



**MOBBİNG'İN ÇALIŞANLARA VE MOTİVASYONLARINA ETKİLERİ:
BİR KAMU KURULUŞUNDA UYGULAMA**

Gökmen METE

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı**

Danışman: Prof. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ

2020

T.C.
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MOBBİNG'İN ÇALIŞANLARA VE MOTİVASYONLARINA ETKİLERİ:
BİR KAMU KURULUŞUNDA UYGULAMA**

Gökmen METE

İŞLETME ANABİLİM DALI
DANIŞMAN: Prof. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ

TEKİRDAĞ-2020
Her hakkı saklıdır.

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.



... / ... / 2020

Gökmen METE

T.C.
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gökmen METE tarafından hazırlanan “Mobbing’in Çalışanlara Ve Motivasyonlarına Etkileri: Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama” konulu YÜKSEK LİSANS Tezinin Sınavı, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca 13/11/2020 günü saat 10.00’da yapılmış olup, tezin OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Jüri Başkanı:	Prof. Dr. S. Ahmet MENTEŞ	Kanaat:	İmza:
Üye:	Prof. Dr. Ahmet KUBAŞ	Kanaat:	İmza:
Üye:	Dr. Öğr. Üyesi Seyhan BİLİR GÜLER	Kanaat:	İmza:

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu adına

...../...../2020

Dr. Öğr. Üyesi Ali Faruk AÇIKGÖZ

Enstitü Müdürü V.

ÖZET

Kurum, Enstitü, : Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
ABD : İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı : Mobbing'in Çalışanlara Ve Motivasyonlarına Etkileri: Bir
Kamu Kuruluşunda Uygulama
Tez Yazarı : Gökmen METE
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ
Tez Türü, Yılı: Yüksek Lisans Tezi 2020
Sayfa Sayısı : 112

Günümüzde mobbing kavramı işletmeler açısından önem arz etmektedir. Mobbing bir kişinin mevki, güç ya da otorite gibi nedenlerle çalışma arkadaşlarına, astlarına veya üstlerine sergilemiş olduğu olumsuz davranışlardır. Bu davranışlar kişileri işten soğutmaya, yanlış yapmaya, başarılarını engellemeye ve özgüvenlerinde kayıplar yol açmasına yöneliktir. Dünyada ve ülkemizde mobbing kavramı son yıllarda daha da önemli hale gelmiştir. Artan rekabet ortamı içerisinde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri adına verimliliklerinin yüksek olması gerekmektedir. İşletme bünyesinde yaşanabilecek mobbing olgusu verimliliğin oluşmasında en büyük engeldir. Mobbinge maruz kalan kişi kendini yetersiz görmekte ve huzursuz bir ruh haline girmektedir. Maruz kaldığı davranışlar onun verimliliğini etkilemekte ve işletmeye sağladığı katkıda gerek süreci yavaşlatması gerek hatalı işlerin gerçekleşmesi konusunda etkin olmaktadır. Kişinin mobbing sonrası sergilediği davranışlar çalışma ortamında da yankı bulmakta ve diğer kişilerde de tedirginlik ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu tedirginlik sonucunda ise işletme içi motivasyon düşmekte ve yapılan işlerde bireysel verimlilik düşmektedir. Bireysel verimliliğin düşmesi ise işletme verimliliğinin düşmesinde temel sebeptir. Bu çalışma ile mobbingin kişilerin motivasyonlarına, kişinin benliğine ve işletmeye etkileri araştırılmaktadır. Mobbing ve motivasyon olgularının sebepleri, mobbinge maruz kalınması durumunda yaşanması muhtemel sonuçlar çalışma ile birlikte ele alınmaya çalışılmaktadır. Çalışma mobbinge farkındalık oluşturmak ve mobbinge karşı önlem almak amacıyla önem arz etmektedir. Çalışmada anket yöntemi ile toplanmış veriler sonucunda ortaya çıkan durum belirtilecek ve hem işletmeler hem de kişiler açısından hem motivasyon hem mobbing konusunda öneriler sunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Motivasyon, İşletme

ABSTRACT

Institution, Institute, : Tekirdag Namık Kemal University, Institute of Social Sciences

Department : Department of Business Administration

Thesis Title : Mobbing's Impact on Employees and Motivations:
Implementation in a Public Institution

Thesis Author : Gökmen METE

Thesis Adviser : Prof. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ

Type of Thesis, Year : Master's Thesis, 2020

Total Number of : 112

Pages

Today, the concept of mobbing is important for businesses. Mobbing is the negative behavior a person exhibits to colleagues, subordinates or superiors for reasons such as position, power or authority. These behaviors are aimed at cooling people off the job, making mistakes, preventing their achievements and causing losses in their self-esteem. The concept of mobbing in the world and in our country has become even more important in recent years. In order to maintain the assets of businesses in an increasing competitive environment, their efficiency must be high. The phenomenon of mobbing within the business is the biggest obstacle in the formation of efficiency. The person exposed to mobbing sees himself as incompetent and becomes an uneasy mood. The behaviors he is subjected to affect sway ingesting his productivity and his contribution to the business are both about slowing down the process and making the wrong work happen. The behaviors of the person after mobbing also resonate in the work environment and unease occurs in others. As a result of this unease, intra-business motivation decreases and individual productivity decreases in the work done. Declining individual productivity is the main reason for the decrease in operating efficiency. This study investigates the effects of mobbing in people's motivations, the person's self and the business. The causes of mobbing and motivational cases, possible consequences in case of mobbing are tried to be addressed together with the study. The study is important to raise awareness of mobbing and to take precautions against mobbing. In the study, the resulting situation of the data collected by the survey method will be stated and suggestions will be presented both for businesses and individuals about both motivation and mobbing.

Keywords: Mobbing, Motivation, Business

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmamda değerli görüşleri ile süreç boyunca yanımda olan, bilgisini ve desteğini gerek konu seçimi gerekse zorlu yazım sürecinde eksik etmeyen sevgili danışman hocam Prof. Dr. Süleyman Ahmet Menteş'e, çalışma süresince yol gösterici olan ve yardımlarını esirgemeyen sevgili hocam Araş. Gör. Sevi Baloğlu'na, anketin gerçekleştiği kurumda yardımlarını esirgemeyen tüm yetkililere, maddi ve manevi olarak devamlı yanımda ve destekçim olan aileme, çalışma arkadaşlarıma ve desteklerini ve inançlarını esirgemeyen arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	i
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1.1. Mobbing Kavramı	3
1.2. Mobbingin Tarihsel Gelişimi	5
1.3. Türkiye’de Mobbing	7
1.4. Mobbing Süreci	10
1.5. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar	12
1.5.1. Mobbinge Maruz Kalanlar (Mağdurlar)	12
1.5.2. Mobbing Uygulayanlar (Saldırganlar, Tacizciler).....	13
1.5.3. Mobbing İzleyicileri (Tanıklar)	15
1.6. Mobbing Çeşitleri	16
1.6.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing.....	18
1.6.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing.....	19
1.7. Mobbingin Nedenleri.....	20
1.7.1. Örgütsel Nedenler.....	22
1.7.2. Kişisel Nedenler.....	24
1.7.2.1. Mobbing Uygulayanın(Saldırgan,tacizci) Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler	25
1.7.2.2. Mobbing Uygulananın (Mağdurun) Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler	26
1.8. Mobbingin Sonuçları.....	27
1.8.1. Mağdur Açısından Sonuçlar	28
1.8.2. Örgüt Açısından Sonuçları.....	29
1.8.3. Toplum Açısından Sonuçlar.....	30
İKİNCİ BÖLÜM.....	32
2.1. Motivasyon Kavramı.....	32
2.2. Motivasyonun Önemi.....	34
2.2.1. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi.....	36

2.2.2.	İşletme Açısından Motivasyonun Önemi	36
2.3.	Motivasyon Türleri	37
2.3.1.	İçsel Motivasyon	37
2.3.2.	Dışsal Motivasyon	38
2.4.	Motivasyon Teorileri.....	39
2.5.	Motivasyon Araçları	40
2.5.1.	Ekonomik Araçlar	41
2.5.2.	Psiko-Sosyal Araçlar	42
2.5.3.	Örgütsel Araçlar	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		45
3.1.	Mobbing'in Çalışanlara ve Motivasyonlarına Etkileri: Ulusal Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama	45
3.2.	Demografik Özellikler İle İlgili Verilerin Dağılımı.....	48
3.3.	Mobbing ile İlgili Verilerin Dağılımı.....	50
3.4.	Motivasyon ile İlgili Verilerin Dağılımı	56
3.5.	Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri	58
3.6.	Fark Testleri.....	61
3.6.1.	Normallik Analizi	61
3.6.2.	Mobbing Fark Testleri	62
3.6.3.	Motivasyon Fark Testleri.....	70
3.6.4.	Mobbing ve Motivasyon Fark Testleri.....	74
4.	SONUÇ	78
KAYNAKÇA.....		82
EKLER.....		85
Ek-1: Mobbing Ölçeği Faktör Analizi.....		85
EK2: Mobbing 1. Faktör Analizi (Varimax Rotation Yöntemi ile Rotation Component Matrix Tablosu)		87
EK 3: Mobbing 2. Faktör Analizi (Varimax Rotation Yöntemi ile Rotation Component Matrix Tablosu)		88
EK 4: Mobbing 3.vFaktör Analizi (Varimax Rotation Yöntemi ile Rotation Component Matrix tablosu).....		89
EK 5: Mobbing 4. Faktör Analizi (Varimax Rotation Yöntemi ile Rotation Component Matrix Tablosu)		90
Ek 6: Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi.....		91
Ek-7: Motivasyon 1. Faktör analizi		96
Ek-8: Motivasyon 2. Faktör analizi		97

EK-9: Motivasyon 3. Faktör analizi	98
EK-10: Motivasyon 4. Faktör analizi	99
EK-11: Motivasyon 5. Faktör analizi	100
EK-12: Motivasyon 6. Faktör analizi	101
EK-13: Motivasyon 7. Faktör analizi	102
EK-14: Motivasyon 8. Faktör analizi	103
EK-15: Motivasyon 9. Faktör Analizi	104
EK-16: Motivasyon 10. Faktör Analizi	105
EK-17: Motivasyon 11. Faktör Analizi	106
EK-18: Motivasyon 12. Faktör Analizi	107
EK-19: Anket Örneği.....	108

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Mobbing Tanımlamaları	6
Tablo 2: Mobbing Uygulayanlar ve Mobbinge Maruz Kalanların Genel Özellikleri	15
Tablo 3: Mobbingin Mağdurlar Üzerine Bazı Etkileri.....	29
Tablo 4: Mobbingin Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri	31
Tablo 5: İçsel ve Dışsal Faktörlerin Kişilerin Performanslarına Etkileri.....	39
Tablo 6: Anket Sorularının İçerikleri.....	47
Tablo 7: Mobbing Sorularına Verilen Cevap Dağılım İstatistiği.....	50
Tablo 8: Mobbing Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı	51
Tablo 9: Mobbinge Maruz Kalma Düzeyi Frekans Dağılımı	52
Tablo 10: Mobbing Uygulayıcısının Kaç Kişi Olduğuna Dair Dağılım	52
Tablo 11: Mobbing Uygulayan Kişilerin Statü Dağılımı.....	53
Tablo 12: Mobbing Uygulayanların Cinsiyet Dağılımı	53
Tablo 13: Mobbing Uygulayan Kişilerin Yaş Dağılımı.....	54
Tablo 14: Mobbinge Maruz Kalan Kişilerin Tepkilerine İlişkin Verilerin Dağılımı.	54
Tablo 15: Mobbingin Kişiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Verilerin Dağılımı	55
Tablo 16: Motivasyon Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	56
Tablo 17: Motivasyon Sorularına Verilen Cevapların Dağılım İstatistiği.....	57
Tablo 18: Mobbing Sorularının Yeni Faktörlere Göre Dağılımı	58
Tablo 19: Mobbing ile ilgili Yeni Faktörlerin İçerikleri ve Güvenirlilik Analizi.....	59
Tablo 20: Motivasyon Sorularının Yeni Faktörlere Göre Dağılımı.....	60
Tablo 21: Motivasyon ile ilgili Yeni Faktörlerin İçerikleri ve Güvenirlilik Analizi .	60
Tablo 22: Normallik Testi Dağılımı.....	61
Tablo 23: Mobbing ve Cinsiyet Fark Testi	62
Tablo 24: Mobbing ve Yaş Fark Testi	62
Tablo 25: Mobbing ve Medeni Hal Fark Testi.....	63
Tablo 26: Mobbing ve Eğitim Düzeyi Fark Testi	64
Tablo 27: Mobbing ve Gelir Düzeyi Fark Testi.....	65
Tablo 28: Mobbing ve Mobbinge Maruz Kalma Düzeyi Fark Testi	66
Tablo 29: Mobbing ve Mobbing Uygulayan Kişi Sayısı Fark Testi.....	67
Tablo 30: Mobbing ve Mobbing Uygulayan Kişinin Pozisyonu Fark Testi.....	68
Tablo 31: Mobbing ve Mobbing Uygulayanın Cinsiyeti Fark Testi.....	69
Tablo 32: Mobbing ve Mobbing Uygulayan Kişinin Yaşı Fark Testi	70
Tablo 33: Motivasyon ve Cinsiyet Fark Testi.....	70
Tablo 34: Motivasyon ve Yaş Grubu Fark Testi.....	71
Tablo 35: Motivasyon ve Medeni Hal Fark Testi	72
Tablo 36: Motivasyon ve Eğitim Durumu Fark Testi.....	72
Tablo 37: Motivasyon ve Gelir Durumu Fark Testi.....	73
Tablo 38: Motivasyon ve Mobbing Düzeyi Fark Testi.....	74
Tablo 39: Motivasyon ve Mobbing Uygulayan Kişi Sayısı Fark Testi	75
Tablo 40: Motivasyon ve Mobbing Uygulayan Kişinin Pozisyonu Fark Testi	76

Tablo 41: Motivasyon ve Mobbing Uygulayanın Yaşı Fark Testi 77



GİRİŞ

Mobbing kavramı uzun yıllardır karşılaştığımız bir sorundur. Hayatın her anında karşımıza çıkan bu kavram genel olarak iş hayatında daha da etkili olmaktadır. Kişilerin sevmediği ya da çalışma hayatlarındaki amaçlarına ulaşma yolunda kullandığı mobbing kavramı kontrol altına alınmadığı sürece kişilere ve işletmelere büyük zararlar ile sonuçlanan bir durum ortaya koymaktadır. Mobbing en kısa tanımla psikolojik veya fiziksel olumsuz davranışlar sonucu kişilerde özgüven kayıplarına yol açan ve işten ayrılmaya kadar sonuçları olabilen bir kavramdır. Mobbingi uygulayan kişi arzu ettiği mevkiye ulaşabilmek ya da kişiler üzerinde otorite hakkını kötü amaçlar doğrultusunda kullanmak suretiyle gerçekleşmektedir.

Mobbing kavramı çalışma ortamında huzursuzluğa yol açmaktadır. Yöneticiler her ne kadar mobbing olgusuna karşı görmemezlik durumunu, kendi işyerlerinde bu olgu ile karşılaşmadıklarını belirtse de günlük ve sürekli olarak çalışanların bazı durum ve kişiler tarafından bu olguya maruz kaldıklarını belirttikleri yapılan çalışmalarda görülmektedir. Çalışma ortamında var olan mobbing ve bunu herhangi bir belirlemeye ya da sonlandırmaya yönelik gerçekleştirilmeyen uygulamalar mobbingin uygulanmasını daha da kuvvetlendirmektedir. Kuvvetli bir şekilde uygulanan mobbing kişilerin huzursuz olmasına yol açmakta ve bu da çalışma ortamında yer alan çalışanların tedirgin olmasını ortaya çıkarmaktadır. Tedirginlik ise ilk başta kişi motivasyonunu ve çözümlenmez ise çalışma ortamında yer alan tüm herkesin motivasyonunu düşürmektedir. Düşen motivasyon ile çalışanlar işe gerekli özeni göstermemekte ve bunun sonucunda işletme verimliliği olumsuz etkilenmektedir.

Bu çalışma ile birlikte mobbingin kişilerin benliğine, motivasyonlarına ve genel olarak işletmeye etkilerini belirleme amacıyla yapılmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde mobbing kavramı ele alınmaktadır. Mobbingin tarihi, türleri, uygulanma şekilleri, sonuçları ve önlemeye yönelik tutum ve davranışlar ilk bölümde belirtilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise motivasyon kavramı incelenmiştir. Motivasyon kavramının tanımı, tarihi, önemi, türleri, teorileri ve araçları ikinci bölümde yer almaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise çalışmada gerçekleştirilen anket uygulamasının sonuçları yer almaktadır. Mobbingin motivasyon ile ilişkisi, demografik özelliklere göre ilişkileri, mobbinge maruz kalanların tutum ve davranışları, motivasyonun demografik özelliklere göre ilişkileri bu bölümde ele alınmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Mobbing Kavramı

Mob kelimesi kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelmektedir. Latince’de “mobile vulgus” kelimesine karşılık gelen bu terim kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamlar taşımaktadır. Fiil olarak ise İngilizce’de saldırmak, rahatsız etmek gibi anlamları kapsamaktadır (Göktürk-Bulut,2012:24).

Uluslararası Çalışma Örgütü(ILO) mobbing kavramını, “birey veya grubu sabote etmek amacıyla yapılan, intikam duygusu, zalimce, kötü niyetli ve aşağılayıcı tavırlarla kendini gösteren davranış biçimi” olarak belirtmektedir. Mobbing diğer bir deyişle yıldırma, kişilere karşı yaratılan olumsuz görüşler, çalışma alanında çıkarılan dedikodular ve yanlış bilgilerin belirtilmesi gibi davranışlardır (Karavardar,2009:2).

Mobbing veya yıldırma genel anlamda iş arkadaşları ya da işveren tarafından kişilere sistemli, planlı ve sürekli olarak defalarca kişiye yaşatılan psikolojik şiddet, baskı ya da zorbalık türlerinde yapılan eylemlerdir (Akdoğan,2010:3).

Dünya’da mobbing kelimesini nitelendiren birçok kelime bulunmaktadır. Bu kelimeler olaya, uygulayana ve uygulanma durumuna göre farklılıklar gösterse bile genel anlamda mobbing kavramını kapsamaktadır. Bunlar; (Karşlıoğlu,2011:4).

- Bullying (Zorbalık)
- Mistreatment (Kötü Muamele)
- Victimization (Kurban Etme)
- Verbal Abuse (Sözlü Taciz)
- İndimination (Gözdağı Verme, Sindirme)
- Horizontal Violence (Yatay Şiddet)
- Bossing (Patronaj)
- Emotinal Abuse (Duygusal Taciz)
- Work Abuse (İşyeri Tacizi, İş İstismarı)

- Psychological Terror (Psikolojik Terör)
- Workplace Trauma (İşyeri Travması)
- Harassment (Taciz)
- Incivility (Nezaketsizlik)
- Bullying in the Workplace (İşyerinde Zorbalık)
- Scape Goating (Günah Keçiliği)
- Health Endangering Leadership (Sağlık için Tehlikeli Liderlik)
- Employee Abuse (Çalışanı Suistimal)
- Petty Tyranny (Adi Zorbalık)

Yukarıda belirtilen terimler mobbing ya da yıldırma kavramı ile tam anlamıyla eşleşmemektedir. Tanım olarak farklı içeriklere sahip olmalarına rağmen içeriklerinin belirtmiş olduğu durumlar mobbing sürecinde yer alan çeşitli davranış biçimlerini kapsamaktadır.

Mobbing kelimesinin Türk Dil Kurumu sözlüğünde yer alan açıklamasında bu kelimenin karşılığı bezdiri olarak bulunmaktadır. Bezdiri ise, “işyerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme.” olarak belirtilmektedir (www.sozluk.gov.tr).

Kişinin iş ortamında yaşadığı her olumsuz olay mobbing olarak adlandırılmamaktadır. Bir anlık öfke sonucu yaşanabilecek tartışmalar, bir olaya bağlı olarak karşılaşılan olumsuzluklar bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Mobbing ise sürekliliği olan bir durumdur. 6 aylık bir süre zarfında, haftada bir veya daha fazla karşılaşılan durumlar ve sonucunda iş motivasyonunda ya da firma verimliliğinde kayıplar oluşmaktadır (Türkeli,2015:5-6).

Mobbing, maruz kalan kişiyi güven konusunda zayıflatmak, kişiyi sürekli bir endişe haline sokmak ve stresli bir hale bürünmesini sağlamak amacıyla rutin olarak ahlak dışı niteliğinde olan davranışlarla kişiyi kendi rızası ile işten ayrılmasına yol açmak olarak belirtilmektedir (Çopur,2017:7-8).

1.2. Mobbingin Tarihsel Gelişimi

Mobbing kavramının tarihsel olarak ilk ele alınması 19.yy'da biyologların hayvan davranışlarını konu edinmesi ile başlamaktadır. Yuvalarının çevresinde saldırganlara karşı kuşların hareketlerini belirleyebilmek amacıyla ve kuşların kendi içlerinde en güçsüz olan kuşu saf dışı bırakmak için yaptıkları davranışlar o dönemin mobbing konularını oluşturmaktadır (Öztürk,2019:6). Belirtilen bu davranışlar 1960'lı yıllarda Avusturyalı Konrad Lorenz tarafından yapılan çalışmalar ile elde edilmiştir. İsveçli bilim adamı Dr. Peter Paul Heinmann ise konuyu hayvanlar üzerinden alıp çocuklara uygulamıştır. Heinmann mobbing kavramını çocukların kendi aralarında gerçekleştirmiş olduğu zorbalık ve taciz gibi eylemleri belirlemek ve değerlendirebilme adına kullanmıştır. Bu çalışmalarını 1972 yılında çıkarmış olduğu "Mobbing:Group Violence Among Children" kitabı ile kalıcı bir hale getirmiş ve mobbing kavramını insanlar üzerinde kullanan ilk bilim insanı olmuştur (Pir,2019:5).

Leymann mobbing kavramını iş hayatı ile ilişkilendiren ilk araştırmacıdır. 1980-1985 yılları arasında Leymann tarafından yapılan tanımlama psikolojik terör olarak da belirtilmekle birlikte planlı bir şekilde bir saldırgan tarafından bir yada birkaç kişi üzerinde bu davranışlara maruz kalanın tükenmişlik ve çaresizlik hissetmesi ile sonlanan bir süreci ifade etmektedir (Altınbaş,2019:7).

1980'li yıllarda Almanya ve İsveç'te sıkça görülen işyerinde taciz vakaları mobbingin tanımlanmasında bir değişiklik yaratmış ve 1988 yılında ise zorbalık olarak üst düzey yöneticilerin düzenli olarak kusur aramak ve kişileri küçük görme gibi davranışları belirtmektedir. 1988 yılında Andrea Adams çekmiş olduğu film ile birlikte bu kavramı medya kanalına taşımıştır. Sonrasında ise 1992 yılında "Bullying at Work: How to Can Ront and Qvercome"(İşyerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Aşma Yöntemleri) adlı kitabı ele almış, 1997'de ise vakıf kurmuştur (Bozancır,2019:15).

C.Brady Wilson tarafından işyerinde yaşanan mobbing ve bununla başa çıkam yöntemlerin içeren makale 1991 yılında Personel Houmal'de yayınlanmıştır. Mobbing kavramı ilk defa İsveç'te "İşyerinde Kişilerin Mağdur Edilmesi" adlı kanunla yasal bir kapsama sahip olmuştur. Violence and Victims dergisinde

“Üniversite Çalışma Ortamında Kötü Davranışları da İçeren Kişiler Arası Anlaşmazlık” adında Lois Price Spratlen tarafından yazılan makale 1995 yılında yayınlanmıştır. 1997’de ise Judith ve Chauncey Hare’in birlikte yazmış olduğu “İş Tacizi: Nasıl Anlaşılır ve Hayatta Nasıl Kalınır” isimli kitapları yayınlanmıştır. “Profesörleri Saf Dışı Etmek: Bir İşten Atma Rehberi” adlı kitap sosyoloji profesörü Dr. Kenneth Westhues tarafından 1998 yılında akademik hayatta gerçekleşen mobbinge dikkat çekmek için amacıyla yazılmıştır (Kalkan,2019:2-3).

Tablo 1: Mobbing Tanımlamaları

Yazar	Terim	Tanımlama
Brodsky (1976)	Taciz (Harassment)	Bir bireye onun tepkisini çekip; eziyet etmek ve yıpratmak amacıyla tekrar eden girişimde bulunak
Wilson (1991)	İşyeri Travması (Workplace Travma)	Bir çalışanın yöneticisinin görünen ya da gizli, tekrar eden kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarının sonucunda kişiliğinin parçalanması
Björkvist, Österman ve Hjetbac (1994)	İşyeri Tacizi (Work Harassment) Saldırganlık (Agresyon)	Herhangi bir şekilde kendini savunamayan bireye zihinsel açıdan zarar vermek amacıyla yapılan tekrarlı davranışlardır.
Leymann (1996)	Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz (Psychologicaln Terror)	Bir ya da birden fazla kişinin bir kişiye karşı haftada en az bir kez ve altı ay boyunca sistematik, düşmanca ve etik olmayan davranışlarla kişiyi savunmasız hale getirmek
Hoel ve Cooper (2000)	İşyeri Zorbalığı (Workplace Bullying)	Bir ya da birden fazla bireyin belli bir süre içinde devamlı olumsuz davranışlara maruz bırakılması
Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper (2003)	İşyerinde Zorbalık (Bullying at Work)	Birini taciz etmek, rahatsız etmek, dışlamak, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışlardır. Bu davranışlar sürekli ve düzenli olarak (haftada bir kez), en az altı ay boyunca devam etmelidir. Psikolojik taciz şiddetlendikçe bireyin kendini çaresiz hissetmesidir. Taraflar eşit güçte değildir.
Vartia (2003)	İşyeri Zorbalığı (Workplace Bullying)	Bireyin astı, üstü yada eş değer çalışanlar tarafından olumsuz davranışlara maruz kalması
Keashly ve Jagatic (2003)	İşyeri Zorbalığı (Workplace Bullying) Duygusal Taciz (Emotiona Abuse)	İşyerinde çalışan kişiye tekrar eden sözlü ve sözlü olmayan düşmanca davranışlar
Naime ve Naime (2000)	İşyeri Zorbalığı (Workplace Bullying)	Hedef kişinin diğer çalışanlar tarafından sürekli olarak kötü niyetli, kişinin sağlığını tehlikeye atacak olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Salin (2005)	İşyeri Zorbalığı (Workplace Bullying)	Çalışanlar arasında bulunan güç eşitsizliği ile güçsüz tarafa yöneltilen tekrar eden olumsuz davranışlar.

Kaynak: Bozancır, 2019:11

1.3. Türkiye’de Mobbing

Mobbing kavramı Türk tarihinde her ne kadar yeni bir olgu olmasına karşın yaşam boyunca karşılaşılan bir durum olarak varlığını göstermektedir. 2000’li yıllar itibari ile konu üzerine yapılan araştırmaların artış göstermesiyle tarih ve yaşam içerisinde ülkemiz için önemi farklı bir boyuta taşınmıştır. Osmanlı’da Kanuni Sultan Süleyman zamanında Hüsrev Paşa’nın intihar etmesi mobbing ile ilişki olduğu Baykal’ın 2005 yılında yayınlamış olduğu “Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbing” isimli eserinde yer almaktadır (Tekçe,2010:7).

Hüsrev Paşa’nın yaklaşık 500 yıl önceki intiharı mobbing olgusunun eskilere dayandığına dair bilgi sağlamada yardımcı olmaktadır. Belirtilen olayda Kanuni Sultan Süleyman’ın katılmadığı bir divan toplantısında ikinci vezir Hüsrev Paşa ile veziriazam Hadım Süleyman Paşa tartışma yaşamıştır. Yaşanan tartışmayı padişaha Rüstem Paşa iletmış ve Hüsrev Paşa görevinden alınıp yerine Rüstem Paşa getirilmiştir. Hüsrev Paşa’nın yaşantısında herhangi bir aşırılık olmadığı ve görevinden önceki hayatına dönüş yapmış olması iş ahlakıyla ilgili gerçeklikleri ortaya koymuştur. Yaşanan bu hadise ile birlikte Hüsrev Paşa’nın intiharının görevden alınma ile birlikte kendini önemsiz ve çaresiz hissetmesi, yerine göreve getirilen Rüstem Paşa’nın o görevi sürekli olarak talep etmesi gibi nedenlerle gerçekleştiği belirtilmektedir. Bu olgular sonucunda ise yaşanan bu hadise Osmanlı Dönemi’nde gerçekleşen ilk mobbing olgusu olarak kabul edilmektedir (Beycan,2014:10-11).

Mobbing ile ilgili ilk yayın 2003 yılında Osman Can Öner toy’un “Psikoşiddet: İşyerinde Duygusal Taciz” isimli kitap çevirisidir(Serin,2018:18). Bu takip eden süreçte Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri (Çobanoğlu,2005), Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbing (Baykal,2005), İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları (Tutar,2004), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) (Tınaz,2006), Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz(Güngör,2008), Çalışma Psikolojisi Boyutuyla Mobbinge Yaklaşım ve Öneriler (Gün ve Avan,2013) yayınlamış olduğu çalışmalar mobbing ile ilgili ülke tarihimizde

yer bulmuştur. Üniversitelerde ise mobbing ile ilgili olarak işyerlerinde yaşanan durumları araştırma istekleri de artış göstermiştir (Serin,2018:18).

Human Resources Management danışmanlık şirketi tarafından ülkemizde yenibiris.com üzerinden uygulanan ve 100 kişinin katılım gösterdiği ankette, katılımcıların %56'sının erkek ve %44'ünün kadın olduğu, katılımcıların %81'inin mobbinge maruz kaldığı ve mobbing davranışlarına %70'nin üstlerin astlarına uyguladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bilgel, Aytaç ve Bayram yapmış oldukları çalışmada mobbingi endişe, stres gibi faktörler ile ilişkili olduğunu belirtmişler ve kamu sektöründe farklı alanlarda yapmış oldukları çalışmada %55 oranla katılımcıların mobbinge maruz kaldıklarını belirlemişlerdir. Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası tarafından 1771 kadın sağlık çalışanını kapsayan bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre tehdit, sözlü taciz, fiziksel ve ekonomik baskı, şiddet gibi faktörler sonucunda katılımcıların %40,6'sı mobbinge maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Üstün Dökmen tarafından ele alınan “Küçük Şeyler” isimli kitapta ise mobbing konusu bir bölümde incelenmiştir (Karavardar,2009:5-7).

Hukuki olarak bakıldığında mobbing kavramının kullanımı son dönemde gelişme göstermiştir. İş Kanunu, Medeni Kanun ve Borçlar Kanunu mevcut düzende ilgili yargılamalarda başvuru kaynaklarıdır. 2008 yılında TBMM Adalet Komisyonu tarafından 13 Mart 2010'da “Birinci Mobbing Zirvesi” ve 20 Mart 2011'de “İkinci Mobbing Zirvesi” düzenlenmiş ve işverenlere mobbingin önlenmesi amacıyla bir tasarı oluşturulmuştur.2011 yılında “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesine İlişkin Başbakanlık Genelgesi” yayınlanmış ve çalışanların mobbinge maruz kalmamaları adına önemli bir adım atılmıştır (Kılınç,2019:11-12).

Hukuk sistemimizde yer alan ve mobbingin önlenmesi amacıyla kullanılan maddelerden bazıları aşağıda belirtilmiştir.

Anayasa'nın 125. maddesinde; “İdarenin her türlü yelem ve işlemine karşı yargı yolu açıktır.”

Anayasa'nın 128. maddesinde; “ Memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve

ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir. Ancak, mal, ve sosyal haklara ilişkin toplu sözleşme hükümleri saklıdır.”

Anayasa'nın 129. maddesinde; “ Memurlar ve diğer kamu görevlileri Anayasa ve kanunlara sadık kalarak faaliyette bulunmakla yükümlüdürler. Memurlar ve diğer kamu görevlileri ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve bunların üst kuruluşları mensuplarına savunma hakkı tanınmadıkça disiplin cezası verilemez. Disiplin kararları yargı denetimi dışında bırakılamaz.”

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 94. maddesi; “Bir kişiye karşı insan onuruyla bağdaşmayan ve bedensel veya ruhsal yönden acı çekmesine, algılama veya irade yeteneğinin etkilenmesine, aşağılanmasına yol açacak davranışları gerçekleştiren kamu görevlisi hakkında 3 yıldan 12 yıla kadar hapis cezasına hükmolunur...”

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 10. maddesi; “...Amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içinde kullanır...”

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 11. maddesi; “Devlet memurları kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslara uymakla ve amirler tarafından verilen görevleri yerine getirmekle yükümlü ve görevlerinin iyi ve doğru yürütülmesinden amirlerine karşı sorumludurlar.”

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 17. maddesi; “Devlet memurları, bu kanun ve bu kanuna dayanılarak yayınlanan tüzük ve yönetmeliklere göre tayin ve tespit olup yürürlükte bulunan hükümlerin kendileri hakkında aynen uygulanmasını istemek hakkına sahiptirler.”

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 18. maddesi; “Kanunlarda yazılı haller dışında devlet memurunun memurluğuna son verilemez, aylık ve başka hakları elinden alınamaz.”

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 21. maddesi; “Devlet memurları kurumlarıyla ilgili resmi ve şahsi işlerinden dolayı müracaat, amirleri veya kurumları

tarafından kendilerine uygulanan idari eylem ve işlemlerden dolayı şikayet ve dava açma hakkına sahiptirler.”

1.4. Mobbing Süreci

Mobbing kavram olarak kısa süreli olumsuzluklar yerine sistematik bir şekilde gerçekleşen ve süreklilik arz eden bir davranıştır. Saldırgan tarafından iki farklı türde gerçekleştirilen bu eylemler aktif ve pasif olarak iki şekilde uygulanmaktadır. Pasif olarak uygulanan mobbing, kişiye direkt olarak sert bir tavırla yaklaşmak yerine davranışlarda ve sözlerde nazik bir tutum içerisinde olup mağdur kişinin durumu fark etmesi ve savunma durumuna geçebilmesini yavaşlatmakta ve davranışa maruz kalma süresini uzatmaktadır. Aktif olarak uygulanan mobbing ise herhangi bir kısıtlama olmaksızın saldırgan tarafından sert ve kaba bir dil ile hakaret, şiddet gibi eylemleri gerçekleştirilmesi ile oluşmaktadır. Bu davranışlar daha önce de belirtildiği gibi kısa bir süre içerisinde gerçekleşmemektedir. Genel anlamda tanımlanabilmesi için beş bölümde mobbing süreci gerçekleşmektedir(Öztürk,2019:8-9).

- Anlaşmazlık; karşılıklı olarak çatışmaların başlaması ile birlikte mobbing sürecinin ilk bölümü oluşmaktadır. Tartışma veya çatışmalar kısa süreli olması mobbing olgusunun olmadığını göstermektedir. Fakat olumsuz davranışların uzun süreli bir hale gelmesi mobbingin ilk unsuru olan anlaşmazlığın oluşmasına yol açacaktır. Mağdur kişi bu aşamada karşılaşmış olduğu durum tarafından psikolojik veya fiziksel herhangi bir rahatsızlık duymayacaktır.
- Saldırgan Davranışlar; işyerinde karşılaşılan her olumsuz durum kişiyi işten ayrılmasına veya görevde değişikliğe gidilmesine sebep olacak davranışlar değildir. Sürekli olarak ve kötü niyetli olarak yapılan davranışlar kişinin yalnız kaldığını hissetmesi gibi sonuçlara yol açmaktadır. İşyerlerinde karşılaşılan bu durum saldırgan eylemler olarak

nitelendirilir ve mobbing sürecinde önemli bir role sahiptir (Beycan,2014:15).

- Yönetim; mobbinge maruz kalan kişi yaşamış olduğu bu durumu işyeri yönetimi ile paylaşmak isteğinde ve çözüm arayışında bulunmaktadır. Yönetim ise bu duruma karşı çok fazla olaya dahil olmama amacıyla sessizliğini korumaktadır. Bu durumda çalışanlar arasında oluşabilecek huzursuzluk ortamı işlerin yavaşlamasına ve verimliliğin düşmesine neden olabilmektedir. Mağdur kişi destek almak istediği her alanda haklılık konusunda hep olumsuz bir öngörü ile karşılaşmaktadır (Altınbaş,2019:16).
- Damgalanma; kişi maruz kaldığı tüm davranışlar karşısında belirli bir süre sonra güçsüzlük hissederek destek alma ihtiyacı duymaktadır. Bu durumda kişi her ne kadar olayları doğru bir şekilde anlatsa da işveren veya destek almış olduğu uzman kişi, mağduru zor veya ruhsal bozukluğu olan bir kişi olarak tanımlamaktadır. Bu durum çalışma arkadaşları tarafından öğrenildiğinde kişiye yaklaşım değişmekte olup ve mağdur olma dışına çıkıp sorunlu bir kişi olarak yaklaşmaktadır. Bu tür yaklaşımlar sonucu olarak ise kişi yalnızlık hissederek işten ayrılma eğilimi yaşama olasılığı ve işverenin sorunlar yüzünden kişiyi işten çıkarma yönelimi artmaktadır (Karakale,2011:33-34).
- İşten Çıkarma/Ayrılma; mağdur kişi belirli bir süre sonra yaşamış oldukları sonucunda ya kendi isteği ile işten ayrılabilir veya işveren tarafından davranışlar ve iddiaları yüzünden işten çıkarabilmektedirler. Bu durum ile karşılaşan mağdur, işsiz kalma yüzünden psikolojik sorunları artmakta, yeni bir iş bulabilme adına yaptığı başvurularda ise referans gösterme durumundan dolayı iş bulma olanağı düşebilmektedir (Kavlak,2019:31-32).

1.5. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar

Mobbing veya yıldırma süreci her işletmede herkes tarafından yaşanabilecek bir durumdur. Bu nedenle tüm işletmeler veya tüm çalışanlar bu durumla karşı karşıya gelebilme, bu süreçte kendini mobbinge maruz kalan(mağdur), mobbingi uygulayan (saldırgan, tacizci) ya da mobbingi izleyen (tanık) rolünde bulabilmektedirler.

1.5.1. Mobbinge Maruz Kalanlar (Mağdurlar)

Mobbing sürecinde en fazla zarar gören kişiler mağdurlardır. Kendilerini kanıtlama, haksızlığa uğradığını belli etme, kişilerin kendisi hakkında oluşan yanlış önyargılarını düzeltme gibi süreç sonunda ya da süreç içerisinde yaşayacağı bazı sıkıntıları da dikkate aldığımızda iş değişikliği, aynı işyerinde bölüm değiştirme gibi durumlar ile karşılaşabilmektedirler. Mobbinge maruz kalan kişiler çalışma ortamında karşı cinsleri ile tek başına olan bayan ya da erkek, çalışma arkadaşlarından farklı bir kişiliğe sahip, yapmış olduğu işlerde başarısı yüksek veya çalışma ortamına yeni katılmış bir birey olabilmektedir. Mobbing mağdurlarının genel anlamda ortak özellikleri benzerlik göstermektedir. Mağdurlar zeki, yaratıcı, yenilikçi, dürüst, insanlara güvenen, işini layığı ile yerine getiren, işyeri çıkarlarını gözeten, iyi niyetli, politik davranışları barındırmayan, iş hayatı dışında ise içine kapanık bireyler olma özelliklerini taşımaktadırlar. Bu özellikler içerisinde en fazla yenilikçi veya yaratıcı olma özelliği kişilerin mobbing ile karşılaşma, mobbinge maruz kalma ihtimalini göstermektedir. Çünkü her ne sebeple olursa olsun mevcut düzenin değişmesini, firmanın çıkarları doğrultusunda olumlu bir gelişme yaşanacak olsa da bazı durumlarda değişme sağlanması gerekliliği saldırganlar ya da mobbing uygulayıcıları tarafından hoş karşılanamamaktadır (Karavardar,2009:27-28).

Mobbinge maruz kalan mağdurların bu süreç içerisinde sağlık problemleri ile karşılaşması, kendi hayatında ya da iş hayatında karşılaşmış olduğu sorunları çözemeyeceğini hissetmesi kendisine yaşatılan süreç nedeniyle olağan bir durumdur.

Mağdurun karşılaşma ihtimalinin olduğu bazı durumlar aşağıda belirtilmektedir (Karakale,2011:20-21):

- Yaşamış olduğu süreçte kendisinin bir hatasının olmadığına inanmaktadır.
- Kendinden emin olmasına karşı hata yapmış olma ihtimalini düşünmeden yapamamaktadır.
- Özgüveninde kayıplar yaşar ve verdiği kararlarda kararsızlık yaşamaktadır.
- Kendisini dışladıklarını düşünmektedir.
- Karşılaştığı her durumda sorumlunun kendisi olduğunun düşünmektedir ve sorumluluk almaktan kaçmaya başlamaktadır.
- Stres düzeyi artmakta ve bu sebeple depresyon yaşamaktadır. Sürecin uzaması kişinin yaşamış olduğu depresyonu ağırlaştırabilmektedir ve intihar düşünme düzeyine kadar etkilemektedir.
- Mağdurda hastalıklar ortaya çıkabilmektedir ve bunun sonucunda işe devamlılıkta aksaklıklar oluşmaktadır. Devamsızlığın başlaması, mağdurun işine son verilmesine kadar gidebilmektedir.

1.5.2. Mobbing Uygulayanlar (Saldırganlar, Tacizciler)

“Brutal Boses and Their Prey: How to İdenfity and Overcoma Abuse In The Workplace (Acımasız Patronları ve Onların Kurbanları: İşyerinde Taciz Nasıl Tanınabilir ve Bunun Üstesinden Gelinebilir)” isimli 1996 yılında Hornstein tarafından yazılan kitapta mobbing uygulayıcılarının özellikleri açısından üç farklı grupta değerlendirildiği belirtilmektedir. Bu kitaba göre mobbing uygulayıcılar veya saldırganların ilk gruptaki özellikleri kendi çıkarlarını koruma adına güç ve kontrol elde etme çabası olan kişilerdir. Amaçları hedeflerindeki kişileri güçsüz hissettirmek adına nazik olmayan davranışlarda ve sözlerde bulunabilmektedirler ve bu durum hakaret düzeyine gelebilmektedir. İkinci grup saldırganlar ise mağdurları küçük düşürmek, aşağılamak amacıyla direkt veya endirekt olarak davranışlarını gerçekleştirmektedirler. Son grup saldırganlar ise yalan söylemek, aldatmak ve ihanet gibi konularda profesyonel olan ve sorumluluk almaktan kaçınan kişilerdir. Bu

tanımlamalar sonrasında birinci gruptaki saldırganlara ayırt ediciler, ikinci gruptaki saldırganlar performansçılar ve üçüncü gruptaki saldırganlar ise manipülatörler olarak tanımlanmaktadır (Bingöl:2007:66-67).

Saldırganların özellikleri hakkında kesin bir tanımlama yapılamamakla birlikte zayıf kişiliğe sahip, ilgiye muhtaç, övgü alma ihtiyacı olan, aşağılayıcı, yargılayıcı, suçlayıcı, güç elde etme arzusu olan, kişileri kontrol altında tutma isteği altında hareketlerini gerçekleştiren kişiler olarak genel bir tanım yapılabilmektedir (CASGEM, İşyerinde Psikolojik Taciz Rehberi:14).

Mobbing uygulayıcılarının yani saldırganların neden olduğu davranışların yatmış olduğu esas nedenler araştırılırken kişilerin psikolojik temelli hareketleri ve düşünceleri dikkate alınmaktadır. Araştırmalar sonucunda saldırganların davranışlarının sebebi kendi eksikliklerinden kaynaklı olarak gerçekleştiği sonucuna varılmaktadır. Walter ise yapmış olduğu çalışmalarda aşağıda belirtilen durumlar dolayısıyla saldırganların hareketlerini şekillendirdiğini belirtmektedir (Karavardar,2009:22-23).

- Farklı seçenekler arasından en fazla zarar verici olanı tercih etmektedir.
- Mobbing uygulayabilmek adına gerekli ortamı bulduğunda çekimserlik göstermemektedirler.
- Yaşanan olaylar sonucunda kendilerini suçlu hissetmemektedirler.
- İyilik yaptığını düşünmektedirler.
- Olayların sorumluluğunu üstlenmemektedirler ve yaptıkları davranışları tepki çerçevesinde gerçekleştiğini savunmaktadırlar.

Tablo 2. Mobbing Uygulayanlar ve Mobbinge Maruz Kalanların Genel Özellikleri

Mobbing Uygulayanlar	Mobbing Uygulananlar
Aşırı kontrol duygusuna sahip	Kendisine verilen işi başarı ile uygulayan
Korkak ve saldırgan	Etrafında sevilen biri olmak
İktidar olabilme amacı	Çalışma prensibine sahip, taviz vermeyen
Kişilere üstünlük kurma, kurallara uydurmayı sevme	Dürüst, güvenilir
Düşmalıklardan zevk duymak	Yaratıcı düşünceye sahip, yenilikçi
Can sıkıntısı tatmini	Saldırgan için ileride tehdit unsuru olmak
Önyargılı	Nadiren savunmasız, korkak ve sessiz olan

Kaynak: Öztürk,2019:14

1.5.3. Mobbing İzleyicileri (Tanıklar)

Mobbing genel olarak saldırgan ve mağdur arasında geçen bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin geçtiği ortamda yer alan diğer kişiler uygulanan mobbing kavramının farkına vardıkları andan itibaren sürece dahil olmaktadır. Sürece dışarıdan dahil olan bu kişiler mobbing izleyicileri ya da tanıklar olarak tanımlanmaktadır. Tanıklar sürece direkt etki göstermemektedirler. Fakat etki edebilme kararı onlara aittir. Sürecinin farkına varmak ile başlayan mobbing sürecinde yer alarak uygulanan mobbingin şiddetlenmesini ya da tepki olarak göstereceği davranışlarla da bu süreci sonlandırabilecek bir güce sahiptirler (Karakale,2011:26).

Dolaylı tacizciler adı altında yer alan tanıklar, mobbing uygulandığının farkında olmasına rağmen herhangi bir tepki göstermeyen kişilerdir ve kendilerini arabulucu gibi nitelendirmektedirler. Her ne kadar objektif bir görüntü yaratsalar da aslında saldırgan ile aynı suça ortak sayılmaktadırlar. Yöneticilerin mobbing durumunun farkına varması ve bu durum için herhangi bir yaptırım uygulamaması gerçekleşen mobbingin daha da artmasına sebep olacaktır. Saldırganın yöneticiler tarafından herhangi bir engelle karşılaşmaması yapmış olduğu mobbingi daha rahat bir ortamda gerçekleştirmektedir. Mobbing uygulanan mağdurun da sessiz kalması

yöneticilerin durumdan haberi olmayacağı için mobbinge maruz kalma süresini arttırmaktadır. Çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile yaşamış olduğu mobbing durumunu paylaşmaması sebebiyle o kişilerinde mobbinge maruz kalma ihtimalleri artmaktadır. Tanıkların ise mağdur kişiyi dışlamaları, o kişiye tavırlı bir yaklaşımları aslında kendilerinin de bu durum içerisinde yer alabileceğinin farkında olmamasından kaynaklanmaktadır. Yanlış olarak gösterilen bir diğer davranış ise sessiz kalmaktır. Çünkü tanık aynı durumu kendi yaşamak istememektedir. İzleyicinin her durumda mağdurun yanında olması gerekmekte ve gerekli hallerde bu sürecin ortaya çıkarılması için yapılan çalışmalarda objektif olarak sürece ve mağdura destek olması gerekmektedir (Kuş,2015:17-18).

Mobbing izleyicileri yani tanıkları göstermiş olduğu davranışlar nedeniyle üç grupta incelemek mümkündür. Bunlardan ilki mobbing ortakları olarak adlandırılan ve mobbing uygulayanlara sağlamış oldukları olumlu imkanlar ile sürecin devam etmesi ya da şiddetlenmesine neden olan tanıklardır. Genel olarak yarıdakçı, sahte, masum ve meraklı tanıkların yer aldığı gruptur. İkinci olarak değerlendirilen ilgisizler grubudur. Bu gruptaki kişiler sessiz kalarak ve saldırgan gerçekleştirmiş olduğu duygu ve durumları izlemek ile yetinerek sürecin devam etmesini sağlamaktadırlar. Süreç içerisinde herhangi bir müdahalede bulunmayan tanıklar bu grupta yer almaktadır. Üçüncü ve son grupta ise karşıtlar yer almaktadır. Bu kişiler yaşanan olumsuzluklardan rahatsız olan ve mağdura destek ve yardımcı olmaya çalışan kişiler ya da diplomatik tanıklar olarak değerlendirilmektedir (Karslıoğlu,2011:21).

1.6. Mobbing Çeşitleri

Mobbing süreç olarak bir kişi tarafından ya da tartışmalar veya olumsuz davranışlar ile başlayan bir süreç olarak oluşmaktadır. Bu durumda saldırgan, mağdur ve tanık faktörleri mobbingin şiddetini, süresini ve etkilerini belirleme adına önem arz etmektedir. Ülkeler arası, örgütler arası veya toplumların farklı kültüre sahip olması sebebiyle mobbing üzerine yapılan tüm çalışmalarda kesin bir sonuca

varılma ihtimali, çözüm önerilerinin geçerliliği değişkenlik göstermektedir ve bu da yapılan çalışmaları zorlaştırmaktadır. Mobbing konusunda dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan biri de bu davranışların kim arasında geçtiği ve tartışmanın şiddetidir. Aile, arkadaş, öğretmen ve öğrenciler arasında gerçekleşen her tartışma mobbing olarak nitelendirilememektedir. Genel olarak iş hayatında karşılaşılan bu olgu, iş hayatı dışarısında yer alan sorunlar değerlendirme dışında bırakılarak ele alınmaktadır. Mobbing kavramından bahsedildiğinde akla ilk gelen yönetici pozisyonunda yer alan kişinin sorumluluk alanında bulunan çalışanına karşı göstermiş olduğu olumsuz davranışlar olarak belirtilmektedir. Fakat bu çeşitlilik işyerlerinde yöneticiler arası, yönetici-çalışan, çalışan- yönetici ve çalışan-çalışan kaynaklı gerçekleşebilmektedir. Bu durum mobbing çeşitliliğini oluşturmakta ve genel anlamda hiyerarşik ve fonksiyonel olmak üzere iki grup altında incelenmektedir (Serin,2018:28).

Yönetici, sorumlu ya da çalışanlardan birinin mobbing ile karşılaşma ihtimali mevcuttur. Mobbing süreci herhangi bir durumdan dolayı başlayabilir ve etki mekanizması gereği sonuçları ortaya çıkabilmektedir. Bir çalışan bu durum ile karşılaştığında saldırgan yönetici ya da sorumlu kişi olabilir. Bu durumda ortaya çıkabilecek mobbing türü dikey ya da yatay mobbing olarak adlandırılmaktadır. Hiyerarşik mobbing sürecinde eğer yönetici ve sorumlu arasında süreç gerçekleşiyorsa dikey mobbing, aynı pozisyonlarda yer alan kişilerin yaşamış olduğu mobbing türü ise yatay mobbing olarak belirtilmektedir. İsveç'te 1993 yılında yapılan bir çalışmada mobbing olaylarının %44'ü yatay, %47'si dikey ve %10'luk kısmı ise yatay ve dikey olarak sonuç göstermiştir. Bir diğer çalışmada ise dikey olarak adlandırılan yöneticiden sorumluya karşı yapılan mobbingin diğer türlere göre daha fazla uygulandığı belirtilmiştir (Kavlak,2019:33).

1.6.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing

Hiyerarşik yapısı etkili olan örgütlerde daha çok görülen bir mobbing türüdür. Yöneticilerin çalışanlara yönelik kurallara uyma gibi nedenlere dayandırmış olduğu davranışlarını içeren yukarıdan aşağıya mobbing olarak da adlandırılan türdür. Örgütlerde bu mobbing türüne göre az da olsa görülen bir diğer mobbing türü ise çalışanların yöneticilere uyguladığı mobbingdir. Bu tür ise aşağıdan yukarıya mobbing olarak adlandırılmaktadır (Kalkan,2019:24).

Yukarıdan aşağıya mobbing türü yönetici örgütün pozisyonu gereği ona sunmuş olduğu tüm imkanları çalışanlara karşı kötü anlamda kullanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Saldırganlar kendi pozisyonunu tehlikeye sokabilecek her türlü durum karşısında mobbing uygulayabilmektedir. Başarılı bir çalışanın yerine geçebilmesi ihtimali bir yöneticinin mobbinge en fazla başvurmuş olduğu durumdur. Kişisel çatışmalar ve önyargılı yaklaşımlarda da yönetici çalışana karşı mobbing uygulayabilmektedir (Bozancir,2019:37).

Yukarıdan aşağıya olarak belirtilen mobbing türünün genel anlamda dört önemli faktörü bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan sosyal imajın tehdit edilmesi faktörü ile yönetici kendi kontrolü altında bulunan kişilerin başarılı bir çizgi çizmesi sonucu kendi mevkisinin tehlikeye gireceğini düşünmekte ve bunu engelleyebilmek adına mobbing uygulamaya başvurmaktadır. İkinci faktör ise yöneticinin yerine geçebilecek kendisine göre daha genç kişilerin başarılı olmasına bağlı olarak tehdit unsuru olarak görmekte ve mobbing uygulamaktadır. Üçüncü olarak kayırma faktörü belirtilmektedir. Yöneticinin arkasında sahip olduğu güce dayanarak davranışlarını gerçekleştirmesidir. Son olarak ise politik nedenler yöneticiler arasındaki fikir ayrılıkları yüzünden ortaya çıkan çatışmayı ifade etmektedir (Türkeli,2015:36-37).

Hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde görülen dikey mobbing davranışlarının birçok nedenden kaynaklandığı belirtilmektedir. Bir araştırmaya göre bu nedenler; mevki kaybı, çalışanın tembelliği, kurallara uygun bir yapı oluşturulması, kişileri davranışlarından dolayı sevmemelerine, problem yaratan çalışandan intikam almak amacıyla yapılmaktadır. Dünya genelinde yapılan araştırmalarda Amerika Birleşik

Devletleri'nde organizasyonlarda görülen mobbing uygulamalarının %81'i yöneticiler tarafından gerçekleşmektedir. Bu oranlar İngiltere'de %63, Avrupa'da Quine göre %57 ve Kirstener'e göre ise %47 düzeyinde mobbing uygulamaları yöneticiler tarafından uygulanmaktadır (Kılınç,2019:35).

Aşağıdan yukarıya olarak adlandırılan mobbing türünü çalışan yöneticiye uygulamaktadır. Örgüt içerisinde çok az olarak karşılaşılan bir durum olmasına karşı mobbing olgusu içerisinde yer alan bir durumdur. Buradaki amaç çalışanın işleri yavaşlatması, bazı gelişmeleri yöneticiden saklaması, yöneticinin yeni gelmesinden kaynaklı olarak belirli bir grup ya da tüm çalışanların yöneticiyi istememesi, yöneticinin bilgi ve kişiye yaklaşımı açısından yeterli olmadığı düşüncesi uygulanan mobbingin nedenleri arasında yer almaktadır (Çamsarı,2019:12).

1.6.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing

Kişiler arasında herhangi bir mevki farkı olmadan aynı yetkiye ve statüye sahip kişiler arasında uygulanan mobbing türüdür. Mağdur çalışma arkadaşları tarafından mobbinge maruz kalmaktadır. Süreç sonucunda ise işten ayrılma kararı ya da gerekli kişi, kurum ve kuruluşlara başvurarak maruz kaldığı duruma karşı mücadele edebilmektedir (Altınbaş,2019:17). Dikey mobbing gerçekleşme açısından daha kanıtlanabilir bir durum olarak nitelendirilmektedir. Yatay mobbing ise bu konuda kapalı bir yapıya sahiptir. Saldırganlar tarafından her ne kadar iyilik çatısı altında gerçekleşse bile bu durum kıskançlık, mevcut düzeni bozabileceği düşüncesi, rekabet ortamı, takdir duygusu gibi nedenlerden dolayı gerçekleşmektedir. İşletme yapısının geleneksel nitelikleri barındıran, sistemin gerçek anlamda oluşturulduğu ve herkesin görev tanımlarının net bir şekilde yapıldığı durumlarda yatay mobbingin gerçekleşme ihtimali daha yüksektir. Yatay mobbinge karşı yönetim tanık konumunda kendini konumlandırması gerekmektedir. Herhangi bir müdahale ile birlikte kişiler arası yaşanan çatışma taraf tutma düşüncesi ile daha da kuvvetlenebilmekte ve işletme yapısında bozulmalar ortaya çıkabilmektedir (Öztürk,2019:13).

1.7. Mobbingin Nedenleri

Geçmiş yıllarda yapılan çalışmalarda sürekli olarak mobbing ortaya çıkış nedenini saldırganların kişisel özellikleri ve bu davranışları uygulamaya yönlendiren kişinin kendi görüşünce haklı sebeplerini inceleme üzerine yoğunlaşmıştır. Sonrasında araştırma çerçevesi genişletilmiş ve içerisinde bulunulan durumun mobbing üzerine etkileri araştırılmaya başlanmıştır. Son yıllarda ise araştırmalar mobbingi uygulayandan çok mobbinge maruz kalan kişilere yani mağdurlara yönelik gerçekleşmektedir (Karavardar,2009:7).

Mobbingin ortaya çıkmasında işletmeler, saldırganların kişisel veya mevkisel özellikleri, mağdurların kişisel özellikleri önemli bir rol oynamaktadır. Mobbingin oluşma süreci tek bir durum, hareket olabileceği gibi birden fazla hareket ya da durumun gerçekleşmesi sonucu ortaya çıkabilen bir süreci de ifade edebilmektedir. Saldırgan ve mağdurun psikolojisi, kişisel özellikleri ve işletmenin yapısı mobbingin ortaya çıkmasını etkilemektedir. Mobbingin ortaya çıkması net bir şekilde tanımlanamamaktadır. Kişisel, kültürel ve işletme yapısından doğan farklılıklar bu tanımlamanın yapılamamasını etkilemektedir. Mobbing ortaya çıkması ile ilgili olarak belirtilebilecek bazı sebepler şunlardır (Çopur,2017:30-31):

- Saldırganın psikolojik durumu,
- Mağdurun psikolojik durumu,
- İşletme yapısı,
- Toplumsal farklılıklar, kurallar,
- Hiyerarşik yapı,
- İletişimsizlik,
- Yetersiz takım çalışması,
- Suçlu bulma amacı,
- Kişilerin ihtiyaçlarının karşılanmaması,
- Kişilerin egolarının yüksek olması,
- Sert kuralların olması,
- Çözüm bulma konusunda yetersizlik,

- Güvensizlik,
- Eğitimsizlik,
- Empatinin olmaması, kıskançlık,
- Başarısızlık ve kişisel yetersizlik sonucu dedikodu ile yanlış iletişim yoluna başvurulması,
- Duygu suiistimali,
- Ahlaki değerlerin yitirilmesi,
- Başarısız yönetim,
- Mağdura uğramış olduğu durum hakkında inanmama,
- Takım çalışmalarının amaçlarından sapması,
- Kişiyi mevcut kurallara zorlamak,
- Düşmanlık,
- Önyargılı yaklaşım,
- Kendini özel ve dokunulmaz düşölmek,
- Monotonluk,
- İntikam duygusu,
- Etik kurallara aykırı davranışlar,
- Yeniden yapılanma,
- Duygusalığın göz ardı edilmesi,
- İşletmelerde sosyal açıdan ve iç iletişimin çalışanlar arası yetersiz olmasından kaynaklı olarak mobbingin ortaya çıkmasında etkili faktörler olarak belirtilebilmektedir.

Leymann (1996) yapmış olduğu çalışmada mağdur ile olan görüşmeleri sonucu mobbingi ortaya çıkaran dört etkenden bahsetmektedir. Bunlar, iş ile ilgili planlamaların hatalı oluşturulması, liderlerin yeterli özelliklere sahip olmaması, mağdurun sosyal hayatta yer alan durumu ve mağdurun bulunduğu ortamdaki motivasyonun düşük olmasıdır. Salin (1999) ise bu konu hakkında mobbingi ortaya çıkaran üç etkenden bahsetmiştir. Bunlardan ilki kolaylaştırıcı etkenlerdir. Hiyerarşik yapı ve sorumlulukların belirgin olmaması nedeniyle karşılaşılan etkindir. İkinci olarak ise güdüleyici etmenler etkili olmaktadır. İşletme içerisinde uygulanan

bazı politikalar çalışanlar arasında ya da yöneticinin çalışana karşı mobbing uygulamasını kolaylaştıran etmenlerdendir. Son olarak ise tetikleyen etkenler mobbing oluşumunda rol almaktadır. Bu etkenler ise genel olarak içerisinde bulunulan olumsuz durumdan bir günah keçisi bulmak ve mobbingi bu kişi üzerinden uygulamak ile ilgilidir (Salin,1999:10-15).

1.7.1. Örgütsel Nedenler

Mobbingin yaşanmasında etkili olan faktörlerden olan örgütsel nedenler örgütün yapısı, çalışanın değeri, normlar ve daha iyi ve verimliliğin fazla olduğu bir örgüt olabilme adına yapılan çalışmalar sebebiyle mobbinge zemin hazırlayabilmektedir. Tüm bu durumlar çalışanların işlerini sıkı normlar ile oluşturulmuş örgüt ortamında gerçekleştirmesine sebep olmaktadır. Örgütte yaşanan mobbing çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkilemekte, çalışanlar arasında tartışmaların yaşanmasına ve örgütteki huzur ortamının bozulmasına yol açmaktadır. Örgüt ortamında yaşanan bu olumsuzluklar sonrası örgüt verimliliği düşmekte, çalışanların iş tatmini ve çalışma prensipleri konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Örgütte yaşanabilecek bir mobbing olgusunu etkileyen etmenler şunlardır (Türkeli,2015:46-47):

- Mobbingin normlara bağlılık, verimlilik gibi konularda bir faktör olarak kullanılması,
- Yüksek hiyerarşi yapısı,
- İnsan kaynaklarının maliyetini düşürebilme,
- “Kapalı kapı” tekniğinin kullanılması,
- İletişimsizlik,
- Tartışma konularında müdahale ve problem çözme yeteneğinin düşük olması,
- Liderin vasıfsızlığı,
- Günah keçisi bulma seçeneğinin aşırı kullanımı,
- Gruplar arası çalışmanın yetersizliği,
- Örgütün eğitim politikalarının yetersizliği olarak belirtilebilmektedir.

Örgüt içerisinde mobbingin uygulanmasına yol açan unsurları kurumsal ve yönetsel olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Kurumsal unsurlar örgütün mobbinge karşı tutumu, çalışma olanakları ve ortamı önem arz etmektedir. Bu ayırmda örgütler genellikle düşen kar, yeniden yapılanma, mevcut pazarda yaşanan gelişmeler, küçülme, şirket birleşmeleri, yüksek verim az hata gibi konularda uygulanan sıkı normlar nedeniyle çalışanlarının mobbinge maruz kalma olasılıklarını arttırmaktadır. Yönetsel nedenler ise yüksek hiyerarşik yapı, kapalı kapı politikası, iletişimsizlik, yöneticilerin problemleri göz ardı etmesi gibi durumlar mobbinge zemin hazırlamaktadır (Kuş,2015:18-19).

Yapılan diğer çalışmalarda ise örgütlerin mobbing olgusu ile karşılaşma durumlarını liderlik türü, örgütü yapısı, örgütün kültürü ve sosyal çevre olmak üzere dört ana etken üzerinden belirtilmektedir. Liderlik durumu ele alındığında umursamaz, otokratik ve zorba liderlik uygulamalarının görüldüğü örgütlerde mobbing olgusu daha fazla gerçekleşmektedir. Mobbingin farkına varmama ya da görmezden gelme, çalışanın iş tatmini veya bulunduğu ortamın gerekliliklerini hiçe sayarak sadece işe odaklı olan yöneticiler örgüt içerisinde mobbingin uygulanmasını ya da mevcut uygulanan mobbingin şiddetinin artmasını sağlamada önemli bir rol oynamaktadır (Konaklı,2011:23-24).

Örgüt kültürünün sağlam temeller üzerine kurulu olması çalışanlar arası iletişimi kuvvetlendirmekte ve örgütün verimlilik konusunda artış sağlamaktadır. Bu tür örgüt kültürüne sahip işletmelerde mobbing vakasının görülme ihtimali düşük olmaktadır. İşletme içerisinde uygulanan mobbing eğer önlenmez ve mobbing ile mücadele edilmezse örgüt kültürünün bir parçası haline gelebilmektedir. Temelinde örgüt kültürü yatan mobbing davranışlarında çalışan kendini işletmeye ait hissetmemekte, kötü idarecilere sahip olduğu ve iletişimsizliğin yoğun olduğu yerlerde görülme durumu diğerlerine oranla daha yüksektir (Ertürk,2011:47).

Çalışanlar arası iletişimin kuvvetli olması, görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirtilmesi, idare görevlerini saydam bir şekilde gerçekleştirmeli ve çalışanın idare kararlarında fikir sahibi olmaları sağlanmalıdır. Bu uygulamaların düzenli bir şekilde gerçekleşmemesi örgüt yapısında bozulmalara yol açacak ve mobbing

uygulamalarının kolaylıkla gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadır. Sürece herhangi bir müdahalede bulunulmaması, olayların göz ardı edilmesi ile birlikte örgüt yapısında düzeltilmesi zorlu ve zaman alan değişimlere yol açmaktadır (Karakale,2018:48).

Sosyal çevre örgüt kültürü ve yapısını, örgütte çalışan bireylerin özelliklerini belirleyecek önemli bir faktördür. Bahsi geçen bu durumlar sebebiyle çalışanlar arası çalışma koşulları, normlar ve yapı bu hususlara göre düzenlenmelidir. Kurulan yapıda ki toplum ve örgüt farklılıkları mobbing olgusunun yaşanma durumuna karşı önemli bir rol oynamaktadır. Bunlar haricinde toplum cinsiyet, dil, din ve ırk gibi konulardaki farklılıklar hep toplumsal olarak örgütü etkilemekte, örgüt içerisinde ise huzursuzlukların yaşanmasına yol açabilmektedir (Bingöl,2007:104-105).

Örgütler bazı durumlarda mobbing uygulamayı kendi tercihleri dahilinde de seçmektedirler. Bu durumlar ise şunlardır (Karlıoğlu,2011:27-28).

- İşyerlerinde istenmeyen bir kişi olduğunda,
- İşletme içi ve teknolojik değişime adapte olamayanlar için,
- Küçülme gereği çalışanların işten çıkarılması durumunda,
- Genç çalışanların istihdamı için işyerinde yer açılması istendiğinde,
- Çalışanların yenilikleri dikkate almadığı noktalarda,
- İşyerinin başarısını arttırmak istendiğinde,
- Yönetim değişikliklerinde,
- Maliyet açısından eski çalışanın yerine yeni çalışanın istihdam edilmesi istendiğinde,
- Yöneticilerin duygusal zekadan uzak olmaları durumunda örgütler mobbing işten çıkarmaya bir araç olarak kullanabilmektedirler.

1.7.2. Kişisel Nedenler

Örgütlerde mobbing durumunun yaşanması her ne kadar işletme yapısı temelli olsa bile kişilerin de özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Kişilik özelliklerinin

farklılık göstermesi tavır, değer, bakış açısı gibi sadece kişiye özgü olarak ortaya çıkması mobbingin oluşumuna neden olarak gösterilebilmektedir. Finlandiya Üniversitesi'nde yapılan bir araştırma da çalışanlar arasında kıskançlık, rekabet, saldırganlık özelliklerine sahip kişilerin mobbing oluşumunda etkin bir rol oynadığını belirtmektedir (Einarsen,1999). Mobbingin bireysel nedenlerini iki başlık halinde incelenmektedir. Bunlardan ilki mobbing uygulayanın yani tacizci, saldırganın özelliklerinden kaynaklanan nedenler ve ikincisi ise mobbing uygulananın yani mağdurun özelliklerinden kaynaklanan nedenlerdir (Öztürk,2019:29).

1.7.2.1. Mobbing Uygulayanın(Saldırgan,tacizci) Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

Saldırganların temel özellikleri olan güvensizlik, mevkisinin elinden alınma korkusu onları mobbing uygulamaya iten önemli faktörlerdendir. Başkalarını kontrol altına almaktan ve etrafındaki kişilere kötülük yapmak, onları zor durumda bırakmaktan zevk duyan ben merkezli, kişilerin farklı düşüncelerini ve özelliklerini yok sayan kişilik özelliklerine sahip olan saldırganların mobbing uygulamada kendini haklı çıkarma isteği temeline dayanan davranışlar sergilemektedir (Beycan,2014:34).

Mobbing olgusunda mevcut durumunun yanında kişinin psikolojik özellikleri de önem arz etmektedir. Kişinin göstermiş olduğu davranışların çoğu kendi psikolojisinin etkisindedir ve geçmişte yaşadıkları veya yapmak istedikleri psikolojisini dolayısıyla davranışlarını gerçekleştirme biçimini belirlemektedir. Saldırganlar her daim hazır bir şekilde beklemektedirler. Ego tatmini dolayısıyla durum ne olursa olsun uygun ortam bulduğunda mobbing uygulamaya başlamaktadırlar. Saldırganların genel özelliklerini aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür (Çamsarı,2019:10). Bunlar;

- Kin beslemeleri,
- Kontrolün kendi elinde olmasını isteme,

- Vazgeçilmez olduklarını düşünmeleri,
- Zorluk yaratan bir profil içerisinde olmaları,
- Herkesten farklı olduğunu düşünmesi.

1.7.2.2. Mobbing Uygulananın (Mağdurun) Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

Mobbinge maruz kalan kişinin kişilik özellikleri mobbing olgusu ile karşılaşma durumunun altında yatan nedenleri belirtebilmektedir. Literatürde bu durumla ilgili kesin bir tanım yapılamamakla birlikte mağdurların mobbinge maruz kalma süreci sonrasında belirtilen kişisel özelliklerinin gerçek nedenleri ortaya çıkarmada yanıltıcı olabileceği belirtilmektedir. Mağdurun bulunduğu ortamda diğer kişilerden farklı olması, mevki ya da sorumlulukları bakımından diğerlerine göre üstün ya da daha etkin bir rol almasının mobbinge maruz kalabilme nedenleri arasında gösterilebilmektedir (Tekçe,2010:27-28).

Aquino ve Lamertz (2004) yapmış oldukları çalışmada mağdurun sahip olduğu kişisel özellikleri iki başlık altında açıklamaktadır. Bunlardan ilki mağdurun saldırgan bir kişiliğe sahip olmasıdır. Bu kişiliğe sahip olan mağdurlar kendilerinin olaylar ve rutinler esnasında sergileyeceği sert ve saldırgan davranışların sonucunda mobbinge maruz kalma ihtimallerinin varlığını belirtmektedir. İkincisi ise uysal kişiliğe sahip olmasıdır. Özgüveni çok yüksek olmayan, çekingen ve sessiz kişiler karşılaşacakları olumsuz davranışlar konusunda itiraz etme veya hakkını arama konularında pasif kalacağı düşünülerek mobbinge hedef olabilmekte, mobbingin ortaya çıkmasında önem arz etmektedir. Bu kişiliğe sahip olan mağdurların genelde saldırganlar tarafından işini sevmeyen, başarısız kişiler olduğu öne sürülmektedir. Bu sebeple mobbing davranışları başlamakta ve mağdurun işten ayrılmasına kadar olan süreçte varlığını göstermektedir.

Mağdurlar genelde kendilerine yapılan haksızlıklar ile savaşmamaktadırlar. Sessiz bir kişiliğe sahip olmaları, özgüvenlerinin yetersiz olmaları, öfke düzeylerinin yüksek olması, fazla kaygıya sahip, verilen görevleri yerine getiren kişiler olduğu

belirtilebilmektedir (Konaklı,2011:19). Mağdurların her ne kadar birbirlerinden farklılık gösterebilirler de kişisel özellikleri aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Karakale,2011:45-46).

- Görev ve sorumluluklarını kusursuz yerine getiren,
- Diğer kişiler tarafından sevilen,
- İş ile ilgili kurallarının dışına çıkmayan,
- Dürüst, itaatkar,
- Birilerine bağlı olmayan, yaratıcı,
- Vurdumduymaz kişiliğe sahip olmayan,
- Yeniliğe açık, devamlı gelişim halinde olan,
- İşletme çıkarlarını gözetemeyen,
- Kendi başarılarından söz edilmesine gerek duymayan,
- Bilgi ve fikir alışverişinde bulunan,
- Kişilerin haklarını gözetemeyen ama kendi haklarını aramada etkin olmayan,
- İşlerde oluşan hata veya sorunlardan kendisini sorumlu tutan,
- Kendisinden kaynaklı olmayan suçlamaları bile kabul eden,
- Kimseye hayır demeyen,
- Stres düzeyi yüksek olan,
- Öfkelerini dışarı yansıtmayan ve
- Kendisinin, sürekli olarak eksik gören kişilerin mobbing ile karşılaşma durumunun fazla olduğunu ve saldırgan kişilerin istekleri doğrultusunda bu kişilik özelliklerine sahip kişilere daha rahat mobbing uygulayabilmesinden kaynaklı bu olgunun ortaya çıkmasında etken olarak belirlenebilmektedir.

1.8. Mobbingin Sonuçları

Mobbingin gerçekleşmesinden kaynaklı mağdur etkileneceği gibi bu etkilenme örgüt ve toplum içinde sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle mobbingin sonuçları

mağdur açısından, örgüt açısından ve toplum açısından olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

1.8.1. Mağdur Açısından Sonuçlar

Kişilik özellikleri maruz kalınan mobbing sonrası doğacak sonuçlarında farklılık göstermesine sebep olmaktadır. Sosyal psikolog Gary Namie (2011) tarafından yapılan çalışmada mobbing sonrası kişilerin %41'inin bunalımın etkisine girdiğini, kadınların %31'inin olay sonrası stres bozuklukları nedeniyle iş göremez hale geldiğini ve çalışma hayatlarında düzeltilemez sonuçların oluştuğunu belirtmektedir. Bu oran erkeklerde ise %21 olarak çalışmada yer almaktadır. Mağdur kişi mobbing sonrası psikolojik veya fiziksel olarak belirtilen birçok sağlık ve kişilik ile ilgili olan sorunlarla karşılaşmaktadır. Ağır depresyonlar, korku ve özgüven eksikliği, panik atak, öfke kontrolünü kaybetme, mide sıkıntıları, aşırı kilo alma veya kilo verme gibi nedenler mobbing sonrası mağduru etkilemektedir. Bu sorunlar ile uğraşan mağdur süreç içerisinde işe süreklilik sağlayamayacağı için işten çıkartılabilir veya bu sorunlarla uğraşabilmek adına işinden ayrılabilir (Pir,2019:38-39).

Mobbingin kişiler üzerindeki etkileri belirleyebilmek adına yapılan araştırmalardan elde edilen bazı sonuçlar aşağıdaki gibidir (Karslıoğlu,2011:30).

- Leymann ve Gustafson (1996) tarafından yapılan çalışmada mağdurların baş ve sırt ağrısı gibi fizyolojik sorunlarına ek olarak hafıza kaybı ve konstrasyon kaybı gibi bilişsel sorunlarında ortaya çıktığını belirtmektedirler.
- Quine (2002) ise çalışmasında mağdurlarda stres, kliniksel endişe ve depresyon gibi olgulara rastlamıştır.
- Einersan (2003), mobbinge maruz kalanlarda özgüven kaybının oluştuğunu ve kaygı duyma durumunun arttığını belirtmektedir.

- Mikkelsen (2003) tarafından yapılan çalışmada Travma Sonrası Stres Bozukluğu Ölçeği kullanılmış ve katılımcıların %80'i mobbingten daha yıpratıcı bir durumla daha önce hiç karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3: Mobbingin Mağdurlar Üzerine Bazı Etkileri

Mobbingin Kişide Yarattığı Etki	Oran
Motivasyon Düşüklüğü	%71.9
Güvensizlik	%67.9
Aciz Hissetme	%57.7
Performans Düşüşü ve Düşünme Engeli	%57.0
Sinirlilik	%60.9
Kendi Yeteneklerinden Şüphe Etme	%54.3
Emeklilik	%58.9
Korku Hali	%53.2
İstifa	%57.3
Konsantrasyon Zayıflığı	%51.5

Kaynak: Şerifoğlu,2019:40

1.8.2. Örgüt Açısından Sonuçları

Mobbing her ne kadar sadece mağduru etkileyen bir durum olarak gözükse de örgütlerin bu durum sonucunda karşı karşıya kaldığı bazı sorunlar mevcuttur. Örgütlerin faaliyetlerini karlılık amacıyla gerçekleştirdiğini ve faaliyetlerine devam edebilme konusunda etkin ve verimli bir sisteme ihtiyaçları bulunmaktadır. Örgüt içerisinde yaşanan mobbing ile birlikte çalışanların izin alması, tedavi süreci, konsantrasyon kaybı, sorumluluk almaktan kaçınması gibi nedenler verimliliğin düşmesinde önemli rol oynamaktadır. Karşılaşılan bu durumlar sonucunda ise işletme maddi kayıplarla karşılaşmaktadır (Altınbaş,2019:41).

Mobbing ile birlikte nitelikli çalışanların işe devamlılığı sektöre uğrayabilmektedir. Bu da mevcut sistem yapısında kalifiye çalışan yetiştirme eksikliği, sisteme dahil edilecek çalışanların yeterli düzeyde bilgi ve deneyim sahibi olmaması gibi sorunları beraberinde getirecektir. Uzun süredir örgüt içerisinde çalışan bireyin gerek hukuki gerekse tazminat alacaklarının fazla olması çalışanun işine son verilmesi konusunda örgütün karşılaştığı zorlukları belirtmektedir.

Çalışanların maliyetleri mobbing sonrası süreçte örgüt açısından daha da artmaktadır (Kavlak,2019:60-61).

Genel olarak mobbingin gerçekleşmesi sonucu örgüt açısından oluşan sonuçlar şunlardır (Çamsarı,2019:16-18);

- Verimlilikte düşme yaşanması,
- İşletme çevresi tarafından mobbingin öğrenilmesi ile birlikte işletme adının zarar görmesi,
- Çalışan bireylerin değişiklik oranının artması,
- Mobbinge maruz kalınması sonucunda hastalık izinlerinde artış görülmesi,
- Çalışanların tazminatları ve davaların maddi ve zaman açısından kayıp yaratması,
- Olumsuzluklar sonucunda mevcut sistemde huzursuzluk ortamının oluşması ve tartışmaların artması
- Örgütün büyüme ve gelişme hedeflerinde gösterdiği performansın düşmesi gibi sonuçlar oluşabilmektedir.

1.8.3. Toplum Açısından Sonuçlar

Mobbingin bireyi ve örgütü etkilemesi ile birlikte toplumsal anlamda da sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Zira örgüt ve birey toplumu oluşturan öğelerin başında gelmektedir. Bireyin sağlam bir fiziksel ve ruhsal yapıda olması, örgütün faaliyet gösterdiği topluma olumlu yönde etki göstermesi toplumun gelişmesine ve daha verimli bir şekilde sağlam temeller üzerinde verimli olmasına sebep olacaktır. Mobbing olgusunun yaşanması sonucu mağdur kendine özgüvenini kaybedecek, insanlar ile ilişkilerini sınırlandıracak, hoşgörü, sevgi ve yardımseverlik gibi konularda çekingen bir tavır seyredecektir. Mobbingin fazlaşması ile birlikte işsizlik problemi gündeme gelmekte, hukuki alanda mobbing davalarının artması toplumsal huzuru etkilemekte ve sonuç olarak ise huzur, refah ve verimlilik

konularında toplum yapısının da zarar görmesi anlamını taşımaktadır (Bozancır,2019:41-42).

Tablo 4: Mobbingin Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri

Maliyetler	Psikolojik Maliyetler	Ekonomik Maliyetler
Bireysel	Fiziksel Hastalıklar Stres Kazalara Yatkınlık Sakatlıklar İzole Edilme Ayrılık acısı çekme İntihar/Cinayet Psikolojik rahatsızlıklar Arkadaşların kaybı Mesleki kimlik kaybı	Doktor masrafları Kaza masrafları Avukat masrafları Terapi masrafları İş Arama
Örgütsel	Moral kaybı Şirket kültüründe yozlaşma Yaratıcılık yeteneğinde azalma Anlaşmazlıklar Tazminat Ödemeleri	Düşük verim Düşük iş kalitesi Yüksek iş gücü devri Hastalık izinlerinin artması Erken emeklilik
Ailesel	Çaresiz kalma Aile içi çatışmalar Çocuklara olumsuz etkileri Ayrılık veya boşanmanın olumsuz etkileri	Ayrılma veya boşanma masrafları Ailenin ekonomik kaybı Terapi masrafları
Toplumsal	Toplumda mutsuz birey sayısında artış Politik duyarsızlık	Sağlık masrafları Sigorta masrafları Vergi kayıpları Malulen emeklilik taleplerinin artması

Kaynak: Bozancır,2019-42.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Motivasyon Kavramı

1880’li yıllarda psikologların ortaya koymuş olduğu motivasyon kavramı, Latince “movare” sözcüğünden türemiş olan ve dilimize İngilizce “motivation” kelimesinden dilimize motivasyon olarak adapte edilmiştir (Tüfekçi,2019:24). Kelime olarak motivasyon güdü ve hareket etme olarak kullanılsa da isteklendirme, teşvik etme, arzu, harekete geçirme veya yöneltme anlamlarında da kullanılmaktadır. Psikologların ortaya attığı bu kavram daha sonrasında sosyal bilimcilerinde araştırmalarına konu olmuştur. Birçok alanda motivasyonun kullanılması net bir tanımlama yapmanın mümkün olmadığı bir hal almış olsa bile, genel olarak motivasyon kavramı ülkemizdeki araştırmacılar tarafından güdü ile eşleştirilmiş ve çalışmalar bu şekilde gerçekleştirilmiştir. Motivasyon kavramı kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına harekete geçmesini sağlamak olarak belirtmek mümkündür (Kıray,2019:3).

Motivasyon kavramı, “örgüt ve bireyin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir çalışma ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilendirilmesi ve isteklendirilmesini kapsayan sürecin bütünü” olarak belirtilebilmektedir. Motivasyon kavramının ortaya çıkabilmesi için kişinin bir ihtiyacı doğrultusunda harekete geçmesini sağlayacak etkenlerin bulunması ve ihtiyaçlarını karşılayabilme adına içinde bulunduğu problemlilerden uzaklaşması gerektiğini belirtmektedir. Kişilerin ihtiyaçları kişisel, psikolojik, fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlar olarak dört gruba ayrılır ve kişinin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için ihtiyacın bulunduğu gruba göre hareketlendirme yapılması gerekmektedir. Motivasyonun yanlış bir şekilde uygulanması kişiyi harekete geçirmek yerine engelleyici bir faktör olarak karşımıza çıkabilmektedir (Ekici,2019:30-31).

Motivasyonun ortaya çıkmasında kişilerin ihtiyaç ve güdeleri etkilidir. Kişilerin ihtiyaçları birincil ve ikincil ihtiyaçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireyin birincil ihtiyaçları, kişiler arası çeşitliliği çok fazla değişmeyen yemek yeme, su içme gibi bir nevi karşılanması zorunlu olan ihtiyaçlardır. İkincil ihtiyaçlar ise

içinde bulunulan toplum ve sosyal yaşantı sebebiyle kişiler arası farklılıklarını gösteren özel ihtiyaçlardır. Gudu ise kişiyi harekete geçirecek ve tatmin sınırını oluşturan kavramdır. Kesin bir şekilde bilinmemesine rağmen kişilerde güdüler tahmin edilebilir bir durumdadır. Güdüler genel, birincil ve ikincil olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Genel güdüler, kişilerin temel ihtiyacı olmayan sevgi, merak gibi güdülerdir. Birincil güdüler ise kişilerin zorunlu ihtiyaçlarını belirten uyku gibi güdülerdir. İkincil güdüler ise başarı, sadakat gibi öğrenilmiş güdülerdir (Özmutaf,2019:2-3).

Motivasyonun gerçekleşmesi ancak bireyi harekete geçiren dürtüler ile birlikte oluşan tutum ve davranışlar ile mümkündür. Kişinin burada önceden belirlenmiş hedef doğrultusunda kendi iradesi ile emek sarf etmesi gerekmektedir. İşletmeler için motivasyon ise örgüt ve çalışan temeline dayanan ortak bir payda yaratıp herkesin motivasyonunu sağlamak ve sonucunda ise verimliliğin sağlanması hedeflenmektedir. Motivasyon her zaman için doğru sonuçlar vermeyebilmektedir. Motivasyon her ne kadar kişileri veya örgütü harekete geçiren bir güç, bir kuvvet olarak kullanılsa da bazen bu davranış ve tutumların sonucunda olumsuzluklarla da karşılaşmak mümkündür (Doğan,2019:16).

Motivasyon bir kişi ya da bir grubu hedefleri doğrultusunda harekete geçirebilme adına süreklilik ve etkililik sağlanması amacıyla yapılan faaliyetlerdir. Kişi veya kişilerin belirlenen hedef doğrultusunda yoğunlaşmalarını sağlamak ve hedeflerine ulaşmada şüphe faktörünü ortadan kaldırıp net bir şekilde emek sarf etmeleri konusunda doğru ve uygulanabilir bir algı oluşturulması gerekmektedir. Motivasyonun tanımlamaları doğrultusunda etkin olarak üç faktör rol oynamaktadır. Bunlar (Öztürk,2019:4);

- Kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi adına çevresel faktörlerin etkin bir şekilde kullanarak kişiyi harekete geçirme,
- Davranışların bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilmesi ve
- Kişinin bu amaç için davranışlarını şekillendirmesi.

İşletmelerin sağlam bir yapı üzerine kurulması ve verimliliğin fazla olduğu bir sistemde faaliyetlerini devam ettirme gayesindedirler. Verimliliğin fazla olması

doğru insan kaynakları politikaları ile gerçekleşmektedir. Nitekim motivasyonu yüksek olan çalışan, kendi işgücünü de verimli kullanmakta ve işletmeyi hedefleri doğrultusunda daha hızlı geliştirebilmektedir. Motivasyon düzeyi yüksek bir işletmede çalışan görev ve sorumluluklarını istekle yerine getirmekte, performanslarda artış görülmekte bu da herkes tarafından benimsenen bir işletme kültürü ortaya çıkarmaktadır. Tüm bu gelişmeler sonucunda ise işletme hedeflerine ulaşma konusunda verimlilik ve karlılık yüksek düzeyde etkin bir rol almaktadır (Önal,2016:4-5).

İşletmelerde alışanların ve örgütün motivasyon düzeyinin iyi bir şekilde sağlanması sonucunda aşağıdaki olumlu etkiler ortaya çıkmaktadır (ifti,2019:28):

- Çalışanların ekonomik anlamda ihtiyaçlarının karşılanması,
- İş tatmininin oluşturulması,
- Toplumsal ihtiyaçların giderilmesi,
- Çalışanların gelişimi için imkanların oluşturulması,
- İşletmenin rekabet edebilir hale gelmesi,
- Çalışanlar arasında olumlu bir rekabet ortamının oluşması,
- Motivasyon sistemlerinin oluşması ve
- İşletme verimliliğin sağlanması.

2.2. Motivasyonun Önemi

İşletmeler açısından motivasyon kavramı ortak bir alan yaratmak anlamına gelmektedir. İşletmeler alışanlarının motivasyon kaynaklarını iyi şekilde analiz edip, istek ve ihtiyaçlarını tatmin edebildikleri andan itibaren işletme yararına faaliyetlerin gerçekleştiği görülmektedir. Yüksek motivasyona sahip çalışanlar daha etkin ve verimli bir işletme yapısının oluşumuna önemli ölçüde katkı sağlamaktadırlar (Yüzgen,2019:24)

Motivasyon olgusu işletme ve çalışan bireyler açısından verimlilik elde edebilme adına önemli bir role sahiptir. İşletmeler faaliyetlerini her ne kadar son teknoloji

unsurları ile sürdürse bile insan gücüne ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerin insan gücünden yararlanma biçimi işletme yapısının ya da sürekliliğinin oluşumunda etkili olmaktadır. İyi planlanmış, performansın üst düzey olduğu, doğru planlar ve ilişkiler dahilinde sürdürülen faaliyetler başarı ile sonuçlanmaktadır. İşletme ve çalışan ihtiyaçlarının doğru bir şekilde belirlenmemesi çalışanların çalışma isteğini ve etkinliğini düşürmekte dolayısıyla işletmenin maddi anlamda ve faaliyetlerinde aksaklıkların oluşmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle çalışanların etkinliğini üst düzey tutabilecek en önemli unsur motivasyondur (Sakallı, 2019:41-42).

Motivasyon olgusu çabuk değişime uğradığından işletmeler için sürekli kontrol altında olması gerekmektedir. Sistemli bir şekilde gerçekleştirilen motivasyon uygulamalarının işletme ve çalışanlara sağladığı yararlar şunlardır (Uysal, 2019:23):

- Çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamak adına imkânları ortaya çıkarmaktadır.
- Çalışan bireyin kişisel tatmin ihtiyaçlarını karşılamaktadır.
- Çalışanın gelişimine gerek duyulan alanların belirlenmesine katkı sağlamaktadır.
- İşletmelerin çalışanlarının etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarına, ekonomik ve sosyal açıdan huzurlu olabilecekleri alanda rekabet edebilir konumda yer almasını sağlamaktadır.
- Çalışanın yaratıcı, yenilikçi ve lider durumlarının ortaya çıkmasında etkili olacaktır.
- Çalışanlara sunulan motivasyon imkanları çalışanlar arasında olumlu bir rekabet ortamı oluşturacaktır.
- İşletmelerin yüksek motivasyon sebebiyle genel maliyetlerinde azalmalar gerçekleşmektedir.

2.2.1. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

Kişiler arası iletişim motivasyon için önemli bir yere sahiptir. Kişilerin birbirlerinin tutum ve davranışlarını anlaması gerçekleşecek iletişimin sağlıklı bir şekilde yapılmasına olanak sağlamaktadır. İş hayatında da yönetici ve çalışan arasındaki iletişim motivasyon açısından önem arz etmektedir. Motivasyon çalışanın azami düzeyde iş ile ilgili ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla işletmenin verimliliğini doğrudan etkileyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme içerisinde yüksek motivasyona sahip bireyler gerek yönetim gerekse iş arkadaşları ile iyi bir iletişim kurmakta, işinin gerekliliklerini yerine getiren, psikolojik ve sosyal anlamda ihtiyaçlarını karşılayabilen, işletme içerisinde kendini geliştirme olanağı bulan ve tüm bu olgular dahilinde işletmeye fayda sağlayan bir birey olarak belirtilmektedir (Fidan, 2019:28).

Motivasyon çalışanın işin, layıkıyla yerine getirebilmesi adına en etkili itici güçtür. Motivasyonu yüksek çalışan yapısı işletmeye fayda sağlayan önemli etkenlerden biridir. İşletme ve çalışanın amaçlarına ulaşmada iyi düzenlenmiş olan bir motivasyona ihtiyaçları bulunmaktadır. Motivasyonu düşük çalışan başarısız durumlar ile karşı karşıya gelecektir. İşletmenin etkin bir motivasyon sistemi yaratması çalışanı hem kendi hayatında hem de iş hayatında amaçlarına, başarılarına ve performansının yükselmesine neden olan önemli bir faktördür (Ekici, 2019:33).

2.2.2. İşletme Açısından Motivasyonun Önemi

İşletme için çalışanın bilgi, beceri ve deneyimini etkili bir şekilde kullanması ve performansının yüksek olması önemlidir. Çalışanın iş tatmini yetersiz kişilerden oluşması işletme açısında süreklilik ve verimliliği etkileyen bir unsur olmaktadır. İşletmelerin bu noktada motivasyonu etkili bir şekilde kullanması çalışanın motive olmasını sağlamaktadır. Motivasyonu yüksek çalışan ise işletme hedefleri doğrultusunda hem kendi hem de işletme performansını arttırmakta ve verimlilik konusunda işletmeye fayda sağlamaktadır (Doğan, 2019:18).

İşletmenin hedeflere ulaşması mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanılması, sağlam temeller üzerine kurulu iş ortamı, çalışanların bilinçli bir şekilde amaca hizmet etmesi, işbirliği ile birlikte bir bütün olarak hareket etmesi ile mümkün olmaktadır. Belirtilen bu unsurların gerçekleşmesi yüksek motivasyon ile gerçekleşmektedir. İşletme tarafından kurulan iyi bir motivasyon sistemi çalışanların verimliliğini arttırmakta, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmakta, iş gücünün devamlılığını sağlamakta ve iyi bir ilişki ortamı oluşturmaktadır (Yanmaz, 2019:47).

Motivasyon işletme ve çalışan arasındaki ortak buluşma noktasındadır. Tarafların bu noktada hedefleri işletme açısından verimliliğin artması, çalışan açısından ise iş ile ilgili daha iyi koşulların sağlanmasıdır. Motivasyonun işletmelere sağlayacağı yararlar şunlardır (Öztürk, 2019:7-8):

- İşletmelerin, çalışanlarının verimli olmasına, ekonomik ve sosyal anlamda huzur ortamı oluşturmasına olanak sağlamaktadır.
- Teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimlere karşı esnek motivasyon sistemi kullanmaktadırlar.

2.3. Motivasyon Türleri

Motivasyon kavramı incelendiğinde bireylerin üzerindeki etkileri iki farklı unsur çerçevesinde gelişmektedir. Bunlar bireyin kendi ihtiyaçları ya da sadece tatminin kendisi tarafından sağlandığı durumlar yani içsel faktörlerdir. Diğerisi ise bireylerin ödül, ceza, teşvik gibi nedenlerin barındığı sonucunun çevresindeki kişilerin de fark ettiği dışsal faktörlerdir (Yanmaz, 2019:33).

2.3.1. İçsel Motivasyon

İçsel faktörlerden doğan motivasyonun kişinin kendi benliği ile ilgilidir. Kişinin motivasyon açısından tatmini bazı durumlarda çevresel faktörlere bağlı olsa

da genellikle kendi belirlediği hedefleri gerçekleştirme olgusuna bağlıdır. Kişinin ihtiyaçları, amaçları, tutkusu ve normlarını tatmini sonucunda motivasyon gerçekleşmektedir. Kişi kendi hedefleri doğrultusunda ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmesi psikolojik açıdan da kendine güvenmesi ve bunu başarabilme gücünü kendinde bulması ile ilgilidir (Kaçer, 2019:9).

İçsel motivasyon genel anlamda üç husustan oluşmaktadır. Bunlardan ilki araştırma ve keşfetme amaçlarını barındıran bilmek için yapılan çabalardan oluşan motivasyondur. İkinci olarak ise başarmak için içsel motivasyondur. Bu motivasyon hususunda ise kişi motivasyonunu ustalaştığında, daha nitelikli bir çalışan olduğunda yani başardığında motivasyonunu beslemektedir. Deneyim için motivasyon ise üçüncü husustur ve genel olarak merak duygusunun tatmini yoluyla oluşmaktadır (Mammadlı, 2019:14)

İçsel motivasyonun artmasındaki en önemli etkenlerden biri de iş hayatında yer alan durumlardır. İşin gereklilikleri doğrultusunda kişi yapabileceğini bildiği ya da bunu hissettiği zaman içsel anlamda motivasyonunu tamamlamış olmaktadır. Kişide bu tetikleyici gücü uyandırabilmek adına işte bağımsızlık, sorumluluk, yaratıcılık, kişiye işe dahil etme, yeteneklerini gösterme olanağını sunma adına yapılan eylemler motivasyonun artmasına yardımcı olacak araçlardır (Aydın,2019:24).

2.3.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyonun en önemli unsuru çevresel faktörlerdir. Kişiler içlerinde bulunduğu sosyal çevrenin öngördüğü normlar çerçevesi içerisinde başarılı, yaratılan imaja uygun bir profil yaratmak istemektedirler. Sosyal çevrelerin belirli sınırları olmaması, farklılıkların mevcut olması yapılması gereken davranış ve tutumları net bir şekilde belirlenmesine engel teşkil etmektedir (Tüfekçi,2019:26).

Kişinin sosyalleşmesi açısından motivasyonun önemi büyüktür. Sosyal çevre tarafından beğenilmek, sevmek, yardımsever olmak ve belirli bir topluluğa ait olma

hissinin sağlanması için kişiler hedeflerini ve ihtiyaçlarını belirlemekte ve davranış ve tutumlarını buna göre düzenlemektedirler. Genel anlamda sosyal çevrenin etkileri işletme dışarısından kaynaklı olarak gözükse de işletme içerisinde var olan norm ve değerler, bir başarı elde etme ya da bir cezadan kaçma ihtiyacı da dışsal motivasyonun temelini oluşturmaktadırlar. İçsel ve dışsal motivasyon her ne kadar birbirinden farklı iki uç nokta olarak belirtilse de iki motivasyon türünün aynı anda yüksek düzeyde başarı ile sonuçlanması iş tatmini konusunda büyük etki yaratmaktadır (Araycı,2019:7). İçsel ve dışsal faktörlerin kişilerin motivasyonları üzerindeki etkileri Tablo 5’te belirtilmektedir.

Tablo 5: İçsel ve Dışsal Faktörlerin Kişilerin Performanslarına Etkileri

			Çevresel Faktörler	
			Fırsat	
			Daha Az Müsait	Daha Fazla Müsait
Kişisel Faktörler	Daha Düşük Kapasite	Daha Düşük İsteklilik	Çok Düşük Performans	Düşük Performans
		Daha Fazla İsteklilik	Düşük-Orta Performans	Orta Düzey Performans
	Daha Yüksek Kapasite	Daha Düşük İsteklilik	Düşük-Orta Performans	Orta Düzey Performans
		Daha Fazla İsteklilik	Yüksek Performans	Çok Yüksek Performans

Kaynak: Balfakih, 2019:56

2.4. Motivasyon Teorileri

Motivasyon kavramı uzun yıllardır araştırmalara konu olmuştur. Motivasyonun temelinde yatan kişilerin etkili, istekli ve verimli bir şekilde çalışmasıdır. Bu durumda ise kişileri çalışmaya iten nedenlere yoğunlaşma gerçekleşmiştir. Yapılan çalışmalarla araştırmacılar kişinin çalışma ihtiyacının sebeplerini, çalışan kişilerin motivasyonlarının nasıl sağlanacağını araştırmıştır.

Genel olarak maddi anlamda ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına çalışma ihtiyaı olan kişilerin yeterli düzeyde maddi rahatlama yaşasalar bile çalışmaya devam ettikleri belirlenmiştir. Motivasyonun sağlanması sadece maddi açıdan değil kişilerin diğer ihtiyaçlarını karşılamada da önem arz etmiş ve motivasyonun sağlanmasına yönelik birçok faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörleri araştırabilmek adına örgütler en etkili motivasyon yöntemini bulabilme adına teoriler üretmişlerdir. Bu teoriler kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki ayrı başlık altında incelenmektedir (Yöndem,2019:19). Bu teoriler;

- Kapsam Teorileri
 - Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
 - Herzberg'in ift Faktör Kuramı
 - Alderfer'in ERG Kuramı
 - McClelland'in Başarı Güdüsü Kuramı
- Süreç Teorileri
 - Vroom'un Beklenti Teorisi
 - Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi
 - Adams'in Eşitlik Teorisi

2.5. Motivasyon Araçları

Her bireyin kişisel özellikleri, değerleri ve normları diğer bireylere göre ortak noktaları bulunsa bile farklılık göstermektedir. Dahil olunan toplum veya vre koşullarda da bu farklılıklar mevcuttur. Mevcut olan bu farklılıklar kişilerin motivasyon kaynaklarında ve düzeylerinde de farklılıkların ortaya kmasına sebep olmaktadır. Kişileri motive edebilmek adına onların özelliklerini neye değer verip, neyden haz duymadıklarının iyi belirlenmesi gerekmektedir. Bireyleri iyi analiz etmek, onları istek ve değerleri üzerinden motivasyonlarını arttırmak, toplum etkisini de göz önünde bulundurarak motivasyon politikalarının sağlam temeller üzerine oluşturulması gerekmektedir. Başarılı bulunan bir politikanın alınarak işletmede uygulanması motivasyonun yükselmesi için her zaman yeterli gelmemektedir. Bu

yüzden işletmeler bünyesinde bulundurduğu kişileri ve işletme hedeflerini de göz önünde bulundurarak planlarını oluşturmalarıdır (Şanin,2019:54)

Motivasyon artırma amacıyla tercih edilen araçları üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel araçlardır.

2.5.1. Ekonomik Araçlar

Motivasyonun sağlanmasında en önemli araçlar ekonomik araçlardır. Kişilerin büyük bir kısmı çalışma gereksinimi olarak maddi ihtiyaçlarını karşılamak amacını belirtmektedir. Maddiyatı gözetmeyen, başarı vb. gibi duyguları tatmin etmek isteyen kişilerde olsa asıl amaç maddi ihtiyaçların karşılanmasıdır. Bu nedenle kişilerin motivasyonlarında olumlu bir etki yaratabilmek onların ekonomik anlamda rahatlamalarını sağlayacak ödüller ile gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle ücret artışı, prim ve ikramiye, kardan pay alma ve finansal içerikli ödüller motivasyonun sağlanmasında önem arz etmektedir. Motivasyon sağlamada kullanılan ilk etken ücretlerdir. Kişiler performansları sonucunda ücret almaktadırlar. Düşük ücret politikası kişilerin performanslarını, iş tatminlerini olumsuz etkilemekte ve kişiden alınan verim düşmektedir. Ücret bir kişinin yaşam şartları karşısında kendisini ve ailesini huzurlu, güvende hissetmesini sağlamaktadır. İş ortamında ise ücret kişinin mevkisini belirten, işini ne kadar doğru ve başarılı bir şekilde gerçekleştirdiğini belirten bir unsurdur. Ücretin adil ve iş tatmini sağlayabilecek düzeyde olması kişinin motivasyonunun yüksek olması ve kişiden verim sağlanması amacıyla önemlidir (Aydın,2019:22).

İkinci olarak ise prim ve ikramiyeler yer almaktadır. Kişi verilen işin gerekliliklerini eksiksiz yerine getirir ve işletmenin beklediğinden daha iyi bir iş ortaya koyarsa işletme bu duruma karşı kişileri ödüllendirme adına ek ücretler verebilmektedir. Bu durum kişilerin iş takiplerini, işteki verimliliğini arttırmakta ve daha kaliteli işlerin ortaya çıkmasında etkilidir. Burada dikkat edilmesi gereken primin hangi unsurlar gerçekleştiğinde kişiye ödül olarak verileceğidir. Sürekli olarak prim desteğinin sağlanması kişilerin daha çok çalışmasına, daha çok

yorulmalarına, iş ile ilgili hata ya da kazalara ve iş kalitesinin azalmasına neden olabilmektedir. Üçüncü olarak finansal ödüller kişilere işletmenin hedefleri doğrultusunda başarı ile gerçekleştirilen işler karşılığında ödül olarak bir kişi ya da bir gruba verilen ödüllerdir. İşin önemini anlayan kişi çabaları karşısında işletme tarafından ödüllendirilerek hem kendi hayatına hem de iş ile ilgili başarı, takdir ihtiyaçlarını tatmin edecek ve motivasyon düzeyi artarak daha verimli bir çalışma gerçekleştirecektir (Sakallı, 2019:45). Dördüncü ve son ekonomik araç ise kara katılmadır. İşletmenin karında paylarının olduğunu düşünen kişiler daha fazla kazanmak amacıyla yüksek motivasyon ile çalışmaktadır (Bilici, 2019:23).

2.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Kişilere çalışma ortamında rahatlık, takdir edilme, sorumluluk verme ve kariyerinde gelişme imkanları sağlanarak kişileri motive etme amaçlanmaktadır. Psiko-sosyal araçlar kişiyi ekonomik faktörlerden uzaklaşarak manevi olarak motivasyon sağlama hedefindedir. Nitekim son dönemlerde ekonomik olarak her ne kadar önemli olsa da kişilerin maneviyat olarak da motivasyonlarının sağlanması önem kazanmıştır. Burada önemli olan husus her bireyin farklılıklarının olmasıdır. O yüzden kişileri kendi özelliklerine göre işletme hedef ve politikaları dışarısına çıkmadan motive etmeye çalışmak gerekmektedir. İşletme yapısı, çalışan sayısının fazlalığı her ne kadar uygulanabilirliği zorlaştırırsa da etkili bir iletişim aracılığıyla kişilerde yüksek motivasyon sağlanabilmektedir (Araycı, 2019:28-29).

Psiko-sosyal araçlar olarak kişilere kendi kararlarını rahatça alabilecekleri, problemleri sorumluluk alarak çözebilecekleri, kendilerine güvenildiğini hissettiği özgür çalışma ortamları yaratmak gerekmektedir. Kişi bu durumda işletme yararına kendi hür iradesi ile çözümler bulacak ve başarı ile sonuçlandığı her olgu sonrasında motivasyonu biraz daha artacaktır. Motivasyonu sağlama da kullanılabilir diğer bir yöntem ise kişilere terfi, değer verme ve takdir edilme ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. İşlerini etkin ve verimli olarak gerçekleştiren fikir ve uygulamaları ile birçok kez yol gösterici bir rol üstlenmiş kişiler çabaları ve istekleri doğrultusunda takdir edilmeyi, değer görmeyi arzulamaktadır. İşletme ihtiyaçları doğrultusunda bu kişilere gerekli takdir ve değer olgusunun gösterilmesi,

süreklilik durumunda ise terfi gibi durumlarla yüceltilmesi kişinin kendine olan güvenini arttırmakta, yaptığı işi daha da sahiplenmeye karşı itici bir güç olmaktadır (Mammadlı, 2019:7-8).

Rekabet ve yarışma ortamının oluşturulması kişilerin motivasyonlarının üst düzeyde tutulmasına karşı kullanılacak araçlardan diğeridir. Rutin işlerde belirli bir süre sonra yaşanabilecek monotonluk sonrası kişiler motivasyonlarını kaybedebilmektedirler. İşletme tarafından sınırlı düzeyde oluşturulabilecek rekabet ve yarışma ortamı kişilerin kendilerini sürekli olarak geliştirmelerine, yenilikçi ve yaratıcı özelliklerini kullanma imkanı sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Rekabet ortamında dikkat edilmesi gereken unsur kaybeden kişilerin motivasyonlarını en kısa sürede toparlayabilmeleridir. Aksi takdirde motivasyon arttırmaya yönelik kullanılacak bu araç kişilerin verimliliğinin ve kendilerine olan güvenin düşmesine sebep olabilmektedir. Son olarak cezalandırma da motivasyonu arttırmada bir araç olarak kullanabilmektedir. İşini tam anlamıyla yerine getirmeyen, sorun yaratan, işletme içerisinde olumsuz durumların tekrarlanmasını önlemek amacıyla ceza yöntemi kullanılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus ise kişilerin tekrar motivasyonlarını sağlayabilecek duruma gelmelerini sağlamaktır. Tehdit, aşırı disiplin gibi uygulamalar cezanın düzeyini arttırmakta ve bu araç motivasyonu yükseltmek için değil de oluşturulması planlanan motivasyon olgusunu engelleyici bir rol oynayabilmektedir (Fidan, 2019:33-34).

2.5.3. Örgütsel Araçlar

İşletme yönetiminin tutumu da motivasyonun yükselmesini sağlayan önemli araçlardan biridir. Kişilerin kendini işletmenin bir parçası olarak görmesi çabalarını da daha etkin bir şekilde kullanmasını sağlamaktadır. İşletmenin alacağı kararlarda kişilerin söz sahibi olması, görev ve sorumlulukları dahilinde gerekli durumlarda inisiyatif kullanabilecek olmalarını, çalışma şartlarında iyileştirmelerin yapılması, herkese adil bir tutum sergilenmesi ve işletme içi iletişimin kuvvetli olması gibi konularda kişilerin motivasyonun sağlanması adına etkili araçlar bulunmaktadır. Kişiler belirtilen unsurlar dahilinde kendini işletmeye ait hissetme duygusu çabalarında ve motivasyonlarında olumlu bir etki yaratacaktır (Şanin,2019:56).

Amaç birliği, işletme ve kişilerin hedefleri doğrultusunda ortak bir alan yaratarak çalışmaların sürdürülmesidir. İki yönlü etkileşim sayesinde hem işletme ihtiyacı olan verimliliği sağlamakta hem de kişi kendi hedeflerini gerçekleştirebilmektedir. Kişilerle veya onların yapmış oldukları işlerle ilgili olan kararlarda kişilerinde söz sahibi olması motivasyonun artmasına yardımcı olmaktadır. Kişi kendini işletme açısından değerli hissetmekte ve iyi bir çalışmanın kendisine de olumlu etkileri olacağını düşünmektedir. İşletme tarafından kişiye işinin önemli olduğu hissettirilmelidir. Süreç içerisinde kişinin ufak bir payı olsa bile genelde sürece ne şekilde katkı sağladığı ve kişinin yaptığı işin aslında önem arz ettiğini belirtilmelidir. İşletme açısından kişinin bu tür konularda verimli olması işletme içi huzur ve refah düzeyini arttırmakta, kişilerin işlerini daha etkin ve motive bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlamaktadır (Bilici,2019:24-25).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Mobbing'in Çalışanlara ve Motivasyonlarına Etkileri: Ulusal Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama

Bu tez, mobbingin çalışanlar üzerinde yarattığı etkiyi belirleyebilmek, çalışanlarda mobbing olgusu karşı farkındalık yaratmak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı mobbingin motivasyona etkilerini incelemektir. Bunun haricinde mobbingin demografik özellikler ile varsa ilişkisini, motivasyonla varsa ilişkisini incelemek, mobbingin çalışanların üzerinde yarattığı etkileri ve tepkilerinin belirlenmesi amacı ile ele alınmıştır.

Bu çalışma Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda uygulanmıştır. Çalışma da anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Anket yöntemi zaman konusunda yarar sağladığı için tercih sebebi olmuştur. Çalışma da kullanılan anket daha önceden de Güldane Karşlıoğlu tarafından 2011 yılında ele alınan yüksek lisans tezinde ve Selver Yıldız tarafından 2007 yılında ele alınan doktora tezinde kullanılmıştır.

Çamsarı (2019) inşaat sektöründe faaliyet gösteren 6 işletmede yapmış olduğu çalışma sonucunda demografik özelliklerin mobbinge maruz kalma ile ilgili olarak anlamlı bir istatistiki değer oluşturmadığını belirtmiştir. Yönetici veya çalışma arkadaşı tarafından mobbinge maruz kalan bireyin özgüvenlerinin düştüğü, başka bir deyişle mobbing uygulayan bireylerin hedeflerine ulaştığı söylenebilmektedir. Mobbinge maruz kalan birey özgüven kaybı ile birlikte yaratıcılık konusunda da etkinliğini kaybetmektedir. Zamanla bu durum işletmenin talep ettiği hususlar konusunda (verimlilik, sürdürülebilirlik vs.) yetersiz olduğu kanaatine varılması ve sonuç olarak da iş akdinin sonlandırılması gibi mobbing uygulayan bireyin hedeflerinin gerçekleşmesine yol açmaktadır.

Şerifoğlu (2019) yapmış olduğu çalışma ile birlikte katılımcılar yaşadıkları olumsuzlukların mobbing olduğunun farkında olduğunu ve onlara mobbing uygulayan kişilerin genel anlamda birinci derece yöneticiler olarak belirtmişlerdir. Maruz kaldıkları mobbing olgusu onları rencide edici davranışlar, yaptıkları işleri

küçümseme, maddi ve manevi anlamda zor bir durumda bırakma, aile ve sosyal yaşamda olumsuzluklar ve iş ile ilgili bilgilerin kendilerinden saklanması gibi etkenlerdir. Mobbinge maruz kalan kişiler ise yaşamış oldukları tüm bu olumsuzluklar karşısında sessiz kalmayı, herhangi bir tepki göstermemeyi seçmişlerdir.

Selver (2008)'in araştırmasında katılımcılar %46,9'unun mobbing olgularına maruz kaldığını belirtmiş olmakla birlikte gerek aile yapısı, iş kaybı korkusu ve yaşamış oldukları olumsuzluklar ise iş hayatının bir parçasıymış gibi görülmesi nedeniyle ortaya çıkan bu oranın gerçeği yansıtmadığını söylemektedir. Bireyin iş yerinde yaşamış olduğu sorunları ilk olarak aile ile paylaşması, işyerinde çalışma arkadaşları ile bu durumdan bahsetmemesi, zorunlu ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına kazanç sağlaması gerekliliğiyle iş kaybının hayatında zorluklara sebep olabileceği düşüncesi ve dünya, ülke ve toplum ve örgüt içerisinde mobbing olgusunun gerek yasal gerekse toplumsal normlar olarak yeterli düzeyde bireyi koruyucu bir dayanağın olmamasını mobbingin yaşanılan ve istatistiki olarak belirlenen oranlarda gerçekliği çok yansıtmadığını belirtmektedir.

Yapılan çalışmalarda son yıllarda mobbing olgusunun bireyler tarafından daha fazla dile getirildiği, hukuki olarak çalışanın haklarının daha ön planda tutulduğu ve bu tür olumsuzluklara karşı bireylerde daha fazla farkındalığın oluştuğu söylenebilmektedir. Bireylerin bu olumsuzluklar sonucunda özgüvenlerinde yaşamış oldukları düşüşler, çalışma ortamında verimliliğin düşmesine, aidiyet duygusunun kaybolmasına, yaratıcılık ve yenilik gibi durumlarda da pasiflik üzerine kurulu bir duruma geçiş olduğu belirtilebilmektedir. Bu nedenler dolayısıyla bireylerin mobbinge maruz kalmaları ile birlikte hem iş hem de bireysel motivasyonlarında düşüşler gerçekleşmekte, motivasyonlarının düşmesi sonucu işletme içerisindeki faaliyetlerine sorunlarının gideremedikleri takdirde devam edeme gibi olumsuzluklar olduğu gözlemlenmekte, mobbing ile motivasyon arasında genel anlamda doğrusal bir ilişki olduğu ve neden-sonuç ilişkisi içerisinde belirleyici bir konumda olduğu söylenebilmektedir.

Anket ilgili kuruluştaki bulunan 150 büro çalışanına basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile uygulanmıştır. Ankete 135 büro çalışanı katılmış olup, katılımcılardan elde edilen verilerin tüm evreni nitelendireceği varsayılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde mobbing ile ilgili 22 soru bulunmaktadır. İlgili bölümdeki sorular işe yönelik olumsuz davranışları, iş yüküne yönelik olumsuz davranışları, kişiliğe yönelik olumsuz davranışları ve dışlamaya yönelik olumsuz davranışları içeren günlük rutinde karşılaşılan durumlar katılımcılara yöneltilmiş ve bölümde 5'li Likert Ölçeği kullanılarak cevaplamalar yapılmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise çalışanların mobbinge maruz kalıp kalmadıkları sorulmuş olup mobbinge maruz kaldığını belirten çalışanlardan mobbing uygulayan kişinin yaş, mevkisi ve cinsiyetleri sorulmuş ve mobbing ile karşılaşma durumlarında hissettikleri ve tepkilerini belirtmeleri istenmiştir.

Üçüncü bölümde motivasyon ile ilgili sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Motivasyon ile ilgili olarak 30 soru katılımcılara yöneltilmiş ve sorular başarı, güç ve ilişki ihtiyacı üzerine hazırlanmıştır. Katılımcılar bu sorulara 5'li Likert Ölçeği ile cevap vermişlerdir. Son bölümde ise katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni hal, en son mezun olunan okul ve aldıkları ücretler sorulmuştur.

Tablo 6: Anket Sorularının İçerikleri

Mobbing	Mobbinge Maruz Kalınma Durumu	Motivasyon	Demografik Özellikler
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar	Kaç kişi Tarafından Mobbinge Maruz Kalındığı	Başarı İhtiyacı	Yaş
İş Yüküne Yönelik Olumsuz Davranışlar	Mobbing Uygulayanın Mevkisi	Güç İhtiyacı	Cinsiyet
Kişiliğe Yönelik Olumsuz Davranışlar	Mobbing Uygulayanın Cinsiyeti	İlişki İhtiyacı	Eğitim
Dışlanmaya Yönelik Olumsuz Davranışlar	Mobbing Uygulayanın Yaş Grubu		Gelir Düzeyi
	Mobbinge Verilen Tepki		Medeni Hal
	Mobbinge Karşı Hissedilenler		

Mobbing ile ilgili 22 soru vardır. Bu soruların dağılımı şöyledir:

- İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar: 2, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 20.
- İş Yüküne Yönelik Olumsuz Davranışlar: 16, 18, 19, 21.

- Kişiliğe Yönelik Olumsuz Davranışlar: 9, 10, 12, 17, 22.
- Dışlamaya Yönelik Olumsuz Davranışlar: 1, 3, 4, 5, 6.

Motivasyon ile ilgili 30 soru vardır. Bunların dağılımı şöyledir:

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

3.2. Demografik Özellikler İle İlgili Verilerin Dağılımı

Çalışmaya katılım gösteren çalışanların yaş, cinsiyet, medeni hal, en son mezun oldukları okul ve aylık gelirlerine ait veriler aşağıda belirtilmiştir.

	FREKANS	YÜZDE
CINSİYET		
Kadın	82	60,7
Erkek	53	39,3
Toplam	135	100,0
YAŞ		
25-34	46	34,1
35-44	60	44,4
45-54	24	17,8
55 ve üzeri	5	3,7
Toplam	135	100,0
MEDENİ HAL		
Evli	102	75,6
Bekar	33	24,4
Toplam	135	100,0
EĞİTİM		
Lise	36	26,7
Üniversite	88	65,2
Yüksek lisans	11	8,1
Toplam	135	100,0
GELİR		
2001 TL – 2500 TL	16	11,9
2501 TL – 3000 TL	28	20,7
3001 TL ve fazla	91	67,4
Toplam	135	100,0

Ankete katılım sağlayan çalışanlardan yarısından fazlası 82 kişi (%60,7) ile kadın, geri kalan kısım ise 53 kişi (%39,3) ile erkek çalışandan oluşmaktadır.

Katılımcıların çoğunluğu 60 kişi (%44,4) ile 35-44 yaş grubu aralığında bulunmaktadır. Geri kalan kısmın 46 kişi (%34,1) ile 25-34 yaş grubu aralığında, 24 kişi (%17,8) ile 45-54 yaş grubu aralığında ve 5 kişi (%3,7) ile 55 ve üzeri yaş grubu aralığında yer alan çalışanlar çalışmaya katkıda bulunmuşlardır.

Çalışmada yer alan çalışanların medeni hal durumları 102 kişi (%75,6) ile evli, geri kalan 33 kişi (%24,4) ile bekar olarak görülmektedir.

Eğitim durumları olarak bakıldığında katılımcı çalışanların lise ve altı olarak 36 kişi (%26,7), niversite mezunu olan 88 kişi (%65,2) ve yüksek lisans mezunu olarak ise 11 kişi (%8,1) olduğu görülmektedir.

Son olarak gelir düzeyi açısından katılımcılar ele alındığında 2500 TL ve altı gelir düzeyine sahip 16 kişi (%11,9), 2501-3000 TL arası gelir düzeyine sahip 28 kişi (%20,7) ve 3001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip 91 kişi (%67,4) olarak görülmektedir.

3.3. Mobbing ile İlgili Verilerin Dağılımı

Tablo 7: Mobbing Sorularına Verilen Cevap Dağılım İstatistiği

	Ortalama	Standart Sapma
Soru 1	1,70	1,037
Soru 2	1,25	0,556
Soru 3	1,73	1,011
Soru 4	1,54	0,912
Soru 5	1,67	0,930
Soru 6	1,57	0,919
Soru 7	1,24	0,640
Soru 8	1,56	0,861
Soru 9	1,10	0,421
Soru 10	1,11	0,338
Soru 11	1,30	0,638
Soru 12	1,40	0,916
Soru 13	1,46	0,826
Soru 14	1,68	0,944
Soru 15	1,44	0,843
Soru 16	1,59	0,822
Soru 17	1,21	0,561
Soru 18	1,50	0,913
Soru 19	1,22	0,665
Soru 20	1,37	0,862
Soru 21	1,46	0,896
Soru 22	1,07	0,304

“Gerçekten şiddet/fiziksel istismara veya şiddet/fiziksel istismar tehdidine maruz kalmanız” (Soru 22) 1,07 ortalama ile ve “Beceri düzeyinizden (başarabileceğinizden) daha düşük işlerin verilmesi” (Soru 3) 1,73 ortalama ile en uç noktaları oluşturmaktadır. Geri kalan sorulara verilen cevapların dağılımları bu iki cevabın ortalamaları arasında yer almaktadır.

2, 7, 8, 11, 13, 14, 15 ve 20 numaralı sorular işe yönelik olumsuz davranışlara açıklık getirmek amacıyla sorulmuş olup, katılımcıların verdiği cevapların ortalama değerleri 1,24 (7. Soru) ile 1,68 (14. Soru) arasında değer almıştır. 16, 18, 19 ve 21 numaralı sorular işe yüküne yönelik olumsuz davranışlara açıklık getirmek amacıyla sorulmuş olup, katılımcıların verdiği cevapların ortalama değerleri 1,22 (19. Soru) ile 1,59 (16. Soru) arasında değer almıştır. 9, 10, 12, 17 ve 22 numaralı sorular kişiliğe yönelik olumsuz davranışlara açıklık getirmek amacıyla sorulmuş olup, katılımcıların

verdiği cevapların ortalama değerleri 1,07 (22. Soru) ile 1,40 (12. Soru) arasında değer almıştır. 1, 3, 4, 5 ve 6 numaralı sorular dışlanmaya yönelik olumsuz davranışlara açıklık getirmek amacıyla sorulmuş olup, katılımcıların verdiği cevapların ortalama değerleri 1,54 (4. Soru) ile 1,73 (3. Soru) arasında değer almıştır.

Mobbing ile ilgili sorulara tüm katılımcıların verdiği cevaplar Tablo 8’de belirtilmektedir. Tabloya göre katılımcıların verdiği cevapların çoğunluğu “Hiçbir Zaman” seçeneğidir. Günlük rutinlerde karşılaşılan durumların ele alındığı bölümde katılımcılar günlük işlerinde mobbing olgusu ile karşılaşmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 8: Mobbing Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

Mobbing Sorularının Cevap Dağılımları											
	Hiçbir zaman		Bazen		Ayda bir		Haftada bir		Her gün		Toplam
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Soru 1	73	54,1	47	34,8	4	3,0	4	3,0	7	5,2	135
Soru 2	106	78,5	26	19,3	2	1,5	-	-	1	0,7	135
Soru 3	69	51,1	50	37,0	7	5,2	2	1,5	7	5,2	135
Soru 4	85	63,0	38	28,1	6	4,4	1	0,7	5	3,7	135
Soru 5	72	53,3	48	35,6	7	5,2	4	3,0	4	3,0	135
Soru 6	81	60,0	44	32,6	1	0,7	5	3,7	4	3,0	135
Soru 7	112	83,0	17	12,6	3	2,2	2	1,5	1	0,7	135
Soru 8	82	60,7	41	30,4	3	2,2	8	5,9	1	0,7	135
Soru 9	126	93,3	7	5,2	-	-	2	1,5	-	-	135
Soru 10	121	89,6	13	9,6	1	0,7	-	-	-	-	135
Soru 11	103	76,3	26	19,3	4	3,0	1	0,7	1	0,7	135
Soru 12	104	77,0	20	14,8	4	3,0	2	1,5	5	3,7	135
Soru 13	91	67,4	35	25,9	2	1,5	5	3,7	2	1,5	135
Soru 14	69	51,1	54	40,0	3	2,2	4	3,0	5	3,7	135
Soru 15	93	68,9	33	24,4	4	3,0	1	0,7	4	3,0	135
Soru 16	72	53,3	54	40,0	5	3,7	-	-	4	3,0	135
Soru 17	113	83,7	19	14,1	1	0,7	1	0,7	1	0,7	135
Soru 18	91	67,4	33	24,4	3	2,2	4	3,0	4	3,0	135
Soru 19	115	85,2	16	11,9	-	-	2	1,5	2	1,5	135
Soru 20	106	78,5	18	13,3	4	3,0	4	3,0	3	2,2	135
Soru 21	94	69,6	31	23,0	4	3,0	1	0,7	5	3,7	135
Soru 22	128	94,8	5	3,7	2	1,5	-	-	-	-	135

Ankete katılan 135 çalışanın mobbing ile ilgili sorulara verdiği cevaplar yukarıda belirtilmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar neticesinde kişilerin mobbinge maruz kalma durumları Tablo 9’da belirtilmektedir.

Tablo 9: Mobbinge Maruz Kalma Düzeyi Frekans Dağılımı

Mobbing Düzeyi	n	%
Hiç mobbinge maruz kalmamış	29	21,5
Düşük düzeyde mobbinge maruz kalınmış	97	71,9
Orta düzeyde mobbinge maruz kalınmış	7	5,2
Yüksek düzeyde mobbinge maruz kalınmış	2	1,5
Toplam	135	100,0

Tablo 9’da yer alan bilgilere göre mobbing sorularına verilen cevaplar değerlendirildiğinde düşük düzeyde mobbinge maruz kalan katılımcı sayısı %71,9 yüzdeye sahip ile 97 kişidir. Hiç mobbinge maruz kalmayan katılımcı sayısı %21,5 yüzdeye sahip 29 kişi, orta düzeyde mobbinge maruz kalan katılımcı sayısı %5,2 yüzdeye sahip 7 kişi ve yüksek düzeyde mobbinge maruz kalan katılımcı sayısı ise %1,5 oranla 2 kişidir.

Tablo 10: Mobbing Uygulayıcısının Kaç Kişi Olduğuna Dair Dağılım

Kişi Sayısı	n	%
Hiç	81	60,0
Bir Kişi	19	14,1
İki kişi	18	13,3
Üç Kişi	7	5,2
Dört Kişi	6	4,4
Dört Kişiden Fazla	4	3,0
Toplam	135	100,0

Anketin ikinci bölümünde yer alan mobbinge maruz kalınması ile ilgili olan sorularda mobbinge maruz kalan kişiler bu durum ile kaç kişi tarafından kendilerine yönelik gerçekleştirdiğini belirttiği veriler Tablo 10’da yer almaktadır. Tabloda mobbinge hiç maruz kalmayan katılımcı sayısı %60 yüzdeye sahip 81 kişidir. Bir kişi tarafından mobbinge maruz kalan katılımcı sayısı ise %14,1 yüzde ile 19 kişi olarak görülmektedir. Anketin bu bölümünden sonra mobbing ile ilgili sorulara cevap veren katılımcıların mobbinge hiç maruz kalmayan 81 kişi haricinde, mobbing uygulayanın

özellikleri, mobbinge maruz kalanların tepki ve hissettiklerini inceleyebilme adına 54 katılımcı tarafından verilen cevaplar değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 11: Mobbing Uygulayan Kişilerin Statü Dağılımı

	n	%	Geçerli Yüzde
Çalışma Arkadaşları	21	38,9	15,6
Yönetici Tarafından	25	46,3	18,5
Astları Tarafından	6	11,1	4,4
Diğer	2	3,7	1,5
Toplam	54	100	40

Mobbinge maruz kalan katılımcıların verdikleri cevaplara göre mobbingi uygulayan yönetici pozisyonuna sahip kişi ya da kişilerdir. Bu kişileri daha sonra çalışma arkadaşları izlemektedir.

Tablo 12: Mobbing Uygulayanların Cinsiyet Dağılımı

	n	%	Geçerli Yüzde
Kadın	9	16,7	6,7
Erkek	28	51,9	20,7
Her ikisi de	17	31,5	12,6
Toplam	54	100	40

Tablo 12’de yer alan verilere göre mobbingi uygulayan kişi ya da kişilerin katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda erkekler olduğu görülmektedir. %51,9 yüzde ile 28 kişi mobbing olgusunun erkek çalışanlar tarafından gerçekleştiğini belirtmektedirler. Mobbinge bir ya da birden fazla kişi tarafından maruz kalan katılımcıların %31,5’i hem erkek hem kadın çalışanlar tarafından bu olguyu yaşadıklarını, mobbingin sadece kadınlar tarafından uygulandığını ise %16,7 yüzde ile belirtildiği görülmektedir.

Tablo 13: Mobbing Uygulayan Kişilerin Yaş Dağılımı

	n	%	Geçerli Yüzde
Büyük	32	59,3	23,7
Küçük	8	14,8	5,9
Aynı yaşlarda	14	25,9	10,4
Toplam	54	100	40

Mobbinge maruz kalan katılımcıların verdiği cevaplara göre mobbing uygulayan kişilerin yaşları mobbinge maruz kalan kişilere göre daha büyüktür. 32 kişi kendilerinden daha büyük yaşlardaki kişiler tarafından mobbinge maruz kalmaktadırlar. Aynı yaşlarda ki kişilerden mobbinge maruz kalanların sayısı 14 kişi ve daha küçük yaşlarda olan kişilerden mobbinge maruz kalan kişilerin sayısı ise 8 kişidir.

Tablo 14: Mobbinge Maruz Kalan Kişilerin Tepkilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

Tepkiler	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Hiçbir şey yapmadım.	32	59,3	22	40,7	54	100,0
Başka bir bölüme transferimi istedim.	4	7,4	50	92,6	54	100,0
Diğer çalışanlara söylemekle tehdit ettim.	0	0,0	54	100,0	54	100,0
Arkadaşlarıma anlattım.	22	40,7	32	59,3	54	100,0
Personele rapor ettim.	2	3,7	52	96,3	54	100,0
Yöneticime rapor ettim.	10	18,5	44	81,5	54	100,0
Sendika temsilcisine bildirdim.	3	5,6	51	94,4	54	100,0
Adli makamlara şikâyet ettim.	1	1,9	53	98,1	54	100,0
Aile üyelerinden veya akrabalarımın birine anlattım.	27	50,0	27	50,0	54	100,0
Psikolog veya bir doktorla görüştim.	6	11,1	48	88,9	54	100,0

Katılımcıların mobbinge maruz kaldıkları durumda vermiş olduğu tepkiler Tablo14'te belirtilmektedir. Mobbinge karşı hiçbir şey yapmayanların ve aile üyelerinden veya akrabalarından birine durumu anlatanlar çoğunlukta yer almaktadır. Katılımcıların hepsi mobbingi uygulayan kişiyi diğer çalışanlara söylemekle tehdit etmediğini belirtmektedir.

Tablo 15: Mobbingin Kişiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Verilerin Dağılımı

Etkiler	Evet		Kısmen		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Tükenmişlik hissettim.	21	38,9	9	16,7	24	44,4	54	100,0
Çaresizlik hissettim.	10	18,5	12	22,2	32	59,3	54	100,0
Çatışma içinde hissettim.	13	24,1	13	24,1	28	51,9	54	100,0
Öfkelenirdi.	30	55,6	10	18,5	14	25,9	54	100,0
Korktum.	5	9,3	6	11,1	43	79,6	54	100,0
Özgüven kaybına yol açtı.	11	20,4	6	11,1	37	68,5	54	100,0
Konsantrasyon bozukluğuna yol açtı.	21	38,9	12	22,2	21	38,9	54	100,0
Unutkan biri oldum.	12	22,2	4	7,4	38	70,4	54	100,0
Motivasyonumda düşüşe neden oldu.	21	38,9	12	22,2	21	38,9	54	100,0
Sigara ve/veya alkol tüketiminde artışa neden oldu.	5	9,3	5	9,3	44	81,5	54	100,0
Eleştirilere tahammül edemez duruma geldim.	15	27,8	13	24,1	26	48,1	54	100,0
Panik ataklar başladı ve sürekli endişelenen biri oldum.	8	14,8	9	16,7	37	68,5	54	100,0
Uykusuzluk çekmeye başladım.	11	20,4	4	7,4	39	72,2	54	100,0
Kendimi suçladım.	9	16,7	3	5,6	42	77,8	54	100,0
Bütün bu olanlar beni daha güçlü kıldı.	16	29,6	12	22,2	26	48,1	54	100,0

Katılımcılar, mobbinge olgusu ile karşı karşıya kaldıklarında öfkelendiklerini(%55,6), tükenmişlik hissine kapıldıklarını(%38,9) ve motivasyonlarında düşüş yaşandığını(%38,9) belirtmektedir.

3.4. Motivasyon ile İlgili Verilerin Dağılımı

Tablo 16: Motivasyon Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

Motivasyon Soruları Cevap Dağılımları											
	Hiçbir zaman		Nadiren		Ara sıra		Çoğunlukla		Her zaman		Toplam
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Soru 1	8	5,9	6	4,4	14	10,4	47	34,8	60	44,4	135
Soru 2	-	-	3	2,2	4	3,0	29	21,5	99	73,3	135
Soru 3	13	9,6	12	8,9	48	35,6	31	23,0	31	23,0	135
Soru 4	1	0,7	3	2,2	7	5,2	30	22,2	94	69,6	135
Soru 5	12	8,9	20	14,8	54	40,0	20	14,8	29	21,5	135
Soru 6	6	4,4	9	6,7	19	14,1	51	37,8	50	37,0	135
Soru 7	-	-	3	2,2	6	4,4	35	25,9	91	67,4	135
Soru 8	-	-	-	-	13	9,6	41	30,4	81	60,0	135
Soru 9	-	-	-	-	-	-	17	12,6	118	87,4	135
Soru 10	3	2,2	8	5,9	23	17,0	50	37,0	51	37,8	135
Soru 11	9	6,7	14	10,4	40	29,6	30	22,2	42	31,1	135
Soru 12	2	1,5	10	7,4	28	20,7	42	31,1	53	39,3	135
Soru 13	2	1,5	11	8,1	31	23,0	44	32,6	47	34,8	135
Soru 14	-	-	3	2,2	13	9,6	50	37,0	69	51,1	135
Soru 15	7	5,2	23	17,0	34	25,2	39	28,9	32	23,7	135
Soru 16	-	-	5	3,7	10	7,4	44	32,6	76	56,3	135
Soru 17	8	5,9	17	12,6	37	27,4	51	37,8	22	16,3	135
Soru 18	1	0,7	5	3,7	9	6,7	48	35,6	72	53,3	135
Soru 19	4	3,0	8	5,9	39	28,9	43	31,9	41	30,4	135
Soru 20	16	11,9	24	17,8	49	36,3	24	17,8	22	16,3	135
Soru 21	1	0,7	1	0,7	13	9,6	40	29,6	80	59,3	135
Soru 22	3	2,2	4	3,0	29	21,5	39	28,9	60	44,4	135
Soru 23	10	7,4	15	11,1	40	29,6	35	25,9	35	25,9	135
Soru 24	-	-	3	2,2	3	2,2	33	24,4	96	71,1	135
Soru 25	-	-	3	2,2	2	1,5	18	13,3	112	83,0	135
Soru 26	1	0,7	4	3,0	13	9,6	53	39,3	64	47,4	135
Soru 27	1	0,7	4	3,0	12	8,9	41	30,4	77	57,0	135
Soru 28	-	-	11	8,1	19	14,1	56	41,5	49	36,3	135
Soru 29	14	10,4	38	28,1	40	29,6	27	20,0	16	11,9	135
Soru 30	2	1,5	8	5,9	21	15,6	48	35,6	56	41,5	135

Motivasyon ile ilgili olarak başarı, güç ve ilişki ihtiyacı başlıkları altında 30 soru katılımcılara yöneltilmiştir. Katılımcıların ilgili bölümdeki tüm sorulara vermiş oldukları cevaplar Tablo 17’de belirtilmiştir.

Tablo 17: Motivasyon Sorularına Verilen Cevapların Dağılım İstatistiği

	Ortalama	Standart Sapma
Soru 1	4,07	1,124
Soru 2	4,66	0,648
Soru 3	3,41	1,211
Soru 4	4,58	0,758
Soru 5	3,25	1,208
Soru 6	3,96	1,089
Soru 7	4,59	0,684
Soru 8	4,50	0,668
Soru 9	4,87	0,333
Soru 10	4,02	0,996
Soru 11	3,61	1,216
Soru 12	3,99	1,018
Soru 13	3,91	1,018
Soru 14	4,37	0,751
Soru 15	3,49	1,177
Soru 16	4,41	0,786
Soru 17	3,46	1,091
Soru 18	4,37	0,826
Soru 19	3,81	1,033
Soru 20	3,09	1,218
Soru 21	4,46	0,761
Soru 22	4,10	0,987
Soru 23	3,52	1,202
Soru 24	4,64	0,640
Soru 25	4,77	0,585
Soru 26	4,30	0,820
Soru 27	4,40	0,830
Soru 28	4,06	0,912
Soru 29	2,95	1,174
Soru 30	4,10	0,969

Ölçek geneli motivasyon düzeyini ölçmek amacıyla sorulmuş olup, katılımcıların ortalama değerler 2,95 (29.Soru) ile 4,87 (9.Soru) arasında değer almıştır.

3, 5, 9, 14, 15, 19, 22, 26, 28 ve 30 numaralı sorular başarıma ihtiyacına açıklık getirmek amacıyla sorulmuş olup, katılımcıların ortalama değerleri 3,25 (5.Soru) ile 4,87 (9.Soru) arasında değer almıştır.

1, 6, 10, 11, 13, 16, 18, 21, 23 ve 25 numaralı sorular ilişki ihtiyacına açıklık getirmek amacıyla sorulmuş olup, katılımcıların ortalama değerleri 3,52 (23.Soru) ile 4,77 (25.Soru) arasında değer almıştır.

2, 4, 7, 8, 12, 17, 20, 24, 27 ve 29 numaralı sorular güç ihtiyacına açıklık getirmek amacıyla sorulmuş olup, katılımcıların ortalama değerleri 2,95 (29.Soru) ile 4,66 (2.Soru) arasında değer almıştır.

3.5. Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizinin yapılıp yapılamayacağına karar vermek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Testleri yapılmıştır. Faktör yükü 0,30'dan küçük faktör yükleri analizden çıkarılmıştır. Daha sonra sorular faktör analizi sonucunda yeni faktörlere göre değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda değişmiş olan faktörler yeniden adlandırılmıştır. Faktörlerin analizleri ile ilgili veriler ek bölümünde verilmiştir.

Mobbing bölümüne ilişkin sorulara dört adet faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda 5 yeni faktör meydana gelmiş olup, toplam açıklanan varyans %70,084 olup önceki faktör analizlerinden daha yüksek değere sahiptir ((R21=67,810, R22=67,903 ve R23=69,131).

Tablo 18: Mobbing Sorularının Yeni Faktörlere Göre Dağılımı

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör
Soru numaraları	17	21	10	9	4
	5	18	19	22	3
	20	16	11	7	6
	2	8			
	13				
	1				

Tablo 19: Mobbing ile ilgili Yeni Faktörlerin İçerikleri ve Güvenirlik Analizi

Değişken No	Soru	Faktör Yüğü	Açıklanan varyans (%)	Cronbach Alpha değeri
1.Faktör: Kişinin Benliğine Yönelik Olumsuz Davranışlar				
17	Size karşı suçlamaların veya iddiaların ileri sürülmesi.	,776	16,590	,836
5	Hakkınızda söylenti ve dedikodu yayılması.	,635		
20	Aşırı alaya, sataşmaya, takılmaya ve iğnelemeye maruz kalmanız.	,613		
2	İşinizle ilgili utandırılmanız ve alay konusu edilmeniz.	,580		
13	Sürekli olarak işinizin ve çabalarınızın eleştirilmesi.	,578		
1	Bazı kişilerin sizin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması.	,481		
2.Faktör: İş Yüküne Yönelik Olumsuz Davranışlar				
21	Üstesinden gelemeyeceğiniz kadar aşırı iş yükü altında bırakılmanız.	,815	16,547	,855
18	İşinizin gereğinden çok denetlenmesi.	,788		
16	Gereksiz veya zamanında bitirilmesi mümkün olmayan işlerin verilmesi.	,749		
8	Size bağırılması veya nedensiz bir öfke ya da azarlamaya (sözlü şiddete) hedef olmanız.	,601		
3.Faktör: İşİ Bıraktırmaya Yönelik Olumsuz Davranışlar				
10	İşinizi bırakmanız gerektiğine dair işaret veya ipuçlarının verilmesi.	,710	12,911	,716
19	Yasal hakkınız olan bazı şeyler (hastalık izni, tatil veya iş seyahat masrafları gibi) talep etmemeniz yönünde baskı yapılması.	,701		
11	Hatalarınızın veya başarısızlıklarınızın sürekli hatırlatılması.	,641		
4.Faktör: Kişisel Özgürlüğe Yönelik Olumsuz Davranışlar				
9	Parmakla tehdit edilme, kişisel alanın ihmali, itme, yol keserek tehdit edilme gibi tehdit durumlarına maruz kalmanız.	,807	12,046	,660
22	Gerçekten şiddet/fiziksel istismara veya şiddet/fiziksel istismar tehdidine maruz kalmanız.	,805		
7	Kişiliğiniz (alışkanlıklarınız, geçmişiniz gibi) tutumlarınız ve kişisel hayatınızla ilgili aşağılayıcı ve kırıcı sözler (hakaret etmek) söylenmesi.	,656		
5.Faktör: İş Becerilerine Yönelik Olumsuz Davranışlar				
4	Bazı önemli sorumluluklarınızın sizden geri alınması ya da önemsiz veya hoş olmayan işlerle değiştirilmesi.	,817	11,990	,779
3	Beceri düzeyinizden (başarabileceğinizden) daha düşük işlerin verilmesi.	,793		
6	Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya olayların dışına atılmanız.	,531		

Motivasyon bölümüne ilişkin 12 adet faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda 5 yeni faktör meydana gelmiş olup, toplam açıklanan varyans %61,370 olup, yeni faktörler ve içerdiği sorular aşağıdaki gibidir.

Tablo 20: Motivasyon Sorularının Yeni Faktörlere Göre Dağılımı

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör
Soru numaraları	3 19 15 28 22	6 1 13 24	10 17 23	21 4 25 16	30 26 29

Tablo 21: Motivasyon ile ilgili Yeni Faktörlerin İçerikleri ve Güvenirlilik Analizi

Değişken No	Soru	Faktör Yüğü	Açıklanan varyans (%)	Cronbach Alpha değeri
1.Faktör: Kişisel Becerilere Yönelik				
3	Belirli risklere girerim.	,757	14,928	,797
19	Zor görevlerden hoşlanırım.	,748		
15	Kendimi bir girişimci gibi hissedirim.	,602		
28	Yaratıcı ve yenilikçiyimdir.	,575		
22	Etkin olmaktan hoşlanırım.	,552		
2.Faktör: Takım Çalışmasına Yönelik				
6	Yaratıcı grup çalışmasından hoşlanırım.	,815	13,384	,798
11	Başkaları tarafından takdir edilmeyi beklerim.	,776		
13	Başkalarıyla etkileşmekten hoşlanırım.	,750		
24	İyi yapılmış bir işin sonucunun doğru olarak fark edilmesinden hoşlanırım.	,549		
3.Faktör: Güç İhtiyacına Yönelik				
10	Kendimi birleştirici gibi görürüm.	,758	11,221	,707
17	Başkalarının işlerini iyi yönettiğime inanırım.	,739		
23	İnsanları bir proje etrafında bir araya getirmekte başarılıyım.	,581		
4.Faktör: İletişim İhtiyacına Yönelik				
21	Başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine saygı duyarım.	,719	11,033	,682
4	Saygınlığa (prestije) önem veririm.	,677		
25	Arkadaşlığa değer veririm.	,668		
16	Başkalarıyla çalışırken iletişime önem veririm.	,498		
5.Faktör: Başarı İhtiyacına Yönelik				
30	Ne kadar başarılı olduğumu bilmek isterim.	,771	10,804	,635
26	Kendi çalışma hedeflerimi seçmek isterim.	,712		
29	Başkalarına öğüt vermeyi severim.	,668		

3.6. Fark Testleri

3.6.1. Normallik Analizi

Fark testleri uygulanmadan önce verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılmaktadır. Veriler normal dağılım gösterdiğinde parametrik, normal dağılım göstermediğinde ise parametrik olmayan analizler uygulanmaktadır.

Tablo 22: Normallik Testi Dağılımı

	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CINSIYET	,396	135	,000	,619	135	,000
YAS	,178	135	,000	,928	135	,000
MEDENI_HAL	,470	135	,000	,534	135	,000
Eğitim	,362	135	,000	,732	135	,000
AYLIK_GELIR	,412	135	,000	,645	135	,000
Mobbing Düzeyi	,380	135	,000	,685	135	,000
MOB23	,345	135	,000	,702	135	,000
MOB24	,250	54	,000	,800	54	,000
MOB25	,271	54	,000	,797	54	,000
MOB26	,371	54	,000	,685	54	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Örnekleme sayısı 50'den fazla olduğu için Kolmogorov-Smirnov Testi'nin p değeri dikkate alınmıştır. p değerleri 0,05'ten küçük olduğu için verilen normal dağılım göstermediği görülmektedir. Bu sebeple parametrik olmayan (non-parametrik) testlerin uygulanması gerekmektedir.

Mann-Whitney U Testi t-testinin parametrik olmayan alternatifi olup, iki grup karşılaştırması yapılırken iki grubun ortanca değerleri karşılaştırılır. Kruskal-Wallis testi ise tek yönlü varyans analizinin (one-way Anova) parametrik olmayan alternatifi olup, ikiden fazla grup için ortanca değerleri karşılaştırır.

3.6.2. Mobbing Fark Testleri

Tablo 23: Mobbing ve Cinsiyet Fark Testi

	Cinsiyet	Ortalama Sırası	Mann-Whitney U Testi	
			Z Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişinin Benliğine Yönelik O.D.	Kadın	63,30	-1,781	,075
	Erkek	75,27		
İş Yüküne Yönelik O.D.	Kadın	66,65	-0,516	,606
	Erkek	70,09		
İşi Bıraktırmaya Yönelik O.D.	Kadın	68,26	-0,116	,908
	Erkek	67,60		
Kişisel Özgürlüğe Yönelik O.D.	Kadın	67,66	-0,174	,862
	Erkek	68,53		
İş Becerilerine Yönelik O.D.	Kadın	64,39	-1,378	,168
	Erkek	73,58		

Mobbing ve cinsiyet verilerinin p değerlerine bakıldığında hepsinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle kadın ve erkeklerin mobbingin hiç bir alt faktöründe farklılık göstermediği söylenebilir.

Tablo 24: Mobbing ve Yaş Fark Testi

	Yaş Grubu	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
			Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişinin Benliğine Yönelik O.D.	25-34 arası	79,78	7,988	,046
	35-44 arası	65,14		
	45-54 arası	54,92		
	55 ve üzeri	56,70		
İş Yüküne Yönelik O.D.	25-34 arası	78,24	7,130	,068
	35-44 arası	66,64		
	45-54 arası	55,42		
	55 ve üzeri	50,50		
İşi Bıraktırmaya Yönelik O.D.	25-34 arası	75,92	4,789	,188
	35-44 arası	65,53		
	45-54 arası	60,94		
	55 ve üzeri	58,60		
Kişisel Özgürlüğe Yönelik O.D.	25-34 arası	78,70	10,014	,018
	35-44 arası	62,68		
	45-54 arası	61,31		
	55 ve üzeri	65,50		
İş Becerilerine Yönelik O.D.	25-34 arası	73,38	6,100	,107
	35-44 arası	71,23		
	45-54 arası	53,58		
	55 ve üzeri	49,00		

Mobbing ve yaş gruplarının verilerinin p değerlerine bakıldığında birinci faktör olan kişinin benliğine yönelik olumsuz davranışlar ve kişisel özgürlüğe yönelik olumsuz davranışlar diğer faktörlere göre farklılık göstermektedir. Analiz sonucu olarak kişisel özgürlüğe yönelik faktörlerde 25-34 yaş grubunda yer alan kişilerin mobbinge diğer yaş gruplarına göre daha fazla maruz kaldığı söylenebilir. Kişinin benliğine yönelik faktörlerde yer alan verilere göre 25-34 yaş grubunda yer alan kişilerin mobbinge maruz kalma durumları diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 25: Mobbing ve Medeni Hal Fark Testi

	Medeni Hal	Ortalama Sırası	Mann-Whitney U Testi	
			Z Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişinin Benliğine Yönelik O.D.	Evli	67,36	-0,341	,733
	Bekar	69,97		
İş Yüküne Yönelik O.D.	Evli	66,84	-0,818	,413
	Bekar	72,70		
İşi Bıraktırmaya Yönelik O.D.	Evli	66,47	-0,981	,327
	Bekar	72,74		
Kişisel Özgürlüğe Yönelik O.D.	Evli	66,27	-1,242	,214
	Bekar	73,33		
İş Becerilerine Yönelik O.D.	Evli	66,01	-1,071	,284
	Bekar	74,14		

Mobbing ve medeni hal verilerinin analizleri sonucunda p değerlerine bakıldığında medeni durumun mobbing ile ilgili olarak herhangi bir faktöre etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

Tablo 26: Mobbing ve Eğitim Düzeyi Fark Testi

	Öğrenim Durumu	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
			Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişinin Benliğine Yönelik O.D.	Lise ve altı	56,53	4,513	,105
	Üniversite	71,81		
	Lisans üstü	75,09		
İş Yüküne Yönelik O.D.	Lise ve altı	57,88	10,500	,005
	Üniversite	68,11		
	Lisans üstü	100,23		
İşi Bıraktırmaya Yönelik O.D.	Lise ve altı	60,40	2,776	,250
	Üniversite	70,71		
	Lisans üstü	71,18		
Kişisel Özgürlüğe Yönelik O.D.	Lise ve altı	62,11	2,628	,269
	Üniversite	70,86		
	Lisans üstü	64,36		
İş Becerilerine Yönelik O.D.	Lise ve altı	50,85	13,486	,001
	Üniversite	71,75		
	Lisans üstü	94,14		

Mobbing ve eğitim düzeyi verileri sonucunda iş yüküne yönelik olumsuz davranışlar ve iş becerilerine yönelik olumsuz davranışlar arasında farklılıklar görülmektedir. Bu faktörleri kapsayan mobbing davranışları en çok lisansüstü eğitime sahip kişilerin iş becerilerine yönelik, daha sonra ise yine lisansüstü eğitime sahip kişilerin iş yüküne yönelik olduğunu söylemek mümkündür.

İş yüküne yönelik olumsuz davranışları ve iş becerilerine yönelik olumsuz davranışları içeren faktörlerde lisansüstü eğitime sahip kişiler mobbinge diğer gruplara göre daha fazla maruz kalmaktadırlar. Sırasıyla iş becerilerine yönelik üniversite mezunları, iş yüküne yönelik üniversite ve lise ve altı mezun kişiler ile iş becerilerine yönelik lise ve altı mezuniyete sahip kişiler mobbinge daha fazla maruz kaldığı söylenebilmektedir.

Tablo 27’de görüldüğü üzere mobbing ve gelir düzeyi arasında p değerlerine bakıldığında istatistiki olarak bir farklılık görülmemektedir. Bu nedenle mobbing uygulamalarının kişilerin gelir düzeylerine üzerine herhangi bir farklılık göstermediği söylenebilir.

Tablo 27: Mobbing ve Gelir Düzeyi Fark Testi

	Gelir Durumu	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
			Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişinin Benliğine Yönelik O.D.	2500 TL ve altı	71,44	,246	,884
	2500 TL-3000TL	65,55		
	3000 TL ve fazlası	68,15		
İş Yüküne Yönelik O.D.	2500 TL ve altı	59,19	1,059	,589
	2500 TL-3000TL	67,41		
	3000 TL ve fazlası	69,73		
İşi Bıraktırmaya Yönelik O.D.	2500 TL ve altı	63,38	,393	,822
	2500 TL-3000TL	69,21		
	3000 TL ve fazlası	68,44		
Kişisel Özgürlüğe Yönelik O.D.	2500 TL ve altı	69,38	,742	,690
	2500 TL-3000TL	63,89		
	3000 TL ve fazlası	69,02		
İş Becerilerine Yönelik O.D.	2500 TL ve altı	63,47	,974	,615
	2500 TL-3000TL	63,32		
	3000 TL ve fazlası	70,24		

Tablo 28’de görüldüğü üzere mobbing ve mobbing düzeyi arasında p değerlerine bakıldığında istatistiki olarak farklılıklar mevcuttur. Kişiler üzerinde en çok mobbing etkisi kişinin benliğine yönelik olumsuz davranışları içeren faktörlerde mevcuttur. Mobbinge maruz kalma düzeyinin farklılıklar ile aynı orantıda olduğu söylenebilir.

İş becerilerine yönelik olumsuz davranışlar, iş yüküne yönelik olumsuz davranışlar, işi bıraktırmaya yönelik olumsuz davranışlar ve kişisel özgürlüğe yönelik olumsuz davranışlar sırasıyla bu farklılıkların içerdiği faktörler olarak söylenebilir. Bu faktörlerden sadece işi bıraktırmaya yönelik olumsuz davranışlar içerisinde yer alan durumlarda orta düzeyde mobbinge maruz kalmış olan kişilerin yüksek, düşük ve hiç mobbinge maruz kalmayan kişilere göre daha fazla etkiye maruz kaldığı görülmektedir.

Tablo 28: Mobbing ve Mobbinge Maruz Kalma Düzeyi Fark Testi

	Mobbing Maruz Kalma Düzeyi	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
			Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişinin Benliğine Yönelik O.D.	Hiç	23,00	65,217	,000
	Düşük	76,14		
	Orta	122,64		
	Yüksek	134,50		
İş Yüküne Yönelik O.D.	Hiç	24,50	62,843	,000
	Düşük	75,67		
	Orta	123,43		
	Yüksek	132,75		
İşi Bıraktırmaya Yönelik O.D.	Hiç	47,00	41,303	,000
	Düşük	68,99		
	Orta	126,43		
	Yüksek	120,00		
Kişisel Özgürlüğe Yönelik O.D.	Hiç	53,00	28,236	,000
	Düşük	68,62		
	Orta	105,50		
	Yüksek	124,25		
İş Becerilerine Yönelik O.D.	Hiç	24,50	63,005	,000
	Düşük	75,68		
	Orta	123,36		
	Yüksek	133,70		

Tablo 29’da görüldüğü üzere öobbing ve mobbingi uygulayan kişi sayısı arasında istatistiki olarak mevcut olan farklar şunlardır;

- Faktörler içerisinde etkisi en çok olan faktör kişinin benliğine yönelik olanlardır. Üç kişi tarafından mobbinge maruz kalan kişiler bu faktörün etkilerine daha fazla maruz kalmaktadır.
- İkinci olarak iş yüküne yönelik olumsuz davranışları içeren faktör etki olarak üç kişi tarafından mobbinge maruz kalanlarda daha fazla olduğu söylenebilir.
- Üçüncü olarak iş becerilerine yönelik olumsuz davranışları içeren faktör üç kişi tarafından mobbinge maruz kalan kişilerde daha etkili olduğu görülmektedir.

- İşi bıraktırmaya yönelik olumsuz davranışlarda dört kişi tarafından mobbinge maruz kalan kişiler ve kişisel özgürlüğe yönelik olumsuz davranışları içeren faktörlerde üç kişi tarafından mobbinge maruz kalan kişilerin daha fazla etki gördüğü söylenebilir.

Tablo 29: Mobbing ve Mobbing Uygulayan Kişi Sayısı Fark Testi

	Mobbing Uygulayan Kişi Sayısı	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
			Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişinin Benliğine Yönelik O.D.	Hiç	50,23	48,030	,000
	Bir Kişi	92,66		
	İki kişi	86,81		
	Üç Kişi	118,64		
	Dört Kişi	88,67		
	Dört Kişiden Fazla	106,38		
İş Yüküne Yönelik O.D.	Hiç	52,14	38,030	,000
	Bir Kişi	95,76		
	İki kişi	84,47		
	Üç Kişi	107,86		
	Dört Kişi	80,75		
	Dört Kişiden Fazla	94,25		
İşi Bıraktırmaya Yönelik O.D.	Hiç	57,02	31,512	,000
	Bir Kişi	81,53		
	İki kişi	74,06		
	Üç Kişi	99,86		
	Dört Kişi	85,92		
	Dört Kişiden Fazla	116,13		
Kişisel Özgürlüğe Yönelik O.D.	Hiç	59,17	28,632	,000
	Bir Kişi	78,29		
	İki kişi	71,44		
	Üç Kişi	103,57		
	Dört Kişi	79,50		
	Dört Kişiden Fazla	102,88		
İş Becerilerine Yönelik O.D.	Hiç	53,47	37,106	,000
	Bir Kişi	78,32		
	İki kişi	89,47		
	Üç Kişi	116,29		
	Dört Kişi	79,75		
	Dört Kişiden Fazla	114,50		

Tablo 30’da görüldüğü üzere mobbing ve mobbing uygulayan kişinin pozisyonu arasında sadece iş yüküne yönelik olumsuz davranışları içeren faktörde farklılık mevcuttur. Yöneticiler tarafından iş yüküne yönelik kişilere daha fazla mobbing olgusu üzerine etki göstermektedirler. Çalışma arkadaşları, diğer kişiler ve astlar tarafından sırasıyla kişilerde mobbinge maruz kalma durumlarında farklılık gösterdiğini söylenebilir.

Tablo 30: Mobbing ve Mobbing Uygulayan Kişinin Pozisyonu Fark Testi

	Mobbing Uygulayan Kişi	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
			Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişinin Benliğine Yönelik O.D.	Çalışma Arkadaşları	28,55	,284	,963
	Yönetici Tarafından	26,38		
	Astları Tarafından	28,92		
	Diğer	26,25		
İş Yüküne Yönelik O.D.	Çalışma Arkadaşları	22,95	7,945	,047
	Yönetici Tarafından	33,54		
	Astları Tarafından	17,75		
	Diğer	29,00		
İşi Bıraktırmaya Yönelik O.D.	Çalışma Arkadaşları	23,98	3,185	,364
	Yönetici Tarafından	31,08		
	Astları Tarafından	23,75		
	Diğer	31,00		
Kişisel Özgürlüğe Yönelik O.D.	Çalışma Arkadaşları	27,07	,106	,991
	Yönetici Tarafından	28,12		
	Astları Tarafından	26,42		
	Diğer	27,50		
İş Becerilerine Yönelik O.D.	Çalışma Arkadaşları	24,29	2,575	,462
	Yönetici Tarafından	30,06		
	Astları Tarafından	31,08		
	Diğer	18,50		

Tablo 31’de görüldüğü üzere mobbing ve mobbing uygulayan kişinin cinsiyeti verileri arasında p değerlerine bakıldığında istatistiki olarak herhangi bir farklılık olmadığı, mobbing uygulayan kişinin cinsiyetinin mobbing olgusu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 31: Mobbing ve Mobbing Uygulayanın Cinsiyeti Fark Testi

	Mobbing Uygulayan Cinsiyet	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
			Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişinin Benliğine Yönelik O.D.	Kadın	26,94	,182	,913
	Erkek	28,36		
	Her İkisi de	26,38		
İş Yüküne Yönelik O.D.	Kadın	21,61	2,688	,261
	Erkek	26,75		
	Her İkisi de	31,85		
İşi Bıraktırmaya Yönelik O.D.	Kadın	23,39	1,197	,550
	Erkek	27,30		
	Her İkisi de	30,00		
Kişisel Özgürlüğe Yönelik O.D.	Kadın	27,17	,033	,984
	Erkek	27,30		
	Her İkisi de	28,00		
İş Becerilerine Yönelik O.D.	Kadın	23,06	,887	,642
	Erkek	28,34		
	Her İkisi de	28,47		

Tablo 32’de görüldüğü üzere mobbing ve mobbing uygulayan kişinin yaşı arasında p değerlerine bakıldığında herhangi bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Tablo 32: Mobbing ve Mobbing Uygulayan Kişinin Yaşı Fark Testi

	Mobbing Uygulayan Kişinin Yaşı	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
			Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişinin Benliğine Yönelik O.D.	Büyük	29,14	2,455	,293
	Küçük	30,69		
	Aynı yaşlarda	21,93		
İş Yüküne Yönelik O.D.	Büyük	29,58	1,496	,473
	Küçük	25,81		
	Aynı yaşlarda	23,71		
İşi Bıraktırmaya Yönelik O.D.	Büyük	28,47	,427	,808
	Küçük	27,31		
	Aynı yaşlarda	25,39		
Kişisel Özgürlüğe Yönelik O.D.	Büyük	30,92	5,097	,078
	Küçük	20,25		
	Aynı yaşlarda	23,82		
İş Becerilerine Yönelik O.D.	Büyük	29,20	1,826	,401
	Küçük	29,13		
	Aynı yaşlarda	22,68		

3.6.3. Motivasyon Fark Testleri

Tablo 33: Motivasyon ve Cinsiyet Fark Testi

	Cinsiyet	Ortalama Sırası	Mann-Whitney U Testi	
			Z Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişisel Becerilere Yönelik	Kadın	73,02	-1,203	,229
	Erkek	64,76		
Takım Çalışmasına Yönelik	Kadın	72,26	-1,030	,303
	Erkek	65,24		
Güç İhtiyacına Yönelik	Kadın	74,08	-1,463	,143
	Erkek	64,07		
İletişim İhtiyacına Yönelik	Kadın	64,47	-,870	,385
	Erkek	70,28		
Başarı İhtiyacına Yönelik	Kadın	68,70	-,168	,866
	Erkek	67,55		

Motivasyon ve cinsiyet arasında p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiki olarak bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 34: Motivasyon ve Yaş Grubu Fark Testi

	Yaş Grubu	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
			Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişisel Becerilere Yönelik	25-34 arası	63,08	3,232	,357
	35-44 arası	74,67		
	45-54 arası	62,83		
	55 ve üzeri	58,10		
Takım Çalışmasına Yönelik	25-34 arası	68,09	,662	,882
	35-44 arası	67,76		
	45-54 arası	71,02		
	55 ve üzeri	55,60		
Güç İhtiyacına Yönelik	25-34 arası	71,03	1,648	,649
	35-44 arası	67,51		
	45-54 arası	60,79		
	55 ve üzeri	80,60		
İletişim İhtiyacına Yönelik	25-34 arası	57,59	5,702	,127
	35-44 arası	71,85		
	45-54 arası	77,73		
	55 ve üzeri	70,90		
Başarı İhtiyacına Yönelik	25-34 arası	66,57	,320	,956
	35-44 arası	69,63		
	45-54 arası	65,73		
	55 ve üzeri	72,50		

Motivasyonun katılımcıların yaş grubu verileri ile ilgili analizleri sonucunda p değerlerine bakıldığında faktörler arasında herhangi bir farklılık görülmediği söylenebilir.

Tablo 35: Motivasyon ve Medeni Hal Fark Testi

	Medeni Hal	Ortalama Sırası	Mann-Whitney U Testi	
			Z Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişisel Becerilere Yönelik	Evli	69,44	-,753	,452
	Bekar	63,56		
Takım Çalışmasına Yönelik	Evli	68,98	-,515	,607
	Bekar	64,98		
Güç İhtiyacına Yönelik	Evli	66,71	-,679	,497
	Bekar	71,98		
İletişim İhtiyacına Yönelik	Evli	68,95	-,510	,610
	Bekar	65,08		
Başarı İhtiyacına Yönelik	Evli	70,76	-1,456	,145
	Bekar	59,47		

Motivasyon ve medeni hal verilerinin p değerlerine bakıldığında değerlerin hepsi 0,05'ten büyük olduğu için faktörler arasında herhangi bir farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 36: Motivasyon ve Eğitim Durumu Fark Testi

	Öğrenim Durumu	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
			Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişisel Becerilere Yönelik	Lise ve altı	75,97	3,724	,155
	Üniversite	66,89		
	Lisans üstü	50,77		
Takım Çalışmasına Yönelik	Lise ve altı	70,10	,995	,608
	Üniversite	68,51		
	Lisans üstü	57,09		
Güç İhtiyacına Yönelik	Lise ve altı	66,44	,080	,961
	Üniversite	68,60		
	Lisans üstü	68,27		
İletişim İhtiyacına Yönelik	Lise ve altı	76,25	2,962	,227
	Üniversite	66,07		
	Lisans üstü	56,41		
Başarı İhtiyacına Yönelik	Lise ve altı	68,60	2,704	,259
	Üniversite	70,04		
	Lisans üstü	49,73		

Motivasyon ve eğitim durumu verilerinin analizleri sonucunda faktörler arasında herhangi bir anlamlı farklılık görülmemektedir.

Tablo 37: Motivasyon ve Gelir Durumu Fark Testi

	Gelir Durumu	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
			Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişisel Becerilere Yönelik	2500 TL ve altı	73,72	1,470	,479
	2500 TL-3000TL	60,54		
	3000 TL ve fazlası	69,29		
Takım Çalışmasına Yönelik	2500 TL ve altı	57,59	1,434	,488
	2500 TL-3000TL	67,18		
	3000 TL ve fazlası	70,08		
Güç İhtiyacına Yönelik	2500 TL ve altı	82,31	3,097	,2163
	2500 TL-3000TL	71,14		
	3000 TL ve fazlası	64,52		
İletişim İhtiyacına Yönelik	2500 TL ve altı	67,97	,117	,943
	2500 TL-3000TL	70,14		
	3000 TL ve fazlası	67,35		
Başarı İhtiyacına Yönelik	2500 TL ve altı	64,09	,300	,861
	2500 TL-3000TL	66,36		
	3000 TL ve fazlası	69,19		

Motivasyon ve gelir durumu arasında katılımcıların verilerine dayanılarak yapılan analiz sonucu p değerlerinin hepsinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

3.6.4. Mobbing ve Motivasyon Fark Testleri

Tablo 38: Motivasyon ve Mobbing Düzeyi Fark Testi

	Mobbinge Maruz Kalma Düzeyi	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
			Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişisel Becerilere Yönelik	Hiç	70,83	,759	,859
	Düşük	66,47		
	Orta	77,93		
	Yüksek	66,25		
Takım Çalışmasına Yönelik	Hiç	78,00	3,245	,355
	Düşük	65,27		
	Orta	59,14		
	Yüksek	86,50		
Güç İhtiyacına Yönelik	Hiç	70,78	,552	,907
	Düşük	67,90		
	Orta	58,86		
	Yüksek	64,75		
İletişim İhtiyacına Yönelik	Hiç	85,67	9,195	,027
	Düşük	64,36		
	Orta	51,64		
	Yüksek	45,75		
Başarı İhtiyacına Yönelik	Hiç	61,00	1,682	,641
	Düşük	69,81		
	Orta	75,71		
	Yüksek	54,50		

Motivasyon ile mobbing düzeyi arasında iletişim ihtiyacına yönelik faktörlerde farklılık bulunmaktadır. Mobbinge hiç maruz kalmayan kişilerde, düşük mobbinge maruz kalanlarda, orta düzeyde mobbinge maruz kalanlarda ve yüksek düzeyde mobbinge maruz kalanlarda sırasıyla motivasyon faktörlerine etkilerinde değişimlerin olduğu söylenebilir.

Tablo 39: Motivasyon ve Mobbing Uygulayan Kişi Sayısı Fark Testi

	Mobbing Uygulayan Kişi Sayısı	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
			Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişisel Becerilere Yönelik	Hiç	70,25	7,532	,184
	Bir Kişi	72,53		
	İki kişi	56,42		
	Üç Kişi	84,93		
	Dört Kişi	35,92		
	Dört Kişiden Fazla	71,63		
Takım Çalışmasına Yönelik	Hiç	72,97	9,571	,088
	Bir Kişi	69,79		
	İki kişi	49,61		
	Üç Kişi	55,43		
	Dört Kişi	47,92		
	Dört Kişiden Fazla	93,75		
Güç İhtiyacına Yönelik	Hiç	68,47	5,502	,358
	Bir Kişi	64,84		
	İki kişi	65,00		
	Üç Kişi	71,21		
	Dört Kişi	50,92		
	Dört Kişiden Fazla	107,00		
İletişim İhtiyacına Yönelik	Hiç	75,14	10,596	,060
	Bir Kişi	62,03		
	İki kişi	46,58		
	Üç Kişi	56,93		
	Dört Kişi	58,50		
	Dört Kişiden Fazla	81,75		
Başarı İhtiyacına Yönelik	Hiç	65,21	5,734	,333
	Bir Kişi	76,71		
	İki kişi	59,28		
	Üç Kişi	82,86		
	Dört Kişi	66,92		
	Dört Kişiden Fazla	98,00		

Motivasyon ve mobbing uygulayan kişi sayısı arasında p değerlerine bakıldığında değerlerin 0,05'ten büyük olması sebebiyle anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 40: Motivasyon ve Mobbing Uygulayan Kişinin Pozisyonu Fark Testi

	Mobbing Uygulayan Kişi	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
			Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişisel Becerilere Yönelik	Çalışma Arkadaşları	31,31	2,660	,447
	Yönetici Tarafından	25,84		
	Astları Tarafından	24,67		
	Diğer	16,75		
Takım Çalışmasına Yönelik	Çalışma Arkadaşları	27,55	1,036	,792
	Yönetici Tarafından	27,66		
	Astları Tarafından	23,67		
	Diğer	36,50		
Güç İhtiyacına Yönelik	Çalışma Arkadaşları	28,24	1,087	,780
	Yönetici Tarafından	26,04		
	Astları Tarafından	27,67		
	Diğer	37,50		
İletişim İhtiyacına Yönelik	Çalışma Arkadaşları	29,60	,725	,867
	Yönetici Tarafından	26,10		
	Astları Tarafından	27,33		
	Diğer	23,50		
Başarı İhtiyacına Yönelik	Çalışma Arkadaşları	28,12	,317	,957
	Yönetici Tarafından	26,34		
	Astları Tarafından	29,17		
	Diğer	30,50		

Motivasyon ve mobbingi uygulayan kişinin pozisyonu ile ilgili olan verilerin analizleri sonucunda p değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle istatistiki olarak herhangi bir farklılık bulunmadığı söylenebilir.

Tablo 41: Motivasyon ve Mobbing Uygulayanın Yaşı Fark Testi

	Mobbing Uygulayan Kişinin Yaşı	Ortalama Sırası	Kruskal Wallis H Testi	
			Chi-Square Testi	Anlamlılık Düzeyi
Kişisel Becerilere Yönelik	Büyük	29,03	1,835	,400
	Küçük	29,88		
	Aynı yaşlarda	22,64		
Takım Çalışmasına Yönelik	Büyük	27,70	,070	,966
	Küçük	28,25		
	Aynı yaşlarda	26,61		
Güç İhtiyacına Yönelik	Büyük	28,33	,581	,748
	Küçük	28,94		
	Aynı yaşlarda	24,79		
İletişim İhtiyacına Yönelik	Büyük	25,83	1,105	,576
	Küçük	31,81		
	Aynı yaşlarda	28,86		
Başarı İhtiyacına Yönelik	Büyük	28,67	1,897	,387
	Küçük	31,06		
	Aynı yaşlarda	22,79		

Motivasyon ile mobbing uygulayanın yaşı ile ilgili verilerin analizi sonucunda p değerlerinin 0,05'ten yüksek olması sebebiyle istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın bulunmadığı söylenebilir.

Motivasyon ve mobbing davranışlarının fark testlerini içeren Tablo 41, Tablo 42 ve Tablo 43'teki veriler mobbinge maruz kalan 54 katılımcının vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda analize tabii tutulmuştur.

4. SONUÇ

Mobbing kavramı uzun yıllardır varlığını sürdürmesine rağmen günümüzde popülaritesi daha da artmış olan bir olgudur. Çalışanların iş ile ilgili haklarını gözetmesi, haklarına korumaya yönelik yürürlüğe giren birçok kanun ve hukuki anlamda destek onları daha da bilinçli bir profile sokmuştur. Daha verimli çalışabilme adına gerek yöneticileri gerek çalışma arkadaşları tarafından mağdur edildiği konularda söz sahibi olmuş ve haklarını aramaya yönelmişlerdir. Kanıtlanabilirlik yönünden çok sağlam temelleri olmayan bir olgu olsa bile çalıştıkları kurum ya da kuruluşlar tarafından da destek görmüşlerdir.

İşletme yönetimi veya sahipleri de mobbing konusunda hassas bir durumda bulunmaktadır. İşletme iç çevresinde huzur ve refah ortamının yüksek olması onlar için daha verimli ve karın yüksek olduğu bir durum yaratmaktadır. Bu yüzden işletme sahipleri ya da yöneticiler karşılaşılabilecekleri mobbing olgusuna tedbirler geliştirmişlerdir. Görev ve sorumluluk bilinci, çalışanlara önemli olduğunu hissettirme ve onların haklarını koruduklarını belirleme konularında önemli bir aşama kaydetmişlerdir.

Verimliliğin hem işletme hem de çalışan açısından yüksek olmasının bir diğer sebebi ise yüksek motivasyondur. İş ve kişi ile ilgili olan motivasyon ayrı başlıklar halinde ele alınmakta fakat uygulaması bir etken üzerinde bulunmaktadır. Çalışanların motivasyonlarını yüksek tutma çabası hem işletme hem de kişilerin kendi arzu ve ihtiyaçları dâhilinde gerçekleşmektedir. Çalışanların motivasyonlarını yükseltebilecek alanları işletmelerin hazırlaması ve çalışanlara bu anlamda gerekli desteğin ve imkânların sağlanması önem arz etmektedir. Çalışanların ise arzu ve ihtiyaçlarını sadece kendileri için değil işletme içinde önem arz ettiğinin bilincinde olması yüksek verim ve hem işletme hem çalışan açısından daha karlı bir durumun oluşmasında önemli bir etken olmaktadır.

Çalışmanın gerçekleştiği kurumun 135 büro çalışanı katılımcı olarak kendilerine yöneltilen sorulara cevap vermişlerdir. Cevaplamaları sonucunda kişilerin günlük rutinler bağlamında %71,9 yüzdeye sahip olarak düşük düzeyde

mobbinge maruz kaldığını söylemek mümkündür. Çalışanların yapabilecekleri ile yöneticilerin ya da çalışma arkadaşlarının onlara verdiği sorumluluklar sonucunda ortaya bu durumun çıktığı söylenebilir.

Çalışanlar “Gerçekten şiddet/fiziksel istismara veya şiddet/fiziksel istismar tehdidine maruz kalmanız.”, “Parmakla tehdit edilme, kişisel alanın ihmali, itme, yol keserek tehdit edilme gibi tehdit durumlarına maruz kalmanız.” ve “İşinizi bırakmanız gerektiğine dair işaret veya ipuçlarının verilmesi.” sorularına en çok ortak cevapları vermişlerdir.

Araştırma ile birlikte oluşan durumu aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- Katılımcıların demografik özellikleri bireylerin mobbinge maruz kalma durumu göz önünde bulundurularak incelendiğinde anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Eğitim, yaş, cinsiyet veya gelirin mobbinge maruz kalmada belirleyici bir etken olmadığını söylemek mümkündür.

- Mobbing sorularına verilen cevaplar ile mobbinge maruz kalma durumunun incelendiğinde ise çalışanların çoğunluğunun işlerinde olumsuzluklarla karşılaştığını fakat bunu mobbing olgusu ile ilişkilendirenlerin sayısının genele göre daha az olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuç ile birlikte yapılan araştırmada belirtilen durumun gerçeği tam anlamıyla yansıtmadığını, çalışanların algı ve durum değerlendirme konusunda ki farklılıklarının sonuçları aşırı düzeyde etkilediğini söylenebilmektedir.

- Mobbinge maruz kalan çalışanların istatistiki olarak farklılık göstermesi gibi mobbing uygulayanlarında özellikleri kısmi olarak farklılık göstermekte ve net bir profil ortaya koyulamamaktadır. Yapılan diğer araştırmalar ve bu araştırma göz önüne alındığında mobbing uygulayan kişilerin deneyim ve statü sahibi bireyler tarafından yani yönetici grubu tarafından daha fazla uygulandığını söylemek mümkün olmaktadır.

- Mobbinge maruz kalan kişiler yaşamış oldukları olumsuzluklar karşısında her ne kadar etkilerini yoğun yaşasalar da çok fazla tepki göstermemekte, sorunları kendi imkanları dahilinde çözmeye çalışmakta, iş kaybı korkusunun ön

planda olması, örgüt içerisinde kendini tam anlatamama korkusuyla yanlış anlaşılardan kaynaklı yaşayabileceği ya da bu durumun oluşturabileceği diğer olumsuzluklar sebebiyle çok fazla dile getirmemektedir.

- Çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörler işletmenin tutumu, çalışma ortamı, çalışma arkadaşları olarak belirtilebilir. Çalışan kendi verimliliğini en üst düzeyde tutabilmesi için motivasyonunu da yüksek tutmalıdır. Mobbinge maruz kalan kişilerde oluşan motivasyon azalması, özgüven ve çalışma arkadaşları tarafından yeterli desteği görememe gibi nedenler dolayısıyla da gerçekleşmektedir.

- Motivasyon ile mobbing arasında genel olarak istatistiki bir ilişki bulunmamakla birlikte kısmi olarak etkileri sonuçlara yansımaktadır. Katılımcıların tam anlamıyla objektif olmaması, algı ve değerlendirmede yaşanan farklılıklar bu durumun oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

- Motivasyonu yüksek bireylerin örgüt içerisinde daha etkin ve verimli bir role sahip olması çalışma ortamında da tetikleyici bir etkidir. Örgütün çalışanlara yaklaşımı, sunmuş olduğu imkanlar çalışanların motivasyonlarını yükseltmede, yaratıcı ve yenilikçi taraflarını ortaya çıkarmada önem arz etmektedir.

Yöneticilerin ya da işletme sahiplerinin verimliliğin yüksek olması arzusunda bulunması sebebiyle çalışanların mobbinge maruz kalmaması adına ve sonucunda çalışanların huzur ve refah ortamının bozulmaması amacıyla birçok önlem alması gerekmektedir. Bu önlemlerden en önemlisi her çalışanın işletme açısından bir önemi olduğu ve görev ve sorumluluklarının olumlu bir şekilde yerine getirmesinin onlar için çok önem arz ettiğini bilmesi gerekmektedir.

Mobbing ve motivasyon ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçları ile yapmış olduğumuz çalışmanın sonuçları farklılıklar içermekle birlikte tarihsel gelişim ve imkanların, dayanakların artmasıyla genel olarak aynı sonuçları ortaya koyduğunu söylemek mümkündür.

Çalışanların yaşadıkları olumsuzluklar karşısında tepki göstermemesi, haklarını arama konusunda her ne kadar bilinçlenmiş bireyler olsalar da hala bu alanı tercih etmemeleri, ülkelerin, toplumun ve örgütün mobbing ile mücadele konusunda

etkin bir rol üstlenmeleri ve bu olgu ile mücadele etmeleri karşısında çalışanların bu konularda kabuğuna çekilmeleri mobbing ile mücadele de gelişimi yavaşlatmaktadır.

Örgüt içerisinde huzur, refah ve verimliliği etkilemesine karşı bireylerin işini, statüsünü kaybetmeme konusundaki düşünceleri mobbing kavramının hala önemli bir sorun teşkil etmesindeki en önemli faktördür. Başarıları üstlenen, olumsuzluklarda veya sorunlarda suçlu arayan zihniyetin varlığı, gelişmiş ya da gelişmekte olan topluma, ülkeye daha yararlı işler yapma konusunda faaliyet gösteren örgütlerin önlerine engeller koymaktadır.

Bu araştırma ile birlikte çalışanlarda mobbinge karşı farkındalık bulunmasına rağmen bu farkındalığın daha da geliştirilmesi gerekmektedir. Kişilerin hak ve özgürlükleri konusunda olumsuzluklarla karşılaşmaları durumunda daha etkin bir rol izlemesini teşvik edebilmek amacıyla gerek hukuki açıdan gerekse örgütsel imkanlar düzenlenerek çalışanlara güvenilir bir ortam hazırlanmalıdır.

Mobbing olgusunun her ne kadar kişisel etkileri ön planda tutulsa da genel olarak her örgütte bu durumun var olduğu bilinmektedir. Büyük çerçevede mobbing olgusunun örgüt verimliliği ve sürdürülebilirliğine karşı olumsuz etkileri bulunmaktadır. Ülkeye ve topluma fayda sağlama amacıyla faaliyetlerini sürdüren örgütlerin yüksek motivasyon, doğru planlamalar ve yatırımlar ile birlikte mevcut etkisi arttırılabilmektedir. Dönem gereklilikleri, mevcut durumların etkisi çok fazla kontrol altına alınabilir düzeyde olmamasına karşı, mobbing olgusunu kontrol etmek örgüt açısından daha kolay bir seçenek olabilmektedir.

KAYNAKÇA

Akman, G. (2014). Türkiye’de Mobbingle İlgili Düzenlemeler ve Bir Kamu Üniversite Hastanesinde Taşeron Çalışanlara Yönelik Mobbing Araştırması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Altınbaş, N. (2019). Türkiye’de İş Ahlakı ve Mobbing Uygulamaları (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.

Aquino, K; Lamertz, K. (2004) “A Relational Model Of Workplace Victimization: Social Roles And Patterns Of Victimization In Dyadic Relationship” Journal Of Applied Psychology, Vol. 89, No.6.

Arı T, E. (2010). Yıldırma Olgusu ve Yıldırma ile Kişilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Bankacılık Sektörü Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Atıcı T, H. (2015). Mobbing ve Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bingöl, B. (2007). İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Çamsarı, A. (2019). İşletmelerde Mobbing’in Çalışanların Özyeterlilik Algıları ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerine Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çingirler, Ö. (2014). Mobbinge Neden Olan Etmenler ve Mobbingle Başa Çıkma Yöntemleri: Adana İlçeleri Kamu Hastanelerinde Bir Çalışma

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Çopur, F. (2017). Mobbingin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Türk Hukuk Sisteminde Mobbing (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Einarsen, S. (1999). "The Nature and Causes of Bullying at Work" International Journal of Manpower,20. New York.

Ertürk, A. (2011). İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmen ve Yöneticilere Yönelik Duygusal Yıldırma Davranışlarının İncelenmesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kalkan, M. (2019). Çalışma Yaşamında Yıldırma Mağduru Olup Dava Açan Kadın Çalışanlar Üzerine Nitel Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Karakale, S. (2011). Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

Karavardar, G. (2009). İş Yaşamında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırmaya Direnç Gösteren Kişilik Özellikleri ile İlişkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karlıoğlu, G. (2011). İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kılınç, N. (2019). Kamu Kurumlarında Cinsiyet Ayrımcılığına Bağlı Mobbing Araştırması: Gümüşhane İli Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.

Konaklı, T. (2011). Üniversitelerde Yıldıma ve Kültürel Değerlerin Yıldıma ile Başa ıkma Yaklaşımlarına Etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Kuş, E. (2015). Mobbingin Motivasyona Etkisi ve Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Pir, E. (2019). Türk Hukukunda Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Salin, D. (1999). Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Triggerinf Factors in the Work Environmet. Working Paper No.406, Helsinki

Serin, S. (2018). İlkokul Öğretmenlerinin Yıldıma (Mobbing) Davranışlarına Maruz Kalma Düzeyleri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Söğütlü, A. (2014). Mobbing, Etkileri ve Mobbing'le Mücadele (İstanbul Hizmet alışanları Sektörü Örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

şerifoğlu, E. (2019). Mobbingin Özel Sektör alışanları Üzerindeki Etkileri: Bir Nitel Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldız, S.(2007). İşyerinde İstismar Davranışlarının Psiko-Sosyal Boyutu ve Bir Uygulama (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

EKLER

Ek-1: Mobbing Ölçeği Faktör Analizi

Mobbing ölçeğinde 4 adet faktör analizi yapılmıştır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,845
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1847,179
	df	231
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri (,845), 0,70'ten büyüktür. Bu noktada verilerin homojen olduğu söylenebilir. Bartlett's Testi ise 0,00 olan anlamlılık düzeyi 0,05'ten az olduğu için faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

14. değişken (Görüş ve düşüncelerinizin dikkate alınmaması.) iki faktör halinde gruplandırılmış ve değerleri birbirine çok yakın (Faktör 1 = 0,515; Faktör 3 = 0,500) olduğu için (Ek 2'de görülebilir) ilgili madde analizden çıkarılarak ikinci faktör analizi (Varimax Rotation ile Rotated Component Matrix tablosu Ek 3'de görülebilir) 22 maddeyle yapılmıştır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,841
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1683,745
	df	210
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri (,841), 0,70'ten büyüktür. Bu noktada verilerin homojen olduğu söylenebilir. Bartlett's Testi ise 0,00 olan anlamlılık düzeyi 0,05'ten az olduğu için faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

15. değişken (İyi anlamadığınız veya kurum içinde çok yakın olmadığınız insanların günlük şakalarına maruz kalmanız.) iki faktör halinde gruplandırılmış ve değerleri birbirine çok yakın (Faktör 2 = 0,442; Faktör 4 = 0,481) olduğu için (Ek 2'de görülebilir) ilgili madde analizden çıkarılarak üçüncü faktör analizi (Varimax

Rotation ile Rotated Component Matrix tablosu Ek 4'te görülebilir) 21 maddeyle yapılmıştır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,848
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1580,241
	df	190
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri (,848), 0,70'ten büyüktür. Bu noktada verilerin homojen olduğu söylenebilir. Bartlett's Testi ise 0,00 olan anlamlılık düzeyi 0,05'ten az olduğu için faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

12. değişken (Siz geçerken yokmuşsunuz gibi davranılması veya düşmanca davranılması.) hiçbir faktöre dahil olmadığı için (Ek 3'te görülebilir) ilgili madde analizden çıkarılarak dördüncü faktör analizi (Varimax Rotation ile Rotated Component Matrix tablosu Ek 5'te görülebilir) analizi 20 maddeyle yapılmıştır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,854
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1458,816
	df	171
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri (,854), 0,70'ten büyüktür. Bu noktada verilerin homojen olduğu söylenebilir. Bartlett's Testi ise 0,00 olan anlamlılık düzeyi 0,05'ten az olduğu için faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

EK2: Mobbing 1. Faktör Analizi (Varimax Rotation Yöntemi ile Rotation Component Matrix Tablosu)

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
M.Y.19	,736	,419			
M.IS.13	,727				
M.IS.11	,711				
M.IS.20	,585			,477	
M.D.5	,570				
M.IS.14	,515		,500		
M.K.12	,444				
M.Y.21		,796			
M.Y.18		,781			
M.Y.16		,720			
M.IS.8		,509			
M.D.1		,457			,436
M.D.4			,794		
M.D.3			,791		
M.D.6			,574		
M.K.10	,470		,484		
M.IS.15		,440	,483		
M.K.22				,800	
M.K.9				,797	
M.IS.7				,620	
M.IS.2					,704
M.K.17	,502				,625

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 11 iterations.

EK 3: Mobbing 2. Faktör Analizi (Varimax Rotation Yöntemi ile Rotation Component Matrix Tablosu)

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
M.Y.19	,752	,403			
M.IS.11	,716				
M.IS.13	,665		,433		
M.K.10	,567			,509	
M.IS.20	,547				,472
M.D.5	,521		,480		
M.K.12	,407				
M.Y.21		,799			
M.Y.18		,758			
M.Y.16		,728			
M.IS.8		,511			
M.K.17			,718		
M.IS.2			,713		
M.D.1		,425	,455		
M.D.3				,793	
M.D.4				,772	
M.D.6			,426	,516	
M.IS.15		,442		,481	
M.K.9					,797
M.K.22					,795
M.IS.7					,635

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 12 iterations.

EK 4: Mobbing 3.vFaktör Analizi (Varimax Rotation Yöntemi ile Rotation Component Matrix tablosu)

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
M.K.17	,775				
M.D.5	,640				
M.IS.20	,623		,434		,402
M.IS.13	,581		,476		
M.IS.2	,579				
M.D.1	,490				
M.Y.21		,816			
M.Y.18		,787			
M.Y.16		,751			
M.IS.8		,604			
M.K.12					
M.K.10			,710		
M.Y.19			,694		
M.IS.11			,639		
M.D.4				,818	
M.D.3				,789	
M.D.6	,434			,535	
M.K.9					,812
M.K.22					,802
M.IS.7					,654

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 25 iterations.

EK 5: Mobbing 4. Faktör Analizi (Varimax Rotation Yöntemi ile Rotation Component Matrix Tablosu)

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
M.K.17	,776				
M.D.5	,635				
M.IS.20	,613		,445	,411	
M.IS.2	,580				
M.IS.13	,578		,486		
M.D.1	,481				
M.Y.21		,815			
M.Y.18		,788			
M.Y.16		,749			
M.IS.8		,601			
M.K.10			,710		
M.Y.19			,701		
M.IS.11			,641		
M.K.9				,807	
M.K.22				,805	
M.IS.7				,656	
M.D.4					,817
M.D.3					,793
M.D.6	,439				,531

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 13 iterations.

Ek 6: Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi

Motivasyon ölçeğinde 12 adet faktör analizi yapılmıştır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,858
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1775,891
	df	435
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri (,858), 0,70'ten büyüktür. Bu noktada verilerin homojen olduğu söylenebilir. Bartlett's Testi ise 0,00 olan anlamlılık düzeyi 0,05'ten az olduğu için faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

12. değişken (Önemli projelere katılmaktan hoşlanırım.) iki faktör halinde gruplandırılmış ve değerleri birbirine çok yakın (Faktör 1 = 0,515; Faktör 2 = 0,493) olduğu için (Ek 5'te görülebilir) ilgili madde analizden çıkarılarak ikinci faktör analizi (Varimax Rotation ile Rotated Component Matrix tablosu Ek 7'da görülebilir) 29 maddeyle yapılmıştır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1649,286
	df	406
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri (,850), 0,70'ten büyüktür. Bu noktada verilerin homojen olduğu söylenebilir. Bartlett's Testi ise 0,00 olan anlamlılık düzeyi 0,05'ten az olduğu için faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

8. değişken (Her zaman başlarına yardım etmeye hazırım.) iki faktör halinde gruplandırılmış ve değerleri birbirine çok yakın (Faktör 4 = 0,477; Faktör 5 = 0,401) olduğu için (Ek 6'da görülebilir) ilgili madde analizden çıkarılarak üçüncü faktör analizi (Varimax Rotation ile Rotated Component Matrix tablosu Ek 8'de görülebilir) 28 maddeyle yapılmıştır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,844
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1564,390
	df	378
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri (,844), 0,70'ten büyüktür. Bu noktada verilerin homojen olduğu söylenebilir. Bartlett's Testi ise 0,00 olan anlamlılık düzeyi 0,05'ten az olduğu için faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

27. değişken (Liderliğin her türlü çalışma şartlarında önemli olduğuna inanırım.) iki faktör halinde gruplandırılmış ve değerleri birbirine çok yakın (Faktör 3 = 0,498; Faktör 7 = 0,467) olduğu için (Ek 7'de görülebilir) ilgili madde analizden çıkarılarak dördüncü faktör analizi (Varimax Rotation ile Rotated Component Matrix tablosu Ek 9'de görülebilir) 27 maddeyle yapılmıştır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,842
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1495,794
	df	351
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri (,842), 0,70'ten büyüktür. Bu noktada verilerin homojen olduğu söylenebilir. Bartlett's Testi ise 0,00 olan anlamlılık düzeyi 0,05'ten az olduğu için faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

5. değişken (Tek başıma çalışmaktan hoşlanırım.) iki faktör halinde gruplandırılmış ve değerleri birbirine çok yakın (Faktör 1 = 0,437; Faktör 7 = 0,474) olduğu için (Ek 8'de görülebilir) ilgili madde analizden çıkarılarak beşinci faktör analizi (Varimax Rotation ile Rotated Component Matrix tablosu Ek 10'da görülebilir) 26 maddeyle yapılmıştır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1452,649
	df	325
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri (,849), 0,70'ten büyüktür. Bu noktada verilerin homojen olduğu söylenebilir. Bartlett's Testi ise 0,00 olan anlamlılık düzeyi 0,05'ten az olduğu için faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

20. değişken (Başkalarını yönlendirmeyi severim.) iki faktör halinde gruplandırılmış ve değerleri birbirine çok yakın (Faktör 2 = 0,531; Faktör 7 = 0,516) olduğu için (Ek 9'da görülebilir) ilgili madde analizden çıkarılarak altıncı

faktör analizi (Varimax Rotation ile Rotated Component Matrix tablosu Ek 11’de görülebilir) 25 maddeyle yapılmıştır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,854
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1376,485
	df	300
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri (,854), 0,70’ten büyüktür. Bu noktada verilerin homojen olduğu söylenebilir. Bartlett’s Testi ise 0,00 olan anlamlılık düzeyi 0,05’ten az olduğu için faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

7. değişken (Düzenli ve organize olmayı severim.) iki faktör halinde gruplandırılmış ve değerleri birbirine çok yakın (Faktör 1 = 0,474; Faktör 7 = 0,483) olduğu için (Ek 10’de görülebilir) ilgili madde analizden çıkarılarak yedinci faktör analizi (Varimax Rotation ile Rotated Component Matrix tablosu Ek 12’de görülebilir) 24 maddeyle yapılmıştır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1316,937
	df	276
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri (,850), 0,70’ten büyüktür. Bu noktada verilerin homojen olduğu söylenebilir. Bartlett’s Testi ise 0,00 olan anlamlılık düzeyi 0,05’ten az olduğu için faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

9. değişken (Kendi hareketlerimden sorumluyumdur.) tek soruluk bir faktör oluşturduğu için (Ek 11’de görülebilir) ilgili madde analizden çıkarılarak sekizinci faktör analizi (Varimax Rotation ile Rotated Component Matrix tablosu Ek 13’de görülebilir) 23 maddeyle yapılmıştır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,858
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1280,017
	df	253
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri (,858), 0,70'ten büyüktür. Bu noktada verilerin homojen olduğu söylenebilir. Bartlett's Testi ise 0,00 olan anlamlılık düzeyi 0,05'ten az olduğu için faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

11. değişken (Başkaları tarafından takdir edilmeyi beklerim.) tek soruluk bir faktör oluşturduğu için (Ek 12'de görülebilir) ilgili madde analizden çıkarılarak dokuzuncu faktör analizi (Varimax Rotation ile Rotated Component Matrix tablosu Ek 14'te görülebilir) 22 maddeyle yapılmıştır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,861
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1194,407
	df	231
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri (,861), 0,70'ten büyüktür. Bu noktada verilerin homojen olduğu söylenebilir. Bartlett's Testi ise 0,00 olan anlamlılık düzeyi 0,05'ten az olduğu için faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

14. değişken (Her zaman performansımı yükseltmeye çalışırım.) iki faktör halinde gruplandırılmış ve değerleri birbirine çok yakın (Faktör 1 = 0,489; Faktör 3 = 0,449) olduğu için (Ek 13'te görülebilir) ilgili madde analizden çıkarılarak onuncu faktör analizi (Varimax Rotation ile Rotated Component Matrix tablosu Ek 15'te görülebilir) 21 maddeyle yapılmıştır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,846
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1084,606
	df	210
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri (,846), 0,70'ten büyüktür. Bu noktada verilerin homojen olduğu söylenebilir. Bartlett's Testi ise 0,00 olan anlamlılık düzeyi 0,05'ten az olduğu için faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

2. değişken (Yetkiye saygı duyarım.) iki faktör halinde gruplandırılmış ve değerleri birbirine çok yakın (Faktör 3 = 0,516; Faktör 6 = 0,601) olduğu için (Ek 14'te

görülebilir) ilgili madde analizden çıkarılarak on birinci faktör analizi (Varimax Rotation ile Rotated Component Matrix tablosu Ek 16'te görülebilir) 20 maddeyle yapılmıştır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1011,368
	df	190
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri (,849), 0,70'ten büyüktür. Bu noktada verilerin homojen olduğu söylenebilir. Bartlett's Testi ise 0,00 olan anlamlılık düzeyi 0,05'ten az olduğu için faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

18. değişken (İşbirliğine önem veririm.) iki faktör halinde gruplandırılmış ve değerleri birbirine çok yakın (Faktör 1 = 0,547; Faktör 3 = 0,572) olduğu için (Ek 15'te görülebilir) ilgili madde analizden çıkarılarak on ikinci faktör analizi (Varimax Rotation ile Rotated Component Matrix tablosu Ek 17'da görülebilir) 19 maddeyle yapılmıştır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,842
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	904,144
	df	171
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri (,842), 0,70'ten büyüktür. Bu noktada verilerin homojen olduğu söylenebilir. Bartlett's Testi ise 0,00 olan anlamlılık düzeyi 0,05'ten az olduğu için faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir.

Ek-7: Motivasyon 1. Faktör analizi

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
MOT.I.6	,781						
MOT.I.1	,746						
MOT.I.13	,732						
MOT.I.18	,626				,476		
MOT.G.24	,598						
MOT.B.14	,534				,424		
MOT.G.12	,515	,493					
MOT.B.19		,743					
MOT.B.3		,713					
MOT.B.15		,578					
MOT.G.20		,546					,442
MOT.B.22		,538					
MOT.B.30			,795				
MOT.I.11			,741				
MOT.G.29			,580				
MOT.B.28		,435	,517		,415		
MOT.G.27			,513				,427
MOT.G.4				,798			
MOT.G.2				,746			
MOT.I.21				,531			
MOT.G.8				,485	,403		
MOT.I.25				,474			
MOT.G.7					,701		
MOT.I.16	,419				,526		
MOT.B.9					,413		
MOT.I.10						,696	
MOT.G.17						,687	
MOT.I.23		,450				,501	
MOT.B.26							,727
MOT.B.5							,517

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

Ek-8: Motivasyon 2. Faktör analizi

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
MOT.I.6	,770						
MOT.I.1	,755						
MOT.I.13	,714						
MOT.I.18	,614				,487		
MOT.G.24	,612						
MOT.B.14	,537				,426		
MOT.B.19		,747					
MOT.B.3		,718					
MOT.B.22		,561					
MOT.G.20		,555					,425
MOT.B.15		,552					
MOT.B.30			,792				
MOT.I.11			,749				
MOT.G.29			,577				
MOT.B.28		,420	,525		,428		
MOT.G.27			,512				,425
MOT.G.4				,789			
MOT.G.2				,747			
MOT.I.21				,529			
MOT.I.25				,482			
MOT.G.8				,477	,401		
MOT.G.7					,708		
MOT.I.16	,409				,533		
MOT.B.9					,413		
MOT.I.10						,707	
MOT.G.17						,682	
MOT.I.23		,457				,514	
MOT.B.26							,730
MOT.B.5	-,401						,527

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 10 iterations.

EK-9: Motivasyon 3. Faktör analizi

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
MOT.I.6	,779						
MOT.I.1	,758						
MOT.I.13	,717						
MOT.I.18	,627			,476			
MOT.G.24	,613						
MOT.B.14	,539			,430			
MOT.B.19		,750					
MOT.B.3		,720					
MOT.B.22		,556					
MOT.B.15		,556					
MOT.G.20		,545					,426
MOT.B.30			,795				
MOT.I.11			,746				
MOT.G.29			,577				
MOT.B.28		,427	,520	,409			
MOT.G.27			,498				,467
MOT.G.7				,712			
MOT.I.16	,414			,549			
MOT.B.9				,453			
MOT.G.4					,791		
MOT.G.2					,719		
MOT.I.21				,403	,526		
MOT.I.25					,484		
MOT.G.17						,695	
MOT.I.10						,692	
MOT.I.23		,458				,509	
MOT.B.26							,716
MOT.B.5							,557

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 10 iterations.

EK-10: Motivasyon 4. Faktör analizi

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
MOT.I.6	,787						
MOT.I.1	,767						
MOT.I.13	,693						
MOT.I.18	,645			,450			
MOT.G.24	,614						
MOT.B.14	,553			,413			
MOT.B.19		,756					
MOT.B.3		,723					
MOT.B.22		,559					
MOT.B.15		,551					
MOT.G.20		,544					,454
MOT.B.30			,806				
MOT.I.11			,739				
MOT.G.29			,596				
MOT.B.28		,449	,497	,404			
MOT.G.7				,705			
MOT.I.16	,440			,539			
MOT.B.9				,483			
MOT.G.4					,809		
MOT.G.2					,715		
MOT.I.21				,402	,511		
MOT.I.25	,423				,450		
MOT.I.10						,702	
MOT.G.17						,689	
MOT.I.23		,459				,502	
MOT.B.26							,775
MOT.B.5	-,437						,474

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 7 iterations.

EK-11: Motivasyon 5. Faktör analizi

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
MOT.I.6	,804						
MOT.I.1	,764						
MOT.I.13	,716						
MOT.I.18	,656			,429			
MOT.G.24	,610						
MOT.B.14	,561			,405			
MOT.B.19		,747					
MOT.B.3		,720					
MOT.B.22		,558					
MOT.B.15		,555	,447				
MOT.G.20		,531					,516
MOT.I.11			,817				
MOT.B.30			,723				
MOT.B.28		,433	,529	,402			
MOT.G.7				,705			
MOT.I.16	,452			,522			
MOT.B.9				,472			
MOT.G.4					,810		
MOT.G.2					,714		
MOT.I.21					,505		
MOT.I.25	,417				,444		
MOT.I.10						,724	
MOT.G.17						,677	
MOT.I.23		,449				,527	
MOT.B.26							,831
MOT.G.29			,454				,468

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 9 iterations.

EK-12: Motivasyon 6. Faktör analizi

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
MOT.I.6	,823					
MOT.I.18	,772					
MOT.I.1	,735					
MOT.B.14	,638					
MOT.I.13	,606					
MOT.I.16	,571					,404
MOT.G.24	,567					
MOT.I.25	,477				,435	
MOT.B.19		,773				
MOT.B.3		,738				
MOT.B.15		,604				
MOT.B.22		,588				
MOT.B.28		,508	,460			
MOT.B.30			,780			
MOT.B.26			,682			
MOT.G.29			,619			
MOT.G.17				,738		
MOT.I.10				,662		,410
MOT.I.11			,513	,547		
MOT.I.23		,454		,509		
MOT.G.4					,812	
MOT.G.2					,680	
MOT.I.21					,467	
MOT.B.9						,661
MOT.G.7	,474					,483

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 11 iterations.

EK-13: Motivasyon 7. Faktör analizi

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
MOT.I.6	,814					
MOT.I.18	,777					
MOT.I.1	,717					
MOT.B.14	,646					
MOT.I.13	,612					
MOT.G.24	,608					
MOT.I.16	,592					
MOT.I.25	,468				,460	
MOT.B.19		,783				
MOT.B.3		,733				
MOT.B.15		,592				
MOT.B.22		,587				
MOT.B.28		,528		,445		
MOT.G.17			,737			
MOT.I.10			,646			
MOT.I.11			,586	,509		
MOT.I.23		,473	,493			
MOT.B.30				,776		
MOT.B.26				,683		
MOT.G.29				,619		
MOT.G.4					,802	
MOT.G.2					,733	
MOT.I.21					,459	
MOT.B.9						,722

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 11 iterations.

EK-14: Motivasyon 8. Faktör analizi

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
MOT.I.6	,824					
MOT.I.18	,758					
MOT.I.1	,740					
MOT.I.13	,632					,515
MOT.B.14	,630					
MOT.G.24	,569					
MOT.I.16	,555					
MOT.B.19		,756				
MOT.B.3		,747				
MOT.B.15		,620				
MOT.B.22		,588				
MOT.B.28		,534	,443			
MOT.B.26			,756			
MOT.B.30			,729			
MOT.G.29			,582			
MOT.G.4				,801		
MOT.G.2				,766		
MOT.I.21				,541		
MOT.I.25	,441			,490		
MOT.I.10					,815	
MOT.G.17					,644	
MOT.I.23		,445			,589	
MOT.I.11						,669

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 14 iterations.

EK-15: Motivasyon 9. Faktör Analizi

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
MOT.I.13	,781					
MOT.I.6	,772					
MOT.I.1	,761					
MOT.G.24	,531					
MOT.B.14	,489		,449			
MOT.B.3		,746				
MOT.B.19		,735				
MOT.B.15		,637				
MOT.B.22		,582				
MOT.B.28		,546				
MOT.I.21			,665			
MOT.I.16			,621			
MOT.I.18	,537		,596			
MOT.I.25			,594			
MOT.I.10				,802		
MOT.G.17				,711		
MOT.I.23		,425		,598		
MOT.B.30					,766	
MOT.B.26					,721	
MOT.G.29					,656	
MOT.G.4						,823
MOT.G.2			,454			,649

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 17 iterations.

EK-16: Motivasyon 10. Faktör Analizi

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
MOT.B.3	,744					
MOT.B.19	,737					
MOT.B.15	,641					
MOT.B.22	,590					
MOT.B.28	,544					
MOT.I.13		,780				
MOT.I.6		,775				
MOT.I.1		,766				
MOT.G.24		,528				
MOT.I.21			,700			
MOT.I.25			,656			
MOT.I.16			,593			
MOT.I.18		,543	,583			
MOT.I.10				,816		
MOT.G.17				,693		
MOT.I.23	,427			,609		
MOT.B.30					,763	
MOT.B.26					,723	
MOT.G.29					,661	
MOT.G.4						,824
MOT.G.2			,516			,601

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 10 iterations.

EK-17: Motivasyon 11. Faktör Analizi

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
MOT.I.6	,793					
MOT.I.1	,776					
MOT.I.13	,771					
MOT.G.24	,514					
MOT.B.3		,768				
MOT.B.19		,732				
MOT.B.15		,627				
MOT.B.22		,607				
MOT.B.28		,506			,429	
MOT.I.21			,728			
MOT.I.25			,691			
MOT.I.16			,605			
MOT.I.18	,547		,572			
MOT.I.10				,820		
MOT.G.17				,676		
MOT.I.23				,628		
MOT.B.30					,766	
MOT.B.26					,720	
MOT.G.29					,667	
MOT.G.4						,821

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 8 iterations.

EK-18: Motivasyon 12. Faktör Analizi**Rotated Component Matrix^a**

	Component				
	1	2	3	4	5
MOT.B.3	,757				
MOT.B.19	,748				
MOT.B.15	,602				
MOT.B.28	,575				,426
MOT.B.22	,552				
MOT.I.6		,815			
MOT.I.1		,776			
MOT.I.13		,750			
MOT.G.24		,549			
MOT.I.10			,758		
MOT.G.17			,739		
MOT.I.23	,432		,581		
MOT.I.21				,719	
MOT.G.4				,677	
MOT.I.25				,668	
MOT.I.16				,498	
MOT.B.30					,771
MOT.B.26					,712
MOT.G.29					,668

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 7 iterations.

EK-19: Anket Örneği

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu Namık Kemal Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında hazırlamış olduğum yüksek lisans tezimde kullanılmak üzere Çorlu Belediyesi'nde çalışan personelin mobbinge maruz kalıp kalmadığını belirlemek, mobbing konusunda farkındalık yaratmak ve bunun çalışanların motivasyonlarına etkisini tespit etmeye yönelik düzenlenmiştir. Anket sorularına vereceğiniz cevapların objektif olması, çalışmamın önemini arttıracak ve vermiş olduğunuz bilgiler çalışma amacı dışında kullanılmayacaktır.

Çalışmama vermiş olduğunuz katkılarınız için çok teşekkür ederim.

Gökmen METE

LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sizi Gökmen METE tarafından yürütölen "Mobbingin Çalışanlara ve Motivasyonlarına Etkileri: Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama" başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllölük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkında sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

MOBBİNG

Aşağıda belirtilen davranışlar işyerlerinde sık sık karşılaşılan olumsuz davranışlar olarak kabul görmektedir. İşyerinizde geçtiğimiz (son) 6 ay süresince aşağıda bulunan olumsuz davranışlara yöneticiniz, çalışma arkadaşınız veya astınız tarafından ne sıklıkla maruz kaldınız ?

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

1- Kaç kişi tarafından bu davranışlara maruz kalıyorsunuz?	
<input type="checkbox"/> Hiç <input type="checkbox"/> 1 Kişi <input type="checkbox"/> 2 Kişi <input type="checkbox"/> 3 Kişi <input type="checkbox"/> 4 Kişi <input type="checkbox"/> 4 Kişiden fazla	
Cevabınız hiç ise lütfen diğer bölümdeki anket sorularına geçiniz. Bu bölümde geri kalan sorulara cevap vermeyiniz.	
2- Söz konusu davranışlar en çok kim veya kimler tarafından yapılıyor?	
<input type="checkbox"/> Çalışma arkadaşları tarafından <input type="checkbox"/> Yönetici/ yöneticiler tarafından <input type="checkbox"/> Astları tarafından <input type="checkbox"/> Diğer	
3- Yapan kişi veya kişilerin cinsiyeti nedir?	
<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Her ikisi de	
4- Söz konusu davranışları yapan kişi sizden yaşça büyük mü küçük mü ?	
<input type="checkbox"/> Büyük <input type="checkbox"/> Küçük <input type="checkbox"/> Aynı yaşlarda	
5- Söz konusu davranışlarla karşılaştığınızda ne tepki verdiniz?	
Hiçbir şey yapmadım.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Başka bir bölüme transferimi istedim.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Diğer çalışanlara söylemekle tehdit ettim.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Arkadaşlarıma anlattım.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Personele rapor ettim.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Yöneticime rapor ettim.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Sendika temsilcisine bildirdim.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Adli makamlara şikayet ettim.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Aile üyelerinden veya akrabalarımından birine anlattım.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Psikolog veya bir doktorla görüştüm.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Başka	
6- Söz konusu davranışların sizin üzerinizdeki etkileri nelerdir?	
Tükenmişlik hissettim.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Kısmen <input type="checkbox"/> Hayır
Çaresizlik hissettim.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Kısmen <input type="checkbox"/> Hayır
Çatışma içinde hissettim.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Kısmen <input type="checkbox"/> Hayır
Öfkelendirdi.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Kısmen <input type="checkbox"/> Hayır
Korktum.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Kısmen <input type="checkbox"/> Hayır
Özgüven kaybına yol açtı.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Kısmen <input type="checkbox"/> Hayır
Konsantrasyon bozukluğuna yol açtı.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Kısmen <input type="checkbox"/> Hayır
Unutkan biri oldum.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Kısmen <input type="checkbox"/> Hayır
Motivasyonumda düşüşe neden oldu.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Kısmen <input type="checkbox"/> Hayır
Sigara ve/veya alkol tüketiminde artışa neden oldu.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Kısmen <input type="checkbox"/> Hayır
Eleştirilere tahammül edemez duruma geldim.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Kısmen <input type="checkbox"/> Hayır
Panik ataklar başladı ve sürekli endişelenen biri oldum.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Kısmen <input type="checkbox"/> Hayır
Uykusuzluk çekmeye başladım.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Kısmen <input type="checkbox"/> Hayır
Kendimi suçladım.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Kısmen <input type="checkbox"/> Hayır
Bütün bu olanlar beni daha güçlü kıldı.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Kısmen <input type="checkbox"/> Hayır

MOTİVASYON						
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
1)	Takım çalışmalarından hoşlanırım.					
2)	Yetkiye saygı duyarım.					
3)	Belirli risklere girerim.					
4)	Saygınlığa (prestije) önem veririm.					
5)	Tek başıma çalışmaktan hoşlanırım.					
6)	Yaratıcı grup çalışmasından hoşlanırım.					
7)	Düzenli ve organize olmayı severim.					
8)	Her zaman başlarına yardım etmeye hazırım.					
9)	Kendi hareketlerimden sorumluyumdur.					
10)	Kendimi birleştirici gibi görürüm.					
11)	Başkaları tarafından takdir edilmeyi beklerim.					
12)	Önemli projelere katılmaktan hoşlanırım.					
13)	Başkalarıyla etkileşmekten hoşlanırım.					
14)	Her zaman performansımı yükseltmeye çalışırım.					
15)	Kendimi bir girişimci gibi hissederim.					
16)	Başkalarıyla çalışırken iletişime önem veririm.					
17)	Başkalarının işlerini iyi yönettiğime inanırım.					
18)	İşbirliğine önem veririm.					
19)	Zor görevlerden hoşlanırım.					
20)	Başkalarını yönlendirmeyi severim.					
21)	Başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine saygı duyarım.					
22)	Etkin olmaktan hoşlanırım.					
23)	İnsanları bir proje etrafında bir araya getirmekte başarılıyım.					

		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
24)	İyi yapılmış bir işin sonucunun doğru olarak fark edilmesinden hoşlanırım.					
25)	Arkadaşlığa değer veririm.					
26)	Kendi çalışma hedeflerimi seçmek isterim.					
27)	Liderliğin her türlü çalışma şartlarında önemli olduğuna inanırım.					
28)	Yaratıcı ve yenilikçiyimdir.					
29)	Başkalarına öğüt vermeyi severim.					
30)	Ne kadar başarılı olduğumu bilmek isterim.					

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1)	Cinsiyetiniz	Erkek ()		Kadın ()		
2)	Yaşınız	...				
3)	Medeni Haliniz	Evli ()		Bekar ()		
4)	En Son Mezun Olduğunuz Okul	İlköğretim ()	Lise ()	Üniversite ()	Yüksek Lisans ()	
5)	Aylık Geliriniz	1500-2000 ()	2000-2500 ()	2500-3000 ()	3000'den fazla ()	