

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Lamia ALKAYIŞ**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN**

İSTANBUL - 2015

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Lamia ALKAYIŞ

İN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : Mobbing ve Örgütsel Sessizliğin Çalışanların Motivasyonu
: Üzerine Etkisi.

ENSTİTÜ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ANABİLİM DALI : İşletme

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ : 26.05.2015

SAYFA SAYISI : 111 sayfa

TEZ DANIŞMANI : Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

DİZİN TERİMLERİ : Psikolojik Yıldırma (Mobbing), Baskı, Taciz, Örgüt, Sessizlik,
: Örgütsel Sessizlik, Motivasyon.

TÜRKÇE ÖZET : Mobbing ve örgütsel sessizlik günümüz iş hayatındaki en büyük problemlerin başında gelmektedir. Örgütlerde gerçekleşen psikolojik yıldırma olayları, çalışanların sessizliğine yol açmaktadır. Çalışanların sessizleşmesi ile birlikte iş motivasyonları ve performansı da düşer. Motivasyonu düşük bireylerin çalıştığı işletmelerin başarılı olması beklenemez. Bu tez çalışmasının ilk üç bölümünde, birbiri ile bağlantılı olan bu üç konunun teorik analizleri yapıldıktan sonra, dördüncü bölümde araştırma yerel bir belediyede mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon üzerine bir çalışma yapılmıştır.

DAĞITIM LİSTESİ : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
: 2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Lamia ALKAYIŞ

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Lamia ALKAYIŞ**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN**

İSTANBUL - 2015

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Lamia ALKAYIŞ

26.05.2015

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Lamia ALKAYIŞ'ın Mobbing ve Örgütsel Sessizliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____

Üye Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

Üye Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

Üye Yrd. Doç. Dr. Kutalmış Emre ÇEYLAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... /2015

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Örgütlerde çalışanlara yapılan her türlü baskı ve zorlama davranışı olarak değerlendirilebilecek olan psikolojik yıldırma (mobbing), bireylerin hem ruhsal hem de fiziksel olarak büyük zararlar görmesine neden olmaktadır. Bu zararın en aza indirilmesi ya da ortadan kaldırılmasında kurban/mağdur kadar toplumun tüm kesimlerine sorumluluklar düşmektedir. Örgütsel sessizlik, genel olarak işgörenlerin farklı görüş, düşünce ve fikirlere sahip olmalarına karşın, bunu üstlerinden bilinçli olarak esirgemeleri olarak tanımlanmaktadır. Mobbing ve örgütsel sessizlikle etkili bir şekilde mücadele edilmesi özel, kamu ve akademik çevrelerce tartışılmaktadır.

Örgütsel güvenin düşük olduğu ortamlarda, çalışanlar bilgilerini saklayarak önemli problemleri dile getirmeyecek; örgütsel öğrenme, örgütsel değişim ve gelişim, yaratıcılık ve yenilikçilik sekteye uğrayacaktır. Dolayısıyla güvensiz ve sessiz çalışanın verimlilik performansı azalacak, örgütsel hedef ve eylemlere katkısı azalacaktır.

Motivasyon, insanların verimli olmasını sağlayan yönlendirici bir güçtür. Dolayısı ile işletmeler için büyük önem taşıyan bir kavramdır. İşletmelerin amaçlarını uygun kaynak kullanımı ile gerçekleştirmelerinde yüksek motivasyona sahip çalışanların önemli katkısı olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın amacı; çalışanların örgütsel sessizlik, mobbing ve motivasyon ile performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma bölümünde, yerel bir belediyede mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon üzerine bir anket çalışması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Yıldırma (Mobbing), Örgüt, Örgütsel Sessizlik, Motivasyon.

SUMMARY

Mobbing which can be considered as a behavior of all kinds of psychological pressure and coercion to employees in organization leads to great damage to individuals both spiritually and physically. All part of the community, as well as victim, is responsible for minimization or elimination of this damage. Organizational silence is generally defined as employees which have despite the different opinion, thoughts and ideas withhold these from their superiors consciously. Struggle in an effective way with mobbing and organizational silence are being discussed by the private, public and academic milieu/environment.

Individuals employed in an environment where organizational trust is poor would keep their knowledge to themselves, avoiding giving voice to important problems, which would, in turn, disrupt organizational learning, organizational change and development, creativity and innovativeness. Insecure and silent employees will have diminished efficiency and performance and contributions to the organizational targets and actions.

Motivation is an influencing factor that makes the people productive. Therefore it has great importance for the organizations. It is possible to say that workers having high motivation have important role in the companies' realizing their targets with the use of optimum source. The aim of this study is to examine the relationship between the levels of workers' performance and organizational silence, motivations, mobbing. In research section, it was made a poll about mobbing, organizational silence and motivation among employees of a local municipality.

Key Words: Psychological Bullying (Mobbing), Organization, Organizational Silence, Motivation.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VII/VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IIX
EKLER LİSTESİ	IX
ÖN SÖZ	XI
GİRİŞ	1
1.1. MOBBİNG KAVRAMI	3
1.1.1. Mobbing'in Tarihsel Gelişimi	5
1.1.2. Mobbing ile İlgili Kavramlar	5
1.1.2.1. Zorbalık	6
1.1.2.2. Çatışma	6
1.1.2.3. Stres	7
1.1.2.4. Şiddet	8
1.1.2.5. Cinsel Şiddet	8
1.2. MOBBİNG'İN NEDENLERİ	8
1.2.1. Kişilik Yapısından Kaynaklanan Nedenler	9
1.2.2. Organizasyon Yapısından Kaynaklanan Nedenler	10
1.2.3. Sosyal Yapıdan Kaynaklanan Nedenler	10
1.3. MOBBİNG'İN TÜRLERİ	11
1.3.1. Dikey (Aşağıdan Yukarıya Doğru) Mobbing	11
1.3.2. Düşey (Yukarıdan Aşağıya Doğru) Mobbing	11
1.3.3. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing	12
1.4. MOBBİNG SÜRECİNİN TARAFLARI	13
1.4.1. Mobbing Mağdurları	13
1.4.2. Mobbing Uygulayanlar	14
1.4.3. Mobbing'in Seyircileri	14
1.5. MOBBİNG'İN BELİRTİLERİ	15
1.5.1. Mobbing'in Neden Olduğu Davranışsal Belirtiler	15
1.5.2. Mobbing'in Neden Olduğu Fiziksel Belirtiler	16
1.6. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE MOBBİNG	18

1.6.1. Dünyada Mobbing.....	18
1.6.2. Türkiye’de Mobbing	18
1.7. MOBBİNG’İN ETKİLERİ	19
1.7.1. Toplum ve Ülke Ekonomisinde Olumsuz Etkileri	19
1.7.2. Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	20
1.7.3. İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkisi.....	21
1.8. MOBBİNG İLE MÜCADELE	22
2.1. SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI	25
2.1.1. Sessizlik Kavramı.....	25
2.1.1.1. İlk Dalga	26
2.1.1.2. İkinci Dalga.....	26
2.1.1.3. Mevcut Dalga	26
2.1.2. Çalışanların Sessizliği.....	27
2.1.3. Örgütsel Sessizlik	27
2.2. SESSİZLİĞİN ÖRGÜTLERDE GELİŞİM SÜRECİ	28
2.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları	28
2.2.2. Adaletsizlik Kültürü.....	28
2.2.3. Önyargılı Davranışlar.....	29
2.2.4. Sessizlik İklimi.....	30
2.2.5. Ulusal ve Kültürel Normlar	30
2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ.....	30
2.3.1. Fayda Maliyet Analizi	30
2.3.2. Vroom’un Bekleyiş Teorisi	31
2.3.3. Ajzen’in Planlı Davranış Teorisi	31
2.3.4. Abiline Paradoksu	32
2.3.5. Sessizlik Sarmalı.....	33
2.3.6. Kendini Uyarlama.....	34
2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ	34
2.4.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenememesi.....	35
2.4.2. Geçmiş Tecrübeler Ve Örgütsel Bağlılık.....	36
2.4.3. İzolasyon Korkusu	36
2.4.4. İlişkileri Zedeleme Korkusu	37
2.4.5. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	37
2.4.6. Mobbing	38
2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZ KALMA ŞEKİLLERİ.....	38
2.5.1. Sağır Kulak Sendromu.....	38

2.5.2. Çalışan İtaati	39
2.5.3. Pasif Kalma ve Razi Olma	39
2.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	40
2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TÜRLERİ	40
2.6.1. Korumacı Sessizlik.....	40
2.6.2. Kabul Edilmiş Sessizlik	41
2.6.3. Örgüt Yararına Sessizlik	42
2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ETKİ VE SONUÇLARI	43
2.7.1. Örgüt Çalışanlarının Performanslarına Olan Etkileri.....	43
2.7.2. Örgüt Yapısına Olan Etkileri	43
3.1. MOTİVASYON KAVRAMI	45
3.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	46
3.2.1. Yönetici Açısından Motivasyon	47
3.2.2. Çalışan Açısından Motivasyon.....	47
3.2.3. Aile ve Arkadaş Çevresi Açısından Motivasyon.....	48
3.3. MOTİVASYONUN İLGİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR	48
3.3.1. Motivasyon ile İş Tatmini.....	48
3.3.2. Motivasyon ile Moral Düzeyi	48
3.3.3. Motivasyon ile Performans.....	49
3.3.4. Motivasyon ile Verimlilik-Etkinlik	49
3.3.5. Motivasyon ve Kültür	49
3.4. MOTİVASYONUN ÖZELLİKLERİ VE SÜREÇLERİ	50
3.5. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	51
3.5.1. Kapsam Teorileri.....	51
3.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	51
3.5.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi	53
3.5.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı.....	54
3.5.1.4. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı.....	55
3.5.1.5. Özerklik Kuramı.....	55
3.5.2. Süreç (Proses) Teorileri	56
3.5.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı	56
3.5.2.2. Beklenti Kuramları	57
3.5.2.2.1. Vroom'un Değer Beklenti Kuramı	57
3.5.2.2.2. Porter-Lawler Modeli.....	59
3.5.2.3. Hunter'in İç ve Dış Motivasyon Kuramı	60

3.5.2.4. Skinner'in Koşullandırma Kuramı	60
3.5.2.5. Sosyal Öğrenme Kuramı	60
3.5.2.6. Bilişsel Değerlendirme Kuramı	61
3.5.2.7. Locke'nin Amaç Kuramı	61
3.6. MOTİVASYONU ARTTIRMA YÖNTEMLERİ	62
3.6.1. Ekonomik Araçlar.....	62
3.6.1.1. Ücret.....	62
3.6.1.2. Primli Ücret.....	63
3.6.1.3. Kara Katılma	63
3.6.1.4. Ekonomik Ödül Ve Güvenlik.....	64
3.6.2. Psiko-Sosyal Araçlar	64
3.6.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	65
3.6.2.2. Sosyal Katılım	65
3.6.2.3. Değer ve Statü	65
3.6.2.4. Çevreye Uyum	66
3.6.2.5. Öneri Sistemi.....	66
3.6.2.6. Sosyal Uğraşlar	67
3.6.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	67
3.6.3.1. Amaç Birliği ve Hedeflerle Yönetim.....	67
3.6.3.2. Kararlara katılım	68
3.6.3.3. Güç ve otorite verilmesi.....	68
3.6.3.4. Eğitim ve Yükselme.....	68
3.6.3.5. Çalışma koşulları.....	69
3.6.3.6. İletişim	69
4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI.....	720
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	720
4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE ÖRNEKLEM KİTLESİ.....	720
4.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN DEĞİŞKENLER.....	721
4.5. ARAŞTIRMA MODELİ.....	72
4.6. HİPOTEZLER.....	73
4.7. BULGULAR	76
4.8. İLİŞKİ ANALİZİ SONUÇLARI	78
4.9. KARŞILAŞTIRMA ANALİZİ SONUÇLARI	86
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	99
KAYNAKÇA.....	103
EKLER.....	---

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	:	Adı Geçen Eser
AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
Çev.	:	Çeviren
n	:	Kişi
s	:	Sayfa
SPSS	:	Statistical Packet Fort The Social Scienes
ss	:	Sayfa Sayısı
vd.	:	Ve Devamı

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo 1: Mobbing İle İlgili Tanımlamalar	4
Tablo-2: Çatışma ve Mobbing Arasındaki Farklar	7
Tablo-3: Mobbing Süreçleri.....	17
Tablo-4: Kabullenici ve Korumacı Sessizliğin Boyutlarıyla Karşılaştırılması	41
Tablo-5: Sessizlik Tiplerine Göre Örnekler	42
Tablo-6 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	53
Tablo-7: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	54
Tablo-8: Demografik ve Çalışma Bilgileri.....	76
Tablo-9: ANOVA Analizi	78
Tablo-10: Regresyon Analizi İstatistikleri.....	79
Tablo-11: ANOVA Analizi	80
Tablo-12: Regresyon Analizi İstatistikleri.....	81
Tablo-13: ANOVA Analizi	81
Tablo-14: Regresyon Analizi İstatistikleri.....	82
Tablo-15: ANOVA Analizi	83
Tablo-16: Regresyon Analizi İstatistikleri.....	83
Tablo-17: ANOVA Analizi	84
Tablo-18: Regresyon Analizi İstatistikleri.....	85
Tablo-19: Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterme Durumunun T Testi İle İncelenmesi.....	86
Tablo-20: Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Puanlarının Yaşa Göre Farklılık Gösterme Durumunun ANOVA Testi İle İncelenmesi	88
Tablo-21: Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterme Durumunun T Testi İle İncelenmesi.....	89
Tablo-22: Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Puanlarının Eğitime Göre Farklılık Gösterme Durumunun ANOVA Testi İle İncelenmesi	91
Tablo-23: Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Puanlarının Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterme Durumunun ANOVA Testi İle İncelenmesi	92
Tablo-24: Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Puanlarının Bu Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterme Durumunun ANOVA Testi İle İncelenmesi.....	94
Tablo-25: Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Puanlarının Pozisyona Göre Farklılık Gösterme Durumunun T Testi İle İncelenmesi.....	96
Tablo-26: Hipotez Analizi Kabul/Red Tablosu	968

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1: Mobbingin Neden Ve Sonuç İlişkisi	23
Şekil-2: Bowen Ve Blackmon: Sessizlik Sarmalı	33
Şekil-3: Motivasyon Süreci	50
Şekil-4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	52
Şekil-5: Eşitlik Kuramına Göre Bireylerin Gösterdikleri Davranışlar	57
Şekil-6: Vroom'un Bekleyiş Teorisi	58
Şekil-7: Lawler Ve Porter Başarı Teorisi Şeması.....	59
Şekil-8: Locke'un Bireysel Amaçlar Teorisi.....	62
Şekil-9: Araştırmanın Modeli.....	72

EKLER LİSTESİ

SAYFA

EK-A : Anket Formu	---
EK-B : Mobbing-Psikolojik Taciz Ölçeği	---
EK-C : Örgütsel Sessizlik Ölçeği	---
EK-D : Motivasyon Ölçeği	---

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın amacı sadece örgütsel bazda değil aynı zamanda toplumsal bir sorun olan mobbing ve örgütsel sessizlik konularına açıklık getirilerek, işletmelerin verimliliğini düşüren, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını devam ettirmede mobbing ve örgütsel sessizliğin önemini vurgulamaktır.

Bu çalışmayı hazırlamamda bana yardım eden yol gösteren değerli danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN'e, beni destekleyen ve her zaman yanımda olan aileme, arkadaşlarıma ayrıca burada adından bahsedemediğim yerel belediye çalışanlarına ve yöneticilerine katkıları için müteşekkirim.

Lamia ALKAYIŞ

GİRİŞ

Psikolojik taciz, bir kişinin ya da bir grubun hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladıkları ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, yıldırıcı, haksız söz ve davranışlarda bulunmasıdır. Özellikle gelişmiş ülkelerde son dönemlerin dikkat çekici kavramlarından biri olan işyerlerinde uygulanan psikolojik yıldırma (mobbing), ülkemizde henüz fazla incelenmiş bir olgu değildir. İş yaşamında hemen her sektörde ve/veya meslekte uygulandığı görülebilen psikolojik yıldırma (mobbing), çalışanların genellikle bazı nedenlerden dolayı (iş kaybette, yalnızlaşma, ayıplanma vb.) kimseye bahsetmemesi, bu kavrama verilen önemi azaltmaktadır. Psikolojik taciz, örgütte eşit pozisyonda ya da alt pozisyondaki bir çalışana uygulanabilmektedir.

Bireylerin sessiz kalmalarının altında yatan temel sebepleri bilmek örgüt yöneticileri için oldukça önemlidir. İş yaşamında varlığını sürdürmede insanın önemini kavrayan yöneticiler, özellikle son yıllarda çalışanları mutlu etmenin yollarını arar olmuşlardır. Çünkü iş ortamında kendilerini mutlu hisseden çalışanlar içlerindeki potansiyeli ortaya çıkarır ve daha üretken olmak isterler. Sessiz kalma davranışıyla birlikte örgütte yeni fikirlerin ortaya çıkması engellenmektedir. Sessiz kalma davranışı çeşitli nedenlerden dolayı gösterilmektedir. Hiç kuşkusuz bunlardan en önemlisi kişinin işinden olma korkusudur.

Motivasyonu tanımlamayla ilgili çalışmaların tarihi yüz yıldan fazladır. Tanımlama şekilleri birbirinden farklı modeller ve uygulamalar getirmiştir. Antik çağlardan 19. yüzyıla kadar hayvanların, düşünen insanın spontane davranışlarından farklı olarak, içgüdülerle hareket ettiği üzerinde durulmuştur. 1880'lerden itibaren birçok yazar, insanlar ve hayvanlar üzerinde yapılan deneylerin sonucunda bu içgüdü görüşünü geliştirerek motivasyondan söz etmeye başlamıştır. Çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri nasıl birbirinden farklılaşıyorsa, motivasyon düzeyleri de farklılaşır. Hatta aynı kişinin motivasyon düzeyi günden güne, saatten saate farklılaşabilir. Motivasyon sadece işi yapmayı istemek değil onu en iyi şekilde yapmayı istemektir.

Tez çalışmasının ilk bölümünde mobbing kavramı üzerine araştırma yapılmıştır. Mobbing kavramının tanımı ve tarihçesi incelendikten sonra, mobbing'in süreçleri anlatılmıştır. Mobbing ile ilgili kavramlar incelenmiştir. Mobbing'in nedenleri ve mobbing'in tarafları anlatılmıştır. Mobbing'in türleri detayları ile incelenmiş ve mobbing'in taraflarına geçilmiştir. Mobbingin dünya ve Türkiye'deki durumu,

mobbing hakkında ÷lkelerde yapılan çalışmalar, mobbing'in örg÷tlere, çalışanlara ve topluma olan etkileri incelenmiştir.

Tez çalışmasının ikinci b÷lümünde ise örg÷tsel sessizlik kavramı incelenmiştir. Sessizlik kavramı incelenmiş ve sessizliğe neden olan sorunlar tespit edilmiştir. Örg÷tsel sessizliğin nedenleri ve örg÷tsel sessizlik ile ilgili yapılmış çalışmalar sonucu elde edilmiş olan teoriler incelenmiştir. Örg÷tlerde sessiz kalma şekilleri incelenmiş ve daha sonra örg÷tsel sessizliğin etkileri hakkında bilgi verilmiştir.

Tez çalışmasının üçüncü b÷lümünde ise motivasyon kavramı incelenmiştir. Motivasyon teorileri, çok detaylı bir şekilde incelenmiştir. Motivasyon teorileri ikiye ayrılmaktadır. Kapsam teorileri ve süreç teorileridir. Bunlar kendi alt başlıkları ile birçok araştırmacının yaptığı araştırmalara yer verilmiştir. Motivasyonun ilişkili olduğu kavramlar incelenmiş ve motivasyonu arttırıcı etkisi olan uygulamalardan bahsedilmiştir. Motivasyonun alışanlar ve örg÷t başarısı için ne büyük öneme sahip olduğu tespit edilmek istenmiştir.

Çalışma teorik bir çerçeve de sunulduktan sonra araştırmanın uygulama kısmını desteklemek için anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasının birinci b÷lümünde ankete katılanların demografik özelliklerini ortaya çıkaracak sorular sorulmuştur. İkinci b÷lümde mobbingi ölçmek için LIPT Questionnaire (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçeği esas alınmıştır. Üçüncü b÷lümde örg÷tsel sessizliği ölçmek için akıcı ve akıcı tarafından geliştirilen ve Soycan tarafından uyarlanmış ölçek kullanılmıştır. Dördüncü b÷lümde ise Mc Clelland'ın G÷dülenme Testi uygulanmıştır. Araştırma Yerel Belediyede farklı hiyerarşik düzeylerde çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma alışması sonucu elde edilen veriler SPSS 21.0 paket programı ile değerlendirilerek mobbing ve örg÷tsel sessizliğin çalışanların motivasyonuna etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMI, SÜRECİ, TÜRLERİ VE ETKİLERİ

1.1. MOBBİNG KAVRAMI

“Mobbing kelimesi; kalabalık, kararsız ve şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamlara gelen Latince “mobile vulgus” sözcüğünden türemiştir. İngilizcede mob fiili, bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsızlık vermek gibi anlamlara gelmektedir. Dünyadaki birçok dilde, doğrudan doğruya çevirisi yapılamayan mobbing terimi olduğu gibi kullanılan bir kelimedir. Mobbing teriminin diğer dillere doğrudan çevirisinin yapılması zordur¹”. Mobbing temelde Latince ve İngilizce’den türemiş bir kelimedir. Türkçe’de ise değişmeden doğrudan mobbing olarak veya psikolojik yıldırma olarak yer almıştır.

Mobbing genellikle iki çeşit olarak bilinmektedir. Bunlardan birisi hassas/duyarlı mobbing, diğeriye stratejik mobbing kavramlarıdır. Duyarlı mobbingde gerçekleşen olaylar, iki kişi arasında yaşanmaktadır. Genellikle amir ve çalışanlar arasında geçmekte iken, bunun yanında işgörenlerin kendi aralarında da yaşanmaktadır. Stratejik mobbingde ise örgüt kasıtlı olarak çalışanlarına mobbing uygulanmasını sağlamaktadır. Özellikle özel sektörde işlev kazanmış işletmeler, işten ayrılmasını istedikleri işgörenlerine mobbing uygulayarak onları bir manada istifaya mecbur kılmaktadırlar².

Mobbing, işyeri şiddetinin en yoğun yaşanan şeklidir. İşyerinde saldırgan tavır gösteren bir kişinin, bir başka kişi ya da gruba karşı, çalışma yaşamını zora sokacak davranışlarda bulunmasıdır. Saldırı amacıyla yapılan bu tür davranışlar; bağırarak, acımasız davranışlar sergilemek, kin gütmek, sadece kendi bildiğini doğru kabullenmek, aşağılamak, yetki kısıtlaması yapmak, sarsmak, gereksiz sorular ile karşı tarafı rahatsız etmek, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlar, daimi eleştiri yapmaktır³. Mobbingde, saydığımız bu tip saldırgan nitelikteki davranışlar, yalnızca mobbing mağduru olan kişilere değil, örgüte de zarar vermektedir.

¹ Şaban Çobanoğlu, *Mobbing-İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005, s. 19

² Saime Berna Karakale, *Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova, 2011, s. 9

³ Pınar Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul, Beta Yayın, 1.Basım,, 2006, s. 8

YAZAR	TERİM	TANIM
Brodsky (1976)	Harassment (Taciz)	Bir insanın başka bir insana zulüm etmesi, onu üzme veya onun karşılık vermesini sağlamak gayesiyle sürekli olan ve üstelemesidir.
Salin (2005)	Workplace Bullying (İşyeri zorbalığı)	Bir veya daha fazla kişiyi hedef alan ve yinelenen hoş olmayan davranışlar ile yorumlanmaktadır. Açıklamaya göre örgütte olumsuz bir çevreye sebep olan bu tutumları tatbik eden ve etkilenen tarafların belirgin bir orantısız gücü görülür.
Björkvist, Österman ve Hjet-Back (1994)	Work Harassment (İşyeri tacizi) Aggression (Saldırganlık)	Bir bireyin bazı sebeplerden dolayı yapılan saldırıya karşı koyamayan, bireylere psikolojik ve fiziksel zarar veren davranışlardır.
Leyman (1990)	Mobbing/ Psikolojik Terör	Bir veya birkaç kişi tarafından yalnızca bir bireye belli aralıklarla uygulanan olumsuz, bezdirici davranışlardır.
Vartia (2003)	Workplace Bullying (İşyeri zorbalığı)	Bir örgütte yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve eşit pozisyonda olan kişilerin birbirlerine saldırmaları sırasında kendilerini koruyamadığı hissini yaşatan hareketler dizisidir.
Wilson (1991)	Workplace Trauma (İşyeri Travması)	Çalışana başka bir çalışan ya da yönetici tarafından kasıtlı bir şekilde devamlı uygulanan düşmanca davranışlar sonucunda kişinin benliğinin yitirilmesidir.
Hoel ve Cooper (2000)	Workplace Bullying (İşyeri zorbalığı)	Bir veya birden fazla kişinin, çalışanlara sürekli olarak küçük düşüren, aşağılayıcı davranışlara maruz kalmasıdır.
Namie ve Namie (2000)	Workplace Bullying (İşyeri zorbalığı)	Kişinin bir veya daha fazla kişi tarafından sürekli olarak tekrarlanan fiziki olmayan davranışlara maruz kalmasıdır.
Davenport, Schwartz ve Elliott (2003)	Mobbing (İşyerinde psikolojik taciz) Emotional Abuse (Duygusal taciz)	Birinin diğer kişileri isteğiyle veya isdeği dışında mağdura karşı devamlı aşağılayıcı, küçük düşüren kişisel davranışlarda bulunmasıdır.

Tablo 1: Mobbing İle İlgili Tanımlamalar⁴

⁴ Pınar Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım A.Ş. 3. Basım, İstanbul. 2011, ss. 21-22

Psikolojik yıldırma (mobbing) kavramı ile ilgili yapılan tanımlarda ortak olan üç unsur olduğu tespit edilmiştir⁵:

- Mobbing eylemine devam edilmesindeki ısrarlı davranıştır.
- Mobbing uygulayan kişinin niyetine bakılmaksızın gerçekleştirdiği eylemin, mağdur üzerinde bıraktığı etkileridir.
- Bu etkilerin, mağdura zarar verip vermediğidir.

1.1.1. Mobbing'in Tarihsel Gelişimi

Avusturyalı Konrad Lorenz 1960'lı yıllarda tanınmış bir bilim adamıdır. Lorenz, mobbing kavramını, hayvanların bir yabancıyı ya da avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak adına yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Lorenz mobbing kavramını, mağduru yalnız bırakan ve umutsuzluk sebebiyle intihara sürükleyen bu davranışın ciddiyetini vurgulamak için kullanmıştır. 1972 yılında da İsveç'te Peter Paul Heineman grup olarak davranış sergileyen gruplaşmış çocukların, yalnız bir çocuğa zarar vermelerini tanımlamak için, mobbing ile aynı manaya gelen Bulliyng kavramını tanımlamıştır⁶.

Amerika'da psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky, 1976 yılında işyerlerinde mobbingi tanımlayan "Taciz Edilmiş Çalışan" adındaki kitabını yayımlamıştır. Kitapta daha çok sıradan bir işgörenin, günlük hayatındaki zorlukların verdiği stres üzerinde durmuştur. 1983 yılında, ergenlik çağındaki üç gencin intihar etmesi üzerine, Norveç'te geniş çaplı bir inceleme başlatılmış ve incelemede, okullardaki zorbalık ve mağdurların durumları ortaya çıkarılmaya çalışılmış ve bu çalışmada olguyu tanımlamak için zorbalık anlamına gelen "bullying" terimi kullanılmıştır. 1988 yılında İngiliz gazeteci Andrea Adams BBC'de yaptığı programlar içerisinde mobbing ve zorbalık konularında dikkat çeken ilk kişidir. 1992 yılında, "İşyerinde Zorbalık: Nasıl Karşı Konulabilir ve Üstesinden Gelinir?" isimli kitabını yayınlamıştır⁷.

1.1.2. Mobbing ile İlgili Kavramlar

Mobbingle ilgili olan ve bilinmesinde fayda olan bazı terimler aşağıda açıklanmıştır.

⁵ Semra Tetik, *Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010, s. 83

⁶ Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliot, *Mobbing İş yerinde Duygusal Taciz*, Çev., Osman Cem Öneroy, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 3

⁷ Karakale, a.g.e. s.8

1.1.2.1. Zorbalık

Zorbalık daha çok okullarda öğrenciler arasındaki gruplaşmaları ve bu grupsal davranışları inceleyen disiplini ifade etmek için kullanılmıştır. Mobbing de zorbalık da anlamsal olarak kişiye yapılan psikolojik ve fiziksel şiddeti içermektedir, ancak zorbalık terimi içinde daha çok psikolojik saldırı ile birlikte fiziksel şiddet de vardır. Mobbing'de ise psikolojik sinsi planlar daha geniş yer tutmaktadır⁸.

Mobbing; işyerinde çalışan kişi ve kişiler üzerinde sistemli bir şekilde baskı yaratarak bunaltmak, korkutmak, tehdit, cephe almak, duygusal saldırıda bulunmak gibi davranışlarla kurbanı depresyona, istifaya ve hatta intihar etmeye kadar sürükleyebilecek bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu tip davranışların haftada en azından bir defa görülmesi ve en az altı ay sürmesi gibi bir durumda bireylere zorbalık uygulandığı kabul edilmektedir⁹.

1.1.2.2. Çatışma

Çatışma, işletmelerde görev yapan bireyler ve grupların yaşadıkları anlaşmazlıkların, uyumsuzlukların, farklılıkların sonucunda yaşanan, özellikle de aile işletmelerinde sık görülen, karakteristik özelliklerinden bir tanesidir. İşletmelerdeki çatışmalar sebebiyle dağılan aileler ve örgütler azımsanamayacak kadar fazladır. Günümüzde iş gücünde ve işin kendisinde büyük değişimler yaşanmaktadır. Değişen sosyal demografik yapı, son dönemlerde yaşanan teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve iş alanında yaşanan ulusal ve uluslararası rekabet, iş ve aile içinde, bireyler için çatışma, moral bozukluğu ve strese neden olur¹⁰.

Çatışma, bir kişinin veya örgütün, farklı bir birey veya örgüt aracılığıyla engellenmesini önemli bir sorun olarak gördüğü süreçtir. Çatışmada, diğer birey ya da örgütlerin daha az etkin hale getirilmesi, engellenmesi veya soyutlanması söz konusudur¹¹. Çatışma, iki ya da daha fazla kişi arasında, çeşitli sebeplerden kaynaklı olarak anlaşmazlık durumudur.

⁸ Hüseyin Gün, *Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz İşyeri Sendromu (Mobbing/Bullying)*, Lazer Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 16

⁹ Sebahattin Yıldız ve Sevdâ Elin Yıldız (2009), "Bullying ve Depresyon Arasındaki İlişki: Kars İlindeki Sağlık Çalışanlarında Bir Araştırma", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 8 Sayı: 15, Bahar 2009, s. 135

¹⁰ Fatma Nevin Ersöz, *Çatışma Yönetim Tarzının, Çalışanların İşe Ve Örgüte Yönelik Tutumu Üzerindeki Etkisi (İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma)*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s. 28

¹¹ Muharrem Tuna, Ali Osman Abdürrezzak, ve Ayşen Akbaş Tuna, *Örgütsel Çatışmalarda Cinsiyet*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2008, s. 530

Çatışmalar, iyi veya kötü diye gruplandırılmaz. Çünkü çatışmalar kimi zaman faydalı, kimi zaman zararlıdır. Bu işletmelerin yapısına ve çatışma dayanıklılığına bağlıdır. Çatışmaları yapıcı ve yıkıcı olarak gruplandırabiliriz. Çatışmalar, belli bir kontrol altında ise, çalışanların psikolojisini ve birbiri ile ilişkilerini olumsuz yönde etkilemediği, çevreye zarar vermediği sürece pozitif bir etkisi vardır. Yaşanan çatışmalar kişisel veya örgütsel olabilir. En iyi çözüm ise müzakere etmektir¹².

ÇATIŞMA ORTAMI	MOBBİNG ORTAMI
<ul style="list-style-type: none"> •Rol ve iş tanımları şeffaftır. •İşbirlikçi ilişkiler görülmektedir. •Hedefler ortak ve paylaşılmıştır. •İlişkiler açıktır. •Sağlıklı bir örgüt yapısı bulunmaktadır. •Bazen çatışma ya da sürtüşmeler olabilir. •Stratejiler açık ve samimidir. •Çatışmalar ve tartışmalar açıktır. •Doğrudan iletişim hakimdir. 	<ul style="list-style-type: none"> •Roller belirsizdir. •İşbirlikçi olmayan ilişkiler görülmektedir. •İleriye görme imkansızdır. •İlişkiler belirsizdir. •Örgütsel yapı sağlıklı değildir. •Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler hakimdir. •Stratejiler manasızdır. •Çatışma varlığı reddedilir ve saklanır. •Doğrudan olmayan ve baştan savma iletişim vardır

Tablo-2: Çatışma ve Mobbing Arasındaki Farklar¹³

1.1.2.3. Stres

Stres engellenmesi güç olan ve günümüzde çok yaygın bir duruma gelmiş negatif olma durumudur. İş hayatı ve hayatın gereklerinin neden olduğu psikolojik baskı durumunda, kişinin ruhsal ve fiziksel olarak çöküşü olarak tanımlanabilir¹⁴. Stres ilk kez, Kanadalı Fizyolog Dr.Hans Selye tarafından 1950 yılında tanımlanmıştır. 1950 yılında Selye tarafından "Stres" adlı eser ile, bir bilim dalı ve

¹² Çişel Kalfa, *Müzakere Yönetim Sürecinde Kişilerarası İletişimin Rolü ve Önemine İlişkin Bir Değerlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011, s. 92

¹³ Tınaz, a.g.e. s. 40

¹⁴ Nezahat Güçlü, *Stres Yönetimi*, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, Cilt 21 sayı:1, 2001, s. 92

disiplin olarak stres, artık son yıllarda medikal alanda daha yaygın olarak kullanılan bir bilim dalı durumuna dönüşmüştür¹⁵.

1.1.2.4. Şiddet

Şiddet; gücün hukuka karşı yasal olmayacak biçimde kullanılmasıdır. Şiddet kullanarak, birisini öldürmek, sakat bırakma ya da yaralama yoluyla zarar verildiği için, şiddet genel anlamda gücü aşmaktadır. Günümüz toplumlarında şiddet yeni şekiller de alarak son derece yaygınlaşmıştır. Günümüzde kişiler, gruplar ya da hükümetler kimi durumlarda şiddete başvurmaktadır. Bireyler cinayet, yaralama, suikast, darp, ırza geçme gibi durumlarda şiddete başvurmaktadır. Gruplar bireylere karşı, devlete karşı, başka gruplara karşı ya da kendi içlerinde şiddete başvurabilirler. Gruplardan bireylere, başka gruplara ve devlete karşı şiddet kullanmasına verilecek en açık örnek terördür. Bunun dışında gruplar, aşiret kavgası, taraftar kavgası ya da başkaldırı gibi durumlarda da şiddet kullanırlar. Devletlerin uygulamış olduğu şiddetin bir göstergesi de savaşlardır.¹⁶

1.1.2.5. Cinsel Şiddet

Cinsel şiddet, cinsellik içeren sözler söyleme, sarkıntılık etme, sıkıştırma, elle rahatsız etme ve benzeri davranışlar içermektedir. Kişilerin isteklerinin dışında ve istemedikleri biçimde cinsel eyleme zorlanması, ilişkiye zorlamak, tecavüz, başka kişilerle cinsel ilişkiye zorlamak, korkutan ve kıran davranışlar, kadınlığını/ erkekliğini aşağılamak, taciz, cinsel organlara zarar vermek, namus ve töre baskısı ile cinayet işlemek cinsel şiddet kapsamındadır¹⁷. Bu tip davranışlar şirketlerde sıkça rastlanan, fakat bunun yanında, sosyal hayatta kadınların ve hatta erkeklerin de karşılaştığı en önemli şiddet türlerinden birisidir.

1.2. MOBBİNG'İN NEDENLERİ

Mobbing çok çeşitli, doğrudan ve dolaylı olabilen fakat planlı, bilinçli, güdülenmiş olan saldırgan davranışlardır. Kişisel, örgütsel ve sosyal faktörleri bulunmaktadır. Leymann yaptığı araştırmalarla, örgütlenmedeki aksaklıklar ve liderlik sorunlarının mobbinge yol açtığını tespit etmiştir. Mobbing, yüksek idealleri olan, performansı yüksek, dürüst, üretken ve çalışkan kişilere daha fazla

¹⁵ Bilal Ceylan, *Örgütsel Stres Yönetimi ve Stresin İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının İş Performansı Üzerine Etkisinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi*, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 10, Aralık 2012, s. 315

¹⁶ Tijen Dünder Sezer, *Şiddet ve Hukuk*, Ankara Üniversitesi Panel Konuşması, Ankara, 2008.

¹⁷ Erkan Göktaş, *Özel Ve Devlet Liselerinde Şiddete Eğilim Nedenleri ve Şiddet Etkenlerinin Karşılaştırılması: Üsküdar Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2010, s. 23

uygulanmaktadır. Örgütsel yapılanma ve iş kaybı korkusu ile diğer çalışanlara mobbing uygulanmaktadır¹⁸.

İşletmelerin ticari faaliyetleri ya da iş statüsüyle herhangi bir ilişkisi olmadan, meydana gelen özel işyeri koşulları vardır. Mobbing oluşumuna istemeden destek olan koşullar; zayıf liderlik ve iletişim ağı, hiyerarşik yapının sertliği, insan kaynakları maliyetlerinin en düşük düzeyde tutulması, verimsiz eğitim, müzakere konusundaki yeteneksizlik ve çatışma yönetiminin zayıf olması olarak tanımlanabilir¹⁹.

“İşyeri şiddetinin birçok farklı nedeni vardır. İşyeri şiddetine yol açan en temel örgütsel ve yönetsel sebepler aşağıda belirtilmiştir²⁰:

- Tacizin, örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması.
- İnsan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi.
- Hiyerarşik yapının fazlalığı.
- Kapalı kapı politikasının uygulanması.
- İletişim kanallarının zayıflığı.
- Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikayet işlemlerinin yetersizliği.
- Yetersiz liderlik.
- Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması.
- Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeyde olması.
- Örgüt içi değişim eğitimine gereken önemin verilmemesi.”

Mobbingin yaşanmasında örgütün yapısı önemli bir etkidir. Örgütte sıkı ve katı bir hiyerarşik yapının olması, stresli çalışma ortamı, çalışma saatlerinin uzun olması mobbingin yaşanmasında önemli rol oynar.

1.2.1. Kişilik Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Kişilik yapısından kaynaklanan mobbing incelenirken, hem mobbinge maruz kalan kişiler hem de mobbing uygulayan kişiler incelenmelidir. Psikoloji de stres kavramından ortaya çıkarak “A tipi” ve “B tipi” kişilikler olduğu bilinmektedir. A tipindeki kişiler, dakik, güçlü, hırslı, aynı anda birçok farklı iş yapmayı seven,

¹⁸ Hülya Gül, *İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma*, TAF Preventive Medicine Bulletin, 2009, s. 517

¹⁹ Emine Özmete, *İşyerinde Mobbing: Sosyal Hizmet Mesleği İçin Yeni Bir Öncelik Alanı*, Hacettepe Üniversitesi, www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/emineozmetemobbingceviri1.pdf, 1999, (Erişim Tarihi: 05.05.2015)

²⁰ Pınar Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım A.Ş 1. Basım, İstanbul, 2006, s. 115

sabırsız, çabuk sinirlenen ve duygularını saklayan kişiler olarak bilinirken, B tipi kişiler ise bunun tam tersidir. Daha sakin, rahat ve daha az rekabetçi yapıları vardır. B tipi kişiler bu özelliklerinden dolayı, başarıya A tipi kişilerden daha yakındırlar. B tipi kişiliğe sahip olan bireylerin mobbinge uğrama ihtimali daha fazladır²¹.

Örgütlerde mobbinge neden olan, kişilik ve etmenler; erkeklerin yoğun olduğu bir iş ortamında çalışan bir kadın, kadınların yoğun olduğu bir iş ortamında çalışan bir erkek, yüksek kariyer, güzel olunması, farklı bir inanca bağlı olunması, ırk ve köken farklılıkları, genç veya yaşlı olunması gibi kişilikten kaynaklanan sebepler bulunmaktadır²².

1.2.2. Organizasyon Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Örgütlerde mobbing olaylarının ortaya çıkmasında örgüt ortamındaki aksaklıklar (aşırı iş yükü, görev ve yetki dağılımındaki belirsizlik, açık olmayan amaçlar) söylenebilir. Özellikle çalışanların (üst veya ast) arasında genel ahlaki değerlerin gelişmemiş ve örgüt kültürünün yeterince gelişmemiş olması, psikolojik yıldırma (mobbing) olaylarının ortaya çıkmasına ortam oluşturmaktadır. Mobbing ile örgüt kültürü arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların kendilerini işyerinin bir parçası olarak görmediği, yönetimin kötü olduğu, iletişim kanallarının kapalı olduğu örgütlerde mobbinge daha fazla rastlanmaktadır²³.

1.2.3. Sosyal Yapıdan Kaynaklanan Nedenler

Mobbing örgütsel ve kişisel nedenlerden kaynaklandığı gibi, toplumsal değerlerden de meydana gelebilmektedir. Toplumda bireyselliğin baskın rolde olması, şiddet ve baskının değer görmesi, sınırsız özgürlük gibi sebepler psikolojik yıldırma (mobbing) olaylarının ortaya çıkışını etkilemektedir. Bunun yanında, yaşanan rekabet, işverenin sadece verime ve çıktıya önem vermesi, çalışanların üretim aşamalarında sadece bir araç olarak görülmesi, psikolojik yıldırma (mobbing) olayların yaşanmasına neden olmaktadır²⁴. Örgütlerin daha fazla verim elde etmesi için, çalışanlarına önem vermesi ve mobbing olaylarını ortadan kaldırması ile mümkündür. Çalışanlarını anlayan ve onların yaşadığı sorunları sonlandıran bir örgüt daha verimli ve etkili olmaktadır.

²¹ Karakale, a.g.e. s. 41

²² Hacı Ali Aygün, *Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma*, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, Sayı:5, 2012, s. 98

²³ Aygün, a.g.e. s. 101

²⁴ Meltem Güngör, *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*, Derin Yayınevi, İstanbul, 2008, s. 21

1.3. MOBBİNG'İN TÜRLERİ

Mobbing, işyerlerinde genellikle daha üst mevkii ve yetkilere sahip olan kişilerden, astlarına uygulansa da aynı yetki ve statüye sahip kişilerin birbirlerine mobbing uygulamaları da karşılaşılan bir durumdur. Mobbing, dikey (hijerarşik), düşey ve yatay (fonksiyonel) olarak üçe ayrılmaktadır²⁵.

1.3.1. Dikey (Aşağıdan Yukarıya Doğru) Mobbing

Genel olarak üst kademedeki kişinin otoritesinin sorgulanmasıyla başlayan eylemlerdir. Mağdura bağlı olarak; kendisinin altında çalışanlar tarafından gerçekleştirilen mobbing çeşididir. Böyle bir durum söz konusu olduğunda mobbingi gerçekleştiren bir değil birçok kişiden bahsetmek mümkündür. Örneğin; hedef ilk kademedeki yönetici ise mobbingde bölümün tüm çalışanları yer alır. Çalışanlar kabullenmedikleri yöneticiye karşı isyan ederek, kişiyi soyutlayarak ve sabote ederek tepkilerini gösterirler. Bu tür mobbinge çok sık rastlanmamaktadır. Bu saldırganlığı gerçekleştiren çalışanlar genel olarak yöneticinin sahip olduğu konumda olmak isteyen ancak bu göreve getirilmedikleri için hissettikleri kıskançlık duygusu ve haksızlık olduğunu düşünmelerini sağlayan düşünceleridir²⁶.

1.3.2. Düşey (Yukarıdan Aşağıya Doğru) Mobbing

En sık rastlanan mobbing türüdür. Üst yönetimin sahip olduğu gücü, astları ezmek, onları sindirmek ve kurum dışına itmek amacıyla kullanmalarıdır. Yönetim; şahsi çatışmalar, önyargılar, başarılı astların rakip olabilme tehlikesi ve başarısız çalışanların yükselmesi için mobbing uygulayabilmektedir²⁷.

Aynı zamanda yukarıdan aşağıya doğru mobbingde; yöneticilerin hijerarşik konumlarından faydalanarak güçlerini aşırı derecede kullanmalarıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı mobbing olgusu söz konusudur. Yukarıdan aşağı uygulanmış mobbingin en yaygın ve bilinen nedenleri şunlardır²⁸:

- *Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi:* Yöneticiden daha başarılı ve daha çok emek sarf eden astın varlığı durumunda meydana gelir. Böyle bir durumda yönetici, astın çalışmasını engellemeye ve etkinliğini azaltmaya yönelecektir. Eğer kendisinin kurbanı basit bir işte çalışan bir birey ise daima kendisinden

²⁵ Karakale, a.g.e. s. 37

²⁶ Tekin Akgeyik, Meltem Güngör, Şelale Uşen ve Umut Omay (2009), "İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi", Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, s. 127

²⁷ Güngör, a.g.e. s. 56

²⁸ Tınaz, a.g.e. s. 117

daha çok iş talep edecektir. Onu tembellik veya yavaşlık ile suçlayabilir. Ancak kendinden emin, yaratıcılığını ve başarısını yaptığı işlerle kanıtlayan bir bireye denk geldiğinde kıskançlık ve çekememezlik durumu oluşacağından hain planlar girişiminde bulunabilir. Astın yaptığı işleri kendisi yapmış gibi bile gösterebilir²⁹.

- *Kayıрма*: Kayırılan kişi üst ya da ast olabilir. Eğer kayırılan kişi bir yönetici ise arkasında kendisini koruyan, kollayan birilerinin varlığından emindir. İsteddiği her şeyi yapma hakkını kendinde gördüğü gibi gücüne de güvenmektedir. Karakteri, fikirleri, zekası, çalışkanlığı veya herhangi bir özelliği kendisine uymayan bir astıyla istediği gibi uğraşabilir. Kayırılan kişi bir ast olduğunda ise mobbing uyguladığı üstünün yetersiz olduğunu gösterecek tavırlar sergileyebilmektedir.
- *Politik Nedenler*: Politika, iltimas ve ayrımcılıkların yaşanması için çok geçerli bir nedendir. Özellikle ast ve üst, birbirine karşıt veya düşmanca olan politik görüşlerini açık olarak belirtmişlerse, mobbing ortamının oluşması son derece doğaldır.
- *Yaş Farkı*: Kendisinden daha genç bir astın varlığı yöneticiyi korkuya sürükleyebilir. Çünkü yönetici astı kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayabilir. Bu korkuyla hareket eden yönetici, işyerinde çok değerli ve vazgeçilmez olduğunu kanıtlamak için genç astına karşı mobbing süreci uygulayabilir. Bu durumun tersi de söz konusu olabilir. Yönetici kendini genç ve tecrübesiz bulsa dahi mobbinge başvurabilmektedir³⁰.

1.3.3. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing

Eşit hiyerarşik düzeyde birlikte çalışanların arasında meydana gelen mobbing şeklidir. Meslektaşının onuruna, dürüstlüğüne ve mesleki uzmanlığına yönelik süreklilik oluşturan saldırgan davranışlar manasına gelmektedir. Kişi haksız suçlanma, küçümsenme, tedirgin edilme ve duygusal baskı yoluyla işyeri ile olan ilişkisi zorla kesilmek istenmektedir. Kişi kurnazca ya da açıkça yanlış yaptığı konusunda gerçek dışı suçlamalara tabi tutularak veya devamlı olarak küçük görülerek mobbinge hedef olabilmektedir. Hedef alınan kişi iş arkadaşları veya yönetim tarafından aleni olarak suçlandığı için kendisine karşı cephe alındığı hissine

²⁹ Tınaz, a.g.e. ss. 119- 120

³⁰ Tınaz, a.g.e. ss. 119-120

kapılabilir. Kişiyeye karşı uygulanan bu mobbing sonucunda kişinin istifası veya işten kovulma durumları meydana gelir³¹.

Dikey şekilde gerçekleşen mobbing genellikle açık ve görünür bir şiddet olurken, yatay mobbing dikey kadar net değildir. Eşit statüde bulunanlar genel olarak uyguladıkları baskı ve mobbingi kabul etmezler. Aksine, bunu mağdurun iyiliği için yaptıklarını dile getirirler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak gibi bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, uyguladıkları mobbingi haklı bir gerekçeye dayandırmaya çalışmaktadırlar³².

1.4. MOBBİNG SÜRECİNİN TARAFLARI

Mobbing sürecinde yer alan üç grup bulunmaktadır. Bunlar; mobbing mağdurları, mobbing uygulayanları ve mobbinge seyirci olanlarıdır.

1.4.1. Mobbing Mağdurları

Mobbing; cinsiyet, eğitim veya başka herhangi bir şeye bağlı olmadan uygulanabilen, herkesin mobbing mağduru olma riski olduğu bir olgudur. Mobbing mağduru, bir süre kafası karışık bir biçimde çalışmaya devam etse dahi, bir süre sonra çalışamaz ve adapte olmakta sıkıntı çekme durumuna gelir. Sonucunda sağlığını ve finansal düzenini kaybetme durumuna gelir. İşe yeni başlamış ve başarılı bir kariyere sahip olmak mobbinge uğrama riskini arttırmaktadır. Mobbing mağdurları, çekingen, çatışmadan kaçan, dürüst ve iyi niyetli kişilerdir³³.

Tınaz, mobbing ile karşılaşma riski en fazla olan dört farklı insan tipini aşağıdaki biçimde tanımlamıştır³⁴:

- *Yalnız Bir Kişi:* Bu kişi, erkeklerin fazla olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın ya da kadınların fazla olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.
- *Acayip Bir Kişi:* Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur.
- *Başarılı Bir Kişi:* Mühim bir başarı göstermiş, amirinin ya da yönetimin takdirini kazanmış ya da müşterinin övgüsünü almış bir çalışan, diğer çalışanlar tarafından kıskanılabilir.

³¹ Sabahattin Şen, "Psikolojik Taciz ve İş Kanunu Boyutu", Çimento İşveren Dergisi, Sayı:5 Cilt: 23, 2009, s. 51

³² Hasan Tutar, *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*, 3. Baskı, Barış Kitap Basım Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 94

³³ Karakale, a.g.e. ss. 20-23

³⁴ Pınar Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz*, İstanbul, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma ve Toplum Dergisi, 2006, ss. 20-21

- *Yeni Gelen Kişi:* O görevde daha önce çalışanın, çok seviliyor olması veya işe yeni başlayanın, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, psikolojik yıldırma kurbanı olma riskini arttırmaktadır.

1.4.2. Mobbing Uygulayanlar

Mobbing uygulayan kişiler genellikle aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı yaşayan karaktere sahiplerdir. Mobbing uygulamalarının sebebi, güvensizlik ve korkudan kaynaklanan kıskançlık duygusudur. Önyargı ve düşmanlıktan hoşlanmak, can sıkıntısından zevk arayışı içerisinde olan kişiler mobbing uygulamaktadırlar. Kendisinin sahip olamadığı şeylerin acısını, belirli özelliklere sahip kişilerden çıkarmak hissi ile hareket edebilirler³⁵.

Mobbing uygulayan kişi tipleri farklılıklar göstermektedir. En sık rastlanan mobbing tipleri Tınaz tarafından aşağıdaki gibi gösterilmiştir³⁶:

- *Narsist Mobbingciler:* Narsist mobbingciler, duymaya aciz oldukları acılarını ve reddettikleri iç çatışmalarını, bir başkasına yükleyerek denge bulmaya çalışan kişilerdir.
- *Hiddetli Mobbingciler:* İçlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarıyla uğraşırlar.
- *İki Yüzlü Yılan Mobbingciler:* Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemedikleri için devamlı yeni kötülüklerin peşindedirler. Yaptıkları her şeyin çok iyi bilincindedirler.
- *Megaloman Mobbingciler:* Megaloman mobbingciler, kendilerine güvensizliklerini, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansıtırlar.

Mobbing uygulayan karakterlerin ortak özellikleri içlerindeki nefretin ve kinin dışı vurumudur. Bu tür kişiler aslında kendi iç dünyalarıyla da barışık değildirler.

1.4.3. Mobbing'in Seyircileri

Mobbing sürecinde, mobbing uygulayanlar ve mağdurlar olduğu gibi, mobbinge seyirci kalan kişilerde olabilmektedir. Mobbinge seyirci olanlar, iş arkadaşları, amir ve yöneticiler gibi mobbinge doğrudan karışmayan, fakat

³⁵ Fikret Aksoy, *Psikolojik Şiddet'in (Mobbing) Sağlık Çalışanlarına Etkisi*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 28

³⁶ Tınaz, a.g.e. ss. 19-20

mobbingden haberdar olan, yansımalarını yaşayan ve bazen ise sürece katılım gösteren kişilerdir. Tınaz, mobbinge seyirci olanları beş gruba ayırmıştır³⁷:

- *Diplomatik Seyirci*: Aracı rolüne sahip olan, daima uzlaşmacı olan kişidir.
- *Yardakçı Seyirci*: Mobbinge çok sadık olan kişidir.
- *Fazla İlgili Seyirci*: Başkalarının özeline karışan ve ilgilenen, zaman zaman yardım bekleyen kurbanı dahi rahatsız eden ilgili kişidir.
- *Bir Şeye Karışmayan Seyirci*: Tüm olup bitene uzak duran ve fikir beyan etmeyen, duyarsız ve ilgisiz kişidir.
- *İki Yüzlü Seyirci*: Görünüşte mobbinge karışmayan izlenimi verse de, mobbing uygulayana destek çıkan ya da kendisine de mobbing uygulanacağından korkarak, mağdura yardım etmeyi reddeden kişidir.

Mobbing oluşumunda seyirci pozisyonunda olan kişiler belirli menfaatler veya işten çıkarılma korkularından dolayı genellikle bu duruma sessiz kalmaktadırlar.

1.5. MOBBİNG'İN BELİRTİLERİ

Mobbingin belirtilerinin birçoğu, mobbing hakkında çok fazla bilgi ortaya çıkarmaktadır. İster fizyolojik ister davranışsal olarak meydana gelen bu belirtiler, mağduru yavaş yavaş mobbing sürecinin içine sürüklemektedir.

1.5.1. Mobbing'in Neden Olduğu Davranışsal Belirtiler

Mobbing'in davranışsal birçok belirtisi bulunmaktadır. Bu belirtilerin tamamının aynı anda yaşanması gerekmiyor. Fakat burada önemli olan bunun sistematik olarak tekrarlanmasıdır. Mobbinge neden olan davranışsal belirtiler aşağıda gösterilmiştir³⁸

³⁹

- İş arkadaşları ile aralarında gerçekleşen tartışmalar, gün geçtikçe artmaya başlar.
- Telefon, bilgisayar ve lamba gibi iş yerinde kişiye ait olan eşyalar zaman içerisinde aniden kaybolur ya da bozulur. Yerine yeni eşyalar temin edilmez.
- Kişi, bir başkasının ofisine girdiğinde konuşma hemen sonlandırılır veya konu değiştirilir.

³⁷ Tınaz, a.g.e. ss. 115-117

³⁸ Tınaz, a.g.e. ss. 50-51

³⁹ Karakale, a.g.e. ss. 28-29

- Kişinin dumandan veya sigara kokusundan rahatsız olacağı bilindiği halde yakınlarına çok sigara içen biri yerleştirilir.
- Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve bilgilerin dışında tutulur.
- Kişi, hakkında çirkin söylemler çıkartılır ve kulaktan kulağa konuşulur.
- Kişi, her yaptığı işle gözetim altında olduğunu hisseder.
- Kişiye yeteneklerine ve uzmanlık alanına uymayan işler verilir.
- Kişinin işe geliş ve gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ve kahve molalarında geçirdiği zamanlar kontrol altında tutulur.
- Kişi, diğer çalışanlar tarafından küçümsenmeye ve eleştiriye tabi tutulur.
- Kişi, yazılı veya sözlü olarak sunduğu taleplerine yanıt alamaz.
- Kişi, iş arkadaşları veya üstleri tarafından aşırı tepki göstermeye yönelik davranışlara itilir.
- Kişi, şirket bünyesinde gerçekleşen özel kutlamalar veya diğer sosyal faaliyetlere kasıtlı olarak davet edilmez.
- Kişinin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.
- Kişinin işe dair sunduğu tüm öneriler göz ardı edilir.
- Kişi, kendisinden daha alt düzeyde çalışanlardan çok daha az ücret alır.

Yukarıdaki belirtiler her insan için mobbing olmayabilir. İnsanlar bu tür durumlardan rahatsızlık duyuyor ise mobbingten bahsedebiliriz.

1.5.2. Mobbing'in Neden Olduğu Fiziksel Belirtiler

Mobbingin davranışsal belirtilerinin yanı sıra fiziksel olarak da gerçekleşen belirtileri söz konusudur. Bu belirtiler mobbing olgusunun yaşandığına dair net işaretlerdir. Bu belirtileri belli başlıklar halinde toparlayabiliriz⁴⁰:

- *Boyun ve Sırtla İlgili Fiziksel Belirtiler:* Boyun kaslarında ve sırtta oluşan ağrılar
- *Kalple İlgili Fiziksel Belirtiler:* Hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi.
- *Eklemlerle İlgili Fiziksel Belirtiler:* Kas ağrıları, titreme, terleme ve bacaklarda halsizlik hissetme.
- *Sindirim Sistemiyle İlgili Fiziksel Belirtiler:* Mide bulantısı, yanma, ekşime ve ülser.
- *Deriyle İlgili Fiziksel Belirtiler:* Kızarma, kaşınma ve alerji.
- *Solunum Sistemiyle İlgili Fiziksel Belirtiler:* Nefessiz kalma ve nefes alamama gibi solunum sorunları.

⁴⁰ Tınaz, a.g.e. ss. 52-53

- *Bağıışıklık Sistemiyle İlgili Fiziksel Belirtiler:* Çok çabuk hasta olma ve organizmanın savunma yapısında zayıflama.
- *Gözlerle İlgili Fiziksel Belirtiler:* Bulanık görme ve gözlerin kararması.

Mobbing insan psikolojisine zarar verdiği gibi insan sağılığına da ciddi zararlar verebilmektedir.



Tablo-3: Mobbing Süreçleri⁴¹

Mobbingin temel amacı kişinin çalışmasını engelleyerek etkinliğini ve verimliliğini azaltmaktır. Bütün bu rahatsızlıklar, mobbinge hizmet eder. Birey bu sistemle zaman geçtikçe işlev görmez duruma gelecektir. Bu rahatsızlıklarla birlikte daha fazla hata yapacak ve bu nedenle mobbing uygulayan kişiden kötü sözler duymaya maruz kalacaktır. Bu tip bir durum sadece iş yaşamını değil kişinin özel yaşamını da etkileyecektir. Bireyde görülen bu tip sağılık sorunları, mobbingin şiddetini artırması ile birlikte daha da artacak ve sancılı hasarlar oluşmasına sebep olacaktır. Anlaşıldığı gibi işletmede uygulanan mobbing, o işletme için adeta bir kanser halini alacaktır. Eğer onu iyileştirmek ya da başlangıç sürecinde büyümesini engellemek adına, hatta ona hiç yakalanmamak için gerekli tedbirler alınmazsa ve

⁴¹ Erkan Yaman, *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet Mobbing*, Nobel Yayınları, Ankara, 2009. s.34

tedaviler uygulanmazsa hem çalışanlar hem de örgüt yapısı için gün geçtikçe sağlıksız ve verimsiz bir ortam oluşup, bu ortamın herkesi yıpratacağı kesindir⁴².

1.6. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE MOBBİNG

Mobbing, dünyada ve Türkiye'de günlük iş yaşamının içerisinde yer alan bir kavramdır. Dünyada mobbing önleme çalışmaları ve araştırmaları yapılmakta olduğu gibi, Türkiye'de de bu yönde çalışmalar yürütülmektedir.

1.6.1. Dünyada Mobbing

Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'da psikolojik yıldırma hakkında yapılan araştırmalar ile iki ana sonuç ortaya koymuştur. İlk olarak, mobbing davranışının marjinal fenomen olmadığıdır. ABD'deki işgörenlerin yaklaşık olarak %16,8'i işyeri mobbingine kurbanı olmuştur. Avrupa'daki işgörenlerin ise yaklaşık olarak %11'i mobbing mağduru olmuştur. İkinci mühim sonuç ise, örgütlerdeki mobbingin en öncü davranış olmasıdır. ABD'deki araştırmalara göre, örgütlerde yaşanmış psikolojik yıldırma davranışlarının %81'i bu genellemeye kanıt niteliği taşımaktadır. Avrupa'da ise bu oran %57 civarındadır. 1992 yılında İsveç'te yapılmış araştırmalar ile katılımcıların %3,5'nin mobbing kurbanı olduğu gözlemlenmiştir. Başka bir araştırmada ise işgören kadınların %16'sının mobbing olaylarından şikayetçi oldukları tespit edilmiştir. Norveç'te çalışanların %8,6'sının, Finlandiya'da ise %10,1'inin mobbing mağduru olduğu belirlenmiştir. Almanya'da ise, pozitif olarak bireyin işiyle ilgili hoşnutsuzluğuyla ilişkili olarak, çevre koşulları ve ruh haliyle ilgili olduğu tespit edilmiştir. İngiltere'de yapılan araştırmalar, ülkede işgören işçilerin %25'inin mobbing kurbanı olduğunu tespit etmiştir⁴³.

1.6.2. Türkiye'de Mobbing

Türkiye'de psikolojik yıldırma konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Türkiye'de çalışanların psikolojik tacizden korunmaları maksadı ile aşağıdaki tedbirlerin alınması uygun bulunmuştur⁴⁴:

- İşyerinde mobbing ile mücadelede öncelikli sorumluluk işverenlerde olup, çalışanların mobbinge maruz kalmamaları için tedbirler almak zorundadırlar.
- Tüm çalışanlar, mobbingden uzak durmak durumundadırlar.

⁴² Karakale, a.g.e. ss. 32-33

⁴³ Nazlı Özcan, *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2011, ss. 51-52

⁴⁴ Recep Tayyip Erdoğan, *İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Konu Başbakanlık Genelgesi*, <http://www.memurlar.net/haber/191317/> 2011, (Erişim Tarihi:19.02.2015)

- Toplu iş sözleşmelerinde, mobbing olaylarının yaşanmaması için, önleyici hükümler konulmalıdır.
- Mobbing ile mücadeleyi güçlendirmek amacıyla Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar aracılığıyla mağdurlara destek sağlanacaktır.
- Mobbing ve taciz olaylarını incelemek ve önleyici politikalar yürütmek üzere, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum örgütleri ve tarafların katılımıyla "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurulacaktır.
- Mobbing ile ilgili denetim yapan elemanlar, mobbing şikayetlerini dikkatlice inceleyip, en kısa sürede sonuçlandıracaklardır.
- Mobbing ile ilgili işlemlerde, kişilerin özel hayatlarının korunmasına özen gösterilecektir.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve taraflar, mobbinge yönelik farkındalık yaratmak amacı ile eğitimler düzenleyeceklerdir.

Bu tür önlemlerle beraber mobbingler ciddi bir şekilde azalacak ve mağdurların olaylara sessiz kalmamaları mobbing oluşumunu önleyecektir.

1.7. MOBBİNG'İN ETKİLERİ

Psikolojik yıldırma olaylarına maruz kalan bireyin psikolojisi bozular. Psikolojisi ve sağlığı bozulan birey, içerisinde yer aldığı örgütü de etkiler. Örgüt yapısında meydana gelecek olumsuz durumlar ise toplum ve ülke ekonomisi üzerinde etkili olur⁴⁵. Yani aslında bir kişiye uygulanmak istenen psikolojik yıldırma, hem örgütü, hem toplumu hem de ülke ekonomisini olumsuz yönde etkiler.

1.7.1. Toplum ve Ülke Ekonomisinde Olumsuz Etkileri

İş hayatında uygulanan mobbing, doğrudan baskıya maruz kalan birey üzerinde, çalışanların arasındaki ilişkilerde, örgütlerde ve örgütün yer aldığı tüm çevrelerde önemli ve çoğu zaman uzun dönemli zararlara sebep olduğu gözlemlenmektedir. İşyerlerinde uygulanan mobbing faaliyetleri sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş ve sağlıksız birey sayısının arttığı bir toplum ortaya çıkmaktadır. Mobbing mağduru olan kişinin doktor muayeneleri gibi sağlık harcamaları işverene ve devlete ekonomik bir yük oluşturmaktadır⁴⁶.

⁴⁵ Fatma Cansu Güloğlu, *İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Olgusunun Verimlilik Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2014, s. 19

⁴⁶ Tınaz, a.g.e. s. 175

Mobbing dünyanın neredeyse tüm ülkelerinde yaşanmakla birlikte, toplumsal etkilerini tespit etmek oldukça güçtür. Mobbing yalnızca sağlık sorunları değil, ekonomik sorunlar da ortaya çıkarmaktadır. Ekonomik kriz ortamlarında, mobbing olaylarının arttığı gözlemlenmektedir. Mobbing, bir işçiyi işten çıkarma noktasında bir araç olarak kullanılmaktadır. Mobbing, Türkiye’de güçlü aile bağları olması nedeniyle, aile içerisinde sorunlara çözüm aranmaktadır. Hekimlerden yardım almak ise henüz gelişmemiştir. Psikolojik yıldırmaya karşı, destek ve iyileştirme merkezleri kurulmalıdır⁴⁷.

Toplumdaki mutsuz birey sayısının artması ile olaylara karşı kayıtsızlık, işsizlik ve intihar eğilimi de artmıştır. Böylece aile ve toplum içindeki huzur bozulmaya başlamıştır. Diğer bir yönden, vergilerden ödenen sağlık masrafları, vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına talebin artması, zihinsel sağlık sorunlarında karşılaşılan artış ve malulen emeklilik istekleri toplumsal düzeni önemli biçimde etkilemektedir⁴⁸.

1.7.2. Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Mobbing’in örgüt çalışanlarının sadakatine bağlılıklarına önemli etkileri bulunmaktadır. Mobbing mağduru olan çalışanların hem psikolojik hem de fiziksel olarak, yaşanan olaylardan etkilendikleri bilinmektedir. Mobbing mağdurlarının sağlık problemleri yaşadıkları tespit edilmiştir. Mobbing mağdurları aşağılanma, utanma, kendinden şüphe etmek gibi birçok hisse kapılmaktadır. Mobbing mağdurları, iş kaybı ve maddi sorunlar yaşamalarına sebep olan, daha önceden rahatlıkla yerine getirdikleri görevlerini artık yapamaz duruma gelmeleri sebebiyle, endişe yaşamaktadırlar⁴⁹. Mobbing’in uzun süreli olarak yaşanması durumunda, mobbing mağdurları kalp rahatsızlığı yaşama riski ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunun yanında mobbing işgörenler üzerinde farklı hastalıklara da neden olmaktadır. Bireylerde kişilik bozuklukları konusunda temel sebeplerdendir.

Mobbing’in, mağdur üzerinde yarattığı sosyal etkiler incelendiğinde, çalışanın kendisine olan güvenini, her alanda kaybettiği gözlemlenir. Mağdur bu durumun etkilerini ailesinde, arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başlar. Mağdurun çevresindeki kişiler, artık onu “başarısız, elindekileri

⁴⁷ Hülya Gül, *İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldıрма*, TAF Preventive Medicine Bulletin, 2009, s. 518

⁴⁸ Çobanoğlu, a.g.e. s. 99

⁴⁹ Atilla Karahan, Yılmaz Hüseyin, *Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Çalışma*, Yaşar Üniversitesi Dergisi, 2014, s. 5697

kaçırmış bir kişi” olarak değerlendirmektedir. Mağdur, verdiği randevuları unutabilir, aile bağlarından uzaklaşabilir, aile ve sosyal çevresindeki sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanabilir. Hatta bazı durumlarda intiharı dahi düşünebilir. Bu nedenle psikolojik yıldırma maruz kalmış kişi, işyerinde dışlanmış, mesleki kimliğini, sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de kaybetmektedir⁵⁰.

1.7.3. İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkisi

Mobbing, bir örgütün tamamını etkileyen, birçok huzursuzluğa neden olan ve kargaşa oluşturan bir durumdur. Yöneticilerin liderlik davranışı, örgütteki rollerin belirsizliği durumu, sosyal iklimin yetersizliği gibi faktörler, mobbinge sebep olan örgütsel kaynaklı durumlardır. Kişinin yaşayabileceği psikolojik yıldırma olayları sonucunda, mağdur önce kendisine sonra çevresine yabancılaşma belirtileri gösterir. Ve bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü yaşar. Bu da örgüt içi iş tatmini ve örgüte bağlılığı azaltmaktadır. Mobbing yaşanmasından ötürü, hastalıklarda artış olur ve izin kullanımı artar. Ayrıca işten ayrılmaya kadar giden süreçlerde, tazminat istekleri olur. Bu istekler ve izin kullanımındaki artışlar, örgüt açısından maliyet dezavantajı yaratır⁵¹.

Örgütlerde yaşanan mobbing olayları, verimlilik ve karlılığın azalmasına sebep olmaktadır. Mobbing ve taciz olayları iş yerindeki ahlaki rahatsızlıklardan birisidir. Mobbing mağdurları, yüksek performans gösteremediklerinden dolayı ekonomik kayıplar meydana gelmektedir. Örgütte yer alan çalışanlar arasındaki çatışmalar, örgüt içi güvensiz ve negatif çalışma ortamı, çalışanların yaratıcılığı ve iş tatminini azaltır. Örgütler, mobbing nedeniyle en iyi çalışanlarını kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilmektedir⁵².

Mobbing olgusunun, mağdur üzerinde olduğu kadar örgütler üzerinde de tahrip edici etkilere sahiptir. Bu sebeple bir işveren, mobbingin örgüte vereceği zararların ne denli ağır olacağını bilse ve ortaya çıkması olası sonuçlarına ilişkin bilgilerle donanmış olsa, kuşku yok ki bu süreçle mücadele etmek ve bunu sonlandırmak için hızla elinden geleni yapacaktır. Bazı örgütlerde işverenler ya da üst yöneticiler, mobbing sendromu için pek fazla ilgilenmeye ve zaman ayırmaya değer bir olgu olmadığı düşüncesinde olabilirler. Bazı yöneticiler psikolojik yıldırma, bir defalık bir olay olarak algılayıp önemsemeyebilirler. Oysa mobbing, bir

⁵⁰ Tınaz, a.g.e. s. 154

⁵¹ Gül, a.g.e. s. 518

⁵² Karahan, Yılmaz, a.g.e. s. 5698

örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli fazlasıyla ağır olan bir sorundur⁵³.

1.8. MOBBİNG İLE MÜCADELE

Mobbing işverenlerin hoşlanmadığı ve işletmelerinde görmek istemedikleri, mobbingi teşvik etmek veya göz yummak ile suçlanmak istemediği bir durumdur. İşverenler, işletmelerinde yaşanan mobbingin ekonomik ve sosyal maliyetlerini kabul etmesine rağmen, mobbing'in önlenmesi yönünde yapılacak çalışma ve araştırmalardan kaçınmaktadırlar. Mobbingi önlemek adına özel planlar hazırlamaya ihtiyaç duyulmaz. İşverenler, sahip oldukları işletmelerde mobbinge izin verilmeyeceğini diğerlerinin inanmasını sağlamak isterler. İşverenler, mobbingi sosyal bir problem olarak kabul etmediklerinden, mobbing davranışlarına olan farkındalığın artması engellenmektedir. Bu noktada olması gereken ise, işyerindeki mobbing hakkında tartışmalar ve araştırmaların artması gerekmektedir⁵⁴.

Mobbingi önleme ve mücadele etme noktasında yapılması gereken en önemli çalışmalardan birisi de sadece mağdurun değil, etrafında yer alan kişilerinde bir problem olduğunu anlamaları ve önlem almak noktasındaki çaba sarf etmeleridir. İşveren, işgören ve yönetimi mobbing konusunda bilgilendirmelidir. Hoşgörülü, kurallara uygun ve etik kuralları belirlenmiş bir iş ortamı yaratılmalıdır⁵⁵.

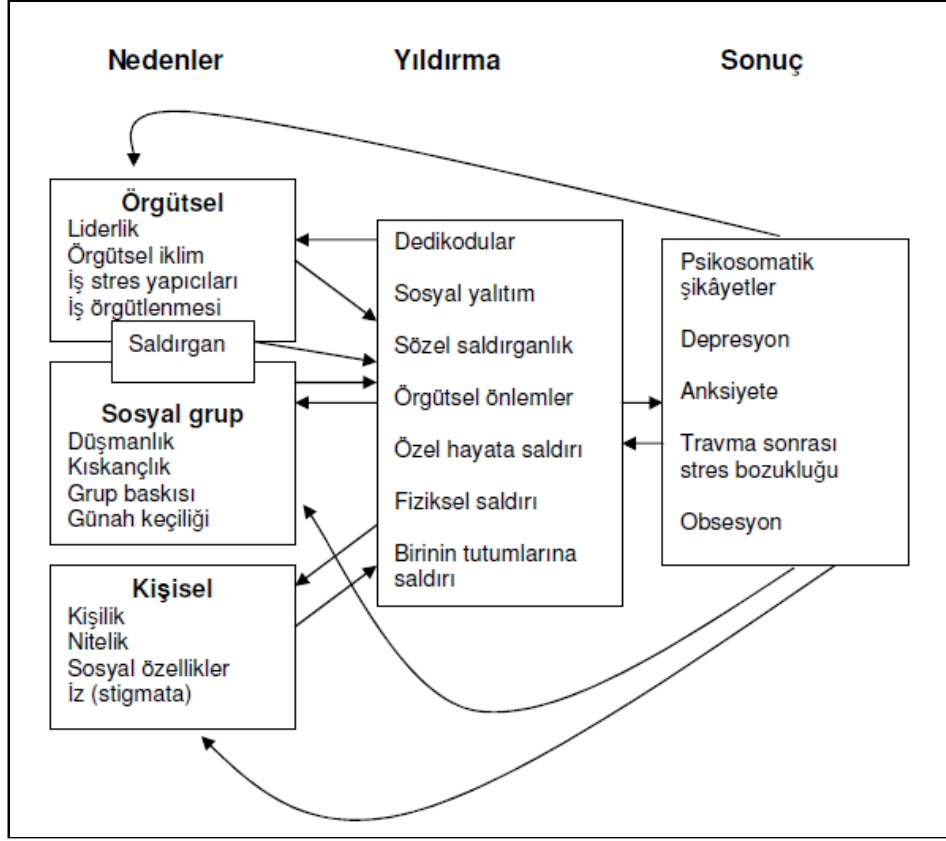
Mobbing ile başa çıkabilmek için, hem kişilerin hem de işletmelerin çaba göstermeleri gereklidir. Kişi, kendisine yapılan davranışı doğru tanımlamalı, kendisini geliştirmeli ve atması gereken tüm adımların farkında olmalıdır. Örgütler ise, problemin tanımını doğru yapıp, liderlik becerilerini geliştirmelidir. Örgüt içi roller net olarak belirlenmelidir. Mobbing ile mücadele noktasında doğru adımlar atılır ise mobbingin olumsuz etkileri o derece azalacaktır⁵⁶.

⁵³ Tınaz, a.g.e. ss. 157-158

⁵⁴ Elisabeth Reichert, *İşyerinde Mobbing: Sosyal Hizmet Mesleği İçin Yeni Bir Öncelik Alanı*, Çev. Emine Özmete, Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi, 2010, s.8

⁵⁵ Neriman Görgülü, *Mobbing'in (Bezdiri) Sağlık Çalışanları Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s. 21

⁵⁶ Evren Arı Tekçe, *Yıldırma Olgusu ve Yıldırma ile Kişilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Bankacılık Sektörü Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2010, s. 35



Şekil-1: Mobbing'in Neden ve Sonuç İlişkisi⁵⁷

Mobbingi ortaya çıkaran davranışları önleme noktasında atılacak en önemli adım örgütlerde zamanında önlemler alarak, bu olgunun örgüt ve çalışanlara ciddi zararlar vermeden engellemektir. Bu noktada mobbingi yönetme konusunda bazı öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir⁵⁸:

- Örgütte kültürel değerler çalışanlar tarafından benimsenmeli ve örgütsel kültürel yapı bu noktadan hareketle oluşturulmalıdır,
- Örgütte olası mobbing eğilimleri ve bu eğilimleri etkileyecek etmenler saptanmalıdır,
- Örgüt çalışanlarının görev ve sorumlulukları açık olarak belirlenmeli ve iş tanımları yapılmalıdır.
- Örgütlerde stres yaratacak etmenler ortadan kaldırılmalıdır. (iş güvenliğinin sağlanması, çalışanlara eşit kariyer fırsatlarının sağlanması ve adil ücret politikalarının uygulanması ve örgüt içerisindeki yıkıcı rekabet ortamının azaltılması gibi)
- Örgütlerde özellikle alanında uzman rehberler ve psikologlar (buna sosyal çalışmacılar da eklenebilir) çalıştırılmalıdır.

⁵⁷ Güngör, a.g.e. s. 40

⁵⁸ Çiğdem Kirel, *Örgütlerde Mobbing Yönetiminden Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, ss. 139-140

- Konusunda uzman, etkin ve güvenilir yöneticilerle çalışılmalıdır.
- İletişime gerekli önem verilmeli ve çalışanlara örgüt içerisinde yüz yüze iletişim kurabilecekleri ortamlar yaratılmalıdır.
- Mobbing, stres, kişisel gelişim eğitimleri gibi konularda sürekli eğitim programlarından yararlanılmalıdır.
- Personelin işe alımı ve yerleştirilmesi sürecinde kişilik ve iş uyumu arasındaki ilişkiye dikkat edilmeli ve gereken özen gösterilmelidir.
- Örgütlerde etik ilke ve değerleri içerecek kodlar oluşturulmalı ve çalışanların bu etik ilke ve değerleri içselleştirmeleri sağlanmalıdır.
- Mobbing'in örgüte getirebileceği maliyetleri belirlenmelidir.
- Mobbing davranışlarını önlemeye dönük hukuki tedbirler alınmalı ve mobbing mağdurları hukuki açıdan korunmalıdır.

Mobbingi oluşumunu önlemede önemli görev örgütün alacağı kararlardır. Şöyle ki; hem alınan kişisel gelişim eğitimleri hem işyerinde çalıştırılacak uzmanlar hem de hukuken alınan kararlar mobbing oluşumunu ciddi bir şekilde engelleyecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI, NEDENLERİ, TÜRLERİ VE TEORİLERİ

2.1. SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Örgütler açısından egemen olan düşünce, çalışanların sessiz kalması ve var olan koşullardan memnun olması olarak algılanmaktadır. Ekonomik krizler, çalışanların işlerini kaybetme korkusu, çalıştıkları yerden başka yerlere tayin edilme korkusu, problem yaratan ve dedikoducu çalışan olarak düşünülme korkusu, çalışanların buldukları koşullardan memnuniyet duymasalarda, sessiz kalmalarına sebep olmaktadır. Sessiz kalmaları onların sadece yapmaları gereken işleri yapmalarına ve başka herhangi bir konuda seslerini çıkarmamalarına neden olmaktadır. Eğitilmiş ve kendine güvenen kişiler ise, iş değiştirmektedirler⁵⁹.

2.1.1. Sessizlik Kavramı

Sessiz kalma; karşımızdakilere alçak gönüllü, kibar ve iyi niyetli olmayla bağlantılıdır. Sosyal etkinliklerde sessiz kalma, yapılan diyaloglarda, ortaya çıkabilecek stres ve problemle yüzyüze gelmekten geri çekilmek olarak tanımlanabilir. Sessizlik, kurum çalışanlarının alakalarını bireysel ve organizasyon ile ilgili konularda karşımızdakilere iletiminde bazı problemler oluşturan bir kavramdır⁶⁰.

Sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu belirtilmektedir⁶¹:

- Sessizlik, çalışanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de bu ilişkileri düzeltebilir,
- Sessizlik, hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir,
- Sessizlik derin düşüncenin ya da düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,
- Sessizlik hem onay hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Park & Keil 2009 yılında yaptıkları araştırma ile üç çeşit sessizlik olduğunu tespit etmişlerdir. İlki bilinçli sessizliktir. Bilinçli sessizlik, çalışanların kasıtlı olarak sessiz kalmaları, problem ve düşünceleri ile ilgili konuşmadıkları durumudur. İkinci sessizlik tipi ise, defansif sessizliktir. Defansif sessizlik, çalışanların kendi çıkarlarını korumak ve çatışma yaratmamak için sessiz kalmaları durumudur. Üçüncü sessizlik

⁵⁹ Gökhan Kahveci, "İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler", Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Elazığ, 2010, s. 6

⁶⁰ Özcan, a.g.e. s. 81

⁶¹ Ayşehan Çakıcı, *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, 2007, s. 148

ise toplu sessizliktir. Toplu sessizlik, çalışanların ortak aldıkları kararlar neticesinde, düşüncelerini söylememe ve susmaları durumudur⁶².

2.1.1.1. İlk Dalga

1970'li yıllardan, 1980'li yılların ortalarına kadar sosyal bilimciler, örgütsel sessizliğin ve sesliliğin birkaç farklı formda olduğunu tespit ettiler. Bu çalışmalar; seslilik ve sessizliğin kategorize edilme çabaları, MUM etkisi çalışmaları ve bir sessizlik sarmalı analizi çalışmaları olarak anlatılabilir. Albert Hirschman 1970 yılında yaptığı çalışma ile sesliliği; örgütsel tatminsizliğe bir tepki şeklinde değerlendirmiştir. Örgüt performansındaki düşüşten sonra tüketicilerin nasıl davrandıklarına dair tipoloji olarak saptadı. Hirschman'a göre tatminsizliğe iki farklı yolla tepki verilmektedir. Bunlar örgütle ilişkilere devam edememe ve seslilik yani şikâyet etmek olarak söylenmiştir. Hirschman, seslilik ve çıkışı, üç değişkenli sadakate bağlı ifade formları olarak tarif etmiştir. Bunlar; bilinçsiz, bilinçli/pasif ve bilinçli/aktiftir. Hirschman sesliliği; örgüte bağlı çalışanların hoşnutsuzluklarını, beğenmedikleri koşulları dile getirmekte kullandığını, çıkış ise sadakatsizler tarafından kullanıldığına dair tanımlamıştır⁶³.

2.1.1.2. İkinci Dalga

1980'li yılların ikinci yarısı ile 2000'li yıllar arasında, ses ve sessizlikle ilgili araştırmalar önem kazanmış ve muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme ve şikâyet gibi birtakım yeni yapılarla birleşerek kayda değer bir biçimde artmıştır. 1990'ların sonuna doğru sessizlik ile ilişkili, sağır kulak sendromu ve sosyal dışlanma gibi iki mühim konu ortaya çıkmıştır, Yine bu dönemde örgütsel adalet üzerine yapılan ilk çalışmalar ses kavramı ile ilişkilendirilmiştir⁶⁴.

2.1.1.3. Mevcut Dalga

Sessizlik kavramı, 21. yüzyıla kadar örgütsel araştırmalarda hem amprik hem de teorik olarak yeteri kadar incelenmemiştir. 2000'li yıllardan sonra yapılan çalışmalar, ilk ve ikinci dalga dönemlerindeki çalışmalar iletmiştir. Sessizliğin görünenden öte anlamlarının olabileceği düşüncesi Morrison ve Milliken'in 2000

⁶² Kahveci, a.g.e. s. 9

⁶³ Yasin Şehitoğlu, *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2010, ss. 16-17

⁶⁴ Leyla Afşar, *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, ss. 6-7

yılında yaptığı çalışma ile ele alınmıştır. Pinder ve Harlos'da 2001 yılında "Çalışan Sessizliği" isimli çalışmaları ile örgütsel sessizliğe yeni bir boyut kazandırmışlardır⁶⁵.

2.1.2. Çalışanların Sessizliği

Çalışan sessizliği, konuşmanın yokluğudur. Kendine özgü iletişim stili vardır ve bilgi, duygu, kabullenme veya itiraz gibi manaları da içermektedir. Çalışan sessizliği altında yatan nedenler incelendiğinde farklı manalara sahip olabileceği düşünülmektedir. Çalışan sessizliği, pasif/sükunetli ve rıza gösteren/kabullenen olarak iki farklı grup olarak sınıflandırılabilir. Pasif çalışan sessizliği, sessizliğin hesaplı ihmal edilmesi olarak tanımlanabilir. Rıza gösteren çalışan sessizliği ise boyun eğmek ve sessizliğin kabulü manasına gelebilir⁶⁶.

Bir örgütte çalışan bireyler, sessizlik kararını bireysel vermelerinin yanında, sessiz kalmalarını cesaretlendiren faktörler farklılık göstermektedir. Birey, bir örgüte dahil olduğu zaman, oyunun kurallarını öğrenme gereksinimi duyar. Oyunun kurallarını öğrenmek, ona güven verir ve güven hissi için sessiz kalmaya ihtiyaç yoktur. Çalışan bireyler, sessiz kalmak için sadece kendi tecrübelerinden değil, örgüt içerisinde çalışan diğer bireylerle yapılan görüşmelerden sonra da sessiz kalmayı öğrenebilirler. Örgüt çalışanlarının büyük kısmı, sorunlar hakkında sessizlik olduğunda kendilerini yalnız hissetmiyorlar. Sessizliğin ortak bir olgu olduğunu düşünüyorlar⁶⁷.

2.1.3. Örgütsel Sessizlik

Rekabetin hızla arttığı günümüzde insan kaynaklarında bilgi paylaşımı ve uyum her geçen gün önem kazanmaktadır. Örgütler başarıyı yakalamak için personeliyle uyum içerisinde çalışmaları gerektiğini bildiği halde, onların sessiz kalmalarını bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetikleemektedir. Çalışanların sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlama olarak algılansa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir⁶⁸.

⁶⁵ Afşar, a.g.e. s. 10

⁶⁶ Craig C. Pinder ve Karen P. Harlos, "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", Research in Personnel and Human Resources Management, 2001; aktaran Afşar, a.g.e ss. 348-349

⁶⁷ Frances J. Milliken, Elizabeth Wolfe Morrison, Patricia Hewlin. "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", Journal of Management Studies 40:6, 2003; aktaran Şehitoğlu, a.g.e s. 1469.

⁶⁸ Büşra Bildik, "Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2009, s. 34

Örgütlerde, konuşulması istenmeyen konular adlandırılırken, "tartışılmaz" terimi kullanılmaktadır. Tartışılmaz konular, yönetimin kararları ve uygulamalarına dair endişeler, çalışan performansı, kötü haber, çatışma ve bireysel problemlerdir. Örgütsel sessizliğin nedenlerini anlayabilmek için, ayrıntılı bir analiz yapmak gerekmektedir. Çalışanların, kendi ailelerini koruyabilmek için susmak durumunda kaldığı komplosu geliştirilmiştir. Yani burada iş- aile talep dengesi bulunmaktadır⁶⁹.

2.2. SESSİZLİĞİN ÖRGÜTLERDE GELİŞİM SÜRECİ

Çalışanları, yönetici ve çalıştıkları örgüt hakkında sessiz kalmaları veya sessiz kalmalarının zorunlu olduğu gibi bir karar almaya iten nedenler bulunmaktadır. Zaman içerisinde örgütte gerçekleşen bazı olaylar çalışanların hangi konularda konuşması, hangi konularda konuşmaması gerektiği hakkında, çalışanlara fikir vermektedir. Çalışanlar bu yaşadıkları tecrübeler ile sessiz kalmak veya konuşmak noktasında bir karar verirler.

2.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları

Geleneksel örgüt yapısında genellikle yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü iletişim kanalları açıktır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim kısıtlıdır. Örgüt yöneticileri, çalışanlarının görüş ve uygulamalarına karşı çıktıklarında, çalışanların kendine olan güvenleri azalır, konuşmanın riskli olduğu noktasında hareket ederler. Kendisinden alt seviyede olan çalışanların görüş ve fikirlerini görmezden ve duymazdan gelen yöneticiler; özgüveni eksik, profesyonel olmayan ve yetersiz düzeyde olan yöneticilerdir. Güçlü ve düzgün bir yönetici, astlarından gelecek taleplere karşı korkusuzdur. Yöneticilerin bir kısmı astlarından olumsuz geri bildirim aldıklarında, kendisine özeleştiri yapacağı veya kendisini gözden geçireceği yerde, başkalarını ve geri bildirim aldığı yeri suçlamaktadır⁷⁰.

2.2.2. Adaletsizlik Kültürü

İnsanlar çevrelerinde olup bitenlere karşı gözlem yapar ve adaletsizliklere genellikle farklı şekilde de olsa tepki gösterirler. İşyeri insanların yaşamlarının ciddi bir vaktini harcadıkları yerlerdir. Dolayısıyla işyerinde gerçekleşen herhangi bir

⁶⁹ Kahveci, a.g.e. s. 7

⁷⁰ İbrahim Durak, *Örgütsel Sessizliğin Demografik Ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt:28, Sayı:2, Erzurum, 2014, s. 93

adaletsizlik karşısında da tepki kaçınılmazdır. Ücretlerin, yönetici davranışlarının ve verilen ödüllerin adil olup olmadığı çalışanların tepkilerine yol açmaktadır. Bu tepki olumlu da olabilir, olumsuz da olabilir. Herhangi bir adaletsizlik durumunda kişi, mevcut durumu değiştirmek veya alternatiflerin değerlendirilmesi noktasında sessizce acı çekebilir⁷¹.

Örgüt içi iletişimdeki noksanlıklar, çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Çalışanlar arasında adil olamamak, çalışkan olan ile tembel olan kişiler arasında fark gözetmemek örgüt içi adaletsizliğe neden olmaktadır. Adaletsizliğin bir kültür halini aldığı işletmeler için bazı ortak özellikler; çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerinin insani ilişkilerden daha değerli görülmesi, bireyselliğin olduğu, otoriter bir yönetim tarzı ve iletişim zayıf olduğu işletmelerdir. Çalışanlar arası adaletin sağlanamaması, sessizliğin daha da derinleşmesi, örgüt açısından daha büyük bir problem halini almasına neden olmaktadır⁷².

2.2.3. Önyargılı Davranışlar

Bir örgütü yönetenlerin, çalışanlara karşı “en iyi ben bilirim” düşüncesi ile hareket etmeleri, örgüt içi düzeni bozduğu gibi, örgüt çalışanlarının düşünce beyan etmelerinin herhangi bir fark yaratmayacağına olan inancını artırır. Yöneticilerin, çalışanlara karşı önyargılı hareket etmeleri, çalışanların sessizliğine sebep olmaktadır⁷³.

Bu yaklaşım McGregor'un yöneticilerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımlarını açıklamak adına ortaya koyduğu, çalışanların çıkarıcı ve güvenilmez olduğunu destekleyen “X teorisi” ni anımsatmaktadır. Bu teoriye göre⁷⁴:

- i. Ortalama bir insan çalışmayı sevmemekte ve çalışmaktan kaçabildiği kadar kaçmaya çalışmaktadır.
- ii. Ortalama bir insan sorumluluk almak istemez. Fazla istekli değildir ve güvence onun için her şeyden daha önemlidir.
- iii. İnsanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri adına onları cezalandırılmalıdır.

⁷¹ Gülşah Sultan Sarıoğlu, *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye, 2013, s. 38

⁷² Çakıcı, a.g.e. ss. 151-152

⁷³ Kahveci a.g.e. s. 16

⁷⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2011, s. 581

2.2.4. Sessizlik İklimi

Sessizlik iklimi, organizasyonun sorunları hakkında kafa yormanın ve konuşmanın boşuna olduğu, düşünce ve kaygıları anlatmanın tehlikeli olduğu düşüncesinden oluşmaktadır. Çalışanların sessizlik iklimine inanmaları, sessizlik ikliminin genişlemesine ve organizasyonun hemen her biriminde yayılmasına sebep olmaktadır. Sessizlik ikliminin sona ermesi için, yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Sessizlik, çalışanların yok sayılmak ve önemsenmemek korkuları nedeniyle ortaya çıkmış bir olgudur⁷⁵.

2.2.5. Ulusal ve Kültürel Normlar

Güç mesafesi kavramı, toplum üyelerinin kurum ve işletmelerdeki gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenme derecesidir. Güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerde, çalışanların, yöneticilerinin yanı sıra meslektaşlarına da fikirlerini dile getirmeleri düşük ihtimaldir. Çünkü diğer insanlarla çatışmadan kaçınmak, yöneticilerden aldıkları emri eleştirmeden, itaat etme üzere sosyalleştirilmişlerdir. Güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde, kişiler, patronun patron olması sebebiyle haklı olduğuna inanmaktadırlar. Bu tip kültürlerde, üstler daima haklıdır düşüncesi vardır. Güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde, insanlar duygu ve düşüncelerini eksik ifade etmek eğilimindedir veya gizlemektedirler⁷⁶.

2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ

Örgütsel sessizliği tanımlamak ve nedenlerini araştırmak adına birçok teori ortaya konmuştur. Örgütsel sessizliği açıklamak için oluşturulan teoriler aşağıda anlatılmıştır.

2.3.1. Fayda Maliyet Analizi

Bireylerin fayda-maliyet analizi yapmaları sessizleşme ya da konuşma kararı alırken mümkündür. Bireylerin konuşma yoluyla elde edebilecekleri yararlarla birlikte, sessizleşerek ödeyecekleri bedelleri karşılaştırarak fayda-maliyet analizini gerçekleştirilir. Doğrudan bedeller, enerji ve zaman kaybı demektir. Dolaylı bedeller ise, azalan imaj ve itibar kaybı, görüşüne katılmayanların misillemede bulunma ihtimali, yükselen muhalif ilişkilerin ortaya çıkaracağı risk ve çatışmalarla görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığı takdirde duyulan psikolojik rahatsızlıklardır. Terfi edememek ve iş kaybı da ödenen bedeller arasındadır⁷⁷.

⁷⁵ Kahveci, a.g.e. ss. 17-18

⁷⁶ Çakıcı, a.g.e. s. 155

⁷⁷ Bildik, a.g.e. s. 35

Çalışanlar, örgütte işe başlamadan önce, başlarına herhangi bir durum gelmesi durumunda, nasıl davranmaları ve ne tepki vermeleri gerektiğini önceden planlarlar. Bu planlamanın sonucunda kendi menfaatlerini düşünerek, ya sessiz kalmak ya da konuşmalarının gerekli olduğuna karar verirler. Fayda maliyet analizi işletmelerde pek dışa görünmeyen ve işletme çalışanları tarafından oraya konulan içsel davranışlardır. Çalışanlar, verecekleri tepkilerin onlara fayda veya zarar olarak geri döneceğinin bilincindedir⁷⁸.

2.3.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom'un kuramına göre, tutum ve tepkilerin oluşmasına sebep olan etkenler, kişilerin kendilerine ait hususiyetleri ve çevresel etkenlerin tesiriyle oluşur ve yöneltilir. O kişilerin bakış açıları, deneyimleri, çalışacağı işletmeden istekleri ve gerçekleşmesini beklediği şeyler onun psikolojik olarak tesir altına almaktadır. Bunlar çalışanların iş yerlerine ne kadar faydalı olacağını belirlemeyi sağlar⁷⁹.

Bekleyiş teorisine göre, bir davranış olumlu ve istenen sonuçlara yol açıyorsa veya bu davranış istenmeyen sonuçların önüne geçebilmeyi vaat ediyorsa veya o bireyin tahmini olumlu sonuçların elde edilebileceği yönündeyse, birey özel bir davranış sergileme yönünde sesini çıkaracaktır. Bunun aksi bir durumda ise, birey sessiz kalmayı tercih edecektir. Birey olumsuz sonuca inanır ise, bu durumda zaman geçtikçe daha da sessizleşecektir⁸⁰.

2.3.3. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi

Ajzen, 1970 yılında, Fishbein ile birlikte iradi davranışı açıklamak gayesiyle, "Düşünülmüş Eylem Teorisi"ni ortaya koymuştur. Fakat 1985 yılında yaptığı çalışmaların neticesi olarak, bireyin bir davranışı yapıp yapamayacağını belirleyen, o davranışa dönük niyeti olarak açıklamıştır. Niyet ise, kişinin davranış yönünde tutumundan ve diğer insanların davranışa dair düşüncelerinden etkilenmektedir. 2002 yılında hazırladığı planlı davranış teorisinde, bireyin davranışının üç şekilde etkilendiği söylenmiştir⁸¹:

- i. Davranışın olası sonuçlarına yönelik inanç,
- ii. Diğer kişilerin normatif beklentilerine yönelik inanç,
- iii. Davranışı kolaylaştıran veya engelleyen faktörlere yönelik inanç,

⁷⁸ Kahveci, a.g.e. s. 11

⁷⁹ Özcan, a.g.e. s. 82

⁸⁰ Çakıcı, a.g.e. s.152

⁸¹ Afşar, a.g.e. s. 24

2.3.4. Abiline Paradoksu

Kişiler aynı fikire sahip olmasalar da, diğer bireylerin isteklerini düşünerek ortak hareket etmek durumundadırlar. Harvey, 1974 yılında Abiline Paradoksu ile, bireyler, yer aldıkları grup içinde, kendi fikir ve düşüncelerinin, diğer grup üyelerince benimsenmeyip ve kabul görmeyeceği düşüncesine sahip olabilirler. Bunun yanında diğer grup üyeleri de aynı ya da farklı düşüncelere sahip olabilirler. Böyle bir durumda kişi, kendi fikir ve düşüncelerinin diğer üyelerin genel düşüncesiyle örtüşmediğini düşünür ve itiraz etmez. Sessiz kalarak grup üyelerinin ortak düşüncesi gibi düşünülen fikirle uyuşan bir eğilim içerisinde olur. Ortak bir uyum sağlar⁸².

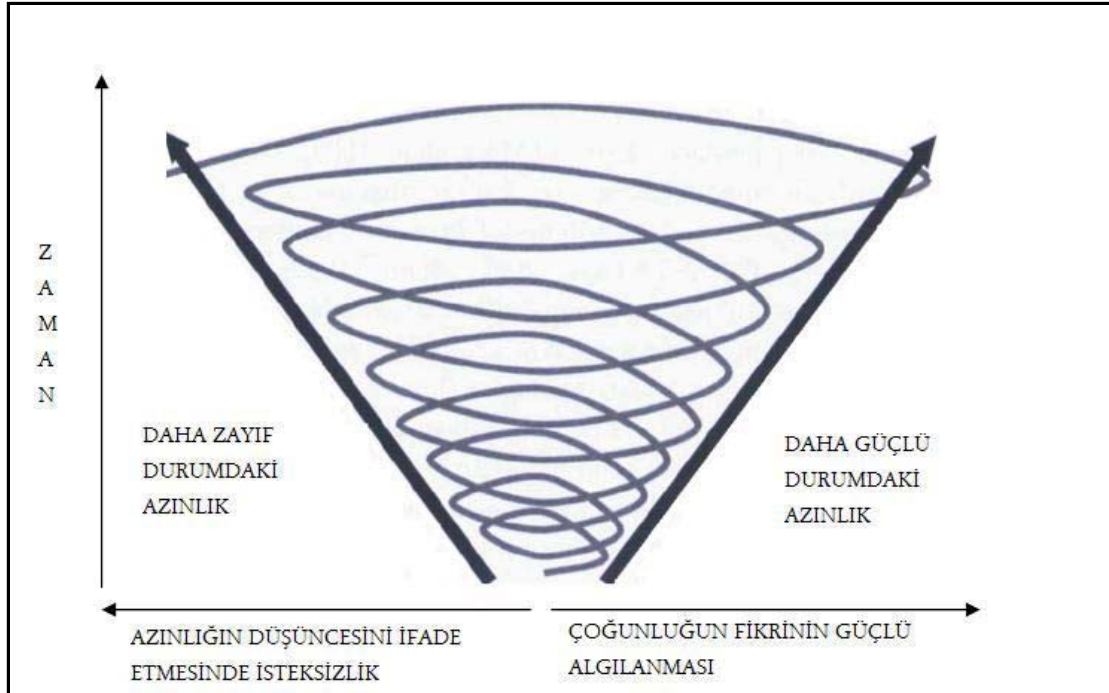
Abiline paradoksu örneği aşağıda anlatıldığı gibidir⁸³: “Temmuz ayında yaklaşık 40 derece sıcaklıktaki bir günde Jerry’in ailesi bunalmış bir biçimde domino oynuyor ve serinlemek için limonata içiyorlardı. Aile fertlerinden biri “akşam yemeği için ne yapalım” diye bir soru sorar. Karşılığında hemen, birden ortaya bir fikir atılır; “haydi, Abilene kasabasına gidelim, orada yemek yer döneriz”. Jerry’in eşi babasının fikrine katılıp “bence güzel fikir” der. Jerry ise, dışarıdaki sıcaktan ve yaklaşık 85 km (53 mil) olan yoldan dolayı, gitmeyi pek istemez, “başkalarını rahatsız eden” olmamak için, “bence de iyi fikir” der. Yolculuk, kliması olmayan bir arabada geçer ve sanılandan çok daha uzun sürer. Gidilen yerdeki yemekler, lezzetli değildir. Yaklaşık dört saat sonra dördü tekrar eve dönerler. Jerry, yorgun argın eve dönen ailesine bir soru sorar... “Ne güzel bir yolculuk ettik, değil mi? Bunun üzerine tuhaf bir diyalog başlar, Jerry şaşkınlıkla dinler... Anne, aslında evde kalmayı istediğini ama diğerlerinin heveslerini kırmamak için gitmeyi desteklediğini, itiraf eder. Bunun üzerine Jerry, “asıl ben ailede itiraz eden olmak istemediğim için “gidelim” dedim” der. Karısı ona döner: “Ben de seni mutlu etmek için gitmek istedim, annem ve babamla birlikte olalım dedim... Yoksa bu sıcakta... Aklımı mı kaçırdım, 85 km yol gideceğim hem de klimasız bir arabada?” Bunun üzerine, eşinin babası da, Abilene kasabasına gitmeyi teklif etmesinin tek nedeninin diğerlerinin sıkılmış olduğunu düşünmesinden kaynaklandığını yoksa evde kalıp, dolapta kalanları yemeyi tercih edeceğini söyler. Aslında kimse ya da en azından fikir sahibi dışındaki kimse oraya gitmeyi de istemiyordur.”

⁸² Afşar, a.g.e. s. 25

⁸³ Jerry B. Harvey, “The Abilene Paradox: The Management Of Agreement”, *Organizational Dynamics*, (Summer) Sayı 3, 1988; aktaran Afşar, a.g.e. ss. 18-19

2.3.5. Sessizlik Sarmalı

Sessiz kalmak ile ilgili hazırlanmış bir diğer teori ise Noelle-Neumann'ın geliştirdiği "Sessizlik Sarmalı" teorisidir. Sessizlik sarmalı teorisi başlangıçta kamuoyu çalışmalarında geliştirilmiştir. Bireyler, çoğunluğun fikirlerini benimsemedikleri ve uyum sağlamadıkları halde, izolasyon korkusu onları çoğunluğa katılmaya zorlayacaktır. Bu yüzden bireyler, uyum göstermeyle ilgili yüksek farkındalık seviyesi yaratmak amacıyla kişisel olarak ve medya aracılığı ile sürekli kamuoyundaki "egemen görüşü" değerlendirmektedirler. Bu değerlendirmeler sonucunda kişi, fikrini beyan etme veya kendisine sansür koyma yönünde karar alır. Bu teori ile bireyler toplumun benimsediği egemen fikri öğrenmek için, arayışlar içine girmektedirler. Eğer bireyin benimsediği düşünce, çoğunluk ile aynı değil ise, o birey görüşünü açıklamaya çekinecektir. Yani sessizlik sarmalı kısaca, fikir beyan etmeden önce, o fikir için kamu desteği seviyesini değerlendirme olayıdır. Sarmalın devam etmesi için zayıf kamu desteğinin anlaşılması gerekmektedir. Bireyin daha önceden izolasyon tehlikesinin farkına varması ve izolasyondan korkması gerekmektedir⁸⁴.



Şekil-2: Bowen ve Blackmon: Sessizlik Sarmalı⁸⁵

⁸⁴ Çakıcı, a.g.e. s. 153

⁸⁵ Frances Bowen ve Kate Blackmon, *Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*, Journal of Management Studies, 2003; aktaran Atasever, a.g.e. s. 1397.

Sessizlik sarmalı teorisi ile bazı varsayımlar yapılmıştır. Çalışanların örgüt tarafından dışlanma ve tehdit edilme olasılığı vardır. Ayrıca çalışanlar daimi olarak dışlanma korkusuna sahiptirler. Örgütten dışlanma korkusu, çalışanın içerisinde bulunduğu koşulları değerlendirmesi ile sonuçlanır. Çalışan bu durumda ya fikrini açıklar ya da susmak durumunda kalır⁸⁶.

2.3.6. Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama teorisine göre, kişiler şartlara göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyet seviyelerini değiştirirler. Kendini uyarlama düzeyi olan yüksek bireyler, kamuya iyi bir izlenim vermek adına, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yetenekleri olan ve ortamları ilgili ipuçlarını kullanan bireylerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireylerse duygu, düşünce, fikir ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre daha açık konuşmaktadırlar. Çünkü bu kişiler, kim oldukları ve nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önemsemekte; kendi düşünce, fikir ve hissettiklerini doğrudan dışarıya yansıtmaktadırlar. Türkiye’de çoğu bireyin davranış tercihinde, toplum tarafından kabul görmek ve beğenilmenin önemli rol oynadığı bilinmektedir⁸⁷.

2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

İnsanlar her gün diğer insanlarla olan irtibatlarında ve temaslarında, sessiz kalmak, konuşmak, dinlemek, kendisini rahatsız eden emirleri dinlemek veya itiraz etmek, görmemezlikten veya duymazdan gelmek gibi seçimler yapmak durumundadırlar. Bu tip durumlarda, işyerindeki çalışanların düşünceleri ve kaygı duydukları noktaları bilinçli bir biçimde paylaşmama ve sessiz kalmak kararı almaları, Vroom’un Beklenti Teorisi ve Ajzen’in Planlı Davranış teorisi ile açıklanmaktadır. Düşüncelerin apaçık bir biçimde konuşulmasına dair olumlu bir yaklaşım olduğu takdirde çalışanların görüşlerini dile getirme olasılığı artış gösterecektir. Fakat yine aynı bireyler, konuşmanın kendisine olumlu sonuçlar doğurmayacağını, negatif sonuçlarının fazla olduğuna inanırlar ise, bu durumda giderek daha sessiz hale geleceklerdir. Konuşmanın hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine inanmaya başlarlar⁸⁸. Konuşmanın hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine inanan çalışanlar, giderek daha fazla sessizleşecekler ve zamanla performansları düşecektir.

⁸⁶ Kahveci, a.g.e. s. 12

⁸⁷ Çakıcı, a.g.e. s. 154

⁸⁸ Afşar, a.g.e. ss. 27-28

Pinder ve Harlos'un 2001 yılında yaptıkları araştırmalara göre sessizlik bir itiraz Şeklidir. Yapılan diğer araştırmalara göre sessizlik, sesliliğin olmamasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Sessizliğin birçok nedeni olması ile birlikte, bunlar aşağıda listelenmiřtir⁸⁹:

Etiketlenme ya da Olumsuz Görünme Korkusu

- Bir Baş Belası ya da Sürekli Şikayet Eden Biri Olarak Algılanma
- Bir İspiyoncu Olarak Algılanma

İlişkilerin Zarar Göreceği Korkusu

- Güven ve Saygı Kaybı
- Kabul ve Destek Kaybı

Boşunalık Duyguları

- Konuşmanın Fark Yaratmayacağı İnancı
- Alıcının Duyarlı Olmayacağı Düşüncesi

Misillemeyle Karşılaşacağı veya Ceza Korkusu

- İşini Kaybetme Korkusu
- Terfi Alamama

Başkalarına Olumsuz Etkileri Olabileceği Konusunda Kaygıları

- Birilerini zmek ya da Utandırmak İsteyen Olmak İstememe
- Bela İsteyen Biri Olarak Görünmeden Kaçınma

Genel olarak örgütsel sessizliğin ana sebebi dışarıya karşı sürekli Şikayet eden biri, ispiyoncu olarak tanınmak istememesi veyahut işini kaybetme veya terfi alamama korkusudur.

2.4.1. Çalışanların Yöneticilere Gvenememesi

Yapılan araştırmalara göre, çalışanların teknik ve politik konularla ilgili konuşmaları sık sık engellenmektedir. Bazı rgtlerde, idari ayrıcalık ve sorunların açıkça konuşulmasının pek nazik karşılanmadığı gözlemlenmektedir. Yapılan araştırmalara göre, örgüt çalışanları, örgüt içi belirli konuları ve sorunları bilmelerine rağmen üstlerine anlatmadıkları bilinmektedir. Bunun da örgütün içerisinde bulunduğu çelişkili ortamı göz önüne sermektedir. ABD'de 22 örgütten 260 çalışan ile yapılan araştırmalarda çalışanların %70' i iş ile ilgili sorun ya da konular hakkında konuşmaya cesaretleri olmadıkları belirlenmiştir. Yönetim yetersizliği, örgütsel verimsizlik, adaletsiz paylaşım ve zayıf bir organizasyon performansı tartışılmaz konular içerisindedir. Örgüt içi sorunlara muhalefet gösterdikleri takdirde

⁸⁹ Sarioğlu, a.g.e. ss: 40-41

cezalandırıldıklarına inanıyorlar⁹⁰. Çalışanların yöneticilerine güvenmemesi Türkiye’de de sık rastlanan bir problemdir. Yöneticilerin, diğer bazı çalışanlara daha olumlu yaklaştığı düşünülmekte ve sonrasında bireyin sessizliği derinleşmektedir.

Son yıllarda yapılan araştırmalarda özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve zayıf örgüt performansı tartışılmaz konular arasında yer almaktadır. Katılımcılar, bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayacağına inanmakta ve olumsuz bir yanıt almaktan korkmaktadırlar⁹¹.

2.4.2. Geçmiş Tecrübeler ve Örgütsel Bağlılık

Çalışanlar, sadece geçmişte yaşadıkları deneyimler iyi de olsa kötü de olsa, meslektaşları ile konuşmalarında da sessiz kalmayı öğrenmektedirler. Üst düzey yöneticilerin konuşmasının risk taşımadığı düşünülmemektedir. Yöneticiler, uzmanlar gibi konuşmanın risk taşımadığını bilerek konuşmaları onlar adına mühim duruma gelebilmektedir. Çalışanlar daha önceleri fikir belirterek olumsuz bir durum ile karşılaştılar ise, bir sonraki sefer yeniden fikir belirtmekten kaçınabilirler. Bu durum çalışanların, işletme içinde kendilerini değersiz olarak hissetmelerine neden olmaktadır. Çalışanlar, fikir beyan etmek konusunda, kendisini bir yönetici gibi özgür hissetmelidir⁹².

2.4.3. İzolasyon Korkusu

Bir örgütte çalışanların, örgütsel sorunlar hakkında sessiz kalmalarının ana sebeplerinin başında korkmaları ve bu korkulardan kaynaklı inançlarının olduğu görülmektedir. Bir örgütte taciz olayları varsa, bu durum üst yönetim tarafından örtbas edilir. Çünkü yönetici bu duruma asla karışmak istemez. Bu nedenle böyle bir ortamda, çalışan şikayet etmez. Üst yönetim, çalışanı kolay anlaşılabilir biri olarak algılasa, bu çalışana örgüt içinde güç verir. Çünkü örgütte, üst yönetim asilerden pek hoşlanmaz. “Örgüt içindeki sorunları ifade etmem başka sorunlara sebep olur” düşüncesi izolasyon korkusunun temelini oluşturmaktadır. Sorun ve kaygılar hakkında açıkça konuşmak, yöneticiler tarafından negatif algılanır ve çalışanı olumsuz etkiler. Örgütün merkezileşmesinden kaynaklı, yönetici ve alt seviyedeki çalışanlar arasındaki demografik farklılığın fazla oluşu, sessizliği artırıcı sebeplerdendir. Eğer ki üst yönetim, çalışanların konuşmasını istiyorsa, problemleri

⁹⁰ Şehitoğlu, a.g.e. s. 66

⁹¹ Kahveci, a.g.e. s. 13

⁹² Şadiye Hande Soyçan, *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s. 33

bilmek ve çalışanların tecrübelerine ihtiyaç duyulduğuna, çalışanları ikna etmelidir. Böyle bir durumda çalışanlar kendilerini güvende hissederler ve güvende hissettikleri için konuşmaya başlarlar⁹³.

2.4.4. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Örgütsel ses, örgütsel değişim için güçlü bir kaynak olduğu halde, çalışanların konuşmaya isteksizlikleri vardır. Örgütteki bir olumsuzluk, arkadaşları ile ilgili ise, ilişkilerinin bozulması riski nedeniyle, konuşmaktan korkarlar. Konuşmanın herhangi bir fark yaratmayacağı ve karşı tarafın istenilen cevabı vermeyeceğine inanmaktadırlar. Konuşmaları durumunda işlerini kaybedebilecekleri riski ve terfi edememe ya da engellenme korkusuna sahipler⁹⁴.

Çalışanlar bazı sebeplerden ötürü sessiz kalmalarının bir gereklilik olduğunu düşünürler. Başkalarının gözünde bir baş belası, problem kişilik ve ispiyoncu olarak görünmekten kaçmaları, iş kaybı, terfi edememe riski veya kasten terfi edilememe ve arkadaşları ile olan ilişkilerinin bozulması gibi risklere karşı sessiz kalmanın bir ihtiyaç olduğunu düşünürler⁹⁵.

2.4.5. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Ryan ve Oestreich, çalışanların kendilerine güven duymalarına rağmen örgüt ile ilgili konularda olan, tartışmalara doğrudan veya dolaylı bir şekilde katılmanın riskli olduğunu düşünmektedirler. Değişimin hızla gerçekleştiği bir dünyada, rekabet koşullarının artması, müşteri beklentilerinin yükselmesi, kalitenin odak noktası haline gelmesi nedeniyle örgütlerde çalışanların açıkça konuşma ve sorumluluk alma yönünde istekleri gittikçe artmaktadır. Fakat izolasyon korkusu, terfi edememek ve örgütte sevilmemek korkusundan kaynaklı olarak çalışanlar fikirlerini açıkça beyan edememektedirler. Ancak yöneticiler örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve değişen çevresel şartlara ayak uydurabilmeleri amacı ile çalışanların fikir ve düşüncelerini açıkça ifade edebileceği bir ortam yaratmak durumundadırlar⁹⁶.

Çalışanları ile barışık olan işletmelerin, çalışanlarını sessiz bırakmayı tercih eden örgütlere göre daha fazla başarılı olması beklenmektedir. Örgütsel öğrenmeyi destekleyen örgütler, çalışanlarının düşüncelerini paylaşması için onlara cesaret verirler. Öğrenen örgüt; öğrenmeye öncelik veren bütün çalışanlarının öğrenmesini

⁹³ Şehitoğlu, a.g.e. s. 65

⁹⁴ Şehitoğlu, a.g.e. s. 66

⁹⁵ Sarıoğlu, a.g.e. s. 45

⁹⁶ Bildik, a.g.e. s. 39

kolaylaştıran ve kendisini sürekli yenileyen örgüt olarak tanımlanmaktadır⁹⁷. Konuşmanın riskli görünmesi, işsizliğin çok yoğun olduğu toplumlarda daha sık rastlanmaktadır. Çünkü çalışanlar, işlerini kaybettikleri takdirde, yeniden iş bulma gücünü çekebileceklerinden dolayı, konuşmaktan korkarlar.

2.4.6. Mobbing

İşyerinde psikolojik taciz, İngilizcede ve Türkçedeki tanımları mobbing; çalışma hayatının var olduğu ilk günden bu yana yaşanan, fakat insan doğasından ötürü açığa çıkarılmasından kaçınılan, adeta görmezlikten gelinen karmaşık, çok boyutlu ve disiplinli bir sorundur. Kültür farkı gözetmeksizin bütün işletmelerde var olabileceği gibi, cinsiyet farkı olmaksızın herkesin maruz kalabileceği, sonuçları ağır olabilecek bir durumdur. Çalışma hayatında mobbing kavramı, işyerindeki çalışanlara üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama ve benzeri davranışları ifade eden manalar içermektedir. Bu tip davranışlar, periyodik olarak uzun bir süre içinde sürekli tekrarlanırsa anlamları değişir ve kasıtlı tacize dönüşür⁹⁸.

2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZ KALMA ŞEKİLLERİ

Örgütsel sessizlik davranışı, farklı şekillerde kendini göstermektedir. Bunlar sağır kulak sendromu, çalışan itaati, pasif kalma ve razı olma ile çekilme ve başka davranışlara yönelmedir.

2.5.1. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu, örgütsel hareketsizlik olarak söylenebilir. Bir örgütte çalışanların memnuniyetsizliklerini doğrudan ve açık olarak ifade etmekten uzak durduğu örgütsel bir norm işlevi görmesidir. Sağır kulak sendromu organizasyonlarda en fazla cinsel taciz şikâyetlerin de ortaya çıkmaktadır. Sağır kulak sendromu üç faktörden oluşmaktadır⁹⁹:

- Yetersiz ve niteliksiz örgüt politikaları; hantal ve açık olmayan bildirim prosedürleri,
- Yönetmelik gerçekleştirme ve tepkiler; suçlamaların kabul görmemesi, mağduru suçlanması, saldırıların ciddiye alınmaması, örgüt içerisindeki daha değerli görünen çalışanların daima korunması, sürekli olarak rahatsızlık veren kişilerin görmezden gelinmesi ve mağdur kişiye misilleme yapılması,

⁹⁷ Kahveci, a.g.e. s. 14

⁹⁸ Tınaz, a.g.e. ss. 13-16

⁹⁹ Zişan Duygu Alioğulları, *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2012, ss. 21-22

- Örgütsel nitelikler; aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük seviyedeki insan kaynakları işlevi, kırsal kesimlerde yer alan işletmeler, erkek yoğun işletmelerdir.

2.5.2. Çalışan İtaati

İtaat, klasik organizasyon yapılarının en önemli özelliklerinden birisidir. Güç merkezde toplanmıştır. Yönetim tarzı genellikle otoriterdir. Farklı görüş ya da görüş farklılıklarına tahammül yoktur. Böyle bir durum çalışanların her şeyi kabul etmesine, üstlere mutlak itaat etmeye yol açmaktadır¹⁰⁰. Çalışanlar arasında korku durumu hakimdir. Daha önce elde ettiği şeyleri kaybetmek korkusu ile çalışmaktadır. Kayıpların önüne geçmenin tek yolu da itaat etmektir.

İşyerinde çalışanların itaati, örgüt koşullarını eleştirmeden veya sorgulamadan kabul etmek ve mevcut alternatiflerin kısıtlı olduğunu ifade etmektedir. Adaletin olmadığı bu koşullarda, alternatiflerin görmezden gelinmesi ile başka birisini aramak isteğinin olmaması aynı anlama tekabül etmektedir. İtaat etmek sessizlik ile farklı manalar taşımaktadır. Sessiz kişiler itaatkarlara göre daha fazla bilinçli ve değişimden yanadır. İtaatkar kişiler sessizliklerinin daha az bilincindedirler¹⁰¹.

İtaatkar çalışanların statükoya karşı toleransları diğerlerine göre daha yüksektir. İtaatkarlar içinde buldukları durumları normal olarak kabul eder ve sorgulama gereği duymazlar. Daha az streslidirler. Alternatifler ve yenilikler yaratmak çabasında değillerdir. Bu gibi sebeplerden dolayı, ses çıkartmaya karşı arzuları yoktur¹⁰². İtaatkar olan çalışanların kafaları rahattır. Maaşlarını aldıktan sonra kendileri açısından pek bir sorun yoktur.

2.5.3. Pasif Kalma ve Razi Olma

Örgütsel sessizlik için bir başka davranış şekli ise pasif kalmak ve razi olmaktır. Örgüte bağlı diğer çalışanlara uygulanan haksız, kanuni ve etik olmayan durumlara karşı tepki vermez ve bu duruma razi olur¹⁰³. “Bana dokunmayan yılan bin yaşasın” anlayışı hakimdir. Görse dahi görmez, duysa dahi duymaz yani olaylara karşı umursamaz bir tavır sergilerler. Kolaylıkla razi olurlar.

¹⁰⁰ Mehtap Sarıkaya, *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2013, s. 58

¹⁰¹ Bildik, a.g.e. s. 43

¹⁰² Sarıoğlu, a.g.e. s. 46

¹⁰³ Alioğulları, a.g.e. s. 22

Pasif kalmak ve razı olmak ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda, dört tip pasif kalma ve razı olma çeşidi olduğu gözlemlenmiştir. Bunlar; ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve manasız sessizliktir. İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek bu tiplere örnek olarak gösterilebilir¹⁰⁴.

2.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Örgütte çalışanların davranışları sonucunda yöneticileri tarafından gösterilebilecek negatif geri bildirimler sebebiyle kendisinden beklenen davranışı göstermekten çekinerek, başka bir davranışa yönelebilir. Böyle bir durum organizasyonlar için yanlış karar alınması ve etkili kararlar alınmasının önlenmesine sebep olabilmektedir. Örgüt çalışanlarına karşı önyargılı davranışlar gösterilmesi, o çalışanların güven eksikliği ve örgütsel bağlılıklarının azalmasına sebep olabilmektedir. Fikir beyan etmenin herhangi bir farka yol açmayacağı ve tam aksi olarak ceza, terfinin engellenmesi ve işten çıkarılmak gibi sonuçlara yol açacağı düşüncesi örgütler için değişimi azaltmaktadır. Çalışanların pasif kalması ve geri çekilmelerine sebep olmaktadır¹⁰⁵.

Örgüt çalışanlarının sessiz kalmaları, zamanla işten çekilme isteğine yol açacaktır. İşten çekilme isteğinden kasıt; devamsızlık, ilgisizlik, çalışan sessizliği ve çalışan devri olarak algılanmalıdır. Karşılaşılan olumsuz durumlar ve kısıtlı şartlar, çalışanların işyerine ve gelişime olan umutlarını kaybetmelerine ve neticede geri çekilme düşüncesini aşılacaktır¹⁰⁶. Çalışanlar olumsuz durumlara karşı çok hassastırlar. Sessiz de kalsalar çoğu zaman tepki verirler. Bu tepkilerinden en önemlilerinden birisi de geri çekilmektir. Başka bir mana ile pes etmektir.

2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TÜRLERİ

Örgütsel sessizliğin; korumacı sessizlik, kabul edilmiş sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç türü bulunmaktadır. Bu üç tür aşağıda incelenmiştir.

2.6.1. Korumacı Sessizlik

Korumacı sessizlik, toplum, diğer bireyler ve örgüte yararlı olmak için fedakarlığından ve işbirliğinden dolayı fikirlerinin gizlenmesidir. Korumacı sessizlikte başkasının faydası düşünölmektedir. Örgütün bekası ve diğer bireylerin menfaatini sağlamak için özverili davranışlarda bulunmak ve bilinçli olmanın ön planda olduğu

¹⁰⁴ Craig C. Pinder ve Karen P. Harlos, a.g.e. s. 343

¹⁰⁵ Kahveci, a.g.e. s. 20

¹⁰⁶ Afşar, a.g.e. s. 44

bir sessizlik düşüncesi bulunmaktadır¹⁰⁷. Bağlı bulunduğu örgütün devamlılığı ve bekası için yaşanan olaylara sessiz kalınması diğer sessizlik türleri kadar sık rastlanmasa da önemli bir sessizlik türüdür.

2.6.2. Kabul Edilmiş Sessizlik

Kabul edilmiş sessizlikte, bireyler kasıtlı olarak ilgisiz davranışlar içerisindedirler. Bu kişiler içerisinde buldukları durumu kabullenme eğilimindedirler. Mevcut durumu değiştirebilmek adına herhangi bir davranışta bulunmazlar. Açıkça konuşmazlar ve “Konuşsam da faydası yok” düşüncesine kapılırlar. “Böyle gelmiş böyle gider”, “boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi bildik sözlerle kabul edilmiş sessizlik iş hayatında kendisini göstermektedir. Bu sebeple öğrenilmiş çaresizlik ile kabul edilmiş sessizlik birbirlerine yakın kavramlardır. Öğrenilmiş çaresizlik içindeki kişiler sineye çekme, sessizleşme ve ilgisizleşme gibi davranışlar eğilimindedirler. Görüldüğü gibi kabul edilmiş sessizlikte, işletmenin sorunlarına karşı kasıtlı bir ilgisizlik söz konusudur. Mevcut olanı değiştirme, geliştirme gayreti söz konusu değildir. Çalışanlar sadece kendilerine verilen işi yapmakta ve daha sonra zaman doldurmaktadırlar. Ayrıca kabul edilmiş sessizliğe sebep olan bir başka konuya işletme içinde yapılacak olan değişimlerin örgütün kapasitesinden daha fazlasını gerektirdiği düşüncesidir¹⁰⁸.

	KORUMACI SESSİZLİK	KABULLENİCİ SESSİZLİK
Gönüllülük	Oldukça Gönüllü	Oldukça Gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Düşük Bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek Düzeye Yakın
Stres Düzeyi	Yüksek Düzeye Yakın	Düşük Düzeye Yakın
Alternatiflerin Farkında Olma	Oldukça Yüksek	Oldukça Düşük
Konuşma Eğilimi	Oldukça Yüksek	Oldukça Düşük
Ayrılma Eğilimi	Oldukça Yüksek	Oldukça Düşük
Baskın Duygular	Korku, Öfke, Ümitsizlik	Razı Olma, Boyun Eğme

Tablo-4: Kabullenici ve Korumacı Sessizliğin Boyutlarıyla Karşılaştırılması¹⁰⁹

¹⁰⁷ Hasan Gül, Nazlı Özcan, *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma*, Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kahramanmaraş, 2011, s. 112

¹⁰⁸ Çakıcı, a.g.e., s. 32

¹⁰⁹ Craig C. Pinder ve Karen P. Harlos, “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Research Management*, 2001; aktaran Sarıkaya, a.g.e. s. 350

2.6.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik; iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişilerin veya işletme yararını gözetme amacı ile, özveri ya da işbirliği hisleri temelinde dışavurumundan kaçınmak olarak tanımlanmaktadır. Örgüt yararına sessizlik de; farkında olmak, alternatifleri göz önünde tutmak ve fikir, bilgi ve düşünceleri kendine saklama konusunda bilinçli karar verme üzerine temellendirilir. Örgüt Yararına Sessizlik; iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanın örgütünü korumak hissi içinde sessiz kalması iken, ikincisi diğer bir çalışanı korumak hissini dışa vurumudur¹¹⁰. Bu sessizlik dahilinde, kişi hem örgüt ve diğer çalışanların yararı için, iş ile ilgili düşünce ve bilgilerini ifade etmez.

DAVRANIŞ TİPİ ÇALIŞAN GÜDÜSÜ	Çalışan Sessizliği İş ile ilgili bilgi, fikir ve görüşlerin kasıtlı olarak paylaşılmaması
<u>Serbest Davranış</u> Boyun Eğme temelinde fark yaratmayacağı hissi	<u>Kabul Edilmiş Sessizlik</u> Örnekler: 1. Fikirleri boyun eğme temelinde dışa vurmamak 2. Fark yaratmak adına özgüven düşüklüğünden dolayı fikirleri tutma
<u>Öz-Korumacı Davranış</u> Korku temelinde korku ve kişisel risk hissi	<u>Korumacı Sessizlik</u> Örnekler: 1. Sorunlarla ilgili bilgilerin korku temelinde tutulması 2. Kendini korumak için gerçekleri atlamak
<u>Diğer Odaklı Davranış</u> İşbirliği temelinde dayanışma ve özveri hissi	<u>Örgüt Yararına Sessizlik</u> Örnekler: 1. Gizli bilgilerin işbirliği temelinde tutulması 2. Örgüt yararına gizli bilgilerin korunması

Tablo-5: Sessizlik Tiplerine Göre Örnekler¹¹¹

¹¹⁰ Şehitoğlu, a.g.e. s. 68

¹¹¹ Linn Van Dyne and Isabel C. Botero, *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs* Journal of Management Studies 40:6 September 0022-2380, 2003; aktaran Sarıoğlu, a.g.e. s. 1363

2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ETKİ VE SONUÇLARI

Örgütsel sessizlik örgüt ve işgörenler üzerinde birçok soruna yol açmaktadır. Çalışanlar, örgüt ile alakalı bir sorun ve aksaklık durumunda fikir beyan ettiklerinde açık veya gizli bir şekilde ceza alma olasılıklarının olduğuna inandıkları için, örgüt gelişimi için fikirlerini söylemekten kaçınır ve sessiz kalmayı tercih ederler. Örgütsel sessizlik, örgütün gelişimini yavaşlatır, çalışanların örgüte bağlılığını da azaltır. Örgüt içi çatışma, karar alma süreçlerini zayıflatmak, değişimi engellemek ve yönetime olumlu ya da olumsuz geri bildirim sağlamamak gibi negatif sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların örgütsel sessizliğe bürünmesi, motivasyonlarının bozulması, işe devamsızlık yapmak, geç kalmak ve ayrılmak gibi bireysel problemlere yol açarken, zamanla bu örgütsel etkinlikleri etkileyecek düzeye ulaşır ve örgütün temel problemlerinden birisi haline alır¹¹². Örgütsel sessizliğin çalışan performansı üzerine ve örgüt yapısına ilişkin etkileri aşağıda incelenmiştir.

2.7.1. Örgüt Çalışanlarının Performanslarına Olan Etkileri

Sessiz kalmanın çalışanlar için olumsuz olan etkileri; sorun ve endişelerin dile getirildiğinde güçsüzlük hissi yaşaması, örgütsel bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek hislerindeki azalma, iş tatmininin azalması ve zamanla işten ayrılmaya kadar giden bir süreçtir. Uzun süre boyunca sessiz kalmak, bir süre sonra güvensizlik duygusundaki artışa sebep olacaktır. Güvensizlik hissi derinleştikçe ve engellenemeyeceğinin anlaşılması durumunda kişi, daha fazla sessiz duruma gelecektir. Hisler azaldıkça kişi daha az konuşacak ve apaçık bir biçimde konuşamamak, bilgiyi paylaşamamak, duygusal tükenmişliğe sebep olacaktır. Bu durum yapılan araştırmalar ile tespit edilmiştir. Duygusal tükenmişlik yaşayan bireylerde yorgunluk, yıpranmışlık ve ele aldıkları işleri yapamayacakları gibi düşünceleri ve bunun yanında örgütsel sessizliğin karakteristik özellikleri olan depresyon, sağlık problemleri, alkol ve madde bağımlılığı gibi olumsuz durumlar bireyler için tükenmişliğe yol açmaktadır¹¹³.

2.7.2. Örgüt Yapısına Olan Etkileri

Örgütsel sessizlik, organizasyon yapısındaki değişim ve gelişimin engellenmesi çoğulcu örgütsel yapının gelişimine engel olmaktadır. Çoğulcu örgütler; çalışanlarının fikir ve önerilerine değer veren, konuşmalarını sağlayan, farklılıklardan kazanımlar yaratan örgütler olarak göze çarpmaktadır. Bir örgüt yapısı için önemi aşikar olan çoğulcu örgüt yapısının engellenmesinin ne ağır sonuçlara yol

¹¹² Gül, Özcan, a.g.e. s. 114

¹¹³ Afşar, a.g.e. ss. 48-50

açacağı anlaşılmaktadır. Çalışanlar ciddi konularda, kendi görüş ve fikirlerini ifade edememeleri durumunda, o örgütlerde çoğulculuğun olduğu söylenemez. Örgüt çalışanlarının fikir, görüş, eleştiri ve önerilerini paylaşmaması ve kasıtlı olarak gizlemesi; örgütlerin çalışanlarının sahip olduğu farklı yetenekleri değerlendirmemesine sebep olmaktadır. Düşük iş tatmini ve örgütsel bağlılığın zayıflamasına sebep olabilecektir¹¹⁴.

¹¹⁴ Afşar, a.g.e. s. 46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ

3.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramı; Latince “movere” kelimesinden türemiştir. Movere kelimesi hareket etmek, ettirmek anlamına gelmektedir. Psikolojide hedefe dönük hal ve davranışların başlatılması ve devamına motiv-güdü denilmektedir. Motivasyon; bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla doyum veya amaç sağlayacak davranışlarda bulunmaları sürecine denilmektedir. Bu sürecin içerisinde insan ihtiyaçları değişirken, çalışan davranışlarında da değişimler olmaktadır. Bu daimi değişimler, motivasyonun dinamiğini yapılandırmaktadır¹¹⁵.

Motivasyon, insan ilişkileri için en önemli olgulardandır. Hangi sektörde faaliyet gösterdikleri fark etmeksizin tüm işletme ve kurumlar için ortak hedef, çalışanların gösterdikleri çabayı, ortak bir paydada, ortak amaç ve hedefler doğrultusunda kullanmaktır. Faaliyet ne olursa olsun beklenti, o işin yapılmasıdır. O işin yapılabilmesi için, çalışanların istekli ve çaba gösterir olmaları gereklidir¹¹⁶. Bu isteği ve çabayı sağlayan ise o çalışanların motivasyon seviyeleridir. Motivasyon seviyesi yüksek olan kişiler her zaman daha başarılıdır. O kişilere sahip olan işletmeler de başarılı işletmelerdir.

Motivasyon kavramı, her daim gizemli bir kavram olarak düşünülür. Motivasyondan söz edilince, sanki insanların üstüne serildiğinde herkesin, aniden enerji ile yüklü hale geldiği ve etkin çalışma arzusu ile dolduğu, sihirli bir toz gibi düşünülür. Aslında motivasyon kuramı hiç de öyle gizemli bir kavram değildir. Motivasyon, kişilere karşı nasıl davranıldığı ile kişilerin faaliyet gösterdikleri iş hakkında ne hissettikleri ile ilgilidir¹¹⁷.

Motivasyon ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir¹¹⁸:

- Bireylerin belli bir amaç için, kendi isteklerine göre davranmaları,
- Bir hareketin yönü, kuvveti ve sürekliliği üzerine seri ve acele yapılan etki,
- İçgüdülerin etkisi ile faaliyete geçme ve gerçekleştirme süreci,

¹¹⁵ Şebnem Akın Acuner, *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, Milli Prodüktive Merkezi Yayınları No:713, Ankara, 2010, s. 35

¹¹⁶ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002, s. 373

¹¹⁷ Kate Keenan, *Yöneticinin Klavuzu: Motivasyon*, Çev. Engin Koparan, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996, s. 5

¹¹⁸ Uğur Alan, *Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, ss. 18-19

- Organizasyonun ve kişilerin gereksinimlerinin tatminle netilenecek bir iş ortamı hazırlayarak, kişilerin harekete geçmesi adına etkilenmesi ve arzulanması süreci,
- Kişilerin özel bir yaklaşımla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden; kendilerinden ya da çevrelerinden kaynaklanan çeşitli tesir ve tesirler topluluğu,
- Bir şeyler yapmak arzusu ve yapılan eylemin, kişinin ihtiyaçlarını memnun etme kabiliyeti devam ettikçe kişide bulunur.

Motivasyon ile ilgili ilk çalışmalar ve fikirler felsefe alanında, Eski Yunanistan'da yapılmıştır. Eski Yunanistan'da yaşayan felsefeciler, bireylerin sonucundan keyif aldıkları ve acıdan uzak durdukları konularda, bir tutumda bulunma yönünde gayret sarf ettiklerini düşünmüşlerdir. 19. yüzyıla gelindiğinde ise, motivasyon konusu yeni ortaya çıkan bir bilim olan psikoloji alanında da incelenmeye başlanmıştır. Motivasyon için en mühim konunun işgören davranışları ve bu davranışların sebeplerinin bilinmesidir. Her davranışın arkasında bir arzu, önünde ise bir amaç bulunmaktadır. 1950'li yıllarda ise, çalışanların işyerlerinde motivasyonlarını arttırmak için yeni motivasyon teorileri üretilmiştir. Araştırmalar çoğunlukla gereksinimlerin bilişsel süreçleri nasıl etkileyerek davranışlarda farklılıklara sebep olduğunu açıklamak noktasında yapılmıştır ¹¹⁹.

3.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Motivasyon fonksiyonları değişik biçimlerde yaşamın her alanında ve neredeyse toplumun tamamı tarafından uygulanmaktadır. Toplumun en küçük yapısı olan ailelerde bile anne ve baba, çocuklarının sınıfı geçmeleri karşılığında çocuklarına hediye alacaklarını müjdelemektedirler. Böylece çocuklarını belirli bir amaç doğrultusunda motive ederler. Devletler de vatandaşlarını, uygar bir toplum olabilmek doğrultusunda çok çalışmaya özendirilmektedirler. Kendisini belirli bir amaç doğrultusunda motivasyon içinde bulan bir kişi, başka bir amaçla başka bir kişiyi daha güdülemeye çalışabilirler. Anlaşılmaktadır ki, insan davranışlarına yön vermek isteyen her kişi veya kurumun başvuracağı en mutlak yöntem motivasyondur¹²⁰.

Motivasyon insan davranışlarını yönlendirmektedir. Motivasyona etki eden faktörler farklılıklar göstermektedir. İnsanların davranışları, davranışlarının hızı,

¹¹⁹ Cenk Sözen, Hakkı Okan Yeloğlu ve Fikret Ateş, *Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:22, Konya, 2009, ss. 396-397

¹²⁰ R. Metin Türko, *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*, Ankara, Sevinç Matbaası, 1980, ss. 42-43

şiddeti, kalitesi ve davranışlarda devamlılığın sağlanması gibi birçok faktör bulunmaktadır. Her insanın farklı kişilik yapısına sahip olması, nitelikleri, çevresel etmenler, fiziksel ortam ve benlik kavramı gibi etmenler motivasyonu etkilemektedir¹²¹.

3.2.1. Yönetici Açısından Motivasyon

İşletmelerde yöneticilerin motivasyon kavramı ile ilgilenmesi bir gereksinimdir. Çünkü yönetici başarısında, kendisinden alt seviyedeki çalışanların örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi yönündeki başarıları, bilgi ve yeteneklerine borçludur. Astlar ne kadar başarılı ise, yönetici de o kadar başarılı olacaktır. Motivasyonun performans ile doğrudan ilişkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Motive olmuş bir personel yüksek performans gösterecektir. Mustafa Kemal Atatürk'ün Kurtuluş Savaşı sırasında askerlere hitaben "Ben size savaşmayı değil, ölmeyi emrediyorum" sözü motivasyon konusunda en anlamlı ve önemli örneklerdendir¹²². Motivasyonun sağlanabilmesi için en temel unsur çalışanların gönüllü olarak işi yapmalarıdır. Çalışanların gönüllü olarak çalışmak isteği, arkadaşları ve örgüt için duydukları endişeye bağlı olarak gelişmektedir¹²³.

İşletmelerde çalışan ihtiyaçların giderilmediği durumlarda bunlar bilinçaltına itilerek davranışlarda değişiklikler olabilir. Bu gibi durumlar örgüt içi disiplinsizlik yaratabilir. Örgüt ve kişisel başarının negatif yönde etkileneceği sorunlar ortaya çıkacaktır. İş yavaşlatma, üstlerden önemli gelişmeleri saklamak, işe ilgisizlik, bürokratik sabotajlar, örgüte bilinçli olarak zarar vermek, kavga, devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçlar doğurur. İş hayatında yapılan en mühim yatırım, insana yapılan yatırımdır. Fakat motivasyon eksikliği sonucu ortaya çıkacak olumsuzluklar, insana yapılan bu yatırımları boşa çıkaracaktır¹²⁴.

3.2.2. Çalışan Açısından Motivasyon

İnsanların nelerle motive olduklarını bilmek, çevresini anlamasıyla, çevresindekilerin hareketlerini ve davranışlarını anlamayı gerektirir. Bu durum kişinin gözlem yapmasına ve çevreyi tanımaya çalışmasına neden olur. Birbirlerini iyi

¹²¹ Melis Arzu Uyulgan, Nalan Akkuzu, *Öğretmen Adaylarının Akademik İçsel Motivasyonlarına Bir Bakış*, Dokuz Eylül Üniversitesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 7-32, İzmir, 2014, s. 8

¹²² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım, İstanbul, 2005, s. 633

¹²³ Abdullah Karakaya, Ferda Alper Ay, *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:31, No:1, Sivas, 2007, s. 56

¹²⁴ Üzeyir Garih, *İş Hayatında Motivasyon*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003, s. 83

taniyan insanlar, aralarındaki sorunları daha rahat çözerler. İş arkadaşları ve yöneticileri ile daha iyi ve düzgün ilişki kurarlar¹²⁵.

3.2.3. Aile ve Arkadaş Çevresi Açısından Motivasyon

Bir birey açısından evlilik hayatlarında ve arkadaş çevresinde motivasyon kavramını bilmek, daha sağlıklı ilişkiler kurulmasına ve daha uyumlu yaşaması açısından faydalıdır. Bütün davranışlar nedenseldir. Sebepleri anlamaya çalışmak ve bunlar üzerinde yoğunlaşmak, çeşitli durumlarda ortaya çıkabilecek problemleri tahmin etmek, engellemek ve çözmek konusunda yardımcı olur¹²⁶.

3.3. MOTİVASYONUN İLGİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon yalın bir kavram gibi görünmektedir. Fakat gerçekte çok yönlü ve karmaşık bir olgudur. İnsana dair bütün özelliklerin çok yönlü ve karmaşık olması söz konusudur. Fakat motivasyon konusu; kişiyi işe yöneltmek, onun arzusunu uyanık tutmak kolay değildir. Bu, bireyin kişisel özellikleri, ihtiyaçları, beklentileri, kişisel amaçları kadar işletmenin sağladığı maddi olanaklarla da ilgilidir¹²⁷.

3.3.1. Motivasyon ile İş Tatmini

İş tatmini ve motivasyon hem birbirinden bağımsız hem de birbiriyle etkileşim halinde olan iki olgudur. İşletme, çalışanların gereksinim ve amaçlarını tatmin etmek yönünde olumlu adımlar atarsa, olumlu da bir iş atmosferi oluşur ve performans artar. Yani içsel verilen ödüller, doğrudan motivasyonu artırır. Tatmin olan bir çalışanın motive olması için tüm şartlar hazırdır. Benzer bir şekilde motivasyonunu sağlamış bir bireyin iç huzur ve şevki tatması mümkündür. Yani motivasyon tatmini sağlamaktadır¹²⁸.

3.3.2. Motivasyon ile Moral Düzeyi

Motivasyon ile ilgili bir diğer kavram ise moral düzeyidir. Çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi moral düzeyini arttırmaktadır. Kendileri motive olmuş ve gereksinimleri giderilmiş yani moral düzeyi iyi olan bireyler, işletmelerin de aynı amaç etrafında toplanmış çalışanlara sahip olması manasına gelmektedir. Motive

¹²⁵ Türko, a.g.e. s. 44

¹²⁶ Türko, a.g.e. s. 45

¹²⁷ Fındıkçı, a.g.e. s. 378

¹²⁸ Hüseyin Akyıldız, *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001, ss. 88-89

olmuş bireylerden oluşan bir işyeri içerisinde, bireyler arası ilişkinin, etkileşimin, iletişimin yani örgütsel iklimin daha fazla destekleyici olması söz konusudur¹²⁹.

3.3.3. Motivasyon ile Performans

Performans bir bireyin işini yapabilmek için harcadığı bütün çabalar sonucu elde edeceği başarı düzeyidir. İş ortamında motivasyonu sağlayan, başarı, unvan, takdir edilme, sorumluluk, nitelik ve kişisel gelişim gibi faktörlerden söz edilebilir. Bunun dışında işyeri ile ilgili faktörler motivasyonu arttırmaz. Fakat eksiklikleri durumunda ise motivasyon azalır. Motivasyon kişilerin arzuladıkları ödüllere bağlıdır. Göstereceği yüksek performansın arzuladıkları ödülü kazanmalarını sağlayacağını düşünen kişinin performansı ve motivasyonu yüksek olur¹³⁰.

3.3.4. Motivasyon ile Verimlilik-Etkinlik

Kurumsal etkinlik ve verimliliği arttırmak amacıyla motivasyon kavramından faydalanılır. Verimlilik, bir birim ürünü niteliğini ve kalitesini düşürmeden en ucuza mal etmektir. Etkinlik ise çabaların amaca ulaşmasındaki isabet derecesini ifade etmektedir. Motivasyon teorisi ile çalışanların bütün kabiliyetlerini kullanmasına olanak tanınır. Kaynakların kısıtlı olması, daha verimli ve etkin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sebeple, çalışanların iş memnuniyetinin artırılarak motive edilmeleri, verimlilik ve etkinliğin artırılması için önem arz etmektedir¹³¹.

3.3.5. Motivasyon ve Kültür

İnsanlar içinde buldukları kültürün bir parçalarıdır. Kültür insanları biçimlendirmektedir. Belirli bir kültürün ürünü olan kişi o kültürün kendisine getirdiği sınırların dışına çıkamaz. Kültür, bireyin performansı konusunda da belirli sınırlamalar koyabilir. Aynı örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda hareket eden bireylerin başarı konusundaki motivasyonu artmaktadır. Motivasyon ve örgüt kültürü arasındaki bağ buradan gelmektedir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için en önemli unsur motivasyonun artmasıdır. Bu da örgüt kültürünün benimsenmesi ile mümkündür¹³².

¹²⁹ Fındıkçı, a.g.e. s. 377

¹³⁰ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 390-391

¹³¹ Gökhan Aba, *İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2009, ss. 28-29

¹³² Acuner, a.g.e. ss. 36-37

3.4. MOTİVASYONUN ÖZELLİKLERİ VE SÜREÇLERİ

Motivasyon ile ilgili yapılan tanımların çoğunda motivasyon süreci üç temel özelliğe sahip olarak gösterilmektedir. Bunlar; insan davranışını neyin harekete geçirdiği, bu davranışı nelerin kanalize ettiği ya da yönlendirdiği, bu hareketin nasıl sürekli kılındığı ve korunduğudur¹³³. İnsan davranışları çevresel ve bireysel sebeplerden ötürü, değişik durumlara göre farklı biçimlerde şekillenmektedir. Bir kişinin sinirlenince gösterdiği tepkinin kişiyi motive edebileceği gibi, kişinin moralini alt üst ederek, kişinin motivasyonunun düşmesine de sebep olabilmektedir.

Motivasyon süreci incelendiğinde dört aşamalı olduğu ortaya çıkmıştır. Motivasyon sürecindeki temel elemanlar; ihtiyaç ve beklentiler, davranış, hedefler ve geri beslemenin bazı formları olarak Şekil 1'deki gibi gösterilmiştir¹³⁴.



Şekil-3: Motivasyon Süreci¹³⁵

Steers ve Porter 1987 yılında yaptıkları çalışma ile motivasyon sürecinde, bireyler açısından değişik ve farklı düzeylerde itici güçler bulunduğu tespit etmişlerdir. İki tür itici güç bulunmaktadır. Bunlardan ilki; kişilerde dengesizlik durumu yaratan, ihtiyaç arzu ve beklentilerin ortaya çıkmasını sağlamakta ve bireyler de bu dengesizlikten kurtulabilmek adına, devinime hazırlanmaktadır.

¹³³ Richard M. Steers, Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behaviour*, Mc Graw- Hill Publishing Company 4. Baskı, New York, 1997; aktaran Cengiz Anık, *Eğitimin Performansını Niteleyen Faktörler*, Ahmet Yesevi Üniversitesi BİLİG Sayı:43, 2007, s.6

¹³⁴ Richard M. Steers, Lyman W. Porter. *a.g.e.* s.6

¹³⁵ Cengiz Anık, *Eğitimin Performansını Niteleyen Faktörler*, Ahmet Yesevi Üniversitesi BİLİG Sayı:43, 2007, s.138

İkincisi ise, ihtiyaç, arzu ve beklentilerin, geleceğe yönelik umut, inanç ve tahminlere zemin oluşturmasıdır. Böylece gerginlik artacak ve dengesizlikten kurtulmak için devinim gerekecektir. İç yapısındaki dengesizlikleri gidermek için birey belirli bir davranışı gerçekleştirmek zorunda kalacaktır¹³⁶.

Motivasyon sürecinin ana elemanları düşünüldüğünde, bireyin davranışına kaynaklık eden ve birbirleriyle etkileşim içindeki gerilim ve itici güç kavramlarını dikkate almak gerekmektedir. “Motivasyon süreci; açlık ihtiyacının beslenme davranışı ile giderilmesinden, işyerinde iş gören davranışlarına kadar geniş bir alana teşmil edilebilme esnekliği taşımakta ve bu bağlamda geliştirilecek bir taslak için temel kavramsal çatıyı sunmaktadır¹³⁷.”

3.5. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon kavramının incelenmesi için yapılan araştırmalar sonucu birçok teori geliştirilmiştir. Bu teoriler, kapsam ve süreç kuramları olarak iki temel grupta toplanmışlardır. Kapsam kuramları; insan ihtiyaçlarının doğasına, insanların nelerle motivasyonlarının arttığına ve insanları belirli davranışlara yönlendiren faktörleri anlamak konusunda yapılan çalışmalardan oluşmaktadır. Süreç kuramları ise; insanların hal ve tutumlarının nasıl yönlendirileceği, nasıl harekete geçirileceği ve belli bir davranışı nasıl tekrarlayabileceği ile ilgili yapılmış çalışmalardan oluşmaktadır¹³⁸.

3.5.1. Kapsam Teorileri

Gereksinimler belirlendiğinde bireylerin iş hayatına ve işlerine daha fazla motive olabilecekleri varsayılmaktadır. Kapsam teorileri, kişileri içinde buldukları ve belirli yönlerde davranışlarda bulunmaya sevk eden faktörleri anlamaktır. Kapsam teorileri, aşağıdaki başlıklar altında daha ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır¹³⁹.

3.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi, Abraham Maslow tarafından 1943 yılında hazırlanmış, insan ihtiyaçlarının kapsamlı ve sistemli bir biçimde

¹³⁶ Richard M. Steers, Lyman W. Porter *a.g.e.* ss. 6-7

¹³⁷ Anık, *a.g.e.* s. 136

¹³⁸ Uyulgan, Akkuzu, *a.g.e.* s. 8

¹³⁹ Acuner, *a.g.e.* s. 38

sınıflandırılması amaçlanmıştır¹⁴⁰. Maslow'un ulaştığı sonuçta, ihtiyaçların beş temel grupta toplanan bir sıra izlediği belirlenmiştir. Hedefe ulaşmış bir ihtiyacın motive edici etkisini yitireceğini düşünmektedir. Maslow bu beş ihtiyacı, üstteki ve alttaki ihtiyaçlar olarak da ayırmaktadır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları altta, sosyal saygı, statü ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise üstteki yani yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmıştır. İki sıra arasında bulunan fark ise, yüksek seviyedeki ihtiyaçlar içsel, düşük seviyedeki ise dışsal olarak tatmin edilmesidir¹⁴¹. Maslow'un oluşturduğu bu kuram, aşağıda anlatılacak olan diğer kuramlar gibi iş ortamı için düşünülmemiş, genel bir kuram özelliği taşımaktadır.



Şekil-4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi¹⁴²

Maslow her bir bireyin farklı şekil ve şiddetlerde motive olduğunu vurgulamıştır. Maslow, ortalama bir bireyin, fizyolojik gereksinimlerinin %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendisini gösterme ihtiyacının %40'ını ve kendini gerçekleştirme gereksiniminin ise sadece %10'unu tatmin etmiş olabileceğini iddia etmiştir¹⁴³.

Maslow, Tablo 4'de belirtilen tanımlamaları bir sıralama ile ortaya koymuştur. Bu sıralamada insan gereksinimlerinin en temel olandan, en karmaşık olana doğru sıralandığı ortaya çıkmıştır. Sıralamaya yapılırken, iki varsayım kullanılmıştır. Birinci

¹⁴⁰ Nurcan Turan, *İşletme ve İşletmecilikle İlgili Kavramlar*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2626, Eskişehir, 2014, s. 9

¹⁴¹ Acuner, a.g.e, s. 38

¹⁴² Turan, a.g.e, s. 10

¹⁴³ Acuner, a.g.e, s. 39

varsayıma göre, bireyin gösterdiği tüm davranışlar, birey ihtiyacını karşılamaya yöneliktir. İkinci varsayım ise, ihtiyaçların bir sırası vardır ve belirli bir basamaktaki gereksinimi karşılayamayan bir birey, bir üst basamaktaki ihtiyacı algılayamaz¹⁴⁴.

TANIMLAR	İŞLETME ÖRNEKLERİ
Fiziksel İhtiyaçlar	Yemek ve barınmak için yeterli düzeyde maaş, uyku, cinsellik
Güvenlik İhtiyaçları	Uzun süreli iş sözleşmesi, güvenli bir iş ortamı ve eşit fırsatlar, aile, sağlık
Sevgi İhtiyaçları	Çalışma arkadaşları tarafından kabul görme, yakın dostluklar kurulması
Saygı İhtiyaçları	Unvanın etkileyici olması, ofis büyüklüğü ve şirket arabaları, güven, başarı
Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları	Özerklik sağlanması, kişisel gelişimi sağlayacak iş imkanı, erdem, yaratıcılık

Tablo-6: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı¹⁴⁵

3.5.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi

Maslow'un Hiyerarşisini oluşturan ihtiyaçların alt ve üst düzey gereksinimler olarak ikiye ayrılmasından oluşan bir teoridir. Çift Faktör Kuramı'nda; üst düzey ihtiyaçların doyurulmasına sebep olacak olan faktörler, güdüleyiciler; alt düzey ihtiyaçların doyurulmasına sebep olacak faktörler ise hijyen faktörleri olarak tanımlanmaktadır. Herzberg, güdüleyicilerin iş tatminini etkilemekte ve daha fazla iş motivasyonu sağladığını iddia etmektedir. Hijyen faktörleri ise, iş doyumsuzluğunun derecesini etkilemektedir. Bu faktörler; astlar ile yöneticiler arasındaki ilişkileri, iş güvenliği ve çalışan statüsü ve ücretini, çalışma koşulları ve işletme politikalarını kapsamaktadır.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Turan, a.g.e. s. 9

¹⁴⁵ Acuner, a.g.e. s. 39

¹⁴⁶ Acuner, a.g.e. ss. 39-40

HİJYEN FAKTÖRLER	GÜDÜLEYİCİ FAKTÖRLER
Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi	Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk
Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu	İşyerinde başarılar ile tanınmak
Müdürler ile beşeri ilişkilerin iyi olması	Arzu, tutku, kabiliyet ve bilgi kapasitene uygun bir işte çalışmak
İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu	İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olmak
Ücret artışlarının yetersizliği	Terfi edilebilme olanaklarına sahip olmak
Eşit seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlikler	İşinde kendisini geliştirip, yeni şeyler öğrenmek

Tablo-7: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi¹⁴⁷

3.5.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow ve Alderfer'in ihtiyaçları arasında benzerlikler bulunmaktadır. Varoluş gereksinimleri, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. ERG Modeline göre, ihtiyaçlar somutluk durumuna göre sıralandırılmıştır. Bir üst seviyedeki gereksinimi karşılamak güç olduğu durumlarda, bir alt seviyedeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir. Daha az somut amaçlar elde edemeyenler, daha somut amaçlara yöneleceklerdir¹⁴⁸. Maslow'un modelini modern zamanlara uyarlayan Alderfer, ihtiyaçları üç temel gruba ayırmıştır¹⁴⁹:

- i. *Varoluş (Existance) İhtiyaçları:* Açlık, susuzluk gibi fizyolojik ve güvenlik gereksinimler,
- ii. *Aidiyet (Relatedness) İhtiyaçları:* İnsanın kendisi için önemli olan diğer insanlarla bir arada olma, sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacı,
- iii. *Gelişme (Growth) İhtiyaçları:* İnsanın kendi kişisel olarak kendini geliştirme veya çevresi üzerinde yaratıcı olmak, yeteneklerini artırma ihtiyacı,

¹⁴⁷ Acuner, a.g.e. s. 40

¹⁴⁸ Acuner, a.g.e. s. 42

¹⁴⁹ Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 198, ss. 39-40

3.5.1.4. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı

Başarı gereksinimi, bir iş veya davranışı uygularken en iyi ve kusursuz sonucu hedeflemektir. Hatta daha da üst seviyeye ulaşmak amaçlanmaktadır. Başarı gereksinimi duyan bireyler, yaptıkları işlerde her zaman kusursuz, en iyi hedefleyen ve mükemmel sonuçlar yakalama gayretinde olan kişilerdir. Başarı duygusu insanlar için öğrenme ve gelişme süreçlerinde devamlılık sağlar ve cesaretlendirir. McClelland yaptığı incelemelerde, insanları motive etmekte kullanılan en mühim motivasyon davranışının, başarı gereksiniminden geçmekte olduğu sonucuna varmıştır. Başarı gereksinimi kuramı genellikle içsel motivasyon faktörü olarak etki etmektedir¹⁵⁰.

McClelland, insanların gereksinimlerini öğrenmek stili ile sonradan kazandıklarını savunmuştur. McClelland kazanılan bu ihtiyaçları aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır¹⁵¹:

- i. *Başarı İhtiyacı*: Zor bir şeyi başarma, yüksek başarı standardına ulaşma, karmaşık görevleri yerine getirme ve diğerlerini geçme arzusu.
- ii. *Kabul Edilme İhtiyacı (Bağlılık)*: Yakın kişisel ilişkiler kurma, çatışmalardan kaçınma ve sıcak dostluklar kurma ihtiyacı.
- iii. *Güç İhtiyacı*: Başkalarını etkileme, kontrol etme, diğerlerinden sorumlu olma ve başkaları üzerinde otorite ve nüfuz sahibi olma ihtiyacı.

McClelland, 1961 yılında yaptığı çalışmalarla gereksinimlerin hiyerarşik bir biçimde karşılanmasının doğru olduğu fikrine karşı çıkmıştır. İlişki kurmak, başarı, güç ve bağımsızlık gereksinimlerinin bir kaçının herhangi bir zaman içerisinde ortaya çıkabileceğini iddia etmiştir¹⁵².

3.5.1.5. Özerklik Kuramı

Özerklik kuramı, sosyal yapı içinde kişiliğin fonksiyonu ve gelişimi ile ilgili makro motivasyon teorisidir. Bu teoriye göre; insan davranışları özerktir. İnsanlar düşüncelerini davranışlarına yansıtır ve olaylara seçim duygusu ile yaklaşır. Özerklik teorisinde göre, gereksinimler sürekli karşılandıkları oranda insanlar etkili bir biçimde çalışacak ve gelişecektir. Özerklik teorisine göre hareketler üç ana gereksinim tarafından idare edilmektedir. Bunlar¹⁵³:

¹⁵⁰ Uyulgan, Akkuzu, a.g.e. ss. 8-9

¹⁵¹ Robert A.Stringer, *Achievement Motivation And Management Control*, Motivation And Control In Organizations, 1971; aktaran Akyıldız, a.g.e. s. 329,

¹⁵² Sözen vd., a.g.e. s. 397

¹⁵³ Aba, a.g.e. s.41

- i. Bireyin kendisini ilgilendiren konularda seçim yapmasını içeren özerklik gereksinimi,
- ii. Bireyin yeteneklerini kullanıp, geliştirmelerini içeren yeterlilik gereksinimi,
- iii. Diğer insanlarla birlikte olmak ve sosyal açıdan değerlilik hissi veren ilişki gereksinimidir.

3.5.2. Süreç (Proses) Teorileri

Süreç teorileri, kişilerin bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive oldukları ile alakalı çalışmalardan oluşmaktadır. Süreç teorilerinin temelde ilgilendiği soru; belirli bir davranışta bulunan bir bireyin bir davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir¹⁵⁴. Aşağıda, süreç teorilerinden bir kısmı anlatılmıştır.

3.5.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın 1963 yılında çalışanların eşitlik algıları üzerinde kurgulamış olduğu motivasyon modeli neredeyse her dönem geçerli bir durumu konu edinmiştir. Adams'ın geliştirdiği eşitlik kuramı, oldukça ilgi çekici bir araştırma olmasına rağmen genellenebilirliği tartışılmaktadır. Farklı ülkeler ve coğrafyalardaki yerel yapılar hem kişilerin vereceği tepkileri hem de eşitlik algısı üzerindeki farklılıkları ortaya çıkarmaktadır. Eşitlik kuramı eşitsizlik algılarının çalışanların iş performansına ve verimliliğine ne şekilde yansıtacağına belirlenmesidir. Adams yaptığı eşitsizlik kuramı çalışması ile, insanların hangi durumlarda ne gibi davranışlar sergilenebileceğine dair genel bir çerçeve önerilmektedir¹⁵⁵. Örneğin eşitlik algısı konusunda Türkiye ile Rusya'daki çalışan tepkilerinde farklılıklar bulunmaktadır. Türkiye'de kadınlar iş hayatının çok küçük bir kısmında yer almakta iken Rusya'da iş hayatının neredeyse yarısından fazlası kadınlardan oluşmaktadır. Bu nedenle eşitlik konusuna bakış açısı da farklıdır.

¹⁵⁴ Ay, a.g.e. s. 25

¹⁵⁵ Sözen vd., a.g.e. ss. 397-398



Şekil-5: Eşitlik Kuramına Göre Bireylerin Gösterdikleri Davranışlar¹⁵⁶

3.5.2.2. Beklenti Kuramları

Beklenti teorileri, motivasyon alanında önemi gittikçe artan teorilerin başında gelmektedir. Beklenti teorileri, Vroom tarafından hazırlanan teori ve Vroom'un yaptığı çalışmaları geliştirerek daha başarılı sonuçlar ortaya koyan E.Lawler ve L. Porter'in yaptığı çalışmalardan oluşan teorilerdir¹⁵⁷.

3.5.2.2.1. Vroom'un Değer Beklenti Kuramı

Beklenti kavramına ilişkin birçok teori geliştirilmiştir. Fakat bunlar içerisindeki en etkili olan Vroom tarafından hazırlanmıştır. Vroom kendisinden önce hazırlanmış olan beklenti kuramlarından faydalanarak bir teori geliştirmiş ve kabul görmüş, bir süre sonra Porter ve Lawyer tarafından ise bu teori geliştirilmiştir. Değer beklenti teorilerinin formüle edilmiş hali ise; $(\text{Davranış} = \text{Değer} \times \text{Beklenti})$ olarak özetlenebilir. Bir davranışı gerçekleştirme isteğinin derecesi, bu davranış sonucu amaçlanmış sonucun elde edilip edilemeyeceğine dair inanç ya da beklenti derecesi ile amaçlanmış sonucun birey açısından değeri, çekiciliği ve algılanan subjektif önemi arasındaki etkileşime göre artacak veya azalacaktır¹⁵⁸. Vroom insanların alternatif davranışlar arasından hangisini seçmesi gerektiğine dair "valance" modelini oluşturmuştur. Vroom'un oluşturduğu modellerden bir dizi bilgi aşağıda yer almaktadır¹⁵⁹.

- i. **Valance Kavramı:** Valance; kişilerin çeşitli sonuçlar arasından en iyi seçimi yapmasına yardımcı olan, zihinde canlanan değerlerdir. Her insan sonuçlara farklı yoğunluk ve türde önem vermektedir. Subjektif değerlendirmeler davranışlara yansımaktadır. Matematiksel düşünüldüğünde, birey açısından

¹⁵⁶ Acuner, a.g.e. s. 44

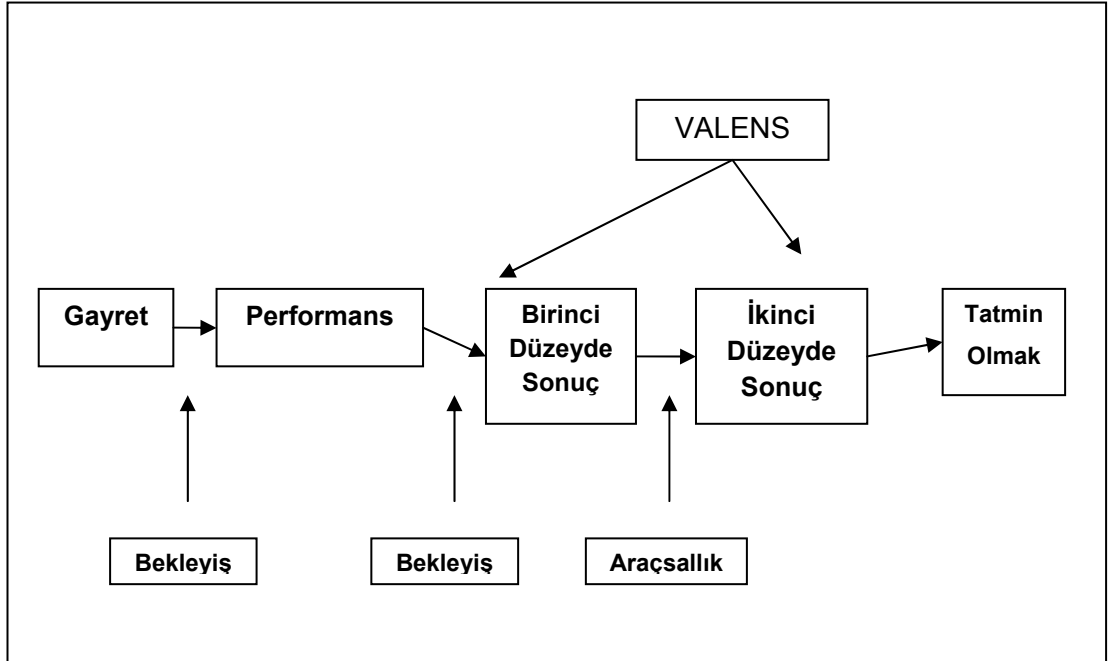
¹⁵⁷ Ay, a.g.e. s. 26

¹⁵⁸ Mehmet Küçük Kurt, Uluslar Arası Turizm ve Türkiye'yi Tanıtma Stratejisi, Abam Yayınları, İzmir, 1988; aktaran Cengiz Anık, *Eğiticinin Performansını Niteleyen Faktörler*, Ahmet Yesevi Üniversitesi BİLİG Sayı:43, 2007, s. 98.

¹⁵⁹ Anık, a.g.e. s. 138

sonucun değeri 0 ile +1 arasında değişmektedir. Yani valance bireyin tatmin olma düzeyine de ilişkin bir sonuçtur.

- ii. **Araçsallık Kavramı:** Bu kavram, bir eylem sonucunda ulaşılabilecek amacın, başka bir ödülün elde edilmesine aracı olması olarak tanımlanabilir. Yani araçsallık, bir sonucun diğer bir sonuca yol açmasına dair muhtemel kanaat olarak tanımlanabilir. Yani kişiler tatmin edici bir sonuç elde edebilmek adına veya tatminsizlikten kaçabilmek için arada başka sonuçlar elde edebilmesi çabasıdır¹⁶⁰.
- iii. **Beklenti Kavramı:** Bir eylemin belirli bir sonuç ile sonuçlanacağına dair kişilerin sahip olduğu inanç olarak tanımlanabilir. Bir kişinin bir sonuca ulaşacağına ilişkin kanaati 0 ise (Vroom beklentilerin 0 ve +1 arasında olduğunu söylemişti) o sonuca ilişkin herhangi bir beklentisi olmayacaktır.
- iv. **Güç Kavramı:** Beklenti, araç ve algılanan değerler, bireylerin tatmin olması ya da sakınmasında bir etkileşimde bulunarak motivasyonel bir güç oluşturacaktır. Kişiler, muhtelif davranışlar arasından en şiddetli olanını seçmektedir¹⁶¹.



Şekil-6: Vroom'un Bekleyiş Teorisi ¹⁶²

¹⁶⁰ Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış*, Ankara, Gül Yayınevi, 1991; aktaran Cengiz Anık, *Eğiticinin Performansını Niteleyen Faktörler*, Ahmet Yesevi Üniversitesi BİLİG Sayı:43, 2007, s. 159

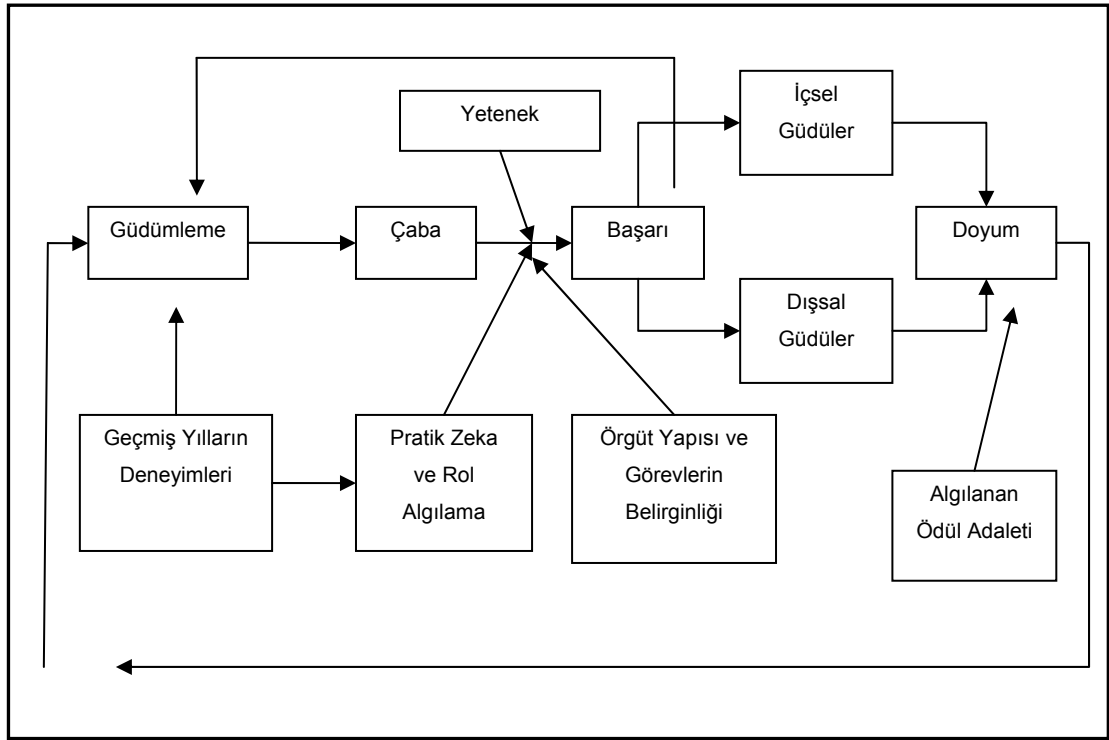
¹⁶¹ H. Viktor Vroom, *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964; aktaran Cengiz Anık, *Eğiticinin Performansını Niteleyen Faktörler*, Ahmet Yesevi Üniversitesi BİLİG Sayı:43, 2007, ss. 17-18

¹⁶² Muharrem Kocaoğlu, *Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 63

3.5.2.2.2. Porter-Lawler Modeli

Bu model, Vroom'un beklenti teorisi üzerine kurgulanmıştır. Lawler ve Porter'a göre, bireyin göstereceği büyük çaba, otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanamaz. İki yeni değişken bulunmaktadır. Birinci değişken, kişinin gerekli bilgi ve kabiliyete sahip olması gerekmektedir. İkinci değişken ise, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Birey, gerekli bilgi ve kabiliyete sahip değil ise, tüm çabaları işi başarmasına yeterli olmayacaktır. Örgütte her çalışanın belirli roller beklemesi, üstlerin astlarından belli rolleri ve görevleri beklemesidir¹⁶³.

Lawler ve Porter, hem çalışanların hem de örgütün motivasyondan sorumlu olduğu görüşünü savunmuşlardır. Fakat örgüt etkisine rağmen motivasyonla ilgili sorumluluğun çoğunluğu çalışan bireylere bağlıdır. Bu sebeple bireyin motivasyonu veya tatmini, o kişinin performansına bağlıdır. Çünkü o performans, kişinin ödül, çaba, kabiliyet, nitelikler ve düşünceler yoluyla etkilenmektedir¹⁶⁴.



Şekil-7: Lawler ve Porter Başarı Teorisi Şeması¹⁶⁵

¹⁶³ Fulya Tuğcu, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Anket Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2009, s. 31

¹⁶⁴ Ay, a.g.e. s. 28

¹⁶⁵ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2008, s. 542.

3.5.2.3. Hunter'in İç ve Dış Motivasyon Kuramı

İçsel motivasyon; insanların bir şeylere sahip olabilmek için gayret gösterip başarı sağlamasından sonra kendisini yeterli, bağımsız, üst düzey gereksinimlerini karşılamış ve içsel tatminini yaşamış olması durumlarıdır. Bireylerin, kendi içsel gereksinimlerine yönelik tutumlar geliştirmesidir. Dışsal motivasyon kavramı; yapılan iş ile doğrudan etkili olmayan, dışarıdan etkiler ile ortaya çıkan durumlardır. Dışsal motivasyonda önemli olan nokta, başarıyı sağlayan uyarıcı etkenler, dışarıdan kaynaklıdır. Yapılan araştırmalar ise, içsel motivasyon sağlayan bireylerin, dışsal motivasyondan etkilenen bireylere göre daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Dışsal motivasyon etkenlerinden bazıları, bazı durumlarda içsel motivasyonu etkileyebilmektedir. Bu sebeple, içsel ve dışsal motivasyon birbirinden bağımsız durumlar olarak düşünülmemelidir¹⁶⁶.

3.5.2.4. Skinner'in Koşullandırma Kuramı

Davranış geliştirme ve değiştirmek konusunda önemli olan öğrenme süreci üç çeşittir. Bunlardan ilki Pavlov'un "Klasik Şartlandırma" yöntemidir. Pavlov; köpeğe her yiyecek verdiğinde zili çalmış ve bir süre sonra ise yiyecek vermediği durumlarda dahi zil sesi duyan köpeğin salyalarının salgılandığını ispatlamıştır. Köpek, zil çalınca yiyecek verileceğini öğrenmiştir. İkinci gözlem ise bulunarak öğrenmektir. Örneğin bir futbol maçında oyuncuların tanımadıkları rakip oyuncularını ve oyundaki zayıf ve güçlü yönlerini rakiplerin filmi seyrederek öğrenmeleridir. Üçüncü şartlandırma yöntemi ise B.F. Skinner tarafından geliştirilen; davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırılmasıdır. Esas fikir; kişiler ihtiyaç ve amaçlar doğrultusunda gösterdikleri davranışların sonuçlarına göre ya aynı davranışı tekrar ederler ya da davranışlarını değiştirmek durumunda kalacaklardır. Sonuç, memnun olunmayacak, acı verici bir sonuç doğuracak ise, kişi davranışını değiştirecektir¹⁶⁷.

3.5.2.5. Sosyal Öğrenme Kuramı

Albert Bandura ve arkadaşlarına göre, davranışlar çeşitli bireysel ve çevresel etkenlerin devamlı karşılıklı etkileşimi ile öğrenilerek oluştuğu düşünülmüştür. Davranışların çoğunluğu sosyal çevreyi gözlemleyerek, taklit ederek, tarafların karşılıklı etkileşimi ile öğrenilmektedir. Sosyal öğrenme teorisine göre, motivasyonu etkileyen üç ana etken bulunmaktadır. Bireyler ilk iki maddeye olumlu cevaplar veriyorlarsa, bireyin özgüven duygusu gelişecektir. Beklenen sonuçlar olumlu ise,

¹⁶⁶ Uyulgan, Akkuzu, a.g.e. s. 8

¹⁶⁷ Acuner, a.g.e. s. 43

motivasyon artacaktır. Davranışlar genellikle önceki davranışların sonuçları tarafından yönlendirilmektedir¹⁶⁸:

- i. Bireyin amaca ulaşmak yönündeki beklentisi,
- ii. Amacın birey açısından değeri,
- iii. Bireyin yapılacak işe dair tepkisi,

3.5.2.6. Bilişsel Değerlendirme Kuramı

Bilişsel değerlendirme teorisi, Deci ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre; bir birey gerçekleştirdiği eylemi isteyerek yapıyor ve bunu tamamen onaylıyor ise, özerk kabul edilir. Özerk motivasyon ve kontrollü motivasyon arasındaki farklılık bu teorinin temelini oluşturmaktadır. İnsanlar ilgilerini çeken ve ilginç bir iş ile alakadar oldukları zaman, bu davranışı gönüllü bir şekilde yaparlar. Kontrollü motivasyonda ise tam tersi bir durum söz konusudur. Bireyler bir davranışta bulunurken, baskı ve zorunluluk ile yapmaktadırlar¹⁶⁹. Bireylerin kendini özgür ve yaratıcı hissettiği iş ortamlarında daha fazla çalışmak isteyeceklerdir. Örneğin, DHL Express gibi bir şirkette çalışmak çalışanlara hem prestij hem de çalışma koşullarının ve yapmak istediği eylemi isteyerek yapmasını sağlayan özerk yapıdan kaynaklanmaktadır.

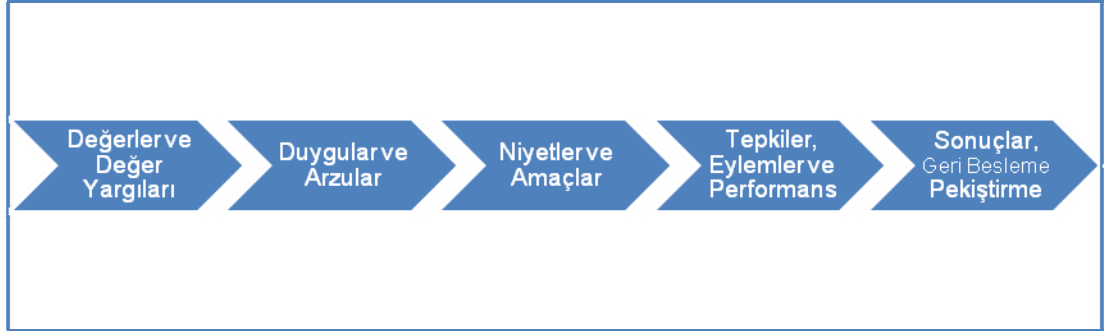
3.5.2.7. Locke'nin Amaç Kuramı

Locke'nin geliştirdiği Amaçlar Kuramı; yöneticiler ve çalışanların belli bir dönem için erişilecek hedeflerin birlikte belirlenmesi, üzerinde anlaşılması ve dönem sonunda da bu hedeflerin elde edilmesine göre performansın değerlendirilmesi ve uygulanmasıdır. Bu şekilde bir yönetim stili, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi artırarak, performansın daha objektif bir şekilde değerlendirilmesi ve çalışanların da karar alma mekanizmasına katılarak moral ve motivasyonlarının artırılması manasına gelmektedir¹⁷⁰.

¹⁶⁸ Aba, a.g.e. s. 47

¹⁶⁹ Aba, a.g.e. s. 48

¹⁷⁰ Barutçugil, a.g.e. s.379



Şekil-8: Locke'un Bireysel Amaçlar Teorisi¹⁷¹

Tınaz'a göre amaç ve performans ilişkisini etkileyen faktörler aşağıdaki gibi açıklanmıştır¹⁷²:

- i. Amaca Katılım: Söz hakkı tanınan çalışanların daha fazla çaba sarfetmesi,
- ii. Özyeterlilik: Bireyin kendisine verilen işi başarabilmesine dair inancıdır. Özyeterliliği yüksek kişiler, işi başaracaklarına daha fazla inanırlar.
- iii. Yapılan İşin Özellikleri: Açık, net, iyi öğrenilmiş işler kişilerin performansını olumlu etkileyerek motivasyonu artırır.
- iv. Ulusal Kültür Özellikleri: İşletme kültürü ile ulusal kültür değerleri uyuşmalıdır. Doğu toplumlarında her şey iç içe ve birbirine bağımlı iken, batı toplumlarında ise bireysellik ön plandadır.

3.6. MOTİVASYONU ARTTIRMA YÖNTEMLERİ

Motivasyonu arttırmak için birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda motivasyonun ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak üç başlık altında inceleneceğini ortaya koymuştur.

3.6.1. Ekonomik Araçlar

Çalışanların motivasyonlarını arttırmak için kullanılan ekonomik araçlar; ücret, prim sistemi, kara katılım ve ekonomik ödüller olarak sınıflandırılır.

3.6.1.1. Ücret

“Ücret, çalışılmadığı halde ücret ödenmesini gerektiren durumların dışında, bir hizmetin (işin) karşılığı olarak, işveren veya üçüncü kişilerce işçiye sağlanan ve para veya parasal değeri bulunan yararlardan oluşan bir gelir çeşididir”. Ücretlendirme

¹⁷¹ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 6. Ed. McGraw-Hill Publishing, USA, 1992; aktaran Akyıldız, a.g.e. s. 194,

¹⁷² Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Basım, İstanbul, 2005, s. 14

sistemi adil ve zamanında olmalıdır. Böyle bir sistem kurmanın faydaları aşağıdaki gibidir¹⁷³:

- i. “Nitelikli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak için ekonomik bir temel oluşturabilir.
- ii. Örgütte ödenen ücretler, ödüller ve ikramiyeler arasında eşitlik ve adaleti sağlamak için sistematik bir iş değerlendirme imkânı verebilir.
- iii. Örgütün yapacağı ödemelerin amaçlarına uygun olarak yapılmasını sağlayan bir ödeme planı oluşturabilir.
- iv. Örgüt çalışanların ücretlerini belirlenirken mal, hizmet ve işgücü piyasalarındaki rekabet koşullarını anlamayı sağlayabilir.
- v. Örgütü bağlayabilecek ilgili kanun ve yönetmeliklere uygunluğu sağlayan bir dizi raporlar oluşturabilir.”

3.6.1.2. Primli Ücret

Primli ücret sistemi, genellikle satış ve pazarlama sektörlerinde uygulanan bir sistemdir. Belirlenen kotanın aşılması durumunda, tutarın belli bir yüzdesinin çalışan kişiye ödendiği bir sistemdir. Prim sistemindeki temel nokta, öncelikle zaman veya parça başına dayanan temel ücretin verilmesi ve sonrasında üretimde meydana gelecek artışların ödüllendirildiği primlerin dağıtılmasıdır. Primli ücret sistemlerinin uygulanması zordur. İşin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında sorunlar yaşanabilir. Örneğin bakım, denetim, laboratuvar araştırması, yönetim birimlerinde çalışanlar ve yardımcı göreviyle çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir. Daha fazla prim kazanabilmek için çalışanın çok fazla kendini yıpratması, yapılan işin kalitesinin düşmesine neden olabilir. Bu nedenle prim sistemi bazen zararlı olmaktadır¹⁷⁴.

3.6.1.3. Kara Katılma

Ekonomik olarak çalışanları motive edici araçlardan biriside kara katılımdır. Bu yöntem düzenli maaş alımından sonraki en iyi ekonomik motivasyon kaynağıdır. Çalışanları motive edici bir özelliği olan kara katılım çok eski ve geçerli bir yöntemdir. İşletmenin kazanacağı her bir para için, çalışanın da kazanç sağlayacağını bilmesi, onları daha arzulu ve verimli çalışmaya itecektir. Çalışanlara kardan pay vermenin amaçları aşağıdaki gibidir¹⁷⁵:

- i. “Çalışan ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak.

¹⁷³ Engin Çakıcı, *Motivasyonu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s. 29

¹⁷⁴ Acuner, a.g.e. s. 49

¹⁷⁵ Çakıcı, a.g.e. s. 32

- ii. Çalışanın güvenlik gereksinmelerini karşılamak.
- iii. Vasıflı çalışanları işletmeye çekerek, bunları işletmeye bağlamak.
- iv. İşgörenleri üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirmek.
- v. Başarılı çalışmalarını nedeniyle çalışanları ödüllendirmek.
- vi. İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak.
- vii. Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaşmak.”

3.6.1.4. Ekonomik Ödül ve Güvenlik

Ekonomik ödül, örgüt içindeki bir öneri, yenilik getiren, icat yapan ve yaratıcı bir çalışana ekonomik değeri olan bir ödül olarak söylenebilir. Çalışanın ürettiği ürün, hizmet ile ödül arasında bir denge olmalıdır. Kişilerin yaptıkları ve ödül arasındaki bağ zayıf ise, çalışan ödül verilme amacını unutabileceği gibi, motive de olamayacaktır. Bu programların örgüt hedeflerini yansıtmaması ve çalışan ihtiyaçlarına uygunluğuna önem verilmektedir¹⁷⁶. Örneğin, bir futbol müsabakasında, final değeri taşıyan maçlarda futbolculara ödül niteliğinde ücretler verileceği söylenir. Ödül o futbolcunun erişmesi gereken bir şeydir ve bu şekilde futbolcu daha fazla konsantre ve motive olur.

Ekonomik güvenlik; kişisel çabalar için çok önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi çalışana sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma şekilleri son yıllarda çok gelişmiştir. Güvenlik tedbirleri yasal zorunluluk durumuna gelmiştir. Çalışanlara kıdem tazminatı, yıpranma primi, iş güvenliği önlemleri, gelişim ve eğitim desteği, kaza ve ölüm yardımı, işsizlik sigortası, revir, yangın önlemleri gibi imkanlar ile daha güvenli çalışma ortamları yaratılabilir¹⁷⁷. Böylece çalışanların motivasyon seviyelerinin artırılması için katkıda bulunulabilir.

3.6.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışanların motivasyonlarını arttırmak için kullanılan birçok Psiko-sosyal araç bulunmaktadır. Bunlar içerisinde; bağımsızlık verme, sosyal katılma, statü ve değer verme, çevreye uyum, öneri sistemleri, sosyal uğraşlar gibi araçlar gelmektedir. Bunlar aşağıda detaylarıyla açıklanmıştır¹⁷⁸.

¹⁷⁶ Acuner, a.g.e. s. 50

¹⁷⁷ Uysal Yenipınar, *Özendirme ve Ödül Yönetimi, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri ve Uygulamaları*, Nobel Yayın Dağıtım, 2005; aktaran Şebnem Akın Acuner, *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, Milli Prodüktive Merkezi Yayınları No:713, Ankara, 2010. s. 201.

¹⁷⁸ Acuner, a.g.e. s. 50

3.6.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

İşletmelerdeki yöneticiler, astlarının baskı altındaymış hissini önlemek amacıyla, bilgi uygunluk ve makul ölçülere kadar hatalarını hoş görmek ve gerekli koşulların sağlanması ortamını hazırlamak durumundadır. Bunlardan sonra da bireylerin bilgi ve kabiliyetlerinden faydalanacak serbestliklerini sağlayacak olanaklar yoluna gidilebilir. Çalışanlar belirli bir serbestlik ortamında çalıştıklarında ve kendisini bir grubun üyesi olarak gördüğü, kendisi için mühim olan bir şeyin grup için de önem arz ettiğini anladıktan sonra işletmeye daha fazla bağlanır ve işletme için tüm kabiliyetlerini gösterir. Çalışmada bağımsızlık isteği çalışanların doğasında vardır ve bunu hissetmek isterler. Fakat çalışanlara verilen bağımsızlık kavramı, sınırsız bir özgürlük manasına gelmemektedir. Çalışanların ilgi ve kabiliyetleri Psiko-teknik araçlarla saptanarak, o alanlarda belirli ölçüde çalışma bağımsızlığı verilmesinde fayda vardır¹⁷⁹.

3.6.2.2. Sosyal Katılım

İnsanlar, iş hayatlarında para veya bir takım ekonomik kazanımlardan daha fazlasını elde etmektedirler. İnsanlar aslında yaşamsal bir güven gereksinimi ve arayışı içerisindedirler. Bu gereksinimlerini de diğer insanlarla güven verisi sosyal ilişkiler kurarak doyum sağlayacakları bir realitedir. Birçok insan açısından iş hayatı, diğer insanlarla bir arada olmak, yakın ve gereksinimlerini giderici bir birliktelik sağlamış, sosyal ilişkilerin kurulmasının sağlandığı kurumdur. Çalışanların yöneticileri ile aralarındaki olumlu sosyal ilişki, iş tatmini üzerinde de olumlu bir etki yaratmaktadır. Birçok araştırmaya göre yöneticiler, çalışanlara ve astlarına arkadaşça yaklaştığında, performanslarını ödüllendirdiklerinde, önerileri dikkate alınıp uygulandığında çalışanların iş tatmini artmakta bu da motivasyonun artmasına sebep olmaktadır¹⁸⁰.

3.6.2.3. Değer ve Statü

Çalışanların yaptığı işlerin toplumun istek ve gereksinimlerini karşıladığını görmesi, kişiye büyük zevk verecektir. Gösterdiği emeğin değerinin, başkalarının tarafından anlaşıldığını hisseden bireyler, daha iyi bir hizmet verebilmek için fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal güçlerini artırırlar. Motivasyon yükselir. Çalışanlar örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir keyif ve yaşam

¹⁷⁹ Gülten İncir, *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1985, ss. 108-109; aktaran Kurban Ünlüöner vd.

¹⁸⁰ Tarık Solmuş, *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004; aktaran Şebnem Akın Acuner, *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:713, Ankara, 2010. ss. 191-192

kaynağı olduğuna inanır. Statü, bir kimseye toplumda başkalarının attettikleri değerlerden oluşan bir addır. Statü, saygı kelimesi ile beraber düşünülür. Statü sahibi bir birey, iş arkadaşları veya sosyal çevresi tarafından saygı görmektedir. Çalışan kişinin mevki ve hiyerarşideki yeri ne olursa olsun, belirli bir saygıyı görmesi onu statü sahibi ve derin tatmin duygusu yaşamış bir birey yapar¹⁸¹.

3.6.2.4. Çevreye Uyum

Çalışanların örgüte bağlılığı için önemli unsurlardan biriside, çalıştıkları çevrenin fiziksel koşullarının iyi bir şekilde düzenlenmiş olmasıdır. İşletme içinde aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçler vb. fiziksel koşulların sağlanması gerekmektedir¹⁸². Çalışanlar, istihdam oldukları işletmenin fiziksel koşullarına ve sosyo-psikolojik koşullarına uyum sağlamalıdır. Bireyler işe başladıkları kuruluşlarda, mesai arkadaşları ile iletişime geçmeli, kendini tanıtmalı ve yeni katıldığı örgütün gelenek ve kurallarına uyum sağlayarak, yabancılık duygusundan kurtulmalıdırlar. Çevreye uyumu gerçekleşmeyen çalışanlar, grup dışında bırakılmak, psikolojik yıldırma gibi durumlarla karşı karşıya kalabilirler. Bunun önüne geçmek için işletme yöneticileri, yeni işe başlayan çalışanlar için gereken bilgi desteğini sağlamalı ve çalışma arkadaşları ile en kısa süre içerisinde kaynaşmalarının sağlanması gerekmektedir¹⁸³.

3.6.2.5. Öneri Sistemi

Öneri; bir birey veya grubun, belli bir konu üzerine yargı, görüş ve düşünceleridir. Çalışanların iş ortamı ve genel iş akışı sorunlarına ilişkin getirdikleri çözüm önerileri ise öneri sistemi olarak tanımlanmaktadır. Öneri sisteminde, bütün çalışanlar yaptıkları işleri geliştirmek için gerekli bilgi, kabiliyet ve deneyime sahip oldukları inancına sahiptirler. Öneri sistemi ile, çalışanlar iyileştirme ve geliştirmeye yönelik önerilerini sunma avantajını kullanmaktadır. Örgütler ise bu önerilerden kurumun hedef ve amaçlarına ulaşma konusunda katma değer sağlayacak olanlarını hayata geçirme avantajına sahip hale gelmektedir. Öneri sistemi ile çalışanlar örgütüne sahiplenir ve ait olma duygusu olumlu yönde gelişmektedir. Hatta diğer çalışanlar için özendirici olmaktadır¹⁸⁴.

¹⁸¹ Kurban Ünlüöner, Müjdat Ertürk ve Atınc Olcay, *Otel İşletmelerinde Psiko-sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8 Sayı:19, 2007, s. 16

¹⁸² Acuner, a.g.e. s. 51

¹⁸³ Ünlüöner vd., a.g.e. s. 15

¹⁸⁴ Acuner, a.g.e. s. 52

3.6.2.6. Sosyal Uğraşlar

Çalışanların boş zamanlarının değerlendirilmesi ve iş motivasyonlarının artırılması için rahatlamalarının sağlanması için çeşitli sosyal faaliyetlere yer verilebilir. Bu uğraşlar aşağıdaki gibi gösterilebilir¹⁸⁵.

- Spor müsabakalarının düzenlenmesi,
- Tarihi ve kültürel ören yerlerine gezilerin düzenlenmesi,
- Özel günler ve gecelerin çeşitli faaliyetlerle kutlanması,
- İşgörenlerin doğum günü, evlilik vb. gibi günlerine toplu halde katılımın sağlanması,
- Sinema, tiyatro vb. gibi kültürel etkinliklere katılımın sağlanması.

İşyerinde çalışanların mümkün ise işyerleri dışında çeşitli etkinlikler düzenlenmesi hem motivasyonu artırır hem performansı hem de örgüte bağlılığı artırır.

3.6.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çalışan motivasyonunun artırılması için kullanılan örgütsel ve yönetmel araçlar; amaç birliği yapmak, hedeflerle yönetim, eğitim ve yükselme imkanı tanınması, kararlara katılım, güç ve otorite verilmesi, bu tür motivasyon araçlarından en sık başvurulanıdır.

3.6.3.1. Amaç Birliği ve Hedeflerle Yönetim

Amaç belirleme ve hedeflerle yönetim, yöneticiler ve çalışanların belli bir dönem için ulaşılacak hedefleri birlikte belirlemeleri, üzerinde anlaşmaları ve dönem sonunda ise bu hedeflerin ulaşılma derecesine göre performans değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Amaç belirleme ve motivasyon artışı arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir¹⁸⁶.

- Zor amaçlar, kolay amaçlardan daha yüksek iş motivasyonu sağlar.
- Belirli ve zor amaçların olması, hiç amaç olmadan veya elinden gelenin en iyisini yapmaktan daha iyi bir performans ve motivasyon sağlar.
- Amaçlara sahip çıktığı ve ısrarlı olduğu zaman amaçların motivasyon ve performansı etkilemesi daha büyük olur.
- Başarı beklentisi ve derecesi, çalışanın kendini amaçlara adanmasını sağlar
- Maddi veya maddi olmayan ödüller, çalışanların kendilerine hedef belirlemeleri ve hedeflerin daha yüksek olması için cesaretlenmelerini sağlar.

¹⁸⁵ Ünlüöner vd., a.g.e. s. 16

¹⁸⁶ Barutçugil, a.g.e. ss. 379-380

- İnsanlar performanslarını amaçlarla karşılaştırmak istediğinden, olumlu geri bildirim ile başarı ve güven duyguları gelişir ve motivasyon artışı olur.

3.6.3.2. Kararlara Katılım

Yönetime katılım ile işgörenler çeşitli psiko-sosyal ihtiyaçları tatmin edildiğinden çalışma moralleri de yükselmektedir. Ayrıca yönetime katılım, çalışan ve idarenin ortak istek ve arzularını yansıtmaktadır. Bu yönüyle etkili bir motivasyon aracıdır. Çalışanların yönetime katılımı, işe ilgisizlik, üretimi sınırlandırma, iş uyuşmazlığı, disiplinsizlik ve devamsızlık problemlerini sonlandırır. Çalışanların işletme içinde alınan kararlara katılımı ile kendilerinin değerli oldukları hissine yol açar¹⁸⁷. Bir insan kendisini değerli hissettiği bir yerde var olan tüm gücünü ve olanaklarını kullanma gayretine girer.

3.6.3.3. Güç ve Otorite Verilmesi

Yöneticiler yetkilerinin bir kısmını ast seviyedeki çalışanlara devrederler. Yetki devri alan üst yönetici ise, yetkisinin bir kısmını kendi astlarına ve çalışanlara devreder. Böylece çalışan bireyler devraldıkları yetkinin sorumluluğunu üstlenirler. Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışanlarda iş motivasyonu yaratmaktadır¹⁸⁸.

3.6.3.4. Eğitim ve Yükselme

İşletme ve kurumlarda eğitim, işe yeni başlayan çalışanların işlerini verimli bir biçimde yapmaları için sahip olmaları gereken bilgi, kabiliyet ve davranışların eğitim yolu ile çalışanlara verilmesidir. Aslında işe yeni başlayan birisinin sahip olduğu bilgi kabiliyet ve davranışların, iş ile ilgili görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için sahip olunması gereken bilgi, kabiliyet ve davranışlar ile olan farkın kapatılma süreci olarak söylenebilir¹⁸⁹.

Terfi olmak yani yükselmek, gösterilen bir başarının gereği, karşılığı veya ödülü olarak adlandırılabilir. Başarının ardında bir takdir veya yönetim kademelerinde yükselme durumu beklenmektedir. Bu durumun gerçekleşme sebebi, bireyin saygı görmek, takdir edilmek ve kendini geliştirmek ihtiyaçlarının bir sonucudur. Terfi, kişiye daha fazla yetki ve sorumluluk vermekte ve daha fazla çalışmaya yönlendirmektedir. Terfi statü artışıdır¹⁹⁰.

¹⁸⁷ Çakıcı, a.g.e. s. 37

¹⁸⁸ Ay, a.g.e. s. 43

¹⁸⁹ Barutçugil, a.g.e. s. 298.

¹⁹⁰ Acuner, a.g.e. s. 55

3.6.3.5. Çalışma Koşulları

Bir işyerine çalışanların, zamanının büyük bir kısmını geçirdikleri işyerlerindeki fiziki koşullara bağlı olarak performansları düşebilir veya artabilir. Çalışanlar çalışma koşullarından negatif veya pozitif yönlerde etkilenebilmektedir. Bu nedenle çalışma koşulları ve fiziksel şartlar çalışmaya elverişli olmalıdır ki, o işyerinde verimlilik ve etkinlik seviyesi yüksek olsun. İyi çalışma koşulları hedeflere ulaşmayı kolaylaştırarak ivme kazanmasını sağlar. Bu sebeple çalışma ortamının, iş temposu ve iş yapmaya olan isteği arttıracak şekilde düzenlenmiş olması gerekmektedir. Çalışma ortamının aşırı sıcak, soğuk veya dikkat dağıtan bir biçimde dizayn edilmiş olması çalışanların motivasyonunu azaltabilecek faktörlerdir¹⁹¹. Örneğin, Google, Facebook gibi şirketlerin çalışma ortamları tamamen bireylerin yaratıcılığını arttırmak ve onları motive etmek üzerine kuruludur. Kişilerin başarısı, işletme başarısı halini almaktadır. Bu nedenle bu tip işletmeler çalışma ortamının iyileştirilmesi yönünde çalışmalar yürütmektedirler.

3.6.3.6. İletişim

İletişim, çalışanların amaç ve görevlerini daha iyi öğrenebilmeleri ve çalışma koşul ve metotları konusunda düşüncelerini açıklayabilecekleri bir kavramdır. İletişim kanalları sürekli açık tutulmalıdır. Hiyerarşi içerisinde aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olan iletişim ağı sürekli açık tutulmalıdır. Çünkü bu yöntem sorunların büyük kısmının çözümü manasına gelmektedir. Örgütlerde iyi kurgulanmış bir iletişim ağı, hem çalışanlar hem de idarecilerin işe motivasyonlarını artırır. Bir yöneticinin alacağı kararlar, astlara görev vermek, performans değerlendirmek, eğitim ve çalışanların motivasyonunun sağlanmasının iletişim ile ilgisi bulunmaktadır. İletişimin iyi olduğu işletmelerde çalışanlar kendilerine değer verildiğine inanacak ve işlerine daha çok bağlanacaklardır¹⁹².

¹⁹¹ Çakıcı, a.g.e. ss. 37-38

¹⁹² Ay, a.g.e. s. 44

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Yapılan araştırmanın konusu, mobbing (psikolojik taciz) ve örgütsel sessizlik sonucunda çalışanların motivasyonu üzerindeki tesirini tetkik etmektir.

Bu araştırma, uygulaması yapılan yerel belediye de yaşanan mobbing ve örgütsel sessizliğin çalışanların motivasyonu üzerind bir ilişki olup olmadığını araştırmaya yöneliktir. Daha detaylı olarak çalışmanın amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Mobbing mağdurlarının demografik özelliklerini belirlemek,
- En çok kimler mobbinge maruz kalmaktadır.
- Mobbing uygulayanlar kimlerdir?
- Örgütsel sessizliği mobbing nasıl etkilemektedir?
- Mobbing ile örgütsel sessizlik arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?
- Mobbing ve motivasyon arasındaki ilişkiyi bulmak,
- Mobbing sorunu ortaya çıkmadan nasıl sonlandırılabilir?
- Mobbing ve örgütsel sessizlik çalışan motivasyonu olumlu mu olumsuz mu etkilemektedir?

4.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırmada ulaşılmak istenen mobbing ve örgütsel sessizliğin motivasyona olan tesirine ilişkin tespitlerin yapılması yönünden önem taşımaktadır. Amaçları aynı olan örgütler arasında çoğalan çekişmeler sebebiyle iş görenlerin gergin ve baskı altında çalıştığı bir realitedir. Bu çalışmada kamu çalışanlarının gergin ve baskı altında çalıştığıda bir realitedir. Bu çalışmada kamu çalışanlarının mobbing yaşama sıklığı, maruz kaldığı mobbingden nasıl etki altında kaldıkları, gösterdikleri reaksiyonlar, mobbing uygulayanların kaç kişi oldukları, mobbingi tatbik edenlerin demografik özellikleri ve hiyerarşilerinin belirlenmesi ve problemlere sessiz kalma sebepleri yönünden önemlidir.

4.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE ÖRNEKLEM KİTLESİ

Yapılan literatür taramasında bu tez çalışmasının bağımsız değişkenlerinden mobbing, örgütsel sessizlik ve bağımlı değişkeni olan motivasyon arasındaki ilişkileri ele alan araştırmaya rastlanmamıştır.

Bu bağlamda orijinal olduğu düşünölen ve literatüre katkıda bulunulması istenilen bu çalışma için birkaç kurumla görüşmeler yapılmış olup, birçok kurum mobbing ve örgütsel sessizlik kavramına pek sıcak bakmamaktadır. Örneklemler olarak İstanbul'da yerel bir belediye isminin saklı tutulması kaydıyla ve çalışanları fazla meşgul etmemek üzere izin verilmiştir. Araştırmada örneklem olarak yerel belediye çalışanlarının seçilmiş olması daha fazla bir denek kitlesine ulaşılmasına engel olmuştur.

Araştırmanın yapıldığı belediyenin ismi gizli tutulmakla birlikte yalnızca İstanbul'da bulunan bir belediye ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada örneklem grubunun soruları okuyarak anlayarak cevapladıkları kabul edilmektedir. Araştırmada örneklem kitlesinin belediye çalışanları ile sınırlı olması tüm çalışanlar için genellemelerde bulunulmasını engellemektedir. Bu araştırmanın farklı belediyede, farklı sonuçlar doğurması söz konusudur.

4.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN DEĞİŞKENLER

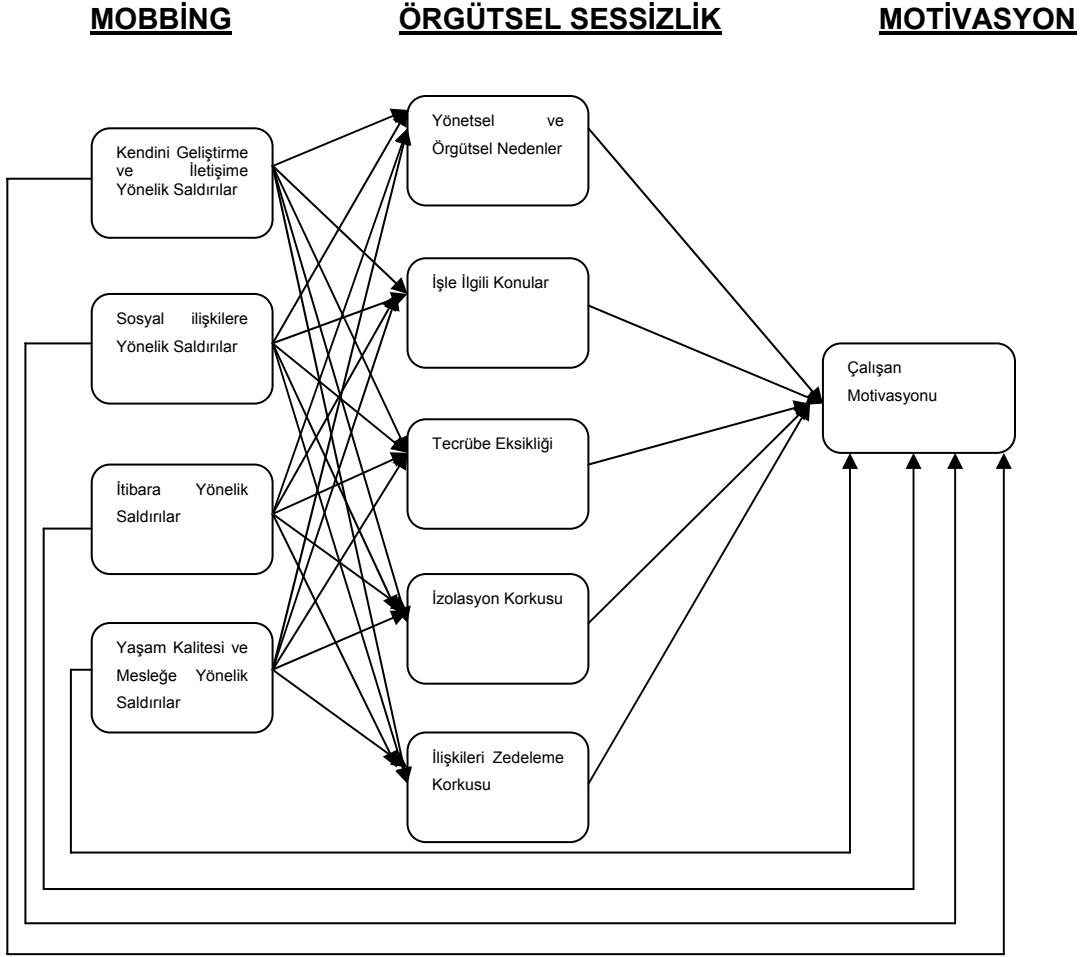
Soruların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılacaktır. Bu ölçekler; Hiçbir Zaman, Çok Nadir, Bazen, Çoğu Zaman, Her Zaman şeklinde cevaplardır.

Araştırmamızda erişilmek istenen sonuca uygun olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çalışanların demografik özelliklerini ve çalışma bilgilerini belirleyecek sorular sorulmuştur. İkinci bölümde mobbingi (psikolojik tacizi) ölçmek için LIPT Questionnaire (Leymann Inventory Of Psychological Terror) ölçeği esas alınmıştır. Üçüncü bölümde örgütsel sessizliği ölçmek için Çakıcı ve Çakıcı tarafından geliştirilen ve Soycan tarafından uyarlanmış ölçek kullanılmıştır. Dördüncü bölümde ise Mc Clelland'ın Güdülenme Testi uygulanmıştır. Araştırma çalışması sonucu elde edilen veriler SPSS 21.0 paket programı ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Mobbing ve psikolojik taciz ölçeğinde 32 soru, örgütsel sessizlik ölçeğinde 28 adet soru, motivasyon ölçeğinde 30 soru olmak üzere toplamda 90 soru sorulmuştur. Hipotezleri test etmek için t-testi, ANOVA Analizi ve Regresyon Analizi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılacak Mobbing ve Psikolojik Taciz, Örgütsel Sessizlik olmak üzere iki Bağımsız Değişken ve Bağımlı Değişken olarakta Çalışan Motivasyonu kullanılacaktır.

4.5 ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmanın modeli, Mobbing ve Örgütsel Sessizliğin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi üzerine kurulmuştur. Buna göre araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.



Şekil-9: Araştırmanın Modeli

4.6. HİPOTEZLER

H1: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin Yönetsel ve Örgütsel Nedenler boyutunu etkilemektedir.

H2: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İşle İlgili Konular boyutunu etkilemektedir.

H3: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin Tecrübe Eksikliği boyutunu etkilemektedir.

H4: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İzolasyon Korkusu boyutunu etkilemektedir.

H5: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İlişkileri Zedeleme Korkusu boyutunu etkilemektedir.

H6: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin Yönetsel ve Örgütsel Nedenler boyutunu etkilemektedir.

H7: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İşle İlgili Konular boyutunu etkilemektedir.

H8: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin Tecrübe Eksikliği boyutunu etkilemektedir.

H9: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İzolasyon Korkusu boyutunu etkilemektedir.

H10: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İlişkileri Zedeleme Korkusu boyutunu etkilemektedir.

H11: Mobbing ve Psikolojik Tacizin İtibara Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin Yönetsel ve Örgütsel Nedenler boyutunu etkilemektedir.

H12: Mobbing ve Psikolojik Tacizin İtibara Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İşle İlgili Konular boyutunu etkilemektedir.

H13: Mobbing ve Psikolojik Tacizin İtibara Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin Tecrübe Eksikliği boyutunu etkilemektedir.

H14: Mobbing ve Psikolojik Tacizin İtibara Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İzolasyon Korkusu boyutunu etkilemektedir.

H15: Mobbing ve Psikolojik Tacizin İtibara Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İlişkileri Zedeleme Korkusu boyutunu etkilemektedir.

H16: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin Yönetmel ve Örgütsel Nedenler boyutunu etkilemektedir.

H17: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İşle İlgili Konular boyutunu etkilemektedir.

H18: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin Tecrübe Eksikliği boyutunu etkilemektedir.

H19: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İzolasyon Korkusu boyutunu etkilemektedir.

H20: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İlişkileri Zedeleme Korkusu boyutunu etkilemektedir.

H21: Örgütsel Sessizliğin Yönetmel ve Örgütsel Nedenler boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.

H22: Örgütsel Sessizliğin İşle İlgili Konular boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.

H23: Örgütsel Sessizliğin Tecrübe Eksikliği boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.

H24: Örgütsel Sessizliğin İzolasyon Korkusu boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.

H25: Örgütsel Sessizliğin İlişkileri Zedeleme Korkusu boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.

H26: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.

H27: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.

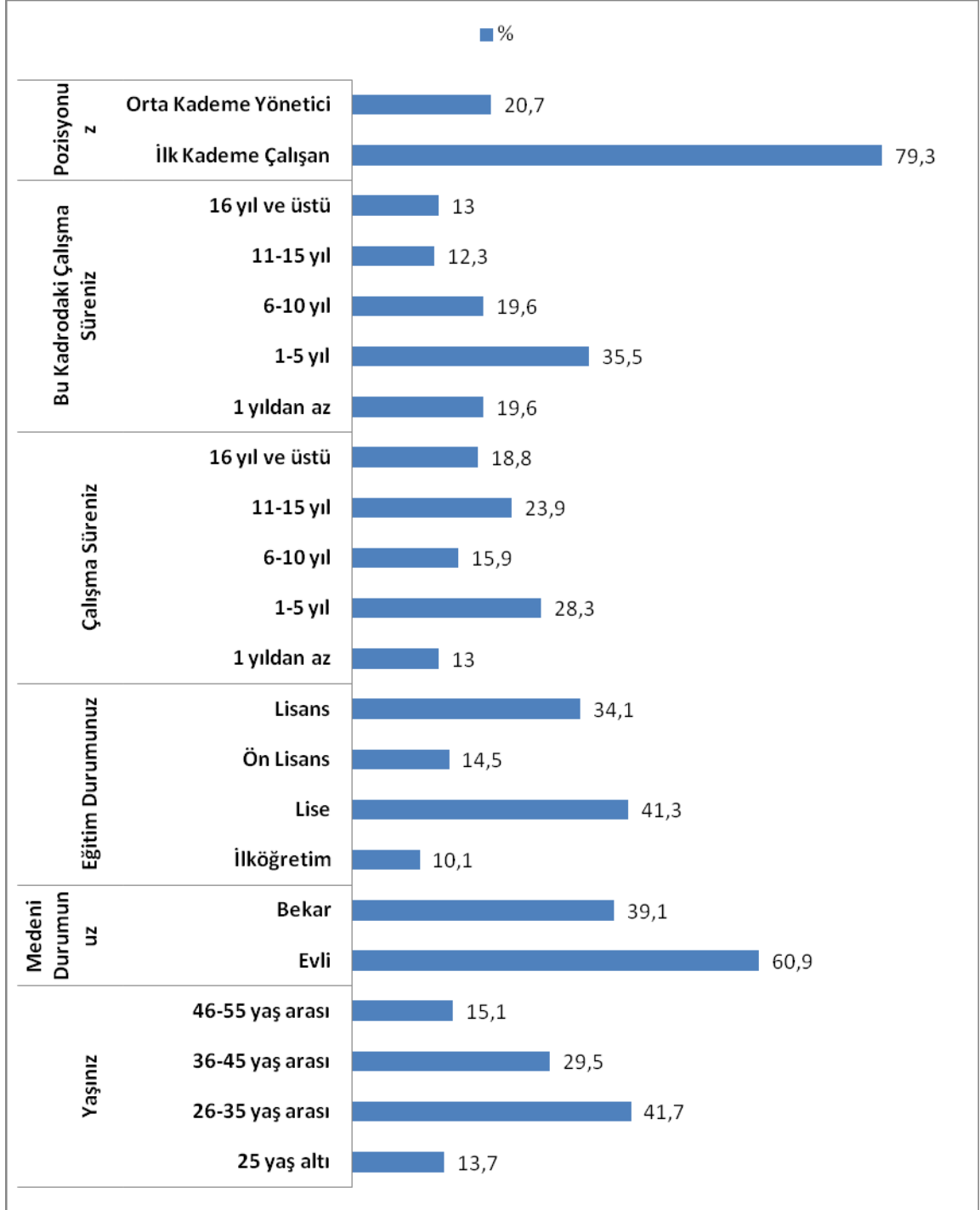
H28: Mobbing ve Psikolojik Tacizin İtibara Yönelik Saldırıları boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.

H29: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.

4.7. BULGULAR

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		n	%
Yaşınız	25 yaş altı	19	13,7
	26-35 yaş arası	58	41,7
	36-45 yaş arası	41	29,5
	46-55 yaş arası	21	15,1
Medeni Durumunuz	Evli	84	60,9
	Bekar	54	39,1
Eğitim Durumunuz	İlköğretim	14	10,1
	Lise	57	41,3
	Ön Lisans	20	14,5
	Lisans	47	34,1
Çalışma Süreniz	1 yıldan az	18	13,0
	1-5 yıl	39	28,3
	6-10 yıl	22	15,9
	11-15 yıl	33	23,9
	16 yıl ve üstü	26	18,8
Bu Kadrodaki Çalışma Süreniz	1 yıldan az	27	19,6
	1-5 yıl	49	35,5
	6-10 yıl	27	19,6
	11-15 yıl	17	12,3
	16 yıl ve üstü	18	13,0
Pozisyonuz	İlk Kademe Çalışan	107	79,3
	Orta Kademe Yönetici	28	20,7

Tablo-8: Demografik ve Çalışma Bilgileri



Şekil-10: Demografik ve Çalışma Bilgileri Grafiği

Araştırmaya katılanların demografik bilgilerinin belirlenmesi amacı ile yapılan frekans tablosuna göre katılımcıların çoğunluğunu 26-35 yaş arasında, evli, lise mezunu, toplamda ve bu kadroda 1-5 yıldır çalışan ve şuanda ilk kademedeki çalışanlar oluşturmaktadır.

4.8. İLİŞKİ ANALİZİ SONUÇLARI

MODEL 1:

BAĞIMLI DEĞİŞKEN:

Motivasyonun Alt Boyutları

- *Başarı İhtiyacı*
- *İlişki İhtiyacı*
- *Güç İhtiyacı*

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER:

Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları

- *Yönetmel ve Örgütsel Nedelnler*
- *İşle ilgili Konular*
- *Tecrübe Eksikliği*
- *İzolasyon Korkusu*
- *İlişkileri Zedeleme Korkusu*

Mobbing ve Psikolojik Tacizin Alt Boyutları

- *Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları*
- *Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları*
- *İtibara Yönelik Saldırıları*
- *Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları*

	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	p
Regresyon	10081,428	9	1120,159	2,275	,021*
Hata	63525,766	129	492,448		
Genel	73607,194	138			

*p<0,01

Tablo-9: ANOVA Analizi

Kurulan regresyon modeli ile örgütsel sessizlik ve mobbingin çalışan motivasyonu üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmış ve model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=2,275 p<0,05).

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t	p	(İç İlişki İstatistikleri)	
	B	sh	Beta			Tolerans Değeri	VIF Değeri
Sabit	120,449	6,946		17,340	,000*		
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	-,866	,326	-,435	-2,654	,009*	,249	4,015
İşle İlgili Konular	,722	,766	,177	,943	,348	,189	5,283
Tecrübe Eksikliği	,497	,989	,067	,502	,616	,378	2,648
İzolasyon Korkusu	-,098	,998	-,018	-,098	,922	,197	5,087
İlişkileri Zedeleme Korkusu	2,625	1,271	,373	2,065	,041*	,205	4,887
Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırımlar	,404	,533	,103	,759	,449	,365	2,740
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırımlar	,476	1,079	,059	,441	,660	,380	2,633
İtibara Yönelik Saldırımlar	-,978	,595	-,231	-1,644	,103	,340	2,941
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırımlar	-,315	,749	-,055	-,420	,675	,388	2,578
<i>R=0,370</i> <i>R²=0,137</i> <i>DÜZELTİLMİŞ R²=0,077</i>							

*p<0,05

Tablo-10: Regresyon Analizi İstatistikleri

Kurulan çok değişkenli regresyon modeli sonucu maksimum VIF değeri 5,28'dir. En üst sınır olan 5 veya 10'un altındadır. Ayrıca en düşük tolerans değeri 0,189 olarak hesaplanmıştır. Bu değer en alt sınır olan 0,1 veya 0,2'den yüksektir. Bu nedenle regresyon modelinde çoklu bağıntı sorununun olmadığı görülmektedir¹⁹³

Modelde örgütsel sessizlik alt boyutları olan yönetmel ve örgütsel nedenler (B=-0,866; p<0,05) ile ilişkileri zedeleme korkusu (B=2,625; p<0,05), bağımsız değişkenleri anlamlı iken diğer değişkenler anlamsız bulunmuştur. Buna göre motivasyon üzerinde örgütsel sessizlik alt boyutlarından olan yönetmel ve örgütsel nedenler negatif bir etkiye sahip iken ilişkileri zedeleme korkusu pozitif bir etkiye

¹⁹³ Beril Durmuş, Murat Çinko ve Serra Yurtkoru, Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi, Beta Yayın, 2013.

sahiptir. Araştırma sonucuna göre motivasyon üzerinde mobbing anlamlı bir etki oluşturmamaktadır.

Verilerin çözümlenmesinden çıkarılan neticelere göre, H21 ve H25 hipotezleri kabul edilirken H22, H23, H24, H26, H27, H28 ve H29 hipotezleri red edilmiştir.

MODEL 2:

i. Bağımlı Değişken:

- *Yönetmel ve Örgütsel Nedenler*

ii. Bağımsız Değişkenler:

- *Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırımlar*
- *Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırımlar*
- *İtibara Yönelik Saldırımlar*
- *Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırımlar*

	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	p
Regresyon	8506,750	4	2126,688	28,351	,000
Hata	10051,782	134	75,013		
Genel	18558,532	138			

*p<0,01

Tablo-11: ANOVA Analizi

Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=28,351 p<0,05).

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t	p	(İç İlişki İstatistikleri)	
	B	sh	Beta			Tolerans Değeri	VIF Değeri
Sabit	-,128	2,349		-,054	,957		
Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırımlar	,457	,201	,232	2,281	,024*	,392	2,551
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırımlar	,466	,412	,114	1,129	,261	,396	2,525
İtibara Yönelik Saldırımlar	,320	,225	,150	1,422	,157	,361	2,771
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırımlar	,807	,277	,282	2,914	,004*	,432	2,316

$R=0,677$
 $R^2=0,458$
DÜZELTİLMİŞ $R^2=0,442$
*** $p<0,05$**

Tablo-12: Regresyon Analizi İstatistikleri

Kurulan çok değişkenli regresyon modeli sonucu maksimum VIF değeri 2,77'dir. En üst sınır olan 5 veya 10'un altındadır. Ayrıca en düşük tolerans değeri 0,361 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alt sınır olan 0,1 veya 0,2'den yüksektir. Bu nedenle regresyon modelinde çoklu bağıntı sorununun olmadığı görülmektedir¹⁹⁴.

Kurulan regresyon modeline göre Yönetmel ve Örgütsel Nedenler üzerinde Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıların pozitif yönlü ($B=0,457$ $p<0,05$) ve Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıların pozitif yönlü ($B=0,807$ $p<0,05$) etkisi bulunmaktadır.

Verilerin çözümlenmesinden çıkarılan neticelere göre, H1 ve H16 hipotezleri kabul edilirken H6 ve H11 hipotezleri red edilmiştir.

MODEL 3:

i. Bağımlı Değişken:

- İşle İlgili Konular

ii. Bağımsız Değişkenler:

- Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları
- Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları
- İtibara Yönelik Saldırıları
- Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları

	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	p
Regresyon	1375,445	4	343,861	15,071	,000
Hata	3057,289	134	22,816		
Genel	4432,734	138			

*** $p<0,01$**

Tablo-13: ANOVA Analizi

¹⁹⁴ Durmuş vd., a.g.e.

Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F=15,071$ $p<0,05$).

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t	p	(İç İlişki İstatistikleri)	
	B	sh	Beta			Tolerans Değeri	VIF Değeri
Sabit	2,685	1,296		2,072	,040*		
Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları	,139	,111	,144	1,258	,211	,392	2,551
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	,304	,227	,152	1,335	,184	,396	2,525
İtibara Yönelik Saldırıları	-,033	,124	-,032	-,264	,792	,361	2,771
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	,508	,153	,363	3,324	,001*	,432	2,316
<i>R=0,557</i> <i>R²=0,310</i> <i>DÜZELTİLMİŞ R²=0,290</i>							

* $p<0,05$

Tablo-14: Regresyon Analizi İstatistikleri

Kurulan çok değişkenli regresyon modeli sonucu maksimum VIF değeri 2,77'dir. En üst sınır olan 5 veya 10'un altındadır. Ayrıca en düşük tolerans değeri 0,361 olarak hesaplanmıştır. Bu değer en alt sınır olan 0,1 veya 0,2'den yüksektir. Bu nedenle regresyon modelinde çoklu bağıntı sorununun olmadığı görülmektedir¹⁹⁵

Kurulan regresyon modeline göre İşle İlgili Konular üzerinde Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıların pozitif yönlü ($B=0,508$ $p<0,05$) etkisi bulunmaktadır.

Verilerin çözümlenmesinden çıkarılan neticelere göre H17 hipotezleri kabul edilirken H2, H7 ve H12 hipotezleri red edilmiştir.

¹⁹⁵ Durmuş vd., a.g.e.

MODEL 4:

i. Bağımlı Değişken:

- Tecrübe Eksikliği

ii. Bağımsız Değişkenler:

- Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları
- Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları
- İtibara Yönelik Saldırıları
- Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları

	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	p
Regresyon	331,394	4	82,849	11,085	,000
Hata	1001,527	134	7,474		
Genel	1332,921	138			

*p<0,01

Tablo-15: ANOVA Analizi

Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=11,085 p<0,05).

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t	p	(İç İlişki İstatistikleri)	
	B	sh	Beta			Tolerans Değeri	VIF Değeri
Sabit	3,465	,742		4,672	,000		
Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları	,114	,063	,216	1,804	,073	,392	2,551
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	,017	,130	,016	,131	,896	,396	2,525
İtibara Yönelik Saldırıları	-,066	,071	-,115	-,924	,357	,361	2,771
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	,318	,087	,415	3,639	,000*	,432	2,316
$R=0,499$ $R^2=0,249$ $DÜZELTİLMİŞ R^2=0,226$							

*p<0,05

Tablo-16: Regresyon Analizi İstatistikleri

Kurulan çok değişkenli regresyon modeli sonucu maksimum VIF değeri 2,77'dir. En üst sınır olan 5 veya 10'un altındadır. Ayrıca en düşük tolerans değeri

0,361 olarak hesaplanmıştır. Bu değer en alt sınır olan 0,1 veya 0,2'den yüksektir. Bu nedenle regresyon modelinde çoklu bağıntı sorununun olmadığı görülmektedir¹⁹⁶.

Kurulan regresyon modeline göre Tecrübe Eksikliği üzerinde Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıların pozitif yönlü (B=0,318 p<0,05) etkisi bulunmaktadır.

Verilerin çözümlenmesinden çıkarılan neticelere göre H18 hipotezi kabul edilirken H3, H8 ve H13 hipotezleri red edilmiştir.

MODEL 5:

i. Bağımlı Değişken:

- İzolasyon Korkusu

ii. Bağımsız Değişkenler:

- Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları
- Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları
- İtibara Yönelik Saldırıları
- Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları

	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	p
Regresyon	1096,250	4	274,063	25,858	,000
Hata	1420,239	134	10,599		
Genel	2516,489	138			

*p<0,01

Tablo-17: ANOVA Analizi

Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=25,858 p<0,05).

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t	p	(İç İlişki İstatistikleri)	
	B	sh	Beta			Tolerans Değeri	VIF Değeri
Sabit	-,155	,883		-,176	,861		

¹⁹⁶ Durmuş vd., a.g.e.

Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları	,146	,075	,201	1,941	,054	,392	2,551
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	,283	,155	,188	1,823	,070	,396	2,525
İtibara Yönelik Saldırıları	,044	,085	,056	,517	,606	,361	2,771
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	,330	,104	,313	3,170	,002*	,432	2,316
$R=0,660$ $R^2=0,436$ DÜZELTİLMİŞ $R^2=0,419$							

***p<0,05**

Tablo-18: Regresyon Analizi İstatistikleri

Kurulan çok değişkenli regresyon modeli sonucu maksimum VIF değeri 2,77'dir. En üst sınır olan 5 veya 10'un altındadır. Ayrıca en düşük tolerans değeri 0,361 olarak hesaplanmıştır. Bu değer en alt sınır olan 0,1 veya 0,2'den yüksektir. Bu nedenle regresyon modelinde çoklu bağıntı sorununun olmadığı görülmektedir¹⁹⁷.

Kurulan regresyon modeline göre İzolasyon Korkusu üzerinde Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıların pozitif yönlü ($B=0,330$ $p<0,05$) etkisi bulunmaktadır.

Verilerin çözümlenmesinden çıkarılan neticelere göre H19 hipotezi kabul edilirken H4, H9 ve H14 hipotezleri red edilmiştir.

¹⁹⁷ Durmuş vd., a.g.e.

4.9. KARŞILAŞTIRMA ANALİZİ SONUÇLARI

		n	Ortalama	ss	t	p
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Kadın	52	21,40	12,62	-0,044	0,965
	Erkek	87	21,49	11,02		
İşle İlgili Konular	Kadın	52	10,50	5,73	0,017	0,986
	Erkek	87	10,48	5,66		
Tecrübe Eksikliği	Kadın	52	6,90	3,06	0,076	0,939
	Erkek	87	6,86	3,16		
İzolasyon Korkusu	Kadın	52	7,60	4,66	0,657	0,512
	Erkek	87	7,10	4,03		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Kadın	52	6,33	3,31	0,447	0,656
	Erkek	87	6,07	3,29		
Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları	Kadın	52	14,00	6,54	0,557	0,578
	Erkek	87	13,43	5,46		
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	Kadın	52	6,67	3,20	0,843	0,401
	Erkek	87	6,25	2,61		
İtibara Yönelik Saldırıları	Kadın	52	16,44	5,38	0,258	0,797
	Erkek	87	16,20	5,51		
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	Kadın	52	8,73	3,98	-0,265	0,791
	Erkek	87	8,92	4,11		
Başarı İhtiyacı	Kadın	52	40,54	4,80	2,306	0,023*
	Erkek	87	37,82	9,09		
İlişki İhtiyacı	Kadın	52	42,46	4,51	3,082	0,003*
	Erkek	87	38,77	9,52		
Güç İhtiyacı	Kadın	52	41,02	4,37	2,551	0,012*
	Erkek	87	38,08	9,13		
Motivasyon Ölçeği	Kadın	52	124,02	11,95	2,791	0,006*
	Erkek	87	114,67	27,17		

*p<0,05

Tablo-19: Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterme Durumunun T Testi İle İncelenmesi

Mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon puanlarının cinsiyete göre farklılık gösterme durumunun t testi ile analizi sonuçları tabloda verilmiştir.

Yapılan analizi sonucuna göre kadın çalışanlar ile erkek çalışanların motivasyon alt boyutlarından başarı ihtiyacı puanı açısından kadınların lehine olmak üzere istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre kadın çalışanların başarı ihtiyacı erkeklere göre daha fazladır.

Kadın çalışanlar ile erkek çalışanların motivasyon alt boyutlarından ilişki ihtiyacı puanı açısından kadınların lehine olmak üzere istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre kadın çalışanların ilişki ihtiyacı erkeklere göre daha fazladır.

Kadın çalışanlar ile erkek çalışanların motivasyon alt boyutlarından güç ihtiyacı puanı açısından kadınların lehine olmak üzere istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre kadın çalışanların güç ihtiyacı erkeklere göre daha fazladır.

Kadın çalışanlar ile erkek çalışanların motivasyon puanı açısından kadınların lehine olmak üzere istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre kadın çalışanların motivasyonları erkeklere göre daha fazladır.

		n	Ortalama	ss	F	p
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	25 yaş altı	19	16,42	6,43	3,348	0,021*
	26-35 yaş arası	58	19,76	11,31		
	36-45 yaş arası	41	25,05	12,27		
	46-55 yaş arası	21	23,71	12,67		
İşle İlgili Konular	25 yaş altı	19	8,47	4,44	2,632	0,053
	26-35 yaş arası	58	9,64	5,44		
	36-45 yaş arası	41	12,02	5,83		
	46-55 yaş arası	21	11,67	6,26		
Tecrübe Eksikliği	25 yaş altı	19	6,00	2,26	1,745	0,161
	26-35 yaş arası	58	6,52	3,17		
	36-45 yaş arası	41	7,68	3,13		
	46-55 yaş arası	21	7,10	3,37		
İzolasyon Korkusu	25 yaş altı	19	5,58	2,85	2,392	0,071
	26-35 yaş arası	58	6,90	4,51		
	36-45 yaş arası	41	8,51	4,50		
	46-55 yaş arası	21	7,52	3,70		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	25 yaş altı	19	5,16	2,50	2,015	0,115
	26-35 yaş arası	58	5,74	3,19		
	36-45 yaş arası	41	6,71	3,37		
	46-55 yaş arası	21	7,19	3,72		
Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları	25 yaş altı	19	13,05	4,36	0,309	0,819
	26-35 yaş arası	58	13,28	5,97		
	36-45 yaş arası	41	14,27	5,87		
	46-55 yaş arası	21	13,95	6,96		
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	25 yaş altı	19	6,47	2,50	0,671	0,571
	26-35 yaş arası	58	6,19	2,67		
	36-45 yaş arası	41	6,90	3,48		
	46-55 yaş arası	21	6,00	2,19		
İtibara Yönelik Saldırıları	25 yaş altı	19	15,63	4,35	0,661	0,578
	26-35 yaş arası	58	16,74	6,49		
	36-45 yaş arası	41	16,61	4,78		
	46-55 yaş arası	21	15,00	4,31		
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	25 yaş altı	19	7,26	1,66	2,167	0,095
	26-35 yaş arası	58	8,71	4,21		
	36-45 yaş arası	41	9,98	4,49		
	46-55 yaş arası	21	8,48	3,84		
Başarı İhtiyacı	25 yaş altı	19	39,00	5,56	0,333	0,801
	26-35 yaş arası	58	39,53	7,59		

	36-45 yaş arası	41	37,98	9,51		
	46-55 yaş arası	21	38,43	7,10		
İlişki İhtiyacı	25 yaş altı	19	41,42	5,60	0,381	0,767
	26-35 yaş arası	58	40,50	7,94		
	36-45 yaş arası	41	39,17	10,10		
	46-55 yaş arası	21	39,95	6,95		
Güç İhtiyacı	25 yaş altı	19	40,16	5,09	0,250	0,862
	26-35 yaş arası	58	39,47	7,61		
	36-45 yaş arası	41	38,44	9,71		
	46-55 yaş arası	21	38,95	6,49		
Motivasyon Ölçeği	25 yaş altı	19	120,58	14,12	0,309	0,819
	26-35 yaş arası	58	119,50	22,34		
	36-45 yaş arası	41	115,59	28,81		
	46-55 yaş arası	21	117,33	19,81		

*p<0,05

Tablo-20: Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Puanlarının Yaşa Göre Farklılık Gösterme Durumunun ANOVA Testi İle İncelenmesi

Mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon puanlarının yaşa göre farklılık gösterme durumunun anova testi ile analizi sonuçları tabloda verilmiştir.

Yapılan analiz sonucuna göre farklı yaş grubundan çalışanlar arasında örgüt sessizliği alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler puanı açısından anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). 25 yaş altındaki çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenler puanları ortalaması 16,42; 26-35 yaş arasındakilerin 19,76; 36-45 yaş arasındakilerin 25,05 ve 46-55 yaş arasındakilerin 23,71'dir.

Buna göre 36-45 yaş arasındaki çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenli örgütsel sessizlikleri en fazla iken 25 yaş altındakilerin en düşüktür.

		n	Ortalama	SS	t	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Evli	84	21,50	11,47	0,192	0,848
	Bekar	54	21,11	11,80		
İşle İlgili Konular	Evli	84	10,68	5,81	0,534	0,594
	Bekar	54	10,15	5,52		
Tecrübe Eksikliği	Evli	84	7,07	3,23	0,880	0,381
	Bekar	54	6,59	2,94		
İzolasyon Korkusu	Evli	84	7,54	4,27	0,890	0,375
	Bekar	54	6,87	4,32		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Evli	84	6,38	3,45	0,952	0,343
	Bekar	54	5,83	3,04		
Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları	Evli	84	13,56	5,89	-0,194	0,847
	Bekar	54	13,76	5,95		
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	Evli	84	6,15	2,48	-1,250	0,215
	Bekar	54	6,81	3,33		

İtibara Yönelik Saldırıları	Evli	84	15,87	4,61	-0,834	0,406
	Bekar	54	16,70	6,36		
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	Evli	84	8,95	3,94	0,537	0,592
	Bekar	54	8,57	4,19		
Başarı İhtiyacı	Evli	84	38,36	8,94	-1,010	0,314
	Bekar	54	39,74	5,76		
İlişki İhtiyacı	Evli	84	39,99	9,11	-0,395	0,693
	Bekar	54	40,56	6,61		
Güç İhtiyacı	Evli	84	38,75	8,78	-0,902	0,369
	Bekar	54	39,98	6,04		
Motivasyon Ölçeği	Evli	84	117,10	26,29	-0,789	0,431
	Bekar	54	120,28	16,99		

Tablo-21: Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterme Durumunun T Testi İle İncelenmesi

Mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon puanlarının medeni duruma göre farklılık gösterme durumunun t testi ile analizi sonuçları tabloda verilmiştir.

Yapılan analiz sonucuna göre evli çalışanlar ile bekar çalışanlar arasında Mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon puanları ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Buna göre medeni durum Mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon ve alt boyutları üzerinden farklılık yaratmamaktadır.

		n	Ortalama	ss	F	p
Yönelimsel ve Örgütsel Nedenler	İlköğretim	14	21,71	12,21	0,505	0,679
	Lise	57	21,44	12,14		
	Ön Lisans	20	18,55	8,97		
	Lisans	47	22,34	11,81		
İşle İlgili Konular	İlköğretim	14	10,93	5,74	1,148	0,332
	Lise	57	10,61	6,42		
	Ön Lisans	20	8,30	3,73		
	Lisans	47	10,96	5,22		
Tecrübe Eksikliği	İlköğretim	14	7,50	2,44	0,726	0,538
	Lise	57	6,68	3,35		
	Ön Lisans	20	6,15	1,98		
	Lisans	47	7,13	3,31		

İzolasyon Korkusu	İlköğretim	14	7,64	4,62	0,604	0,614
	Lise	57	7,33	4,61		
	Ön Lisans	20	6,15	2,54		
	Lisans	47	7,64	4,40		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	İlköğretim	14	6,64	3,75	1,284	0,283
	Lise	57	6,16	3,51		
	Ön Lisans	20	4,90	1,89		
	Lisans	47	6,53	3,30		
Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları	İlköğretim	14	13,07	6,83	0,868	0,459
	Lise	57	13,16	5,18		
	Ön Lisans	20	12,90	4,75		
	Lisans	47	14,79	6,79		
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	İlköğretim	14	7,71	4,08	1,324	0,269
	Lise	57	6,30	2,56		
	Ön Lisans	20	5,80	2,31		
	Lisans	47	6,38	2,92		
İtibara Yönelik Saldırıları	İlköğretim	14	15,36	3,50	0,487	0,692
	Lise	57	15,86	5,36		
	Ön Lisans	20	16,75	6,06		
	Lisans	47	16,89	5,87		
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	İlköğretim	14	7,71	2,40	1,017	0,387
	Lise	57	8,40	3,76		
	Ön Lisans	20	9,70	4,50		
	Lisans	47	9,19	4,41		
Başarı İhtiyacı	İlköğretim	14	37,07	9,94	0,846	0,471
	Lise	57	38,74	8,96		
	Ön Lisans	20	37,50	7,88		
	Lisans	47	40,13	5,51		
İlişki İhtiyacı	İlköğretim	14	39,29	9,31	0,336	0,799
	Lise	57	40,19	9,87		
	Ön Lisans	20	39,00	7,74		
	Lisans	47	40,98	5,62		
Güç İhtiyacı	İlköğretim	14	39,07	9,61	1,800	0,150
	Lise	57	38,51	8,79		

	Ön Lisans	20	36,75	8,36		
	Lisans	47	41,15	5,19		
Motivasyon Ölçeği	İlköğretim	14	115,43	27,80	0,870	0,458
	Lise	57	117,44	26,99		
	Ön Lisans	20	113,25	23,48		
	Lisans	47	122,26	15,24		

Tablo-22: Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Puanlarının Eğitime Göre Farklılık Gösterme Durumunun ANOVA Testi İle İncelenmesi

Mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon puanlarının eğitime göre farklılık gösterme durumunun anova testi analizi sonuçları tabloda verilmiştir.

Yapılan analiz sonucuna göre eğitim durumu farklı çalışanlar arasında Mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon puanları ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Buna göre eğitim durumu Mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon ve alt boyutları üzerinden farklılık yaratmamaktadır.

		n	Ortalama	ss	F	p
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	1 yıldan az	18	18,22	9,88	2,612	0,038*
	1-5 yıl	39	19,67	11,34		
	6-10 yıl	22	24,64	12,62		
	11-15 yıl	33	19,48	9,63		
	16 yıl ve üstü	26	26,58	13,06		
İşle İlgili Konular	1 yıldan az	18	8,67	5,79	1,905	0,113
	1-5 yıl	39	9,97	5,33		
	6-10 yıl	22	10,50	6,00		
	11-15 yıl	33	10,06	4,83		
	16 yıl ve üstü	26	13,00	6,44		
Tecrübe Eksikliği	1 yıldan az	18	6,17	2,85	1,242	0,296
	1-5 yıl	39	6,69	3,32		
	6-10 yıl	22	6,27	2,21		
	11-15 yıl	33	7,06	2,93		
	16 yıl ve üstü	26	7,92	3,75		
İzolasyon Korkusu	1 yıldan az	18	6,28	4,14	0,724	0,577
	1-5 yıl	39	6,90	4,80		
	6-10 yıl	22	7,73	4,58		
	11-15 yıl	33	7,27	3,58		
	16 yıl ve üstü	26	8,27	4,21		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	1 yıldan az	18	5,78	3,46	1,077	0,371
	1-5 yıl	39	5,74	3,20		
	6-10 yıl	22	6,36	3,08		
	11-15 yıl	33	5,91	3,10		
	16 yıl ve üstü	26	7,31	3,69		

Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları	1 yıldan az	18	11,39	3,38	2,320	0,060
	1-5 yıl	39	13,51	6,18		
	6-10 yıl	22	16,68	7,64		
	11-15 yıl	33	12,97	4,52		
	16 yıl ve üstü	26	13,69	6,07		
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	1 yıldan az	18	6,11	2,00	2,222	0,070
	1-5 yıl	39	6,10	2,71		
	6-10 yıl	22	7,95	4,21		
	11-15 yıl	33	5,94	1,78		
	16 yıl ve üstü	26	6,12	2,69		
İtibara Yönelik Saldırıları	1 yıldan az	18	14,61	4,38	2,033	0,093
	1-5 yıl	39	16,10	6,03		
	6-10 yıl	22	18,91	6,52		
	11-15 yıl	33	16,48	4,82		
	16 yıl ve üstü	26	15,19	4,52		
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	1 yıldan az	18	7,17	1,95	1,772	0,138
	1-5 yıl	39	8,33	3,50		
	6-10 yıl	22	10,27	5,75		
	11-15 yıl	33	9,24	3,36		
	16 yıl ve üstü	26	9,19	4,71		
Başarı İhtiyacı	1 yıldan az	18	38,83	5,50	0,627	0,644
	1-5 yıl	39	39,95	7,13		
	6-10 yıl	22	38,09	10,66		
	11-15 yıl	33	39,61	7,11		
	16 yıl ve üstü	26	37,12	8,63		
İlişki İhtiyacı	1 yıldan az	18	41,78	5,59	0,560	0,692
	1-5 yıl	39	40,23	7,27		
	6-10 yıl	22	39,18	10,74		
	11-15 yıl	33	41,00	7,56		
	16 yıl ve üstü	26	38,62	9,68		
Güç İhtiyacı	1 yıldan az	18	39,06	4,96	0,854	0,494
	1-5 yıl	39	40,64	6,84		
	6-10 yıl	22	37,41	10,54		
	11-15 yıl	33	39,61	7,20		
	16 yıl ve üstü	26	37,77	8,92		
Motivasyon Ölçeği	1 yıldan az	18	119,67	14,80	0,592	0,669
	1-5 yıl	39	120,82	19,97		
	6-10 yıl	22	114,68	31,50		
	11-15 yıl	33	120,21	21,41		
	16 yıl ve üstü	26	113,50	26,79		

*p<0,05

Tablo-23: Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Puanlarının Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterme Durumunun ANOVA Testi İle İncelenmesi

Mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon puanlarının çalışma süresine göre farklılık gösterme durumunun anova testi analizi sonuçları tabloda verilmiştir.

Yapılan analiz sonucuna göre farklı çalışma süresi grubundan çalışanlar arasında örgüt sessizliği alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler puanı açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). 1 yıldan az süredir çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenler puanları ortalaması 18,22; 1-5 yıldır çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenler puanları ortalaması 24,64; 6-10 yıldır çalışanların 19,48 ve 16 yıl ve üstü süredir çalışanların 26,58'dir.

Buna göre 16 yıl ve üstü süredir çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenli örgütsel sessizlikleri en fazla iken 1 yıldan az süredir çalışanların en düşüktür.

		n	Ortalama	ss	F	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	1 yıldan az	27	17,52	8,94	2,785	0,029*
	1-5 yıl	49	20,65	11,43		
	6-10 yıl	27	25,07	12,37		
	11-15 yıl	17	19,12	8,41		
	16 yıl ve üstü	18	26,89	14,50		
İşle İlgili Konular	1 yıldan az	27	8,81	5,32	0,928	0,450
	1-5 yıl	49	10,43	5,44		
	6-10 yıl	27	11,07	6,21		
	11-15 yıl	17	10,88	4,78		
	16 yıl ve üstü	18	11,83	6,79		
Tecrübe Eksikliği	1 yıldan az	27	6,11	2,56	0,638	0,636
	1-5 yıl	49	6,96	3,37		
	6-10 yıl	27	6,93	2,87		
	11-15 yıl	17	7,06	2,70		
	16 yıl ve üstü	18	7,56	3,91		
İzolasyon Korkusu	1 yıldan az	27	6,15	3,96	0,890	0,472
	1-5 yıl	49	7,31	4,47		
	6-10 yıl	27	8,04	4,58		
	11-15 yıl	17	7,00	3,24		
	16 yıl ve üstü	18	8,17	4,67		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	1 yıldan az	27	5,56	3,33	0,608	0,658
	1-5 yıl	49	5,98	3,00		
	6-10 yıl	27	6,41	3,31		
	11-15 yıl	17	6,65	3,30		
	16 yıl ve üstü	18	6,89	4,04		
Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları	1 yıldan az	27	11,93	3,49	2,702	0,033*
	1-5 yıl	49	13,43	5,74		
	6-10 yıl	27	16,26	7,74		
	11-15 yıl	17	11,65	2,89		
	16 yıl ve üstü	18	14,78	6,90		
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	1 yıldan az	27	5,93	1,71	1,751	0,143
	1-5 yıl	49	6,20	2,61		
	6-10 yıl	27	7,56	3,95		
	11-15 yıl	17	5,65	1,46		
	16 yıl ve üstü	18	6,33	3,18		
İtibara Yönelik Saldırıları	1 yıldan az	27	14,30	3,99	2,021	0,095
	1-5 yıl	49	16,65	5,78		

	6-10 yıl	27	18,30	6,49		
	11-15 yıl	17	15,65	4,54		
	16 yıl ve üstü	18	15,78	4,91		
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Saldırıları	1 yıldan az	27	6,96	1,68	3,906	0,005*
	1-5 yıl	49	8,69	3,25		
	6-10 yıl	27	10,78	5,64		
	11-15 yıl	17	8,06	2,93		
	16 yıl ve üstü	18	10,11	5,28		
Başarı İhtiyacı	1 yıldan az	27	39,30	5,30	1,329	0,262
	1-5 yıl	49	38,84	8,04		
	6-10 yıl	27	38,81	9,47		
	11-15 yıl	17	41,82	4,19		
	16 yıl ve üstü	18	35,78	9,99		
İlişki İhtiyacı	1 yıldan az	27	41,07	5,23	1,475	0,213
	1-5 yıl	49	39,96	8,43		
	6-10 yıl	27	40,07	9,50		
	11-15 yıl	17	43,06	4,76		
	16 yıl ve üstü	18	36,61	11,00		
Güç İhtiyacı	1 yıldan az	27	39,22	4,99	1,285	0,279
	1-5 yıl	49	40,12	8,09		
	6-10 yıl	27	38,07	9,26		
	11-15 yıl	17	41,06	4,66		
	16 yıl ve üstü	18	36,06	10,03		
Motivasyon Ölçeği	1 yıldan az	27	119,59	14,30	1,340	0,259
	1-5 yıl	49	118,92	23,60		
	6-10 yıl	27	116,96	27,84		
	11-15 yıl	17	125,94	12,72		
	16 yıl ve üstü	18	108,44	30,65		

*p<0,05

Tablo-24: Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Puanlarının Bu Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterme Durumunun ANOVA Testi İle İncelenmesi

Mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon puanlarının bu kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterme durumunun anova testi analizi sonuçları tabloda verilmiştir.

Yapılan analiz sonucuna göre kurumda çalışma süresi farklı çalışanlar arasında örgüt sessizliği alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler puanı açısından anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). Kurumda 1 yıldan az süredir çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenler puanları ortalaması 17,52; 1-5 yıldır çalışanların 20,65; 6-10 yıldır çalışanların 25,07; 11-15 yıldır çalışanların 19,12 ve 16 yıl ve üstü süredir çalışanların 26,89'dur.

Buna göre 16 yıl ve üstü süredir kurumda çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenli örgütsel sessizlikleri en fazla iken 1 yıldan az süredir çalışanların en düşüktür.

Kurumda çalışma süresi farklı çalışanlar arasında mobbing ve psikolojik taciz alt boyutlarından kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar puanı açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Kurumda 1 yıldan az süredir çalışanların kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar puanları ortalaması 11,93; 1-5 yıldır çalışanların 13,43; 6-10 yıldır çalışanların 16,26; 11-15 yıldır çalışanların 11,65 ve 16 yıl ve üstü süredir çalışanların 14,78'dir.

Buna göre 6-10 yıldır kurumda çalışanların kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılardan kaynaklı mobbing ve psikolojik taciz algıları en fazla iken 1 yıldan az süredir çalışanların en düşüktür.

Kurumda çalışma süresi farklı çalışanlar arasında mobbing ve psikolojik taciz alt boyutlarından yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar puanı açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Kurumda 1 yıldan az süredir çalışanların yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar puanları ortalaması 6,96; 1-5 yıldır çalışanların 8,69; 6-10 yıldır çalışanların 10,78; 11-15 yıldır çalışanların 8,06 ve 16 yıl ve üstü süredir çalışanların 10,11'dir.

Buna göre 6-10 yıldır kurumda çalışanların yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılardan kaynaklı mobbing ve psikolojik taciz algıları en fazla iken 1 yıldan az süredir çalışanların en düşüktür.

	Pozisyonuz	n	Ortalama	ss	t	p
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	İlk Kademe Çalışan	107	22,32	12,34	1,806	0,076
	Orta Kademe Yönetici	28	18,75	8,33		
İşle İlgili Konular	İlk Kademe Çalışan	107	10,74	5,96	1,124	0,266
	Orta Kademe Yönetici	28	9,57	4,57		
Tecrübe Eksikliği	İlk Kademe Çalışan	107	7,01	3,27	0,870	0,386
	Orta Kademe Yönetici	28	6,43	2,62		
İzolasyon Korkusu	İlk Kademe Çalışan	107	7,54	4,62	1,716	0,090
	Orta Kademe Yönetici	28	6,39	2,64		
İlişkileri Zedeleme	İlk Kademe Çalışan	107	6,36	3,52	1,372	0,175

Korkusu	Orta Kademe Yönetici	28	5,61	2,30		
Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları	İlk Kademe Çalışan	107	13,88	6,12	0,527	0,599
	Orta Kademe Yönetici	28	13,21	5,18		
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	İlk Kademe Çalışan	107	6,56	3,06	2,076	0,041*
	Orta Kademe Yönetici	28	5,71	1,49		
İtibara Yönelik Saldırıları	İlk Kademe Çalışan	107	16,54	5,62	1,149	0,253
	Orta Kademe Yönetici	28	15,21	4,69		
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	İlk Kademe Çalışan	107	8,99	4,21	0,648	0,518
	Orta Kademe Yönetici	28	8,43	3,56		
Başarı İhtiyacı	İlk Kademe Çalışan	107	38,85	7,77	-0,132	0,896
	Orta Kademe Yönetici	28	39,07	8,47		
İlişki İhtiyacı	İlk Kademe Çalışan	107	40,48	8,03	0,635	0,526
	Orta Kademe Yönetici	28	39,36	9,29		
Güç İhtiyacı	İlk Kademe Çalışan	107	39,10	7,60	-0,131	0,896
	Orta Kademe Yönetici	28	39,32	8,78		
Motivasyon Ölçeği	İlk Kademe Çalışan	107	118,43	22,62	0,137	0,891
	Orta Kademe Yönetici	28	117,75	26,14		

*p<0,05

Tablo-25: Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Puanlarının Pozisyona Göre Farklılık Gösterme Durumunun T Testi İle İncelenmesi

Mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon puanlarının pozisyona göre farklılık gösterme durumunun t testi analizi sonuçları tabloda verilmiştir.

Yapılan analiz sonucuna göre kurumda ilk kademe olarak çalışanlar ile orta kademe olarak çalışanlar arasında mobbing ve psikolojik taciz alt boyutlarından sosyal ilişkilere yönelik saldırılar puanı açısından ilk kademe olarak çalışanların lehine olmak üzere istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05).

Buna göre ilk kademe çalışanların orta kademe çalışanlara göre sosyal ilişkilere yönelik saldırı kaynaklı mobbing ve psikolojik taciz algıları daha yüksektir.

Hipotez analiz kabul red durumu aşağıda tabloda verilmiştir.

H1: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler boyutunu etkilemektedir.	KABUL
H2: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İşle İlgili Konular boyutunu etkilemektedir.	RED
H3: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin Tecrübe Eksikliği boyutunu etkilemektedir.	RED
H4: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İzolasyon Korkusu boyutunu etkilemektedir.	RED
H5: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İlişkileri Zedeleme Korkusu boyutunu etkilemektedir.	RED
H6: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler boyutunu etkilemektedir.	RED
H7: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İşle İlgili Konular boyutunu etkilemektedir.	RED
H8: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin Tecrübe Eksikliği boyutunu etkilemektedir.	RED
H9: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İzolasyon Korkusu boyutunu etkilemektedir.	RED
H10: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İlişkileri Zedeleme Korkusu boyutunu etkilemektedir.	RED
H11: Mobbing ve Psikolojik Tacizin İtibara Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler boyutunu etkilemektedir.	RED
H12: Mobbing ve Psikolojik Tacizin İtibara Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İşle İlgili Konular boyutunu etkilemektedir.	RED
H13: Mobbing ve Psikolojik Tacizin İtibara Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin Tecrübe Eksikliği boyutunu etkilemektedir.	RED
H14: Mobbing ve Psikolojik Tacizin İtibara Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İzolasyon Korkusu boyutunu etkilemektedir.	RED
H15: Mobbing ve Psikolojik Tacizin İtibara Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İlişkileri Zedeleme Korkusu boyutunu etkilemektedir.	RED
H16: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler boyutunu etkilemektedir.	KABUL
H17: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İşle İlgili Konular boyutunu etkilemektedir.	KABUL

H18: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin Tecrübe Eksikliği boyutunu etkilemektedir.	KABUL
H19: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İzolasyon Korkusu boyutunu etkilemektedir.	KABUL
H20: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları boyutu Örgütsel Sessizliğin İlişkileri Zedeleme Korkusu boyutunu etkilemektedir.	RED
H21: Örgütsel Sessizliğin Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.	KABUL
H22: Örgütsel Sessizliğin İşle İlgili Konular boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.	RED
H23: Örgütsel Sessizliğin Tecrübe Eksikliği boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.	RED
H24: Örgütsel Sessizliğin İzolasyon Korkusu boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.	RED
H25: Örgütsel Sessizliğin İlişkileri Zedeleme Korkusu boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.	KABUL
H26: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.	RED
H27: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.	RED
H28: Mobbing ve Psikolojik Tacizin İtibara Yönelik Saldırıları boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.	RED
H29: Mobbing ve Psikolojik Tacizin Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları boyutu çalışan motivasyonunu etkilemektedir.	RED

Tablo-26: Hipotez Analizi Kabul/Red Tablosu

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İnsan, kusursuz bir yapı sahibi, topluluklarda yaşamasını bilen, çalışan, değerler yaratan, sürekli kendisini geliştiren ve kendisini dış etkenlere karşı koruyan, insanları seven ve aklıyla yaşamını idame eden, mesut, huzurlu yaşayan ve hür iradesiyle hareket edebilen değerli canlıdır. Bu özelliklerinden dolayı insanoğlu sosyal ve ekonomik yaşamda önemli bir yere sahiptir.

Mobbing, kurban seçilen kişilere karşı eziyet edici, aşağılayıcı, küçük düşürücü davranışlarda bulunulmasıdır. Hem özel sektörde hem de kamu sektöründe uygulanan mobbinge karşı mağdur, işini kaybetme, ayıplanma korkusundan dolayı ve yakın çevresinde etkilenmemesi için sessiz kalabilmektedir.

Günümüzde işletmeler çalışma hayatlarını devam ettirmek ve istikrarlı büyüme sağlamak istemektedirler. Bu büyüme ise iş görenlerin çalışma ortamında huzurlu ve rahat olmasıyla sağlanabilir. Çalışanların etkinliklere büyük oranda katıldığı, motivasyonlarının yüksek olduğu bir ortam oluşturmak yönetimin görevidir.

Mobbing sadece mağduru etkilemeyip diğer çalışanları da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çünkü aynı durumu ileride kendisinin de yaşabileceğini düşünmesine sebep olabilmektedir. Mobbing konusu hassas bir konu olmakla birlikte, kişinin çalışma ve özel hayatını olumsuz etkilediğinden dolayı bir insan hakkı ihlalidir. Mobbing oluşmadan önce önlem almak mobbing oluştuğundan sonra önlem almaktan her zaman için daha faydalıdır.

Mobbingin oluşumunun sebebi; zayıf liderlik, iletişim kanallarının kapalı olması ve insan kaynakları maliyetinin düşük düzeyde tutulmasıdır. Mobbing, bazen üst yönetimin gücünü çalışanlara karşı kullanması bazen çalışanların yönetimi sorgulaması bazen de aynı düzeyde olan kişilerin birbirlerine karşı saldırmasıyla oluşabilmektedir.

Mobbing, çalışanlar üzerinde hem fizyolojik hem de psikolojik sorunlar oluşturmaktadır. Başlangıçta sadece çalışanlar üzerinde olumsuz belirtiler ile başlamış olsa da, sadece çalışanları değil hem toplumu hem ülke ekonomisini hem de örgütleri olumsuz etkilemektedir. Etkileri çalışan ve örgüt üzerinde olmasıyla birlikte mobbingi önlemede hem kişilere hem de yönetime büyük sorumluluk düşmektedir.

Örgütsel sessizlik örgütler için büyük bir tehlikedir. Çünkü çalışanların örgütte yaşanan sorunlara karşı sessiz kalmaları sorunların giderilmemesine sebep olmaktadır. Örgütlerde sessizlik çoğulcu örgütsel yapının gelişmesine engeldir. Çoğulcu örgütler, çalışanların fikir ve görüşlerine önem veren, çalışanlarıyla iletişim kanalları açık olan ve farklı düşüncelerden yarar sağlayan örgütlerdir.

Örgütte yaşanan bazı olaylar çalışanların hangi konuda konuşup hangi konuda konuşmamasını belirlemektedir. Yöneticiler, çalışanlarının konuşmalarına karşı çıktıklarında olumsuz geri bildirimle çalışanların konuşmaları engellenmektedir.

Çalışanların örgütte yaşanan sorunlara sessiz kalmalarında birçok neden bulunmaktadır. Bunlar yöneticilerin çalışanlarına güven vermeyişi, geçmişte yaşanan kötü tecrübeler, bir sorunu dile getirmenin başka sorunlara neden olacağı düşüncesiyle yaşanan izolasyon korkusu, ilişkilerin zedelenmesi korkusu ve konuşmanın riskli görülmesidir.

Motivasyon, insan davranışlarına yön vermek isteyen herkesin başvuracağı etkili bir sistemdir. Motivasyon insan davranışlarını olumlu bir biçimde yönlendirmektedir. Motive olmak sadece işi yapmak değil işi en iyi biçimde yapmayı sağlamaktır.

Kurumlarda, çalışanların motivasyonunu artırmada yöneticilere büyük görev düşmektedir. Yöneticinin başarısında çalışanların rolü büyüktür. Motive olmuş çalışanların iş performansı yüksektir. Motivasyonun çalışanların üzerindeki etkisinin önemini kavrayan yöneticiler, çalışanlarını mutlu etmenin yollarını bulmaya çalışmışlardır. Çünkü mutlu olan çalışanlar içlerindeki potansiyeli ortaya çıkarır ve daha verimli çalışırlar.

Araştırmanın analiz sonucu, çalışanların demografik özelliklerine göre değerlendirildiğinde elde edilen temel sonuçlar özet olarak aşağıda sunulmaktadır:

1. Mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon puanlarının cinsiyete göre farklılık gösterme durumu incelendiğinde kadın çalışanların başarı, ilişki, güç ihtiyaçları ve motivasyonları erkeklere göre daha fazladır.
2. Mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon puanlarının yaşa göre farklılık gösterme durumu incelendiğinde 36-45 yaş arasındaki çalışanların yönetsel

ve örgütsel nedenli örgütsel sessizlikleri en fazla iken 25 yaş altındakilerin en düşüktür.

3. Mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon puanlarının medeni ve eğitim durumlarına göre farklılık gösterme durumu incelendiğinde medeni ve eğitim durumları mobbing, örgütsel sessizlik, motivasyon ve motivasyonun alt boyutları üzerinde farklılık yaratmamaktadır.
4. Mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon puanlarının çalışma süreleri ve bu kurumda çalışma sürelerinin farklılık gösterme durumu incelendiğinde 16 yıl ve üstü süredir çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenli örgütsel sessizlikleri en fazla iken 1 yıldan az süredir çalışanların en düşüktür. Bu kurumda çalışma süresi farklı çalışanlar arasında mobbing ve psikolojik taciz alt boyutlarından kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar ve yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırı açısından incelendiğinde ise 6-10 yıldır bu kurumda çalışanların kendine geliştirme ve iletişime yönelik saldırılardan ve yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılardan kaynaklı mobbing ve psikolojik taciz algıları en fazla iken 1 yıldan az süredir çalışanların en düşüktür.
5. Mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon puanlarının pozisyona göre farklılık gösterme durumunu incelendiğinde ilk kademe çalışanların orta kademe çalışanlara göre sosyal ilişkilere yönelik saldırı kaynaklı mobbing ve psikolojik taciz algıları daha yüksektir.

Yapılan araştırma neticesinde mobbing ve örgütsel sessizliğin çalışanların motivasyonu üzerinde ampirik olarak önemli etkiler olduğunu ortaya çıkaran sonuçlara rastlanmıştır. Hipotezlerimiz değerlendirildiğinde:

Mobbing ve psikolojik tacizin kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar boyutu, örgütsel sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

Mobbing ve psikolojik tacizin yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar boyutu; örgütsel sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunu, işle ilgili konular boyutunu, tecrübe eksikliği boyutunu, izolasyon korkusu boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

Örgütsel sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu, çalışanların motivasyonunu negatif yönde etkilemekte iken örgütsel sessizliğin ilişkileri zedeleme korkusu boyutu çalışanların motivasyonunu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Mobbing ve örgütsel sessizliğin çalışanların motivasyonu üzerine etkisinin incelendiği bu araştırmada, elde edilen bulgular göz önüne alınarak geliştirilen öneriler şunlardır:

1. Araştırma sonucuna göre, motivasyon üzerinde mobbing anlamlı bir etki oluşturmasa bile yine de mobbingin azaltılması için üst yönetim ve iş görenlerin eğitim alarak konu hakkında bilgilendirilmeleri faydalı olacaktır.
2. Bu çalışma anket katılımcıları bakımından kısıtlı bir çalışmadır. Bu tür kavramlarla ilgili anketlerin yapılmasına müsaade eden kurum bulmakta oldukça zordur. Kamu kurumlarında buna benzer araştırmaların daha geniş kitlelerin katılımıyla yapmak daha yararlı olacaktır.
3. Araştırma sonuçlarına göre yapılan analiz ve değerlendirme sonuçları ile literatür taramasından elde ettiğimiz verileri karşılaştıracak olursak yöneticilerin ve çalışanların mobbing, örgütsel sessizlik ve motivasyon kavramları hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadıkları özellikle mobbing kavramına yabancı oldukları anlaşılmaktadır. Yönetici ve çalışanlara bu kavramlarla ilgili eğitimler verilmelidir.
4. Örgütlerde mobbinge ve örgütsel sessizliğe meyilleri ve bu meyilleri etkileyen nedenleri tespit ederek bu nedenlerin yok edilmesiyle ilgili düzenlemeler yapılmalıdır. Bu düzenlemelerden çıkan neticelere göre alınacak tedbirler kanuni düzenlemelerle uygulanmalıdır.
5. Kurumlar, sivil toplum kuruluşları ve konuyla ilgili uzman kişiler taraflarınca mobbingin ilerlemesinde alınacak önlemin başlamasında alınacak önlemlerden çok daha zor olduğu unutulmamalıdır. Psikofizik ve ekonomik hasarlar geri dönüşü olmayan bir duruma gelmeden önce duruma önlem almak gerekir. Çünkü mobbing, sistem ekonomisine de büyük zararlar verebilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

BARUTÇUGİL İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.

BAŞARAN Ethem, *Örgütsel Davranış*, Ankara, Gül Yayınevi, 1991; aktaran Cengiz Anık

ÇOBANOĞLU Şaban, *Mobbing-İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005.

EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2008; aktaran Sibel Küçük.

FINDIKÇI İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002.

GARİH Üzeyir, *İş Hayatında Motivasyon*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003.

GÜN Hüseyin, *Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz İşyeri Sendromu (Mobbing/Bullying)*, Lazer Yayıncılık, Ankara, 2009.

GÜNGÖR Meltem, *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*, Derin Yayınları, İstanbul, 2008.

HARVEY Jerry B., "The Abilene Paradox: The Management Of Agreement", *Organizational Dynamics*, (Summer) Sayı 3; aktaran Leyla Afşar, 1988.

İNCİR Gülten, *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1985; aktaran Kurban Ünlüönen vd.

KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım, İstanbul, 2005.

KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2011.

KEENAN Kate, *Yöneticinin Klavuzu: Motivasyon*, Çev. Engin Koparan, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996.

KÜÇÜKKURT Mehmet, *Uluslar arası Turizm ve Türkiye'yi Tanıtma Stratejisi*, Abam Yayınları, İzmir, 1988; aktaran Cengiz Anık

LUTHANS Fred, *Organizational Behavior*, 6. Ed. McGraw-Hill Publishing, USA, 1992; aktaran Hüseyin Akyıldız

- NOA Davenport, Ruth Distler Schwartz and Gail Pursell Elliot, *Mobbing İş yerinde Duygusal Taciz*, Çev. Osman Cem ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- ONARAN Oğuz, *Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1988.
- SOLMUŞ Tarık, *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004; aktaran Şebnem Akın Acuner.
- STEERS R.M. ve PORTER, L.W. *Motivation and Work Behaviour*, Mc Graw- Hill Publishing Company 4. Baskı, New York, 1997; aktaran Cengiz Anık.
- STRINGER Robert A., *Achievement Motivation And Management Control*, Motivation And Control In Organizations, 1971; aktaran Hüseyin Akyıldız
- TINAZ Pınar, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım A.Ş., 2. Baskı, İstanbul, 2008.
- TINAZ Pınar, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul, Beta Yayım, 1.Basım, 2006.
- TINAZ Pınar, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Basım, İstanbul, 2005.
- TINAZ Pınar, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul, Beta Yayınları, 2011.
- TUTAR Hasan, *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*, 3. Baskı, Barış Kitap Basım Yayın Dağıtım, Ankara. 2004.
- TÜRKO R.Metin, *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*, Ankara, Sevinç Matbaası, 1980.
- VROOM, H. Viktor, *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964; aktaran Cengiz Anık.
- YAMAN Erkan, *“Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet Mobbing”*, Nobel Yayınları, Ankara; aktaran Nazlı Özcan, 2009.

İNTERNET KAYNAKLARI

ÇAKICI Ayşehan, *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, 2007 dergipark.ulakbim.gov.tr/cusosbil/article/viewFile/.../5000001866 (Erişim Tarihi:14.03.2015)

ERDOĞAN Recep Tayyip, *İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Konu Başbakanlık Genelgesi*, <http://www.memurlar.net/haber/191317/> 2011, (Erişim Tarihi:19.02.2015)

ÖZMETE Emine, *İşyerinde Mobbing: Sosyal Hizmet Mesleği İçin Yeni Bir Öncelik Alanı*, Hacettepe Üniversitesi, www.sdergi.hacettep.edu.tr/makaleler/emineozmetemobbingceviri1.pdf, 1999 (Erişim Tarihi: 05.05.2015)

TINAZ Pınar, *İşyerinde Psikolojik Taciz*, İstanbul, Marmara Üniversitesi İİBF, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2006. www.calismatoplum.org/sayi10/pinar_tinaz.pdf (Erişim Tarihi:05.05.2015)

MAKALELER

ACUNER Şebnem Akın, *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, No: 713, Ankara, 2010.

AKGEYİK Tekin, Meltem Güngör, Şelale Uşen ve Umut Omay (2009), "*İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi*", Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi.

ANIK Cengiz, *Eğitimin Performansını Niteleyen Faktörler*, Ahmet Yesevi Üniversitesi BİLİG sayı: 43, 2007.

AYGÜN Hacı Ali, *Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma*, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, sayı: 5, 2012.

CEYLAN Bilal, *Örgütsel Stres Yönetimi ve Stresin İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının İş Performansı Üzerine Etkisinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi*, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 5, sayı: 10, Aralık 2012.

BOWEN Frances ve Blackmon Kate. *Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*, Journal of Management Studies, 2003, S:1397, aktaran Leyla Afşar.

DYNE Linn Van ve Botero C. Isabel, *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*' Journal of Management Studies 40:6 September 0022-2380; aktaran Sarıoğlu, 2003.

DURAK İbrahim, *Örgütsel Sessizliğin Demografik Ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt:28, Sayı:2, Erzurum, 2014.

GÜÇLÜ Nezahat, *Stres Yönetimi*, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, Cilt 21 sayı: 1, 2001.

GÜL Hülya, *İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma*, TAF Preventive Medicine Bulletin, 2009.

- GÜL Hasan, Özcan Nazlı, *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma*, Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kahramanmaraş, 2011.
- KARAHAN Atilla, Yılmaz Hüseyin, *Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Çalışma*, Yaşar Üniversitesi Dergisi, 2014.
- KARAKAYA Abdullah, AY Ferda Alper, *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:31, No:1, Sivas, 2007.
- KIREL Çiğdem, *Örgütlerde Mobbing Yönetiminden Destekleyici Ve Risk Azaltıcı Öneriler*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi; aktaran Olcay Güldalı, 2007.
- MİLLİKEN France J., Morrison Elizabeth Wolfe, Hewlin Patrica E. "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", Journal of Management Studies 40:6, 2003, s: 1469; aktaran Yasin Şehitoğlu.
- ÖZMETE Emine, *İşyerinde Mobbing: Sosyal Hizmet Mesleği İçin Yeni Bir Öncelik Alanı*, Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi, 2010.
- PINDER C.Craig, Harlos Karen, *Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice*", Research in Personnel and Human Research Management, aktaran Leyla Afşar, 2001.
- REİCHERT Elisabeth, *İşyerinde Mobbing: Sosyal Hizmet Mesleği İçin Yeni Bir Öncelik Alanı*, Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi, (Çeviren: Emine Özmete), 2010.
- SEZER Tijen Dünder, *Şiddet ve Hukuk*, Ankara Üniversitesi Panel Konuşması, Ankara, 2008.
- SÖZEN Cenk, YELOĞLU Hakkı Okan ve ATEŞ Fikret, *Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi, sayı: 22, Konya, 2009.

- ŞEN Sabahattin, “*Psikolojik Taciz ve İş Kanunu Boyutu*”, Çimento İşveren Dergisi, sayı:5 Cilt: 23, 2009.
- TETİK Semra, *Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010.
- TUNA Muharrem; Ali Osman Abdürrezzak, ve Ayşen Akbaş Tuna, *Örgütsel Çatışmalarda Cinsiyet*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2008.
- TURAN Nurcan, *İşletme ve İşletmecilikle İlgili Kavramlar*, Anadolu Üniversitesi Yayını No:2626, sayı: 9, Eskişehir, 2014.
- UYULGAN Melis Arzu ve AKKUZU Nalan, *Öğretmen Adaylarının Akademik İçsel Motivasyonlarına Bir Bakış*, Dokuz Eylül Üniversitesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 7-32, İzmir, 2014.
- ÜNLÜÖNEN Kurban, ERTÜRK Müjdat, OLCAY Atınç, *Otel İşletmelerinde Psiko-sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8 sayı: 19, 2007.
- YILDIZ Sebahattin ve Sevda Eliş Yıldız , “*Bullying ve Depresyon Arasındaki İlişki: Kars İlindeki Sağlık Çalışanlarında Bir Araştırma*” , İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 8 sayı: 15, 2009.
- ZAPF Dieter, *Organisational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing /Bullying At Work*. International Journal Of Manpower, 20, 1999, Retrieved February 16, 2004; aktaran Murat Yılmaz

TEZLER

ABA Gökhan, *İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2009, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

AFŞAR Leyla, *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

AKSOY Fikret, *Psikolojik Şiddet'in (Mobbing) Sağlık Çalışanlarına Etkisi*, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2008, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.

AKYILDIZ Hüseyin, *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

ALAN Uğur, *Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

ALIOĞULLARI Zişan Duygu, *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2012, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

ATASEVER Murat, *Yıdırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2013, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

BİLDİK Büşra, *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli, 2009, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÇAKICI Engin, *Motivasyonu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

- ERSÖZ Fatma Nevin, *Çatışma Yönetim Tarzının, Çalışanların İşe Ve Örgüte Yönelik Tutumu Üzerindeki Etkisi (İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- GÖKTAŞ Erkan, *Özel Ve Devlet Liselerinde Şiddete Eğilim Nedenleri ve Şiddet Etkenlerinin Karşılaştırılması: Üsküdar Örneği*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2010, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- GÖRGÜLÜ Neriman, *Mobbing'in (Bezdiri) Sağlık Çalışanları Üzerine Etkileri*, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- GÜLOĞLU Fatma Cansu, *İşyerinde Psikolojik Yıldıрма (Mobbing) Olgusunun Verimlilik Üzerine Etkisi*, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2014, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- KAHVECİ Gökhan, *"İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler"*, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Elazığ, 2010, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- KALFA Çişel, *Müzakere Yönetim Sürecinde Kişilerarası İletişimin Rolü Ve Önemine İlişkin Bir Değerlendirme*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- KARAKALE Saime Berna, *Mobbing Ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova, 2011, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ÖZCAN Nazlı, *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2011, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- SARIKAYA Mehtap, *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2013, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

- SARIOĞLU Gülşah Sultan, *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye, 2013, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- SOYCAN Şadiye Hande, *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ŞEHİTOĞLU Yasin, *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2010, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.
- TEKÇE Evren Arı, *Yıldırma Olgusu ve Yıldırma ile Kişilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Bankacılık Sektörü Örneği*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2010, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- TUĞCU Fulya, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Anket Uygulaması*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2009, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- YILMAZ Murat, *Kamu Kurumlarında Yildirmaya Yol Açan Eylemler; Iğdır İli Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars, 2008, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

EKLER**ANKET FORMU**

Bu anket Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "**Mobbing ve Örgütsel Sessizliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi: Yerel Belediyede Bir Uygulama**" konulu Yüksek Lisans çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Anket sorularına cevap vermek değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır ancak, akademik amaca yönelik olarak yapılan bu çalışmayla yönetim alanıyla ilgili bilimsel çalışmalara katkıda bulunmayı hedefliyoruz.

Anket formu üzerine kimlik bilgilerinizi belirtmemenizi rica ediyoruz. Ankete **vereceğiniz cevaplar gizli tutulacaktır**. Bu çalışmanın sonuçlarının sağlıklı bir şekilde analiz edilebilmesi için bütün soruların cevaplanmanız büyük önem taşımaktadır.

Anketimize katılmayı kabul ettiğiniz ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılar sunarım.

Tez Öğrencisi

Lamia TURAN
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
İstanbul Gelişim Üniversitesi
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Kişisel Bilgiler	
Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 25 ve Altı <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üstü
Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü <input type="checkbox"/> Doktora
Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16 ve üstü
Bu Kadrodaki Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16 ve üstü
Biriminiz	
Pozisyonuz	<input type="checkbox"/> İlk Kademe Çalışan <input type="checkbox"/> Orta Kademe Yönetici <input type="checkbox"/> Üst Kademe Yönetici

MOBBING-PSİKOLOJİK TACİZ ÖLÇEĞİ

	1:Hiçbir Zaman	2: Çok Nadir	3: Bazen	4: Çoğu Zaman	5: Her Zaman
1. Üstümün kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı oluyor	1	2	3	4	5
2. İş yerinde sözüm sürekli kesiliyor	1	2	3	4	5
3. Birlikte çalıştığım kişilerin kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı oluyor	1	2	3	4	5
4. Yüzüme bağırıldığı ve/veya yüksek sesle azarlandığım oluyor	1	2	3	4	5
5. Yaptığım iş sürekli olumsuz yönde eleştiriliyor	1	2	3	4	5
6. Sözlü tehditler aldığım oluyor	1	2	3	4	5
7. Yazılı tehditler aldığım oluyor	1	2	3	4	5
8. Jestler ve bakışlarla ilişki kurmamın engellendiği zamanlar oluyor	1	2	3	4	5
9. İmalar yoluyla ilişki kurmamın engellendiği zamanlar oluyor	1	2	3	4	5
10. Çevremdeki insanlar benimle konuşmuyor	1	2	3	4	5
11. Kimseyle konuşamıyorum, başkalarına ulaşmam engelleniyor	1	2	3	4	5
12. İş arkadaşlarımdan soyutlanmış iş alanlarında çalıştırılıyorum	1	2	3	4	5
13. İş arkadaşlarımdan benimle konuşması yasaklanıyor	1	2	3	4	5
14. Sanki orada yokmuşum gibi davranıldığı zamanlar oluyor	1	2	3	4	5
15. İnsanların arkamdan kötü konuştuğunu duyuyorum	1	2	3	4	5
16. Hakkımda söylentiler çıktığını duyuyorum	1	2	3	4	5
17. Psikolojik sorunlarım varmış gibi davranıldığı oluyor	1	2	3	4	5
18. Psikolojik destek almam için baskı yapıldığı zamanlar oluyor	1	2	3	4	5
19. Özrümle alay edildiği oluyor	1	2	3	4	5
20. Beni gülünç duruma düşürmek için davranışlarımdan taklit edildiği zamanlar oluyor	1	2	3	4	5
21. Dini veya siyasi görüşlerimle alay edildiği zamanlar oluyor	1	2	3	4	5
22. Özel yaşamımla alay edildiği zamanlar oluyor	1	2	3	4	5
23. Özgüvenimi olumsuz etkileyen işleri yapmaya zorlandığım zamanlar oluyor	1	2	3	4	5
24. Çabalarımın beni küçük düşürecek şekilde yargılandığı zamanlar oluyor	1	2	3	4	5
25. Kararlarım sürekli sorgulanıyor	1	2	3	4	5
26. Cinsel içerikli imalarla karşılaştığım oluyor	1	2	3	4	5
27. İşyerinde bana özel bir görev verilmiyor	1	2	3	4	5
28. Kapasitemin altında işler verildiği zamanlar oluyor	1	2	3	4	5
29. İşim sürekli değiştiriliyor	1	2	3	4	5
30. Bana özgüvenimi olumsuz etkileyecek işler verildiği zamanlar oluyor	1	2	3	4	5
31. Bana itibarımı düşürecek şekilde, niteliklerim dışında işler verildiği oluyor	1	2	3	4	5
32. İş arkadaşlarımdan bana mali yük getirecek zararlara sebep olduğu zamanlar oluyor	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

	1:Hiçbir Zaman	2: Çok Nadir	3: Bazen	4: Çoğu Zaman	5: Her Zaman
1. Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	1	2	3	4	5
2. Yöneticilerin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	1	2	3	4	5
5. Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	1	2	3	4	5
6. Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.	1	2	3	4	5
7. Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8. İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak	1	2	3	4	5
10. Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	1	2	3	4	5
11. Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12. Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	1	2	3	4	5
13. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	1	2	3	4	5
14. Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	1	2	3	4	5
15.Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	1	2	3	4	5
16. Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	1	2	3	4	5
17. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	1	2	3	4	5
18. Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	1	2	3	4	5
19. İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	1	2	3	4	5
20. Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	1	2	3	4	5
21. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	1	2	3	4	5
22. Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	1	2	3	4	5
23. Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	1	2	3	4	5
24. Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	1	2	3	4	5
25. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	1	2	3	4	5
26. Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	1	2	3	4	5
27. Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	1	2	3	4	5
28. Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	1	2	3	4	5

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

	1:Hiçbir Zaman	2: Çok Nadir	3: Bazen	4: Çoğu Zaman	5: Her Zaman
1. Takım çalışmalarından hoşlanırım.	1	2	3	4	5
2. Yetkiye saygı duyarım.	1	2	3	4	5
3. Belirli risklere girerim.	1	2	3	4	5
4. Saygınlığa (prestije) önem veririm.	1	2	3	4	5
5. Tek başıma çalışmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
6. Yaratıcı grup çalışmasından hoşlanırım.	1	2	3	4	5
7. Düzenli ve organize olmayı severim.	1	2	3	4	5
8. Her zaman başkalarına yardım etmeye hazırım.	1	2	3	4	5
9. Kendi hareketlerimden sorumluyumdur.	1	2	3	4	5
10. Kendimi bir birleştirici gibi görürüm.	1	2	3	4	5
11. Başkaları tarafından takdir edilmeyi beklerim.	1	2	3	4	5
12. Önemli projelere katılmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
13. Başkalarıyla etkileşmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
14. Her zaman performansımı yükseltmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
15. Kendimi bir girişimci gibi hissederim.	1	2	3	4	5
16. Başkalarıyla çalışırken iletişime önem veririm.	1	2	3	4	5
17. Başkalarının işlerini iyi yönettiğime inanırım.	1	2	3	4	5
18. İşbirliğine önem veririm.	1	2	3	4	5
19. Zor görevlerden hoşlanırım.	1	2	3	4	5
20. Başkalarını yönlendirmeyi severim.	1	2	3	4	5
21. Başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine saygı duyarım.	1	2	3	4	5
22. Etkin olmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
23. İnsanları bir proje etrafında bir araya getirmekte başarılıyım.	1	2	3	4	5
24. İyi yapılmış bir işin sonucunun doğru olarak fark edilmesinden hoşlanırım.	1	2	3	4	5
25. Arkadaşlığa değer veririm.	1	2	3	4	5
26. Kendi çalışma hedeflerimi seçmek isterim.	1	2	3	4	5
27. Liderliğin her türlü çalışma şartlarında önemli olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
28. Yaratıcı ve yenilikçiyimdir.	1	2	3	4	5
29. Başkalarına öğüt vermeyi severim.	1	2	3	4	5
30. Ne kadar başarılı olduğumu bilmek isterim.	1	2	3	4	5