

**NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MOBBİNG MOTİVASYON İLİŞKİSİ: ANTALYA DÖRT VE BEŞ  
YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ahmet Can UYSAL**

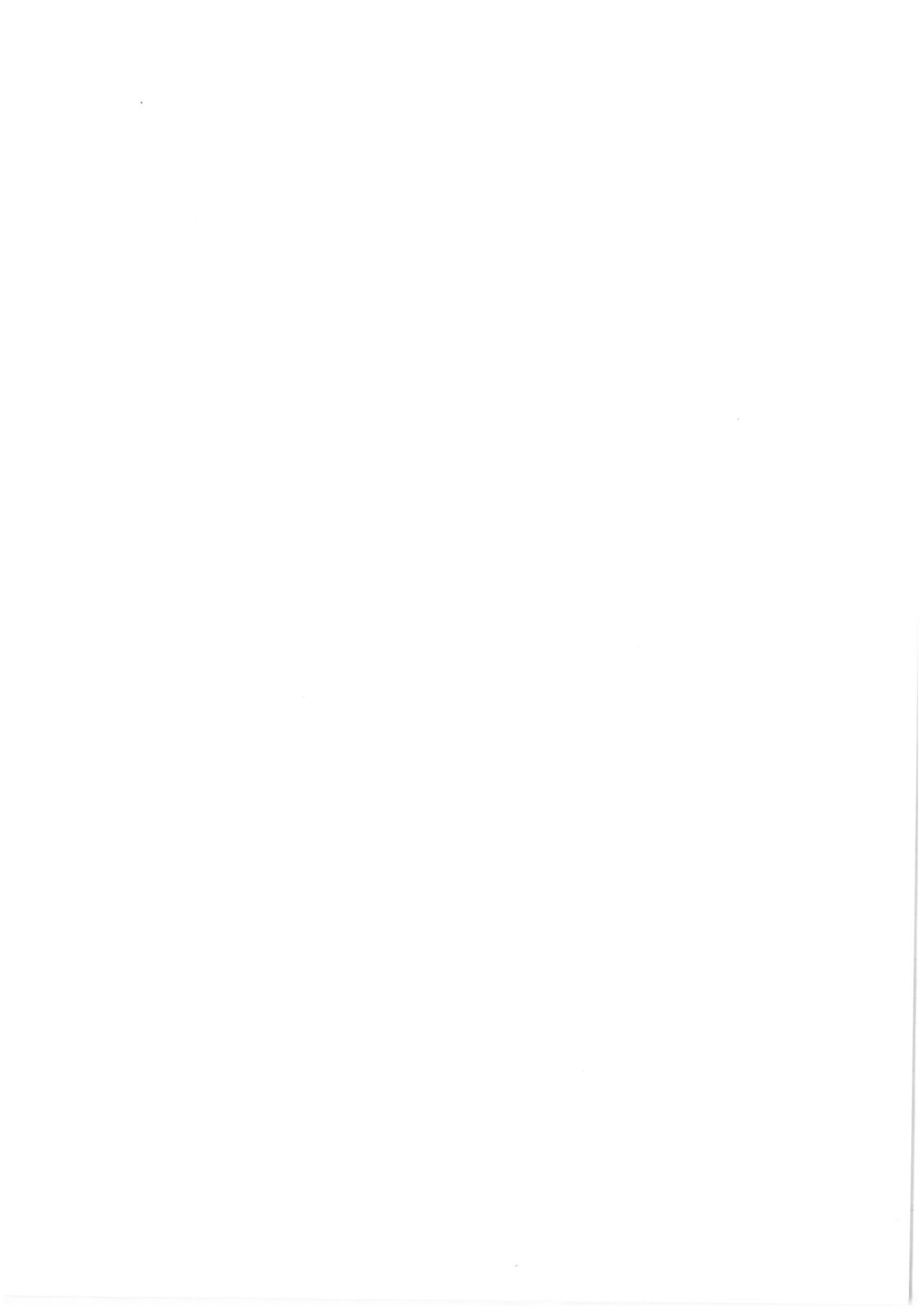
**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi**

**Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Asım SALDAMLI**

**MAYIS – 2016**



**NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MOBBİNG MOTİVASYON İLİŞKİSİ: ANTALYA DÖRT VE BEŞ  
YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

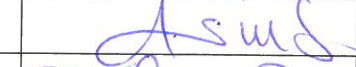


**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ahmet Can UYSAL**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi**

**Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi**

**“Bu tez 27 / 05 / 2016 tarihinde gerçekleştirilen tez savunması ile aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”**

<b>JÜRİ ÜYESİ</b>	<b>KANAATI</b>	<b>İMZA</b>
Prof. Dr. Asım SALDAMLİ	Başarılı	
Doç. Dr. K. Ozan ÖZER	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN	Başarılı	

## BEYAN

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

Can UYSAL

27/05/2016



## ÖZET

**Tezin Başlığı:** Mobbing Motivasyon İlişkisi: Antalya Dört ve Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

**Tezin Yazarı:** A. Can UYSAL

**Danışman:** Prof. Dr. Asım SALDAMLI

**Kabul Tarihi:** 27 Mayıs 2016

**Sayfa Sayısı:** x (ön kısım) + 89 (tez)

**Anabilim Dalı:** İşletme Yönetimi

Antalya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde uygulanan bu araştırmada, araştırmanın amacı ve konusu kapsamında öncelikle mobbing kavramının teorik arka planı ele alınmıştır. Bu doğrultuda detaylı olarak mobbing, mobbing süreci, mobbing aşamaları, çalışanlar, kurum, toplum ve ülke ekonomisi üzerindeki olası olumsuz etkileri ve mobbing türleri ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Araştırmanın takip eden ikinci bölümünde, genel olarak motivasyon kavramına ilişkin teorik arka plan detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu bölümde ayrıntılı olarak motivasyon kavramı, motivasyon üzerine kurulmuş motivasyon teorileri ve bu teorilerin gelişim süreçleri, gerek çalışanlar ve gerekse örgüt için önemi ve son olarak motivasyon araçları üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın birincil verilerden oluşan son bölümünde ise, araştırmanın uygulanmasına ilişkin bilgiler, araştırma problemi, amacı, konusu, önemi, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi açıklanmış, konuya ilişkin anket yolu ile elde edilen veriler sistematik bir şekilde incelenmiş, literatüre atıfta bulunarak yorumlanmış ve raporlandırılarak öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Motivasyon, Turizm, Otel İşletmeciliği

## SUMMARY

**Title of Thesis:** The Relationship between Mobbing and Motivation: A Study on Employees in 4- and 5-Star Hotels in Antalya

**Author:** A. Can UYSAL

**Advisor:** Prof. Dr. Asım SALDAMLI

**Approval Date:** 27 May 2016

**Number of Pages:** X (front pages) + 89 (thesis)

**Department:** Business Management

In this research based on employees in four- and five-star hotels in Antalya, the term “mobbing” was theoretically described in detailed within the scope of this thesis. Accordingly, the concepts, such as mobbing, mobbing process, the stages of mobbing, employees, organization, its negative effects on society and national economy, and its types were particularly examined.

In the second part of this research, the term “motivation” was theoretically described in detailed. This part laid emphasis on the term “motivation”, theories of motivation and their development processes, motivational tools, which are essential for both the organization and the employees.

The information regarding the application of the research, its problematic, its aims and scope, the significance of this research, its restrictions, and its method was defined in the last part of this research including primary data. The data gathered through a survey study was analyzed and discussed by referring related literature, and lastly a proposal about this main idea was brought forward.

**Keywords:** Mobbing, Motivation, Tourism, Hotel Management

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	60
<b>Tablo 2:</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Yaşları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları.....	64
<b>Tablo 3:</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları.....	65
<b>Tablo 4:</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları.....	67
<b>Tablo 5:</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları.....	68
<b>Tablo 6:</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Ortalama Aylık Gelir (TL) Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları.....	69
<b>Tablo 7:</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Sektördeki Toplam Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları.....	70
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Mevcut İşletmedeki Toplam Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları.....	72
<b>Tablo 9:</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Çalıştıkları Bölümler Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları.....	73
<b>Tablo 10:</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmesinin Sahiplik Durumu Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları.....	74
<b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmesinin Zincir İşletme Olup Olmama Durumu Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları.....	76

<b>Tablo 12:</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Sayısına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları.....	77
<b>Tablo 13:</b> Mobbing Alt Boyutları ile Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi.....	78



## ŒEKİLLER LİSTESİ

**Œekil 1:**Maslow'un İnsan İhtiyaçlarının Öncelik Sırası.....21

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim ve tez aşamasında destek ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Asım SALDAMLI' ya, tez çalışmama katkıda bulunan Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER' e, Öğr. Gör. Sinan AŞÇI' ya ve öğrenim imkânlarını sınırsız bir şekilde bizlere sunan Nişantaşı Üniversitesi'ne teşekkürlerimi sunarım.

27.05.2016

Can UYSAL



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
GİRİŞ.....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: MOBBİNGE İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN İNCELEMESİ</b>	
<b>1.1. Mobbing Kavramı.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Mobbing'in Nedenleri.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Mobbing Süreci.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.1. Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3.2.1. Çatışma Aşaması.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3.2.2. Saldırgan Eylemler Aşaması.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.2.3. İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi Aşaması.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.2.4. Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma Aşaması.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.2.5. İşine Son Verilmesi Aşaması.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4. Mobbing Sürecinin Etkileri.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4.1. Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4.2. Kurum Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.3. Toplum ve Ülke Ekonomisine İlişkin Olumsuz Etkileri.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5. Mobbingin Türleri.....</b>	<b>15</b>
<b>1.5.1. Düşey Mobbing.....</b>	<b>15</b>
<b>1.5.2. Yatay Mobbing.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5.3. Dikey Mobbing.....</b>	<b>16</b>

## İKİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYONA İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN İNCELEMESİ

2.1. Motivasyon Kavramı.....	18
2.2. Başlıca Motivasyon Teorileri ve Gelişimi.....	19
2.2.1. Kapsam Teorileri.....	20
2.2.1.1. Maslow ve Gereksinimler Hiyerarşisi.....	20
2.2.1.2. Mc Clelland ve Başarı Teorisi.....	22
2.2.1.3. Herzberg'in Hijyen Teorisi.....	24
2.2.2. Süreç Teorileri.....	26
2.2.2.1. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi.....	26
2.2.2.2. Vroom ve Beklenti - Değer Teorisi.....	28
2.2.2.3. Adams'ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi.....	29
2.2.2.4. Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Teorisi.....	31
2.3. İşletme Yönetiminde Motivasyon ve İşletme Açısından Önemi.....	32
2.3.1. İşletmelerde Motivasyonun Gelişimi.....	33
2.3.1.1. Frederick Winslow Taylor Bilimsel Yönetim Akımı.....	33
2.3.1.2. Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları.....	35
2.3.1.3. Mc Gregor X ve Y Kuramı.....	36
2.3.1.4. Maslow'un ve İş Motivasyon Kuramı.....	37
2.3.1.5. Herzberg'in İş Motivasyon Kuramı.....	38
2.3.1.6. Başarı Güdüsü Kuramı.....	39
2.4. İşletmelerde Yönetici ve Motivasyon İlişkisi.....	40
2.5. İşletmelerde Motivasyonda Özendirici Araçlar.....	40
2.5.1. Ekonomik Araçlar.....	42
2.5.1.1. Ücret.....	42
2.5.1.2. Primli Ücret.....	43
2.5.1.3. Kara Katılma.....	44
2.5.1.4. Ekonomik Ödüllendirme.....	44
2.5.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları.....	45

2.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	45
2.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	45
2.5.2.2. Sosyal Katılma.....	46
2.5.2.3. Değer ve Statü.....	46
2.5.2.4. Gelişme ve Başarı.....	47
2.5.2.5. Çevreye Uyum.....	47
2.5.2.6. Öneri Sistemi.....	47
2.5.2.7. Psikolojik Güvence.....	48
2.5.2.8. Tebrik ve Takdir.....	48
2.5.2.9. Sosyal Uğraşlar.....	48
2.5.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar.....	49
2.5.3.1. Amaç Birliği.....	49
2.5.3.2. Yetki ve Sorumluluk.....	50
2.5.3.3. Eğitim ve Yükselme.....	50
2.5.3.4. Kararlara Katılma.....	50
2.5.3.5. İletişim.....	51
2.5.3.6. İşi Genişletme.....	52
2.5.3.7. İşi Zenginleştirme.....	52
2.5.3.8. Yarı Otonom Çalışma Grupları Oluşturmak.....	52
2.5.3.9. Müzik Eşliğinde Çalışma.....	52
2.5.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	53
2.5.3.11. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi.....	53
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: MOBBİNG MOTİVASYON İLİŞKİSİ: ANTALYA DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA</b>	
3.1. Metodoloji.....	54
3.1.1. Araştırma Problemi.....	54
3.1.2. Araştırmanın Amacı, Konusu ve Önemi.....	56
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Kısıtları.....	57
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	57

<b>3.2. Araştırma Bulguları ve Yorumları.....</b>	<b>58</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>80</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>83</b>

## GİRİŞ

Örgütlerde dolaylı ya da doğrudan, bireysel ya da kolektif, yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya vb. şekillerde kendini gösteren ve çatışmalı bir atmosfere neden olan mobbing, çalışma yaşamında başa çıkılması gereken en önemli yönetim sorunlarından birisidir (Vural Özkan, 2011: 1). Örgütün varlığını tehlikeye sokabilecek bir örgütsel sorun olarak nitelendirilen mobbing davranışının sonucunda ortaya çıkabilecek çalışan performansının kötü yönde etkilenmesi, iş tatminsizlikleri ve örgüte olan bağlılığın yitirilmesi vb. ile otel işletmelerinde insan faktörünün önemi göz önüne alındığında, söz konusu kavramın hizmet işletmeleri açısından ele alınması oldukça önem arz etmektedir (Pelit ve Kılıç, 2012: 123). Çalışanlar, örgütsel yaşamın önemli birer üyeleridir ve sahip oldukları zamanın genellikle üçte birini bu yaşam alanında geçirirler. Dolayısıyla, bu alanlarda yaşadığı tecrübeler günlük hayatlarına da doğrudan ya da dolaylı olarak yansiyabilmektedir. Çalışma ortamında sürekli psikolojik tacize uğrayan bireyler, iş yerlerinde yaptıkları işten tatmin olmadığı gibi zamanla rutin yaşamlarından da tatmin olmamaya başlayabilmektedir. Diğer taratan, içinde bulunduğu örgüte ve örgüt üyelerine de farkında olarak ya da olmadan zarar verebilecek davranışlar sergileme eğilimi gösterirler. Mobbing ile ilişkili olarak örgüte olan bağlılık düzeyi en düşük seviyelere gelen çalışanlar, gitgide kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarına nispeten daha ön plana çıkarırlar ve örgüte zarar verme çabasına girerler. Bu nedenle, örgütler içinde var olan ya da oluşabilecek örgütsel sorunların önceden analiz edilmeye çalışılması ve bu konuda önlemler alınması örgütün sürekliliği açısından altın kurallardan bir tanesi niteliğindedir.

Belirlenen bir hedefe ulaşmak isteyen ve/veya gereksinimlerini giderecek bir amaca ulaşmak isteyen bir bireyin (Balçık, 2004: 135) harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecini (Can, 1997: 131) ifade eden motivasyon ise, örgütlerin üretimdeki verimliliği açısından önemli bir psikolojik değer niteliğindedir. Çünkü motivasyonu yüksek olan bireylerin istihdam edildiği bir örgütte çalışanlar daha etkin olacağı ve buna bağlı olarak verimlilik de artacağı için, motivasyon bireylerin verimliliğini artıran bir faktör olarak görülmektedir (Yücel, 2003: 64).

Örgütler açısından bu denli önem taşıyan iki faktörün incelenmesi ve mevcut durumun analiz edilerek, eksikliklerin giderilmesine yönelik iyileştirme politikalarının

geliştirilmesi gerekmektedir. Buradan hareketle, otel işletmelerindeki mevcut durumun araştırılarak analiz edilmesi, konuyla ilgili taraflar üzerinde farkındalık oluşturarak konuya yönelik önerilerin geliştirilmesi amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma Antalya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 461 kişi üzerinde, anket tekniği kullanılarak yapılmıştır.

Araştırma genel olarak üç bölümden oluşturulmuştur. Araştırmanın amacı kapsamında, ilgili kavramların daha iyi idrak edilmesi açısından araştırmanın birinci bölümünde mobbing, mobbing süreci, mobbing aşamaları, çalışanlar, kurum, toplum ve ülke ekonomisi üzerindeki olası olumsuz etkileri ve mobbing türleri teorik arka plan kapsamında ayrıntılı olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde, genel olarak motivasyon kavramına ilişkin teorik arka plan incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümde ise, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları ve analizler yoluyla elde edilen bulgular ile yorumlarına yer verilmiştir. Bulgulardan elde edilen sonuçlara, araştırmanın bulgularından sonra gelen sonuç ve öneriler bölümünde değinilmiştir.



## **BİRİNCİ BÖLÜM: MOBBİNGE İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN İNCELEMESİ**

### **1.1. Mobbing Kavramı**

Mobbing, Latince “mobile vulgus” sözcüğünden gelmekte olup, kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamları kapsamaktadır. “Mob” sözcük olarak; kanun dışı şiddet uygulayan, düzensiz, kalabalık anlamlarını da taşımaktadır. “Mob” fiili kelime anlamı olarak; ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek anlamları da içermektedir. İşletmede çalışanların bireysel ve örgütsel verimliliğini azaltarak, aynı zamanda da ekonomik kayıplara neden olan mobbing, işletmeler açısından oldukça önemli derecede sorun teşkil etmektedir (Davenport, Schwartz & Eliot, 2003: 3).

Mobbing kavramının tarihsel gelişim süreci incelendiğinde; ilk olarak 1960 yılında Lorenz tarafından hayvanların kendi aralarında veya sürü dışı bir yabancıya karşı uyguladıkları taciz davranışını tanımlamak için kullanıldığı görülmektedir. Daha sonraki yıllarda ise Heinmann tarafından 1972 yılında okulda öğrenciler arasında görülen zorbalık ve taciz olaylarını ifade etmek için kullanılmaya başlanmıştır (Leymann, 1996: 263-265). Benzer davranışların işyerlerinde de gözlemlendiğini ifade eden Leymann (1996) ise bu terimi 1980li yıllarda iş hayatındaki bir veya daha fazla çalışan tarafından tekrarlanan, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde uygulanan, gurur kırıcı, üzüntü ve sıkıntı verici, iş performansını düşüren rahatsızlık verici olumsuz davranışlar için kullanmaya başlamıştır (Einarsen, 1999 :16-27 ; Çakır, 2006 : 3).

Mobbing kavramı ile ilgili gerek yurt dışında gerekse yurt içinde yayınlanan çalışmalarda kavramın tanımlanmasına ilişkin çeşitli yaklaşım ve görüşler mevcuttur. Fakat bu farklı tanımlamalarda sık sık tekrarlanan belirli başlı noktalar vardır. Bunlar ; bezdirme, yıldırma, rahatsız etme gibi amaçlarla kişinin moral, motivasyon ve performansında olumsuz yönde etkiler oluşturulması hedeflenen eylemlerdir. Bunun yanı sıra mobbing farklı ülkelerde farklı şekillerde isimlendirilebilir. Örneğin; Norveç, Japonya ve Anglosakson ülkeleri de İngiliz ve Avustralyalı araştırmacılar gibi “mobbing” terimi yerine “bullying”i tercih ederken, Amerikalılar “bullying”in okul örgütlerinde, “mobbing”in ise iş yerlerinde kullanılması uygun görmektedirler (Leymann, 1990 :119-126 ; Kaymakçı, 2008 :18 ; Pelit & Kılıç, 2012 : 122-140 ;Yüçetürk, 2003 :973-984).

Yerli literatüre bakıldığı zaman mobbing kavramının belirli başlı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar (Kaymakçı, 2008 : 24-25; Shallcross :2003);

- Mobbinge maruz kalanlar ve mobbing uygulayanlar arasında bir güç dengesizliğini vardır,
- Mağdura karşı olumsuz davranışlar uygulanır,
- Mobbing davranışları sürekli ve sıklık açısından sistemli bir şekilde devam eder,
- Belirli bir süreden (en az haftada bir kez ve altı ay) beri devam ediyor olması gerekir,
- Mağduru uzaklaştırmayı, yıldırmayı, tahrik etmeyi hedefler,
- Mobbingi uygulayan kişiler bunu bilinçli/kasti olarak uygular.

İşletmelerde örgütsel sağlığı tehdit eden unsurlardan biri olarak ele alınan mobbing, işgörenler arasında gittikçe artan endişelere neden olur ve bu durum hem işgörenleri hem de tüm işletmeyi maddi ve manevi kayıplarla tehdit eder. Son yıllarda bir işletme hastalığı olarak da algılanan mobbingin işletmelere ve ülke ekonomisine büyük zararlar verdiği yapılan çalışmalarla ortaya konulmaktadır ancak mobbingin yıkıcı etkilerinin bilinmesine rağmen pek çok işletmede gerekli önlemlerin alınmaması, mobbinge bağlı problemlerin tespit edilmesinde ve iyileştirilmesinde izlenecek politikaların olmaması, mobbingin yol açtığı zararlarla işgörenlerin birebir mücadele etmelerini zorunlu kılmaktadır (Kaymakçı, 2008 :70).

## **1.2. Mobbing'in Nedenleri**

Kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabileceği gibi cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin herkesin de maruz kalabileceği, sonuçları ise ağır olan mobbing kavramının nedenleri tam olarak ifade edilememektedir, ancak tek bir kişi ya da olaydan kaynaklanmadığı, bu durumun uygulayan kişinin özelliklerine, örgüt kültürüne ve uygulanan kişinin kişilik özelliklerine göre değişebileceği vurgulanmaktadır. Konuyla ilgili olarak mobbing kavramının ortaya çıkma nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Tınaz, 2011 :13 ; Davenport, Schwartz, & Eliot, 2003:24);

- Mobbing uygulayan kişinin; kişiliği, psikolojisi, içinde bulunduğu koşullar,
- Örgüt ve yönetimden kaynaklanan nedenler

- Diğer (ekonomik veya farklı nedenlerle ortaya çıkan krizler, değişimler vb.) nedenlerdir.

Ayrıca çalışma alanında yaşanan psikolojik saldırının belli bir nedeni olmak zorunda değildir. Birçok etken Mobbing'in oluşmasına zemin hazırlayabilir. Mobbing'i uygulayan kişilerin kendi yapılarından kaynaklanan kıskançlık, ikiyüzlülük, obsesiflik, sadistlik, anti-sosyallik gibi kişilik bozukluklarının olması, mobbingin sebepleri arasında yer alabilir (Tengilimoğlu & Mansuroğlu, 2009 :71).

### **1.3. Mobbing Süreci**

Mobbing haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya psikolojik terör uygulamak yoluyla bir kişiyi iş yerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylem olarak tanımlanır (Tetik, 2010: 81-89).

Mobbing, örgüt içerisindeki iş görenlerin takındığı tavır, dürüstlükleri, doğrulukları, güvenilir olmaları ve işlerini baz alan alanlara karşı olarak başlarken, çalışanı rencide edici, küçük düşüren, işten yıldırın tavırlarla sürmektedir. Mobbing olarak adlandırılan "psikolojik şiddet" in başka bir ifadesi de "çalışanı zan altında bırakarak" mağdur etmektir. Çalışanın becerileri, çalışma alanına katkısı ve örgütteki başarı durumu fazla bulunmasına rağmen, çalışan faydasız ve yetersiz gösterilmeyi hedef edinir. Sürecin başında kişiler alınganlık göstermekten çekinip, bu davranışları önemsemezken; süreç boyunca kırıcı davranışlar, kötü sözler, küçük duruma düşürölme, onur kırıcı hareketler uzun süre devam etmektedir. Sonucunda mağdur, yıpranmış, zedelenmiş bir hale gelir. Bu davranışlar kişiyi iş ortamından uzaklaştırmak için kasıtlı olarak yapılmaktadır (Ocak, 2008 : 25).

Örgütlerde meydana gelen ve bütün iş görenlerin kabullenebileceği bir neticeye ulaşılamamış çatışmanın mobbing sürecini tetiklemektedir ve süreç şu şekilde oluşur (Davenport ve diğerleri,2003 : 133);

- Mobbing belli bir çatışmayla başlamaktadır.
- Çatışmanın başlamasıyla birlikte mobbing mağduru kendini gergin ve depresif hissetmeye başlar.
- Mağdur, işyerinde tatmin edici olmayan performans sergilemektedir.
- Çatışma tırmanır, zihinsel ve fiziksel sağlık daha da bozulmaya devam eder.

- Çatışma devam ederken hastalık üretken çatışmanın önüne geçme aşamasına kadar ilerler.
- Son aşamada istifa veya kovulma gerçekleşir.

### **1.3.1. Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması**

İşyerinde psikolojik şiddet (mobbing), çeşitli aşamaları içeren uzun ve sancılı bir süreçtir. Mobbing oluşmaya başladıkça çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve mağdurun sağlığı git gide olumsuz bir şekilde etkilenmeye başlar. Mobbing sendromu; haksız suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet ve psiko-terör uygulamak yoluyla, bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan, kötü niyetli eylemler toplamıdır (Tutar, 2004: 16). Mobbing süresince görülen davranışlar bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapan kişinin ruh halinin iyi olmadığı varsayılarak anlayışla karşılanabilir fakat bu davranışlar uzun bir süre tekrarlanırsa anlamları değişir, tehlikeli olmaya başlar ve mobbing olgusunun ortaya çıkmasıyla son bulur. İşyerinde psikolojik tacizin belirleyicisi olan davranışların belli sıklıkla tekrar edilmesi gerekir. (Tınaz, 2008 : 51-52). Bunlar (Yavuz, 2007 :14-15);

### **Bireyin kendini göstermesine ve iletişim kurmasına engel olmak**

- Üstünüzde çalışanlar yeteneklerinizi gösterme olanaklarınızı engeller.
- Konuşmalarınız kesintiye uğrar.
- Çalışma arkadaşlarınızda yeteneklerinizi gösterme imkânınızı engeller.
- Herkes içinde bağırlanmaya maruz kalabilir veya azarlanmaya başlarsınız.
- Çalışmalarınız beğenilmez.
- Özel hayatınız tartışmaya açılabilir.
- Telefonla psikolojik saldırıya uğrayabilirsiniz.
- Sözlü tehditlere maruz kalabilirsiniz.
- Yazılı tehditlere maruz kalabilirsiniz.
- Mimikler ve davranışlarla sosyal ilişkinizin önüne geçilir.
- İmalara maruz kalabilirsiniz.
- Susturulmuşsunuzdur.
- İletişim kurmanıza izin verilmez.

### **Sosyal İlişkilere Saldırılar**

- Çevrenizde yer alan bireyler sizinle konuşmaz.
- Yönetim tarafından başkalarıyla irtibat kurmanız yasaklanır, başkalarına ulaşmanızın önü kesilir.
- Sizi diğer insanlardan ayıracak bir ortamda çalışırsınız.
- Meslektaşlarınızın sizinle irtibata geçmesi de yasaklanır.
- Sanki siz yokmuşsunuz gibi hareket edilir.

### **İtibarınıza Saldırılar**

- Dedikodunuz yapılır.
- Aslı olmayan söylentiler ortaya atılır.
- Komik duruma düşürmeye çalışırsınız.
- Psikolojik rahatsızlığınız varmış gibi davranış sergilerler.
- Psikolojik muayeneden geçmenizi isterler
- Herhangi bir kusurunuz varsa alay konusu olur.
- Komik duruma düşürmek için fiziksel özelliklerinizi kullanırlar.
- İnanıklarınızla dalga geçilir.
- Özel hayatınız incelenir.
- Milliyetiniz ya da siyasi inancınız irdelenir.
- Sizi küçük düşürecek işler yapmak zorunda kalırsınız.
- Gösterdiğiniz emekle dalga geçilir.
- Kararlarınız dikkate alınmaz.
- Lakap takılır.
- Cinsel imalar da bulunurlar.

### **Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar**

- Size yapılacak iş verilmez.
- Size yüklenen sorumluluklar ortadan kalkar.
- Yapmanız için alanınız olmayan anlamsız işler temin edilir.
- İşiniz adapte olmanızı engelleyecek kadar sık değişir.
- Özgüveninizi eksiltecek işler yapmaya mecbur kalırsınız.
- İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.

- Sizi maddi anlamda zarara sokacak tutumlarla karşılaşacaksınız.
- Bulduğunuz mekânlara zarar verilebilir.

### **Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları**

- İş tanımında olmayan ağır işler yapmaya maruz kalabilirsiniz.
- Fiziksel şiddet tehditlerine maruz kalabilirsiniz.
- Pes ettirmek için hafif şiddete maruz kalabilirsiniz.
- Fiziksel zarara maruz kalabilirsiniz.
- Cinsel tacize maruz kalabilirsiniz.

### **1.3.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları**

Genel geçer adıyla mobbing, bireysel olarak veya bir grup olarak hedef seçilmiş başka bir bireye karşı uyguladıkları ısrarlı, sistemli, aşağılayıcı, küçük düşürücü, yıldırmaya yönelik, haksız söz ve davranışların bütünüdür. Mobbinge yetkinin kötüye kullanılması neticesinde hedef olan birey kendini mahvolmuş, tehdit altında, dışlanmış, değersiz, aşağılanmış ve hisseder, özgüveni kaybolur, suçu kendinde aramaya başlar ve bu durum yavaş yavaş sağlığını kaybetmesine neden olur. Hatta ilerleyen dönemlerde kişi intihar etmeyi düşünecek aşamaya gelebilir. Aldığı bu hasar hem psikolojik hem fizyolojik sorunlara neden olur, kimileri iş göremez hale gelir. Zaman ilerledikçe bu durum işten ayrılma ya da işten atılmakla neticelenir(Karcıoğlu & Çelik, 2012: 59-75). Leymann'a göre (1996), mobbing beş aşamalı bir süreç olarak ifade edilir.

#### **1.3.2.1. Çatışma Aşaması**

İşyerinde çatışma, kritik bir olayla, bir anlaşmazlıkla baş gösterir. Bu durum henüz mobbing olmamakla birlikte, mobbing davranışına dönüşebilmektedir. Çatışma kavramı, bir işletmedeki kişilerin ya da grupların beraber yer almalarının neticesi olarak ortaya çıkan sorunlar ve buna bağlı olarak günlük işleyişin durması veya kayıpların yaşanmasına sebebiyet veren olaylar olarak ifade edilir. Örgütlerde çatışmanın nedenleri, örgüt içi bağlılık, amaç farklılığı ve algılama farklılıklarından ortaya çıkabilmektedir (Eren, 2003: 609). Yaşanan Kritik bir olayla veya bir anlaşmazlıkla ortaya çıkan çatışma; ilk aşamada yıldırma politikası olarak nitelendirilmez fakat yıldırma hareketine dönüşmesi kaçınılmazdır. Bu aşamada kurban belirlenir ve

yıldırılma amacı doğrultusunda kendisine yönelimde bulunulur. Tartışmalar is boyutundan çıkarak kişisel meselelere taşınır (Çelik, 2009: 10).

Her işyerinde çatışmaların görülmesi mümkündür. Bu çatışmaların çoğu bir tarafın lehine çözüme kavuşturulabilmektedir. Mobbing çözüme kavuşturulmamış bir çatışma ile tetiklenmektedir. Uzun süren, acımasız bir gidişat sergilerken, çoğunlukla mağdurun lehine çözümlenmemekte ve mağdur üzerinde profesyonel, duygusal ve fiziksel zararlar bırakma ihtimali taşımaktadır (Hecker, 2007: 439-445).

### **1.3.2.2. Saldırgan Eylemler Aşaması**

Mobbing'e maruz kalmak sadece çalışma ortamından soğutmak amacıyla yapılan psikolojik saldırı olmaktan çıkabilir. Psikolojik şiddet olarak tanımlanan hareketler, işyerinde yapılırsa dahi sık sık oluyorsa ve iş yeri ortamından çıkıp düşmanlık beslemeye doğru ilerliyorsa; hayatın içinde meydana gelen hareketler çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bu tarzda, Mobbing içeren davranışların, zamanla biçim değiştirerek ve şiddetlenerek çalışanı örgüt içinde yalnız bırakarak, cezalandırmaya yönelik saldırgan hareketlere dönüşmesi mümkündür. Saldırgan hareketlerin ve psikolojik saldırıların baş göstermesi, Mobbing sürecinin başladığının ve devam edeceğinin bir göstergesidir (Yavuz, 2007: 26-27).

### **1.3.2.3. İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi Aşaması**

Yönetim, sürecin birinci ve ikinci aşamasında doğrudan yer almamışsa ya da olanları tarafsız bir şekilde öğrenme fırsatı bulamamışsa, bir önceki aşamadan dolayı duruma önyargılı yaklaşılması mümkündür. Yönetimin olayları yanlış yorumlayıp suçu mobbing mağduru olan kişide bulması ya da başından atma eğiliminde bulunması da sonuç dahilinde olabilir. Bu noktada yönetim de mobbing döngüsü içinde olan yerini almış olur ve mobbing uygulayanların yanındadır. Yönetim bireyin çalışma arkadaşlarıyla birlikte yapılan işin niteliği yerine, çalışanın şahsi özelliklerine kabahat bulmaya ve çalışanı damgalamaya yönelik davranışlar sergileme sürecine girerler. Bu noktada yönetim, üzerinde taşıdığı 'çalışma ortamının psiko-sosyal durumunun kontrolü' sorumluluğunu görmezden gelerek mobbing sürecine aktif olarak katılmış olur (Ekiz, 2010: 22).

#### **1.3.2.4. Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma Aşaması**

Mobbinge maruz kişi eğer bu süreç içerisinde psikolog veya psikiyatristten yardım almaya çalışırsa, bu durum yeterli eğitimi almamış personelin çalıştığı örgütte mağdurun içinde bulunduğu duruma hemen hemen herkes müdahil olma hakkını kendinde bulur. Bu aşama çok önemli bir aşamadır. Yapılan yanlış yorumlamalar sonucunda mobbing mağduru kişiler ‘zor insan’ , ‘paranoyak kişilik’ veya ‘akıl hastası’ olarak adlandırılırlar. Bu noktada yetkililerin yanlış davranmaları ve mobbinge ilgili yeterli bilgiye sahip olmayan sağlık görevlilerinin yanlış yönlendirmeleri bu negatif tutumun ilerlemesine neden olur. Birey artık iyileşebilmek için değişik sağlık birimlerinden yardım alabilir ve ilaç kullanmaya başlayabilir. Fakat aldığı destek veya yardımdan yararlanmasını sağlayacak ortam oluşturmak yerine, uzun süreli hastalık izinleriyle işyerinden uzaklaştırılması yolu tercih edilir. Bu aşamanın sonun genellikle işten kovulma ya da istifadır(Tınaz, 2008: 63-64).

#### **1.3.2.5. İşine Son Verilmesi Aşaması**

Yönetimin, mobbing sürecini yanlış değerlendirmesi, mobbing mağdurunu iş yerinden uzaklaştırmaya yönelik politika izlemesine yol açmaktadır. Mağdurun işyerinden uzaklaştırılmasından sonra, yönetimin ve iş arkadaşlarının mağdura inanmaması veya olaylarla ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucunda kişinin yaşadığı duygusal çöküntü devam eder. İşine son verilmesinin ardından bireyde, psikosomatik hastalıkların devam ettiği, hatta yoğunlaştığı ifade edilir (Davenport, Schwartz, & Eliot, 2003, s. 18). Travma sonrası stres bozukluğunun tetiklenmesi, duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıkların artması gözlemlenir (Tutar, 2004: 18).

Psikolojik tacizin, hem kurban hem de tacizin yarattığı huzursuz, gergin ve düşmanca ortam nedeniyle diğer çalışanlar üzerinde pek çok olumsuz etkisi gözlemlenir. Özellikle kurban üzerinde yarattığı psikolojik etkiler, çoğu zaman hayat boyu tam iyileşemeyebilmektedir (Güngör, 2008: 71).

#### **1.4. Mobbing Sürecinin Etkileri**

Mobbing’in bireyler üzerindeki birtakım davranışsal belirtileri vardır. Bu davranışsal etkileri; bireyler üzerinden, kurumlar üzerinden ve ülke ekonomisi üzerinden değerlendirmek mümkündür.



#### 1.4.1. Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Psikolojik saldırı olarak kabul gören mobbing, çalışanları oldukça fazla bir stres altına sokmaktadır. Mobbing aynı zamanda çalışanları strese bağlı birçok rahatsızlıkla baş başa bırakmaktadır. Bilerek ve isteyerek hayata geçirilen psikolojik şiddetin, maruz kalan üzerinde psikosomatik ve sosyal bazı bozukluklara da sebebiyet verdiği görülmektedir. Bahsedilen bu hastalıkların başında da depresyon gelmektedir. “Mobbing’e maruz kalanların %79’unda stres kaynaklı bozukluklar, %64’ünde depresyon, %64’ünde bitkinlik/yorgunluk, %59’unda güven eksikliği, %58’inde suçluluk duygusu, %58’inde kâbuslar, %56’sında odaklanamama ve %53’ünde ise uyku sorunları olduğu Namie tarafından ortaya konan araştırma sonuçlarında gözlemlenmiştir”(Turan, 2006: 28-29).

Mobbing çalışanlar üzerinde bazı davranışsal belirtiler göstermektedir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilirler (Yavuz, 2007: 21-22) ;

- Kişinin iş arkadaşları ile arasında gerçekleşen tartışmalar, mobbinge maruz kaldıktan sonra daha öncekilere kıyasla tekrarlanırken sıklaşabilir.
- Kişi, çalışma arkadaşlarının çalışma alanına dahil olduğunda bahsedilenler hemen yarıda kesilir ya da, konu hemen değiştirilir.
- Kişinin ardından bazı dedikodular çıkarılarak küçük düşürmek hedeflenebilir.
- Bireyden çalışma şartlarıyla ilgili önemli gelişmeler ve haberler saklanabilir.
- Kişi gerçekleştirdiği her çalışmanın başkaları tarafından izlendiğini hisseder.
- Birey diğer çalışanlar tarafından hor görülebilir ve küçük düşürülebilir.
- Kişinin görünümüyle dalga geçilir.
- Kişinin işle alakalı bütün çalışmaları önemsiz gösterilebilir.
- Kişinin örgütten beklentilerine karşılık verilmezken birey görmezden gelinir.
- Kişinin şahsi eşyaları fark ettirilmeden kaybolabilir ya da bozulabilir.
- Birey, yapabileceği işler haricinde veya uzmanlık alanı olmayan işleri yapmakla görevlendirilebilir.
- Kişinin kişisel görüşmeleri, işe geliş gidiş zamanları gibi konular detaylı bir biçimde izlenir ve bireye karşı kullanılabilir.

Mobbing'in neden olduğu sosyal sonuçlar ve çalışanların sağlığına zarar veren bazı sonuçları şunlardır (Tınaz, 2008: 24):

- Bireyin mesleki uzmanlığından ve yetilerinden vazgeçmesi,
- Bireyin sosyal hayatının sekteye uğraması,
- Bireyin tutuk ve alışılmadık davranışları nedeniyle çevresinden soyutlanması,
- Bireyin aile ve sosyal çevresinde 'başarıya ulaşamayan, karşısına çıkan olanakları tepmiş biri' olarak algılanmasına sebep olması,
- Kişiyi depresyona sürüklemesi,
- Kişinin dikkatin bozukluğu yaşamasına sebebiyet vermesi,
- Kişinin ellerinin terlemesi ve titremesi,
- Kişinin anlamsız korkular ve heyecanlar yaşamasına neden olması,
- Kişinin baş ve sırt ağrıları yaşamasına neden olması,
- Kişinin zgven ve özsaygının yitirmesine neden olması,
- Kişinin iştahsızlık çekmesi ve zayıflamaya başlamasına neden olması,
- Kişinin daha ağır vakalar yaşaması halinde, stres problemini travmaya neden olması,
- Kişinin mide ve bağırsak ağrıları yaşamaya başlaması,
- Kişinin cilt hastalıkları yaşamaya başlaması,
- Kişinin aidiyet duygusunu yitirmesi ve terk edilmişlik duygusu yaşaması.

Mobbing'in bireylerde ve yaşadıkları sosyal çevrede neden olduğu olumsuz olayları şu şekilde sıralamak mümkündür (Uçakhan, 2011: 8):

- Çalışma hayatında başarısızlığa ortam hazırlamaktadır,
- Psikolojik ve fizyolojik hastalıklara sebep olmaktadır,
- Çalışma hayatında ve sosyal ortamlarında huzursuzluğa yol açmaktadır,
- Mobinge maruz kalan çalışanı kendisi ve çevresi ile umutsuzluğa sürüklemektedir,
- Aile ilişkilerini bozabilmektedir,
- Etrafa karşı şphecisi ve güvensiz olmalarına neden olmaktadır.

Bütün bunların yanı sıra mobbing'in sağlık üzerindeki olumsuz etkilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Kırel, 2008: 60-61):

- Saldırganlık
- Korku ve Güvensizlik
- İlişkilerde Bozulma
- Endişe
- Depresyon
- Psikosomatik Semptomlar
- İzolasyon ve Yalnızlık
- Konsantrasyon Bozukluğu, Bilişsel Etkiler
- Post Travmatik Stres

#### 1.4.2. Kurum Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Mobbing; maruz kalan bireylerin psikolojilerini ve fiziksel sağlıklarını etkilediği gibi, beraber çalışan çalışma arkadaşlarını, işyerini, diğer işletmeleri ve ekonominin temelini de dolaylı yoldan etkilemektedir. Örgüt sınırları içerisinde yaşanan olumsuz olaylar mobbinge maruz kalanın yanında mobbingi yapanın da örgüt içi etkinliğinin azalmasına neden olur. Mobbing'i yapan kişinin de vakit ve emek harcayarak işine yeterince motive olamamasına neden olmaktadır (Minibaş, Paussard, & Çamuroğlu, 2009: 70).

Davenport, Schwartz ve Elliot, mobbingin örgüte etkilerini şöyle sıralamaktadırlar (Ocak, 2008: 47-48):

- **İşin kalitesinde azalma meydana gelmesi:** Mobbing, sadece şiddete maruz kalan bireyi etkilemez aynı zamanda bütün işletmeyi ve örgütün verimini de düşürmektedir.
- **Önemli konulardaki iş görenlerin örgütten kopması:** İşletmenin faaliyetlerinin zarar görmesine neden olmaktadır. İşgörenler arasındaki bağlantının ve grup ruhunun zarar görmesi, iş takibinin aksaması gibi şirketin lehine olmayan sonuçlar doğurmaktadır.
- **Mazeret izinlerinin artması:** Mobbinge maruz kalanların genellikle durumdan uzaklaşmak için hastalık mazeret raporlarına başvurdukları görülmektedir bu da işyerinin maliyetlerinin artmasına neden olur.

- **Danışmana ihtiyaç duyulması:** Mobbing fark edildiğinden itibaren işletmede ortaya çıkan problemlerin ve genel durumun fark edilebilmesi ve değiştirilebilmesi maksadı ile işletme bir danışmana ihtiyaç duyar. Danışman işletmeye artı bir maddi yük demektir.
- **İşletmenin güvenilirliğinin ve saygınlığının azalması:** Mobbing'in önüne geçmeyi başaramayan işletmeler piyasada güvenilirliklerini ve saygınlıklarını zamanla yitirmeye başlamaktadırlar.
- **İş gören değişikliğinin hızlanması:** Saldırının devam etmesine ve çözüme kavuşturulmamasına dayanamayan işgörenler, bu durumun önüne geçilemeyeceğini düşünerek kendilerinin rahat edeceği ve güvenebilecekleri bir çalışma yeri aramaya başlamayı tercih edebilirler. Bu durumun neticesinde de yeni başlayan çalışanın işe alışma süresi ve tecrübeli personelin kaybedilmesi kurumlar için mali kayba neden olmaktadır.
- **Tazminatlar ve işsizlik sigortası isteklerine sebebiyet vermesi:** Mobbinge maruz kalanların genelle işsizlik sigortasından yararlanmak istedikleri görülür. Bu durum da işletmeyi mali olarak kayba uğrattır. Bazı mobbing mağdurları ise, çok fazla yıprandıkları için işletmede iş göremez halde olabilirler. Sonuç olarak bu iş görenler, kanuni haklara başvurarak tazminat almayı hak etmektedirler.
- **Davalara neden olması:** Mobbing mağdurları, ayrımcılık, rahatsızlık, şiddet ve olası zihinsel zarar görme sebebiyle çalıştıkları örgüte dava açabilmektedirler bu durum kurumun mali kayba uğramasına neden olurken aynı zamanda da itibar kaybı yaşatır.

#### 1.4.3. Toplum ve Ülke Ekonomisine İlişkin Olumsuz Etkileri

Mobbing eylemleri sadece mağduru etkilemekle kalmaz aynı zamanda mağdurun çevresini de etkileme şiddeti mağdura göre daha az olsa bile, etkilemektedir. Mutsuz bireylerin ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı hem kurumu hem iş göreni hem de iki tarafın da sosyal çevresini olumsuz etkilemektedir. Yaşanan sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının toplumun diğer bireylerinin ödediği vergilerden karşılanması sonucunda vergi adaleti bozulur. Mağdurun yaşadığı umutsuzluk nedeniyle içki gibi bağımlılık yaratan maddelerle kendini avutmaya çalışması ya da şiddete başvurması, sigorta masraflarındaki artış, işsizlik, verimlilik kayıpları, ürün kalitesinin bozulması, devletin sağladığı yardım

programlarına yönelen kişi sayısının artması, mobbing eylemlerinin toplum üzerinde yarattığı sonuçlardan bazılarıdır (Tınaz, 2006:190).

Toplumunu oluşturan bireyler arasında giderek sevgisizlik, saygısızlık gibi birçok olumsuz duygular yaygınlaşmakta; bu durum da sosyal ilişkileri negatif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda toplumun bu olgu nedeniyle katlanmak zorunda olduğu maliyet küçümsenmeyecek kadar önemlidir ve artan eğilimlidir (Yeniçeri & Demirel, 2011: 241-242).

Mobbing eylemlerinin toplumsal sonuçları psikolojik ve maddi anlamda sıralanabilir (Davenport, Schwartz, & Eliot, 2003: 147):

#### **Psikolojik sonuçlar**

- a. Mutsuz bireylerin toplumda artması
- b. Politik kayıtsızlık yaratması

#### **Maddi sonuçlar**

- a. Sağlık masraflarının oluşması ve artma eğilimli olması
- b. Sigorta masraflarının oluşması
- c. İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmalarından doğan vergi kaybının yaşanması
- d. Malulen emeklilik taleplerinde artışların görülmesi.

### **1.5. Mobbingin Türleri**

Mobbing eyleminin sadece yöneticiler tarafından tek bir kişiye karşı yapıldığı düşünülse de bu eylemleri birkaç şekilde görmek mümkündür. Psikolojik şiddet olarak tanımlanan mobbing; düşey mobbing, yatay mobbing ve dikey mobbing olarak 3'e ayrılmaktadır (Çalışkan & Tepeci , 2008: 135-148).

#### **1.5.1. Düşey Mobbing**

Örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru mobbingde üstün kararının astları tarafından tartışılır hale gelmediği, üstün aldığı kararlara astlarını dahil etmediği ve/veya üstün yeni geldiği durumlarda rastlanılması mümkündür (Einarsen & Skogstad, 1996: 188). Bu nedenlerin haricinde sıkça rastlanılmayan bir mobbing türüdür. Özellikle işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda/ülkelerde işlerini kaybetme korkusuyla bu tarz mobbing eylemlerini görmek çok mümkün değildir (Tınaz, 2011: 145). Düşey

mobbingde astlar tek bir kişi olarak değil, örgütlü bir şekilde hareket etmektedirler. Hatta tüm çalışanları kendi taraflarına çekerek sistemli bir şekilde mobbing uygulamaya çalışmaktadırlar. En sık başvurdukları mobbing eylemleri ise; dedikodu, dışlama, sabotaj, bilgi saklama, hiyerarşik iletişim kademelerine riayet etmeme, iş geciktirme, olumsuz geribildirimler verme ve takım çalışmasını bozmak için düşük performans gösterme şeklinde kendini gösterir (Tutar, 2004: 93).

### **1.5.2. Yatay Mobbing**

Yatay mobbingde mağdur, kendisi ile aynı konumda bulunan iş arkadaşları, emsalleri arasındadır (Tınaz, 2011: 134) ve dikey (yukarıdan aşağıya) mobbinge göre daha zor belli olmaktadır. Aynı konumda yer alanlar gerçekleştirdikleri mobbingi inkâr ederek, bu durumu iş yerinin rekabet ortamının doğurduğu bir sürtüşme gibi değerlendirmektedir(Tutar, 2004: 91). Genelde grubun, farklı gördüğü bir kişiye yüklenmesi ile ortaya çıkar. Grup, herhangi bir sorunda sorumluluğu bu kişiye yükleyerek olaydan sıyrılır. Temelinde cinsiyet, etnik grup, yaş gibi özelliklerdeki farklılıklara dayanan ayrımcılığa dayanır (Minibaş ve diğerleri, 2009: 15).

### **1.5.3. Dikey Mobbing**

Üst konumda yer alanların astlarına yönelik olarak uyguladıkları mobbing vakaları düşey mobbing olarak adlandırılır. Üstlerin sahip oldukları kurumsal gücü, astlarını ezerek, onları kurumun dışına iterek kullanması durumudur (Atman, 2012: 62). Amirlerin psikolojik şiddet olayları iki şekilde gerçekleşir. İlk olarak statülerini su istimalden kaynaklanan, kendilerinin altında çalışanlara kural dışı bir şekilde saldırgan ve küçük düşürücü davranışlarıdır. Bu kişiler departman müdürleri, şefler ya da bulunan yerin amiri olabilirler. Yapılan şey, görevin getirdiği yetkiyi sorumsuzca ve kötü amaçlar için kullanmakla eş değerdir.

İkincisi ise psikolojik saldırının örgütün benimsemiş olduğu bir yönetim stratejisi olmasıdır. Genellikle iş yerindeki belirli bir grubu istifaya mecbur bırakmak için yapılır (Akgeyik v ve diğerleri,2009: 125).

Mobbingin daha sık rastlanan hali üst pozisyonduklarının astlarına uyguladıkları mobbing hareketleridir (Leymann, 1990). Yukarıdan aşağıya mobbing olarak da adlandırılan dikey mobbingin sebebi; çekememezlikten, mobbingi uygulayanın psikolojik problemlerine kadar pek çok etken olabilir. Bu hareketlerle yöneticiler, iş

görenlerin hayatını zorlaştırıp verimini düşürerek kendilerine olan güvenlerini kaybetmelerini sağlamayı amaçlarlar. Bulunduğu konumu kaybetmekten kaygılanan yönetici, mobbing uygulamayı tercih edebilir ve ya canın istemediği bir olay ya da sorumluluktan kaçabilmek adına bu davranışlarla sorumluluğu astlarına yükler (Minibaş ve diğerleri, 2009: 11).

Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbingin belli başlı nedenleri şunlardır (Tınaz, 2006 :116; Kaymakçı, 2008: 105;Arslan, 2008: 47) :

- Üstlerinden daha fazla çalışan, yaratıcı ve başarılı bir astın varlığının amirini tedirgin etmesi,
- Amirin kıskançlık hissetmesi, çekememezlik ve astına antipati duyma,
- Astları disipline etme isteği duyulması,
- Mobbinge maruz kalan kişinin, uygulayana herhangi bir şekilde rahatsızlık vermesi,
- Kendisinden daha genç ve yetenekli, gelişime açık kişinin varlığını amirin kabul edememesi,
- Şayet amir daha genç ise kendisinden daha yaşlı ve deneyimli olan kişiyi tehdit unsuru olarak algılaması ve saf dışı bırakmak istemesi,
- Başkalarının sinirlenmesinden veya hiddetlenmesinden haz alma (sadizm),
- Üstü ya da patronu tarafından kayırılan kişinin gücüne güvenmesi,
- Astın siyasi görüş ve tercihinin, üstünden farklı olması,
- Astın dini inanışının üstünden farklı olması ve
- Astların yol açtığı sorunlara veya kızgınlığa karşı öç almadır.

## İKİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYONA İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN İNCELEMESİ

### 2.1. Motivasyon Kavramı

Bireylerin hareketleriyle doğru orantılı ve ilişkili olan motivasyon kelimesi, Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir ve hareket etmek anlamına gelir. Belirlenmiş bir amaca güdülenen, içten gelen hareketler bütünü olarak tanımlanabilir. Psikolojide, içeriden ve dışarıdan her türlü uyarıcının mekanizmaları harekete geçirip, güdülenmiş hale getiren ve hazır hale getirerek harekete yönelmesini sağlamak olarak tanımlanabilir (Erdem, 1990: 69).

Psikolojik bir değer olarak ele alınan motivasyonun değişik unsurlarla değerlendirilmiş olması, motivasyonun da tanım olarak birçok şekilde ifade edilmesini sağlamıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Belirlenmiş bir hedefe ulaşmak isteyen insanların, kendi arzuları ve istekleri doğrultusunda hareket etmeleridir(Koçel, 2003: 633).
- İstenilen bir hedefe ulaşmak isteyen kişinin veya gereksinimlerini giderecek bir amaca erişmek isteyen bireyin, bilerek emek harcaması durumudur (Balçık, 2004: 135).
- Motivasyon herhangi bir gereksinimi ortadan kaldırma kamacıyla olması gereken hareketleri başlatmaya yarayan bir etkidir(Geç, 2004: 233).
- Bireylerin hareketlerini yöneltten ve belirleyen bir enerjidir (Şimşek ve diğerleri, 1998: 97)
- Örgütün ve bireylerin gereksinimlerinin hedeflenen gibi neticeleneceği bir çalışma ortamı yaratarak kişilerin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecine motivasyon denir (Can, 1997: 131).

Motivasyon söz konusu olduğunda en önemli unsur, iş görenlerin davranışlarını ve bunların altında yatan nedenleri öğrenmeye çalışmaktır. İnsanların yaptığı her hareketin ötesinde gerçekleştirmek için beklenen bir hedef ve ardında ise bir dilek vardır. Hedeflere ulaşmak için kişinin ihtiyaç ve beklentilerinin giderilmesi şarttır. Motive etme araçlarının kullanılarak ulaşılmaya çalışılan ise, iş görenlerde en fazla çalışma arzusu uyandırabilecek etkenleri bulmak ve bireylerin gereksinimlerini mümkün olduğunca



gidirmek ve her gün işe gelip gidilirken arzu ederek gelip, istekle iş görmelerini sağlayabilmektir (Sabuncuoğlu, 1984: 64).

Motivasyonu yüksek olan personellerin çalıştığı bir örgütte, çalışanların daha etkin olacağı ve verimliliğin artacağı için, motivasyon, kişinin daha verimli olmasını sağlayacak bir etken olarak görülür (Yücel, 2003).

## **2.2. Başlıca Motivasyon Teorileri ve Gelişimi**

Geçmişten günümüze motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Üretilen bu teori ve modeller; yöneticilere, kişileri motive eden etkenleri saptamak, motivasyonu sağlayabilmek ve koruyabilmek konularında yol göstermek amaçlı geliştirilmiştir. Bazı modeller, bireylerin gereksinimlerinin bir yansıması olan motiflere dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlerin üzerinde dururken, bazıları da teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlerin üzerinde durmaktadır (Koçel, 2001:509).

Motivasyon kavramı ile ilgili ilk çalışmalar Amerikalı mühendis Frederick Taylor ile Fransız iş adamı Henry Fayol tarafından ortaya atılmıştır. Bu çalışmalar kapsamında insan; bir üretim faktörü olarak ele alınarak incelenmiş, üretim süresi içinde bir makineden ne bekleniyor ise aynılarını insanlardan da beklemişlerdir. Bu çalışmalar sırasında insanın sosyal ve psikolojik yapısını çalışma kapsamının dışında bırakılmıştır.

Günümüze dek yapılan araştırmalarda, ilgisi ve isteği az olan bireyleri, ilgili ve istekli insan haline getirmenin yolları araştırılmıştır. Motivasyon konusunda teoriler boyutlarına ulaşan araştırma ve incelemeler ortaya çıkmıştır. Araştırmacıların üzerinde durdukları konular, bireylerin davranışları, işe olan farklı bağıntıları ve bunların gerçek nedenleridir. Araştırmalarında cevap bulmaya çalışılan soruların başında; işletmelerde çalışan personelin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzuyla yaparken, bir bölüm personelin isteksiz ve verimsiz iş görmelerinin nedenlerine çözüm bulmaktır. Bu sorun örgütlerde motivasyon kavramının temelini oluşturan, cevabı kolay bulunmayan bir gerçeği çalışmaya taşımıştır. Bu sorunun cevabı bulunmaya çalışılırken, başka bir ifadeyle çalışanı işletmeye isteyerek bağlamanın, gerçek motivasyonları araştırırken çeşitli görüşler ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu, 1982: 96).

Yapılan Taylor ve Fayol çalışmalarından sonra Harvard Üniversitesi işletme profesörlerinden Elton Mayo ve arkadaşları çalışmalarında fiziki çevrede meydana gelen değişikliğin, çalışanların, istekle çalışmaları üzerinde etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan çalışmalar; çalışma sürelerinin psikolojik ve fiziksel yoğunluğu azaltacak biçimde düzenlenmiş olmasını, programlı dinlenme araçlarının konması gerekliliğini, işçilerin sağlık kontrolünden geçirilmesinin gerekliliğini, öğle yemeklerinin verilmesinin gerekliliği gibi unsurları ortaya çıkarmıştır. Böylece iş görenin; işletmenin önemli bir parçası olduğunun hissettirilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Bu ise personelin yönetime ve kendilerine duydukları güveni arttırmış aynı zamanda işletmeye olan bağlılığı arttırmıştır (Telimen, 1978: 191).

Günümüz işletmelerinin iş anlayışı içinde, günümüzün araştırmacıları ve işletme yöneticileri çalışan insanları işe en efektif şekilde nasıl motive edeceği bilimsel yaklaşım dahilinde araştırmaya koyulmuşlardır (Sabuncuoğlu, 1982: 97).

### **2.2.1. Kapsam Teorileri**

Kapsam teorileri; bireylerin içinde bulunduğu ve bireyi belirlenmiş bir davranışa yönlendiren etkenler araştırmaya yönelik teorilerdir. Teorinin varsayımı: Yönetici, personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere bağlı kalmak şartı ile personelini daha iyi anlayıp yönetebilmesi mümkün hale gelir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk ederek, işletmenin amaçlarına yönlenebilir. Kapsam teorileri, özünde bireyleri güdüleyen gereksinimlere dikkat çekmekte ve iş görenlerin iç unsurlarının hareketlerini yönlendirdiğini ve içsel unsurların iş göreni oldukça güdüleyip motivasyonunu arttırdığını söylemektedir (Koçel, 2001: 510).

#### **2.2.1.1. Maslow ve Gereksinimler Hiyerarşisi**

Hümanist yaklaşımın kurucularından kabul edilen Maslow, motivasyon ve güdülenmeyle ilgili en detaylı çalışmalardan birini yapmıştır. Maslow'un özünde insanların gereksinimlerinin insanlara neler yaptırabileceği üzerindeki çalışmalar sonucunda, gereksinimi karşılamak amacıyla davranışların doğduğu ortaya çıkmıştır. Buna dayanarak bireylerin hareketlerinin altında gereksinimlerinin yattığını söylemek yanlış olmaz. Maslow bireylerin gereksinimlerini verilen önemin sırasına göre sınıflandırarak "ihtiyaçlar sıralaması" ortaya çıkmıştır (Keskin, 2016: 3). Maslow'un

geliştirdiği bu kuram, bireylerin birden fazla gereksinim tarafından güdülendiğini ve bu gereksinimlerin Şekil 1’de sunulduğu üzere hiyerarşik olarak var olduğunun üzerinde durmaktadır. Maslow önem sırasına göre 5 motive edici ihtiyacı belirlemiştir (Daft, 1997: 539).

Bunlar aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

**Şekil 1:**Maslow’un İnsan İhtiyaçlarının Öncelik Sırası



**Kaynak :** (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996, s. 44)

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine kısaca örnek verecek olursak (Daft, 1997: 539-540);

**Temel Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yemek, su, cinsellik, barınma gibi temel insan ihtiyaçları olarak örnek gösterilir. Örgüt baz alındığında ise uygun bir çalışma ortamı ve asgari gereksinimleri karşılayacak miktarda ücreti temsil eder.

**Güvenlik İhtiyaçları:** Tehditlerden arınmış güvenli bir fiziksel ve duygusal çevre ve bir yaşam isteğidir. İşletme baz alındığında ise güvenli bir ortamda çalışarak doyurucu bir ücreti ve iş güvenliğini temsil ederler.

**Sosyal İhtiyaçlar:** İnsanlar tarafından benimsenme, arkadaşlık ilişkileri bir yere ait olma ve sevilme gibi unsurlardır. Örgüt baz alındığında ise diğer çalışanlarla anlaşabilmeyi, çalışmalara katılmayı ve yöneticilerle anlaşabilmeyi temsil eder.

**Saygı ve Statü İhtiyacı:** Toplumda olumlu bir izlenim bırakmak, başkaları tarafından iyi tanınmak, beğenildiğini hissetmek ve takdir görmek gibi gereksinimlerdir. İşletme baz alındığında ise işletmede bilinmek, yüksek mevkiye ulaşmak ve işletme faaliyetlerine katkıdan dolayı takdir beklemektir.

**Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Bireyin kendinin farkında olması ve potansiyelinin üstüne çıkmak, becerilerini keşfetmek ve daha iyi bir birey olmak anlamına gelen gereksinimlerdir. İşletme bu gereksinimlere yönelik olarak insanlara büyüme imkânı sağlayarak, yaratıcılıklarını teşvik ederek ve sürekli eğitim ile onları geliştirerek karşılık verebilir.

Maslow'un savunduğu ihtiyaçlar iki temel gerçeği vurgular (Hersey ve diğerleri, 1996: 29):

- İnsan sınırsız ihtiyaçları olan bir canlıdır. Bu ihtiyaçlar tatmin edildikten belirli bir süre sonra tekrar ortaya çıkar. Bu insanın yaşamı boyunca devam eder.
- Alt basamak doyurulduktan sonra üst basamağa ulaşılsa bile belirli bir süre sonra tekrar alt basamak ortaya çıkmaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar Sıralamasında yer alan ihtiyaçların yeterli tatmin düzeyleri şu şekildedir (Kaynak, 1995: 127):

- Fizyolojik İhtiyaçlar: %85
- Güvenlik İhtiyacı: %75
- Sosyal İhtiyaçlar: %50
- Saygı ve Statü İhtiyaçları: %40
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: %10

#### **2.2.1.2. Mc Clelland ve Başarı Teorisi**

Henry A. Murray'ın (1938) çalışmaları, Mc Clelland ve Başarı Teorisi Kuramının kaynağı olarak nitelendirilir. Murray'a göre, kişilerin gereksinimleri araştırmacı tarafından gözlenebilecek gereksinimlerden oluşmaktadır. Ancak gözlenebilen davranışlardan çıkarılabilen, insan davranışlarını açıklamak için araştırmacı tarafından kurulan varsayımsal yapılardır (Onaran, 1981: 202).

Maslow'da görülen “ saygı görme gereksinmesi” sendromuna birçok yönlerden benzeyen bu çalışma, bir farkla Maslow'dan ayrılır. Maslow “başarı gösterme” olayını, yada “ başarıya ulaşma” ihtiyacını, “ saygı görme gereksinmesi” sendromunun bir başlangıcı olarak kabul ederken, Mc Clelland aynı durumu kişisel güdülenmenin ana kavramlarından biri olarak görür. Hatta daha büyük bir ehemmiyetle ortaya koymaya çalışmıştır (Kaynak, 1995: 129).

Motivasyon ile iş yaşamının bağlantısını, kişisel normlardan yola çıkarak ulusal normlarda ele alan David Mc Clelland, bireylerin gereksinimlerini üç grupta toplamıştır. Bu üç grup:

**Bağlılık güdüsü;** bireyin kendi dışındaki insanlar veya grupla da ilişkisi içerisinde bulunması durumudur. Bütün bireylerin belirli insanlarla bağlılık ilişkisi bulunmaktadır ve onlarla çeşitli şekillerde geliştirilmiş arkadaş ve dost çevreleri bulunur. Bu ihtiyaçlar da kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Kimi insanlar dost ve arkadaş çevresi edinip onlarla olmaktan hoşlanabilirken; kimileri sorunlarını yalnız başına çözmek ve ailesi ile yakın akrabaları dışında dostluk bağlarını kurmaktan kaçınma eğilimi gösterebilirler. Bütün bu durumlara rağmen her insanın bir şekilde parasal ya da sosyo-psikolojik yönden bağlı olduğu belirli bir çevresi bulunmaktadır.

**Güç güdüsü;** bireyin özel veya nesnel çevresiyle olan ilişkilerinde, her türlü etkileme araçlarını ellerinde bulundurma aracılığıyla çevrelerine egemen olma isteklerini belirtir. Bu ihtiyaç iki şekilde ortaya çıkar. Birincisi kişisel güç kazanma, ikincisi; sosyal güç kazanma ihtiyacıdır. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilmektedir.

**Başarı güdüsü;** bu üç gruptan en çok başarı güdüsünün kişiyi ve toplumun etkisi altında bırakacağını savunmaktadır. Kişilerin faaliyetlerinde başarısız olma endişesi genel olarak çok fazla endişeye ve korkuya neden olmaktadır. Bu durumun aşılabilmesi durumunda kişi, başarılı olmak için çalışmalara yönelecektir (Şahbaz, 1998: 7).

Başarıya yönelmiş olan kişilerin ortak özellikleri şunlardır (Tümtürk, 2002: 31):

- Bireyi başarılı olmaya iten huzur; başarı, konusunda ulaşacağı içsel ödüllerden kaynaklanmaktadır. Yani başarmış olmanın bireye sağladığı kişisel tatmin bu ortamı yaratır.
- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey; kişisel güven ve sorumluluk üstlenerek herhangi bir problemi çözüme kavuşturmak ister.
- Başarılı olabilmek adına faaliyete geçen birey başarısızlığın getirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak ilerler. Kendisi için zorlanacağı hedefler belirlemek yerine yapabileceğine inandığı hedeflere yönelir. Ancak aynı şekilde başarısına

gölge düşüreceğine inandığı çok kolay duran iş ve hedeflerden kaçınma eğilimi gösterir.

- Birey; başarılı olduğu takdirde bunun değerlendirmesini yapacak ve kendisine yansıtacak bir takım kontrol mekanizmasına da sahip olmayı arzulayacaktır. Bu mekanizmanın araçları maddi ödüller olduğu kadar, sözlü övgüler ve yazılı takdirlerde olabilmektedir.

### 2.2.1.3. Herzberg'in Hijyen Teorisi

Güdülenme konusunda geliştirilmiş kuramlardan birisi de Frederick A. Herzberg'in "Çift Faktör Kuramı" ya da "Hijyen- Motivasyon Kuramı" olarak bilinen yaklaşımıdır. Psikolog Frederick Herzberg tarafından ortaya atılan bu teori, gereksinimlerin sınıflandırılmasından sonra en çok kabul gören motivasyon kuramı konumundadır. Herzberg de temelde Maslow gibi güdülemenin özünde gereksinimlerin varlığını savunmuştur (Abraham, 1978:). Herzberg'in Hijyen Teorisi iki grupta değerlendirilmektedir. Bunlar (Silah, 2000, s. 74) :

**İçsel faktörler (Güdüleyici Faktörler):** Yapılacak işin tanımında yer alan içsel etmenlerden; sorumluluk bilincine sahip olmak, kişinin kendine duyduğu saygı ve kendini ispat etme imkânları, başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkânlarının olması gibi bireyi güdüleyici faktörlerden bahsetmek mümkündür. Herzberg'in hijyen teorisine göre işin yerine getirilmesi veya başarı sonuçlarının gözlenmesi, bireyin yaptıklarının üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilmesi, bireyin belli ölçülerde sorumluluk yüklenmesi, işte yükselme olanaklarının artması ve bireyi geliştirme ile ilgili fırsatlar yaratılması, gibi sonuçlar doğurur (Yalçın, 1991: 208).

**(Dışsal Faktörler):** Dışsal Faktörler ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimleri karşılayan özellikleri ile fiziki çalışma şartları, ücret ve diğer ödemeler, şirket politika ve uygulamaları gibi daha alt düzey gereksinimlere cevap veren iş doyumsuzluğunu engelleyici etmenlerdir (Yüksel, 1997: 126).

Bireyin yaptığı işin kapsamı, işin niteliği ve işyerindeki diğer fiziksel ve sosyolojik şartlar ise, güdülenmeyi ve doyumunu ilerletme alanında etkenlerdendir. Fakat bu şartların yokluğunun çok da olağanüstü bir güdümsüzlük yaratmadığı görülmektedir. Bu şartlarda motivasyonu etkileyen faktörlere doyurucular denmektedir. Doyum sağlayıcı

ve doyumunu (durumu) koruyucu faktörlerin ayrılması, bu sorunun cevaplanmasına yardımcı olur. Çalışan politikalarının ve sosyal yardımların özünde doyumunu kontrol altında tutucu faktörler olarak değerlendirildiği görülür (Davis, 1984: 67). Herzberg, motivasyon ve durum koruma etkenlerini şöyle sıralamaktadır (Davis, 1984: 68-69; Onaran, 1981: 45; Yalçın, 1991: 210):

### **Durum Koruma Etkenleri**

- Alınan maaş,
- Sağlanan iş güvenliği,
- İş yerindeki konum,
- Örgütün fiziksel şartları,
- Çalışılan işletme politikası ve yönetimi,
- İşletmenin denetim şekli,
- Bireyin denetçiyle olan ilişkileri,
- Bireyin kendi düzeyindekilerle karşılıklı ilişkileri,
- Bireyin astlarla karşılıklı ilişkileri,
- Bireyin kişisel yaşantısı.

### **Motivasyon Etkenleri**

- Başarı,
- Takdir görme,
- İlerleme (Terfi),
- İşin kendisi,
- Gelişme olanakları,
- Sorumluluk.

Yukarıda yer alan motivasyon etkenleri, daha çok çalışmaya dayalı, çalışmanın içeriği ile alakalı faktörlerdir. Bu etkenler; işin kendisiyle, işgörenin işteki başarısıyla, iş doyumunu ve gelişme göstermesi ile doğru orantılıdır. Durumu koruma faktörleri ise, genellikle çalışmanın dışındaki sosyal bağlantılarla alakalıdır ve çevreye yöneliktir. İş görenlerin ilk olarak kendileri için yaptıkları şeylerle motive olmaları durumudur ve kendi hareketleri neticesinde yetki alınca ya da takdir edilince motive olduklarını gösterir.

Yöneticiler açısından bu kuram değerlendirilirse; Durum koruma faktörleri işyerinde bulunması beklenen minimum düzeydeki şartlardır ve bun şartlar bulunmaz ise, iş görenleri motive etmek söz konusu bile değildir. Ancak bu etkenlerin bulunması durumunda ise; motivasyon için gerekli ortamı yaratması kaçınılmaz. Motivasyon,

ancak ve ancak motive edici etkenler sağlanırsa tam olarak sağlanabilir. Durum koruyucu etkenleri sağlamadan sadece motive edici etkenleri sağlamak ise, iş görenlerin motivasyonunda yeterli olmaya yetmez (Koçel, 1989. 309).

Herzberg'in kuramının destekleyenlerin olmasının yanı sıra; kuramın almış olduğu en yoğun eleştiri; ekonomik motivasyon etkenlerinin, özellikle de ücretin ikinci planda tutulmasıdır (Eren, 2001b: 506).

### **2.2.2. Süreç Teorileri**

Motivasyon sürecinde buraya kadar araştırılan kapsam teorileri; gereksinimlerin, hedeflerin ve güdülenme için gerekli görülen çevre faktörlerinin açıklanması ile ilgilenmiştir. Süreç teorileri ise; iş görenin gereksinimlerini incelemek bir yana üretime ne için yönelmesi gerektiğini ve bunun için ne yapılması gerektiğini, daha verimli olabilmek için hangi faktörlerin daha gerekli olduğunu inceleyerek iş görenin motive yapısının işleyişini ortaya çıkarmayı hedef edinmiştir (Sapancalı, 1992: 33). Başka bir deyişle, süreç teorileri; davranışın ortaya çıkışından sonlanmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri inceleyerek açıklamaya çalışır. Kapsam teorileri ise sadece kişileri motive eden etkenlerin neler olduğunu araştırmaya çalışmışlardır; davranış üzerindeki etkileri ve işleyişlerini açıklamak konusunda yeterli bilgi vermek istemezler (Eren, 2001a: 526).

Genel anlamda süreç teorileri; bireyin davranışının kendi dışında hangi kaynaklardan etkilendiğini açıklamaya çalışır (Bingöl, 1990:191).

#### **2.2.2.1. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi**

Şartlandırma ve Pekiştirme teorisi, Harvard'da görev yapan B. F. Skinner tarafından ortaya atılmıştır. Motivasyonu incelemek adına, etkili bir unsur olarak görülüp, dikkat çekmiştir. Skinner davranışçı bir psikolog olarak; güdü, gereksinim, tutum gibi kişilerin "içsel" hallerini açıklayan olguları gözlemlemiştir. Bu olgular izlenerek anlaşılacağı için de herhangi bir davranışa sebebiyet verdiğine inanmaktadır. Skinner'a göre sadece ve sadece hareketler izlenerek, bu davranışlara ilişkin yorumlamalar yapılabilir. Bu davranışın sebepleri olarak da herhangi bir açıklama getirmeye çalışmazlar ve yeniden izlemeye ve tanımlamaya çalışmışlardır. Örnek vermek gerekirse; herhangi bir bireyin tok olduğu için yemek yemediğini söylemesi, o bireyin yaptığı davranışı açıklamaktan ziyade onu yeniden tanımlamaktır. Skinner'a göre bireyin davranışlarının nedenini



bireyin içsel dünyasında arayamayacağımıza göre mutlaka bireyin çevresine bakmalıyız. Bireyin kalıtsal özellikleri de etkilidir fakat çevre kadar etkisinin olmadığını savunmuştur (Onaran, 1981:261).

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları deneyler ve incelemelere göre; yapılan bir hareketin neticesinde eğer birey zevk almışsa bu hareketi tekrar edecektir, acı hissetmişse bu hareketi terk ederek bir daha göstermeyecektir. Diğer bir deyimle ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkar ve bireyin tekrar eden davranışlarını ortaya koyar. Organizma, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir ve böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır (Eren, 2001a:603).

Skinner tarafından geliştirilen bu kavramın mantığı; davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Şartlandırma ve Pekiştirme kuramının en önemli faydası, bilimsel analizlere; içsel birey gereksinimleri yerine somut dışsal neticeler üzerinde durmasından dolayı, bilişsel modellerden daha uygun olmasıdır (Davis, 1984:84). Pekiştirme kuramını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu noktaları dikkate almalıdır (Koçel, 1989:315) :

- İşletme bakımından istenen ve istenmeyen hareketler belirlenmeli ve net bir şekilde ifade edilmelidir,
- İstenildiği düşünülen davranışlar işgörenlere açık ifadelerle belirtilmelidir.
- Mümkün olan her fırsatta örgüt içerisinde ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Örgüt içerisinde olaylara hızlıca tepki gösterilmelidir aksi takdirde araya girecek uzun bir zaman, neticenin hareketlerüzerindeki etkileri azaltabilir ve örgüt içerisindeki örgüte duyulan güven duygusunu sarsabilir.

Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi bazı durumlarda etkili olsa da, teoriye sıkça yapılan eleştirilerden biri; kişilerin manipülasyonunu içerdiğinden aslında otokratik bir yönetim biçimi olduğunun düşünülmesidir. Gözlemlenen davranışsal sonuçlar, insanları hareketlerini değiştirmeye yöneltecek şekilde kontrol edilme yoluna gidilir. Bu çerçevede pekiştirme kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar sıralaması gibi insancıl modellerle pek örtüşmez. İnsancıl modeller, insanların özerk ve öz gerçekleştirimci olduğunu ve içsel ihtiyaçları ile motive oldukları üzerinde durulurken; pekiştirme kuramı davranışın nedenlerini kişinin dışında, çevrede olduğunu benimsemektedir (Davis, 1984:88).

Kurama gelen bir diğ er eleştiri de; davranışçılığ ın bireylerin serbest tercih edebilme isteğ ini kısıtlaması, bireylerin özgürlüğ ünü yok etmesi, hatta teorisinin bireylerin zekasını hor görücü bir yöntem olduğu yönündedir. Çünkü bu kurama göre; insanlar seçimleri, davranışları, inançları açısından denetleyemedikleri çevresel güçler tarafından yönlendirilmektedirler ve kendi kararlarını alma konusunda tam bağımsızlık sergileyemezler.

#### **2.2.2.2. Vroom ve Beklenti - Değ er Teorisi**

Beklenti-Değ er modeli; bilişsel süreçlerle bireysel davranışın açıklandığı önemli bir teoridir. Gereksinme, motive, dürtü çıkışlı motivasyon süreçlerini veren Maslow, Herzberg ve McClelland'ın motivasyon modellerinin dışında bir yaklaşım sergilemektedir.

Bu model genelde “araç – instrument” veya “beklenti – expectancy” teorileri adıyla anılan grubu oluşturmaktadırlar. Söz konusu teorilerde motivasyon bilişsel algılama süreçleri üzerinden gerç ekleşmektedir. Sonuçsal değ erlerin önemi de motivasyonu belirleyici etkidedir. Bu tür motivasyon modellerine verilen bir diğ er ad ise “extrinsic – dışsal” motivasyon modelleridir. Diğ er model grubu ise “ihtrinsic – içsel” olarak anmak mümkündür (Kaynak, 1995:134-135).

Beklenti - Değ er Teorisi modelini üç aşamalı bir düşünce sistemiyle incelenebilir. Bu üç boyut aşağıdaki gibidir(Kaynak, 1995: 135):

**“Valence – Sonuçsal Değ er”**: Hareketlerin sonucunda ortaya çıkacak değ er;“ Valence atomların birleşme değ eri” örneğ in 4 değ erlikli bir atomun valence ‘i yüksek, 1 değ erlikli bir atomun valence’i ise düşüktür”. Valence;kişinin ortaya çıkması beklenen ve sonuçsal değ ere ulaşma, onunla bütünleşme isteğ inin derecesini gösterecektir.

**“Araçsallık –Instrumentality”** :Bireyin gerç ekleştirdiğ i davranış ile gelecekteki bağlantılarının birleşmesi olayını ve bunun önceki harekete göre meydana gelme derecesidir.

**“Beklenti – Expectancy”** : Bir hareketin neticesinin önceden umulması durumudur.

Bireyin güdülenebilmesi için, çaba gösterdiğ inde belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti), bu başarıyı ikinci düzeyde başarılar için öncelikli görmesi (araçsallık) ve hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekir.

Vroom'un beklenti modeli, bireyi neyin güdülediği üzerinde durmaz, güdülemenin kavramsal belirleyicileri üzerinde durur (Yüksel, 1997:130).

### **2.2.2.3. Adams'ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi**

Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teori; bireylerin çalışma arkadaşları ile kendilerini kıyaslamalarını inceler. Aynı ortamda iş gören bireyler hem iş için harcadıkları mesaiyi hem de iş sonucunda elde ettikleri ödülleri kıyaslama yoluna giderler. İş görenlerin bu kıyaslama tavrı sonucunda hissettikleri eşitlik ya da eşitsizlik algısı, bireylerin hem işe yaklaşımını hem de işletmeye olan yaklaşımını belirler. Teorinin asıl fikri, çalışanların işyerlerinde adil bir biçimde değerlendirildiklerinden emin olmak istemeleridir ve bu adil tutum çalışanın iş motivasyonunu etkiler (Koçel, 1989:320; Luthans, 1981: 197). Yapılan araştırmalarda, çalışanların örgütten elde ettikleri ödüllerle aynı şartlarda çalışan başka birine verilen ödülleri mukayeseye gitmelerinin nedenlerinin; iş görenin örgütteki adaleti test etmeye çalıştıklarını, sonucu öğrenmek istemeleri sonucu çıkmıştır. Çalışanlar bir bakıma sarf edilen emek, zeka, donanım ve deneyimlerini örgüt için bir nevi ham madde olarak görürler ve bu verilerin sonucunda ortaya koydukları başarıların karşılığını eşit olarak alıp almadıklarını değerlendirirler. Bireylerin işletmelerden aldıkları ödüller, maaş artışı ya da primler, sosyal bazı yardımlar, yetki artışı gibi şeyler olabilir. Eğer bir eşitsizlik söz konusu olursa bireyin örgüte olan inancı sarsılmaktadır (Eren, 2001a:535).

Birey eşitsizliği farkettiğinde; yaptığı işten tedirgin olma, çevresine karşı uyum gösterememe ve zorlanma başlar. Hissedilen eşitsizliğin şiddeti arttıkça, adaletsizliğin sebep olduğu zorlanmadan kaçmak isteme yönelimi de artan ivme kazanacaktır. Hissedilen eşitsizliğin şiddeti arttıkça iş görenin örgüte duyduğu güvensizlik de artacak, çalışanın eşitsizlik algısı, makul sınırı aşmaya başlar ise, çalışanlarda davranış bozuklukları baş göstermeye başlayacaktır. Bu davranış bozuklukları; iş üzerindeki çalışma azlığı, örgütte ilişki bozukluğu, yetki kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçma, devamsızlık, örgüte yabancılaşma gibi işlevsel bozukluklar olarak şekil göstermeye başlar (Başaran, 1991:162; Go, Monachello, & Baum, 1996:96) :

Bu durumda pay ve payda, çalışanların algılamalarına bakılarak değer alır. Çalışan kendisine ait olan oranı, aynı işi yaptığı başka çalışanlarla kıyaslar. Bu kıyaslama sürecinde çalışanın algılayacağı her adaletsizlik için çalışanın eşitsizliği yok etmek

adına harekete geçmesi ile sonuçlanması beklenir. Bu noktada birey eşitsizliği hissettiğinde 6 şekilde davranabilir. Bunlar (Kirel, 1996:173; Koçel, 1989:321; Robbins, 2003:51; McShane & Von Glinov, 2003:147; Onaran, 1981:171):

1. Bireyin sarf ettiği gayreti değiştirmesi (iş görenlerin işe tutumlarını değiştirmesi, bir nevi gereken emeğin kullanılmamaya başlaması),
2. Bireyin neticenin değiştirilmesini istemesi (Ücret artışı talebinde bulunması ya da ödül talebinde bulunulması),
3. Çalışanın hissettiklerini sorgulaması: Çalışan hedef ve amaçlarını, ödüllerle kıyaslamaya başlar ve kendi sarf ettiği emek ve aldığı ödül bağlantısını daha farklı değerlendirir. Ortada gerçekten yapılan bir adaletsizlik varsa da bunu yenmeye çalışmak oldukça zordur fakat, örgüt kurallarını ve gidişatı değiştiremeyeceğini anlayan bireyler bu yolu deneyebilir.
4. Bireyin diğerlerinin görüşlerini değiştirmeye çalışması ve diğer çalışanların harcadıkları emekleri azaltmak için çaba sarf etmesi: Kendisini kıyasladığı diğer çalışanların toplam verilerini ve alacakları motivasyon araçlarını değiştirmeye (düşünsel olarak da olabilir) ya da iş bağlantılarının çerçevesinden ayrılmaya mecbur bırakmaya başlaması için çalışmalar yapmasıdır. Kıyaslamaya girdikleri çalışanın emeğini azaltmaya çalışmak yerine, kendi emeğini arttırmak ya da, karşıdaki çalışanın ödül hakkındaki düşüncelerini bozmak yerine kendi kanılarını değiştirmek daha kolay olacaktır. Aynı zamanda kendi çabalarını daha üstün görmeye çalışmak daha başarılı bir çalışma olacaktır.
5. Kıyaslamaya girilen çalışanın ya da takımın değiştirilmesi: Kendi emeği ile başka bir çalışanın emeğini kıyaslayan kişi bu aşamada kendini kıyaslamak için başka bir çalışanı seçer. Fakat bu değiştirme çerçevesinde, kıyaslamaya gidilen kişi uzun zamandır aynı kişi ise, bu değişim süreci baya zor gerçekleşir.
6. Bireyin işi terk etmesi (istifa etmek, bulunulan konum içerisinde değişim, işe devam etmeme). Bu aşamada işgören bağlantı çerçevesinden çıkar; ödül veya terfide hissedilen adaletsizlik bir çatışmaya neden olmuş ise, çalışanda bu çatışmayı bitirme konusunda başarılı olmamışsa, çalışılan işi terk edebilir ya da imkanlar dahilinde işe gelmemeyi tercih edebilir.

Kurama adaletsizlik (eşitsizlik ) ve ücret ile ilgili dört öneri getirilmiştir (Kırel, 1996:174):

1. Zamana göre ödül ödemesiyapılırsa, fazla ödüllendirilen işgörenler eşit biçimde ödüllendirilen iş görenlerden daha verimli olabilirler.
2. Çıkan veritoplama göre ödeme yapılırsa, fazla ödül alan işgörenler eşit ödül alanlara oranla daha az ama daha kaliteli çalışma yaparak üretime katılabilirler.
3. Zamana göre ödül ödemesi yapılırsa, daha az ödül alan işgörenler daha az üretim yaparak, daha düşük kaliteli çalışma yaparak, kalitesiz çıktılar ortaya koyabilirler.
4. Çıkan veri toplamına göre ödeme yapılırsa, daha az ödül alan iş görenler, eşit ödül verilen iş görenlerle karşılaştırıldığında daha fazla miktarda ancak düşük kalitede üretim yapabilirler.

Eşitlik teorisinin ortaya atıldığı noktaları, araştırmalar ve uygulamalar doğrular nitelikte olmakla beraber, teorisinin gerçek anlamda kabul görmesi için, metodolojik bakımdan daha detaylı çalışmalara ihtiyaç duyduğu görülmektedir (Koçel, 1989: 329).

#### **2.2.2.4. Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Teorisi**

1968'de Edwin A. Locketarafından yapılan bireysel amaç ve iş başarısı teorisi; bireyin davranışlarının, bilinçli amaçlarının ve niyetlerinin bir sonucu olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle, hedefler daha verimli bir şekilde faaliyette bulunmak için iş görenlerin hareketlerini yönlendirme ve motivasyonaçısından önemli bir etkidir (Özgener, 1996:84).

Geliştirilen amaç kuramı; insanın amaçları uğruna bilinçli olarak ve isteyerek eylemde bulunacağı tezi üzerinde durulmuştur.Bu teze göre; iş gören işinde, kendine uygun amaçlar koymaktan; bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan haz duyarak hareket eder. Duyulan bu haz; bireyi, kendi belirlediği hedefe ulaşabilmesi yönünde motive ederek örgüt bağlılığına da katkıda bulunmuş olur (Başaran, 1991:161).

Teorisinin bu noktada iki önermesi bulunmaktadır. Birinci önerme; bireyin kendisi açısından belirlediği hedefler büyük oranda onun hareketlerini etkiler. Çalışan hem düşünce olarak hem de fiziki açıdan enerjisini kendi saptamış olduğu hedefe yönlendirir. Bu nedenle bireyin çalışmasını etkileyen önemli bir etken de bireyin

hedefleri ve niyetleridir. İkinci önerme ise; işletmeden çalışanlara sunulan motive ediciler, çalışanların hedeflerini, niyetlerini etkileyerek iş performansı açısından etkilidirler (Onaran, 1981:139).

Edwin'in geliştirmiş olduğu bu teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Bu modelin başlıca özellikleri aşağıdadır (Koçel, 1989 :525):

- Kişinin kendi hedef ve amaçları, bireyi en çok etkileyen, güdüleyici faktörlerdir.
- Bireyin hedef ve amaçlarını içsel ödüller etkileyerek, davranışlarını yönlendirir.
- Bireyin algıladığı ödüller (tatmin olduğu değerler) ve gerçekte var olan değer standartları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi sonucu asıl davranışlar ortaya çıkar.

Amaçlar kuramı, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olduğu varsayımının üzerinde durur. Normalde birey her zaman amaçlar doğrultusunda davranmadığı gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranması beklenmez. Hatta çoğu zaman bilinçsiz bir şekilde, çok fazla düşünmeden ve yargılamadan amaç belirledikleri görülmektedir. Bunlara bakılarak kişisel hedefler birer birer saptamanın zor olduğu gibi yönetsel davranışları ve örgütsel politikaları belirlemek de oldukça zordur. Ancak bu kuram iş yerinde bireyleri değerlendirme noktasında yöneticiye analitik fikirler verebilir (Eren, 2001a:583-584).

### **2.3. İşletme Yönetiminde Motivasyon ve İşletme Açısından Önemi**

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli etkenlerdendir. İşletmelerde yönetimin başarılı olabilmesi etkin kaynak kullanımına bağlı olduğu gibi aynı zamanda da bu kaynakların insan kaynağı olduğunun kabullenilmesi gerekir. Bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını ve amaçlarını gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Bu amaçlara yoğunlaşabilmek için, iş görenin istekli olmasını sağlamak ve işi benimsemesini sağlamak gereklidir. Bu isteği sağlamak da motivasyonu üst düzeyde tutmakla mümkündür. Motivasyon, çalışanların örgütte başarılı ve verimli olmalarına, bireysel doyuma ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Motivasyonun işletme açısından yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Genç, 2000:239):

- Çalışanların verimliliğini arttırırken, toplumsal ve iktisadi refahın gelişmesine yönelik bir rekabet ortamı içinde yer almalarına imkan verir.
- Değişen iktisadi, toplumsal ve teknolojik şartlara bakarak örgütleri “esnek motivasyon” sistemlerine mecbur bırakır.

Motivasyonun işletme için önemini vurguladıktan sonra işletmelerden motivasyonun gelişme sürecine bakmak tezin işleyişi açısından oldukça önemlidir.

### **2.3.1. İşletmelerde Motivasyonun Gelişimi**

19.yy’da yönetim ve işletmelerle ilgili sistematik ve bilimsel çalışmalar yapılması hız kazanmıştır. Gözlemlenen sorun karşısında sistematik ve bilimsel ilerlemenin gerekliliğinin kabulünden sonra yönetim bilimi ortaya çıkmıştır. Yönetim Biliminin konusunu; yönetim süreci ve işletme davranışıyla ilgili olgu ve olaylar teşkil etmektedir.

İşletmelerin incelenmeye başlanılmasından sonra “İşletmede iş görenlerin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzu ile yaparken, aynı koşullarda ve benzer yeteneklere sahip diğer iş görenlerin isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri nelerdir?” sorusunun üzerinde durulmaya başlanılmış ve motivasyon kavramı bu süreçte işletmelerin hayatına girmeye başlamıştır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005:47-48). Bu sorunun cevabı aranırken iş görenleri istekli bir şekilde işe bağlamanın, yeniden kazanmanın yolları aranırken, çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. Bu görüşler aşağıda verilmiştir.

#### **2.3.1.1. Frederick Winslow Taylor Bilimsel Yönetim Akımı**

Bilimsel yönetimin öncülerinden kabul edilen Taylor, verimsiz çalışmanın sonucu olarak kaçınılmaz olan israfa ve kayıplara dikkat çekmek istemiştir ve kayıpların ortadan kalkması için aşağıdakilerin üzerinde durur (Luthans, 1981:11) :

- Gelişigüzel çalışmanın yerine bilimsellik baz alınmalıdır,
- Başbozuk çalışma yerine ahenk ve koordinasyon içerisinde olunmalıdır,
- Kişisel çıkarlardan ziyade yardımlaşma olmalıdır,
- Kısıtlanmış üretim yerine, maksimum üretim olmalıdır,
- Herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitimin olması şarttır.

Taylor ve arkadaşlarının, insan sorunlarına bakış açıları daha çok bir teknik adam gözüyle bir mühendis bakışıyla gerçekleşmiştir. Taylor'un üç ana ilkesi vardır (Eren, 2001b :26 ):

- Bir işin en verimli şekilde yapılması isteniyor ise; eski usuller terkedilerek yeni yöntem geliştirmek amaç edinilmelidir. Bu amaçla, zaman ve hareket etütlerine girilmelidir. İşte gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir. Bunun için üç ile beş yıllık bir zaman gerekebilir.
- İşin etkin (en iyi şekilde) ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için iş göreni özendirilmelidir. Bunu, belirli üretim miktarına ulaşan kimselere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler vererek gerçekleştirmek mümkündür.
- İş görenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını (aletlerin çalışma şekli ve hızı, işlerin sırası gibi) belirlemek için deneyimli amirler kullanılmalıdır. Bu noktada bilimsel yöntemleri kabul etmeyenler cezalandırılmalıdır.

Taylor'un bilimsel yönetim akımı; bireyin sosyal ve psikolojik yönüne değinmemiş, çalışanlar açısından tek motivasyon aracının ücret olduğunu ifade etmiştir. Bu anlamda insan unsurunun sosyolojik ve psikolojik yapısı göz ardı edilmiştir (Özalp, 1987 :28).

Bilimsel yönetim akımına Henri Fayol'un bazı katkıları mevcuttur. Fayol yönetim sürecini fonksiyonlara ayırmıştır. Bunlar (Baransel, 1993:135):

**İleriyi Görme:** Geleceği tahmin edip, buna göre faaliyet ve programı hazırlamayı ifade etmektedir.

**Örgütlenme:** Kuruluşun maddi ve beşeri yapısını meydana getirmeyi ifade etmektedir,

**Kumanda Etme:** Personelin faaliyetlerinde devamlılık sağlamayı ifade etmektedir,

**Koordinasyon:** Tüm faaliyet ve kavramları birleştirme ve ahenkleştirmeyi ifade etmektedir,

**Kontrol:** Bir şeyin belirlenmiş kaideleri ve verilen emirlere uygun bir biçimde yapılıp, yapılmadığını tespit etmeyi ifade ettiğini belirtmiştir.

Fayol'a göre yöneticinin sahip olması gereken nitelik ve yetenekleri şunlardır (Baransel, 1993:147-148):



- Fiziki Nitelikler
- Entelektüel Nitelikler
- Manevi Nitelikler
- Genel Kültür
- Yönetmel Kapasite
- İşletme Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler
- İşletmenin belirgin özelliği ile ilgili bilgiler.

Taylor ile karşılaştırma yapılırsa Fayol bir örgütü yönetmek veya örgütün birimlerinin birinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklıyordu. Halbuki, Taylor, daha çok iş görenin işi icra ederken bizzat uyması gereken ilke ve kuralları, iş de gerekli olan hareketleri ve bu hareketleri yapmak için harcanacak zamanlara ilişkin çalışmalar üzerinde durmuş, bunların yol ve yöntemlerini (metodolojisini) açıklamış ve daha mekanik açıklamalarda bulunmuştur (Eren, 2001b :26-27).

### **2.3.1.2. Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları**

1920li ve 1930lu yıllarda Elton Mayo ve Hawthorne beşeri ilişkileri inceleyerek yönetime farklı bir bakış açısı getirmişlerdir. Endüstri de insan davranışlarını konu alan ilk deneyler Mayo ve arkadaşlarına aittir. Bu çalışmalar ilk olarak ışığın çalışma ortamındaki iş görenin verimliliğine etkisi olup olmadığına bakarak başlamıştır. 16 yıl süren çalışmalar sonucunda ikisinin arasında bir bağlantı olmadığı ortaya konulmuştur daha sonra ise çalışmalar, iş görenlerin çalışma sırasında dinlenme aralarının verilmesi, çalışma günlerinin kısaltılması, yeni ücret düzenlerinin uygulanması alanlarına yönlendirilmiştir. Yorgunluğun verim üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda; fiziki koşulların ötesinde psiko-sosyal nedenlerin ne kadar öneme sahip bulduklarını ve kişilerarası ilişkilerin verimi ne denli etkileyici bir faktör olduğunu gözlemlenmiştir (Kaynak, 1995:22).

Yapılan çalışmalar sonucunda çıkanları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Efil, 1999:45):

- Ortaya çıkan sonucun miktarını, çalışanın “fiziki kapasitesi” değil, “sosyal kapasitesi” belirlemektedir,

- Ekonomik değer taşımayan ödüller de, personelin verimliliğini etkilemekte önemli bir etkindir.
- Uzmanlaşmanın oranının fazla olması, işin planlamasının iyi yapıldığını göstermemektedir,
- İş görenler, işletmelerin kurallarına bireysel tepkiler vermemeleri, gurup çalışanı gibi davranışlar sergilemelidir.

### 2.3.1.3. McGregor X ve Y Kuramı

McGregor; her yönetsel karar ve eylemin temelinde insan yapısının ve davranışının bulunduğunu söylemektedir. McGregor bunlarla ilgili ilk olarak “X” kuramını daha sonra ise “Y” kuramını üretmiştir ve kendisi insan unsurunu ön planda tutan “Y” kuramını desteklemiştir (Mucuk, 2003 :91). “X” ve “Y” kuramlarına bakacak olursak :

“X” Kuramının varsayımları (Hatipoğlu, 1976 :137;Eren, 2001a :33-34) :

- Genellikle insan iş yapmaktan haz etmez ve kaçabilmenin fırsatını kollar.
- İnsan sorumluluk almak istemezler, başkaları tarafından yönetilmek daha kolay gelir, azimli değildir, güvenlik en önemli unsurdur.
- Bencildirler, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih ederler,
- İşletme çalışanlarını hedeflerini gerçeğeştirebilmek için zorlanmalı, sık sık denetim yapmalı ve ceza uygulamalıdır.
- Maddi ihtiyaçlar bireylerin daha çok dikkatini çeker.
- Bireyler dinamiklikten hazetmezler ve örgütsel sorunlarda yatarıcılık gösteremezler.

Teori X, amaçladığının aksine insan yapısını ve amacını betimleyememiştir. Çünkü insanın sosyal yapısı gereksiz bir katılıkla sınırlandırılmıştır. Varsayımlara bakacak olursak X Yöneticisi, iş göreni pasif bir varlık olarak ele alacak ve otoriter davranacaktır. Yönetici otoriter davranabilmek için ise; kontrolüsıkı tutacak, uzun uzun iş tanımları ve kısıtlamalar yapacak, oldukça az yetki devri verecek ve detaylı ceza uygulamaları izleyecektir (Öktem, 1991:50).

“Y” Kuramının varsayımları (Hatipoğlu, 1976 :137; Eren, 2001a :33-34) ;

- Çalışmak insanlar için doğal bir harekettir ve genellikle insanlar çalışmaktan kaçmazlar.

- İnsanlar koşullar uygun olduğu sürece sorumluluk almaktan kaçmazlar.
- İnsan tembel bir varlık değildir. Uygun ortamının oluşturulması ile çalışmak zevk haline getirilebilir,
- Motivasyon, fizyolojik ve güven düzeylerinde olduğu kadar, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme düzeylerinde de oluşur,
- İnsanlar yeterince motive edilirse kendini yönetebilir ve öz denetim duygusu geliştirebilir,
- Bireyin örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan yaratıcılık yeteneklerinin yalnızca bir kısmından yararlanılmakta, insan gücü potansiyelinden tam olarak yararlanılmamaktadır.

Y teorisinin temel ilkesinin bütünleşmek olduğu varsayımından yola çıkarak, işletme çalışanlarının hedeflerine ulaşabilmeleri için, işletmenin hedefleri doğrultusunda yönlendirilmenin, yöneticiler tarafından sağlanması gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Öktem, 1991:50).

#### **2.3.1.4. Maslow'un ve İş Motivasyon Kuramı**

Maslow'a göre insan davranışlarını yönlendiren önemli etken gereksinimleridir. Bu kapsamda insanı çalışmaya yönlendiren en önemli gereksinimler Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi ile detaylı bir şekilde incelenme fırsatı bulmuştur. Bu ihtiyaçlar değişkendir, bireysel farklılıklara ve toplumsal dinamiklere göre değişebilmektedirler.

Maslow'a göre güdülenmek dinamik bir kavramdır ve birey temeldeki bir ihtiyacı karşılamadan bir üst düzeydeki güdülerden etkilenmemektedir. Bunlar fizyolojik gereksinimler, güven gereksinmesi, sosyal gereksinimler, saygınlık gereksinmesi ve kendini gerçekleştirme gereksinmesidir. Maslow, ilk kez fiziki ihtiyaçların yanı sıra kişinin sosyal ihtiyaçlarının da olabileceğinden bahsetmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005 :51 ).

Maslow'a göre insanı çalışmaya yönlendiren ihtiyaçlar, bireylerin yer aldıkları statü ve sahip oldukları deneyimlere göre insanları ayrı şiddetlerde etkilemektedir ve en sonda yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı herkes tarafından istenmeyebilir. Örneğin; nitelik gerektirmeyen işlerdeki personellerin başlıca çalışma nedeni, çalışmanın fizyolojik ihtiyaçlarını gideren bir geçinme aracı olarak görülmesidir. Endüstriyel

toplumlara bakıldığında, işlerin daha çok niteliksiz işler olduğunu ve bireylerin fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına çalıştıkları görülmektedir ve bu noktada en önemli etki “ücret”tir.

Aynı toplum içerisinde üst düzey nitelikli işlerde çalışanların ise, duygusal ödüle daha çok önem verdikleri gözlemlenmiştir (Cüceloğlu, 1998:236).Ayrıca, kişinin yaşadığı toplumun ekonomik ve sosyal refahı bireyin ihtiyaçlarının ne olduğunu ve karşılanma gerekliliğini belirler.

### **2.3.1.5. Herzberg'in İş Motivasyon Kuramı**

Herzberg'de temelde Maslow gibi motivasyonun temelinde ihtiyaçların var olduğunu öngörmüştür. Bu konuda Maslow'dan sonra en çok konuşulan isim olmuştur. Herzberg; kişilerin değer algıları içinde iş hayatını hangi şartlarda istenmez bulduğunu ve ondan uzak durmak gerektiğini tespit etmek üzerine çalışmalar yapmıştır. Herzberg insanların gereksinimlerini ikiye ayırarak incelemeyi uygun görmüştür ve bu ayrımı ilk olarak; çevre ile bağıntılı gelişen fizyolojik ve içgüdüsel ihtiyaçlar, ikinci olarak da bireyin kendine has sorumluluklarından ileri gelen gereksinimler olarak ayırmıştır.

Herzberg 200 muhasebeci ve mühendisten oluşan bir inceleme grubu oluşturmuş ve bu gruba yöneltilen sorular dahilinde iş esnasında hoşnutluk derecesini arttıran ya da azaltan faktörler anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucuna bakılarak; bazı iş koşullarının eksik olması halinde çalışanın tam anlamıyla motive edilemediği gözlemlenmiştir. Bu anlamda bazı iş koşullarının da iş görenleri güdülediği görülmüştür. Bütün bu çalışmalar dahilinde; işte doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk yaratanlar olmak üzere iki başlık altında, motivasyon faktörlerini sınıflandırmak mümkündür (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005 :55-58):

#### **İşte doyum yaratan faktörler:**

- İş başarıma (kişisel eylemlerde etkinlik),
- Tanınma,
- Çalışma,
- Sorumluluk,
- İlerleme.

#### **İşte doyumsuzluk yaratan faktörler:**

- İşletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk,

- Teknik gözetimden hoşnutsuzluk,
- Ücret yetersizliği,
- Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk,
- Çalışma koşullarından hoşnutsuzluk.

Herzberg'e göre ekonomik faktörlerin herhangi bir önemi yoktur. Gerçek bir doyum sağlamanın en etkin yolu; başarılı olmak ve sorumluluk taşımaktır.

### **2.3.1.6.Başarı Güdüsü Kuramı**

Dawid Mc Clelland'a göre bireyin ihtiyaçları belirli bir hiyerarşiye bağlı kalmaz. Bireyin ihtiyaçlarını ve bunun şiddetini içinde bulunulan durum ve sosyal çevre, iş çevresi tarafından etkilenir. Bireyin ihtiyaçları çevreyle olan ilişkisi göz önünde bulundurularak artabilir ya da azalabilir. Yöneticiler bunları gözlemleyebilirler ise verimliliğin artması sağlanabilir (Öztürk, 2003:287).

Bu ihtiyaçları üç grupta ele almak mümkündür. Bunlar(Öztürk, 2003:287);

- Başarma İhtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı
- Sosyalleşme ihtiyacı olarak ayrılır.

Bireylerin başarmaya verdikleri önemi, işletmelerde çalışmalarının önüne geçecek tehlikeleri ve çekimserlikleri saf dışı ederek, özgüven aşılması ve sorumluluk alma hazzını geliştirmesi gösterir. Çalışanları işletmelerde başarılı olarak nitelendirebilmek için, öncelikle başarısızlığa sebebiyet verecek etkenlerin saf dışı bırakılması gerekmektedir. Bu etkenler şunlardır (Tümtürk, 2002 :31 ):

- İşletmelerde herkesin gerçekleştirebileceği ölçülerde hedefler ve standartlar geliştirmelidir. Hedef ve standartlarda aşırı sıklığa veya boş vermişliğe yönelmemek esas alınmalıdır.
- İşyerinde belirsizliğin ve karmaşıklıkların yok olabilmesi adına iş basitleştirmelidir, çalışanlar arasındaki faaliyetlerin paylaşılması, görev bölümleri, yetki ve sorumluluk çerçevelerini belirleyerek bireysel yetki ve sorumluluklar kapsamında çalışanları güdülemek gerekmektedir.
- İşletmelerde başarıyı değerlendirirken ve performansa dayalı ödül ve terfi uygulamalarıyla çalışana elle tutulur bir bildirimde bulunmak gerekmektedir.

Mc Clelland; yeniliğe ve dış dünyaya kapalı olan liderlerin, günümüz rekabet ortamında başarılı olma ihtimallerinin olmadığını ileri sürmüştür. Böylece, yüksek başarı isteği olan bireyler, rekabetin veya mücadelenin olduğu iş durumlarında daha fazla güdülenme ve yaratıcı olma eğilimi içerisine girerler. Buna karşılık, iş durumunun monoton ve rutin olup, rekabete dayalı olmadığı hallerde güdülenmezler. Aynı şekilde düşük başarı isteğine sahip olan bireyler, iş dünyasındaki hızlı değişime katılmak istemezler. Mc Clelland, büyük ve gelişmiş örgütlerin bu duruma gelmelerini, başarılarındaki yöneticilerin, yüksek başarı güdüsüne sahip olmasına bağlamaktadır (Eroğlu, 2000:266).

#### **2.4. İşletmelerde Yönetici ve Motivasyon İlişkisi**

İşletmelerin en temel amacı kar elde etmektir. Kar elde etmeyi başaramayan işletmelerden yeni girişimlerde bulunmaları beklenemeyeceği gibi var olan faaliyetlerini de idame ettirmeleri beklenemez. Küçük veya büyük ayrımı yapmaksızın işletmelerde yönetici konumunda çalışan kişilerde, işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek adına; emirinde çalışanları etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları beklenmektedir. Bu ise çalışanların motivasyon ve morallerini üst düzeyde tutabilmekten geçmektedir. İşletmelerde çalışanlardan başarı beklemek için öncelikle çalışanların güdülenmesi gerekmektedir. Eskiden olduğu gibi çalışanları zorla ya da parayla güdülemeye çalışmak günümüzde geçerliliğini kaybetmiştir. İnsanların o işletmeye olan bağlılığını arttırmak için ve verimli bir şekilde kullanabilmek için psiko-sosyal açıdan insanları hazırlamak gerekmektedir.

Amaçları belirlerken çalışanları da bu sürecin içine dahil edebilmek motivasyonun araçlarından biridir. İşletme dahilinde motivasyonu arttıracak önemli unsur, hedefler belirlenirken ve bazı kararlar alınırken, iş görenlerin katılımını arttırmakla gerçekleşebilir. Motive olmayan personelden yüksek performans göstermesini beklemek işletme açısından hata olur. Yöneticilerin başarısı da bu noktada; altında çalışan kişilerin başarısına, güdülenmelerine, motive olmalarına ve dolayısı ile verimli olmalarına bağlıdır (Koçel, 2001:507).

#### **2.5. İşletmelerde Motivasyonda Özendirici Araçlar**

Motivasyonda asıl amaç, çalışanların istekli, verimli ve etkili bir biçimde çalışmalarınıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005:107). İnsan davranışları çok yönlü ve karmaşık olduğu için,

çalışanları iyi anlamış olmak onları motive edebilmenin ilk ve en önemli adımıdır çünkü herhangi bir çalışan olarak özendirici olarak görünen, diğer bir çalışan için herhangi bir şey ifade etmeyebilir. Motivasyona özendirici araçların her zaman ve her koşulda aynı etkiyi göstermesi beklenemez. Kişilerin değer yargıları, çevre faktörleri, sosyal ve eğitsel düzeyleri motivasyon araçlarının kişiyi ne düzeyde motive edeceğini gösteren en önemli unsurdur. Bunun yanı sıra, motivasyonda kullanılan özendirici araçlar toplumun yapısına göre de değişiklik gösterir. Örneğin, tüketim toplumu içinde yetişen kişiler için ekonomik araçlar ön planda tutulurken, geleneklerine bağlı; kapalı bir toplumda , bireyleri çalışmaya iten güç, ekonomik araçlardan çok kutsal inançlar ve psikolojik unsurlar olarak görülebilir.

Motivasyonda faydalanılan özendirici araçlar aynı zamand işletmenin yönetim politikasına göre de değişir. Örneğin bir şirkette uzun yıllar çalışmış ve başarılı bir yönetim sürecine katılmış olan bir yönetici, başka bir işleme geçtiğinde aynı başarıyı gösteremiyor olabilir. İşletmeyi yönetenlerin başarısı, yönettikleri örgütte çalışanların, ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve işgörenlerin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politikanın izlenmesine bağlıdır (Eren, 2001a:426).

Motivasyon araçlarını kullanırken çalışanların herbirine farklı yaklaşmak mümkün olmadığı için, psikologlar çalışanları altı ana gruba ayırmışlardır. Bunlar (Osma, 1994:310-311) :

- Prestij peşinde koşan iş gören,
- Güvenlik peşinde koşan iş gören,
- Mükemmellik peşinde koşan iş gören
- Önemli olduğunu hissetmenin peşinde koşan iş gören,
- Sorumluluk peşinde koşan iş gören
- Herkes tarafından benimsenmenin peşinde koşan iş gören

Motivasyonda özendirici araçlara karar verirken; evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, kişiye, her topluma ve her işleme uygun bir motivasyon modeli geliştirme imkanı bulunmamaktadır. Bununla birlikte özendiricilikte önem sırası değişkenlik gösteren motivasyon araçlarını üç başlık altında toplamak

mümkündür. Bunlar;ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlardır.

### **2.5.1. Ekonomik Araçlar**

İş görenlerin çalışma nedenleri genellikle ekonomik nedenlere dayanır demek mümkündür. İş görenleri çalışmaya iten en güçlü etmenlerden birinin; belirli ve doyurucu bir ücreti sağlamaktan geçtiği bilinmektedir. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan daha etkilidir demek yanlış olmaz. Bu nedenle iş görenlerin çoğu için ücret unsuru ve bununla beraber daha yüksek gelir elde etme olanağı önemli bir özendirme aracıdır. Motivasyonda ekonomik özendirme araçları; ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödüllendirme olarak sınıflandırılabilir.

#### **2.5.1.1. Ücret**

İş görenlere girdileri sonucunda sunulan maddiyata ücret denmektedir(Genç, 2000:125). İşletmeler iş imkanı yarattıkları personellere bilgi ve birikimler neticesinde belirli bir ücret / maaş verirler (Şimşek & Öge, 2004:175).

Geleneksel anlayışta en etkin motivasyon aracı olarak görülmektedir. Bugün dahi birçok iş gören için bu özelliği sağlayan bir araçtır. İş görenin temel çalışma sebebi olduğu kadar, işletmeye bağlı kalmasında da en güçlü güdü ücrettir. Yapılan araştırmalar sonucunda ücretle verimlilik arasında çok etkileyici bir ilişki olduğunu belirtilmiştir. Bunun nedeni, ücretin; iş görenin sadece alım gücünü yükseltmemesi, aynı zamanda da statüsünü, saygınlığını ve güven unsurunu da yükseltici bir etki olarak görülmesidir. Ücret artışı da ekonomik özendirme araçları içinde en eski ve yaygın olarak kullanılandır (Newman, 1979:448).

İş görenleri güdülemede işletmelerin elinde bulunan en etkili unsur ücrettir. Ücret bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha verimli çalıştırmada etkili bir araç olarak görülür. (Can, 1997:198). Alınan maaş/ücret çalışan birçok kişi için, işe sağladıkları kayararın öneminin bir şekilde kabullenilmesi ve değer görmesi olarak değerlendirilmektedir (Adair, 2003:204).

Maslow'a göre motivasyon arttırıcı bir etken olarak ücrete bakıldığında, bireylerin bir şeyi gerçekleştirmelerinin altında yatanın bir ihtiyacı gidermek olduğuna varılırken,



Maslow ücreti gereksinimleri karşılamaya yarayan bir olgu olarak görmektedir sonucuna ulaşılır. Bireyleri ihtiyaç basamaklarının herhangi bir yerinde aradıkları hazzı vardıklarında bir üst basamağa geçerler, alttaki unsurlar değerini yitirmeye başlar. Herzberg'in iki faktör modeline göre ise; gereksinimleri kişinin kendisinden değil de içinde bulunduğu toplumun koşullarının belirlediği dolayısı ile de maaşın az ya da çok olması çalışanlarda maddi gereksinimler dışında birtakım etkiler yaratmaktadır. Birey ücretinde gerçekleşen artışı; tanınmasının, işinde ilerlemesinin ve değer görmesinin bir ölçüsü olarak değerlendirmektedir (Fındıkçı, 2001:399).

Bunun yanı sıra ücret bir geçinme aracıdır ve bireyin ekonomik gereksinimlerini karşılayabilecek değerde olması gerekir. Kişinin toplumsal ve kuramsal statüsü ile çalışma süreci ve benzeri değişkenlere uyan bir ücret, bireyi motive edebilmek için özendirici bir araç olarak görülmektedir. İşletmelerde ücret artışı yapılırken değerlendirilecek faktörler de bu anlamda bireylerde motivasyonu artırıcı ya da düşürücü özellikler taşıyabilir. İşletmeler mutlaka belirli bir standarta dayanan ücret artışı politikası izlemelidirler. Bu anlamda işletmeler ücret artışında tek faktör olarak kıdemi, ya da başarıyı veya ikisinin karışımını dikkate almalıdırlar. Kıdemi ücret artışında baz olarak almak bütün bu seçenekler arasında en güvenilir olarak görülmektedir. Kıdeme dayalı ücret artışında, iş gören ne kadar eski ise maaş artışı da ona göre yapılacaktır. Başarıya bağlı ücret artışında, kişisel bazı farklılıklardan kaynaklanan sorunlar yaşanabilir. Başarı endeksli ücret artırımlarında ise, başarılı olmak olgusu herkese göre değişkenlik gösterebileceğinden çalışanlara yeni statüler kazandırabilir ancak öznel olması da yaşanacak sorunları beraberinde getirir. Bu sayılan ücret artışı kriterlerinden hepsinin birbirlerinden üstün ve zayıf yönleri mevcuttur. Bugünlerde en çok uygulanan ücret sistemi ise performans ölçümüne dayanan ücret artışı sistemidir (Özgen, Azim, & Yalçın, 2002:276).

#### **2.5.1.2. Primli Ücret**

Performansa dayalı olarak ücretten bağımsız olarak yapılan ödemelere prim adı verilir (Genç, 2000:236). Primi, iş görenlerin örgütteki konumuna bakmaksızın maaşlarına ilave olarak, peşin verilen ödüllendirme şekli olarak da tanımlamak mümkündür (Özgen ve diğerleri, 2002:276). Prime dayalı ücret sisteminde ana ücret ile prime konu olan ücret ayrı farklı kısımdır. Primli ücrette iş gören standar maaşına ek olarak prim sahibi olur ve

üretim ya da performansa bağlı olarak kişinin önceden belirlenen hedeflere ulaşması durumunda ortaya çıkar (Şimşek & Öge, 2004:203). Bu sistemin amacı çalışanı hem daha fazla çalışmaya sevk etmek hem de verim ve motivasyonunu arttırmaktır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005:111).

### **2.5.1.3. Kara Katılma**

Kâr paylaşım planları olarak da bilinen bu sistem, çalışana normal ücret dışında iktisadi ilerlemeden gelen maddi kaynağın, örgütte bulunan işgörelere açık ve adil olarak dağıtılmasıdır. Sistemin temeli; örgütün her faaliyet dönemi sonun da ortaya çıkan kârın belirli bir bölümünün iş görelere bırakılmasını kapsar (Özgen, Azim, & Yalçın, 2002: 274-275). Çalışanlara sadece maaş ödemek yerine teşvik edici bir etken olarak kâra katılmaları eski ve geçerli bir yöntem olmakla beraber üç şekilde gerçekleştirilir (Ülker, 2001:63-64) :

- Nakit olarak dağıtım: Bir yılda ya da daha az süre içerisinde elde edilen kârın belli bir yüzdesinin nakit olarak iş görene verilmesidir.
- Ertelenmiş dağıtım: Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen kârın belirli bir yüzdesinin iş gören adına hesapta saklanmasıdır.
- Karma dağıtım: Üstteki iki modelin birlikte uygulanmasıdır.

### **2.5.1.4. Ekonomik Ödüllendirme**

İş görenleri özendirme ve işletmeye daha fazla bağlamak amacıyla; çalışanlara üstün gayretleri ve şirkete yaptığı önemli katkıları nedeniyle sağlanan ekonomik yararları ödüllendirme denir (Genç, 2000:236). İş görenleri motive etmek ve sarf ettikleri emeği fazlaştırmak amacıyla, başarılı iş görelere bazı ödüller vermeyi amaçlayan bu sistem, iş görenin yapısında bulunan yaratıcılığın ve gücün ortaya çıkmasına aracı olur. Bulunduğu bölümde önemli bir yenilik yada buluş öneren işgörelere parasal ödül verilmesi, ekonomik ödüllendirmeye bir örnektir. Ekonomik ödüllendirmenin en dikkat edilmesi gereken noktası olan ödüllendirme sürecindeki eşitlik ise, ekonomik ödüllendirmenin en çok sorun yaşanan kısmıdır. İşletmelerin önem vermesi gereken yaratıcılığı ve yapıcılığı gelişmiş önerilerle gelen personeller arasında adaletsizlik hissine neden olacak ödüllendirmeden kaçınılmalıdır aksi takdirde motivasyon kaynağı olmaktan çıkar, iş görenin işletmeye olan bağlılığı riske girer (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005:114).

### **2.5.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları**

Sosyal güvenlik ve emeklilik planları; emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik sigortalar gibi onlara hayat boyu sürekli gelir sağlayacak iktisadi güvence şekillerini kapsamaktadır. Günümüzde bu kavramlar artık teşvik edici birer ödül olmaktan ziyade birer iş gören hakkıdır. Kısmen hukuk çerçevesinde yasal birer zorunluluk haline getirilmiş olan Buna rağmen örgüt yönetimleri bunları daha faydalı biçimlere sokup, motivasyon aracı olarak kullanma imkanına sahiptirler. Daha iyi şartlarda emekli olma imkânı, daha elverişli sağlık güvencesi, gerekli olduğunda sorunsuz bir şekilde sağlanan ücretli ve ücretsiz izinler, giyecek, yakacak ve çocuk yardımları ve diğer işletmelerle kıyaslandığında daha çekici olan benzer unsurlar, personelin işinden memnun olmasına ve kendini güvende hissetmesine katkıda bulunmakla beraber aynı zamanda da teşvik edicidir (Peker, 1995:145).

### **2.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar**

İşletmenin amacına ulaşabilmesi için, iş görenlerin sadece ekonomik açıdan doyurulması yetmez. Önceden ekonomik araçlar kadar önemsenmeyen psiko-sosyal araçlar, günümüzde araştırmalara konu olmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda para, sosyal bazı ihtiyaçlardan daha sonra gelmeye başlamıştır (Batlaş, 2001: 175).

Dünya üzerindeki oluşumların tümü artık insan mutluluğu odaklı düşündükleri için, işletmeler de artık çalışan mutluluğunu sağlamak gerektiğinin farkına varmışlardır (Sapançalı, 1992:81).

#### **2.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık**

İş görenlerin çoğu baskı altında olmaktan ve emir almaktan hoşlanmaz. İşletmeye olan bağlılık duygusunun gelişebilmesi için ve kişisel gelişime gösterebilmek adına inisiyatif kullanabilmek isterler (Akat ve diğerleri,1994 :217). Fakat sınırsız bağımsızlık ve inisiyatiften bahsetmek, örgütün varlığını ve otoritesini sarsacağından tam bağımsızlık mümkün değildir.

İş görenlerin yeteneklerinin ne olduğunu saptamak, ilgi akalarını tespit edip, belirli çerçeveler dahilinde çalışma özgürlüğü tanımak da her zaman fayda vardır. Böyle bir çalışma alanında, iş görenler kendi yeteneklerini, yaratıcılıklarını daha kolay ortaya çıkabilir. İş görenler kendilerini baskı altında hissettikleri zaman çalışmaktan

hoşlanmazlar. Sürekli emir almak, her dakika işlerine karışmak ve benmerkezci olmak çalışanların hoşuna gitmeyen durumlardandır (Sabuncuoğlu, 1984:157).

### **2.5.2.2. Sosyal Katılma**

İş görenler işletmeye girdikleri anda, belirli sosyal ortamlara dahil olmaya çalışırlar. Örgütler bireyler arasında sınırsız ilişkilerin yürütüldüğü ortamlardır. Bu ortamlardaki gruplar, herhangi bir şekilde zorlamadan, kendiliğinden oluşur. Bunun nedeni olarak da insanların sosyal varlıklar olduğu ve sosyalleşmeye ihtiyaç duyduklarını söylemek mümkündür (Şahbaz, 1998:73-74).

İşletmelerde bir ya da birden çok gruba üye olunabilir fakat bazı aşamalardan geçerek. İlk aşamada birey herhangi bir gruba üye olmak, bütünleşmek ister. Böylece belirli bir yere bağlı olduğunu da kanıtlamaya çalışır. İkinci aşamada iş gören, işletmelerde nelerin olup bittiğini öğrenmeye çalışır ve bu da onu gruba daha fazla tutunmak için çaba harcamasına iter. Gruptaki bilgilerin kendisine aktarılmadığını düşünen birey hem gruptaki yerini kaybetme hem de kişiliğini kaybetme korkusu yaşar. Son aşamada ise birey gruba dahil hissetmeye başlar ve grup değerlerini benimsemiştir. Bireyin duygu ve düşüncelerini en rahat paylaştığı dönemdir ve birey kendini hem mutlu hem de gruba bağlı hisseder (Sabuncuoğlu,1984:157).

Buradan da anlaşılacağı gibi, çalışan işletmeye girdiğinde öncelikle pasif olarak bir gruba dahil hissederken, belirli bir süre sonra aktif olarak grup üyesi olur.

### **2.5.2.3. Değer ve Statü**

Bir bireye toplum tarafından konumlandırılan değerlerden oluşan olguya statü denmektedir. Bireyler statü sahibi olabilmek için ellerinden gelen emeği sarf etmekten geri kalmazlar ayrıca statü sahibi olanların saygı gördükleri gerçeği yadsınamaz (Eren, 2001a:511). Çalışanlar sadece statü sahibi olarak değer görmekle yetinmezler, aynı zamanda yöneticiler tarafından takdir edilmek, beğenildikleri zaman da duymak isterler. Bu beklentileri ile aynı zamanda kendini başka iş arkadaşlarıyla kıyaslama fırsatı bulurlar. İş görenler aynı zamanda şirketin vaz geçilmez elemanı olmak için çaba sarf ederler (Peker & Aytürk, 1998:302).

#### **2.5.2.4. Gelişme ve Başarı**

Günümüzde çalışanlar herhangi bir işe girmeden önce, işverenin ve işletmenin gelişmeye ne kadar açık olduklarını ve iş görene gelişme adına verdikleri destekleri incelemektedir. İşletme içindeki ve dışındaki eğitim olanakları iş gören için kaçırılmayacak fırsatlar olarak değerlendirilir. Alınacak bu eğitimlerle hem iş gören gelişecek, hem işveren bundan fayda sağlayacak hem de toplum yararlanacaktır.

İşletme çalışanlarına ne kadar gelişme ve eğitim fırsatı tanırorsa, iş gören işletmeye karşı sadakat ve bağlılık duyguyu geliştirecek ve bu da işletmenin başarılı olmasını sağlayacaktır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005:78-79).

#### **2.5.2.5. Çevreye Uyum**

İşletmelerin çalışanlarına sağlamış oldukları fiziksel koşullar; ısıtma, aydınlatma, çalışma araçlarının temiz ve uygun olması, çalışılan alanın temiz olması, çalışanların işletmeye olan sadakatini ve çalışma motivasyonunu arttıran önemli etkenlerdendir (Ayaz, 1989:24). Bütün bunların sağlanıyor olması çalışanı tam olarak işe güdülemeye yetmez, aynı zamanda çalışan, işletmenin sosyal çevresine de adapte olmak zorundadır. İş gören işletmeye girer girmez kendiyile aynı statüdeki çalışma arkadaşları ile varsa üstleri ile tanışmalı kaynaşmalı ve aynı zamanda da kendini tanıtmalıdır. Böylece yabancılik duygusunu üzerinden atarak işe adapte olması kolaylaşacaktır.

İşletmeye yeni gelen ya da yer değiştiren iş gören var ise, yöneticiler bu iş görenlere her konuda yardımcı olmalıdır gerekli bilgileri ve çalışmasına yardımcı olacak her türlü araç ve gereci çalışana temin ederek, alışma sürecini hızlandırmalıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005:80).

#### **2.5.2.6. Öneri Sistemi**

İş görenlerin motivasyonunu sağlama konusunda en önemli etkenlerden biri de çalışanların kararlara katılmasını sağlayan öneri sistemidir. Öneri sisteminin temelinde, kişilerin karara katılma süreçlerinde yer alırlarsa işletmeyi ve alınan kararları daha da benimseyecekleri fikri bulunur. Aynı zamanda öneride bulunan çalışanlar kendilerini işletme açısından daha da değerli görürler. Öneri sistemi, demokratik bir yönetim sürecinin başlamasına neden olur ve önerilerin çalışanlara saygınlık getireceğine

dayanır. Gereksiz önerilerde bulunup üst yönetimi meşgul etmek ise bu sistemin sakıncaları yanlarındandır (Tümtürk, 2002:60-61).

#### **2.5.2.7. Psikolojik Güvence**

Çalışanlar işyerinde sadece ekonomik güvence altında olmak istemezler aynı zamanda da psikolojik olarak güvence altına almak isterler. Çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerinin ilk adımı, çalışma ortamına zarar veren etkenleri uzaklaştırmakla başlar. Daha sonra ise çalışma şartlarının iyileştirilmesini konu alır (Sabuncuoğlu,1984:82).

#### **2.5.2.8. Tebrik ve Takdir**

Manevi değerlere önem veren çalışanlar için motive edici özendirici bir araçtır (İncir, 1990:59). İş görenin üstleri tarafından gerek yazılı gerekse de sözlü olarak değerlendirildiklerini bilmesi ve bunun övgü olarak geri dönmesi çalışanları motive eder, motive olan çalışanın ise daha yüksek performans göstermesi beklenir (Adair, 2003:219). Çalışanın takdir görmesi içten bir şekilde olmalıdır, asılsız ve gösteri amaçlı yapılan övgüler personeller arasında haksızlığa ve adalet olgusunun örgütten kaybolmasına neden olmaktadır. Bu noktada takdir edilme eyleminin bazı özellikleri vardır. Bunlar (Adair, 2003:219):

- Herkese eşit ve adil bir şekilde dağıtılmalıdır.
- Gerçek başarı ödüllendirilip takdir edilmelidir.
- İşletmenin kendi değerlerinden uzaklaşmamalıdır.
- Herkesi özendirecek ve motive edecek şekilde olmalıdır.
- Bütün çalışanların gözü önünde yapılmalıdır, böylece ödülü alan kişi onure edilmiş olur.
- Sadece belgelerle değil sözlerle de yapılmalıdır.
- İçten ve samimi olmalıdır.

#### **2.5.2.9. Sosyal Uğraşlar**

Çalışanların işten kalan zamanlarını değerlendirmek amacı ile sportif faaliyetler, geziler, özel gün kutlamaları ve eğlenceler düzenlemesi, iş görenleriyle beraber motivasyon çalışmaları yaparlar. Bu sosyal uğraşların işletmeler tarafından düzenlenmesi ya da

desteklenmesi takım ruhunun da gelişmesine katkı sağlarken aynı zamanda da çalışanların birbiri ile kaynaşmasını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005:83).

### **2.5.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar**

Ekonomik ve psiko-sosyal araçlar kadar örgütün yönetimde kullandığı araçlar da motivasyon aracı olarak kullanılmak da önemli noktadadır.

#### **2.5.3.1. Amaç Birliği**

İşletme tarafından konulan ve örgütün gelecek hedeflerini belirlediği durumlar örgüt amaçlarını oluşturmaktadır. Örgütün amaçları; maliyetten kısmak, devamsızlığı en aza indirmek, iş görenleri motive etmek gibi şeyler olabilir. Bu belirlenen amaçların bütün iş görenler tarafından benimsenmesi ve uygulanması beklenmektedir (Yüksel, 2000:152). Amaç birliği sağlarken iş görenlerin işletmelerden bekledikleri bazı unsurlar vardır. Bunlar (Ülker, 2001:77-78) ;

- İşletmenin iş güvenliğini sağlıyor olması
- Ücret dağılımının adil olması
- Ücretlerin yeterli olması
- İşletmedeki çalışma koşullarının iyi olması
- Çalışanların kendini geliştirme fırsatı bulabilmeleri
- Örgüt tarafından kabul edilmiş olmak ve saygı görmek
- Becerilerini gösterebilme imkanı bulmak.

Bunların yanı sıra işletmelerin de çalışanlardan beklentileri vardır (Ülker, 2001:77-78);

- İşletmeye karşı yapıcı düşünceler benimseme
- Kendi kendine gelişim imkânı bulabilme
- Örgüte sadakat duyma
- İşletmedeki rollerini yerine getirme

Belirlenen örgüt amaçlarının motivasyondaki etkisinden ise şu maddelerle bahsetmek mümkündür (Eren, 2001a:343);

- İş gören için belirlemiş oldukları amaç açık ve anlaşılır olursa çalışan o zaman daha bilinçli ve kararlı olarak amaçlara yönelir.

- İş gören için belirlen amaçlar ne kadar zor ulaşılır olursa bireyin işe gelirken duyduğu heyecan ve işi başarabilme arzusu o kadar fazla olacaktır.
- Çalışanların işe odaklanabilmesi için bireysel amaçlarla örgütsel amaçların çatışmaması gerekmektedir. İş görenler örgüt amaçlarına uygun davranışlar sergilemeli ve amaçları benimsemelidir.

#### **2.5.3.2. Yetki ve Sorumluluk**

İşletmede tek kişinin her konuda bireysel karar vermesi, bütün işletmeyi tek başına denetlemesi gibi sorumluluklara sahip olamaz. Gerekli olduğu yerde alt kademelerde çalışanlara yetki devrinde bulunmak zorundadır. Eğer bu yolu izlemezse sorumluluğu gittikçe artar ve motivasyonu da düşmesi beklenir. Böyle durumlarda işletmenin sınırları dahilinde çalışanlarına karar alma konusunda özgürlük tanınması gerekmektedir (Şahbaz, 1998:63-64).

#### **2.5.3.3. Eğitim ve Yükselme**

Örgütlerdeki eğitim yaklaşımı, tamamen çalışanın işe olan ilgisini ve verimliliğini arttırmak ve mevcut olan başarıyı daha ileriye taşımaktır (Yüksel,1997:199). İşletmelerin kurum içi ve kurum dışı eğitim düzenleyip iş görenlerinin bilgi ve donanımlarını arttırmaları, yeteneklerini geliştirmeleri, hem iş görenlerini mutlu ve işe yarar hissettirir hem de işletmelerin daha verimli olmasını sağlamaktadır. Eğitim bir anlamda performansı artırıcı ve iş görenin yükselmesini sağlayıcı bir basamak olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005:83).

Eğitim çalışanın mesleki olarak deneyim kazanmasına yardımcı olurken aynı zamanda şirkette terfi almasına da imkân sağlar. Kurumlarda yükselme bazen kıdeme göre verilirken bazen de işletmedeki verimliliğe göre verilmektedir. Şirketlerin bu noktada dikkat etmesi gereken en temel şey adil bir yükselme rotası izlemektir (Sabuncuoğlu, 1982:101).

#### **2.5.3.4. Kararlara Katılma**

Örgütler herhangi bir değişime giderken iş görenlerinin fikrini almaya özen gösterirse, çalışanın duruma ya da işe karşı dikkati artar ve kendini çözüm bulma, yardımcı olma konusunda sorumlu hisseder. Çalışanların kararlara katılması bir nevi, alınacak kararları da daha iyi benimseyecekleri anlamına gelmektedir. Karar alma sürecinde temel özgür



tartışma ve fikir beyan etme temeline dayandırılmalıdır bu sayede örgüt için değişik fikirlerden beslenebilme imkânı artarken, aynı zamanda da daha etkin bir karar alma sürecinin temelini hazırlar (Can & Tecer, 1978:208; İncir, 1990:25).

Çalışanları karar alma sürecine dahil ederek (Batlaş, 2001:171);

- Çalışanların fikri daha iyi özümsemesi ve kabullenmesi sağlanır.
- Motivasyonda artış gözlemlenir.
- İşe karşı olan sorumluluk artarken, devamsızlıklar azalır.
- İş değiştirme oranında düşüş gözlemlenir.

### **2.5.3.5 İletişim**

Örgüt içi iletişim; mesajın iş görenden işverene ya da işverenden iş görene aktarılması veya iş görenlerin arasındaki mesajın birbirlerine iletilmesidir (Berberoğlu, 1996:117). Bu noktada örgütteki iletişim kanallarının aktif olması iş görenleri motive eder. Örgüt içindeki iletişim doğru yapıldığında faydalarından bahsetmek gerekirse (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005:169);

- Çalışanlara doğru bilginin ulaşmasını sağlar
- Yapılan değişikliklere çalışanların adapte olma sürecini hızlandırır
- Çalışanların psikolojik durumlarını örgüt amaçlarına uyarlar
- Çalışanların tutum ve davranışlarının yönetilmesini sağlar
- Belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanları güdüler.

### **2.5.3.6. İşi Genişletme**

Çalışanlar yıllar boyunca aynı iş tanımında ya da aynı iş kolunda yer alan bir işte çalışmak istemeyebilirler. İşin içeriğinde yapılacak ufak bir değişiklik bile, çalışanların işe duydukları heyecanı arttırmaya yetecektir. Çalışanı statik bir şekilde çalıştırıp verim beklemek, işletmeleri hem çıktı konusunda hem de değişime ayak uydurabilmeleri konusunda rakiplerinin gerisinde bırakır (Şenatalar, 1978:292). İşin genişletilmesi, yüksek dozda iş bölümünün sebebiyet verdiği stresi yenmek adına, çalışmanı tek iş yapmak yerine, birbirine benzer işler yapmaya yönlendirmektir. Bu durum çalışanın işten sıkılmasını engellerken, motivasyonunun artmasına neden olur (Can, 1997:203).

### **2.5.3.7. İşi Zenginleştirme**

Birbirine benzeyen fakat iş tanımı olarak birbirinden bağımsız işlerin, aynı çalışan tarafından yapılmasıdır (Silah, 2000:97). Çalışanlara yetki ve sorumluluklar yükler (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005:172).

İş geliştirmenin çalışan üzerindeki etkileri şu şekilde sıralanabilir (Sapançalı ,1992:72):

- Çalışan monotonluktan kurtulur.
- İşin niteliği de arttığı için çalışanın gelişmesine ve donanım sahibi olmasına katkı sağlar.
- Çalışan kendini denetleme ve değerlendirme donanımına sahip olacaktır.
- Çalışanın yetkilerinin giderek artmasından kaynaklanan bir bağlılık oluşacaktır.
- Çalışanı uzmanlaşmaya mecbur bırakacaktır.

### **2.5.3.8. Yarı Otonom Çalışma Grupları Oluşturmak**

İş yaşantısında, iş görenlerin tek başına, bir makinaya bağlı olarak ya da sosyal ortamlardan uzaklaşarak çalışmak, iş görenlerin çok da tercih ettikleri şeylerden değildir. Çalışma arkadaşları ile beraber bir işe girişmek, sorumluluğu beraber üstlenmek, grup çalışması yapmak iş görenlerin moralini arttırabilecek etkilerdendir. Bütün bunlar göz önüne alındığında kişisel çalışma alanı yaratmak yerine, çalışma ortamlarındaki tam bağımsızlık vermese de serbest kalmalarına müsaade eden yarı-otonom çalışma ortamları oluşturmanın mantıklı olduğunu söylemek mümkündür.

Yarı-otonom çalışma gruplarında yönetim; konuları daha önceden belirler. İşin ne zaman bitmesi gerektiğini, hangi hızla çalışılması gerektiğini, kimlerin hangi işi yapacağını, planın nasıl ilerleyeceğini, kimin hangi sorumluluk altına gireceğini önceden belirler. Yarı-otonom çalışma gruplarında daha verimli çalışıldığını söylemek mümkündür (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005 :91). Bu gruplarda çalışma ortamları iyileştirilirken grup üyelerinin de fikri alınır, etkinlik gittikçe artar (Tümtürk, 2002:71).

### **2.5.3.9. Müzik Eşliğinde Çalışma**

Çalışma ortamındaki stresi bir nebze de olsa azaltmak ve tekdüzelikten biraz sıyrılabilmek için, çalışanlar müzik eşliğinde daha rahat çalışabiliyorlarsa, bu ortamı

sağlamak, çalışanlara motivasyon anlamında katkı sağlar. Yapılan psikolojik ve sosyolojik araştırmalar, müziğin insanlar üzerindeki stresi aldığını, çalışma ortamındaki verimliliği arttırdığını göstermektedir.

#### **2.5.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi**

Günümüzde çalışanlar evlerinden sonra en çok vakti çalışma ortamlarında geçirmektedirler. Çalışanların daha verimli olabilmesi ve işlerin vaktinde gerçekleşebilmesi için, çalışılan şartların fiziksel rahatlığı önemli bir unsurdur (Eren , 1997:127). Çalışanların işe biran önce adapte olmaları isteniyor ise, fiziksel koşullar çalışanların rahat olacağı şekilde olmalıdır. İşyeri ortamının rahatlığı, aydınlatması, oturlan sandalyenin rahatlığı, masaların ebatları, bu noktada fiziksel koşulların belirleyicisi konumundadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005:174).

#### **2.5.3.11. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi**

Örgütsel disiplinin tanımını; işyerinin kural ve düzenlemelerine uyan personelin yarattığı davranışlar bütünüdür şeklinde yapmak mümkündür. Bu noktada önemli olan personelin isteyerek bu kurallara uymasıdır (Yüksel , 1997:161). Temelde disiplinin iki boyutu bulunmaktadır. İlk olarak çalışma ortamındaki kişilerin kendi dürtüleriyle kendilerini kontrol altına almaları, ikinci olarak da, örgütün istediği şekilde kontrol altında tutmak (Geylen, 1993:7). Örgütlerdeki disiplin kurallarına bakıldığında, çalışanın ihtiyaçlarına karşılık verebilmesinin dışında, aynı derecede şikayetlerin giderilmesine de karşılık verilmelidir. Burada en önemli unsur personelin bu cezalandırmayı yada ödüllendirmeyi adil olarak görmesidir (Eren, 2001b:338). Bir örgütte belirlenen hedef ve politikalar ne kadar açık bir şekilde çalışanlara anlatılırsa anlatılırsa güdülemeye ya da cezalandırmaya önem verilmezse, verimlilik anlamını yitirir. Yöneticiler bu iki kavramı eğer yerinde kullanırlarsa işletmede yaşanan sorunların daha az yaşanmaya başlanacağı ön görülmektedir (Geylen, 1993:32).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: MOBBİNG MOTİVASYON İLİŞKİSİ: ANTALYA DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

### 3.1. Metodoloji

Antalya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde uygulanan bu araştırmada, araştırmanın amacı ve konusu kapsamında öncelikle mobbing kavramının teorik arka planı ele alınmıştır. Bu doğrultuda detaylı olarak mobbing, mobbing süreci, mobbing aşamaları, çalışanlar, kurum, toplum ve ülke ekonomisi üzerindeki olası olumsuz etkileri ve mobbing türleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Araştırmanın takip eden ikinci bölümünde, genel olarak motivasyon kavramına ilişkin teorik arka plan incelenmiştir. Söz konusu bu bölümde ise, ayrıntılı olarak motivasyon kavramı, motivasyon üzerine kurulmuş motivasyon teorileri ve bu teorilerin gelişim süreçleri, gerek çalışanlar ve gerekse örgüt için önemi ve son olarak motivasyon araçları üzerinde durulmuştur. Araştırmanın son bölümü olan bu bölümde ise, araştırmanın uygulanmasına ilişkin bilgiler, araştırma problemi, amacı, konusu, önemi, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi ve elde edilen verilerin analizi yoluyla ulaşılan bulgulara ve yorumlarına yer verilmektedir.

#### 3.1.1. Araştırma Problemi

Araştırmanın ilgili bölümlerinde daha detaylı olarak tanımlanan ve örgütler için olumsuz bir davranış olarak nitelendirilen mobbing, kısaca çalışanları güçsüz kılarak işten ayrılmaları amacıyla uygulanan psikolojik baskılardır. Mobbing uygulaması, uygulandığı kişiyi hem fiziksel hem psikolojik olarak doğrudan etkilediği gibi, diğer çalışanları, örgütü ve çevresini de dolaylı olarak olumsuz etkileyebilmektedir. Bunun yanında önemli bir psikolojik değer olan motivasyon kavramı ise, birey ya da topluluğun belirli bir hedefe ulaşma amacıyla, kendi istek ve arzularıyla hareket etmeleri anlamına gelmektedir. Buradan hareketle, araştırmanın temel sorusunu “örgütlerde uygulanan mobbing ve motivasyon arasında ilişki var mıdır, varsa ne derecededir ve diğer değişkenlerle arasındaki ilişki ne düzeydedir?” sorusudur.

Araştırma sorusu:

- Mobbing ile motivasyon arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

- Otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde uygulanan mobbing ve motivasyon düzeyi nedir?
- Otel işletmelerinde çalışanların mobbing ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkide bireysel özelliklerine göre benzerlik veya farklılıklar var mıdır?

Araştırma soruları ve önceki bölümlerde yer alan teorik arka plan kapsamında verilen bilgiler ışığında şu hipotezler geliştirilmiştir:

- H<sub>1</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının yaşları açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>2</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının cinsiyetleri açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>3</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının eğitim durumları açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>4</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının medeni durumları açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>5</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının elde ettiği ortalama aylık gelir durumları açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>6</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının sektördeki toplam çalışma (tecrübe) süreleri açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>7</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının mevcut durumdaki otel işletmesinde sahip olduğu toplam çalışma süreleri açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>8</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının çalıştıkları bölüm açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>9</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının çalıştığı otel işletmelerinin sahiplik durumu açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>10</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının çalıştığı otel işletmelerinin zincir işletme olup olmama durumu açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

- H<sub>11</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının çalıştığı otel işletmelerinin yıldız sayısı açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>12</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### 3.1.2. Araştırmanın Amacı, Konusu ve Önemi

Örgütlerde çalışanların korunarak işletmelere verilebilecek zararları minimize etmek ve daha sağlıklı bir çalışma ortamında daha etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak amacıyla örgütün varlığını tehdit eden örgütsel sorunların bir an önce belirlenerek ortadan kaldırılması için, uygun politikalar geliştirilmelidir (Pelit ve Pelit, 2014: 35). Bunun faaliyete geçirilebilmesi için öncelikle çalışanların motivasyonu en yüksek düzeye getirilerek, işten sağladıkları tatmin ve örgüte olan bağlılıkları artırılmalıdır. Çünkü işinden yüksek düzeyde tatmin sağlayan ve aynı düzeyde örgütüne bağlı olan çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Güçer ve Demirdağ, 2014: 12). İnsan faktörünün son derece önemli olduğu ve ikame olanaklarının fazlaca olduğu bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe, sergilenen olumsuz davranışların tamamı örgütü sürekli olarak zarara uğratabilmekte ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sekteye uğratmaktadır. Dolayısıyla, araştırmanın konusunu da oluşturan, birisi olumsuz bir örgütsel davranış olan mobbing ve diğeri ise çalışanların istekli olarak harekete geçirilmesinde son derece önemli bir psikolojik değer olan motivasyon kavramlarının önemi üzerinde durulmasının gerekli olduğu düşüncesi, bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Buradan hareketle, bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde uygulanan mobbing ve motivasyon düzeyinin belirlenmesi, daha sonra iki değişken arasındaki ilişkinin incelenerek ortaya konulmasıdır.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, gerek mobbing ve gerekse motivasyon konuları üzerine yerli ve yabancı olmak üzere sayısız çalışmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Ancak, özellikle yerli literatür bazında mobbing ve motivasyon değişkenlerinin aynı çalışmada ilişkilendirildiği çalışmaların sayısal olarak az olması bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, araştırmada verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda mevcut durumun değerlendirilmesi ve

gözlemlenen olumsuz durumlar açısından işletmelere ve çalışanlara öneriler geliştirilmesi açısından da önem taşımaktadır. Bunun dışında, konuyla ilgili ileride yapılacak olan çalışmaların geliştirilmesinde ipuçları vereceği ve söz konusu bu çalışmalara kaynak oluşturacağı düşüncesi araştırmanın önemini ortaya koyan bir başka husustur.

### **3.1.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Kısıtları**

Otel işletmelerindeki mobbing düzeyi ile motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenerek ortaya konulmasının amaçlandığı bu araştırma, Antalya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında anket tekniği ile bilgilerine ulaşılan katılımcılara, kimlik bilgilerini belirtmek zorunda olmadıkları hatırlatılmış ve elde edilen bilgilerin sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı belirtilmiştir. Böylelikle, araştırmaya olan katılımın artırılması planlanmış, katılımcıların daha güvenli bir şekilde, ciddiyet ve içtenlikle formları doldurmuş olacağı varsayılmıştır. Uygulanan anketler, çalışma saatleri açısından katılımcıların daha az yoğun oldukları saatlerde ve mesai saatleri sonunda (puantörlük veya insan kaynakları ofisinde) yüz yüze dağıtılarak uygulanmıştır. Araştırmanın, Antalya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otelleri kapsıyor olması, ayrıca söz konusu işletmelerdeki mobbing ve motivasyon düzeylerinin psikolojik birer değişken olmasıyla ilgili olarak değişkenlik gösteriyor olabileceği, araştırma sonuçlarının genelleştirilemeyeceği anlamına gelmektedir. Araştırma evreninin tamamına ulaşmada gerek maliyet, gerek zaman ve gerekse diğer etkenlerden kaynaklanan sınırlamalar neticesinde araştırmada kolayda örneklem alma yöntemine başvurulmuştur. Örneklem grubunun söz konusu yöntemle alındığı bu araştırma, Antalya’da faaliyet gösteren, 139’unun dört yıldızlı (5 adet) ve 322’sinin beş yıldızlı oteller (11 adet) olmak üzere toplamda 16 adet otel işletmesinde çalışan 461 kişi ile sınırlandırılmıştır.

### **3.1.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Katılımcılara yüz yüze dağıtılan anket formları, toplamda üç bölümden oluşmaktadır. Söz konusu anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, ortalama aylık gelir, mesleki tecrübe, son işletmedeki mevcut çalışma süresi, çalıştıkları bölüm) belirlenmesi amacıyla yöneltilen ifadeler ve çalıştıkları otel işletmesine ilişkin özelliklerin (yıldız sayısı, işletme sahiplik durumu,

işletmenin zincir işletme olup olmama durumu) belirlenmesine yönelik ifadeler yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde, otel işletmelerinde uygulanan mobbing düzeyinin belirlenmesine yönelik; üçüncü bölümünde ise otel işletmelerinde çalışanların motivasyon düzeylerinin belirlenmesine yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu doğrultuda incelenen katılımcıların bireysel özellikleri ile çalıştıkları otel işletmelerinin özellikleri demografik özellikler kapsamında araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak ele alınmıştır. Diğer taraftan, araştırmanın asıl konusunu oluşturan mobbing ve motivasyon değişkenleri ise araştırmanın bağımlı değişkenleri olarak ele alınmıştır.

Anket formlarından elde edilen veriler bilgisayar ortamında kodlanarak girilmiş ve SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotlar (frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ise iki grup arasındaki farkı t testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırılmalarına yönelik tek yönlü varyans (Anova) testinden yararlanılmıştır. Varyans analizinde farklılığa neden olan grubun tespitinde ise Post Hoc testleri kullanılmıştır. Mobbing ve motivasyon değişkenlerinin arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon analizine başvurulmuştur. Genel olarak korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayısının yorumlanmasında korelasyon katsayısı için 0,20 düzeyindeki aralıkla çok zayıf, zayıf, orta, kuvvetli ve çok kuvvetli ilişki şeklinde nitelendirilmiştir. Nitekim araştırmanın takip eden bulgular ve yorumlar bölümünde sözü edilen bu analizlerle elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir.

### **3.2. Araştırma Bulguları ve Yorumları**

Araştırmanın amacına uygun olarak otel işletmeleri çalışanlarına uygulanan anketlerle elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumları bu bölümde yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizi yapılmış olup, mobbing ölçeğine ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha değeri  $\alpha=0,943$  ve motivasyon ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha değeri ise  $\alpha=0,911$  olarak bulunmuştur. Hesaplanan bu değerler dikkate alındığında, her iki ölçeğin de yüksek derecede güvenilir ( $0,80 < \alpha < 1$ ) olduğunu belirtmek mümkündür (Ural ve Kılıç, 2006).



Kullanılan ölçeklerin analiziyle elde edilen Cronbach Alpha değerlerine göre, katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadeleri doğru anlamış olduğu ve rastgele doldurmamış oldukları sonucuna ulaşılabılır. Bunun yanında ölçeklere faktör analizi uygulanmış olup, değişkenler alt boyutlarına göre faktörlere ayrılmıştır. Bu doğrultuda, öncelikle katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları; mobbing ve motivasyon değişkenlerinin katılımcıların bireysel özelliklere göre karşılaştırılmasına yönelik t testi ve varyans analizi; ve son olarak mobbing ve motivasyon arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar bu bölümde değerlendirilmiştir.

### **Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamında incelenen 461 çalışanın demografik özelliklerine ve çalıştıkları işletmelerin bazı betimleyici özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 1’e göre, araştırmaya katılan katılımcılar öncelikle yaşları açısından değerlendirildiğinde en fazla katılımın %47,1 ile 26 ve 35 yaş arasında olan katılımcıların oluşturduğu görülmektedir. Daha sonra sırasıyla, %23,4 ile 36 ve 45 yaş arasında katılımcının, %21,9 18 ve 25 yaş arasında katılımcının, %7,2 ile 46 ve 55 yaş arasında katılımcının ve %0,4 ile 56 yaş ve üzerinde katılımcının olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak turizm sektöründe genç nüfusun daha fazla istihdam edildiğinin bilinmesine rağmen, bu araştırma kapsamında incelenen otel işletmelerinde azımsanamayacak derecede (%31,0) 36 yaş ve üzeri katılımcının olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada incelenen otel işletmelerinde çalışan personelin %62,9’u erkek katılımcı iken %37,1’i ise kadın katılımcılardır. Katılımcılar cinsiyetleri açısından karşılaştırıldığında, elde edilen bulgular beklenene yakındır. Tatil turizminin popüler olduğu sezonluk sayfiye otel işletmelerinde genellikle diğer illerden gelen personel oluşturmaktadır. Türkiye’nin ataerkil yapısıyla da ilgili olarak, bu çalışanların genelini erkekler oluşturmaktadır.

Çalışanlar medeni durumları açısından karşılaştırıldığında %55,1'i bekâr ve %44,9'u ise evli katılımcılardır. Yoğun bir tempo ve iş yükü gerektiren turizm sektöründe düzenli bir yaşam sürmek bazen zor olabilmektedir. Dolayısıyla, medeni durum açısından araştırma bulgularından elde edilen sonuç ile beklenen sonucun çok fazla paralellik göstermediği söylenebilir. Araştırma kapsamında incelenen işletmelerde çalışanların yarısına yakınının evli olması, bir nebze şaşırtıcı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular (n=461)

Değişkenler	Gruplar	f	%	Değişkenler	Gruplar	f	%
<b>Yaş</b>	18 – 25 yaş arası	101	21,9	<b>Eğitim Durumu</b>	İlkokul	11	2,4
	26 – 35 yaş arası	217	47,1		Ortaokul	45	9,8
	36 – 45 yaş arası	108	23,4		Lise	115	24,9
	46 – 55 yaş arası	33	7,2		Önlisans	133	28,9
	56 yaş ve üzeri	2	0,4		Lisans	141	30,6
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	171	37,1		Lisansüstü	16	3,5
	Erkek	290	62,9	<b>Medeni Durumu</b>	Evli	207	44,9
<b>Ortalama Aylık Gelir (TL)</b>	1500 ve altı	84	18,2	Bekâr	254	55,1	
	1501 – 2000 arası	153	33,2	<b>Sektör Tecrübesi</b>	1 yıl ve altı	73	15,9
	2001 – 2500 arası	77	16,7		2 – 4 yıl arası	162	35,1
	2501 – 3000 arası	59	12,8		5 yıl ve üzeri	226	49,0
	3001 – 3500 arası	30	6,5	<b>Şu anki İşletme Tecrübesi</b>	1 yıl ve altı	156	33,9
	3501 – 4000 arası	37	8,0		2 – 4 yıl arası	183	39,7
	4001 ve üzeri	21	4,6		5 yıl ve üzeri	122	26,5
<b>Çalıştığı Bölüm</b>	Önbüro	128	27,8	<b>İşletme Yıldız Sayısı</b>	4 yıldızlı	139	30,2
	Kat Hizmetleri	85	18,4	5 yıldızlı	322	69,8	
	Muhasebe	41	8,9	<b>İşletme Sahiplik Durumu</b>	Yerli	368	79,8
	Yiyecek-İçecek	114	24,7		Yabancı	10	2,2
	İnsan Kaynakları	23	5,0	Yerli-Yabancı	83	18,0	
	Halkla İlişkiler	6	1,3	<b>İşletme Zincir Durumu</b>	Zincir değil	168	36,4
	Satış-Pazarlama	29	6,3		Yerli Zincir	201	43,6
	Teknik Servis	35	7,6		Uluslararası Zincir	92	20,0
<b>Genel Toplam</b>		<b>461</b>	<b>100,0</b>	<b>Genel Toplam</b>		<b>461</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların eğitim durumları ele alındığında, en fazla katılımın %30,6 ile lisans eğitimini tamamlamış katılımcıların oluşturduğu ve en az katılımın ise %2,4 ile ilkokul mezunu katılımcıların oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer gruplar incelendiğinde ise yüksek katılımdan daha düşük katılıma doğru sırasıyla, %28,9 ile ön lisans mezunu, %24,9 ile lise mezunu, %3,5 ile lisansüstü eğitimi almış ve %9,8 ile ortaokul mezunu katılımcılar oluşturmaktadır. Bu oranlar dikkate alındığında ciddi bir oran olan %87,8 oranındaki katılımcı lise ve üzeri eğitim almış olan katılımcılardır. Bu durumun, son

yıllarda Türkiye’de okuma-yazma oranının katbekat artmasıyla ilgili olduğu düşünülebilir. Bunun ülke kalkınmasına ve gelişmesine katkısı olduğu gibi, Türk turizminde de bilinçli ve kaliteli hizmet verme açısından katkıları olacağı/olduğu düşünülebilir.

Örnekleme grubunun aylık olarak elde ettiği gelirleri Türk Lirası (TL) bazında karşılaştırıldığında, en fazla katılımın %33,2 ile 1501 TL ve 2000 TL arasında gelir elde eden katılımcıların oluşturduğu söylenebilir. 1500 TL ve altında gelir elde edenler %18,2 ile ikinci sırada, daha sonra sırasıyla %16,7 ile 2001 TL ve 2500 TL arası gelir elde edenler, %12,8 ile 2501 TL ve 3000 TL arasında, %8,0 ile 3501 TL ve 4000 TL arasında, %6,5 ile 3001 TL ve 3500 TL arasında ve son olarak %4,6 ile 4001 TL ve üzeri gelir elde eden katılımcılardır. Mevcut Türkiye şartları ve turizm sektöründe elde edilebilen ortalama gelir göz önüne alındığında, 2500 TL’nin altında gelir elde eden çalışanların (%62,7) işgören olarak ve 2500 TL üzerinde gelir elde eden çalışanların (%37,3) ise yönetici olarak istihdam ediliyor olabileceği söylenebilir.

Araştırmaya katılanların %27,8’i önbüro bölümünde çalışan, %24,7’si yiyecek ve içecek bölümünde ve %18,4’ü ise kat hizmetleri bölümünde çalışan katılımcılardır. Genellikle otel işletmelerinde en fazla personelin bu üç bölümde istihdam edildiğinin bilinmesiyle, en fazla katılımın da söz konusu bölümlerden oluştuğunu görmek şaşırtıcı bir durum değildir. Katılımcıların çalıştığı diğer bölümler de incelendiğinde fazla katılımdan düşük katılıma doğru sırasıyla, %8,9 ile muhasebe bölümü, %7,6 ile teknik servis bölümü, %6,3 ile satış-pazarlama bölümü, %5,0 ile insan kaynakları bölümü ve %1,3 ile halkla ilişkiler bölümünde çalışan personellerdir.

Çalışanlar sahip oldukları toplam sektör tecrübesi açısından karşılaştırıldığında, çalışanların %49,0’u 5 yıl ve üzeri, %35,1’i 2 - 4 yıl arası ve %15,9’u ise 1 yıl ve altı süredir sektörde çalışan katılımcılardır. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların %84,1’i en az 2 yıl tecrübeye sahip olan çalışanlardır.

Aynı şekilde katılımcıların araştırmanın yürütüldüğü zaman içinde çalıştıkları otel işletmesindeki toplam çalışma süreleri açısından karşılaştırıldığında ise, %39,7 oranında çalışan 2-4 yıl arası, %33,9 oranında 1 yıl ve altı ve son olarak %26,5 oranında çalışanlar ise 5 yıl ve üzerinde aynı işletmede istihdam edilmektedir. Turizm sektöründe işgücü devir hızının oranı yüksek olmasıyla bağlantılı olarak, elde edilen bulgular

beklenen değerlere yakın bir değerdir. Özellikle sezonluk özellik gösteren sayfiye otel işletmelerinde işgören devir hızı yüksek seviyelerde seyrediyor. Ancak bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre, önemli oranda çalışanın (%26,5) en az 5 yıldır istihdam edildiği görülmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen çalışanların çalıştığı otel işletmelerinin bazı tanımlayıcı özelliklerine bakıldığında ise, %69,8'ini 5 yıldızlı işletmelerin ve %30,2'sini ise 4 yıldızlı işletmelerin oluşturduğu söylenebilir. Katılımcıların bireysel özelliklerinin yanı sıra çalıştıkları işletmelerin de bir takım özelliklerinin öğrenilme amacı, işletmelerde var olan mobbing uygulamaları ile motivasyon düzeylerinin söz konusu özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaya çalışmaktır.

Otel işletmelerinin sahiplik durumlarına göre incelenmesinde ortaya çıkan bulgular, işletmelerin %79,8'inin yerli sahiplik durumunda, %18'inin yerli ve yabancı ortaklık durumunda ve %2,2'sinin ise yabancı sahiplik durumunda olduğu şeklindedir. Diğer bir deyişle araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğu yerli işletmeciler tarafından işletilen otel işletmelerinde istihdam edilmektedir.

Çalışılan otel işletmelerinin zincir bir otel işletme olup olmadığına bakıldığında ise, işletmelerin %43,6'sı yerli zincir otel işletmeleri, %20,0'sinin uluslararası zincir otel işletmesi ve % 36,4'ünün ise herhangi bir zincir işletmeye bağlı olmadığı anlaşılmaktadır. Hangi sektör türünde olursa olsun, genellikle zincir işletmelerin daha kurumsal ve daha güvenilir olduğu inancı yaygındır. Zincir işletmelerin belirledikleri hedefler ve politikalar, diğer işletmelere nispeten daha gerçekçi ve daha uygulanabilir olmaktadır.

### **Mobbing ve Motivasyon Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Araştırma kapsamında kullanılan mobbing ve motivasyon ölçekleri için faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada veri toplama amacıyla kullanılan bu ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla, mobbing ölçeği için elde edilen KMO değeri 0,916 olarak bulunmuştur. Bulunan bu sonuca göre ölçeklerde yer alan ifadelerin istatistikî olarak faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğu test edildikten sonra, faktör yüklerini belirlemek amacıyla Rotated Component Matrisine göre, mobbing ölçeği için toplamda dört faktör elde

edilmiş olup söz konusu bu dört faktör araştırmanın diğer aşamalarında şu şekilde tanımlanacaktır:

<i>Faktör 1 (13, 17, 19, 20, 23, 25, 26, 29)</i>	= <i>İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar</i>
<i>Faktör 2 (27, 28, 30)</i>	= <i>İş Yüküne İlişkin Olumsuz Davranışlar</i>
<i>Faktör 3 (21, 22, 24, 31)</i>	= <i>Kişiliğe Yönelik Olumsuz Davranışlar</i>
<i>Faktör 4 (12, 15, 16, 18)</i>	= <i>Dışlamaya Yönelik Olumsuz Davranışlar</i>

Aynı şekilde, motivasyon ölçeğinin de faktör analizine uygun olup olmadığı test edildikten sonra, mobbing ölçeğine yakın bir KMO (0,896) değerine rastlanmıştır. Aynı şekilde motivasyon ölçeği için toplamda üç faktör elde edilmiş olup, araştırmanın diğer aşamalarında şu şekilde tanımlanacaktır:

<i>Faktör 1 (41, 43, 47, 52, 53, 57, 60, 64)</i>	= <i>Başarı İhtiyacı</i>
<i>Faktör 2 (39, 44, 48, 49, 51, 54, 56, 59, 61, 63)</i>	= <i>İlişki İhtiyacı</i>
<i>Faktör 3 (46, 46, 50, 55, 58, 62, 65)</i>	= <i>Güç İhtiyacı</i>

Faktör analizinin yanı sıra bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik t testi ve varyans (Anova) analizi yapılmış olup, söz konusu analizler yoluyla elde edilen bulgular takip eden bölümde verilmektedir.

### **Bağımsız Değişkenlerin (Demografik Özellikler) Bağımlı Değişkenler (Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeyi) Üzerindeki Etkileri**

#### **Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Yaşları Açısından Karşılaştırılması**

Katılımcıların mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeylerinin yaşları açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmıştır. Bu analiz ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki ortak etkileri belirlenmekte olup her iki değişkene ait grupların bağımlı değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığı test edilir (Ural ve Kılıç, 2006: 220). Bu doğrultuda yapılan varyans analizi bulguları Tablo 2’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde, yaş değişkeni gruplarına göre ölçeklere ait faktörlerin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (Anova) analizinin yanında, farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için Post Hoc-Tukey testi uygulanmıştır.

**Tablo 2:** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Yaşları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları

Faktörler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,91	1,21	Genel	460	591,017	0,916	0,711	0,58
			Gruplar Arası	4	3,665			
			Gruplar İçi	456	587,352			
İş Yüküne Yönelik Olumsuz Davranışlar	3,04	1,06	Genel	460	822,312	0,908	0,506	0,73
			Gruplar Arası	4	3,633			
			Gruplar İçi	456	818,679			
Kişiliğe Bağlı Olumsuz Davranışlar	2,20	1,12	Genel	460	432,873	0,645	0,683	0,60
			Gruplar Arası	4	2,579			
			Gruplar İçi	456	430,295			
Dışlanmaya Yönelik Olumsuz Davranışlar	3,58	1,18	Genel	460	727,963	2,245	1,424	0,23
			Gruplar Arası	4	8,980			
			Gruplar İçi	456	718,982			
Başarı İhtiyacı	2,99	1,11	Genel	459	200,514	0,811	1,870	0,12
			Gruplar Arası	4	3,243			
			Gruplar İçi	455	197,271			
İlişki İhtiyacı	2,68	1,16	Genel	459	245,981	1,383	2,620	<b>0,04*</b>
			Gruplar Arası	4	5,534			
			Gruplar İçi	455	240,447			
Güç İhtiyacı	2,48	1,11	Genel	459	216,720	1,010	2,161	0,07
			Gruplar Arası	4	4,041			
			Gruplar İçi	455	212,679			

p<0,05

Tablo 2 incelendiğinde, motivasyonun alt boyutlarından olan ilişki ihtiyacı katılımcıların yaşlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterirken (F=2,620; p>0,05), gerek mobbingin gerekse motivasyonun diğer alt boyutları katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle

elde edilen bulgular doğrultusunda F testi istatistikleri ve bunlara ait olasılık (p) değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla katılımcıların yaş gruplarının mobbing ve motivasyon üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda, araştırmanın birinci hipotezi olan “*H<sub>1</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının yaşları açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” hipotezi desteklenmemektedir.

### **Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyetleri Açısından Karşılaştırılması**

Araştırmaya katılan kadın ve erkek katılımcıların mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeylerinin cinsiyetleri açısından karşılaştırılması ve iki değişken arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla t testi uygulanmıştır. Bağımsız örneklem için t testi, birbirinden bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural & Kılıç, 2006: 216). Konuyla ilgili olarak yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 3’te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>s.s.</b>	<b>t/F</b>	<b>p</b>
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar	Kadın	171	1,97	1,11	0,655	0,51
	Erkek	290	1,89	1,15		
İş Yüküne Yönelik Olumsuz Davranışlar	Kadın	171	2,21	1,45	1,113	0,27
	Erkek	290	2,06	1,30		
Kişiliğe Bağlı Olumsuz Davranışlar	Kadın	171	1,65	0,90	0,915	0,36
	Erkek	290	1,56	1,01		
Dışlanmaya Yönelik Olumsuz Davranışlar	Kadın	171	2,24	1,23	1,334	0,18
	Erkek	290	2,07	1,28		
Başarı İhtiyacı	Kadın	171	4,48	0,46	0,192	0,85
	Erkek	290	4,47	0,76		
İlişki İhtiyacı	Kadın	171	4,50	0,68	0,500	0,62
	Erkek	290	4,47	0,77		
Güç İhtiyacı	Kadın	171	4,52	0,52	0,110	0,91
	Erkek	290	4,51	0,78		

Tablo 2’de görüldüğü üzere gerek mobbing alt boyutları ve gerekse motivasyon alt boyutlarının aritmetik ortalama değerleri birbirlerinde çok yakındır. 0,05 anlamlılık düzeyinde her iki değişkenin de alt boyutları katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi olan “*H<sub>2</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının cinsiyetleri açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” hipotezi desteklenmemektedir. Başka bir ifadeyle, katılımcıların mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

### **Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılması**

Araştırma kapsamında ele alınan katılımcıların mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeylerinin sahip oldukları eğitim durumları açısından karşılaştırılması ve iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Söz konusu analizden elde edilen bulgular Tablo 4’te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeylerinin alt boyutları eğitim durumu açısından karşılaştırıldığında, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,05$ ). Diğer bir ifadeyle, Anova test sonuçlarına göre, eğitim değişkeninin mobbing ve motivasyon faktör düzeyleri üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir. Dolayısıyla araştırmanın üçüncü hipotezi olan hipotezi olan “*H<sub>3</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının eğitim durumları açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” hipotezi desteklenmiş olmaktadır.



**Tablo 4:** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları

Faktörler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,85	1,10	Genel	460	591,017			
			Gruplar Arası	5	99,843	19,968	18,498	0,00*
			Gruplar İçi	455	491,175	1,080		
İş Yüküne Yönelik Olumsuz Davranışlar	3,06	1,04	Genel	460	822,312			
			Gruplar Arası	5	158,891	31,778	21,795	0,00*
			Gruplar İçi	455	663,421	1,458		
Kişiliğe Bağlı Olumsuz Davranışlar	2,29	1,14	Genel	460	432,873			
			Gruplar Arası	5	65,771	13,154	16,304	0,00*
			Gruplar İçi	455	367,102	0,807		
Dışlanmaya Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,95	1,18	Genel	460	727,963			
			Gruplar Arası	5	63,339	12,668	8,672	0,00*
			Gruplar İçi	455	664,623	1,461		
Başarı İhtiyacı	2,44	1,11	Genel	460	200,514			
			Gruplar Arası	5	4,946	0,990	2,298	0,04*
			Gruplar İçi	455	195,566	0,431		
İlişki İhtiyacı	2,60	1,18	Genel	460	245,981			
			Gruplar Arası	5	14,862	2,972	5,839	0,00*
			Gruplar İçi	455	231,118	0,509		
Güç İhtiyacı	2,73	1,13	Genel	460	216,720			
			Gruplar Arası	5	5,833	1,167	2,511	0,03*
			Gruplar İçi	455	210,887	0,465		

#### **Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumları Açısından Karşılaştırılması**

Çalışanların mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeylerinin sahip oldukları medeni durumları açısından karşılaştırılması ve iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla t testi uygulanmıştır. Yapılan t testinden elde edilen bulgular Tablo 5’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 5’e göre, medeni durum değişkeninin mobbingin alt boyutlarından olan iş yüküne yönelik olumsuz davranışlar ( $F=3,307$ ;  $p<0,05$ ) ve dışlanmaya yönelik olumsuz

davranışlar ( $F=1,941$ ;  $p<0,05$ ) ile motivasyon alt boyutlarından güç ihtiyacı ( $F=2,135$ ;  $p<0,05$ ) boyutlarına etkisi vardır. Medeni durum açısından söz konusu üç boyut anlamlı farklılıklar göstermektedir. Diğer boyutlara bakıldığında ise mobbing kişiliğe bağlı olumsuz davranış ( $F=1,806$ ;  $p=0,07$ ) ve motivasyondan başarı ihtiyacı ( $F=1,842$ ;  $p=0,07$ ) alt boyutlarında da farklılıklar olduğu söylenebilir. Bu durumda araştırmanın dördüncü hipotezi olan “ $H_4$ : Otel işletmeleri çalışanlarının medeni durumları açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmiş olmaktadır.

**Tablo 5:** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları

	Durumu	N	$\bar{x}$	s.s.	t/F	p
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar	Evli	207	1,98	1,16	1,313	0,19
	Bekâr	254	1,84	1,12		
İş Yüküne Yönelik Olumsuz Davranışlar	Evli	207	2,32	1,48	3,307	<b>0,01*</b>
	Bekâr	254	1,89	1,18		
Kişiliğe Bağlı Olumsuz Davranışlar	Evli	207	1,68	1,00	1,806	0,07
	Bekâr	254	1,51	0,94		
Dışlanmaya Yönelik Olumsuz Davranışlar	Evli	207	2,24	1,32	1,941	<b>0,05*</b>
	Bekâr	254	2,01	1,21		
Başarı İhtiyacı	Evli	207	4,54	0,42	1,842	0,07
	Bekâr	254	4,43	0,83		
İlişki İhtiyacı	Evli	207	4,52	0,43	0,990	0,32
	Bekâr	254	4,46	0,93		
Güç İhtiyacı	Evli	207	4,60	0,44	2,135	<b>0,03*</b>
	Bekâr	254	4,47	0,86		

#### **Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Ortalama Aylık Gelir (TL) Durumları Açısından Karşılaştırılması**

Otel işletmelerinde çalışan katılımcıların mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeylerinin elde ettikleri ortalama aylık gelir durumları açısından karşılaştırılması ve iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Söz konusu analizden elde edilen bulgular Tablo 6’da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 6’da yer alan bulgular incelendiğinde, gerek mobbing alt boyutları ve gerek motivasyon alt boyutları katılımcıların ortalama aylık gelirleri açısından karşılaştırıldığında, bütün boyutlarda anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Böylelikle, araştırmanın beşinci hipotezi olan “ $H_5$ : Otel işletmeleri çalışanlarının ortalama aylık gelirleri açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmektedir. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların ortalama aylık gelir düzeyleri mobbing ve motivasyon düzeylerinin farklılık göstermesinde etkilidir.

**Tablo 6:** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Ortalama Aylık Gelir (TL) Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları

Faktörler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar	3,21	1,03	Genel	459	590,204			
			Gruplar Arası	6	68,371	11,395	9,892	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	453	521,832	1,152		
İş Yüküne Yönelik Olumsuz Davranışlar	3,16	1,12	Genel	459	821,132			
			Gruplar Arası	6	67,187	11,198	6,728	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	453	753,948	1,664		
Kişiliğe Bağlı Olumsuz Davranışlar	3,26	1,17	Genel	459	432,526			
			Gruplar Arası	6	37,138	6,190	7,092	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	453	395,387	0,873		
Dışlanmaya Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,24	1,17	Genel	459	726,730			
			Gruplar Arası	6	43,651	7,275	4,825	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	453	683,079	1,508		
Başarı İhtiyacı	3,53	1,20	Genel	459	200,239			
			Gruplar Arası	6	8,384	1,397	3,292	<b>0,04*</b>
			Gruplar İçi	453	191,856	0,424		
İlişki İhtiyacı	3,48	1,11	Genel	459	245,717			
			Gruplar Arası	6	13,035	2,173	4,220	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	453	232,681	0,515		
Güç İhtiyacı	3,63	1,09	Genel	459	216,491			
			Gruplar Arası	6	13,221	2,204	4,900	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	453	203,270	0,450		

## Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Sektör İçindeki Toplam Tecrübe Durumları Açısından Karşılaştırılması

**Tablo 7:** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Sektördeki Toplam Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları

Faktörler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,16	1,13	Genel	456	589,985			
			Gruplar Arası	2	50,988	25,494	21,474	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	454	538,997	1,187		
İş Yüküne Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,41	1,21	Genel	456	807,498			
			Gruplar Arası	2	34,259	17,130	10,058	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	454	773,238	1,703		
Kişiliğe Bağlı Olumsuz Davranışlar	2,24	1,15	Genel	456	428,819			
			Gruplar Arası	2	16,802	8,401	9,257	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	454	412,017	0,908		
Dışlanmaya Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,24	1,15	Genel	456	723,346			
			Gruplar Arası	2	48,410	24,205	16,282	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	454	674,937	1,487		
Başarı İhtiyacı	3,45	1,07	Genel	456	190,420			
			Gruplar Arası	2	1,423	0,712	1,706	0,18
			Gruplar İçi	454	188,997	0,417		
İlişki İhtiyacı	3,53	1,03	Genel	456	238,490			
			Gruplar Arası	2	3,605	1,803	3,477	<b>0,03*</b>
			Gruplar İçi	454	234,885	0,519		
Güç İhtiyacı	3,41	1,10	Genel	456	206,602			
			Gruplar Arası	2	0,582	0,291	0,640	0,53
			Gruplar İçi	454	206,020	0,455		

Katılımcıların mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeylerinin otelcilik sektöründeki toplam çalışma süreleri (mesleki tecrübe süresi) açısından karşılaştırılması ve iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla varyans analizi yapılmış ve analizden elde edilen bulgular Tablo 7’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 7 dikkatlice incelendiğinde, sektördeki toplam çalışma süresi değişkeninin, motivasyon alt boyutlarından başarı ihtiyacı ( $F=1,706$ ;  $p>0,05$ ) ve güç ihtiyacı ( $F=0,640$ ;  $p>0,05$ ) faktörleri üzerinde etkisi bulunmazken, diğer bütün boyutlarda etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeyi toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermekte olup, motivasyon alt boyutlarından ilişki ihtiyacı alt boyutuna göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, araştırmanın altıncı hipotezi olan “*H<sub>6</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının otelcilik sektöründeki toplam çalışma süreleri açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” hipotezi desteklenmiş olmaktadır.

#### **Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Son Çalıştıkları Mevcut İşletmedeki Toplam Tecrübe Durumları Açısından Karşılaştırılması**

Katılımcıların mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeylerinin araştırmanın yürütüldüğü sırada son çalıştıkları mevcut otel işletmesindeki toplam çalışma süreleri açısından karşılaştırılması ve iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla varyans analizi yapılmış ve analizden elde edilen bulgular Tablo 8’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 8’den de anlaşılacağı üzere, mevcut işletmede toplam çalışma süresi değişkeni, mobbing alt boyutlarından sadece dışlanmaya yönelik olumsuz davranışlar, motivasyon alt boyutlarından ise başarı ihtiyacı ve güç ihtiyacı faktörleri üzerinde etkili olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, dışlanmaya yönelik olumsuz davranışlar ( $F=4,439$ ;  $p=0,01$ ); başarı ihtiyacı ( $F=3,532$ ;  $p=0,03$ ) ve güç ihtiyacı ( $F=3,823$ ;  $p=0,02$ ) düzeyleri katılımcıların mevcut işletmedeki toplam çalışma süreleri açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer boyutlar göz önüne alındığında, söz konusu çalışma süresi ile anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Bu durumda araştırmanın yedinci hipotezi olan “*H<sub>7</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının mevcut otel işletmesindeki toplam çalışma süreleri açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” hipotezi desteklenmiş olmaktadır.

**Tablo 8:** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Mevcut İşletmedeki Toplam Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları

Faktörler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar	3,14	1,06	Genel	455	587,104			
			Gruplar Arası	2	4,947	2,474	1,925	0,15
			Gruplar İçi	453	582,157	1,285		
İş Yüküne Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,86	1,17	Genel	455	817,390			
			Gruplar Arası	2	1,881	0,941	0,522	0,59
			Gruplar İçi	453	815,509	1,800		
Kişiliğe Bağlı Olumsuz Davranışlar	3,02	1,21	Genel	455	431,354			
			Gruplar Arası	2	0,264	0,132	0,139	0,87
			Gruplar İçi	453	431,090	0,952		
Dışlanmaya Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,88	1,10	Genel	455	725,452			
			Gruplar Arası	2	13,944	6,972	4,439	<b>0,01*</b>
			Gruplar İçi	453	711,508	1,571		
Başarı İhtiyacı	3,40	1,09	Genel	455	200,242			
			Gruplar Arası	2	3,081	1,541	3,532	<b>0,03*</b>
			Gruplar İçi	453	197,161	0,436		
İlişki İhtiyacı	3,45	1,10	Genel	455	243,273			
			Gruplar Arası	2	1,547	0,774	1,447	0,24
			Gruplar İçi	453	241,726	0,535		
Güç İhtiyacı	3,58	1,15	Genel	455	216,478			
			Gruplar Arası	2	3,601	1,801	3,823	<b>0,02*</b>
			Gruplar İçi	453	212,876	0,471		

### **Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Otel İşletmesinde Çalıştıkları Bölümler Açısından Karşılaştırılması**

Otel işletmelerinde çalışan katılımcıların mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeylerinin çalıştıkları bölümler açısından karşılaştırılması ve iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla varyans analizi yapılmış ve analizden elde edilen bulgular Tablo 9’da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 9:** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Çalıştıkları Bölümler Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları

Faktörler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,21	1,17	Genel	460	591,017			
			Gruplar Arası	7	82,110	11,830	10,545	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	453	508,207	1,122		
İş Yüküne Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,63	1,11	Genel	460	822,312			
			Gruplar Arası	7	97,236	13,891	8,678	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	453	725,077	1,601		
Kişiliğe Bağlı Olumsuz Davranışlar	2,24	1,13	Genel	460	432,873			
			Gruplar Arası	7	46,669	6,667	7,820	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	453	386,205	0,853		
Dışlanmaya Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,46	1,08	Genel	460	727,963			
			Gruplar Arası	7	68,688	9,813	6,742	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	453	659,275	1,455		
Başarı İhtiyacı	3,15	1,19	Genel	460	200,514			
			Gruplar Arası	7	12,288	1,755	4,216	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	453	188,226	0,416		
İlişki İhtiyacı	3,19	1,09	Genel	460	245,981			
			Gruplar Arası	7	14,986	2,141	4,189	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	453	230,995	0,511		
Güç İhtiyacı	3,23	1,11	Genel	460	216,720			
			Gruplar Arası	7	10,118	1,445	3,162	<b>0,03*</b>
			Gruplar İçi	453	206,602	0,457		

Tablo 9'daki varyans analizinin sonuçlarından da anlaşılacağı gibi, mobbing alt boyutları ve motivasyon alt boyutları katılımcıların çalıştığı bölümlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre, bütün faktörlerde anlamlılık düzeyi 0,05'in altında çıkmıştır ve çalışılan bölüm değişkeninin tüm faktörler üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, araştırmanın sekizinci hipotezi olan "*H<sub>8</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının çalıştıkları bölümler açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*" hipotezi tamamen desteklenmektedir.

## Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Otel İşletmelerinin Sahiplik Durumu Açısından Karşılaştırılması

Katılımcıların çalışmış olduğu otel işletmelerinin sahiplik durumlarına göre katılımcıların mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması ve iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan analizden elde edilen bulgular Tablo 10'da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 10:** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmesinin Sahiplik Durumu Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları

Faktörler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,93	1,09	Genel	460	586,721			
			Gruplar Arası	2	4,296	2,148	1,677	0,19
			Gruplar İçi	458	508,207	1,281		
İş Yüküne Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,88	1,16	Genel	460	822,312			
			Gruplar Arası	2	10,491	5,246	2,959	<b>0,05*</b>
			Gruplar İçi	458	811,821	1,773		
Kişiliğe Bağlı Olumsuz Davranışlar	2,92	1,21	Genel	460	432,873			
			Gruplar Arası	2	0,611	0,305	,324	0,72
			Gruplar İçi	458	432,263	0,944		
Dışlanmaya Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,85	1,10	Genel	460	727,963			
			Gruplar Arası	2	5,373	2,686	1,703	0,18
			Gruplar İçi	458	722,590	1,578		
Başarı İhtiyacı	3,23	1,13	Genel	460	200,514			
			Gruplar Arası	2	7,658	3,829	9,074	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	458	192,856	0,422		
İlişki İhtiyacı	3,26	1,11	Genel	460	245,981			
			Gruplar Arası	2	9,626	4,813	9,306	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	458	236,355	0,517		
Güç İhtiyacı	3,45	1,09	Genel	460	216,720			
			Gruplar Arası	2	8,452	4,226	9,273	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	458	208,268	0,456		



Araştırma kapsamında incelenen katılımcıların mobbinge maruz kalma alt boyutlarında iş yüküne yönelik olumsuz davranışlar faktörü (F=2,959; p=0,05) ile motivasyon alt boyutlarının tümü olan başarı ihtiyacı (F9,074; p=0,000\*), ilişki ihtiyacı (F=2,959; p=0,000) ve güç ihtiyacı (F=9,273; p=0,000) faktörleri çalışılan işletmenin sahiplik durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Böylelikle, araştırmanın dokuzuncu hipotezi olan “*H<sub>9</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının çalıştığı otel işletmelerinin sahiplik durumu açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” hipotezinin de desteklendiği söylenebilir.

### **Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Zincir Şirket Olup Olmama Durumu Açısından Karşılaştırılması**

Katılımcıların çalışmış olduğu otel işletmelerinin zincir bir şirkete bağlı olup olmama durumlarına göre katılımcıların mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeylerinin karşılaştırılmasının yanında iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla varyans analizi yapılmış olup, söz konusu analizden elde edilen bulgular Tablo 11’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Daha önce de belirtildiği üzere, zincir şirketlere olan algıdan dolayı, bu çalışmada da işletmelerin zincir olup olmama durumunun işyerinde var olan mobbing ve motivasyon düzeylerinin etkileyebileceği varsayılmıştır. Nitekim Tablo 11’deki sonuçlarda da bu görülmektedir.

Otel işletmelerinde çalışan katılımcıların, mevcut durumda çalışmış olduğu işletmelerin zincir işletme olup olmadığı durumu hem mobbingin bütün alt boyutlarına hem de motivasyonun bütün alt boyutları üzerinde etkilidir. Katılımcıların mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeylerinin çalıştıkları otel işletmesinin zincir işletme olup olmama durumu açısından karşılaştırıldığında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu durumda araştırmanın onuncu hipotezi olan “*H<sub>10</sub>: otel işletmeleri çalışanlarının çalıştığı otel işletmelerinin zincir işletme olup olmama durumu açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” hipotezi de tamamen desteklenen hipotezlerden birisidir.

**Tablo 11:** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmesinin Zincir İşletme Olup Olmama Durumu Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları

Faktörler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,25	1,04	Genel	460	586,225			
			Gruplar Arası	2	60,420	30,210	25,855	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	458	525,805	1,168		
İş Yüküne Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,62	1,15	Genel	460	800,588			
			Gruplar Arası	2	99,725	49,862	32,015	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	458	700,863	1,557		
Kişiliğe Bağlı Olumsuz Davranışlar	2,48	1,23	Genel	460	425,163			
			Gruplar Arası	2	8,957	4,479	4,842	<b>0,08*</b>
			Gruplar İçi	458	416,205	0,925		
Dışlanmaya Yönelik Olumsuz Davranışlar	2,68	1,16	Genel	460	717,141			
			Gruplar Arası	2	71,912	35,956	25,077	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	458	645,229	1,434		
Başarı İhtiyacı	3,28	1,11	Genel	460	189,223			
			Gruplar Arası	2	4,655	2,327	5,662	<b>0,04*</b>
			Gruplar İçi	458	184,569	0,411		
İlişki İhtiyacı	3,26	1,02	Genel	460	237,193			
			Gruplar Arası	2	13,123	6,562	13,149	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	458	224,070	0,499		
Güç İhtiyacı	3,42	1,14	Genel	460	205,454			
			Gruplar Arası	2	8,428	4,214	9,603	<b>0,00*</b>
			Gruplar İçi	458	197,026	0,439		

### **Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Yıldız Sayısı Açısından Karşılaştırılması**

Katılımcıların çalışmış olduğu otel işletmelerinin sahip olduğu yıldız sayısına göre katılımcıların mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması ve iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla t testi yapılmış olup, söz konusu test ile elde edilen bulgular Tablo 12’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 12:** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma ve Motivasyon Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Sayısına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları

	Yıldız S.	N	$\bar{x}$	s.s.	t/F	p
İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar	4 yıldız	139	2,44	1,25	6,419	<b>0,00*</b>
	5 yıldız	322	1,67	1,00		
İş Yüküne Yönelik Olumsuz Davranışlar	4 yıldız	139	2,84	1,46	7,757	<b>0,00*</b>
	5 yıldız	322	1,76	1,14		
Kişiliğe Bağlı Olumsuz Davranışlar	4 yıldız	139	1,79	0,86	2,837	<b>0,05*</b>
	5 yıldız	322	1,51	1,00		
Dışlanmaya Yönelik Olumsuz Davranışlar	4 yıldız	139	2,67	1,35	6,120	<b>0,00*</b>
	5 yıldız	322	1,87	1,14		
Başarı İhtiyacı	4 yıldız	139	4,43	0,51	-1,031	0,30
	5 yıldız	322	4,50	0,72		
İlişki İhtiyacı	4 yıldız	139	4,38	0,53	-2,020	<b>0,04*</b>
	5 yıldız	322	4,53	0,80		
Güç İhtiyacı	4 yıldız	139	4,52	0,58	-0,080	0,94
	5 yıldız	322	4,52	0,73		

Katılımcıların mobbing ve motivasyon düzeylerinin ve alt boyutlarının işletmenin yıldız sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre, motivasyon alt boyutlarından başarı ihtiyacı ( $t/F=-1,031$ ;  $p>0,05$ ) ve güç ihtiyacı ( $t/F=-0,080$ ;  $p>0,05$ ) haricindeki diğer tüm boyutlar için anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, otel işletmelerinin sahip olduğu yıldız sayısının, başarı ihtiyacı ve güç ihtiyacı faktörleri dışında kalan diğer tüm faktörler üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bu durumda araştırmanın diğer hipotezi olan “ $H_{11}$ : Otel işletmeleri çalışanlarının çalıştığı otel işletmelerinin yıldız sayısı açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi de desteklenmiş olmaktadır.

#### **Mobbing ve Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları**

Araştırmada kullanılan ölçekler için belirlenen faktörler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Korelasyon analizi yapılmıştır. Buradaki asıl amaç, mobbing ölçeği için ele alınan 4 faktör ile motivasyon ölçeği için ele alınan 3 faktör arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmektir. Pearson korelasyon katsayıları ( $r$ ) -1 ile

+1 ile arasında değer almaktadır. Eğer korelasyon katsayısı sıfır (0) olursa, değişkenler arasında ilişki olmadığı anlamına gelmektedir. Değer 1'e yakın olursa değişkenler arasındaki ilişki kuvvetli ve pozitif yönlü olurken, -1'e yakın olursa değişkenler arasındaki ilişki kuvvetli ancak negatif yönlü olmaktadır. Bilindiği üzere korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (derecesini, şiddetini ve gücünü) ve yönünü belirlemek amacıyla uygulanan bir tekniktir (Ural ve Kılıç, 2006: 247). Yapılan korelasyon analizinin sonucu Tablo 13'te ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

**Tablo 13:** Mobbing Alt Boyutları ile Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi

	Motivasyon Faktör 1 (Başarı İhtiyacı)	Motivasyon Faktör 2 (İlişki İhtiyacı)	Motivasyon Faktör 3 (Güç İhtiyacı)
<b>Mobbing Faktör 1</b> (İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar)	-0,082	-0,195	-0,072
<b>Mobbing Faktör 2</b> (İş Yüküne İlişkin Olumsuz Davranışlar)	-0,086	-0,184	-0,081
<b>Mobbing Faktör 3</b> (Kişiliğe Yönelik Olumsuz Davranışlar)	-0,048	-0,148	-0,078
<b>Mobbing Faktör 4</b> (Dışlamaya Yönelik Olumsuz Davranışlar)	-0,070	-0,152	-0,068

Tablo 13 incelendiğinde, araştırma kapsamında ele alınan faktörler için elde edilen korelasyon katsayılarının tamamının negatif olduğu gözlemlenmiştir. Bunun anlamı ise, mobbing ölçeğine ilişkin faktörlerle motivasyon ölçeğine ilişkin faktörler arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle araştırmanın son hipotezi olan “*H<sub>12</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*” hipotezi desteklenmemiş olmaktadır.

İşe yönelik olumsuz davranışlar alt boyutu ile motivasyon alt boyutlarından başarı ihtiyacı faktörü için bulunan korelasyon katsayısı -0,082; ilişki ihtiyacı için -0,195 ve güç ihtiyacı için ise -0,072 olarak bulunmuştur.

Mobbing alt boyutlarından iş yüküne ilişkin olumsuz davranışlar faktörü ile motivasyon alt boyutlarından başarı ihtiyacı faktörü için korelasyon katsayısı -0,086; ilişki ihtiyacı için -0,184 ve güç ihtiyacı faktörü için ise -0,081 olarak bulunmuştur.

Mobbing alt boyutlarından kişiliğe yönelik olumsuz davranışlar faktörü ile motivasyon alt boyutlarından başarı ihtiyacı faktörü için korelasyon katsayısı -0,048; ilişki ihtiyacı için -0,148 ve güç ihtiyacı faktörü için ise -0,078 olarak bulunmuştur.

Mobbing alt boyutlarından dışlamaya yönelik olumsuz davranışlar faktörü ile motivasyon alt boyutlarından başarı ihtiyacı faktörü için korelasyon katsayısı -0,070; ilişki ihtiyacı için -0,152 ve güç ihtiyacı faktörü için ise -0,068 olarak bulunmuştur. Tablo 13'te gösterilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, daha önce belirtildiği üzere bütün faktörler arasında negatif yönde ters bir ilişki olduğu söz konusudur. İki farklı değişken arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen verilen analizi yoluyla ulaşılan bulgular ve yorumlara da atıf yapılarak, önerilerin de geliştirildiği ve araştırmanın genel olarak değerlendirildiği sonuç ve değerlendirme bölümü takip eden bölümde yer almaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma yaşamında mobbing, çalışanlara gerek bireysel olarak gerekse örgüte yönelik olumsuz etkileri itibariyle hem akademisyenlerin hem de işletmelerin üzerinde durması gerektiği önemli bir örgütsel sorunlardandır (Pelit ve Kılıç, 2012: 132). Çünkü mobbing davranışı, toplumun ve örgütlerin en değerli unsuru olan insana yöneltilen oldukça ciddi bir tehdit olarak görülmektedir (Gül ve Özcan, 2011: 130). Mobbinge maruz kalan bireylerin zamanla işten sağladığı tatmin düzeyi ve örgüte olan bağlılıkları düşmekte ve buna bağlı olarak birey çeşitli yollarla örgüte zarar verme eğilimi göstermektedir. Genellikle maruz kalan bireylerin istifa ederek veya iş yaşamının dışında bırakılarak örgütten ayrılmasına sebep olabilen mobbing davranışı, kalifiye çalışanın kaybedilmesinin yanı sıra, geride kalan diğer örgüt üyeleri üzerinde yarattığı negatif yönde psikolojik etkiler nedeniyle örgütsel bağlılık, motivasyon ve üretkenlik gibi önemli faktörlerin düşmesine yol açabilmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2006: 125). Bu sebeple örgütün sağlığı, verimliliği ve sürekliliği için örgüt içinde oluşabilecek örgütsel sorunlar önceden analiz edilmeye çalışılmalı ve zamanında tedbirler alınmalıdır.

Bir örgütteki örgüt üyelerinin fikirleri, görüşleri, kaygıları ve önerileri o örgütün süreçlerini oluşturan en önemli etkenlerdendir. Dolayısıyla, hangi kademe de olursa olsun insan unsurundan en etkin düzeyde faydalanmak, örgütler için oldukça önemli bir yetkinliktir (Gül ve Özcan, 2011: 131). Örgütler hedef ve amaçlarına ancak işinden tatmin olan ve örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların başarısı ile ulaşabilir (Güçer ve Demirdağ, 2014: 12). Örgütlerin hedef ve amaçlarına kolaylıkla ulaşabilmesi için, yöneticilere düşen en büyük görevlerden birisi, öncelikle çalışanlarını güçlendirmeli, işlerinden yüksek düzeyde tatmin sağlamalarına ve örgüte güven duymalarına ortam oluşturmalı, örgüte olan bağlılık düzeylerini artırmaya yönelik çalışmalar yapmalı ve en önemli örgütsel sorunları (mobbing, sinizm, iş tatminsizliği, işe devamsızlık, sosyal kaytarma vb.) analiz ederek, önüne geçilmesi için gerekli çalışmalar yapmalıdır.

Otel işletmelerinde mobbing ve motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılmış olan bu çalışmada, araştırmanın amacına uygun olarak ilk bölümde mobbing, mobbing süreci, mobbing aşamaları, mobbingin olumsuz etkileri ve mobbing türleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Takip eden ikinci bölümde, araştırmanın diğer değişkenini

oluşturan motivasyon kavramının teorik arka planı irdelenmiştir. Bu kapsamda motivasyon, motivasyon teorileri ve bu teorilerin gelişim süreçleri, motivasyonun çalışanlar ve örgütler için öneminin yanında son olarak motivasyon araçları konuları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama bölümünü oluşturan üçüncü bölümde ise, araştırmanın problemi, hipotezleri, amacı, konusu, önemi, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi gibi konuların yanı sıra elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Örneklem grubunun bireysel özelliklerine ilişkin betimsel tanımlayıcı analiz olarak frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Birbirinden bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre aralarında farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için t testi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki ortak etkilerini belirlemek ve her iki değişkene ilişkin grupların bağımlı değişkene göre ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını ölçmek için tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmıştır. Ayrıca mobbing uygulamalarının alt boyutları ve motivasyonun alt boyutlarının arasındaki ilişkinin şiddetini, gücünü ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın konusu ve amacına uygun olarak geliştirilmiş olan araştırma hipotezlerinden, önceki bölümlerde de yer aldığı üzere bir, iki ve on ikinci araştırma hipotezleri desteklenmeyen hipotezler olarak karşımıza çıkmıştır. Birinci hipotez, katılımcıların yaşları açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu ve ikinci hipotez ise aynı şekilde katılımcıların cinsiyetleri açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu varsayan hipotezlerdir. Araştırmanın desteklenmeyen ve son hipotezi olan on ikinci hipotezi ise, mobbing ile motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu öne süren bir hipotezdir, nitekim desteklenmeyen hipotezlerden biridir.

Araştırmaya dâhil edilen katılımcıların ve çalıştıkları otel işletmelerinin bazı bireysel özelliklerine değinmek gerekirse, katılımcıların %62,9'u erkek, %69'u 18 ve 35 yaş arasında olan, %55,1'inin bekâr, %51,4'ünün 2000 TL altında aylık gelir elde ettiği, %63,0'ünün lisans ve üzeri eğitime sahip olduğu, %49,0'unun 5 yıldan daha fazla sektör tecrübesi olduğu, %33,9'unun son çalıştığı otel işletmesinde 1 yılın altında zamandır istihdam edildiği bulgularına ulaşılmıştır. Otel işletmeleriyle ilgili olarak ise,

%69,8'i beş yıldızlı, %79,8'i yerli işletmeciler tarafından işletilen ve söz konusu otel işletmelerinin %43,6'sının yerli zincir otel işletmelerine bağlı olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaş ve cinsiyet değişkenleri dışındaki bireysel özellikleri açısından mobbinge maruz kalma ve motivasyon arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Genel anlamda ise, mobbing ve motivasyon arasında pozitif bir ilişki bulunamamış olup, aralarındaki ilişkinin negatif yönlü ters bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, mobbingin örgütler için ne derecede tehdit unsuru olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında incelenen otel işletmelerinden çıkarılan sonuç da göz önünde bulundurularak, konuyla ilgili öneriler geliştirilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, öncelikle mobbing gibi örgüte zarar verebilecek davranışlar tespit edilmeli ve ortadan kaldırılması veya etkisinin minimize edilebilmesi için gerekli uygulamalar gerçekleştirilmelidir. Mobbing uygulayan örgüt üyelerinin çeşitli şekillerde cezalandırılması ve sonraki aşamalarında ise gerektiği takdirde örgütten uzaklaştırılmalıdır. Örgüt içinde, yöneticiler tarafından eşitlik prensiplerine sadık kalınarak bütün örgüt üyelerine adil ve eşit davranılmalıdır. Örgüt çalışanlarının her şeyden önce işinden tatmin sağlamasını kolaylaştırmak, buna bağlı olarak örgüte olan sadakati ve bağlılığını artırmak örgütlerin sağlığını ve verimliliğini olumlu yönde etkileyecek faktörlerdendir. Bu konuda başarıya ulaşabilmek için, örgüt içi iletişim ağının aktif bir şekilde işliyor olmasıyla birlikte bilgi akışının da paralel olarak işliyor olması gerekmektedir. Çalışanları yüksek düzeyde motive edecek motivasyon araçları iyi analiz edilmeli, gerekli yer ve zamanlarda onların da fikri alınmalı ve karara katılımları sağlanmalıdır.

Bu çalışma otel işletmelerinde mobbing ve motivasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koyma amacıyla yapılmıştır. Mobbing konusu üzerine yapılacak olan ilerideki çalışmaların, farklı örneklem grubuna mobbingin farklı değişkenler üzerinde olan etkileri incelenebilir. Örneğin, “mobbingin uygulandığı örgütlerde mobbingin yol açtığı örgütsel sorunlar neler olabilir, bu sorunların boyutları ve örgüte olan etkisinin düzeyi ve sonuçları ne olabilir?” gibi sorulara cevap aranabilir. Dolayısıyla, yapılan bu araştırmanın ileride yapılacak olan diğer çalışmalara ışık tutacağı ve barındırdığı öneriler sayesinde ilgili işletmeler, çalışanlar ve araştırmacılar için kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Abraham, A. (1978). Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji. (İ. Akhun, Çev.) Ankara.
- Adair, J. (2003). Etkili Motivasyon (1. Baskı b.). (S. Uyan, Çev.) İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılığı.
- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (1994). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, Ş., & Omay, U. (2009). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi. İstanbul Üniversitesi Dergisi.
- Arslan, T. (2008). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu (Tacizcilerin Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Çalışma). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Asunakutlu, T., & Safran, B. (2006). Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2006: 111-129.
- Atman, Ü. (2012). İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing. Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi (Hakemli Bilimsel Dergi)(3), 62.
- Ayaz, M. (1989). Önemli Bir Verimlilik Faktörü Olarak Motivasyon. İzmir Ticaret Odası Dergisi, 62(5).
- Balçık, B. (2004). İşletme Yönetimi (4 b.). Konya: Atlas Kitabevi.
- Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 135.
- Başaran, İ. E. (1991). Örgütsel Davranış. Ankara: Gül Yayın Evi.
- Batlaş, A. (2001). Ekip Çalışması ve Liderlik (2 b.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Berberoğlu, G. (1996). Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Ün. Yay.
- Bingöl, D. (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Erzurum.

- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yöneti (4 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., & Tecer, M. (1978). İşletme Yönetimi. Ankara: Doğan Basımevi.
- Cüceloğlu, D. (1998). İnsan ve Davranışı, . İstanbul.
- Ç, K. (2008). Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Çakır, B. (2006). İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çalışkan, O., & Tepeci , M. (2008). Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri. 19(2), 135-148.
- Çelik, N. (2009). Konaklama İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Yıldırma Davranışları (Mobbing) ve İş Stresi: Mersin İli Örneği.
- Daft, R. L. (1997). Managemen. U.K.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., & Eliot, G. P. (2003). Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz. (Ö. C. Öner Toy, Çev.) İstanbul: Şehir Yayıncılık.
- Davis, K. (1984). İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış. (K. Tosun, Çev.) İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Efil, İ. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Alfa Kitabevi .
- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work. International Journal of Manpower(20), 16-27.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 185-201.
- Ekiz, V. (2010). İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Erdem, S. (1990). Psikoloji. İstanbul : Fil Yayınevi.

- Eren, E. (2001a). Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2001b). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. İstanbul : Beta Yayınları.
- Eren, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul.
- Eroğlu, F. (2000). Davranış Bilimleri. İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi (3. Baskı b.). İstanbul: Alfa Yayın.
- Genç, N. (2000). Yönetim El Kitabı Temel Kavramlara Giriş (2.Baskı b.). İstanbul: Birey Yayıncılık.
- Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Geylen, R. (1993). İşletmelerde Personel Disiplini. Eskişehir.
- Go, F. M., Monachello, M. L., & Baum, T. (1996). Human Resource Management in The Hospitality Industry. New York: John Wiley Sons Inc.
- Güçer, E., & Demirdağ, Ş. A. (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction. A Study on Hotels. Business Management Dynamics, 4 (1), 12-28.
- Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1 (2), 107-134.
- Güngör, M. (2008). 'Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz. İstanbul: Derin Yayınevi.
- Hatipoğlu, Z. (1976). Organizasyon: Personel Davranışı ve Yönetimi. İstanbul: Metler Matbaası.
- Hecker, T. E. (2007). "Workplace mobbing: a discussion for librarians. The Journal of Academic Librarianship, 33(4), s. 439-445.

- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. Prentice Hall: New Jersey.
- Heymann, L. (1996). *Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz Und Wie Man Sich Dagegen Wehren Kann*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. MPM Yayınları.
- Karcıoğlu, F., & Çelik, Ü. H. (2012). Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75.
- Kaymakçı, H. A. (2008). *Çalışma Hayatında Mobbing: (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış*.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım .
- Keskin, A. (2016, 01 19). *Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi*. <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf> adresinden alındı
- Kırel, Ç. (1996). *Örgütlerde Güdüleme Süreci ve Kuramları*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği – Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Yön Ajan.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği* . İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği (9 b.)*. İstanbul: Beta Basım Yayın .
- Leymann, H. (1990). *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behaviour*. Lincoln.
- McShane, S. L., & Von Glinov, M. (2003). *Organizational Behavior, Emerging Realities For The Wrokplace Revolution*. New York: Mc Graw Hill Companies Inc.

- Minibaş, J., Paussard, İ., & Çamuroğlu, M. (2009). Psikolojik Taciz: İşyerindeki Kabus (1 b.). İstanbul: Nobel Yayın.
- Mucuk, İ. (2003). Temel İşletme Bilgileri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Newman, W. H. (1979). İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare. (K. Sürgit, Çev.) Ankara.
- Ocak, S. (2008). Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'e İlişkin Algıları (Edirne İli Örneği). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne: Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi.
- Onaran, O. (1981). Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları. Ankara.
- Osmay, N. (1994). İnsan Mühendisliği (6. Baskı b.). Ankara: Fahrettin Telsiren Yayınları.
- Öktem, M. K. (1991). "Güdüleme Kurumları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz: X ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması. AİD, 24(3), 48.
- Özalp, İ. (1987). Japon Yönetim Biçimi. A.Ü. İİBF Dergisi, 5(2).
- Özgen, H., Azim, Ö., & Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgener, Ş. (1996). Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, M. (2003). Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yöneti. İstanbul.
- Peker, Ö. (1995). Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği. Ankara.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (1998). Etkili Yönetim Becerileri. Yargı Yayın evi: Ankara.
- Pelit, E., & Kılıç, İ. (2012). Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, 4(2), 122-140.
- Pelit, E., & Pelit, N. (2014). The Effects of Mobbing on Organizational Cynicism: A Study on Hotels in Turkey. International Journal of Human Resource Studies, 4 (1), 34-56.

- Robbins, S. P. (2003). *Essentials Of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. (1982). *Endüstriyel Davranış*. Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi(10), 96.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa.
- Sapançalı, F. (1992). *İşletmelerde Kullanılan Özendirici Araçların Güdülenme Üzerine Etkisi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shallcross, L. (2003). *The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector*. Workplace Mobbing Conference. Brisbane.
- Silah, M. (2000). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara.
- Şahbaz, A. (1998). *İşletmelerde Motivasyon ve Moral Faktörleri*. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Sosyal Bil. Ens.,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Şenatalar, F. (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. İstanbul: İ.Ü Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., & Öge, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Yelken Bas. Yay. Dağ.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Telimen, O. (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*.
- Tengilimoğlu, D., & Mansuroğlu, A. F. (2009). *İşletmelerde Uygulanan Mobbing (Psikolojik Şiddet)'in Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 1(3), 71.
- Tetik, S. (2010). *Mobbing Kavramı: Birey ve Örgüt Açısından Önemi*. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(18), 81-89.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz Mobbing*. İstanbul : Beta.
- Tınaz, P. (2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul : Beta Basım .

- Tınaz, P. (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul : Beta Basım Yayın.
- Turan, F. (2006). İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet (3 b.). Ankara: Platin Yayınevi.
- Tümtürk, A. (2002). "Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Uçakhan, B. (2011, 06 15). Mobbing ve İletişim. [http://www.hukukevi.net/images/mobbing\\_binnuriletisim.pdf](http://www.hukukevi.net/images/mobbing_binnuriletisim.pdf) adresinden alındı
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülker, A. (2001). Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Vural Özkan, G. (2011). İş Yerinde Yıldırma (Mobbing) ve İş Doyumu İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yalçın, S. (1991). Personel Yönetimi. İstanbul.
- Yavuz, H. (2007). Çalışanlarda Mobbing Psikolojik Şiddet. s. 21-22.
- Yeniçeri, Ö., & Demirel, Y. (2011). Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar (1 b.). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Yücel, D. (2003). Çalışanları Neler Motive Eder? İş, Güç, Bakış-İş Yaşamı Dergisi(8).
- Yüçetürk, E. (2003). Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş mü? Gerçek mi? 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (s. 973-984). Afyon : Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Yüksel, Ö. (1997). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara.
- Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi