



T.C
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**BELEDİYE ÇALIŞANLARININ PSİKOLOJİK YILDIRMA İLE
GÜDÜLENME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**
(MERSİN İLİ ÖRNEĞİ)

Yüksek Lisans Tezi

Neslihan ÇETİNKAYA

Mersin, 2016



T.C
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

BELEDİYE ÇALIŞANLARININ PSİKOLOJİK YILDIRMA İLE
GÜDÜLENME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
(MERSİN İLİ ÖRNEĞİ)

Neslihan ÇETİNKAYA

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Fatma Sema Bengi GÜRKAN

Mersin, 2016

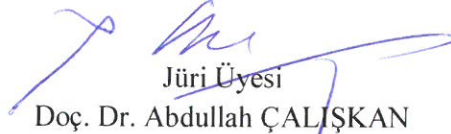
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Neslihan ÇETİNKAYA tarafından hazırlanan “ Belediye Çalışanlarının Psikolojik Yıldırma ile GÜdülenme Düzeyleri Arasındaki İlişki (Mersin ili Örneği) ” başlıklı bu çalışma 19/07/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı

Prof. Dr. Süleyman DEĞİRMEN



Jüri Üyesi

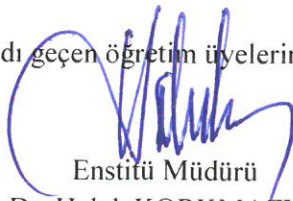
Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN



Danışman

Yrd. Doç. Dr. Sema Bengi GÜRKAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgiler ve dökümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasındayarılandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi.
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı.
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

19/07/2016

Neslihan ÇETİNKAYA

ÖNSÖZ

Bu çalışmada belediye çalışanlarının psikolojik yıldırma yaşama düzeyi ile güdülenme düzeyleri arasındaki ilişki incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmamın her aşamasında değerli bilgi ve deneyimleriyle yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım, Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Fatma Sema Bengi GÜRKAN başta olmak üzere, katkısı olan tüm hocalarıma, tüm bilgilerimi bana cömertçe sunan abim Erkan KURTULUŞ' a bana her konuda destek veren sevgili aileme ve en çok da ablam Nazlı ÇETİNKAYA' ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Neslihan ÇETİNKAYA

ÖZET

Psikolojik yıldırma iş yaşamında var olan en yaygın tehlikelerden biridir. Psikolojik yıldırmanın yaşandığı ortamlarda güdülenme düzeyinde ve iş veriminde düşüş olmaktadır. Ciddi sıkıntılar yaşanmasına neden olan iş yerinde psikolojik yıldırma olgusunun zararları bireyle başlayıp toplumu etkisi altına almaktadır. Bu çalışmada da Mersin ili Akdeniz Belediyesi personelinin iş yaşamında karşılaştıkları psikolojik yıldırma ve güdü ilişkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışanların psikolojik yıldırmaya ne sıklıkta maruz kaldıklarını belirlemeye yönelik “Olumsuz Davranış Ölçeği” ve güdü düzeylerini belirlemeye yönelik Mc “Clelland’ın” Güdülenme Testi uygulanmıştır. Araştırma evreni Mersin ili Akdeniz Belediyesi merkez binadaki 206 personel olup çalışmaya katılan 177 işgörene uygulanan anketten 131 tanesine geri dönüş sağlanmış, elde edilen değerler analiz edilmiş, çalışmada elde edilen veriler sonucunda çeşitli öneriler geliştirilip çalışma sonuçlandırılmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre psikolojik yıldırmanın alt boyutu olan “işe yönelik psikolojik yıldırma” ile güdünün alt boyutları olan “ilişki, güç ve başarı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulunmuştur. “İş yüküne dönük psikolojik yıldırma” ile güdünün alt boyutları olan “ilişki, güç ve başarı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü; “kişiliğe yönelik psikolojik yıldırma” ile güdünün alt boyutu olan ilişki arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. “Dışlanmaya yönelik psikolojik yıldırma” ile güdünün alt boyutu olan ilişki arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulunurken, güdünün diğer alt boyutları olan güç ve başarı ile dışlanmaya yönelik psikolojik yıldırma arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmemiştir. Yapılan analiz sonucunda çalışanların kıdem yılları ile güdünün alt boyutları olan başarı ve ilişki ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yokken, güdünün diğer alt boyutu olan güç ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Psikolojik yıldırma, psikolojik taciz, güdü, belediye personeli

ABSTRACT

One of the most common problems in today's business life is psychological harassment. It is seen that the motivation level and business efficiency is decreasing in the working environments where psychological harassment are taking place. The negative effects of psychological harassment on individuals in turn do affect the society. The objective of this study is to determine the relationship between the motivation and the mobbing that might have been experienced by the Akdeniz municipality staff in Mersin. To achieve this objective "negative behavior scale" test was used to determine how often the staff experiences mobbing the and Mc "Clelland's Motivation Test was used to determine the level of motivation of the sample. The survey was conducted in a 177-staff sample.

According to the findings of the research there is a statistically meaningful and negative relationship between the "mobbing by work" subdimension of psychological intimidation" and the "relationship, power and success" subdimensions of motivation. The same type of relationships (statistically meaningful and negative) were also identified between "mobbing by workload" and the "relationship, power, success" subdimensions of motivation and "mobbing towards the personality" and the "relationship" subdimension of motivation. In addition, there is also a meaningful and negative relationship between "mobbing by discrimination" and the "relationship" while there is no statistically meaningful relationship between the "mobbing by discrimination" and the "power and success" subdimensions of motivation. On the other hand, the results showed that there was no statistically meaningful relationship between the seniority of the staff and the "success and relationship", there is a statistically meaningful relationship between the seniority and the power.

Keywords: mobbing, psychological harassment, motivation, municipal staff

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	4
ABSTRACT	5
İÇİNDEKİLER.....	6
TABLolar LİSTESİ.....	11
I. BÖLÜM.....	13
GİRİŞ.....	13
1.1. PROBLEM.....	13
1.2. Araştırmanın Amacı.....	16
1.3. Alt Amaçlar.....	16
1.4. Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi	16
1.5. Sınırlılıklar	17
1.6. Tanımlar	17
1.7. Sayıtlılar	18
II. BÖLÜM	19
KONU İLE İLGİLİ KURAMSAL GÖRÜŞ VE ARAŞTIRMALAR.....	19
2.1. Psikolojik Yıldırma Kavramı	19
2.1.1. Terminolojide Psikolojik Yıldırma	19
2.1.2. Psikolojik Yıldırmanın Tarihsel Süreci.....	20
2.2. Psikolojik Yıldırmanın Süreci.....	23
2.2.1. Psikolojik Yıldırma Aşamaları.....	23
2.2.2. Psikolojik Yıldırma Tipolojisi.....	25
2.2.3 Psikolojik Yıldırma Süreci İçinde Rol Alanlar	26
2.2.3.1. Psikolojik Yıldırma Mağdurları (Kurban).....	28
2.2.3.2. Psikolojik Yıldırma Uygulayıcıları (Saldırgan, Tacizci, Zorba).....	29
2.2.3.3. Psikolojik Yıldırma İzleyicileri.....	27
2.2.4. Psikolojik Yıldırma Türleri	28
2.2.4.1. Hiyerarşik (Dikey) Psikolojik Yıldırma.....	28
2.2.4.1.1. Yukardan Aşağıya Psikolojik Yıldırma	28
2.2.4.1.2 Aşağıdan Yukarıya Psikolojik Yıldırma	29
2.2.4.1.3. Fonksiyonel (Yatay) Psikolojik Yıldırma	29
2.3. Psikolojik Yıldırmanın Etkileri	29
2.3.1. Psikolojik Yıldırma Mağdura Etkileri.....	30
2.3.2. Aile ve Arkadaşlar Üzerine Etkisi.....	30

2.3.3. Topluma ve Aile Ekonomisine Etkileri.....	31
2.4. Psikolojik Yıldırma İle Başa Çıkma Yolları	32
2.4.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları.....	38
2.4.1.1 Güven, Özgüven ve Bilinç Geliştirme	34
2.4.1.2 Bireysel Stres Yönetimi	39
2.4.1.3 Aile ve Yakın Çevrenin Yapabileceği Yardımlar	35
2.4.2. Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri	36
2.4.3. Sendikal Mücadele	36
2.5. Psikolojik Yıldırmanın Hukuki Yönü	37
2.5.1. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu	37
2.5.2. 4857 Sayılı İş Kanunu.....	38
2.5.3. Türk Ceza Kanunu	38
2.5.4. 6098 Sayılı Borçlar Kanunu madde 417	38
2.5.5. TBK madde 332 ve İş Güvenliği Kanunu madde 4: İşverenin Koruma Ve Gözetme Borcu.....	39
2.5.6. 2011/2 Başbakanlık Genelgesi - İşyerlerinde Psikolojik Yıldırmanın (Mobbing) Önlenmesi	39
2.5.7. TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu.....	40
2.6. GÜDÜ Kavramı.....	40
2.6.1. GÜDÜLENMENİN TANIMI	40
2.6.2. Çalışma GÜDÜLENMESİ	41
2.6.3. GÜDÜLENMENİN ÖNEMİ	42
2.6.3.1. GÜDÜLENMENİN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ.....	43
2.7. GÜDÜLEME KURAMLARI.....	43
2.7.1. Kapsam Kuramları	43
2.7.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	44
2.7.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	45
2.7.1.3. Alderfer'in Nig (ERG) Kuramı	45
2.7.1.4. Mc Clelland Başarı İhtiyaç Kuramı	46
2.7.2. Süreç Kuramları	47
2.7.2.1. Skinner' in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı.....	48
2.7.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı	48
2.7.2.3. Porter-Lowler Kuramı.....	49
2.7.2.4. Locke' un Amaç Kuramı	49
2.7.2.5. Adams'ın Hakkaniyet (Eşitlik) Kuramı	49
2.8. GÜDÜLENMEDE ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR	50
2.8.1. Ekonomik Araçlar	51
2.8.1.2. Primli Ücret.....	51

2.8.1.3. Kara Katılma	52
2.8.1.4. Ekonomik Ödül Verme	52
2.8.2. Psiko-Sosyal Araçlar	52
2.8.2.1 Çalışmada Bağımsızlık	53
2.8.2.2. Değer, Statü ve terfi	53
2.8.2.3. Sosyal Katılım	53
2.8.2.4. Gelişme ve Başarı	53
2.8.2.5. Çevreye Uyum	54
2.8.2.6. Öneri Sistemleri	54
2.8.2.7. Psikolojik Güvence	54
2.8.2.8. Sosyal Etkinlikler	54
2.8.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	55
2.8.3.1. Amaç Birliğı	55
2.8.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi	55
2.8.3.3. Eğitim ve Çalışanların Kişisel Gelişimi	55
2.8.3.4. Kararlara Katılma	56
2.8.3.5. Etkin İletişim	56
2.8.3.6. İş Zenginleştirme	56
2.8.3.7. İş Genişletme	57
2.8.3.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	57
III. BÖLÜM	58
YÖNTEM	58
3.1. Araştırmanın Modeli	58
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	58
3.3. Veri Toplama Araçları	59
3.3.1. Demografik Bilgi Formu	59
3.3.2. Olumsuz Davranış Anketi	59
3.3.3 Olumsuz Davranışlar Anketinin Araştırma Kapsamında Yapılan Güvenilirlik Çalışması	60
3.3.4. Mc Clelland'ın Güdöleme Testi	62
3.3.5 Mc Clelland'ın Güdöleme Anketinin Araştırma Kapsamında Yapılan Güvenilirlik Çalışması	62
3.4. Verilerin Toplanması	64
3.5. Verilerin Analizi	64
IV. BÖLÜM	66

BULGULAR.....	66
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	66
4.1.1. Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular.....	66
4.2. Çalışanların Olumsuz Davranışlar Anketi Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımına Göre Psikolojik Yıldırma Olgusunun Detaylı İncelenmesi.....	68
4.3. Çalışanların Güdülenme Ölçeği Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımına Göre Güdülenme Olgusunun Detaylı İncelenmesi.....	73
4.4. Psikolojik Yıldırma Düzeyi İle Demografik Faktörler Arasında Anlamli Farklılık Olup Olmadığına Yönelik Bulgular.....	74
4.4.1. Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İle Cinsiyet Arasında Anlamli Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	75
4.4.2. Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İle Yaş Arasında Anlamli Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	75
4.4.3. Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İle Medeni Durum Arasında Anlamli Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	76
4.4.4. Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları ile Ekonomik Durum Arasında Anlamli Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	77
4.4.5. Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İle Öğrenim Durumu Arasında Anlamli Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	79
4.4.6. Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İle Kıdem Durumu Arasında Anlamli Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	80
4.5. Güdülenme Düzeyi ile Demografik Faktörler arasında anlamli farklılık olup olmadığına yönelik bulgular.....	81
4.5.1. Çalışanların Güdülenme Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasında Anlamli Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	81
4.5.2. Güdülenme ölçeği Toplam ve Alt Boyutları ile Yaş Arasında Anlamli Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	82
4.5.3. Çalışanların Güdülenme Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasında Anlamli Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	82
4.5.4. Çalışanların Güdülenme Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Ekonomik Durum Arasında Anlamli Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	83
4.5.5. Güdülenme Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları ile Gelir Durumu Arasında Anlamli Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	84
4.5.6. Güdülenme Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları ile Öğrenim Durumu Arasında Anlamli Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	85
4.5.7. Güdülenme Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları ile Kıdem Durumu Arasında Anlamli Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	85

4.6. Psikolojik Yıldırma Düzeyi ve Gütülenme Düzeyi Arasında Anlamlı İlişki Olup Olmadığına Yönelik Bulgular.....	86
4.6.1. Psikolojik Yıldırma ve Gütü Arasındaki İlişki.....	87
V. BÖLÜM.....	89
TARTIŞMA VE YORUM.....	89
5.1. Psikolojik Yıldırmanın Alt Boyutu Olan İşe Yönelik Psikolojik Yıldırma ile Gütünün Alt Boyutları Olan İlişki, Güç ve Başarı Arasındaki İlişki.....	89
5.2. Psikolojik Yıldırmanın Alt Boyutu Olan İş Yüküne Dönük Psikolojik Yıldırma ile Gütünün Alt Boyutları Olan İlişki, Güç ve Başarı Arasındaki İlişki.....	90
5.3. Psikolojik Yıldırmanın Alt Boyutu Olan Kişiliğe Yönelik Psikolojik Yıldırma ile Gütünün Alt Boyutları Olan İlişki, Güç ve Başarı Arasındaki İlişki.....	91
5.4. Psikolojik Yıldırmanın Alt Boyutu Olan Dışlanmaya Yönelik Psikolojik Yıldırma ile Gütünün Alt Boyutları Olan İlişki, Güç ve Başarı Arasındaki İlişki.....	91
5.5. Demografik Bilgilerden Kıdem Yılı ve Gütünün Alt Boyutu Olan Güç Arasındaki İlişki.....	92
BÖLÜM VI.....	93
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	93
6.1. Sonuç.....	93
6.2. Öneriler.....	94
6.2.1. İlerde Yapılacak Çalışmalara Yönelik Öneriler.....	94
6.2.2. Uygulamalara Dönük Öneriler.....	94
KAYNAKÇA.....	95
EKLER.....	100
EK-1 Anket Formu.....	100
ÖZGEÇMİŞ.....	104

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 İşyerinde Psikolojik Yıldırma İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Sözcükler ve Tanımlar.....	21
Tablo 2 Psikolojik Yıldırma Olgusunun Etki Alanı ve Psikolojik Maliyetleri	32
Tablo 3 GÜdüleme Süreci.....	41
Tablo 4 Kapsam Kuramları	47
Tablo 5 GÜdüleme Kuramları, Hedefleri ve Katkıları	50
Tablo 6 Psikolojik Yıldırma Anketi Güvenilirlik Analizi.....	60
Tablo 7 Psikolojik Yıldırma Anketi Toplam Madde İstatistiği.....	60
Tablo 8 GÜdüleme Anketi Güvenilirlik Analizi.....	62
Tablo 9 GÜdüleme Anketi Toplam Madde İstatistiği.....	63
Tablo 10 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İstatistiksel Analizler.....	66
Tablo 11 Olumsuz Davranış Anketine Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalamaları ve Standart Sapmaları Dağılımı.....	68
Tablo 12 Psikolojik Yıldırma Uygulayıcısının Kaç Kişi Olduğuna İlişkin Dağılım.....	70
Tablo 13 Davranışın Kim/ Kimler Tarafından Yapıldığına İlişkin Dağılım.....	70
Tablo 14 Psikolojik Yıldırma Uygulayıcısının Cinsiyeti ve Yaşına İlişkin Dağılımı.....	71
Tablo 15 Psikolojik Yıldırma Maruz Kalanların Verdiği Tepkilere İlişkin Verilen Cevapların Dağılımı.....	71
Tablo 16 Psikolojik Yıldırma Etkilerine İlişkin Verilen Cevapların Dağılımı.....	72
Tablo 17 GÜdüleme Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	73
Tablo 18 Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu.....	75
Tablo 19 Yaşı ile Psikolojik Yıldırma ve Alt Ölçekleri Arasında Anlamlı Fark Olup Olmadığına Dair Bulgular.....	76
Tablo 20 Çalışanların Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu.....	77
Tablo 21 Çalışmaların Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanlarının Ekonomik Duruma Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu.....	77

Tablo 22 Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İle Gelir Durumu Arasında Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	78
Tablo 23 Çalışanların Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu.....	79
Tablo 24 Çalışanların Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanlarının Kıdem Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu.....	80
Tablo 25 Çalışanların Güdülenme Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre t- Testi Sonuçları.....	81
Tablo 26 Çalışanların Güdülenme Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre t-Testi Sonuçları.....	82
Tablo 27 Güdülenme Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre t-Testi Sonuçları.....	83
Tablo 28 Güdülenme Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Ekonomik Duruma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 29 Güdülenme Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Gelir Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 30 Çalışanların Güdülenme Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 31 Çalışanların Güdülenme Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Kıdem Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 32 Psikolojik Yıldırma Ölçeği ve Gudu Ölçeği Arasında İstatistiksel Olarak İlişki Olup Olmadığına Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	87

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümü yedi alt bölüme ayrılmıştır. Birinci alt bölümünde araştırmanın şekillenmesine yardımcı olabilmek için teorik arka plana, ikinci alt bölümünde araştırmanın problem cümlesine, üçüncü alt bölümünde problem cümlesine ilişkin alt problemlere, dördüncü alt bölümünde araştırmanın amacı, beşinci alt bölümünde araştırmanın önemine, altıncı alt bölümünde araştırmanın sayıtlarına, yedinci alt bölümünde araştırmanın sınırlılıklarına yer verilmiştir.

1.1. PROBLEM

“Psikolojik yıldırmanın” dilimizde karşılığı konusunda henüz tam bir netlik bulunmamakta ve bir terminoloji sorunu bulunmaktadır. Psikolojik yıldırma üzerine yapılan araştırmalarda bu kavramın tek bir kelimeyle ifade edilmesi yerine kavrama Türkçe karşılık olarak çeşitli terimler eklenmiştir. “İşyerinde psikolojik terör”, “işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde moral taciz”, “işyerinde manevi taciz”, “işyerinde zorbalık”, “yıldırma”, ve “işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı” olarak çeşitli tanımlar kullanıldığı görülmektedir (Tınaz; 2006: 17).

İşgörenlerin günün büyük bir kısmını iş yerinde geçirmektedirler. İş yerinde var olan baskı, yıldırma, taciz gibi durumlar kişileri hem verimsizliğe hem de tükenmişliğe sürüklemektedir. Kişiler psikolojik tacize maruz kaldıkları takdirde en birinci olarak bu durumu ailesi veya arkadaşları ile paylaşmaktadır. Taciz olgusu bu durumda sadece birey veya işyeri ile sınırlı kalmamakta ve dolaylı olarak da evi ve arkadaşları da etkilemektedir. Oysa, iş yaşamında başarı elde edilebilmek için işgören tatmininin sağlanması gerekmektedir. İşgörenlerin birer üretim cihazı olmayıp bireysel farklılıkları olduğu, var olan ortamdaki durumlardan etkilendiği ve bu paralelde iş veriminin de etkilendiği gerçeği unutulmamalıdır. Gerçekleştirilen her türlü fiziksel saldırı şiddet olarak tanımlanırken, fiziksel şiddet olmayan, bireyin ruhsal sağlığını ve psikolojisini olumsuz olarak etkileyen, bireyin kendisini baskı altında hissetmesine yol açan tutum ve davranışlar da psikolojik şiddet kapsamına dahil edilir (Tutar, 2004: 14-146). Şiddet kavramına yeni anlam iş yaşamında psikolojik yıldırma olgusu ile ortaya çıkmıştır.

Hemen hemen her işgören çalışma hayatı boyunca en az bir kere yöneticisinin veya çalışma arkadaşlarının azar içeren sözlerine, yapmakta oldukları işle veya kişilik yapılarıyla ilgili onur kırıcı eleştirilerine, tehdit içeren sözlü ya da yazılı mesajlarına, görmezden gelinmeye ve/veya kaldırılabileceklerinden fazla iş yüküne maruz bırakılabilmektedirler. Bu ve benzeri davranışlar sistematik olarak belli bir süre devam ettiğinde, hem çalışanlar hem de içinde yer aldıkları örgütler için yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Yıldız, 2011: 1).

Çalışanlar psikolojik yıldırımaya maruz kaldıkları takdirde neler yapabilecekleri konusunda bilinçlendirilmelidir. Son zamanlarda tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de psikolojik yıldırma ile mücadele ve psikolojik yıldırma karşı bir savaş başlatılmıştır. Kurumlarda insan kaynakları birimlerine işgörenleri bilinçlendirme aşamasında önemli görev düşmektedir. Ancak ne kadar yasal önlem veya önleme çabası olursa olsun, psikolojik yıldırmaı önleyebilmek için öncelikle eğitim, bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır. Yöneticilerin tüm çalışanlara eşit, adil davranması ve iletişimin sorunun da çözülmesi gerekmektedir.

Güdüleme (motivasyon) kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak çok güçtür. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, hareket ettirme, hareketlendirme veya harekete geçirici olarak tanımlanabilir (Eren, Yönetim ve Organizasyon, 2003: 554).

Başka bir tanıma göre, güdü üç işlevi yerine getiren bir güçtür. Enerji verir ya da insanları harekete geçirmeyi sağlar, belirli bir amaca yönelmek için davranışları yönlendirir ve bu amaçlara ulaşmak için çabalamasını sağlar (Riggio, 2003: 184-Akt: Karşlıoğlu 2011: 46).

Diğer bir ifadeyle güdünün temelini oluşturan üç ana faktör (Motivasyon Sözlüğü, 2004: 13).

- Davranışları tetikleme
- Bu davranışı yönlendirme
- Bu davranışı sürdürme

Bir işletmenin performansını belirleyen girdileri arasında en önemlisinin insan kaynağı ve niteliği olduğu düşünülmektedir. İnsan kaynağı ve niteliği; diğer hammadde, makine ve teçhizat gibi kaynaklardan farklı olarak canlı ve dinamik bir olgudur. Bu sebeple işletmelerin başarısı büyük ölçüde çalışanlarının başarısına ve gösterdikleri performansla doğru orantılı olmaktadır (Kocaoğlu: 2007: 53).

Güdü kişilerin performansını artıran bir araçtır. Çalışanları baskı ya da korku kültürü ile işe zorlamak günümüzde etkili olan bir yöntem olmaktan uzaklaşmıştır. Bu bilinçle yöneticiler bireylere baskı ya da korku kültürünü kullanmak yerine kişileri motive eden durumları tespit etmek zorundadır. Motive olmuş işgören yaptığı işi baskı, zorlama gibi durumlara maruz kalmadan yaptığı için hem daha fazla performans gösterecektir hem de örgüt kültürünün bir parçası olduğu bilincine varacaktır. Aksi takdirde baskı, korku kültürü vb. durumlarla birlikte çalışanların tatmin derecesi düşmekte ve verimli çalışma sağlanamamaktadır.

Artan psikolojik yıldırma düzeyine bağlı olarak çalışanların güdülleri ve buna bağlı olarak da iş verimi düşmektedir. İşgörenden en yüksek başarı bekleyen yöneticilerin psikolojik yıldırma ve güdü konularında bilinçlendirilmeleri gerekmektedir. Psikolojik yıldırma olgusu yaşanmadan önce gerekli tedbirler alınmalı personel bilinçlendirilmelidir. Güdü düzeylerindeki düşüşün sebebi araştırılmalı uyumlu ve verimli çalışma şartları sağlanmalıdır.

Özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de psikolojik yıldırmaya maruz kalma oranı fazladır. Mersin İli Akdeniz İlçesi Belediye personelinin psikolojik yıldırma karşısında güdülerinin etkilenme derecesi incelenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın problemi," Akdeniz Belediyesi personellerinin psikolojik yıldırmaya" maruz kalma sıklığı ile güdülenme düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır? olarak belirlenmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, uygulama alanına giren kamu kurumlarında güdü ile psikolojik yıldırma uygulamaları arasında bir ilişkinin varlığının tespit edilmesidir. Araştırmamız kapsamında ana hipotez olarak; “psikolojik yıldırma davranışı kamu çalışanların güdülenme durumunu olumsuz etkiler” hipotezi kurulmuştur. Bu nedenle araştırma amaçlarımızdan bir diğeri kurulan bu hipotezin doğruluğunu sınamaktır. Psikolojik yıldırma maruz kalan bireylerin farklı yönlerden anket soruları vasıtasıyla incelenerek güdü düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

1.3. Alt Amaçlar

- a) Çalışanların sosyodemografik verileri ile güdü ve psikolojik yıldırma ölçeklerinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık var mıdır?
- b) Belediye çalışanlarında psikolojik yıldırma eylemini kimler tarafından gerçekleştirilmektedir?
- c) Belediye çalışanlarında psikolojik yıldırma yaygınlık düzeyi nedir ve hangi düzeyde sıklık gösterir?

1.4. Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Bu araştırma psikolojik yıldırma olgusunun daha iyi anlaşılması ve gelecekte psikolojik yıldırmanın azaltılması için gerçekleştirilebilecek programlara uygun bir kaynak oluşturması bakımından önem arz etmektedir. Bununla birlikte çalışanların güdülenme düzeyi ile birlikte iş verimini nasıl artıracabilecekleri konusunda çalışanlara yol gösterici olacaktır. Psikolojik yıldırmanın en aza indirgenebilmesi için ilk etapta yöneticilerin bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmada yeterli literatür taramasıyla birlikte yöneticilerin gerekli bilgi ve bilince sahip olabilmelerini sağlayarak yıldırma olgusunun önlenmesi bakımından da önem taşımaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Çalışma evreni Mersin ili Akdeniz ilçesi Belediyesi merkez binadaki; Özel Kalem, Basın yayın, bilgi işlem, hukuk, insan kaynakları, yazı işleri, mali işlem, kültür sosyal, imar şehircilik, yapı kontrol, ruhsat denetim, sivil savunma ve evlendirme birimleri ile sınırlandırılmıştır. Toplam 206 personelden 177 tanesine anket dağıtılmış olup 131 tanesinden geri dönüş yapılmıştır.

Bilimsel araştırmalarda araştırmaya katılımında zorunluluk olmaması, bazı bireylerin araştırmaya katılmak istememesi de önemli bir kısıt oluşturmuştur. Araştırmaya zaman ve maliyet kısıtlarının olması sebebiyle fazla sayıda örgüt dahil edilememiştir.

1.6. Tanımlar

- a) **Psikolojik yıldırma (mobbing):** TDK' ya göre mobbingin karşılığı olarak "bezdiri" bildirmiştir. TDK' ya göre mobbingin Türkçe anlamının, "İş yerlerinde, okullarda ve benzeri topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp çalışmalarını düzenli olarak engelleyip huzursuz olmasına yol açmak, yıldırma, dışlamak ve gözden düşürmek" olarak tanımlamıştır (<http://tdk.org.tr/TR/>). Birden fazla tanımı olmakla beraber bir ya da birden fazla kişinin zayıf bireye kötü amaçla belirli aralıklarla ısrarcı ve bezdirmeye yönelik davranış sergilemesi durumudur.
- b) **Güdü:** TDK' ya göre motivasyonun Türkçe karşılığı olarak isteklendirme, güdüleme olarak tanımlanmıştır. Genel tanımları olarak istek, hedef, arzu, amaç, ihtiyaç, dürtü vb. ifadelerle anlatılmaya çalışılan Latince de hareket etme olarak ifade edilen "movere" kökünden gelen motivasyon, fizyolojik veya psikolojik yoksunluk yada ihtiyaçla harekete geçen bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren ve hareketin devamını sağlayan süreç olarak adlandırılabilir (Ülker: 2001, 6).

1.7. Sayıtlar

- a) Ankete katılan personelin sorulara yanlı davranmayıp tarafsızca cevap verdikleri varsayılmaktadır.
- b) Literatür taraması ile elde edilen bilgiler ve bulgular yeterlidir.
- c) Çalışmada örneklem grubunun soruları gerçekçi şekilde yanıtladığını ve çalışmanın hipotezleri test edebilecek biçimde hazırlandığı varsayılmaktadır.



II. BÖLÜM

KONU İLE İLGİLİ KURAMSAL GÖRÜŞ VE ARAŞTIRMALAR

İkinci bölümünde psikolojik yıldırma kavramının, tarihçesi ile ilgili bilgilendirme ve tanım yapılmaktadır, psikolojik yıldırma aşamaları, davranışları, psikolojik yıldırma sürecinde rol alanlar, psikolojik yıldırmaya neden olan durumlar, psikolojik yıldırmanın sonuçları, mücadele yöntemleri Türkiye’de psikolojik yıldırma ile ilgili gelişmeler anlatılacaktır. Çalışmanın ikinci bölümü devamında; güdüleme kavramı, güdüleme kuramları hakkında bilgi verilecektir.

2.1. Psikolojik Yıldırma Kavramı

Psikolojik yıldırma davranışının Türkçe karşılığı konusunda henüz tek bir tanım bulunmamakta ve bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Psikolojik yıldırma üzerine yapılan araştırmalarda bu kavramın tek bir kelime ile ifade edilmesi yerine kavrama Türkçe karşılık olarak ”işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde psikolojik terör”, “işyerinde moral taciz”, ”işyerinde manevi taciz”, ”işyerinde zorbalık”, “yıldırma”, ve “yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı” gibi çeşitli tamlamalar kullanılmaktadır (Tınaz, 2006: 17).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), taciz (psikolojik yıldırma) olgusunu “intikamcı, acımasız, şeytanca ve onur kırıcı hareketlerle bir işgörene ya da bir grup işçiye zarar vermeyi amaçlayan saldırgan tavırlar” olarak tanımlamıştır (Chappell, Di Martino, 1998: 2).

2.1.1. Terminolojide Psikolojik Yıldırma

Psikolojik yıldırma kelimesi Latince “mobile vulgus” sözcüğünden türemiştir. Kararsız kalabalıklar, şiddete meğil etmiş topluluk gibi anlamlar taşımaktadır (Çobanoğlu, 2005: 19).

Mobbing kavramının Türkçe karşılığı olarak, “iş yerinde psikolojik taciz”, “iş yerinde psikolojik terör”, “iş yerinde psikolojik şiddet”, “iş yerinde duygusal taciz”, “iş yerinde moral taciz”, “iş yerinde manevi taciz”, “iş yerinde

zorbalık”, “yıldırma” “iş yerinde yıldırma” yönelik psikolojik saldırı” sözcükleri kullanılarak yaygınlaştırılmıştır (Çobanoğlu, 2005: 20).

2.1.2. Psikolojik Yıldırmanın Tarihsel Süreci

İsveçli Doktor Heinemann, 1970’li senelerde çocuklarda, diğer çocuklara (özellikle yalnız olana) yönelik gösterilen, çoğunlukla zorbalık, kabadayılık olarak bilinen hareketleri inceledi ve araştırdı. Doktor Heinemann bu tutumları tanımlamak için “Psikolojik Yıldırma” yı, Konrad Lorenz’den ödünç alarak kullandı (Leymann, 1996: 4). Mağduru yalnızlığa iten ve umutsuzluk nedeniyle intihara kadar sürükleyebilen bu tutumun önemini anlatan kitabını “Psikolojik Yıldırma: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti” 1972 yılında İsveç’te yayınlamıştır (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003: 3).

Doktor Carroll Brodsky’nin işyerinde psikolojik Yıldırma’yı (psikolojik şiddet) tanımlayan ilk kitabı -Taciz Edilmiş Çalışan- 1976’da yazmıştır. Brodsky kitabının başlığındaki “taciz” kelimesi; başkasını yıpratmak, mağdura eziyet etmek, onun yapmak istediği davranışı engellemek veya mağdurdan tepki almak için sürekli olarak belirli girişimleri yapmak, sürekli diğer kişiyi kışkırtmak, baskı uygulamak, onu korkutup sindirmek, yıldırma veyahut rahatını bozacak tavırlarda bilerek isteyerek bulunmak olarak kullanmıştır (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003: 4-Akt: Yavuz: 2007: 23).

1983 yılında ergenlik dönemindeki üç gencin intihar etmeleri üzerine, Mili Eğitim Bakanı Norveç’te çok geniş çaplı bir inceleme başlattı. İncelemeyi Profesör Doktor Dan Olweus idare etmiş ve okullarda ki zorbalık tutumunu ve kurbanların psikolojik tutumlarını göstermeye çalışmıştır. Bu çalışma da "olguyu" tanımlayabilmek amacıyla zorbalıkla aynı anlamına gelen “Bullying” terimi kullanılmıştır (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003: 4-Akt: Yavuz: 2007: 23).

Aynı yıllarda, benzer tutumları Profesör Heinz Leymann işgörenler içerisinde gözlemledi. Psikolojik Yıldırma (psikolojik şiddet) terimini işyerinde yetişkin işgörenler arasında ki grup şiddetini ifade etmek için kullandı.

Aşağıdaki tablo 1’de kronolojik sıralama ile beraber bilim adamlarının kullandığı terimler ve tanımlamalar bulunmaktadır.

Tablo 1: İşyerinde Psikolojik Yıldırma İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Sözcükler ve Tanımlar

Tablo 1'de psikolojik yıldırma ile ilgili farklı yazar ve tanımları yer almaktadır.

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
Brodsky, 1976	Harassment: Taciz	Bir bireyin diğer bir bireye eziyet etmek, onu yıpratmak ya da onun tepkisini çekmek amacıyla tekrar eden ve ısrarcı girişimlerde bulunmasıdır.
Wilson, 1991 Workplace	Trauma: İşyeri Travması	Bir çalışanın, işverenin ya da yöneticisinin, görünen ya da gizli, tekrar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarının sonucunda kişiliğinin parçalanmasıdır.
Björkvist, Österman ve Hjet-Back, 1994	Work Harassment: İşyeri tacizi/Aggression: Saldırganlık	Herhangi bir nedenden ötürü kendini savunamayan bir ya da birden fazla bireye zihinsel (kimi zaman da fiziksel) açıdan zarar vermek amacıyla yöneltilen tekrar eden davranışlardır.
Leymann, 1996	Psikolojik yıldırma: İşyerinde Psikolojik Taciz / Psikolojik Terör	Bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir.
Hoel ve Cooper, 2000	Workplace Bullying: İşyeri	Bir ya da birden fazla bireyin, belirli bir süre içinde devamlı

	zorbalığı	olarak bir ya da birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Namie ve Namie, 2000	Workplace Bullying İşyeri zorbalığı	Bir çalışanın (hedef kişinin) bir ya da birden fazla çalışan tarafından sürekli olarak kötü niyetli ve hedef kişinin sağlığını tehlikeye atacak olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003	Bullying at Work: İşyerinde zorbalık	Birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak ya da birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışları içermektedir. Bu tip bir davranışın ya da iletişimin işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için söz konusu davranışın ya da iletişimin sürekli ve düzenli olarak (örneğin haftada bir) yöneltilmesi ve belirli bir süredir (yaklaşık altı ay) devam etmesi gerekmektedir.
Vartia, 2003	Workplace Bullying İşyeri zorbalığı	Bir ya da birkaç kişinin, üstü ya da üstleri, astı ya da astları, eş değer pozisyonda çalışan bir ya da birden fazla kişi tarafından devamlı ve tekrar eden olumsuz davranışları maruz bırakıldığı ve hedef kişinin/kişilerin bu davranışlar karşısında kendisini savunmasız hissettiği bir süreçtir
Keashly ve Jagatic, 2003	Workplace Bullying İşyeri zorbalığı / Emotional Abuse: Duygusal Taciz	Bir işyerinde çalışan bir ya da birkaç kişiye yöneltilen tekrar eden, düşmanca, sözlü ve sözlü olmayan, çoğu zaman fiziksel olmayan davranışlardır.

Davenport , Schwartz ve Elliott, 2003	Psikolojik Yıldırma : İşyerinde psikolojik taciz / Emotional Abuse: Duygusal Taciz	Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile ya da rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır.
Salin, 2005	Workplace Bullying: İşyeri zorbalığı	Bir ya da birden fazla kişiye yöneltilen ve tekrar eden olumsuz davranışlar ile açıklanmaktadır.
Tınaz, 2006, 2008	İşyerinde Psikolojik Taciz/ Yıldır kaçır	İşyerinde diğer çalışanlar ya da işverentarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terör ve çalışanlara üstleri, astları ya da eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir

Kaynak: (Karatuna ve Tınaz, 2010: 16-17).

2.2. Psikolojik Yıldırmanın Süreci

Psikolojik yıldırma olgusu var olduğu süreç içerisinde mağdura aşama aşama rahatsızlık derecesini artırır. Bu sürecin ilk aşamasında mağdur psikolojik yıldırma olgusunun olup olmadığını tam olarak bilemez. Aşama ilerledikçe mağdurun uğradığı baskı ve verdiği tepki derecesi artar.

2.2.1. Psikolojik Yıldırma Aşamaları

Leymann, psikolojik yıldırmaı 5 aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu aşamalar aşağıda belirtilmiştir (Akt. Tınaz, 2011: 64).

- **Çatışma:** Bu aşamada süreç henüz psikolojik yıldırma niteliği kazanmış değildir. Ancak sergilenen davranış, kısa bir süre içinde, psikolojik yıldırma davranışına dönüşebilir. Bu evrede mağdur herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir (Tınaz, 2011: 64).
- **Saldırgan Eylemler:** Bu aşamada yapılan eylemlerin asıl amacı mağduru iş yerinden uzaklaştırma değildir. Bununla birlikte taciz edici davranışlar hemen hemen her gün ve uzun bir süre düşmanca bir amaçla devam ederse normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilebilir. Bu davranışlar, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi grup içinde yalnız bırakıp cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilir (Tınaz, 2011: 65).
- **İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi:** Kurumun veya personel biriminin yöneticilerinin sürece dahil olmaları halinde olay resmi bir vaka haline dönüşür. Yönetim, taciz sürecinde oldukça yıpranmış, kendine güveni azalmış ve kendini savunma mekanizması zayıflamış olan mağdurun hatalı olduğu sonucuna varabilir ve problem yaratan kişiden yani mağdurdan kurtulma yoluna gidebilir. Oysaki psikolojik tacize maruz kalmış bir bireyin kişilik özellikleri de oldukça deforme olmuştur, rasyonel davranmamaktadır, olaylara ve kişilere taciz öncesinde verdiği tepkileri vermemektedir. Dolayısıyla mağdur bu aşamada yılgın ve yıpranmış ruh haline göre değerlendirilmektedir. Ayrıca yönetim işyerinde sağlıklı bir psikolojik çalışma ortamı sağlama mesuliyeti bulunduğu ve bu nedenle söz konusu olayın sorumluluğunu üstlenmeyi reddettiği için de bu şekilde davranma yoluna gidebilir (Akgeyik vd, 2009: 135).
- **Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma:** psikolojik yıldırma maruz kalan, şahıs psikolojik yıldırma sebebiyle karşılaştığı sorunları çözebilmek için psikolog ya da psikiyatristten destek almak ister. Bu aşamada yeterli eğitimden yoksun kişilerin çalıştığı iş yerlerinden kişinin durumu hakkında geliştirilen yanlış yorumlar artış gösterir. Bu aşamaların sonunda işten çıkarılma veya zorunlu istifa durumu oluşur (Tınaz, 2011: 66).

- **İşine Son Verilme:** Bu evre psikolojik yıldırmanın en son aşamasıdır. İşini terk etme, mağdurun kovulması, istifa etmesi veya istifaya zorlanması, erken emeklilik için baskı kurulması ya da daha büyük travmatik olaylarla sonuçlanabilir. Kurbanın canına kıyması ya da tacizciye saldırmaması ve hatta tacizciyi öldürmesi, iş yerine zarar vermesi gibi durumlarla da karşılaşılabilir (Çobanoğlu, 2005: 95).

2.2.2. Psikolojik Yıldırma Tipolojisi

Dr. Heinz Leymann, 45 ayrı psikolojik yıldırma davranışı tanımlamış, bu davranışların özelliğine göre de 5 grupta toplamıştır. Her psikolojik yıldırma durumunda da bu davranışların hepsinin bulunması şart değildir (Davenport, Schwartz, Eliot, 2003: 17-19Akt: Karşlıoğlu 2011: 15).

Birinci Grup: Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek

- Üstünüz size kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Sözüünüz sürekli olarak kesilir.
- Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Yüzünüze bağırılır, yüksek sesle azarlanırsınız.
- Yaptığınız işi sürekli eleştirirler.
- Özel yaşamınızla ilgili sürekli eleştirilere maruz kalırsınız.
- Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.
- Sözlü tehditlerle karşılaşılıyorsunuz.
- Yazılı olarak tehditler gönderilir.
- Jest ve bakışlar yolu ile ilişki reddedilir.
- İmalar ile ilişki reddedilir.

İkinci Grup: Sosyal ilişkilere saldırılar

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmak istemez.
- Kimseyle konuşamaz başkalarına ulaşmanız engellenir.
- Size diğerlerinden yalnızlaştırılmış bir çalışma ortamı verilir.
- Meslektaşlarınızın sizinle iletişime geçmesi konuşması yasaklanır.
- Orada yokmuş gibi davranılır.

Üçüncü Grup: İtibarınıza Saldırılar

- İnsanlar arkanızdan kötü şeyler konuşur.
- Asılsız dedikodular yapılmaya başlar.
- Gülünç durumlara düşürülürsünüz.
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.

- Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskılar artar.
- Bir özrünüze alay konusu olabilir.
- Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz ya da sesinizi taklit edilir.
- Dini ya da siyasi görüşünüze alay edilir, en iyi görüş kendilerinin ki gibi algılanabilir.
- Özel yaşamınızla dalga geçilir.
- Milliyetinizle alay edilir.
- Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- Alçaltıcı veya aşağılayıcı lakaplarla anılırsınız.
- Cinsel imalar yapılır.

Dördüncü Grup: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırımlar

- Sizin için özel bir görev yoktur.
- Size verilen işler geri alınır kendinize yeni bir iş bile oluşturamazsınız.
- Devam etmeniz için size anlamsız işler verilir.
- Yapabileceğinizden daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- İşiniz sürekli olarak değiştirilir.
- Özgüveninizi olumsuz etkileyecek işler verilir.
- İtibarınızı düşürecek, niteliklerinizin dışındaki işleri bitirmeniz istenebilir.
- Size maddi yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- Evinize ya da işyerinize zarar verilir.

Beşinci Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırımlar

- Fiziksel olarak ağır işleri yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel olarak şiddet tehditleri yapılır.
- Gözünüzü korkutmak için düşük dozda şiddet uygulanır.
- Fiziksel olarak zarar verilir.
- Doğrudan cinsel tacize maruz kalırsınız.
-

2.2.3 Psikolojik Yıldırma Süreci İçinde Rol Alanlar

Psikolojik yıldırmaya neden olan birden çok sebep vardır. Birden çok faktör psikolojik yıldırmayı tetikleyebilir. Ancak var olan sebeplerin temel kaynağı insan davranışları faktörüdür. Psikolojik yıldırma sürecinde yer alanlar etmenleri 3 farklı grupta toplamak mümkündür.

2.2.3.1. Psikolojik Yıldırma Mağdurları (Kurban)

Psikolojik yıldırma hiyerarşi, cinsiyet farkı gözetmeksizin tüm örgüt kültürlerinde gerçekleştirilebilen bir olgudur. Bu sebeple psikolojik yıldırmaya hedef olma riski her çalışan için mevcut bir tehlike olmaktadır. Psikolojik yıldırma sürecinin mekanizması, farklı işyerlerinde farklı şekilde gelişse de, genelde süreç içerisinde çok tipik, benzer bir yol izlenmektedir (Tınaz, 2006: 71).

Duygusal tacize maruz kalanların büyük çoğunluğu üstün özelliklere sahip, zeki, başarı odaklı, yaratıcı, kendisini işine adanmış, dürüst, insanlara güvenen, iyi niyetli, politik davranmayan, kurumuna bağlı, işiyle özdeşleşmiş, sosyal hayatta içine kapanık olmaya meyilli, yumuşak başlı, içsel olarak kendine çok saygı duyan ve yetkinlik düzeyleri yüksek, başarılı olmak için çalışan kişiler olduğu tahmin edilmektedir (Ergenekon, 2006: 35).

2.2.3.2. Psikolojik Yıldırma Uygulayıcıları (Saldırgan, Tacizci, Zorba)

Literatürde psikolojik yıldırma uygulayanlar için çok çeşitli tanımlar kullanılmıştır. Tacizci, zorba, saldırgan gibi çeşitli ifade tanımlamalar kullanılmaktadır. Kişilik olarak hastalıklı ruh yapısına sahip insanların kendi eksikliklerini başkalarının başarısız, mutsuz ve verimsiz olmasıyla tatmin etmeye çalışırlar. Psikolojik yıldırma uygulayan bireylerin bazı kişilik özelliklerini şu şekilde saymak mümkündür. Psikolojik yıldırma uygulayan zorunlu olarak yalancısıdır, hafızası seçmecidir, her şeyi inkâr eder, sapkın tertipçi ve art niyetlidir, kulak vermez, yetişkinler arası bir tartışmayı devam ettiremez, vicdansızdır, pişmanlık duymaz, güce meyillidir, şükran duymaz, yıkıcıdır, esnek davranamaz ve ben merkezlidir, duyarsızdır, ciddiyetsizdir, güvensizdir ve olgunlaşmamıştır, çoğu kez mantık ölçülerinin ve her tür ahlaki düzlemde yoksundur her türlü kötülüğü yapmaya meyillidir (Ergenekon; 2006: 35).

2.2.3.3. Psikolojik Yıldırma İzleyicileri

Psikolojik yıldırma genel olarak tacizci ile taciz edilen bir arasındaki olgu olarak algılanmaktadır fakat psikolojik yıldırma olgusu olaya dahil olan diğer insanların tepkisini de içermektedir. Literatürde bu kişilere izleyiciler, seyirciler, tanık olan taraf denilmiştir.

Bu kişiler çalışma ortamında meydana gelen psikolojik taciz olgusunun farkına vardıkları andan itibaren izleyici olarak nitelendirilirler (Güngör, 2008: 54).

2.2.4. Psikolojik Yıldırma Türleri

Psikolojik yıldırma örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanır. Dikey veya “hiyerarşik yıldırma da üstler astlarına veya astlar üstlerine psikolojik yıldırma uygular. Yatay veya “fonksiyonel yıldırma” da ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine psikolojik yıldırma uygular. Bu psikolojik yıldırma türünde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye psikolojik yıldırma uygularlar (Ekşici, 2009: 56).

2.2.4.1. Hiyerarşik (Dikey) Psikolojik Yıldırma

Var olan örgütlerde alt kademedeki personelin üst kademedeki personele veyahut da tersi biçimdeki alt kademedeki üst kademeye doğru yapılan tacize dikey psikolojik yıldırma denir. Hiyerarşik psikolojik yıldırmanın nedenleri şu şekildedir (Tınaz, 2007: 168):

- **Sosyal imajın tehdit edilmesi:** Üstünden daha fazla çalışan ve daha başarılı olan bir astın var olması durumunda ortaya çıkar.
- **Yaş farkı:** Kendisinden daha genç bir astı amir, onu kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak görebilir. Aynı durum amirin genç, astın daha yaşlı olması halinde de gerçekleşebilir.
- **Kayıрма:** Kayırılan amir onu koruyan birilerinin olduğundan emindir. Gücüne güvenir ve istediği her şeyi yapma hakkına sahip olduğuna inanır.
- **Politik nedenler:** Ast ve üst birbirlerine karşıt ve düşmanca olan siyasi görüşlerini belirtmeleri durumunda ortaya çıkar.

2.2.4.1.1. Yukardan Aşağıya Psikolojik Yıldırma

Yukarıdan aşağıya doğru dikey psikolojik yıldırmada çeşitli nedenlerden dolayı bir üst tarafından direkt olarak mağdura yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışlar sergilenmesidir.

Yöneticilerin psikolojik yıldırma uygulamalarının altında yatan nedenler ise, kişisel çatışmalar, önyargılar, başarılı astların ileride kendilerine rakip olabileceği, onun yerine geçebileceği düşüncesi ya da başarısız olan ekip elemanlarının tasfiyesi olabilmektedir (Güngör, 2008: 57).

2.2.4.1.2 Aşağıdan Yukarıya Psikolojik Yıldırma

Psikolojik yıldırma ile ilgili araştırmalarda çok az rastlanan bu yıldırma türü, aslında bir otoriteyi tanımama durumudur ve bu davranışlarda bulunanlar çoğu zaman tüm birim çalışanlarından oluşmaktadır (Güngör, 2008: 57).

Ülkemiz gibi işsizlik oranının yüksek olduğu ve gelişmekte olan toplumlarda, çalışanların işlerini kaybetme korkusundan dolayı doğrudan üstlerine yönelik itaatsizlik, taciz uygulamaları gibi durumlar yaşanmamaktadır.

2.2.4.1.3. Fonksiyonel (Yatay) Psikolojik Yıldırma

Aynı statüdekiler arasında gerçekleşen ve en sık görülen psikolojik yıldırma türüdür. Yatay psikolojik yıldırmanın başlıca nedenleri; çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden ya da bölgeden gelme, ırkçılık ve politik nedenler olarak sıralanabilir (Tınaz, 2007: 169).

Eşit statüde olanlar genellikle uyguladıkları şiddeti kabul etmez, bunu işler de karşılıklı çalışmanın getirdiği bir çekişme olarak görürler. Şiddet uyguladıklarını inkâr eder, bunu mağdurun iyiliği için, onu uyarmak için yaptıklarını söylerler. Bunun arkasındaki temel güdülenmenin örgütsel verimliliği artırmak gibi önemli bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri iddia eder, psikolojik yıldırma uygulamalarını haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar (Tutar, 2004: 94).

2.3. Psikolojik Yıldırmanın Etkileri

Psikolojik yıldırma mağdurun sağlığına, haysiyetine, ailesi ve arkadaşları ile olan ilişkisine, ekonomik olarak geçimini sağlamasına ya da bunların hepsine birden zarar verebilir (Yüçetürk, Öke, 2005: 61).

Psikolojik yıldırmanın etkileri bir domino taşı özelliği gösterip önce çalışana, işyerine, ailesine ve giderek toplum ekonomisine yansımaktadır.

2.3.1. Psikolojik Yıldırma Mağdura Etkileri

Duygusal taciz sürecinden en fazla etkilenen duygusal tacize maruz kalan kişidir. Duygusal tacizin getirdiği sosyal sonuçlar incelendiğinde; mağdurun, sosyal durumu zarar görmüş, depresif tutum ve davranışlarından sıkılan arkadaşları mağduru yavaş yavaş terk etme eğilimine yönelmişlerdir. Etrafındaki bireyler artık onu “başarısız, elindeki mevcut imkanları değerlendirememiş ve kaçırmış bir birey” olarak algırlar. İşyerinde kenara itilmiş ve mesleki değerliliğini yitirmiş, kendisini değersiz hisseden birey, giderek sosyal çevre ve aile çevresinde ki yerini ve değerini de yitirmektedir (Tınaz, 2006: 154).

Psikolojik yıldırmaya uğramış mağdur artık eski performansını gösteremez iş yerinde yaşadıklarını bulunduğu sosyal çevreye taşımaya başlar. Toplum içinde yaşanan küçük bir olumsuz tavrın bile artık sebebi kendi olduğuna inanmaya başlar. Zamanla bu durum kişi de psikolojik rahatsızlıkların ciddi boyuta ulaşmasına neden olur.

Psikolojik yıldırmaya uğrayan mağdurun yaşayabileceği olası psikolojik olarak pek çok rahatsızlığa sebep olabilir bazıları şunlardır; uyku düzensizliği, öfke, depresyon, aşırı yemek ve alkol kullanımı, sosyal geri çekilme vb. gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Solmuş, 2010: 100).

2.3.2. Aile ve Arkadaşlar Üzerine Etkisi

Psikolojik yıldırma mağdurunun kafasının karışıklığı ve telaşı, kendisine ilişkin duygularını etkileyip davranışlarını değiştirmekle kalmayıp, ilişkilerini de etkilemektedir (Davenport vd, 2003: 95). Mağdur daha çok yalnızlaşıp kendisini aktif olarak bulunduğu toplumdan soyutlamak ve gruptan uzaklaşmak isteyebilir.

Yapılan araştırmaların psikolojik yıldırmanın sadece çalışanı değil aynı zamanda onun aile ve aile yaşamını ebeveyn-çocuk ilişkilerini ve çocukların psikolojik durumlarını da derinden etkilediğini göstermektedir (Kaymaz, 2007: 77).

Aile ve arkadaşlar mağdurun bu değişik davranışlarını görmeye alışkın olmadığından ne yapacaklarını bilemeyebilirler. Tam olarak bu durumun ne olduğunu anlayamadıklarından dolayı onlar da kendilerini bu durum karşısında ümitsiz hissedebilirler (Ekşici, 2009: 67). Destek bulmak için tekrar tekrar aynı hikâyelerini anlatırlar. Sevgililer, arkadaşlar ve aile üyeleri, durmadan aynı şeyi duymaktan sıkılabilirler. Çok geçmeden de mağdurdan uzaklaşmaya başlarlar (Davenport; 2003: 69).

Var olan bu süreç içerisinde psikolojik yıldırma mağduruna en büyük desteği ailesi ve arkadaşlarının sağlaması gerekmektedir. Zaten günün büyük çoğunluğunu iş yerinde geçiren birey var olan sıkıntılarını eve yansıtmaması çok zordur. Kendisini değersizleştiren bu durumdan ailenin sağlıklı yönlendirmesiyle kurtulabileceği olgusu göz ardı edilmemelidir. Psikolojik destek alma eğilimi az olan toplumumuzda bu eksikliği aile kendi desteğiyle sağladığı takdirde psikolojik yıldırma olgusundan mağdur ve ailesi en az zararla kurtulabilir.

2.3.3. Topluma ve Aile Ekonomisine Etkileri

Psikolojik yıldırmanın doğrudan maliyeti çalışanların katlandığı iş kaybı ve güvenlik boyutunda iken, dolaylı maliyeti işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinde düşme, işletmede imaj kaybı ve müşteri sayısında azalma olmaktadır (Kaymaz, 2007: 84).

Psikolojik yıldırma yüzünden işletmelerde erken emeklilikler de gerçekleşebilmektedir. En verimli oldukları zaman diliminde iş hayatına veda eden çalışanlar emsallerine göre 10-20 yıl daha uzun süre emekli maaşı almaya devam etmektedirler. Bu da milyarlarca liralık bir kayıp yaratmaktadır (Kaymaz, 2007: 84).

Genel olarak, yaşanan sağlık problemleri nedeniyle sağlık harcamalarının artması, sigorta masraflarında artış, işsizlik ve kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları, devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin artması tüm toplumun katlanmak zorunda olduğu ekonomik külfetler olarak belirtilebilir. Ayrıca, mutsuz bireyler ve aileler, çalışma barışının olmadığı bir iş hayatı da psikolojik yıldırmanın ortaya çıkardığı büyük bir toplumsal problemdir (Tınaz, 2006: 184).

Tablo 2: Psikolojik Yıldırma Olgusunun Etki Alanı ve Psikolojik Maliyetleri

Tablo 2’de psikolojik yıldırma olgusunun yarattığı zararların tablo haline dönüştürülmüş halini yansıtmaktadır.

ETKİ ALANI	PSİKOLOJİK MALİYETLER
BİREYLER	<ul style="list-style-type: none">• Stres• Duygusal rahatsızlıklar• Fiziksel rahatsızlıklar• Kazalar• Sakatlıklar• Tecrit edilme• Ayrılık acıları• Mesleki kimlik kaybı• Arkadaşlıkların kaybı• İntihar\Cinayet
AİLELER	<ul style="list-style-type: none">• Çaresiz kalma acısı• Karmaşa ve çatışmalar• Ayrılık ve\veya boşanma• Çocuklara etkileri
KURULUŞLAR	<ul style="list-style-type: none">• Anlaşmazlıklar• Hastalıklı şirket kültürü• Düşük moral• Kısıtlanmış yaratıcılık
TOPLUM TOPLULUK	<ul style="list-style-type: none">• Mutsuz bireyler• Politik kayıtsızlık

Kaynak: (Davenport, Schwartz, Elliott, 2003: 146-148)

2.4. Psikolojik Yıldırma İle Başa Çıkma Yolları

İşyerinde psikolojik yıldırmanın neden olduğu psikolojik gerilimin kişilere, kurumlara ve topluma olan faturasının yüksekliği, yıldırma ile mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun için her türlü psikolojik şiddeti ortadan kaldırarak, örgütleri iş tatmini, çalışma barışı ve bağlanma hissi sağlayan sosyal yapılar haline getirmek gerekmektedir (www.canakatan.org).

Psikolojik yıldırma önce bireye uygulanmış bir olgu gibi gözükse de bireyle kalmayıp bireyin aile yaşantısından tutunda toplum ekonomisine kadar etkisi olabilmektedir. Bilinçsiz kurumlarda yöneticilerin tacizi görmezden gelmesi böyle bir durumun hiç yaşanmıyor gibi hareket edilmesi yüzünden bireyde ve kurumda ciddi kayıplar yaşanmaktadır. Bu bağlamda psikolojik yıldırma ile başa çıkma yöntemlerinin bilinmesi ve ona göre hareket edilmesinin önemi artmaktadır.

Psikolojik yıldırma mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar, işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Konuyla ilgili herkes psikolojik yıldırmaı durdurmak için mücadele etmelidir. Aksi halde süreç onarılması imkânsız zararlara neden yol açabilmektedir (Tutar, 2004: 187).

2.4.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları

Psikolojik yıldırmaı engelleyebilmek için ilk adım, örgüt bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirleyip gerekli önlemleri almaktır. Zamanında alınan önlemler ile psikolojik yıldırmanın getireceği iş gücü maliyetleri azalır, verimlilik artar, moral bozukluğu önlenerek, psikolojik yıldırma mağdurunun güdülenmesi sağlanır (Kırel, 2008: 86).

Psikolojik yıldırma davranışları karşısında mağdurların genel olarak üç tür tutum ve davranış sergiledikleri düşünülmektedir (Çobanoğlu, 2008: 108).

Psikolojik Yıldırmaı Anlayış Gösterme: Mağdur çok sık ve şiddetli psikolojik yıldırmaı uğramıyorsa bu tutuma anlayış gösterilebilir.

Psikolojik Yıldırmaı Karşı Savaş Verme: Psikolojik yıldırma mağdurları yaşadıkları olumsuzlukları kontrolsüz tepkilerle değil, bilinçli tavırlarla analiz etmeli, ani tepkilerden çok mantıklı ve yasalara uygun biçimde tepki vermelidirler.

Geri Çekilme: Psikolojik yıldırma uygulayıcısıyla çok fazla güç farkı olduğunda geri durulabilir. Bu durumda kişi kendini daha çok sindirilmiş eşit olmayan yarışma şartlarında bir adım geriden başlamış hissedebilir.

Psikolojik yıldırma mağduru bir çalışanın bu konuda alabileceği bazı bireysel önlemleri şu şekilde saymak mümkündür (<http://www.insankaynaklari.com>).

- Tacizciye açıkça itirazda bulunmak, tacizciden rahatsız edici söz ve davranışlarını durdurmasını istemek.
- Olayları, verilen anlamsız emirleri ve talimatları yazılı olarak kaydetmek.
- Duygusal tacizciyi ilk fırsatta yetkili birisine rapor etmek.

- Gerekirse, tıbbi ve psikolojik yardım almak.
- Şikâyet hakkında örgüt içinde ne yapıldığını araştırmak.
- İş arkadaşları da aynı şekilde rahatsız olabileceği için, grupça şikâyetleri bildirmek.

2.4.1.1 Güven, Özgüven ve Bilinç Geliştirme

Bireylerde fiziksel ve psikolojik bir takım yaraların açılmasına neden olan psikolojik yıldırma, oluşturduğu duygusal saldırı ile bireyin örgüte ve kendisine karşı güvensizlik hissetmesine de neden olmaktadır (Eşkici, 2009: 75).

Kişisel yöntemlerden olan özgüven güven geliştirme sayesinde kişi var olan saldırılardan çabuk etkilenmeyeceğini, direnebilecek, başkaldırabilecek gücünün olduğunu psikolojik yıldırmaçıya kanıtlar.

Mağdurlar psikolojik yıldırma olgusunu en az zararla aşabilmek için şu yöntemleri sergileyebilirler.

- Öncelikle gerçekte kendilerine ne olup bittiğini iyice belirlediler.
- Kolay bir kurban olmayı kesinlikle kabul etmediler.
- İşlerin düzeleceği konusunda iyimser düşündüler.
- Üzüntülerini ve yaşadıklarını kendilerine itiraf ettiler.
- Yeni hobi ve beceriler kazandılar.
- İnsanlardan ve toplumdaki kendilerini geri çekmediler.
- Gönüllü kuruluşlarda bulundular.
- İstifa, yargı yolu, yeni bir iş gibi alternatifler üzerinde durdular.
- Hep inançlı oldular.
- İçsel konuşmalarında Yüce Yaradan'ın kendilerini duyduğundan emin oldular.
- Kendilerine değer veren dostlarıyla birlikte zaman geçirdiler.
- Öfkenin ortaya çıkardığı olumsuz enerjiyi olumlu işlerde kullandılar.
- Duygularını hissettiklerini konuşarak ifade ettiler.
- Resim yaptılar, yazı yazdılar, spor yaptılar.

Böylelikle var olan saldırılara karşı öz güven kaybına uğramadan en az zarar ve kayıpla bu rahatsız edici durumu atlatmayı başarabilirler (Çobanoğlu, 2005: 108-109).

2.4.1.2 Bireysel Stres Yönetimi

Genel anlamda bireysel stresi önleme yöntemleri aşağıdaki gibi sayılabilir (Kırgel, 2008: 84).

- Dinlenme ve Meditasyon
- Düzenli spor yapmak
- Dengeli beslenme
- Hobiler bulma
- Kendini eğitime ve geliştirme
- Kendini tanıma ve anlama

2.4.1.3 Aile ve Yakın Çevrenin Yapabileceği Yardımlar

Psikolojik yıldırımaya maruz kalan bireyin aile ve yakın çevresindeki kişiler onun olumsuz ruhsal durumda olmasına alışmamıştır. Bu durumda psikolojik yıldırımaya maruz kalan bireye destek olma konusunda aile ve yakın çevresi tarafından ne konuda yardımcı olacakları bilinmemektedir. Yakın çevrenin psikolojik yıldırımaya maruz kalan bireyin yaşadığı duygu sıkıntı ve durumunu anlaması ve destekleyici bir davranış içinde olması, hissettiklerini paylaşması ve sorunların üstesinden gelme konusunda destek olunmalıdır. Destek konusunda bireylerin iletişimde de becerikli olmaları gerekir (Malkoç, 2014: 10).

Psikolojik yıldırma olgusu içerisinde en büyük desteği mağdur ailesinden beklemektedir. Var olan durumla beraber mağdurun en güvenebileceği seçenek ailesi durumuna gelmektedir. İş hayatında yaşadığı olguyu defalarca aynı hırs ile aile içerisine taşıyabilir. Haklı olduğunu aile bireylerinden de duymak ister. Aile bireyleri bu aşamada mağduru dinleme yolunu seçmelidirler. Mağdura mantıklı düşünme ve haklarını bilerek bilinçli bir şekilde ve en az zararla bu durumdan kurtulmasına yardımcı olmalıdırlar. Bu aşamada mağdur suçlayıcı tavırlarla sert eleştirilmemelidir.

Destek vermek amacıyla aile ve yakın çevrenin yapabilecekleri şu şekilde sıralanabilir (Ekşici, 2009: 78):

- **DİNLEYİN**
- Psikolojik yıldırma olgusunu tanımlamaya yardım edin.
- Terapi önerin ve terapist isimleri bulun ve iyi geleceğine ikna edin.
- Doktora gitmeyi önerin, tıbbın yardımcı olabileceğini söyleyin.

- Yasal danışman önerin, avukat isimleri bulun ve randevu almayı üstlenin.
- Mali durumun kontrol altında tutulmasını sağlayacak yollar önerin.
- Zaman geçirmeden başka iş olanakları aramasını ve bir kaçış planı yapmasını önerin.
- Sinemaya, yemeğe gitmek, yürüyüşe çıkmak gibi ortak etkinlikler önerin.
- Arayın, kart veya çiçek gönderin.
- Yardımcı kitaplar önerin veya getirin.
- Yanında olmakla yardım sanatını uygulayın.
- **DİNLEYİN**

Buradan da anlaşılacağı gibi öncelikle dinlemek ve dinlenen şeyi doğru yorumlayıp eleştirel hareket etmek yerine çözüm üreten dinleme yöntemi seçilmelidir.

2.4.2. Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri

Örgütlerde psikolojik yıldırma son zamanlarda örgütsel liderliğin zayıflığından kaynaklanmaktadır. Yöneticinin insan ilişkileri noktasında zayıflığı ve duygusal zekâdan yoksun oluşu, psikolojik şiddetin zemin bulmasına neden olur. Lider psikolojik şiddetin tarafları arasında bir uzlaşma noktası bulup psikolojik şiddeti ortadan kaldıramazsa, her geçen gün şiddet biraz daha yayılır ve kökleşmeye başlar. Bir işletmede psikolojik yıldırma sürecini ilk algılayan ünite insan kaynakları birimi olmalıdır ve durum karşısında;

- Eğitim ihtiyaçlarını
- Personel seçimini
- İşe alım ve yerleştirme işlevini
- Kurum içi güdülenme ve iletişimi, çalışanların ve işletmenin ihtiyaçlar doğrultusunda planlamalı ve geliştirmelidir (Ekşici, 2009: 82).

2.4.3. Sendikal Mücadele

Sendikaların, yıldırma eylemlerine dönük farkındalıklarını keşfetme, üyelerinin işyerlerinde yaşadığı yıldırı davranışları karşısında onlara ne derecede ve ne şekilde destek olunduğunu anlama, bu konuda varsa kusur ve eksikliklerin neler

olduğunu ortaya koyarak işyerlerinde yaşanan yıldırı sorunlarını giderecek uygulamaların gelişmesine katkı sağlama amaçlanmıştır.

Sendikalar;

- Kriz ortamında psikolojik yıldırmanın yaygınlaşacağını bilincinde olmalı,
- Üyelerini psikolojik yıldırmaya karşı bilinçlendirmeli,
- Üyelerinden gelen şikâyetlerde arabuluculuk yapmalı,
- Toplu İş Sözleşmelerine psikolojik yıldırmaya karşı mücadele için maddeler ekletmeli,
- Kanunlarda iş güvenliği ve psikolojik yıldırmanın engellenmesi için çalışma yapılmalıdır (Yıldırım, 2010: 39).

2.5. Psikolojik Yıldırmanın Hukuki Yönü

Psikolojik yıldırmanın ilgili Türk hukukunda doğrudan kanuni bir düzenleme olmasa da dolaylı olarak psikolojik yıldırmanın dayanağı olabilecek hukuki ilke ve normlar vardır. Psikolojik yıldırma mağdurlarının yasalar önünde ne gibi haklarının olduğu iyi bilinmemektedir.

2.5.1. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu

657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda amirin astına karşı; astın üstüne karşı ne şekilde davranması gerektiği, yasal hakları sınırları kanun maddeleriyle çizilmiştir; Devlet Memurları Kanunu'nun 10. maddesi; “Amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içinde kullanır.”

Devlet Memurları Kanunu'nun 21. maddesi; “Devlet memurları kurumlarıyla ilgili resmi ve şahsi işlerinden dolayı müracaat; amirleri veya kurumları tarafından kendilerine uygulanan idari eylem ve işlemlerden dolayı şikâyet ve dava açma hakkına sahiptirler” (<http://www.mevzuat.gov.tr>).

2.5.2. 4857 Sayılı İş Kanunu

Cinsel tacize ilişkin 4857 sayılı İş Kanunu'nda 24. ve 25. madde de ahlâk ve iyi niyet kurallarına aykırılık başlığı altında hükümler bulunmaktadır. Şöyle ki; 24. maddeye göre; işçinin işveren tarafından cinsel tacize uğraması veya üçüncü şahıs tarafından işyerinde cinsel tacize maruz kalması ve bunu işverene bildirmesi durumunda işverence önlem alınmaması halinde işçi lehine iş sözleşmesini haklı sebeple feshedebilme hakkı getirilmiştir. 25. maddede de işçinin başka bir işçi aleyhine cinsel tacizde bulunması halinde işveren lehine bildirimsiz fesih hakkı düzenlenmiştir (<http://www.tbmm.gov.tr>).

2.5.3. Türk Ceza Kanunu

Eşit davranma ilkesinin, 5. maddesine göre işveren; cinsiyet, dil, din, mezhep, ırk, cinsiyet, engel gibi sebeplerle ayrımcılık yapılamaz. Tam zamanlı ve kısmi zamanlı çalışan personelden birine ötekinden farklı işlem yapamaz. İşin niteliğine yönelik nedenlerle zorunlu olmadıkça cinsiyet veya gebelik sebebiyle personelini işten çıkaramaz. Aynı iş için cinsiyetten dolayı farklı ücretlendirme yapamaz. İşverenin yasal mevzuata aykırı davranarak işten çıkarttığı işçisine karşı, işçinin kıdemine göre dört aya kadar ihbar tazminatı ve kıdem tazminatı ödemek zorunda bırakılabilir. İşçilerin iş yerinde sendikalaşma çalışmalarına karşı baskı ve psikolojik yıldırma uygulamak suretiyle engel olmaları, işten çıkma / çıkarılma ile sonuçlanırsa 6356 sayılı sendikalar ve toplu iş sözleşmeleri kanunu 25. maddesi uyarınca işçilerin 1 yıllık ücreti tutarında sendikal tazminat ödemek zorunda kalabilir (<http://www.mevzuat.gov.tr>).

2.5.4. 6098 Sayılı Borçlar Kanunu madde 417

“İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.” denilmektedir (<http://www.resme.igazete.gov.tr>).

2.5.5. TBK madde 332 ve İş Güvenliği Kanunu madde 4: İşverenin Koruma Ve Gözetme Borcu

İşçi kişiliğinin korunması ve iş sağlığı, güvenliği önlemlerinin değerlendirildiği sağlık ve beden bütünlüğü, işçinin eşya ve araçlarının korunması, işçinin iş ortamındaki taciz edici davranışlardan korumaya dair alınması gerekli her türlü önlem, koruma ve gözetme borcu içerisinde sayılır(Mollamahmutoğlu: 2005: 424-429).

2.5.6. 2011/2 Başbakanlık Genelgesi - İşyerlerinde Psikolojik Yıldırmanın (Mobbing) Önlenmesi

Başbakanlığın 19 Mart 2011 tarih ve 27879 sayılı Resmi Gazetede “İşyerlerinde Psikolojik Yıldırmanın (Mobbing) Önlenmesi” isimli genelgesi yayınlanmıştır. Bu genelgeye göre işyerinde psikolojik yıldırmadan korunmak için yapılması gerekenler belirtilmiştir; 2011/2 Başbakanlık Genelgesi - İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi, 19 Mart 2011 tarih ve 27879 Sayılı Resmi Gazete, E.T.: 03.04.2014 (R. Gazet: 27879-2014).

- Psikolojik yıldırma ile mücadele işverenin yükümlülüğündedir, çalışanları koruma adına tüm önlemleri almakla sorumludur.
- Psikolojik yıldırma kapsamında değerlendirilecek tüm fiil ve davranışlardan çalışanlar uzak durmalıdır.
- Psikolojik yıldırmanın toplu iş sözleşmelerinden ötürü meydana gelmemesi için tedbir niteliğinde maddeler eklenmelidir.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 destek hattı üzerinden psikologlar aracılığıyla sosyal destek sağlanacaktır.
- Psikolojik yıldırma şikâyetlerini araştırmak ve önleyici faaliyetler yapmak adına Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesi altında "Psikolojik Yıldırma Mücadele Kurulu" sivil toplum örgütlerinin de desteğiyle kurulacaktır. Psikolojik yıldırma iddiasının yer aldığı işlemlerde özel hayatın gizliliği ilkesine dikkat edilecektir.
- Psikolojik yıldırma şikâyetleri en kısa sürede denetim elemanları tarafından sonuçlandırılacaktır.
- Psikolojik yıldırma yönelik bilinirliği artırmak amaçlı eğitim ve bilgilendirme toplantıları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı'na yapılacaktır.

2.5.7. TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu

2011 yılında kurulmuştur. Bünyesinde oluşturulan İşyerinde Psikolojik Yıldırma alt komisyonu, psikolojik yıldırma karşı önlemlerini sıraladı. Bu önlemler arasında işçilere, işe başlamadan önce psikolojik yıldırma yapmayacağına dair yemin belgesi imzalatılması, tacizi yapanlarla, yapılmasına göz yumanlara alt sınırı 2 yıl olmak üzere hapis cezası öngörülmesi de yer almaktadır (<http://www.tbmm.gov.tr>).

2.6. GÜDÜ Kavramı

Bu bölümde güdülenme kavramı çeşitli boyutlarıyla incelenecektir. GÜDÜ kuramları ve güdüyü artırmak için alınabilecek önlemler işlenecektir.

2.6.1. GÜDÜLENMENİN Tanımı

Motivasyon (güdüleme) kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak çok güçtür. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, hareket ettirme, hareketlendirme veya harekete geçirici olarak tanımlanabilir (Eren, Yönetim ve Organizasyon, 2003: 554).

Genel olarak istek, arzu, hedef, amaç, ihtiyaç, dürtü vb. kavramları içeren ifadelerle anlatılmaya çalışılan Latince de hareket etme anlamına gelen “movere” kökünden gelen güdülenme, fizyolojik veya psikolojik yoksunluk yada ihtiyaçla başlayan amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren ve hareketin devamını sağlayan süreç olarak adlandırılabilir (Ülker, 2001: 49).

Güdülenme kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü “bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere” denir. GÜDÜLER, insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında, bir başka deyişle güdünün gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar, ancak yeni doğacak gereksinimler doyurulmuş güdülerini yeniden uyarabilir. Dolayısıyla, güdülerle gereksinimler arasında çok sık ve sıkı ilişkiler mevcuttur (Acar, 2013: 65).

Başka bir tanıma göre, güdü üç işlevi yerine getiren bir güçtür. Enerji verir ya da insanları harekete geçirmeyi sağlar, belirli bir amaca yönelmek için davranışları yönlendirir ve bu amaçlara ulaşmak için çabalamasını sağlar (Riggio, 2003: 186-Akt: Karşlıoğlu, 2010: 46).

Diğer bir ifadeyle güdünün temelini oluşturan üç ana faktör (Motivasyon Sözlüğü, 2004).

- İnsan davranışını tetikleme,
- Bu davranışı yönlendirme,
- Bu davranışı sürdürmedir.

Tablo 3: GÜDÜLENME SÜRECİ

Güdülenme sürecini aşağıda yer alan tablo ile ifade etmek mümkündür.

Gereksinimler _____ Hedefe Yönelik yaklaşım _____ Hedefler (Fizyolojik ya da psikolojik Dengenin bozulması)(Gereksinimlerin karşılanması)
--

Kaynak: (Baysal, Tekarslan, 2004: 147).

İnsan davranışını tetikleme, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler (güdüler) ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel durumlarla alakalıdır. İkinci faktör, belli bir hedefe yönelme ile ilgilidir. Üçüncü faktör ise ilk iki faktöre bağlı olarak, bireyin davranışını devam ettirmesi ya da ettirmemesi ile alakalıdır. Bu üç faktör de çalışan bir insanı analiz etmemiz ve onu anlamamız bakımından anahtardırlar (Şahoğlu, 1982: 73).

2.6.2. Çalışma Güdülenmesi

Bireylerin iş yaşamındaki performansını belirleyen en temel faktör olan güdü olgusunun hangi oranda etkili olduğunu belirlemek için çalışma güdülenmesinden faydalanılır.

“Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci” dir (<http://ishukuku.blogcu.com>).

Bir işletmenin performansını belirleyen girdileri arasında en önemlisinin insan kaynağı ve niteliği olduğu düşünülmektedir. İnsan kaynağı ve niteliği; diğer hammadde, makine ve teçhizat gibi kaynaklardan farklı olarak canlı ve dinamik bir olgudur. Bu sebeple işletmelerin başarısı büyük ölçüde çalışanlarının başarısına ve gösterdikleri performansla doğru orantılı olmaktadır (Kocaoğlu, 2007: 53).

Güdü teorileri doğrultusunda yöneticinin astlarını güdülemede şu ilkelere uyması gerekir (Efil, 1999: 125).

- Çalışanlara gereken değeri verip, onları cesaretlendirmek ve gereken değeri vermek,
- Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak ve bu konuda yardımcı olmak,
- İş göreni sürekli eğitmek, geliştirmek,
- İş görene başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak adil olduğunu hissettirmek,
- İş görenin sorunları ile ilgilenmek çözüm üretmek,
- İş görene örnek olmak ve onların başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalışmak.

2.6.3. GÜDÜLENMENİN ÖNEMİ

Güdülenme, aktif olmak, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi olarak tanımlanabilir. İnsanların başarıya ulaşabilmeleri için fiziksel ve ruhsal faktörlerden yararlanarak aldığı etkiyle mutlu ve azimle çalışmayı sürdürmesi olarak da ifade edilir. Bu konudaki çalışmalar, iş ortamında insanları harekete geçiren güçlerin ve güdülerin neler olduğunu, belirli davranışlara iten ya da çeken faktörlerin nitelikleri ve nasıl geliştirebilecekleri üzerinde durur (Akgün, 2014: 15).

Eğer bir grup insan güdülenmediyse, sonuçları spesifik olarak şu şekilde olabilir (Forsyth, 2006: 8-9. Akt: Karşıoğlu 2011: 49).

Artanlar;

- Devamsızlık oranı,
- Zamanın boşa harcanması gereksiz yere ara vermeler, işle ilgisiz sohbet özel sohbetlerin işyerinde yapılması,
- Dedikodu çıkarılması,
- Şirket politikasını tanımama veya şirket politikasına meydan okuma.

Azalanlar;

- İlgi; dolayısıyla daha düşük ve verimsiz iş kalitesi ve işi bitirme hızı,
- Sorumluluk alma isteği ve var olan sorumluluğu yerine getirme,
- Yaratıcı katılımların düzeyi,
- Dakiklik (örneğin, toplantılara geç kalma ya da eve erken gitmek için mazeretler),
- Dikkat
- Şirket kültürünün korunması.

2.6.3.1. GÜDÜLENMENİN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ

Güdülenmenin amacı iş görenlerde daha çok çaba sarf etmelerini ve verimliliğini arttıracak her türlü yöntemleri bulmak ve bu yöntemleri uygulamaya teşvik etmektir. Yani iş görenlerin her gün aynı performansta çalışmalarını sağlamaktır ve verimliliklerini artırmaktır.

Güdülenme kişilerin performansını artıran bir araçtır. Çalışanları baskı ya da korku kültürü ile işe zorlamak günümüzde etkili olan bir yöntem olmaktan uzaklaşmıştır. Bu bilinçle yöneticiler bireylere baskı ya da korku kültürünü kullanmak yerine kişileri güdüleyici durumları tespit etmek zorundadır.

2.7. GÜDÜLEME KURAMLARI

Güdüleme kuramları genel olarak literatürde Kapsam Kuramları ve Süreç Kuramları olarak iki ana başlık altında incelenmiştir.

2.7.1.Kapsam Kuramları

Kapsam kuramlarının odak noktası, bireysel ihtiyaçlardır. Gereksinimler fizyolojik ve sosyal psikolojik olarak iki gruba ayrılır. Fizyolojik gereksinimler yemek, uyumak, dinlenmek vb. gibi temel birincil gereksinimlerimizdir. İkincil gereksinimlerimiz ise, düşünce ve duygularla ilgili olup zamanla edinilirler.

Bu yaklaşıma göre çalışma yaşamında istenmeyen iş davranışlarının, düşük performansın, iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasının ana nedeni, çalışanların gereksinimlerinin karşılanmamasıdır (Tınaz, 2005: 8).

2.7.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'a göre bir birey üst düzeydeki ihtiyaçları, alt düzeydeki temel ihtiyaçları karşılanmadan giderilemeyeceğini savunur. Maslow bunu açıklamak için ilkel insan figürünü kullanır. İkel insan yaşamak için önce yemek, içmek ve cinsellik gibi fiziksel ihtiyaçlarını giderir. Bunları giderdikten sonra sıcak, soğuk, sel gibi dış etkilere ya da saldırgan vahşi hayvanlardan korunmak için güvenlik ihtiyacını karşılar. Bu nedenle ilkel insan mağara ya da barınaklarda yaşardı. Güvenlik ihtiyacını da karşılayan ilkel insan çevresi ile ilişki kurma ihtiyacı duyar. İlişkilerle sevgiden emin olduktan sonra başarı ve özsaygı ihtiyacı hisseder. İkel insanlar öz gelişim için kendini zorlar. İnsanlar ihtiyaçları karşılandığında aynı seviyede durmaz. Bir üst seviyedeki ihtiyacı gidermek için çabalar (Mc Clelland, 1987: 41-Akt: Acar, 2013: 70).

Maslow'a göre kişinin ihtiyaçları hiyerarşik olarak; fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ve kendini tamamlama ihtiyacı olarak beş basamak halinde sıralanır (Maslow, 1943: Akt: 2013: 70).

Maslow'un kuramında yer alan gereksinimler bir iş ortamına şu şekillerde yansıtılabilmektedir (Solmuş, 2004: 156, 157):

- **Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:** Kişisel gelişme ve potansiyelin tanınması. Kişilerin var oldukları çalışma ortamında yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılması ve kişisel gelişimini geliştirebilecek imkânın sağlanmasıdır.
- **Saygı ihtiyacı:** Kıdem, terfi, unvanlar vb. Kişisel başarıların ve çalışmaların göz ardı edilmeksizin işgörenin hak ettiği terfi ve unvana kavuşturulmasıdır.
- **Sosyal ihtiyaçlar:** Biçimsel ya da biçimsel olmayan çalışma grupları, piknik ya da gezi gibi sosyal faaliyetler toplamıdır.
- **Güvenlik ihtiyacı:** Sendika üyeliği, sağlık sigortası, işten ayrılma tazminatı, emekli aylığı.
- **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Ücret, yan ödemeler. İşgörenler çalışma yaşamının seçmelerinin temel nedeni ücrettir. Yapılan işin karşılığını verilen ücretle tam olarak almak isterler.

2.7.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve doyumsuzluğuna sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Büyükyavuz, 2015: 61).

Hijyenik etmenler arasında sayılabilecek bazı durumlar: “Şirket politikası ve kuralları, teknik bilgi ve nezaret, ast ve üstler arasındaki ilişkiler, iş ortamının fiziksel şartları, ücret ve maaşın yeterliliği ve adaletli olması, astların kendi aralarındaki ilişkiler, istihdam güvenliği, personel eğitim ve geliştirme programları, sigorta olanakları, tatil olanakları” şeklinde sıralanabilir (Kocaoğlu, 2007: 59). Hijyen faktörleri çalışanların motive olabileceği asgari koşulları sağlamaktadır. Hijyen faktörlerin sağlanması güdü için gerekli olan ortamı oluşturmakla beraber tek başına güdülenme sağlamaya da yetmemektedir. Güdülenme için hijyen faktörleri ile birlikte Herzberg'in tanımladığı ikinci grup faktörler olan “*güdüleyici faktörler*”in de sağlanması gerekmektedir (Kocaoğlu, 2007: 59).

Motive edici faktörlerin varlığı çalışanları özendirmekte ve yaptıkları işi ve çalıştıkları işletmeyi benimsemelerine yardımcı olmaktadır. Başarı ve başarının getirdiği tebrik, tanınma ve üstlerden övgü alma, kendine olan saygı ve güvenin artması; işin kişisel özelliklerine, bilgi ve becerisine uygun olması; terfi ve yükselmenin mümkün olduğu bir organizasyon yapısı gibi etmenler motive edici faktörler olarak örneklendirilebilir (Koçel, 2001: 510).

2.7.1.3. Alderfer'in Nig (ERG) Kuramı

ERG Yaklaşımı Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiş ve daha çok çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamaları içeren teoridir. Maslow'un teorisinin iş organizasyonlarına uyarlanmış biçimi olarak da tanımlanabilir. Teorinin adı, ileri sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bu ihtiyaçlar, varolma (existence), beraber olma (relatedness) ve gelişmedir (growth) (Kocaoğlu, 2007: 61).

Varolma (Existence) İhtiyacı: Fiziksel olarak iyi durumda olmayı ve tüm maddesel fizyolojik ihtiyaçları kapsar (Barutçugil, 2002: 187). Çalışma yaşamında bu gereksinimler ücret, ikramiye, prim, fiziksel iş koşulları, iş güvenliği vb. kavramlar olarak ortaya çıkar (Tınaz, 2005: 10).

İlişki (Relatedness) ihtiyacı: Sevgi ihtiyacı ve kişisel ilişkilerle ilgili olarak insanın başka insanlarla düşünce ve duygularını paylaşma, saygı ve itibar görme ihtiyacını kapsar.

Gelişme (Growth) ihtiyacı: Bireysel çaba ile ilgili olarak bireyin kendisini gerçekleştirme ihtiyacını içerir. Bir insanın kendisi ya da çevresi üzerinde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istekleri de burada toplanmıştır (<http://www.serpilaytac.com>).

Bu kurama göre bireylerin ihtiyaçlarının Maslow'un öngördüğü gibi bir hiyerarşi içinde yukarı çıkmadığını, aynı anda birden çok ihtiyaca gereksinim duyulabileceğini belirtmektedir. Alderfer, ayrıca üç basamaklı hiyerarşide bireyin ihtiyaçlarının yukarı çıkabileceği gibi aşağı da inebileceğini ileri sürmektedir. Hatta üst düzey ihtiyaçlarını gideremeyen bireylerin alt düzeydeki ihtiyaçları daha da şiddetlenebilir (Üçok, 2006: 40).

2.7.1.4 Mc Clelland Başarı İhtiyaç Kuramı

David Mc Clelland tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama, “kazanılmış ihtiyaçlar kuramı” da denilmektedir. Bu kuram bireyin yaşamı süresince belli tip ihtiyaçları edindiğini belirtmektedir. Başka bir ifadeyle, insanlar bu ihtiyaçlarla doğmazlar fakat onları hayat tecrübeleri boyunca öğrenebilirler (Bulduklu, 2005: 51). Bu açıdan bakıldığında başarı ihtiyacı kuramı, diğer kapsam kuramlarının aksine “ihtiyaçların doğuştan olduğu varsayımını” reddetmekte ve ihtiyaçların öğrenme yoluyla ortaya çıktığını ileri sürmektedir.

Mc Clelland bireyleri üç gruba ayırmıştır; başarıma ihtiyacıyla doğanlar, ilişki kurma ihtiyacıyla doğanlar ve güç kazanmaya ihtiyaç duyanlar (Schein, 1980: 85-Akt: Karslıoğlu, 2010: 67).

Başarı ihtiyacı: Başarma ihtiyacı ile doğanlar bir hedef belirler ve bu hedefe ulaşmak için çaba gösterirler. Bir işi başarmak, problemleri çözmek ve işte parlayan kişi olmak onları motive eder. Çabaları sonucunda hedefe ulaştıklarında takdir edilmek isterler (Riggio, 2003: 186-Akt: Karşlıoğlu, 2010: 80).

İlişki Kurma İhtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı; insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır (Ekşici, 2009: 46).

Güç Kazanma: Güç ihtiyacı, insanın çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar, çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca hiç çekinmeden başvururlar (Şahin, 2003: 99).

Tablo 4: Kapsam Kuramları

Aşağıdaki tablo 4'te kapsam kuramları faktörleriyle birlikte tek bir tabloda yer almaktadır.

Maslow'un Kategorileri	Alderferg'in Kategorileri	Herzberg'in Kategorileri	Mc Clelland'ın Kategorileri
Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma İhtiyacı	Güdüleyici Faktörler	Başarı İhtiyacı
Güvenlik İhtiyacı	İlişki Kurma İhtiyacı		Güç İhtiyacı
Sosyal İhtiyaçlar	Gelişme İhtiyacı	Koruyucu Faktörler	İlişki İhtiyacı
Özgüven İhtiyacı			
Kendini gerçekleştirme			

Kaynak: (Solmuş, 2004: 163, Schein, 1980: Akt. Karşlıoğlu, 201: 69)

2.7.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları güdüleme kuramlarının ağırlık noktası bireylerin hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir.

Belirli bir davranışı sergileyen bir bireyin bu davranışı yinelemesi (veya yinelememesi) nasıl olabilir sorusu, süreç kuramlarının yanıtlamak istediği temel sorudur (Konur, 2006: 47).

Kapsam kuramları, davranışları bilinçaltında canlandıran ve motive eden tatmin edilmemiş ihtiyaçlar gibi içsel faktörler üzerinde dururken, süreç kuramları insanların çevrelerini nasıl algıladıklarını ve sürekli olarak nasıl tepki verdiklerini konu edinir (Barutçugil, 2002: 190).

2.7.2.1 Skinner' in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı

Güdüleme kuramı olarak ele alınan sonuçsal şartlandırma adından da anlaşılacağı gibi davranışların kaynakları üzerinde değil, sonuçları üzerinde durmaktadır. Bu kuram davranışların nedenlerini değil davranışları kontrol eden faktörleri analiz eder. Kişinin gösterdiği davranışta karşılaşacağı sonuç önemli olduğundan; sonucun çeşidine göre kişi aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir (<http://www.wikiturk.net>).

İşyerinde çalışanların istenmeyen davranışlarını ortadan kaldırmak yada işletme tarafından memnuniyet verici davranışların tekrarlanmasını sağlamak ve kişileri bu yönde motive etmek için kullanılacak dört tane yöntemin mevcuttur. Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma (son verme) ve ceza vermedir (Eren, 1998: 456).

2.7.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom, kişinin çeşitli hareket biçimleri karşısında karar vermek zorunda olduğunu savur. Kişi, bu çeşitli hareket biçimleri arasında bir seçim yapmak zorundadır. Model, kişinin yapacağı bu seçimi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır (Dereli, 1981: 16).

Bu modele göre, işte doyum sağlamanın temel güdüleyici faktörleri özet olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 118):

- Yüksek ücret ödenmesi,
- Yeterli yükselme imkanları,
- Katılmalı denetim,
- İş arkadaşları ile ilişki kurma imkanı,
- Değişik görevler,
- Çalışma yöntemi ve hızının sıkı biçimde denetlenmesi.

Bu model, ücret artışını ön plana çıkarmakla birlikte, ücret artışının bir amaca bağlanarak yapılması gerektiğini savunur. Parayı para için değil, belirli yerlerde ve belirli amaçlar için kullanılan bir araç olarak görür. Bu nedenle insan beklentilerinin iyi analiz edilmesi gerektiğini belirtir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 118).

2.7.2.3 Portel-Lowler Kuramı

İşletmelerde güdülenme konusu ile ilgili araştırmaların temel hedefi performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Porter Lawler içsel ve dışsal ödüllerden söz eder. Ödüllerin bireyce değerlendirilmesi, ödülün başka çalışanların durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayanır (Baysal, Tekarslan, 2004: 165).

2.7.2.4. Locke' un Amaç Kuramı

Locke' un geliştirdiği bu kurama göre her insan, kendine ait bir takım hedefler belirler ve bu hedefler, onun güdülenme durumunu etkiler. Belirlenen hedefler, bireye yapması gerekenler ve bu doğrultuda ne kadar çaba gösterilmesi gerektiği ile ilgili bilgi verir. Amaçlar ne kadar gerçekleştirilmesi zorsa ve çevrede ne kadar çok kabul görüyorsa, bireyin performansını da o oranda artırır (Tınaz, 2005: 13-14).

Güdüleme kuramları doğrultusunda yöneticilerin şu ilkelere uyması gerekmektedir (Efil, 1998: 104).

- İşgörenlere gereken değeri verip, onları cesaretlendirmek ve özendirmek,
- Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme imkanı tanımak,
- İşgöreni sürekli eğitmek,
- İşgörene başkalarının önünde küçük düşürücü eleştiriler yapmamak ve onlara eşit davranmak,
- İşgörenin sorunları ile ilgilenmek ve çözüm bulmaya yardımcı olmak,
- İşgörene örnek olmak ve onların başarısı ve başarısızlıkları konusunda bilinçlendirme bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalışmak.

2.7.2.5 Adams'ın Hakkaniyet (Eşitlik) Kuramı

Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya

eşitsizliklere ilgilidir. Adams'a göre, kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı işyerinde başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile mukayese eder. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile gerçekleşir (Koçel, 2001: 524).

Tablo 5: GÜDÜLEME Kuramları, Hedefleri ve Katkıları

Güdüleme kuramları ve bu kuramların var olan hedefleri, katkılarının neler olduğunu gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

KURAM	HEDEF VE KATKISI
Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	İnsan, sahip olduğu, belirli sıradaki ihtiyaçlarını tatmin edecek davranışları gösterir.
Herzberg’in Çift Faktör Kuramı	İhtiyaçlar yine güdülenmenin temel faktörlerindedir fakat bazıları güdülemez sadece motivasyon için gerekli ortama katkı sağlarlar.
Alderfer’in ERG Kuramı	İnsan sıra halindeki ihtiyaçlarını tatmine çalışır. İhtiyaçlar arasında kesin sıra yoktur.
Mc Clelland’ın Başarı İhtiyacı Kuramı	Kişinin başarıya olan isteği ne kadar fazla olursa performansı da o kadar fazla olur.
Vroom’un Beklenti Kuramı	İnsan işi ilgilendiren ödüllere değer biçer ve gayreti ile ödül arasında ilişki olduğunu bilerek hareket eder.
Lawler-Porter Beklenti Kuramı	Ana nokta gayret-ödül ilişkisidir fakat kişi kendi ödülü ile başkalarınınkini arasında eşitlik olmasını bekler.
Davranış Şartlandırması Kuramı	Ödül ya da ceza kullanılarak davranışların sürdürülmesi, durdurulması, kuvvetlendirilmesi ya da zayıflatılması amaçlanır.
Eşitlik Kuramı	İnsanlar çabaları sonucu elde ettikleri sonuçlar ile başkalarınınkini karşılaştırma eğilimindedir.
Amaç Kuramı	İnsanların güdülenme ve performans dereceleri sahip oldukları amaçlarının ulaşılabilirliğine bağlıdır.

Kaynak: (Koçel, 2001: 527).

2.8. GÜDÜLENMEDE ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Güdüleme araçları her çalışanda aynı etkiyi yaratmayabilir. Her çalışanın farklı bir birey olduğunun bilincinde olunarak ve bu doğrultuda uygun motive edici, özendirici aracın ne olduğu tespit edilmelidir.

Güdülemede özendirici araçlar ekonomik araçlar, psikososyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

2.8.1. Ekonomik Araçlar

İşgörenleri işe çalışmaya iten en güçlü güdü, kendisinin ve ailesinin yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti kazanmaktır (Ekşici, 2009: 8). İşletmeler karlarını maksimize etme amacını taşıırken, işgörenler de yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti almayı arzu ederler.

Harcanan zamana ve emeğe karşılık tatmin edici getiri sağlamak işgörenlerin temel beklentisidir. Bu nedenle güdülemede ekonomik özendirme araçlarını ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül verme olarak dört kategoride inceleyebiliriz.

2.8.1.1. Ücret Artışı

Çalışanlar açısından ücret; ekonomik, sosyal ve motive edici yönleri olan kavramdır. Ücretin ekonomik yönü, çalışan bir bireyin tek temel gelir kaynağı olması ve ekonomik gücünü belirleyebilmesi açısından çok önemlidir. Ücret çalışan bireyin ve onun bağımlılarının (ailesi ve geçindirmekle yükümlü olduğu kişileri) hemen hemen tüm ihtiyaçlarını karşılamada temel araç olma özelliğini taşımaktadır (Belingiray, 2007: 8).

Ancak ücret ve diğer ödemelerin artışı çalışan için başarı elde etmiş olmanın sembolik bir aracı sayılabilir (Benligiray, 2007: 9). İş yaşamında her ne kadar kişi yaşamını ikame ettirecek gelir için çalışsa bile kişileri motive eden tek araç ücret değildir. En önemli motive edici adil davranılması ve başarılan göz ardı edilmemesidir.

2.8.1.2. Primli Ücret

Ek ücret her ay çalışanlara beklenenin üzerinde performans sergilendiğinde verilen prim ya da diğer maddi olanaklar olarak sayılabilir.

Sabit maaş dışında ek ücret almak kişileri daha çok etkileyecek ve para kazanmak için daha verimli çalışmaya başlayacaklardır (Haktanıyan, 2012: 81).

2.8.1.3. Kara Katılma

Kâra katılma, ücretleri dışında işgörenlere örgütün elde ettiği kârdan pay verilmesini, başka bir anlamda kâra ortak edilmesidir (Çıtak, 2010: 35).

2.8.1.4. Ekonomik Ödül Verme

Yöneticiler iş görenlerinden beledikleri davranışlar gerçekleştiğinde onları parasal ödüllerle teşvik edebilirler. Eğer bu ödüller, iş görenlerin ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmişse motive edici etki yapacakları kesindir. Önemli bir yenilik, yaratıcı bir fikir, yetenek, yüksek performans, kalite, düşük devamsızlık ve kaza oranlarını azaltma gibi olumlu unsurlar ekonomik değer taşıyan ödüller için gayet iyi nedenlerdir (Newstrom, Davis, 1993: 176-Akt: Acar 2013: 84).

2.8.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Güdü, çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar ya da verilen ödünler olarak da tanımlanabilir. Bu hak ve ödünlerin başında gelen ise çoğu kez paradır. Düşük gelirli kesimde ekonomik kazanç önemlidir. Ancak gelir seviyesi yükseldikçe ya da gelir düzeyinin nispeten daha yüksek olduğu emekçi kesiminde tüm güdülenme nedenini paraya indirgemek aslında çok pahalıya mal olacağı gibi beklenen sonucu vermediği de çoğu kez gözlenmiştir (Garih, 2006: 65).

Bu bağlamda psiko-sosyal araçlar olarak adlandırılan motive edici unsurlar ön plana çıkmaktadır. Psiko-Sosyal araçlar bu çalışma kapsamında; çalışmada bağımsızlık, değer-statü ve terfi, sosyal katılma, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemleri, psikolojik güvence, sosyal etkinlikler olmak üzere sekiz başlık altında toparlanabilir.

2.8.2.1 Çalışmada Bağımsızlık

Bu tarz işgörenler işlerini yerine getirirken dışarıdan fazla müdahale edilmesinden hoşlanmazlar. Bağımsız çalışmak onların başarılarını artırır. Özerkliğin başarıya ulaşması için bağımsız çalışmanın sağladığı performans artışının ödüllendirilmesi ve elemanların kendi iş süreçlerinden gerçekten sorumlu olabilmesi için gerekli eğitimi almaları gerekir (Pfeffer, 1995: 35. Akt: Akgün 2014: 29).

2.8.2.2. Değer, Statü ve terfi

Güdüleme araçlarından biri de değer ve statüdür. İşgörenler üstleri tarafından fark edilmek ve takdir edilmek isterler. Kişi çalışma arkadaşlarıyla kendini kıyaslayarak organizasyondaki yerini bulmaya çalışır. İşgörenlerin bu ihtiyaçları güdülenme düzeylerini etkilemektedir (Bolat, 2015: 88).

Terfi ise, çalışanlar arasında özellikle başarı güdüsü yüksek olanların daha fazla önemsedığı bir ödül şeklindedir. Fakat diğer çalışanlara da terfi ile birlikte ücret artışı sağlandığından dolayı da önemseyebilirler (Budak, 2008: 510).

2.8.2.3. Sosyal Katılım

İşgörenlerin sosyal ihtiyacı üç farklı durumda gerçekleşir. İlk olarak birey, bir gruba katılma, grupla birleşme isteği duyar ve grubun bir üyesi olduğunu, bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çabalar. Sonraki süreçte çalışan, neler olduğunu öğrenme, bilgi elde etme ihtiyacı duyar ve yeterli bilgi elde edemediğinde grup çemberinin dışında yer alma veya grup içinden atılma korkusu hisseder. İşgören, son aşamada, içinde yer aldığı grubun değerlerini kendi değerleri olarak benimsemeye başlar. Sosyal katılım gereksiniminin son aşamasında birey, duygu ve düşüncelerini açıklama imkanı bulur ve haz duyar (Sabuncuoğlu, Tüz, 2005: 76).

2.8.2.4. Gelişme ve Başarı

İşgörenlerin yükselebilmeleri için daha çok çaba harcamaları ve kendilerini geliştirmeleri gerekir. Eğer bunu gerçekleştirebilirler ise daha yüksek maaşa ve pozisyona ulaşabilirler. Pozisyona bağlı yetkileri arttıkça kişiye verilen sorumluluk artar ve mevcut maaşı da yükselir (Başaran 2004: 62).

2.8.2.5. Çevreye Uyum

İşletme içinde çalışanlar verimli ve başarılı çalışmak için uyumlu bir bütünlük sağlamak zorundadırlar. İşletmeye yeni giren çalışanlar eski çalışanlar tarafından çok çabuk benimsenmeyip eski yeni çatışması yaratabilirler. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörelere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır (Eren, 1993: 377).

2.8.2.6. Öneri Sistemleri

İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konulursa, o işletmede çalışanlar ile yönetenler arasında iyi bir diyalog olduğunu gösterir. Öneri sistemi iş görenlerin işletmeye sahiplik duygusunu artırarak kendi kurumunda daha iyiye gitme isteğini tetikler (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003: 162).

2.8.2.7. Psikolojik Güvence

Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Daha açık bir deyişle, iş ortamının gerçekleştiği yer içerisinde işin hızı, doğası ve ortamı, psikolojik güvence konusunun ilgi alanını kapsar. Bu ihtiyaçlardan doğan gereksinimleri karşılamayan işletmeler yetersiz bir “insan ilişkileri imajı” oluştururlar (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 133).

2.8.2.8. Sosyal Etkinlikler

Örgüt içerisinde güdüleme düzeyini artırıp örgüte bağlılığı sağlama araçlarından bir tanesi de sosyal etkinliklerdir.

Sosyal etkinlikler var olan iş stresini azaltır ve azda olsa iş dışı sohbetlerin artmasına yardımcı olur. Bu şekilde kişilere örgüt içerisinde önemli ve gerekli oldukları duygusu yaratılır.

2.8.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Örgütsel ve yönetmel güdüleme araçları bu bölümde amaç birliğı, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve çalışanların kişisel gelişimi, kararlara katılma, etkin iletişim, iş zenginleştirme, iş genişletme, fiziksel koşulların iyileştirilmesi başlıkları altında sayılabilir.

2.8.3.1. Amaç Birliğı

Amaç birliğı, çalışma sürecinde bireyi motive etmektedir. Yönetim, işgörenini her yönüyle tanımalı, onu işletme amaçlarına uygun olarak etkilemesini bilmelidir. Eğer iş gören amaçları ile örgütsel amaç arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki kesim de kazançlı çıkar. Burada en önemli rol yöneticilere düşer. Ortak amaç inancını aşılabilen ve ona ulaşmada ortak çaba harcanmasını hazırlayan yönetici başarılı bir yöneticidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 165).

2.8.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Örgütlerde çalışanlar özellikle alt ve orta kademe yöneticileri daha çok yetki sahibi olmayı isterler. Yetki sahibi olan astlar da, örgütte daha çok çalışır daha başarılı olurlar. Onun için yöneticiler, astlarına gerekli yetkileri devrederek, onları yetkilendirmeli ve güçlendirmelidir (Yılmaz, Eroğlu, 2008: 132).

2.8.3.3. Eğitim ve Çalışanların Kişisel Gelişimi

Değişen ve gelişen çevre koşullarına göre kendisini yenileyemeyen işgörenler belirli bir süre sonra niteliksiz personel durumuna düşmektedirler. İşgörenleri niteliksiz duruma düşmelerini eğitim yoluyla engelleyip güdüleme düzeylerini koruyup bilgi ve tecrübe seviyesi artırılmalıdır (Aşıkoglu, 1996: 64).

2.8.3.4. Kararlara Katılma

İnsanlar kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteğı duyarlar. Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, astların düşünce ve isteklerini dikkate almalıdırlar ve onların düşüncelerinden yararlanma yollarını

aramalıdır. Bu davranış şekli yönetici için “bir başkası için” çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır (Eren, 2003: 577-578).

2.8.3.5. Etkin İletişim

İletişim bir taraftan diğer tarafa mesaj iletilmesidir. Özellikle büyük çaptaki şirketlerde, elemanlar arasında “aidiyet duygusu” gibi inançları kuvvetlendirebilmek çok zordur. Bu ancak zorlu ve sistemli çaba ve iyi işleyen bir iletişim sistemi yoluyla gerçekleşebilir (Baykal, 2005: 50).

Hemen hemen her sorunun temelinde iletişim eksikliği veya yanlış anlaşılma meydana gelen iletişim bozukluğu yatmaktadır. İşletme içerisindeki işgörenler kendilerini karşı tarafa doğru ifade edebildikleri takdirde birçok iletişim problemi çözüme rahatça çözülebilecektir. Var olan yanlış anlaşılma durumu açık iletişimle rahatça çözüme kavuşabilir.

Birçok güdüleme araştırmasının gösterdiği sonuca göre; çalışanlar işleri, performansları ve şirketin genel gidişatı hakkında bilgi sahibi olmaya çok önem verirler. Bir araştırma sonucuna göre pozitif yazılı iletişim kurmak, çalışanları motive etmek için çok önemlidir (Nelson, 1999: 42- Akt: Karşlıoğlu, 2011: 60).

2.8.3.6. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işin tamamını bir bütün olarak yetki ve sorumluluklarıyla beraber personele devredilmesidir. Diğer bir tanımla çalışanların gerekirse işlerinde değişiklik yapılarak iş tatminini sağlamak, verimliliği artırmak, kişisel başarı ve gelişime imkân yaratmak için daha fazla sorumluluk almayı gerektirecek konular, işler bulmaktır (Eşkici, 2009: 23).

Başarı, tanınma-takdir ve diğer yüksek düzeyde güdülenme sağlayan faktörleri işin yapısı gereği bir araya getiren temel öğedir. Çalışan sorumluluk alma, fark edilme, kişisel gelişim ve büyüme, öğrenme ve başarıma duygularını işte tatmin eder. İş zenginleştirmede çalışanlar işleri için gerekli olan kaynaklar üzerinde daha

fazla kontrole sahip değildirler. İşlerin nasıl yapılacağına karar verirler, işin çalışma hızlarını belirlerler, kişisel gelişimlerini planlayabilirler (Barutçugil, 2002: 197).

2.8.3.7. İş Genişletme

İş genişletme aşırı işbölümünden kaynaklanan stresi yenmek için bir çalışanın tek ve küçük bir iş yapmak yerine birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmek yönünde bir politikadır. Bir dizi görevi yeni, daha kapsamlı ve daha ilginç bir iş haline getirmek için birleştirmek ve bir çalışana birden fazla işin sorumluluğunu vermek; o çalışanın birden çok iş yapmasına imkan sağladığı için işten sıkılma azalmakta ve güdüleme artmaktadır (Kocaoğlu, 2007: 74).

2.8.3.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

İşletmelerde çalışanları psikolojik olarak etkileyen etkenlerden biri de çalışma ortamı ve şartlarıdır. Çalışma ortamı, kişinin çalıştığı ve temas edebileceği yerlerin tümüdür. Çalışma ortamının sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olması ve estetik bir görünüme sahip olması gerekir (Güven, 2004: 90)

III. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin toplanması için gerekli olan ölçme araçları ile analizlerde kullanılan istatistiksel yöntemler ile ilgili bilgi verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma belediye çalışanlarının psikolojik yıldırmaya maruz kalma ve güdüleme düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik ilişki tarama modelinde, betimsel bir araştırmadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma evreni Mersin ili Akdeniz Belediyesi merkez binadaki 206 personel olup 177 personele uygulanan anket sonucunda 131 tane ankete katılım olmuştur. Anket ile işgörenlerin tacize uğrayıp uğramadıklarına bakılmış, maruz kalanların verdiği tepkiler tespit edilmiştir. Uygulanan anket çeşitli alt boyutlara ayrılmış ve veri analizleri ile alt boyutlarıyla değerlendirilmiştir. Anket çalışması yapılmadan önce seçilen konuyla benzerlik gösteren çalışmalar ve anketler incelenmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Yapılan araştırma kapsamında çalışılan grubun demografik özelliklerine ait bilgileri elde etmek için anketin ilk kısmında çeşitli sorular yönlendirilmiştir. Anketin ikinci kısmında ise iş yerinde taciz düzeyini ölçmek için Einersan, Raknes, Matthiesen&Hellesoy, 1994; Hoel, 1999 tarafından geliştirilen Olumsuz Davranışlar Anketi (Negative Acts Questionnaire –NAQ) kullanılmıştır (Yıldız, 2007: 184). Anketin üçüncü bölümünü oluşturan güdüleme ölçeği ise Tengiz Üçok “ Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Testler ve Alıştırmalar” kitabından kullanılmıştır (Üçok, 2006: 43).

3.3.1. Demografik Bilgi Formu

Araştırmaya dahil olan işgörenlerin çeşitli demografik özelliklerini tespit edebilmek amacıyla oluşturulmuştur. Bu form kapsamında ankete katılan işgörenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kıdem, gelir, ekonomik durum görüşü ve unvan durumları tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.3.2. Olumsuz Davranış Anketi

Tez çalışmasında yer alan psikolojik yıldırma anket soruları daha önce farklı bir doktora tezinde kullanılmıştır. Anket soruları Einersan, Raknes, Matthiesen&Hellesoy, 1994; Hoel, 1999 tarafından geliştirilen Olumsuz Davranışlar Anketi (Negative Acts Questionnaire –NAQ), işyerindeki psikolojik yıldırma davranışlarını ölçebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada yer alan olumsuz davranış ölçeği Selver Yıldız'ın doktora tezinde kullanılmak amacıyla İngilizce' den çevrilmiştir. Olumsuz Davranışlar Ölçeği ile yer alan tüm sorular psikolojik taciz terimi kullanılmadan psikolojik yıldırma içerikli davranışları tanımlamaktadır. Olumsuz Davranışlar Anketi, katılımcıların altı ay içerisinde psikolojik yıldırma durumlarına ne sıklıkla maruz kaldıklarını tespit etmeye yönelik bir ankettir (Yıldız, 2007: 184).

Ölçek, “Hiçbir zaman” seçeneğinden “Bazen”, “Ayda bir”, “Haftada bir” ve “Her gün” seçeneğine doğru 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde puanlandırılmıştır. 5’li Likert tipi değerlendirmeyle oluşturulmuştur. Bu puanlama sistemine göre de yüksek değer verilen seçenekler psikolojik yıldırma maruz kalma oranının az olduğunu, düşük puan verilen seçenekler ise yüksek düzeyde psikolojik yıldırma maruz kaldıklarını göstermektedir. Testin toplam 4 alt ölçeği bulunmaktadır (Karşlıoğlu, 2011: 81). Psikolojik yıldırma ile ilgili ifadeler 22 adettir.

- **İşe Yönelik Olumsuz Davranışlar:** 2, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 20.
- **İş Yüküne Yönelik Olumsuz Davranışlar:** 16, 18, 19, 21.
- **Kişiliğe Yönelik Olumsuz Davranışlar:** 9, 10, 12, 17, 22.
- **Dışlamaya Yönelik Olumsuz Davranışlar:** 1, 3, 4, 5, 6.

3.3.3 Olumsuz Davranışlar Anketinin Araştırma Kapsamında Yapılan Güvenilirlik Çalışması

Ölçeğin araştırma kapsamında güvenilirlik çalışması yeniden yapılmıştır. Çalışma toplam 177 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Tablo 6' da ölçeğin güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

Tablo 6: Psikolojik Yıldırma Anketi Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistiği	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,945	22

Tablo 6' da görüldüğü üzere psikolojik yıldırma ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,945 olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir. 22 maddenin güvenilirlik analizi, Tablo 6' da görüldüğü gibi 0,945 ortalamaıyla yüksek güvenilirliğe sahiptir.

Tablo 7' de psikolojik yıldırmaya yönelik var olan 22 maddenin toplam madde istatistiği değeri yer almaktadır.

Tablo 7: Psikolojik Yıldırma Anketi Toplam Madde İstatistiği

Toplam Madde İstatistiği				
	Madde Çıkartıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkartıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkartıldığında Cronbach's Alpha
1) Bazı kişilerin sizin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması.	33,6183	156,284	,553	,944
2) İşinizle ilgili utandırılmanız ve alay konusu edilmeniz.	34,1145	156,118	,671	,942
3) Beceri düzeyinizden (başarabileceğinizden) daha düşük işlerin verilmesi	33,6031	157,841	,430	,946

4) Bazı önemli sorumluluklarınızın sizden geri alınması ya da önemsiz veya hoş olmayan işlerle değiştirilmesi.	33,7481	158,698	,456	,945
5) Hakkınızda söylenti ve dedikodu yayılması.	33,5649	150,355	,611	,944
6) Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya olayların dışına atılmanız.	33,7939	152,703	,720	,941
7) Kişiliğiniz (alışkanlıklarınız, geçmişiniz gibi) tutumlarınız ve kişisel hayatınızla ilgili aşağılayıcı ve kırıcı sözler (hakaret etmek) söylenmesi.	34,0687	153,141	,767	,940
8) Size bağırılması veya nedensiz bir öfke ya da azarlanmaya (sözlü şiddete) hedef olmanız.	33,9924	156,223	,598	,943
9) Parmakla tehdit edilme, kişisel alanın ihlali, itme, yol keserek tehdit edilme gibi tehdit durumlarına maruz kalmanız.	34,2901	160,500	,577	,943
10) İşinizi bırakmanız gerektiğine dair işaret veya ipuçlarının verilmesi.	34,3206	163,050	,578	,944
11) Hatalarınızın veya başarısızlıklarınızın sürekli hatırlatılması.	34,0305	154,322	,793	,940
12) Siz geçerken yokmuşsunuz gibi davranılması veya düşmanca davranılması.	33,8779	149,954	,799	,940
13) Sürekli olarak işinizin ve çabalarınızın eleştirilmesi.	33,9084	151,161	,755	,940
14) Görüş ve düşüncelerinizin dikkate alınmaması.	33,6641	152,163	,701	,941
15) İyi anlaşamadığımız veya kurum içinde çok yakın olmadığımız insanların günlük şakalarına maruz kalmanız.	33,9466	155,666	,649	,942
16) Gereksiz veya zamanında bitirmeniz mümkün olmayan işlerin verilmesi.	33,8092	154,648	,763	,941
17) Size karşı suçlamaların veya iddiaların ileri sürülmesi.	34,0611	157,442	,708	,942
18) İşinizin gereğinden çok denetlenmesi.	33,8168	154,428	,700	,941
19) Yasal hakkınız olan bazı şeyleri (hastalık izni, tatil veya iş seyahati masrafları gibi) talep etmemeniz yönünde baskı yapılması.	34,2214	161,220	,557	,944
20) Aşırı alaya, sataşmaya, takılmaya ve iğnelenmeye maruz kalmanız.	34,0458	153,413	,754	,941

21) Üstesinden gelemeyeceğiniz kadar aşırı iş yükü altında bırakılmanız.	33,8092	151,848	,722	,941
22) Gerçekten şiddet/fiziksel istismara veya şiddet/fiziksel istismar tehdidine maruz kalmanız.	34,2366	160,844	,510	,944

3.3.4. Mc Clelland'ın Güdüleme Testi

Anketin son kısmını oluşturan güdüleme ölçeği ise Tengiz Üçok “ Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Testler ve Alıştırmalar” kitabında yer alan Mc Clelland'ın Güdüleme testi kullanılmıştır (Üçok, 2006: 43). Güdüleme anket sorularında 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, “Hiçbir zaman” seçeneğinden “Nadiren”, “Ara sıra ”, “Çoğunlukla ” ve “Her zaman” seçeneğine doğru 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde puanlanmıştır. Bu puanlama sisteminde yüksek puan katılımcıların güdülenme ölçeğinin alt boyutları olan başarı, güç ve ilişki ihtiyacı düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Düşük puan ise katılımcıların bu ihtiyaçlarının az olduğunu belirtmektedir. Anketin son bölümünü oluşturan güdüleme ile ilgili ifadeler (sorular) otuz adettir. Bu ifadelerin (anket sorularının numaraları) dağılımı aşağıdaki gibidir:

- **Başarı İhtiyacı:** 3, 5, 9, 14, 15, 19, 22, 26, 28, 30
- **İlişki İhtiyacı:** 1, 6, 10, 11, 13, 16, 18, 21, 23, 25
- **Güç İhtiyacı:** 2, 4, 7, 8, 12, 17, 20, 24, 27, 29 (Karşlıoğlu, 2011: 81).

3.3.5 Mc Clelland'ın Güdüleme Anketinin Araştırma Kapsamında Yapılan Güvenilirlik Çalışması

Ölçeğin araştırma kapsamında güvenilirlik çalışması yeniden yapılmıştır. Çalışma toplam 177 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Tablo 8' de ölçeğin güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

Tablo 8: Güdülenme Anketi Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistiği	
Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
0,864	30

Tablo 8’ de görüldüğü üzere güdülenme ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,864 olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir.

30 maddenin güvenilirlik analizi, aşağıdaki listede görüldüğü gibi, 0,864 ortalamayla yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermiştir.

Tablo 9' da güdülenmeye yönelik var olan 30 maddenin toplam madde istatistiği değeri yer almaktadır.

Tablo 9: Güdülenme Anketi Toplam Madde İstatistiği

Toplam Madde İstatistiği				
	Madde Çıkartıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkartıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkartıldığında Cronbach's Alpha
1) Takım çalışmalarından hoşlanırım.	115,4504	144,880	,312	,862
2) Yetkiye saygı duyarım	115,0534	149,774	,102	,866
3) Belirli risklere girerim.	116,0534	139,020	,486	,857
4) Saygınlığa (prestije) önem veririm.	115,1908	143,586	,377	,860
5) Tek başıma çalışmaktan hoşlanırım.	116,3053	148,429	,119	,867
6) Yaratıcı grup çalışmasından hoşlanırım.	115,3588	144,893	,361	,860
7) Düzenli ve organize olmayı severim.	115,0076	147,900	,300	,862
8) Her zaman başkalarına yardım etmeye hazırım.	115,0611	146,042	,311	,861
9) Kendi hareketlerimden sorumluyumdur.	116,0534	139,020	,486	,857
10) Kendimi bir birleştirici gibi görürüm.	115,1908	143,586	,377	,860
11) Başkaları tarafından takdir edilmeyi beklerim.	115,8244	148,454	,095	,869
12) Önemli projelere katılmaktan hoşlanırım.	115,4656	140,482	,547	,856
13) Başkalarıyla etkileşmekten hoşlanırım.	115,8015	138,237	,527	,855
14) Her zaman performansımı yükseltmeye çalışırım.	115,1985	145,776	,360	,860
15) Kendimi bir girişimci gibi hissederim.	115,8855	136,748	,595	,853
16) Başkalarıyla çalışırken iletişime önem veririm.	115,1527	145,177	,390	,860
17) Başkalarının işlerini iyi yönettiğime inanırım.	115,9160	142,370	,333	,862
18) İşbirliğine önem veririm.	115,3282	143,022	,425	,859
19) Zor görevlerden hoşlanırım.	115,9084	136,807	,555	,854
20) Başkalarını yönlendirmeyi severim.	116,3053	140,060	,463	,857
21) Başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine saygı duyarım.	115,2290	145,609	,356	,860
22) Etkin olmaktan hoşlanırım.	115,5344	138,158	,640	,853
23) İnsanları bir proje etrafında bir araya getirmekte başarılıyumdur.	116,0611	134,365	,639	,852
24) İyi yapılmış bir işin sonucunun doğru olarak fark edilmesinden hoşlanırım.	115,1221	145,462	,377	,860

25) Arkadaşlığa değer veririm.	114,8855	146,994	,312	,861
26) Kendi çalışma hedeflerimi seçmek isterim.	115,1527	145,546	,404	,860
27) Liderliğin her türlü çalışma şartlarında önemli olduğuna inanırım.	115,4427	141,556	,381	,860
28) Yaratıcı ve yenilikçiyimdir.	115,5267	142,851	,467	,858
29) Başkalarına öğüt vermeyi severim.	116,3817	140,422	,395	,860
30) Ne kadar başarılı olduğumu bilmek isterim.	115,2061	147,288	,216	,864

3.4. Verilerin Toplanması

Çalışmaya Mersin ili Akdeniz Belediye personelinin 206 işgörene uygulanan anketle elde edilen değerler analiz edilmiştir. Personele elde edilen bilgilerin gizli tutulacağı ve katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu bilgisi verilmiştir.

Araştırmanın evreni, Mersin ili Akdeniz ilçesi belediye personeli merkez bina çalışanları içerisinde yer alan Özel Kalem, Basın yayın, bilgi işlem, hukuk, insan kaynakları, yazı işleri, mali işlem, kültür sosyal, imar şehircilik, yapı kontrol, ruhsat denetim, sivil savunma ve evlendirme birimleri ile sınırlandırılmıştır. Bu birimlerdeki toplam çalışan personel sayısı 206 anket basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 177 Belediye personeli üzerine uygulanmıştır. Anketler tüm birimler gezilerek tek tek elden dağıtılmış ve verilen süre içerisinde toplanmıştır. Dağıtılan anketlerden 141 tanesine geri dönüş sağlanmıştır. Toplanan anketlerden 10 tanesi geçersiz sayılmış ve 131 anket üzerinden veriler değerlendirilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma sonrasında elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı ile değerlendirilmiştir. Anket ile sorgulanan araştırma modelinin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz değerlerinde alfa değeri 1'e ne kadar yakınsa anketin güvenilirliği o kadar yüksektir. Yapılan analizde psikolojik yıldırma için elde edilen değer 0,945; güdüleme için elde edilen değer ise 0,864 çıkmıştır.

Ankete verilen cevaplarda, psikolojik yıldıırma ve güdülenme ile demografik faktörler arasında anlamlı fark olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla öncelikle ana kütle dağılımının normal dağılıma uygun olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla yapılan Kolmogorov Smirnov Z testi sonucunda psikolojik yıldıırma veri setlerinin normal dağılıma uygun olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte güdülenme için yapılan Kolmograv Smirnov Z testi sonucunda güdülenme veri setinin normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir.

Ankete katılan işgörenlere ilişkin frekans ve yüzdesel değerler bulunmuştur. Veri setinde normal dağılım göstermeyen psikolojik yıldıırma ile güdü ve demografik faktörler arasında anlamlı farklılığın değerlendirildiği iki gruplu karşılaştırmalar için Mann-Whitney U testi, ikiden fazla gruplu karşılaştırmalar için ise Kruskall-Wallis H testi kullanılmıştır. Psikolojik yıldıırma ve güdü arasındaki anlamlı ilişkiye korelasyon analizi ile bakılmıştır ($p<0,05$). Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir.

IV. BÖLÜM

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili bulgular, ölçüm araçlarının güvenilirliği, geçerliliği ve faktör analizleri, psikolojik yıldırma ve güdülenmenin demografik faktörlerle ilişkin ve birbirleriyle anlamlı farklılığa yönelik bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Araştırmaya konu olan katılımcıların; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdemleri, ücretleri, aylık gelirleri, ekonomik durumları hakkındaki düşünceleri ve unvanlarına ilişkin demografik faktörlerin frekans dağılımları Tablo 10'da yer almaktadır.

4.1.1. Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular

Tablo 10' da katılımcıların demografik özelliklerine göre istatistiksel analizler yorumlanmıştır.

Tablo 10: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İstatistiksel Analizler

		N	%
Cinsiyet	Kadın	70	53,4
	Erkek	61	46,6
Yaş	25-34	36	27,5
	35-44	55	42,0
	45-54	32	24,4
	55 ve üzeri	8	6,1
Medeni Hal	Hiç Evlenmemiş	28	21,4
	Evli	93	71,0
	Eşi Ölü	5	3,8
	Boşanmış	5	3,8
Öğrenim Durumu	Lise	49	37,4
	Önlisans	36	27,5
	Lisans	38	29,0
	Yüksek Lisans	8	6,1
Kıdem	1-5 yıl	28	21,4
	6-10 yıl	25	19,1
	11-15 yıl	15	11,5
	16-20 yıl	23	17,6
	21 yıl ve üzeri	40	30,5

Aylık Gelir	1000 TL veya az	5	3,8
	1001 TL – 1500 TL	14	10,7
	1501 TL – 2000 TL	21	16,0
	2001 TL – 2500 TL	12	9,2
	2501 TL – 3000 TL	45	34,4
	3001 TL veya fazla	34	26,0
Ekonomik Duruma Bakış	Kötü/Çok Kötü	23	17,6
	Orta	75	57,3
	İyi	33	25,2
	Çok İyi	0	0
Belediyedeki Unvan	Kadro Personel	99	75,6
	Taşeron Personel	32	24,4
Toplam		131	100,0

Araştırmaya konu olan katılımcıların; cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının (% 53,4) kadın olduğu, kalan % 46,6 'lık kısmın ise erkek katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Hedef kitlenin yapmakta olduğu hizmet işleri dikkate alındığında bu dağılımın tezin amacına uygun olduğu değerlendirilmektedir.

Ankette katılımcıların yaşı açık uçlu olarak sorulmuştur. 25 ila 55 yaş ve üstü aralığındaki katılımcıların yaşları, değerlendirilmesi açısından dağılım dikkate alınarak 4 farklı yaş aralığı oluşturulmuştur. 25-34 yaş arası (% 27,5) , 35-44 yaş arası (% 42), 45-54 yaş arası (% 24,4) ve 55 yaş üzeri katılımcı oranı ise (% 6,1)' dir. Katılımcıların yaş gruplarına bakıldığında 35-44 yaş arası çalışanların çoğunlukta olduğu (% 42,0) görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumları evli ve bekar olarak 2 kategoride değerlendirilmiştir. Evli çalışanların sayısının (%71,0) daha fazla olduğu görülmektedir.

Akdeniz Belediyesi personelinin eğitim durumlarına göre değerlendirildiğinde; lise düzeyinde personel sayısının en fazla olduğu (% 37,4) belirlenmiştir. Ön lisans mezunu 36 kişi (%27,5) ve lisans mezun 38 kişi (%29,0) olup eğitim düzeyi sayısı birbirine çok yakındır. Yüksek lisans mezunu sayısı en az olup (% 6,1)' dir.

Kıdemleri incelendiği zaman en düşük kıdem aralığı (%11,5) 11-15 yaş aralığı en fazla kıdem aralığı ise 21 yıl ve üzeri (%30,5) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya konu olan katılımcıların; gelir durumlarına göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların % 16' sının 1501-2000TL gelir dilimi arasında, % 34,4' ünün 2501-3000TL aralığında olduğu ve % 26' sının 3000TL veya üstü gelir dilimi aralığında olduğu görülmektedir.

Araştırmaya konu olan katılımcıların; “Sizce ekonomik durumunuz nasıldır?” sorusuna verildiği cevaplar incelendiğinde kötü/çok kötü 23 kişi (%17,6), katılımcıların büyük çoğunluğu gelir durumu orta 75 kişi (%57,3) düzeyde görmektedir. Durumu iyi olarak değerlendiren 33 kişi (25,2) 'dir.

Çalışanların kurum içerisinde kadrolu çalışan ve taşeron (firma elemanı) olarak kıyaslama yapılması amaçlanmıştır fakat taşeron eleman olarak katılımın sayısının 32 (%24,4) yeterli olmaması nedeniyle kıyaslama yapılamamıştır. Katılımcılara unvanları açık uçlu olarak sorulmuştur. Çok çeşitli unvanlarda çalışan olduğu için meslek gruplarına göre ayırım yapılmamıştır.

4.2. Çalışanların Olumsuz Davranışlar Anketi Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımına Göre Psikolojik Yıldırma Olgusunun Detaylı İncelenmesi

Psikolojik yıldırma, olumsuz davranış anketi ile değerlendirilmiştir. Bu ankete verilen cevapları yüzdeleri, ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki Tablo 11' de yer almaktadır.

Psikolojik yıldırma ölçeğine verilen cevaplar ve ağırlıkları (%) aşağıdaki tabloda yer almaktadır ve n cevap veren kişi sayısını göstermektedir.

Tablo 11: Olumsuz Davranış Anketine Verilen Cevapların Yüzdeleri, Ortalamaları ve Standart Sapmaları Dağılımı

Sorular	Hiçbir zaman		Bazen		Ayda bir		Haftada bir		Her gün		\bar{X}	SS
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Soru 1	40	30,5	76	58,0	6	4,6	2	1,5	7	5,3	1,93	0,94
Soru 2	91	69,5	30	22,9	5	3,8	3	2,3	2	1,5	1,43	0,80

Soru 3	47	35,9	63	48,1	11	8,4	1	0,8	9	6,9	1,94	1,04
Soru 4	57	43,5	54	41,2	13	9,9	3	2,3	4	3,1	1,80	0,93
Soru 5	60	45,8	43	32,8	7	5,3	12	9,2	9	6,9	1,98	1,22
Soru 6	61	46,6	53	40,5	9	6,9	4	3,1	4	3,1	1,75	0,93
Soru 7	91	69,5	24	18,3	11	8,4	3	2,3	2	1,5	1,48	0,86
Soru 8	81	61,8	36	27,5	8	6,1	3	2,3	3	2,3	1,55	0,88
Soru 9	106	80,9	20	15,3	2	1,5	2	1,5	1	0,8	1,25	0,63
Soru 10	104	79,4	24	18,3	3	2,3					1,22	0,47
Soru 11	79	60,3	41	31,3	8	6,1	1	0,8	2	1,5	1,51	0,77
Soru 12	76	58,0	34	26,0	13	9,9	4	3,1	4	3,1	1,67	0,98
Soru 13	77	58,8	36	27,5	11	8,4	2	1,5	5	3,8	1,64	0,97
Soru 14	51	38,9	59	45,0	12	9,2	3	2,3	6	4,6	1,88	0,98
Soru 15	72	55,0	48	36,6	5	3,8	3	2,3	3	2,3	1,60	0,85
Soru 16	57	43,5	55	42,0	16	12,2	2	1,5	1	0,8	1,74	0,79
Soru 17	79	60,3	43	32,8	6	4,6	3	2,3			1,48	0,69
Soru 18	60	45,8	54	41,2	12	9,2	2	1,5	3	2,3	1,73	0,86
Soru 19	95	72,5	31	23,7	4	3,1			1	0,8	1,32	0,61
Soru 20	86	65,6	32	24,4	8	6,1	2	1,5	3	2,3	1,50	0,86
Soru 21	67	51,1	43	32,8	14	10,7	2	1,5	5	3,8	1,74	0,98
Soru 22	101	77,1	23	17,6	5	3,8			2	1,5	1,31	0,69

Katılımcıların psikolojik yıldırma sorularına verdiği cevaplara bakıldığında Tablo 11' de en çok “hiçbir zaman” seçeneğinin işaretlendiği görülmektedir. Bu seçeneği işaretleyerek katılımcıların büyük çoğunluğunun psikolojik yıldırma davranışına hiç uğramadıklarını belirtmeleri dikkat çekici unsur olarak görülmektedir. Katılımcıların, iş yerinde kendilerine uygulanan psikolojik yıldırma davranışları içerisinde Ölçekte en sık işaretlenen soru, %58’ lik frekansla Soru 1’in “Bazı kişilerin sizin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması” seçeneği olmuştur. Bu kapsamda 2. sırada ise %48,1’ lik frekansla Soru 3’ün “Beceri düzeyinizden (başarabileceğinizden) daha düşük işlerin verilmesi” gelmektedir. Soru 14 “Görüş ve düşüncelerinizin dikkate alınmaması” seçeneği %45’ lik frekans ile en sık “bazen” cevabı verildiği görülmektedir. 1 ve 3 nolu ifade dışlanmaya yönelik psikolojik yıldırma davranışı iken 14 nolu ifade ise işe yönelik psikolojik yıldırma davranışdır. En az işaretlenen soru %4,5’lik frekans ile “İşinizi bırakmanız gerektiğine dair işaret veya ipuçlarının verilmesi.” cevabı olduğu görülmektedir.

Tablo 12 de psikolojik yıldırma uygulayıcısının kaç kişi olduğuna ilişkin yüzdeler dağılım verilmiştir.

Tablo 12: Psikolojik Yıldırma Uygulayıcısının Kaç Kişi Olduğuna İlişkin Dağılım

Kaç kişi	N	%
1 kişi	58	44,3
2 kişi	33	25,2
3 kişi	19	14,5
4 ve daha fazla	15	11,5
Toplam	131	100,0

Bu konu ankette “Kaç kişi tarafından psikolojik yıldırma maruz kalıyorsunuz?” sorusu ile sorgulanmıştır. Tablo 12 incelendiğinde psikolojik yıldırma en sık bir kişi (%44, 3) tarafından maruz kalınmaktadır. Katılımcılardan iki kişi tarafından psikolojik yıldırma uğrayan sayısı (%25, 2) oranı ile 33 kişidir. Psikolojik yıldırma daha çok bir iki kişilik gruplar uygulamaktadır.

Belediye çalışanlarına psikolojik yıldırma olgusunun kim ve kimler tarafından yapıldığına ilişkin soruların dağılımı Tablo 13’de gösterilmektedir.

Tablo 13: Davranışın Kim/ Kimler Tarafından Yapıldığına İlişkin Dağılım

Kim	N	%
Çalışma arkadaşları	47	35,9
Yönetici	45	34,4
Astlar	3	2,3
Toplam	131	100,0

Tablo 13 incelendiğinde psikolojik yıldırma en çok çalışma arkadaşları (%35,9) tarafından maruz kalındığı görülmektedir. Fakat yöneticiler tarafından psikolojik yıldırma maruz bırakılma oranı (%34,4) çalışma arkadaşları tarafından bırakılma oranına çok yakındır. Psikolojik yıldırma en az ise astlar tarafından (%2, 3) maruz kalındığı tespit edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda psikolojik yıldırma uygulayıcısının cinsiyeti ve yaşına ait dağılım istatistiksel olarak yer almaktadır.

Tablo 14: Psikolojik Yıldırma Uygulayıcısının Cinsiyetine ve Yaşına İlişkin Dağılım

Uygulayanın cinsiyeti	N	%	Yaşı	N	%
Kadın	24	18,3	Büyük	47	35,9
Erkek	34	26,0	Küçük	19	14,5
Her ikisi de	73	55,7	Aynı yaşlarda	65	49,6
Toplam	131	100,0	Toplam	131	100,0

Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların çoğu psikolojik yıldırma uygulayan kişilerin her iki cinsten (%55,7) olduğunu, katılımcıların büyük çoğunluğu da psikolojik yıldırma uygulayan kişi ile aynı yaşlarda olduğunu (%49,6) olduğunu belirtmiştir.

Psikolojik yıldırmaya maruz kalanların verdikleri tepkilere ait dağılımın istatistiksel olarak Tablo 15' de yer almaktadır.

Tablo 15: Psikolojik Yıldırmaya Maruz Kalanların Verdiği Tepkilere İlişkin Verilen Cevapların Dağılımı

Tepkiler	Evet	%	Hayır	%
Hiçbir şey yapmadım	75	57,3	56	42,7
Başka bir bölüme transferimi istedim	28	21,4	103	78,6
Diğer çalışanlara söylemekle tehdit ettim	21	16,0	110	84,0
Arkadaşlarıma anlattım.	77	58,8	54	41,2
Personele rapor ettim	10	7,6	121	92,4
Yöneticime rapor ettim	19	14,5	112	85,5
Sendika temsilcisine bildirdim	6	4,6	125	95,4
Adli makamlara şikâyet ettim	1	0,8	130	99,2
Aile üyelerinden veya akrabalarımın birine anlattım	73	55,7	58	44,3
Psikolog veya bir doktorla görüştim	9	6,9	122	93,1
Toplam	131	100,0	131	100,0

Psikolojik yıldırma maruz kalanların verdiği tepkilere ilişkin verilen cevapların dağılımına bakıldığında (Tablo15) hiçbir şey yapmadığını belirten 75 (%57,3) katılımcı görülmektedir. En çok işaretlenen tepkiler ise sırayla “Arkadaşlarıma anlattım”, “Aile üyelerimden\akrabalarımın birine anlattım” seçenekleridir. “Adli makamlara başvurdum” belirten sadece 1 (%0,8) kişi olduğu görülmektedir. “Sendika temsilcisine rapor ettim” , “Psikolog veya bir doktorla görüşüm” seçenekleri de en az işaretlenen seçeneklerdir.

Tablo 16' da katılımcıların psikolojik yıldırma maruz kalmaları durumunda nasıl etkilendiklerine ilişkin verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 16: Psikolojik Yıldırma Etkilerine İlişkin Verilen Cevapların Dağılımı

Etkiler	Evet		Kısmen		Hayır	
	N	%	N	%	N	%
Tükenmişlik hissettim	19	14,5	49	37,4	63	48,1
Çaresizlik hissettim	17	13,0	44	33,6	70	53,4
Çatışma içinde hissettin	27	20,6	46	35,1	58	44,3
Öfkelenirdi	51	38,9	50	38,2	30	22,9
Korktum	10	7,6	21	16,0	100	76,3
Özgüven kaybına yol açtı	12	9,2	42	32,1	77	58,8
Konsantrasyon bozukluğuna yol açtı	27	20,6	44	33,6	60	45,8
Unutkan biri oldum	13	9,9	34	26,0	84	64,1
Motivasyonumda düşüşe neden oldu	28	21,4	53	40,5	50	38,2
Sigara/alkol tüketiminde artışa neden oldu	11	8,4	22	16,8	98	74,8
Eleştirilere tahammül edemez duruma geldim	14	10,7	42	32,1	75	57,3
Panik ataklar başladı ve sürekli endişelenen biri oldum	11	8,4	23	17,6	97	74,0
Uykusuzluk çekmeye başladım.	12	9,2	31	23,7	88	67,2

Kendimi suçladım.	8	6,1	28	21,4	95	72,5
Bütün bu olanlar beni daha da güçlü kıldı	35	26,7	59	45,0	37	28,2
Toplam	131	100,0	131	100,0	131	100,0

Psikolojik yıldırma etkilerine ilişkin verilen cevapların dağılımına bakıldığında (tablo 16) katılımcıların en çok öfkelenediklerini (%38,9), çatışma hissettiğini (%20,6), olanların kendilerini daha güçlü kıldığını (%45) belirtmişlerdir. Veriler değerlendirildiğinde dikkat çeken en önemli unsurlardan bir tanesi de katılımcıların psikolojik yıldırma durumunda (%76,3) oranla korkmadıklarını belirtmeleridir.

4.3. Çalışanların Güdülenme Ölçeği Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımına Göre Güdülenme Olgusunun Detaylı İncelenmesi

Güdülenme ölçeği Tengiz Üçok'un "Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Testler ve Alıştırmalar" kitabında yer alan Mc Clelland'ın Güdülenme testi ölçeği ile değerlendirilmiştir.

Güdülenme ölçeğine verilen cevaplar ve ağırlıkları Tablo 17'de yer almaktadır ve n cevap veren kişi sayısını göstermektedir.

Tablo 17: Güdülenme Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

Sorular	Hiçbir zaman		Nadiren		Ara sıra		Çoğunlukla		Her zaman		\bar{X}	SS
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Soru 1	3	2,3	3	2,3	21	16,0	59	45,0	45	34,4	4,06	0,89
Soru 2	2	1,5	3	2,3	4	3,1	45	34,4	77	58,8	4,46	0,79
Soru 3	5	3,8	16	12,2	50	30,2	33	25,2	27	20,6	3,46	1,06
Soru 4	3	2,3	5	3,8	4	3,1	53	40,5	66	50,4	4,32	0,88
Soru 5	7	5,3	20	15,3	57	43,5	32	24,4	15	11,5	3,21	1,01
Soru 6	0	0	5	3,8	17	13,0	61	46,6	48	36,6	4,16	0,79
Soru 7	0	0	1	0,8	2	1,5	57	43,5	71	54,2	4,51	0,57
Soru 8	1	0,8	2	1,5	10	7,6	41	31,3	77	58,8	4,45	0,76
Soru 9	1	0,8	0	0	6	4,6	30	22,9	94	71,8	4,64	0,64
Soru 10	0	0	4	3,1	36	27,5	47	35,9	44	33,6	4,00	0,85

Soru 11	9	6,9	9	6,9	30	22,9	46	35,1	37	28,2	3,70	1,15
Soru 12	0	0	9	6,9	18	13,7	61	46,6	43	32,8	4,05	0,86
Soru 13	6	4,6	9	6,9	33	25,2	51	38,9	32	24,4	3,71	1,05
Soru 14	0	0	1	0,8	15	11,5	55	42,0	60	45,8	4,32	0,70
Soru 15	7	5,3	9	6,9	36	27,5	53	40,5	26	19,8	3,62	1,04
Soru 16	0	0	4	3,1	6	4,6	59	45,0	62	47,3	4,36	0,71
Soru 17	8	6,1	10	7,6	38	29,0	45	34,4	30	22,9	3,60	1,10
Soru 18	0	0	7	5,3	16	12,2	53	40,5	55	42,0	4,19	0,85
Soru 19	7	5,3	13	9,9	38	29,0	43	32,8	30	22,9	3,58	1,10
Soru 20	9	6,9	16	12,2	56	42,7	35	26,7	15	11,5	3,32	1,03
Soru 21	1	0,8	2	1,5	9	6,9	65	49,6	54	41,2	4,29	0,72
Soru 22	2	1,5	6	4,6	23	17,6	61	46,6	39	29,8	3,98	0,89
Soru 23	9	6,9	16	12,2	36	27,5	46	35,1	24	18,3	3,45	1,13
Soru 24	0	0	3	2,3	8	6,1	54	41,2	66	50,4	4,39	0,70
Soru 25	1	0,8	2	1,5	1	0,8	36	27,5	91	69,5	4,63	0,65
Soru 26	0	0	0	0	13	9,9	57	43,5	61	46,6	4,36	0,65
Soru 27	8	6,1	4	3,1	10	7,6	57	43,5	52	39,7	4,07	1,07
Soru 28	1	0,8	3	2,3	27	20,6	65	49,6	35	26,7	3,99	0,79
Soru 29	13	9,9	19	14,5	55	42,0	25	19,1	19	14,5	3,13	1,14
Soru 30	1	0,8	5	3,8	11	8,4	49	37,4	65	49,6	4,31	0,84

Tablo 17 incelendiğinde ankete katılanların verdikleri cevapların ortalamalarının hiçbir zamandan her zamana doğru artış gösterdiği görülmektedir. Genel ortalamada ise dağılım ara sıra ile çoğunlukla seçeneklerinde toplanmaktadır. Standart sapmanın düşük olması ortalamasının normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir.

4.4. Psikolojik Yıldırma Düzeyi İle Demografik Faktörler Arasında Anlamlı Farklılık Olup Olmadığına Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu kısmında psikolojik yıldırma ölçeğinin toplam ve alt ölçekleri ile demografik faktörler arasındaki anlamlı farklar değerlendirilmiştir. Öncelikle uygulanacak analiz türlerinin belirlenmesi için veri setinin normal dağılıma uygunluğu incelenmiştir, inceleme sonucunda psikolojik yıldırma veri setinin normal dağılıma uygun olmadığı belirlenmiş ve analizlerde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. Alt hipotezlerde iki gruplu olan değişkenler arasındaki fark Mann Whitney U testi ile ikiden fazla gruba sahip olanlar ise Kruskal Wallis H testi ile bulunmuştur.

4.4.1. Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İle Cinsiyet Arasında Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 18' de cinsiyet ile psikolojik yıldırma ve alt ölçekleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına dair bulgulara yer verilmiştir.

Cinsiyet ve psikolojik yıldırma arasındaki ortalama, standart sapma ve Mann Whitney u testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 18: Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu

	Cinsiyet	N	Ortalama	Mann-Whitney U		
				Std. sapma	Z testi	Anlamlılık düzeyi
Psikolojik Yıldırma	Kadın	70	1,626	0,723	-0,559	0,576
	Erkek	61	1,632	0,730		
İşe yönelik	Kadın	70	1,591	0,810	-0,056	0,955
	Erkek	61	1,567	0,879		
İş yüküne yönelik	Kadın	70	1,658	0,844	-0,368	0,713
	Erkek	61	1,652	0,785		
Kişiliğe yönelik	Kadın	70	1,405	0,643	-0,235	0,814
	Erkek	61	1,377	0,687		
Dışlanma	Kadın	70	1,845	0,686	-0,900	0,368
	Erkek	61	1,927	0,094		

Tablo 18 incelendiğinde cinsiyet ve psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farka ($p>0,05$) rastlanmamıştır. Psikolojik yıldırmanın alt boyutları incelendiğinde işe yönelik, iş yüküne yönelik, kişiliğe yönelik ve dışlanma boyutları ile cinsiyet arasında da anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

4.4.2. Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İle Yaş Arasında Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 19' da yaş ile psikolojik yıldırma ve alt ölçekleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına dair bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 19: Yaşı ile Psikolojik Yıldırma ve Alt Ölçekleri Arasında Anlamli Fark Olup Olmadığına Dair Bulgular

	YAŞ	N	Ortalama	Std. Sapma	Kruskal Wallis H Testi	
					Ki Kare Testi	Anamlılık Düzeyi
Psikolojik yıldırma	25-34	36	1,677	0,108	1,060	0,787
	35-44	55	1,636	0,080		
	45-54	32	1,621	0,098		
	55 ve üstü	8	1,392	0,096		
İşe yönelik	25-34	36	1,637	0,130	0,459	0,928
	35-44	55	1,634	0,096		
	45-54	32	1,486	0,095		
	55 ve üstü	8	1,331	0,096		
İş yüküne yönelik	25-34	36	1,672	0,125	2,362	0,501
	35-44	55	1,714	0,091		
	45-54	32	1,621	0,104		
	55 ve üstü	8	1,312	0,091		
Kişiliğe yönelik	25-34	36	1,344	0,076	0,421	0,936
	35-44	55	1,407	0,075		
	45-54	32	1,456	0,110		
	55 ve üstü	8	1,250	0,090		
Dışlanma	25-34	36	2,05	0,140	2,971	0,396
	35-44	55	1,785	0,089		
	45-54	32	1,918	0,128		
	55 ve üstü	8	1,675	0,177		

Tablo 19'daki veriler değerlendirildiğinde verilen cevaplar 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olmadığından yaş ve psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Psikolojik yıldırmanın alt boyutları incelendiğinde işe yönelik, iş yüküne yönelik, kişiliğe yönelik ve dışlanma boyutları ile yaş arasında da anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

4.4.3. Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İle Medeni Durum Arasında Anlamli Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 20' de psikolojik yıldırma alt ölçekleri ve medeni durum arasında varsa anlamlı fark incelenmiştir.

Tablo 20. Çalışanların Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu

	Medeni durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Mann-Whitney U	
					Z testi	Anlamlılık düzeyi
Psikolojik Yıldırma	Bekar	28	1,716	0,106	-0,686	0,493
	Evli	93	1,593	0,057		
İşe yönelik	Bekar	28	1,712	0,128	-0,577	0,564
	Evli	93	1,526	0,064		
İş yüküne yönelik	Bekar	28	1,718	0,117	-0,263	0,792
	Evli	93	1,630	0,066		
Kişiliğe yönelik	Bekar	28	1,457	0,092	-0,317	0,751
	Evli	93	1,365	0,053		
Dışlanma	Bekar	28	1,973	0,136	-0,902	0,367
	Evli	93	1,847	0,070		

Çalışmadaki veriler değerlendirildiğinde (Tablo 20) verilen cevaplar 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olmadığından, medeni durum ve psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Psikolojik yıldırmanın alt boyutları incelendiğinde işe yönelik, iş yüküne yönelik, kişiliğe yönelik ve dışlanma boyutları ile medeni durum arasında da anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

4.4.4. Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları ile Ekonomik Durum Arasında Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Psikolojik yıldırma toplam ve alt boyutları ile ekonomik durum arasında anlamlı farkın olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 21: Çalışmaların Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanlarının Ekonomik Duruma Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

Ekonomik Durum		N	Ortalama	Std. Sapma	Kruskal Wallis H Testi	
					Ki-Kare Testi	Anlamlılık Düzeyi
Psikolojik Yıldırma	Kötü	23	1,723	0,142	1,028	0,598
	Orta	75	1,630	0,065		
	İyi	33	1,560	0,100		
İşe yönelik	Kötü	23	1,735	0,170	0,553	0,758
	Orta	75	1,550	0,077		
	İyi	33	1,540	0,105		

İş yüküne yönelik	Kötü	23	1,773	0,155	1,872	0,392
	Orta	75	1,666	0,731		
	İyi	33	1,548	0,116		
Kişiliğe yönelik	Kötü	23	1,573	0,160	2,416	0,299
	Orta	75	1,370	0,051		
	İyi	33	1,315	0,090		
Dışlanma	Kötü	23	1,808	1,153	0,924	0,630
	Orta	75	1,928	0,087		
	İyi	33	1,836	0,118		

Tablo 21 incelendiğinde, anlamlılık düzeyi değerleri 0,05'den daha düşük olmadığından, ekonomik durum ve psikolojik yıldırma arasındaki ilişkilere yönelik verilen cevaplarda statiksel anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir. Psikolojik yıldırmanın alt boyutları incelendiğinde işe yönelik, iş yüküne yönelik, kişiliğe yönelik ve dışlanma boyutları ile ekonomik durum arasında da anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Tablo 22: Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İle Gelir Durumu Arasında Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Psikolojik yıldırma ve alt boyutları olan işe yönelik, iş yüküne yönelik, kişiliğe yönelik ve dışlanma boyutları ile gelir durumu arasında da varsa anlamlı farka bakılmıştır.

Tablo 22: Çalışanların Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanlarının Gelir Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

	Gelir Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	KRUSKAL WALLİS H TESTİ	
					Ki-Kare Testi	Anlamlılık Düzeyi
Psikolojik Yıldırma	1000-1501 TL	14	65,82	0,171	8,921	0,063
	1501-2000 TL	21	76,12	0,121		
	2001-2500 TL	12	81,79	0,229		
	2501-3000 TL	45	60,16	0,087		
	3000'den fazla	34	52,72	0,078		
İşe yönelik	1000-1501 TL	14	62,18	0,220	7,724	0,102
	1501-2000 TL	21	72,24	0,144		
	2001-2500 TL	12	84,04	0,269		
	2501-3000 TL	45	61,71	0,100		
	3000'den fazla	34	53,76	0,078		

İş yüküne yönelik	1000-1501 T1	14	72,89	0,198	7,587	0,108
	1501-2000 T1	21	71,45	0,116		
	2001-2500 T1	12	79,50	0,218		
	2501-3000 T1	45	60,59	0,108		
	3000'den fazla	34	52,93	0,094		
Kişiliğe yönelik	1000-1501 T1	14	59,46	0,161	8,694	0,069
	1501-2000 T1	21	66,26	0,145		
	2001-2500 T1	12	90,67	0,146		
	2501-3000 T1	45	59,51	0,075		
	3000'den fazla	34	59,15	0,079		
Dışlanma	1000-1501 T1	14	58,86	0,158	8,521	0,074
	1501-2000 T1	21	82,57	0,142		
	2001-2500 T1	12	71,33	0,337		
	2501-3000 T1	45	59,53	0,102		
	3000'den fazla	34	56,12	0,103		

Tablo 22 incelendiğinde, anlamlılık düzeyi değerlerinin 0,05'den daha düşük olmadığından, gelir durumu ve psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Aynı şekilde psikolojik yıldırmanın alt boyutları incelendiğinde işe yönelik, iş yüküne yönelik, kişiliğe yönelik ve dışlanma boyutları ile gelir durum arasında da anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

4.4.5. Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İle Öğrenim Durumu Arasında Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Psikolojik yıldırma ve alt boyutları olan işe yönelik, iş yüküne yönelik, kişiliğe yönelik ve dışlanma boyutları ile öğrenim durum arasında varsa anlamlı fark olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 23: Çalışanların Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Kruskal Wallis H Testi	
					Ki-Kare Testi	Anlamlılık Düzeyi
Psikolojik Yıldırma	Lise	49	1,725	0,094	2,454	0,484
	Önlisans	36	1,599	0,088		
	Lisans	38	1,475	0,061		
	Yüksek lisans	8	1,908	0,345		
İşe yönelik	Lise	49	1,709	0,104	4,480	0,214
	Önlisans	36	1,522	0,105		
	Lisans	38	1,387	0,066		
	Yüksek lisans	8	1,970	0,428		
İş yüküne yönelik	Lise	49	1,798	0,108	4,286	0,232
	Önlisans	36	1,633	0,094		
	Lisans	38	1,465	0,081		
	Yüksek lisans	8	1,787	0,328		

Kişiliğe yönelik	Lise	49	1,510	0,088	3,613	0,306
	Önlisans	36	1,311	0,084		
	Lisans	38	1,321	0,066		
	Yüksek lisans	8	1,375	0,215		
Dışlanma	Lise	49	1,881	0,105	3,432	0,330
	Önlisans	36	1,922	0,105		
	Lisans	38	1,721	0,096		
	Yüksek lisans	8	2,500	0,450		

Tablo 23 incelendiğinde öğrenim durumu ve psikolojik yıldırma ilişkili verilen cevapların 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olmadığından, verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Psikolojik yıldırmanın alt boyutları incelendiğinde işe yönelik, iş yüküne yönelik, kişiliğe yönelik ve dışlanma boyutları ile öğrenim durumu arasında istatistiksel anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

4.4.6. Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları İle Kıdem Durumu Arasında Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 24'de çalışanların Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Kıdem Durumuna göre Kruskal Wallis H Testi ile istatistiksel olarak incelenmiştir.

Tablo 24: Çalışanların Psikolojik Yıldırma Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanlarının Kıdem Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

Kıdem	N	Ortalama	Std. Sapma	Kruskal Wallis H Testi		
				Ki-Kare Testi	Anlamlılık Düzeyi	
Psikolojik Yıldırma	1-5 yıl	28	1,717	0,124	1,005	0,909
	6-10 yıl	25	1,596	0,114		
	11-15 yıl	15	1,658	0,172		
	16-20 yıl	23	1,620	0,117		
	21 ve üstü	40	1,582	0,086		
İşe yönelik	1-5 yıl	28	1,716	0,152	2,461	0,652
	6-10 yıl	25	1,502	0,140		
	11-15 yıl	15	1,635	0,196		
	16-20 yıl	23	1,589	0,119		
	21 ve üstü	40	1,508	0,096		
İş yüküne yönelik	1-5 yıl	28	1,700	0,138	1,772	0,778
	6-10 yıl	25	1,596	0,120		
	11-15 yıl	15	1,886	0,223		
	16-20 yıl	23	1,704	0,141		
	21 ve üstü	40	1,547	0,086		
Kişiliğe	1-5 yıl	28	1,392	0,085	1,051	0,902

yönelik	6-10 yıl	25	1,135	0,116		
	11-15 yıl	15	1,440	0,161		
	16-20 yıl	23	1,391	0,097		
	21 ve üstü	40	1,400	0,922		
Dışlanma	1-5 yıl	28	2,057	0,163	3,180	0,528
	6-10 yıl	25	1,928	0,142		
	11-15 yıl	15	1,666	0,164		
	16-20 yıl	23	1,791	0,141		
	21 ve üstü	40	1,870	0,110		

Tablo 24 incelendiğinde kıdem ve psikolojik yıldırmaya ilişkin verilen cevaplar 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olmadığından iki değişken arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Psikolojik yıldırmının alt boyutları incelendiğinde işe yönelik, iş yüküne yönelik, kişiliğe yönelik ve dışlanma boyutları ile kıdem arasında da anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

4.5. Güdülenme Düzeyi ile Demografik Faktörler arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik bulgular

Çalışmanın bu kısmında elde edilen veri grubuna göre güdülenme ve demografik faktörler incelenmiştir. Öncelikle uygulanacak analiz türlerinin belirlenmesi için veri setinin normal dağılıma uygunluğu araştırılmıştır. Kolmogorov Smirnov normallik testi sonucunda güdülenme veri setinin normal dağılıma sahip olduğu belirlenmiştir. Analizler 2' li gruplar için t testiyle 2 den fazla gruplar için varyans analizi yapılmıştır.

4.5.1. Çalışanların Güdülenme Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasında Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Sosyodemografik faktörlerden cinsiyet ile güdünün alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 25: Çalışanların Güdülenme Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre t- Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	t	P
Başarı	Kadın	70	3,80	0,516	-0,765	0,897
	Erkek	61	3,87	0,521		
Güç	Kadın	70	4,09	0,408	0,095	0,118
	Erkek	61	4,08	0,480		

İlişki	Kadın	70	3,96	0,423	-1,679	0,755
	Erkek	61	4,09	0,434		
Toplam		131	100,0			

Tablo 25'te cinsiyet ile başarı, güç ve ilişki ihtiyacı arasındaki anlamlı fark incelenmiştir. Cinsiyet ile başarı, güç ve ilişki ihtiyacı değişkenlerinden elde edilen değerler 0,05'ten küçük olmadığından bu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.5.2. Güdülenme ölçeği Toplam ve Alt Boyutları ile Yaş Arasında Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Sosyodemografik faktörlerden yaş ile güdünün alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığına yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo: 26 Çalışanların Güdülenme Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre t-Testi Sonuçları

	YAŞ	N	Ortalama	Standart sapma	t	P
Başarı	25-34	36	3,952	0,529	1,356	0,652
	35-44	55	3,798	0,533		
Güç	25-34	36	4,163	0,429	1,142	0,231
	35-44	55	4,052	0,469		
İlişki	25-34	36	4,094	0,456	1,639	0,950
	35-44	55	3,934	0,454		

Tablo 26'da yaş ve başarı, güç ve ilişki ihtiyacı arasındaki anlamlı fark incelenmiştir. Yaş ile başarı, güç ve ilişki ihtiyacı değişkenlerinden elde edilen değerler 0,05'ten küçük olmadığından bu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.5.3. Çalışanların Güdülenme Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasında Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Sosyodemografik faktörlerden medeni durum ile güdünün alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığına yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 27: Güdülenme leği Toplam ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre t-Testi Sonuçları

	Medeni durum	N	Ortalama	Standart sapma	t	P
Başarı	Bekar	28	3,91	0,606	0,689	0,492
	Evli	93	3,84	0,489		
G	Bekar	28	4,09	0,438	-0,061	0,951
	Evli	93	4,09	0,463		
İlişki	Bekar	28	4,03	0,529	0,097	0,923
	Evli	93	4,03	0,409		

Tablo 27 ‘de medeni durum ile başarı, g ve ilişki ihtiyacı arasındaki anlamlı fark incelenmiştir. Medeni durum ile başarı, g ve ilişki ihtiyacı değişkenlerinden elde edilen değerler 0,05’ten küçük olmadığından bu değerşkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.5.4. Çalışanların Güdülenme leği Toplam ve Alt Boyutlarının Ekonomik Durum Arasında Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Sosyodemografik faktörlerden cinsiyet ile güdünün alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığına yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 28: Güdülenme leği Toplam ve Alt Boyutlarının Ekonomik Duruma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Ekonomik durum	N	Ortalama	Standart sapma	F	P
Başarı	çok kötü/ Kötü	23	3,704	0,699	1,079	0,343
	Orta	75	3,884	0,455		
	İyi	33	3,821	0,506		
Güç	çok kötü/Kötü	23	4,008	0,476	1,819	0,166
	Orta	75	4,062	0,433		
	İyi	33	4,212	0,422		
İlişki	çok kötü/ Kötü	23	4,065	0,505	0,313	0,732
	Orta	75	3,998	0,426		
	İyi	33	4,054	0,396		

Tablo 28’de ekonomik durum ile başarı, g ve ilişki ihtiyacı arasındaki anlamlı fark incelenmiştir. Ekonomik durum ile başarı, g ve ilişki ihtiyacı değişkenlerinden elde edilen değerler 0,05’ten küçük olmadığından bu değerşkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.5.5. Güdülenme leği Toplam ve Alt Boyutları ile Gelir Durumu Arasında Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Güdülenme leği toplam ve alt boyutları ile gelir durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığına yönelik bulgulara Tablo 29’da yer verilmiştir.

Tablo 29: Güdülenme leği Toplam ve Alt Boyutlarının Gelir Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Gelir Aralığı	N	Ortalama	Standart sapma	F	P
Başarı	1000tl veya az	5	3,780	0,957	0,663	0,652
	1001 Tl-1500 Tl	14	4,057	0,540		
	1501Tl- 2000 Tl	21	3,852	0,525		
	2001-2500 TL	12	3,883	0,404		
	2501-3000TL	45	3,788	0,531		
	3001TL veya fazla	34	3,791	0,452		
İlişki	1000tl veya az	5	3,980	0,661	1,393	0,231
	1001 Tl-1500 Tl	14	4,171	0,312		
	1501Tl- 2000 Tl	21	3,890	0,534		
	2001-2500 TL	12	4,177	0,329		
	2501-3000TL	45	4,177	0,423		
	3001TL veya fazla	34	4,085	0,432		
G	1000tl veya az	5	3,840	0,723	0,227	0,950
	1001 Tl-1500 Tl	14	4,021	0,456		
	1501Tl- 2000 Tl	21	4,066	0,441		
	2001-2500 TL	12	4,008	0,260		
	2501-3000TL	45	4,035	0,437		
	3001TL veya fazla	34	4,017	0,430		

Tablo 29’da gelir durumu ile başarı, g ve ilişki ihtiyacı arasındaki anlamlı fark incelenmiştir. Gelir durumu ile başarı, g ve ilişki ihtiyacı değişkenlerinden elde edilen değerler 0,05’ten kk olmadığından bu değerşkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.5.6. Güdülenme leği Toplam ve Alt Boyutları ile ğrenim Durumu Arasında Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 30’da çalışanların öğrenim durumları ile güdülenmenin alt boyutları olan başarı, g ve ilişki ihtiyaı arasındaki anlamlı fark incelenmiştir.

Tablo 30: Çalışanların Güdülenme leği Toplam ve Alt Boyutlarının ğrenim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	ğrenim Durumu	Ortalama	Standart sapma	F	P
Başarı	Lise	49	3,749	1,241	0,298
	nlisans	36	3,944		
	Lisans	38	3,815		
	Yüksek lisans	8	3,987		
İlişki	Lise	49	4,024	1,871	0,138
	nlisans	36	4,172		
	Lisans	38	4,044		
	Yüksek lisans	8	4,350		
G	Lise	49	3,987	1,192	0,316
	nlisans	36	4,058		
	Lisans	38	3,986		
	Yüksek lisans	8	4,275		

Tablo30’da öğrenim durumu ile başarı, g ve ilişki ihtiyaı arasındaki anlamlı fark incelenmiştir. ğrenim durum ile başarı, g ve ilişki ihtiyaı değişkenlerinden elde edilen değerler 0,05’ten küçük olmadığından bu değerkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.5.7. Güdülenme leği Toplam ve Alt Boyutları ile Kıdem Durumu Arasında Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 31’de çalışanların kıdem yılları ile güdülenmenin alt boyutları olan başarı, g ve ilişki ihtiyaı arasındaki anlamlı fark incelenmiştir.

Tablo 31: Çalışanların Güdülenme leği Toplam ve Alt Boyutlarının Kıdem Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kıdem	N	Ortalama	Standart sapma	F	P
Başarı	1-5 yıl	28	3,975	0,594	1,537	0,196
	6-10 yıl	25	3,848	0,500		
	11-15 yıl	15	3,653	0,424		
	16-20 yıl	23	3,691	0,454		
	21 ve st	40	3,885	0,522		
İlişki	1-5 yıl	28	4,171	0,484	1,797	0,133
	6-10 yıl	25	4,040	0,452		
	11-15 yıl	15	3,920	0,380		
	16-20 yıl	23	3,982	0,367		
	21 ve st	40	4,192	0,441		
G	1-5 yıl	28	4,050	0,514	3,190	0,016
	6-10 yıl	25	4,044	0,406		
	11-15 yıl	15	3,773	0,436		
	16-20 yıl	23	3,887	0,333		
	21 ve st	40	4,167	0,384		

Tablo 31’de çalışanların kıdem yılları ile güdülenmenin alt boyutları olan başarı, g ve ilişki ihtiyaı arasındaki anlamlı fark incelenmiştir. Kıdem yılları ile başarı ve g değişkenleri arasındaki ilişki 0,05’ten küçük olmadığından bu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Diğer yandan kıdem yılı ile g (0,016) değişkeni arasındaki ilişki 0,05’ten küçük olduğundan iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu fark 21 yıl ve üstü çalışanlar lehine bulunmuştur (p 0,016). Tablo 31’de görüldüğü gibi en yüksek güç puan ortalamasına sahip olan grup 21 yıl ve üstü çalışanlardır. G ihtiyaı oranında 21 yıl ve üstü çalışanlarda anlamlı farkın bulunması dikkat çekici unsur olarak görülebilir.

4.6. Psikolojik Yıldırma Düzeyi ve Güdülenme Düzeyi Arasında Anlamlı İlişki Olup Olmadığına Yönelik Bulgular

Psikolojik yıldırma anket soruları Einersan, Raknes, Matthiesen&Hellesoy, 1994; Hoel, 1999 tarafından geliştirilen Olumsuz Davranışlar Anketi (Negative Acts Questionnaire –NAQ), işyerindeki psikolojik yıldırma davranışlarını ölçebilmek amacıyla hazırlanmıştır.

Güdülenme ölçeği ise Tengiz Üçok'un Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Testler ve Alıştırmalar kitabında yer alan Mc Clelland'ın Güdüleme testi kullanılmıştır. Psikolojik yıldırma ölçeği ve güdü ölçeği arasında istatistiksel olarak ilişki olup olmadığına yönelik korelasyon analizi yapılmış, ölçek ve alt boyutları arasındaki ilişkiye bakılmıştır.

4.6.1. Psikolojik Yıldırma ve Güdü Arasındaki İlişki

Tablo 32'de Psikolojik yıldırma ölçeği ve güdü ölçeği arasında istatistiksel olarak ilişki olup olmadığına yönelik korelasyon analizi yapılmış, ölçek ve alt boyutları arasındaki ilişkiye bakılmıştır.

Tablo 32: Psikolojik Yıldırma Ölçeği ve Güdü Ölçeği Arasında İstatistiksel Olarak İlişki Olup Olmadığına Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8
1- işe yönelik psikolojik yıldırma	1							
2- iş yüküne dönük psikolojik yıldırma	,841**	1						
3-kişiliğe yönelik psikolojik yıldırma	,832**	,795**	1					
4-dışlanmaya yönelik psikolojik yıldırma	,731**	,670**	,633**	1				
5- psikolojik yıldırma	,944**	,915**	,889**	,855**	1			
6-Başarı	-0,156	-,239**	-0,159	-0,128	-,189*	1		
7-İlişki	-0,168	-,193*	-,207*	-,181*	-,207*	,656**	1	
8-Güç	-,196*	-,213*	-0,155	-0,153	-,200*	,659**	,735**	1

** . Correlation is significant at the $p < 0.01$ level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the $p < 0.05$ level (2-tailed).

Tablo-32 incelendiğinde, 0,01 anlamlılık seviyesinde işe yönelik psikolojik yıldırma alt boyutu puanları ile iş yüküne dönük psikolojik yıldırma alt boyutu puanları arasında pozitif yönlü ve 0,841 kuvvetinde bir ilişki bulunmuştur. İşe yönelik psikolojik yıldırma alt boyutu ile kişiliğe yönelik psikolojik yıldırma alt boyutu arasında pozitif yönlü ve 0,832 kuvvetinde bir ilişki bulunurken işe yönelik psikolojik yıldırma alt boyutu ile psikolojik yıldırma ölçeği toplam puanı arasında pozitif yönlü ve 0,944 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır. %5 anlamlılık seviyesinde ise işe yönelik psikolojik yıldırma ile güç ihtiyacı arasında negatif yönlü ve 0,196 kuvvetinde bir ilişki vardır.

%1 anlamlılık seviyesinde iş yüküne dönük psikolojik yıldırma ile kişiliğe dönük psikolojik yıldırma arasında pozitif yönlü ve 0,795 kuvvetinde, dışlanmaya yönelik psikolojik yıldırma ile pozitif yönlü ve 0,670 kuvvetinde, psikolojik yıldırma ile pozitif yönlü ve 0,915 kuvvetinde, başarı ile negatif yönlü ve -0,239 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır. %5 anlamlılık seviyesinde iş yüküne dönük psikolojik yıldırma ile güdünün alt boyutlarından olan ilişki arasında -0,193 kuvvetinde negatif yönlü ve olumlu ilişki vardır, güdünün bir diğer alt boyutu olan güç arasında -0,213 kuvvetinde negatif yönlü ve olumlu ilişki bulunmaktadır.

%1 anlamlılık seviyesinde kişiliğe yönelik psikolojik yıldırma ile dışlanmaya yönelik psikolojik yıldırma arasında pozitif yönlü 0,633 kuvvetinde ilişki vardır, kişiliğe yönelik psikolojik yıldırma ile psikolojik yıldırmanın bütün alt boyutları arasında pozitif yönlü ve 0,889 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır. %5 anlamlılık seviyesinde kişiliğe yönelik psikolojik yıldırma ile ilişki kurma ihtiyacı arasında negatif yönlü ve -0,207 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır.

%1 anlamlılık seviyesinde dışlanmaya yönelik psikolojik yıldırma ile psikolojik yıldırmanın bütün alt boyutları arasında pozitif yönlü ve 0,855 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır. %5 anlamlılık seviyesinde dışlanmaya yönelik psikolojik yıldırma ile güdünün alt boyutu olan ilişki arasında negatif yönlü ve -0,181 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır.

%5 anlamlılık seviyesinde psikolojik yıldırmanın bütün alt boyutları ile güdünün alt boyutu olan başarı arasında negatif yönlü ve -0,189 kuvvetinde ilişki vardır, psikolojik yıldırma bütün alt boyutları ile güdünün alt boyutu olan ilişki arasında negatif yönlü ve -0,207 kuvvetinde ilişki vardır, psikolojik yıldırma bütün alt boyutları ile güdünün alt boyutu olan güç arasında negatif yönlü ve -0,200 kuvvetinde ilişki vardır.

%1 anlamlılık seviyesinde güdünün alt boyutları olan başarı ile ilişki arasında pozitif yönlü ve 0,656 kuvvetinde ilişki vardır, güdünün alt boyutları olan başarı ile güç arasında pozitif yönlü ve 0,659 kuvvetinde ilişki vardır. %1 anlamlılık seviyesinde güdünün alt boyutu olan ilişki ile güç arasında pozitif yönlü ve 0,735 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır.

V. BÖLÜM

TARTIŞMA VE YORUM

Bu araştırmada psikolojik yıldırma işe yönelik olumsuz davranışlar, iş yüküne yönelik olumsuz davranışlar, kişiliğe yönelik olumsuz davranışlar, dışlanmaya yönelik olumsuz davranışlar 4 alt boyutta incelenmiştir. Günü ise başarı, ilişki, güç ihtiyacı olmak üzere 3 alt boyutta incelenmiştir. Psikolojik yıldırma ve günü alt boyutları da cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, gelir durumu, ekonomik durum, kıdem, unvan gibi demografik öğelerle birlikte karşılaştırılmıştır.

Araştırmada belediye çalışanlarının psikolojik şiddete maruz kalma düzeyi ile güdülenme düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. İş yaşamında psikolojik yıldırma 1980'li yılların başında Alman psikolog Heinz Leymann tarafından kullanılmıştır. İş yaşamında psikolojik yıldırma olgusu ile ilgili çalışmaların önemi anlaşılmış ve konu ile ilgili yapılan çalışmalar hız kazanmıştır. Psikolojik yıldırma iş yaşamında bireyden başlayıp sonuçları itibariyle toplumu dahi etkisi altına alabilen iç içe girmiş halkalar olarak da değerlendirilebilir. İşgörenlere karşı üstler, astlar ya da eşdeğer pozisyonlardaki çalışanların düşmanca, ısrarlı devamlı olarak uyguladığı olumsuz davranışlar bütündür.

Bu araştırmanın amacı belediye personelinin iş yaşamında maruz kaldıkları taciz düzeyi ile günü düzeyleri arasındaki farkın tespit edilmesidir. Araştırmanın bulguları ile ilgili bilgiler bu doğrultuda yorumlanmıştır.

5.1. Psikolojik Yıldırmanın Alt Boyutu Olan İşe Yönelik Psikolojik Yıldırma ile Günü'nün Alt Boyutları Olan İlişki, Güç ve Başarı Arasındaki İlişki

Bu başlık altında psikolojik yıldırmanın alt boyutu olan işe yönelik olumsuz davranışlar ile günü'nün alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

Analizden elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde psikolojik yıldırmanın alt boyutu olan “işe yönelik psikolojik yıldırma” ile güdünün alt boyutları olan “ilişki, güç ve başarı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Bu ilişki değerlendirildiğinde işe yönelik psikolojik yıldırma işyerinde işgörene yönelik alaycı tavırlar, kişiliği rencide edici sözlü davranışlar, sözel şiddet, başarısızlık ve hataların sürekli hatırlatılması, yapılan işlerin yadsınması, görüşlerin ve düşüncelerin dikkate alınmaması, iyi ilişkilerin olmadığı iş arkadaşlarının günlük şakalarına maruz bırakılmak vb. tacizlerle karşı karşıya kalmak olarak değerlendirecek olursak güdünün; ilişki, başarı ve güç alt boyutlarının belirtilen tacizler ile negatif yönlü ilişki içinde olduğu görülür. Bu nedenle işgörenin iş yerindeki başarısı azalacak, iş performansı düşecek, iş yerinde çatışmacı bir iklim doğacak ve iş yükü devir hızı artacaktır.

5.2. Psikolojik Yıldırmanın Alt Boyutu Olan İş Yüküne Dönük Psikolojik Yıldırma ile Güdünün Alt Boyutları Olan İlişki, Güç ve Başarı Arasındaki İlişki

Bu başlık altında psikolojik yıldırmanın diğer alt boyutu olan iş yüküne dönük psikolojik yıldırma ile güdünün alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

Yapılan korelasyon analizinde elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde “iş yüküne dönük psikolojik yıldırma” ile güdünün alt boyutları olan “ilişki, güç ve başarı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulunmuştur. İşgörene gereksiz veya zamanında bitmesi mümkün olmayan işlerin verilmesi, işgörenin yaptığı işlerinin gereğinden çok denetlenmesi, işgörenin üstesinden gelemeyecek kadar aşırı yük altında bırakılması ve yasal haklarını talep etmemesi yönünde baskı kurulması sonucunda işgörenin başarısı, takım çalışmasına yatkınlığı ve grup halinde çalışma güdüsü azalmaktadır. Ayrıca, işgören kendisini değersiz hissetmekte ve sorumluluk almaktan kaçınmaya yönelik davranışlar sergilemektedir. Bu durum kurum içerisinde olması gereken örgüt kültürünün ve takım çalışmasının oluşmasını engellemektedir.

5.3. Psikolojik Yıldırmanın Alt Boyutu Olan Kişiliğe Yönelik Psikolojik Yıldırma ile Güdünün Alt Boyutları Olan İlişki, Güç ve Başarı Arasındaki İlişki

Bu başlık altında psikolojik yıldırmanın bir diğer alt boyutu olan kişiliğe yönelik psikolojik yıldırma ile güdünün alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda “kişiliğe yönelik psikolojik yıldırma” ile güdünün alt boyutu olan ilişki arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Güdünün diğer alt boyutları olan güç ve başarı ile kişiliğe yönelik psikolojik yıldırma arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Bunun sonucunda işgörenin işveren veya üst amirleri tarafından parmakla tehdit edilmesi, kişisel alanının ihlal edilmesi, itilmesi, yolunun kesilmesi gibi tehditvari durumlara maruz kalması, işgörenin işini bırakmasına yönelik işaret veya ipuçlarının işveren, üst amirleri veya iş arkadaşları tarafından verilmesi, kendisi yokmuş gibi veya düşmanca davranılması, kendisine karşı suçlama veya iddiaların ileri sürülmesi, fiziksel istismara veya fiziksel istismar tehdidinde maruz kalması sonucunda işgörenin takım çalışmasından uzaklaşmasına, başkaları tarafından takdir edilme güdüsünün azalmasına, işyerinde iletişimi arka plana itmesine ve tek başına çalışmaya dönük tutumlar sergilemesine, işyerinde arkadaşlığa önem vermemeye yönelik tutumlar sergilemesine neden olacaktır.

5.4. Psikolojik Yıldırmanın Alt Boyutu Olan Dışlanmaya Yönelik Psikolojik Yıldırma ile Güdünün Alt Boyutları Olan İlişki, Güç ve Başarı Arasındaki İlişki

Bu başlık altında psikolojik yıldırmanın diğer alt boyutu olan dışlanmaya yönelik psikolojik yıldırma ile güdünün alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda “dışlanmaya yönelik psikolojik yıldırma” ile güdünün alt boyutu olan ilişki arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Güdünün diğer alt boyutları olan güç ve başarı ile dışlanmaya yönelik psikolojik yıldırma arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. İşgörenin bazı kişilerin işgörenin başarısını etkileyecek bilgileri saklaması, beceri düzeyinden daha düşük işler verilmesi, önemli sorumlulukların işgörenden geri alınması yada önemsiz işlerle değiştirilmesi, işgören hakkında söylenti ve dedikodu yayılması, işgörenin göz ardı edilmesi, dışlanması veya olayların dışına itilmesi sonucunda işgörenin takım çalışmasından uzaklaşmasına, başkaları tarafından takdir edilme güdüsünün azalmasına, işyerinde iletişimi arka plana itmesine ve tek başına çalışmaya dönük tutumlar sergilemesine, işyerinde arkadaşlığa önem vermemeye yönelik tutumlar sergilemesine neden olacaktır.

5.5. Demografik Bilgilerden Kıdem Yılı ve Güdünün Alt Boyutu Olan Güç Arasındaki İlişki

Bu başlık altında çalışanların kıdem yılları ile güdünün alt boyutları olan başarı, ilişki ve güç arasındaki anlamı farkın incelenebilmesi için t testi yapılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda çalışanların kıdem yılları ile güdünün alt boyutları olan başarı ve ilişki ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yokken, güdünün diğer alt boyutu olan güç ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Güdünün güç ihtiyacı alt boyutu öğelerini barındıran yetkiye saygı duyma, saygınlığa önem verme, düzenli olma, önemli projelere eşlik etme, başkalarını yönlendirmeyi sevme, iyi yapılmış işin sonucunun fark edilmesini ve takdir görmesinin işgören tarafından önemsendiği görülmektedir. İş yaşamında çalışanların iş verimini artırabilmesi için işgöreni güdüleyecek olan davranışlar tespit edilmelidir. Çalışanlara yer aldıkları kurum içerisinde önemli olduklarını ve yapılan çalışmalardaki başarılarında onların katkılarının olduğu hissettirilmelidir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak genel sonuç ve ileride bu konuda yapılacak çalışmalara ilişkin öneriler sunulmuştur.

6.1. Sonuç

Psikolojik yıldırmanın alt boyutu olan işe yönelik olumsuz davranışlar ile güdünün alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Analizden elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde psikolojik yıldırmanın alt boyutu olan “işe yönelik psikolojik yıldırma” ile güdünün alt boyutları olan “ilişki, güç ve başarı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulunmuştur.

Psikolojik yıldırmanın alt boyutu olan iş yüküne dönük psikolojik yıldırma ile güdünün alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinde elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde “iş yüküne dönük psikolojik yıldırma” ile güdünün alt boyutları olan “ilişki, güç ve başarı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulunmuştur.

Psikolojik yıldırmanın bir diğer alt boyutu olan kişiliğe yönelik psikolojik yıldırma ile güdünün alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda “kişiliğe yönelik psikolojik yıldırma” ile güdünün alt boyutu olan ilişki arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Güdünün diğer alt boyutları olan güç ve başarı ile kişiliğe yönelik psikolojik yıldırma arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Psikolojik yıldırmanın diğer alt boyutu olan dışlanmaya yönelik psikolojik yıldırma ile güdünün alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda “dışlanmaya yönelik psikolojik yıldırma” ile güdünün alt boyutu olan ilişki arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Güdünün diğer alt boyutları olan güç ve başarı ile dışlanmaya yönelik psikolojik yıldırma arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Çalışanların kıdem yılları ile güdünün alt boyutları olan başarı, ilişki ve güç arasındaki anlamlı farkın incelenebilmesi için t testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda çalışanların kıdem yılları ile güdünün alt boyutları olan başarı ve ilişki ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yokken, güdünün diğer alt boyutu olan güç ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

6.2. Öneriler

Yapılan araştırma doğrultusunda elde edilen sonuçlar, işletme alanında bu konuya ilişkin yapılabilecek diğer araştırmalar ve bu konuya ilişkin yapılacak araştırmalara yönelik öneriler de içermektedir.

6.2.1. İlerde Yapılacak Çalışmalara Yönelik Öneriler

1. Ülkemizde psikolojik taciz ve güdü üzerine yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. İşgörenlere psikolojik tacize maruz kalındığında nasıl başa çıkılabileceğini ve neler yapabileceği konusunda bilgilendirmesi yönünden fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

2. Yürütülen çalışmanın sadece Mersin İli Akdeniz İlçesi ile sınırlı olmasından dolayı daha sonra yapılacak çalışmalarda birden fazla il ve ilçenin de dahil edilmesi önerilmektedir.

3. Birden fazla kurumun çalışma kapsamına dahil edilmesi ve anket verilerinin karşılaştırılarak eğer farklı sonuç elde ediliyorsa nedenin tespit edilmesi önerilmektedir.

6.2.2. Uygulamalara Dönük Öneriler

1. Yöneticileri psikolojik taciz ile ilgili bilinçlendirerek oluşabilecek taciz davranışını önceden engelleyebilmek konusunda olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Bu çalışmada psikolojik yıldırma ile başa çıkma yöntemleri ele alınmış ve işgören güdünün artırılmasına yönelik fayda sağlamıştır.

3. Belediye personelinin psikolojik taciz ve güdülenme üzerine etkileri konusunda bilinçlendirip kurumda iş verimini artıracakları düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, E. (2013). *Duygusal Taciz ve İlkokul-Ortaokul Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisine Yönelik Bir Alan Çalışması*. Ankara: (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Adams, A. (1992). *Bullying at Work. How to Confront and Overcome it*. London: Virago Press.

Akgeik, T., Güngör, M., Uşen, S., Omay, U. (2009). “ İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi” . *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, S. 56

Akgün, B. (2014). *Örgütlerde Ödüllendirmenin Öğrenen Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma*. İstanbul (Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi

Aşkoğlu, M. (1996). *Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitapevi

Barutçigil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*: İstanbul 1. Baskı Kariyer Yayıncılık.

Barutçugul,İ. (2004).*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık

Başaran, N. (2004). *Örgütlerde Katılımcı Uygulamaların Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*.Niğde: (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi

Baykal, A. N. (2005). *Yutucu Rekatbet Kanuni Devrindeki Mobbingten Günümüze*. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Baysal, C., Tekarslan, E. (2004). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Geliştirilmiş 4. Baskı, Avcı Basım Yayın

Belingiray, S. (2007). *Ücret Yönetimi*. İstanbul: (Birinci Baskı) Beta Yayınları

Bolat, G. (2012). *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi (Birinci Baskı) Fakülteler Kitabevi

Bulduklu, Y. (2005). *Alt Gelir Gruplarında Etkili Olan Motivasyon Unsurları*. Konya: (Yüksek Lisans Tezi). Konya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Büyükyavuz, S. (2015) *Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları örneği)*, Konya (Yüksek Lisans Tezi). Konya Üniversitesi

Chappel., D., Di Martino, V. (1998); *Violence At Work*, ILO Report

Çıtak, Z. (2010). *Motivasyon ve İş Tatminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine bir Araştırma*, Niğde (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları

Davenport, N., Schwartz, R., Elliott, G.P. (2003). *Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz*, Çeviren: Osman Cem ÖnerToy. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Efil, İ.(1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul

Ekşici, Ş. (2009). *Kurum ve Kuruluşlarda Psikolojik Taciz Eylemleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Konya: Selçuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi

Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: 4. Baskı Beta Basım

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul

Forsth, P. (2006). Değişen Dinamikleri Yakalamak İçin Yaratıcı Motivasyon Teknikleri. Çev. Derya Demiray. İstanbul: The Sunday Times, Kaizen, 1. Baskı

Garih, Ü. (2006). *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayıncılık

Güngör, M. (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*. İstanbul: Derin Yayınları

Güven, Y. (2004). *Motivasyon Teori ve Araçlarının İncelenmesi; Seydişehir Eti Alüminyum A.Ş de Motivasyon araçlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma*. Konya: (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi

Hagemann, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı*, Çev. Göktuğ Aksan. İstanbul: Rota Yayınları

Haktanıyan, Y. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyonun Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi

Karshoğlu, G. (2011). *İşyerinde Mobbing (psikolojik taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. Ankara: (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi

Kaymaz, D. (2007). *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Eğilimleri: Bir Örnek Olay*. Sakarya: (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keskin, B. (2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*.Ankara (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi

Kırgel, Ç. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz(Mobbing) ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları

Kocaoğlu, M. (2007). *Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Akirasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul: (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi

Koçel, T. (2001). *“Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar”, İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*: İstanbul 8. Baskı Beta Yayınları

Koçel, T.(2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış,Klasik- Modern- Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları

Konur, D. (2006). *İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*. İstanbul: (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler.

Leymann, H. (1996). “ *The Content and Development of Mobbing at Work*” European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), (s. 165-185)

Malkoç, S.(2014). *Mobbing Kavramı, Sosyal Hizmet ve Sosyal Çalışmanın Yapılabilirliği Yalova Üniversitesi*. Yalavo

Mollamahmutoğlu, H. (2005). *İş Hukuku*(2. Baskı). Ankara: Turhan Kitapevi

Nelson, B. (1999). *Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu*. Çev. Serra Egeliler. İstanbul: Tügiad Kitapları-1, Rota Yayınları.

Riggio, R.E (2003). *Introduction to Industrial/ Organizational Psychology*. California: Prenticehall, Fourth Edition.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset

Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*, N. J, Prentice-Hall, Third Edition.

Solmaz, S. (2015). *Kamu Sağlık Personelinin Mobbing Karşısındaki Tutumu Ve Hukuki Haklarının Bilinirlik Düzeyinin Ölçülmesi*. İstanbul, (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi

Solmuş T. (13 Mart 2010).“ *Mobbing Saldırganın ve Kurbanın Psikolojik Özellikleri*”, Mobbing Türkiye Zirvesi.

Solmuş , T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler- Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Şahin, A. (2003). *Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği)*. Konya: (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler.

Şahoğlu, H. (1982). *Motivasyon Tanımı, İşleyişi, Sınıflandırılması, Teorileri ve Önemi*. İstanbul: (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Telman, O. ve Nursel, Ü. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınları

Tınaz, P. (2006). “ *Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Taciz*”. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı: 11, Nisan

Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Tınaz, P. , Bayram F. ve Ergin H. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Tınaz. P, (2006). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*: İstanbul, Beta Yayıncılık

Tutar, H. (2004). *İşyerinde Psikolojik Şiddet*. Ankara: Barış Kitap Basım Yayım

Üçok, T. (2006). *Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Testler ve Alıştırmalar*. Ankara: Gazi Kitabevi

Ülker, A. (2001). *Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi*. Malatya: (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yıldırım, T. (2010). “Nasıl Kazandım”, Mobbing Türkiye Zirvesi. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.

Yıldız, S.(2011).*İşyerinde İstismar Davranışlarının Psiko-Sosyal Boyutu ve Bir Uygulama*. Bursa: (Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yücetürk, E. (2003). “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş mü Gerçek mi?” *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, No: 57 (s. 973-984)

Yücetürt, E. ve Öfke M.K. (2005). “Mobbing and Bullying: *Legal Aspects Related to Work place Bullying in Turkey*”, February, *South East Europe Review*, (s. 61-70)

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi* : Ankara: Seçkin Yayınları

2011/2 Başbakanlık Genelgesi - İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi 19 Mart 2011 tarih ve 27879 Sayılı Resmi Gazete E.T.: 03. 04. 2014

İnternet Kaynaklar

Arapcıoğlu, Gülcan. “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz ” <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo= 2384> E.T: (14.01.2015).

<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/sureci.htm> E.T: (23.11.2015)

<http://www.serpilaytac.com/dersnotlari/motivasyon.pdf> E.T: (27.04.2014).

<http://www.wikiturk.net/Madde/26862/D%C3%B6n%C3%BC%C5%9F%C3%BCm%20Kona%C4%9Fi> , E.T: (07.02.2016)

İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri TBMM Komisyon Raporu-Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları No: 6, Nisan, 2011
http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf E.T: (18.05.2014)

Mevzuat Bilgi Sistemi, Devlet Memurları Kanunu,
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.Aspx?MevzuatKod=1.5.657&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0&Tertip=5&Tur=1&No=657> E.T: (01.04.2015)

“Motivasyon Sözlüğü”, Mart 2004, (Erişim), <http://www.baltasbaltas.com/kaynak/makaleler.asp?sayi=13vesira=95>, E. T: (12.01.2014)

Resmi Gazete, Borçlar Kanunu, Madde 417,
<http://www.resme.igazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110204-1.htm>, E.T.:(08.04.2015)

TBMM, Cinsel Taciz, 4857 Sayılı İş Kanunu, Madde 24/2-d, Madde 25/2-c,
<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html>, E.T.: (07.04.2015)

Türk Ceza Kanunu Madde: 102/1, 102/2
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.523720140302.pdf> E.T.: (07.04.2015)

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, <http://www.anayasa.gen.tr/1982ay.htm> E.T.:
(15.06.2014)

Türk Dil Kurumu,
http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5716158f76ad04.00396030 E. T: (19.04.2016)



EKLER

EK-1 Anket Formu

Sayın Anket Katılımcısı,

“İşyerinde Mobbing (Psikolojik Yıldıma) ve Çalışanın Güdülenme Düzeyi zerindeki Etkileri ” zerine yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Sizden bu konuda hazırladığım soru formlarını doldurmanızı rica ediyorum. Vereceğiniz bilgiler araştırmanın değeri ve başarısı adına büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada sonucunda elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacak olup cevaplarınız tamamen gizli tutulacaktır.

Araştırmama gösterdiğiniz değerli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

İletişim Bilgileri:

Neslihan ÇETİNKAYA

neslihancetinkaya@outlook.com.tr

Toros Üniversitesi Sos. Bil. Ens. İşletme Bölümü

1.BÖLÜM						
1.	Cinsiyetiniz	Kadın ()		Erkek ()		
2.	Yaşınız					
3.	Medeni Haliniz	Hiç evlenmedi()	Evli()	Eşi ld()	Boşandı()	
4.	ğrenim Durumunuz	Lise ()	nlisans ()	Lisans ()	Y. lisans ()	
5.	Kaç yıldır bu işte çalışıyorsunuz?					
6.	Aylık geliriniz	1000TL'den az ()	1001-1500 TL ()	1501-2000TL ()		
		2001-2500()	2501-3000 ()	3000TL 'den fazla ()		
7.	Sizce ekonomik durumunuz nasıldır?	Çok kötü ()	Kötü ()	Orta ()	İyi ()	Çok iyi ()
8.	Belediyedeki unvanınız (pozisyonunuz) nedir?					

2.BÖLÜM- PSİKOLOJİK YILDIRMA

Aşağıda belirtilen davranışlar iş yerlerinde sık sık karşılaşılan olumsuz davranış örnekleri olarak kabul edilmektedir. İş yerinizde geçtiğimiz (son) 6 ay süresince aşağıda sıralanan olumsuz davranışlara yöneticiniz, çalışma arkadaşlarınız veya astınız tarafından ne sıklıkla maruz kaldınız?

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

1-Kaç kişi tarafından yukarıdaki tabloda sözü edilen davranışlara maruz kalıyorsunuz?		
1 kişi 2 kişi 3 kişi 4 kişi 4 kişiden fazla		
2-Söz konusu davranışlar en çok kim veya kimler tarafından yapılıyor?		
Çalışma arkadaşları tarafından Yönetici/yöneticiler tarafından Astları tarafından Diğer		
3-Yapan kişi veya kişilerin cinsiyetleri nedir?		
Kadın Erkek Her ikisi de		
4-Söz konusu davranışları yapan kişi sizden yaşça büyük mü küçük mü?		
Büyük Küçük Aynı yaşlarda		
5-Söz konusu davranışlarla karşılaştığımızda ne tepki verdiniz?		
1)Hiçbir şey yapmadım.	Evet	Hayır
2)Başka bir bölüme transferimi istedim.	Evet	Hayır
3) Diğer çalışanlara söylemekle tehdit ettim.	Evet	Hayır
4)Arkadaşlarıma anlattım.	Evet	Hayır
5)Personele rapor ettim.	Evet	Hayır
6)Yöneticime rapor ettim.	Evet	Hayır
7)Sendika temsilcisine bildirdim.	Evet	Hayır
8)Adli makamlara şikayet ettim.	Evet	Hayır
9)Aile üyelerinden veya akrabalarımın birine anlattım.	Evet	Hayır
10)Psikolog veya bir doktorla görüştüm.	Evet	Hayır
11)Başka.....		
6-Söz konusu davranışların sizin üzerindeki etkileri nelerdir?		
1)Tükenmişlik hissettim.	Evet	Kısmen Hayır
2)Çaresizlik hissettim.	Evet	Kısmen Hayır
3)Çatışma içinde hissettim.	Evet	Kısmen Hayır
4)Öfkelendirdi.	Evet	Kısmen Hayır
5)Korktum	Evet	Kısmen Hayır
6)Özgüven kaybına yol açtı.	Evet	Kısmen Hayır
7)Konsantrasyon bozukluğuna yol açtı.	Evet	Kısmen Hayır
8)Unutkan biri oldum.	Evet	Kısmen Hayır
9)Motivasyonumda düşüşe neden oldu.	Evet	Kısmen Hayır
10)Sigara ve/veya alkol tüketiminde artışa neden oldu.	Evet	Kısmen Hayır

11)Eleştirilere tahammül edemez duruma geldim.	Evet	Kısmen	Hayır
12)Panic ataklar başladı ve sürekli endişelenen biri oldum.	Evet	Kısmen	Hayır
13)Uykusuzluk çekmeye başladım	Evet	Kısmen	Hayır
14)Kendini suçladım.	Evet	Kısmen	Hayır
15)Bütün bu olanlar beni daha da güçlü kıldı.	Evet	Kısmen	Hayır

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

ÖZGEÇMİŞ

Neslihan ÇETİNKAYA, 1987 yılında Mersin’de doğdum. Lisans eğitimimi 2011’ de Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü’nde tamamladım. Yüksek Lisans eğitimi Toros Üniversitesinde tamamladım. Mersin Toroslar Kaymakamlığı’nda Sosyal Yardım ve İnceleme Görevlisi olarak devam etmekteyim.

