

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MOBBİNG VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ: TURİST
REHBERLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Gül ERKOL

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN

ARALIK - 2015

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

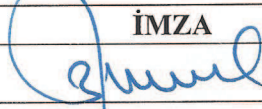
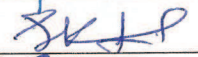
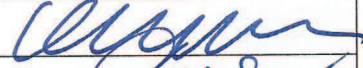


MOBBİNG VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ: TURİST
REHBERLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Gül ERKOL

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Bu tez 21./12/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç.Dr. Burhanettin ZENGİN (Denişman)	Basarılı	
Prof. Dr. Said KINBIR	Basarılı	
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Basarılı	
Doç. Dr. Nihal SÖTÜ TEMİZ	Basarılı	
Doç. Dr. Saban ESEN	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Gül ERKOL

21/12/2015

ÖNSÖZ

“Mobbing ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tez çalışmamın hazırlanmasında; yardım ve önerilerini esirgemeyen, uzun çalışma saatlerini sabırla bana ayıran, bu mevkiye gelmemde kendisinin büyük katkılarının olduğu ve bundan sonraki süreçte de desteklerine her zaman ihtiyaç duyacağım kıymetli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN’e; yüksek lisans ve doktora eğitimim boyunca bana yardımcı olan Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü’ndeki hocalarım, Sayın Prof. Dr. Orhan BATMAN, Prof. Dr. Mehmet SARIŞIK, Prof. Dr. Muhsin HALİS, Doç. Dr. Oguz TÜRKAY’ ve tez izlememde görev alan ve çok katkılarını gördüğüm Sayın Doç. Dr. Nihal SÜTÜTEMİZ hocama, ayrıca tez savunma jürimde görev alan ve katkı sağlayan hocalarıma en derin şükranlarımı arz ederim.

Doktora tezime başladığım andan itibaren her aşamada büyük katkılarını gördüğüm Öğr. Gör. Sabri KÜRKÇÜOĞLU’na, Yrd. Doç. Dr. Nuray MERCAN’a ve değerli arkadaşım Öğr. Gör. Hande UYAR’a minnetlerimi sunarım. Son olarak hayatımdaki en önemli yere sahip aileme, nişanlıma, varlıklarıyla beni cesaretlendirdikleri ve aldığım her nefesi kolaylaştırdıkları için teşekkürler.

Gül ERKOL

21/12/2015

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	iiiv
KISALTMALAR	ix
ÖZET	x
SUMMARY	xi
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM:MOBBİNG KAVRAMI	9
1.1. Mobbing Kavramı ve Tanımı.....	9
1.2. Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	17
1.3. Mobbingin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	20
1.3.1. Mobbing ve Zorbalık (Bulluying) Arasındaki İlişki	20
1.3.2. Mobbing ve Çatışma (Conflict) Arasındaki İlişki.....	22
1.3.3. Mobbing ve Stres (Stress) Arasındaki İlişki.....	24
1.3.4. Mobbing ve Cinsel Taciz (Sexual Harrassment) Arasındaki İlişki.....	26
1.3.5. Mobbing ve Şiddet (Violance) Arasındaki İlişki.....	28
1.4. Mobbing Modelleri.....	30
1.4.1. Leymann'ın Beş Aşamalı Yaklaşımı (İsveç-Alman Yaklaşımı).....	30
1.4.2. Björkqvist'in Üç Aşamalı Taciz Modeli.....	34
1.4.3. Schlaugat'ın Süreç Modeli.....	35
1.4.4. Karma Faktörler Yaklaşımı.....	35
1.4.4.1. Zapf'ın Görüşleri.....	36
1.4.4.2. Salin'in Görüşleri.....	37
1.5. Mobbing Sürecinin Aşamaları.....	37
1.5.1. Çatışma Aşaması.....	39
1.5.2. Saldırgan Eylem Aşaması.....	40
1.5.3. Yönetimin Devreye Girmesi.....	40
1.5.4. Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalama.....	41
1.5.5. İşten Çıkarılma Aşaması.....	41
1.6. Mobbing Türleri.....	42
1.6.1. Yatay Pozisyonda Mobbing.....	42
1.6.2. Dikey Pozisyonda Mobbing.....	43

1.6.2.1. Üstlerden Astlara Yapılan Mobbing	44
1.6.2.2. Astlardan Üstlere Yapılan Mobbing	45
1.7. Mobbingin Ortaya Çıkış Nedenleri	46
1.7.1. Mağdurun Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler.....	47
1.7.2. Saldırgan Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler.....	49
1.7.3. Organizasyondan Kaynaklanan Nedenler.....	50
1.7.3.1. Yönetim ve Liderlik Biçiminden Kaynaklanan Nedenler.....	51
1.7.3.2. Örgütün yapısından Kaynaklanan Nedenler.....	51
1.7.3.3. Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Nedenler.....	52
1.7.4. Toplumsal Kültür ve Toplumsal Kurallardan Kaynaklanan Nedenler...	52
1.8. Mobbing Dereceleri.....	54
1.8.1. Birinci Derece Mobbing.....	54
1.8.2. İkinci Derece Mobbing.....	55
1.8.3. Üçüncü Derece Mobbing.....	55
1.9. Mobbing'in Tarafları.....	56
1.9.1. Mobbing Uygulayanların Kişilik Tipleri ve Özellikleri.....	56
1.9.1.1. Narsist Mobbingci.....	60
1.9.1.2. Panaroid Mobbingci.....	60
1.9.1.3. Sınırdaki (Borderline) Mobbingci.....	62
1.9.1.4. Anti-Sosyale / Asosyal Mobbingci.....	62
1.9.2. Mobbing Mağdurlarının Kişilik Tipleri ve Özellikleri.....	63
1.9.3. Mobbing İzleyicilerinin Kişilik Tipleri ve Özellikleri.....	66
1.9.3.1. Diplomatik İzleyici.....	66
1.9.3.2. Menfaatçi İzleyici.....	66
1.9.3.3. İlgili İzleyici.....	67
1.9.3.4. Bir Şeye Karışmayan İzleyici.....	67
1.9.3.5. İki Yüzlü Davranan İzleyici.....	67
1.10. Mobbingin Taraflar Üzerinde Oluşturduğu Etkiler	67
1.10.1. Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri.....	68
1.10.1.1. Mobbingin Zihin ve Davranışlar Üzerindeki Etkileri.....	69
1.10.1.2. Mobbingin Fizyolojik Yapı Üzerindeki Etkileri.....	70
1.10.1.3. Mobbingin Sosyo-Ekonomik Durum Üzerindeki Etkileri....	71

1.10.2. Mobbingin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	72
1.10.3. Mobbingin Yakın Çevre Üzerindeki Etkileri.....	73
1.10.4. Mobbingin Toplumsal Yapı Üzerindeki Etkileri.....	73
1.11. Mobbingle Mücadele Yöntemleri.....	74
1.11.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri.....	75
1.11.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri.....	76
1.11.3. Toplumsal Mücadele Yöntemleri.....	77
1.11.4. Yasal/ Kanunlarda Yer Alan Mücadele Yöntemleri.....	79
2. BÖLÜM: MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ.....	81
2.1. Motivasyon Kavramı ve İlgili Tanımlar.....	81
2.2. Motivasyonun Kökeni ve Tarihsel Gelişimi.....	84
2.3. Motivasyonun Özellikleri.....	85
2.4. Motivasyon Süreci.....	86
2.5. Motivasyonun Önemi ve Yararları.....	90
2.6. Motivasyon Teorileri.....	92
2.6.1. Kapsam Teorileri.....	94
2.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyarşisi Teorisi.....	95
2.6.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi.....	100
2.6.1.3. Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi.....	103
2.6.1.4. David McClelland'ın Başarma Teorisi.....	107
2.6.1.5. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	110
2.6.2. Süreç Teorileri.....	111
2.6.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı...	112
2.6.2.2. Bekleyiş Teorileri.....	116
2.6.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	116
2.6.2.2.2. Lawler-Porter Modeli.....	121
2.6.2.3. Eşitlik Teorisi.....	123
2.6.2.4. Amaç Teorisi.....	126
2.7. Motivasyon Araçları.....	128
2.7.1. Ekonomik Araçlar.....	128
2.7.1.1. Ücret Artışı.....	128

2.7.1.2. Primli Ücret Sisteminin Uygulanması.....	130
2.7.1.3. Kar'a Katılım.....	130
2.7.1.4. Ödüller.....	131
2.7.1.5. Sosyal Yardımlar / Kolaylıklar.....	132
2.7.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	133
2.7.2.1. Psikolojik Güvence.....	133
2.7.2.2. Çalışmada Bağımsızlık.....	133
2.7.2.3. Değer ve Statü.....	134
2.7.2.4. Gelişme ve Başarı.....	135
2.7.2.5. Çevreye Uyum Sağlama.....	135
2.7.2.6. Rekabet.....	136
2.7.2.7. İşin Çekiciliği.....	136
2.7.2.8. İş görene Danışmanlık Yapma.....	137
2.7.2.9. Sosyal Uğraşlar.....	137
2.7.2.10. Öneri Sistemi.....	138
2.7.3. Örgütsel Yönetmel Araçlar.....	139
2.7.3.1. Eğitim ve Yükselme.....	139
2.7.3.2. Kararlara Katılım.....	140
2.7.3.3. İletişim.....	140
2.7.3.4. İş Planlaması.....	140
2.7.3.5. Amaç Birliği Sağlama.....	142
2.7.3.6. Yetki ve Sorumluluk.....	143
2.7.3.7. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	143
3. BÖLÜM: TURİST REHBERLİĞİ.....	144
3.1. Turist Rehberliği Kavramı ve Tanımı.....	144
3.2. Turist Rehberliğinin Tarihsel Gelişimi.....	150
3.2.1. Dünya'da Turist Rehberliğinin Tarihsel Gelişimi.....	150
3.2.2. Türkiye'de Turist Rehberliğinin Tarihsel Gelişimi.....	152
3.3. Turizm Sektöründe Turist Rehberlerinin Mevcut Konumu ve Önemi.....	154
3.4. Turist Rehberlerinin Sahip Olması Gereken Nitelikler.....	156
3.5. Turist Rehberlerinin Üstlendiği Roller.....	160
3.5.1. Liderlik Rolü.....	160

3.5.2. Aracılık Rolü.....	162
3.5.3. Yardımcılık Rolü.....	163
3.5.4. Dostluk Rolü.....	163
3.5.5. Denetim ve Kontrol Elemanı Rolü.....	164
3.5.6. Satış Elemanı Rolü.....	164
3.5.7. Elçilik Rolü.....	165
3.5.8. Ev Sahipliği Rolü.....	165
3.6. Turist Rehberliği Mesleğinin Özellikleri.....	166
3.7. Turist Rehberlerinin Turizm Sektöründe Çalışma Koşulları ve Sorunları.....	164
3.8. İlgili Araştırmalar.....	175
BÖLÜM 4. YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI.....	178
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	178
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	180
4.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	181
4.2.2. Anket Formunun Niteliği.....	183
4.2.3. Pilot Çalışma.....	184
4.2.4. Veri Toplama Süreci.....	185
4.3. Araştırmanın Kısıtları.....	186
4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	188
4.5. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	190
4.5.1. Mobbing Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	191
4.5.2. Motivasyon Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	192
4.6. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular.....	193
4.6.1. Turist Rehberliğine İlişkin Demografik ve Mesleki Veriler.....	197
4.6.2. Mobbing Ölçeğine İlişkin Veriler.....	200
4.6.3. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Veriler.....	205
4.6.6. Mobbing Alt Boyutları ile Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	209
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	214
KAYNAKLAR.....	222
EKLER.....	253
ÖZGEÇMİŞ.....	257

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Literatürdeki Mobbinge Yönelik Farklı Tanımlamalar.....	14
Tablo 2: Mobbing ve Çatışma Arasındaki Farklılıklar.....	23
Tablo 3: Mobbing Sonrası Stresin Çalışanlara Etkisi.....	25
Tablo 4: Mobbing Türleri.....	31
Tablo 5: Mobbing Aşamalarına İlişkin Modeller.....	39
Tablo 6: Mobbing'e Neden Olan Faktörler.....	46
Tablo 7: Mobbing Sebepleri ve Önem Düzeyleri.....	46
Tablo 8: Mobbing'in Çalışanlar ve Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	69
Tablo 9: Maslow, Herzberg ve Alfereder'in Teorileri Arasındaki İlişki.....	101
Tablo 10: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alfereder'in ERG Kuramının Karşılaştırılması.....	102
Tablo 11: Değer, Beklenti ve Araçsallık ile Motivasyon İlişkisi.....	120
Tablo 12: Turist Rehberlerinin Görevleri.....	148
Tablo 13: Bir Rehberin İlgi Alanına giren Disiplinler.....	159
Tablo 14: Dünyada Turist Rehberlerinin Karşılaştığı Sorunlar.....	170
Tablo 15: Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri.....	182
Tablo 16: Mobbing ve Motivasyon Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	191
Tablo 17: Mobbing Alt Boyutların Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	192
Tablo 18: Motivasyon Alt Boyutların Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	192
Tablo 19: Ankette Yer Alan Mobbing Ölçeğine İlişkin Maddelerin Listesi....	193
Tablo 20: Ankette Yer Alan Motivasyon Ölçeğine Yönelik Maddelerin Listesi.....	195
Tablo 21: Hipotez Listesi.....	196
Tablo 22: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	198
Tablo 23: Mesleki Veriler.....	199
Tablo 24: Mobbing Faktör İfadeleri ve Yükleri.....	200
Tablo 25: Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Saldırımlar Faktörünün Frekans Analizi.....	201
Tablo 26: İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Saldırımlar Faktörünün Frekans Analizi.....	202
Tablo 27: Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Saldırımlar Faktörünün Frekans Analizi.....	203

Tablo 28: Kişilik ve İtibara Yönelik Saldırıların Faktörünün Frekans Analizi...	204
Tablo 29: Kişisel Sağlığa Yönelik Saldırıların Faktörünün Frekans Analizi.....	205
Tablo 30: Motivasyon Faktör İfadeleri ve Yükleri.....	205
Tablo 31: Ekonomik Araçlar Faktörüne Yönelik Frekans Analizi.....	206
Tablo 32: Psiko-Sosyal Araçlar Faktörüne Yönelik Frekans Analizi.....	207
Tablo 33: Yönetimsel ve Örgütsel Araçlar Faktörüne Yönelik Frekans Analizi..	209
Tablo 34: Motivasyon ile Mobbing Algısı Arasındaki İlişkiyi.....	210
Tablo 35: İş ve Göreve Yönelik Saldırıların ile Ekonomik Araçlar Arasındaki Korelasyon Analizi.....	210
Tablo 36: İş ve Göreve Yönelik Saldırıların ile Psiko-Sosyal Araçlar Arasındaki Korelasyon Analizi.....	211
Tablo 37: İş ve Göreve Yönelik Saldırıların ile Örgütsel-Yönetimsel Araçlar Arasındaki Korelasyon Analizi.....	211
Tablo 38: Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıların ile Ekonomik Araçlar Arasındaki Korelasyon Analizi.....	212
Tablo 39: Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıların ile Psiko-Sosyal Araçlar Arasındaki Korelasyon Analizi.....	212
Tablo 40: Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıların ile Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar Arasındaki Korelasyon Analizi.....	213

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	: Mobbinge İlişkin Tanımlamalar.....	16
Şekil 2	: Mobbing Taraflarına İlişkin Tanımlamalar.....	16
Şekil 3	: Mobbing Eyleminin Oluşum Süreci ve Sonuçları	38
Şekil 4	: Mobbingin Fizyolojik Sonuçları	71
Şekil 5	: Motivasyon Süreci	86
Şekil 6	: Temel Motivasyonun Süreci	87
Şekil 7	: Motivasyon Aşaması	88
Şekil 8	: Motivasyon Yaklaşımlarının Konuları.....	93
Şekil 9	: Basit Motivasyon Modeli	94
Şekil 10	: İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Temel Aldığı Motivasyon Süreci	95
Şekil 11	: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	96
Şekil 12	: Durum Koruma Etkenleri.....	104
Şekil 13	: Motivasyon Etkenleri	104
Şekil 14	: McClelland İhtiyaçlar Sınıflaması	107
Şekil 15	: Süreç Teorileri.....	112
Şekil 16	: Klasik Şartlandırma Yaklaşımı	113
Şekil 17	: Davranışsal Şartlandırma Yaklaşım	114
Şekil 18	: Vroom Beklenti Kuramı Değişkenleri	118
Şekil 19	: Vroom'un Beklenti Modeli	118
Şekil 20	: Porter ve Lawler'ın Beklenti Modeli	122
Şekil 21	: Tur Rehberlerinin Rollerini.....	149
Şekil 22	: Turizm Sisteminde Turist Rehberlerinin Yeri.....	154
Şekil 23	: Rehberlerin Sahip Olması Gereken Nitelikler	158
Şekil 24	: Turist Rehberlerinin Rollerini	161
Şekil 25	: Araştırma Modeli	187

KISALTMALAR

- ILO** : Uluslararası Çalışma Örgütü
- TÜRSAB** : Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
- TUREB** : Turist Rehberleri Birliği
- UNWTO** : Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü
- WTTC** : Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi

Tezin Başlığı: Mobbing ve motivasyon Arasındaki İlişki: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Gül ERKOL	Danışman: Doç.Dr. Burhanettin ZENGİN
Kabul Tarihi: 21.12.2015	Sayfa Sayısı: xi (ön k.) + 252 (tez) + 5 ek
Anabilimdalı: Turizm İşletmeciliği	Bilimdalı: Turizm İşletmeciliği
<p>Turist rehberleri tutumları, bilgi ve becerileri, sahip olduğu ayırd edici nitelikleri ile ülkesine, milletine ve bağlı olduğu kültüre dair turistlerde pozitif bir algı oluşturmaya çalışan, kendini, meslektaşlarını, bağlı olduğu acentayı ve birliği dışarıdan gelen ziyaretçilere karşı temsil eden ve bu açıdan da büyük bir sorumluluğa sahip olan turizm sektörünün can damarı niteliğindedir. Mevcut teknolojik imkanlar, görsel ve yazılı unsurların hızla gelişimi ile turist rehberlerine olan ihtiyaç tartışılıyor olsa da, insani duygulara sahip, kültürü, gelenek ve görenekleri aktaran birinin bulunması gerekliliği turist rehberlerinin her daim turizmin vazgeçilemez bir unsuru olmasını sağlayacaktır.</p> <p>Türkiye'ye ve belirli bir destinasyona o bölgenin tarihi, doğal ve kültürel güzelliklerini bilmeden, bazı reklamlar ve tanıtımlar vasıtasıyla gelen turistler, mesleğine bağlı bir turist rehberi sayesinde tekrar gelme isteği içinde olacaktır. Bu noktada tekrar satın alma isteğinin oluşmasında en önemli faktörlerden biri de turist rehberine düşmektedir. Turist rehberinin işini sevmesi onun; doğrudan ve dolaylı olarak ilgili olan turizmin alt parçalarına fayda sağlamasına sebep olacak, turizmin sürdürülebilir gelişimine katkı sağlayacaktır.</p> <p>Bu araştırma turist rehberlerinin Mobbing ve motivasyonları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla bir gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmış ve elde edilen veriler istatistiki analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında 422 eylemli turist rehberi ile birebir görüşülerek anket uygulanmış, uygulama sonunda ankete katılanların Mobbing algıları ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılanların Mobbing'den etkilenme düzeyleri düşük fakat motivasyon algıları yüksek çıkmıştır.</p> <p>Mobbingin boyutları incelendiğinde; kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesi boyutu, iş ve göreve yönelik saldırılar boyutu ve kişisel itibara yönelik saldırılar boyutlarının diğer mobbing boyutlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel boyutlarda motivasyon algılarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Motivasyon boyutları ile Mobbing boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel boyutlar ile iş ve göreve yönelik saldırı ve sosyal ilişkilere yönelik saldırı boyutları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Turist Rehberliği, Mobbing, Motivasyon, Turizm.	

Sakarya University Institute of Social Sciences Abstract of PhD Thesis

Title of the Thesis: The Relationship between Mobbing and Motivation: A Study on Tourist Guide	
Author: Gül Erkol	Supervisor: Assoc.Prof. Burhanettin ZENGİN
Date: 21. 12. 2015	Number.of pages: xi (pre text) + 252 (main body) + 5 (appends)
Department: Tourism Management	Subfield: Tourism Management
<p>Tourist Guides, who try to create a positive perception belongs to their nation, country, culture in tourist minds through attitudes, knowledge and skills, distinctive qualifications and represent their tourism agents, their colleagues and associations and in this respect they have lots of responsibilities, have a vital point in the tourism sector. Even if the tourist guide requirements are being argued because of the rapid developments of available technological facilities, visual and written documents; Tourist guides will provide the essential element of tourism sector due to the requirement of person who has human emotions, transfers to tourists about culture, traditions, customs.</p> <p>Tourists who come to Turkey or any destinations in Turkey without any information about natural, cultural and historical beauty or informed only via some advertisement and promotion, will be willing to come again to same destination thanks to a qualified tourist guide. At this point; One of the most important factors and responsibility in the creation of purchase requests is tourist guide. If tourist guides love their job; this will cause to provide benefit directly and indirectly related to all tourism parts even the lowest one and It will contribute to sustainable development of tourism.</p> <p>This study prepared for the aim of determining the relations between Mobbing and motivations. In this research, the survey technique was used and data were analyzed by statistical analysis. Surveys were conducted to 422 active tourist guide with polls verbatim interviews. After analysis; It was found that a significant relationship between motivation and Mobbing perceptions. Respondents' mobbing is at low level; but motivation perceptions were higher.</p> <p>When analyzed the Mobbing dimensions; mobbing prevention dimensions of self-expressions, communication dimensions, mobbing to business and tasks dimensions and mobbing personal reputation in dimension were seen significant according to other mobbing dimensions. A large majority of participant's motivation perceptions were shown as high in economic, psychosocial and organizational dimensions.</p> <p>When analyzed The relationship between Motivation dimension and mobbing dimension; The relationship between motivation's economic, psychosocial and organizational dimensions and Mobbing's jobs and task attacks and social attacks dimensions have been found to be negatively related.</p>	
Keywords: Tourist Guide, Mobbing, Motivation, Tourism.	

GİRİŞ

İnsanoğlunun temel ihtiyaçları en genel anlamıyla varlığını sürdürebilmek üzerine kuruludur. Daha doğrusu temel ihtiyaçlar kavramı, insanın yaşamını sürdürebilmesini sağlayan fiziksel ihtiyaçları kapsamaktadır. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımında insanların gereksinimler doğrultusunda davranışlarda bulunduğunu öne sürerken, bu gereksinimleri fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi gereksinimleri, saygı gereksinimi ve kendini gerçekleştirme olarak belirlemiştir. İnsanın en temel ihtiyaçları ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını karşılaması için ekonomik güce ve sosyal etkileşime ihtiyaç vardır. Bir mesleği icra etmesi ile temel ihtiyaçlarını karşılayan bireyler ortaya çıkardıkları ürün, eser, hizmet ile benlik güçlerine ve psikolojik yapılarına olumlu katkılar sağlayarak, kendini gerçekleştirmiş kişi olarak topluma katkı sağlamaktadır.

Günümüz dünyasında teknolojik alandaki yeniliklere ek olarak, ekonomik ve sosyal koşullardaki değişme, iş dünyasındaki değişimlere, bireylerin çalışma koşullarına yansımaktadır. Bu değişimlerin iş hayatı için çeşitli riskler ortaya çıkarması da kuşkusuz mümkündür. Çalışma hayatının varoluşundan beri yaşanan ancak açığa çıkarılması hususunda çekinilen ya da çoğu kez bilinmezden gelen bir konudur. Mobbing her statüden, meslek ve eğitim gruplarından bireylerin yaşayabileceği bir durumdur. Bireylerde yıldırıcı etkiler oluşturan Mobbing; çalışanların işini, sağlığını, ailesini kaybetmesi, fiziksel ve ekonomik eksiklik yaşaması gibi hayati sonuçları sebebiyle son yıllarda üzerinde önemle durulan bir araştırma alanı olmuştur.

Mobbing dışlama, taciz, cinsel taciz, istismar, kötü muamele, iletişim kuramama (sosyal izolasyon veya soyutlama), görev vermeme ya da kapasitenin altında, üstünde iş verme yasal haklarını engelleme, kasıtlı yanlış bilgilendirme, iş göreni kendi çıkarlarına kullanma, küçük düşürme, aşağılama tarzında olabileceği gibi mağduru aşağılama, bilgisini küçümseme, kötü hitap, ilişkileri dondurma, dışta bırakma, tehdit etme, anlamsız işler veya görevler verme, iftira atma, yeteneklerini veya başarısını küçümseme gibi olabilir.

Mobbing, sonuçları itibariyle çalışanlar ve örgütler üzerinde farklı birçok zararlı etkisi olan bir eylemdir. Mobbing eylemlerini engellemede geç kalınırsa, çalışanlarda; fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar baş göstermekte, örgütlerde ise; verimlilik azalmakta ve deneyimli çalışanlar işten ayrılmaktadır. Bunun yanında; ekip çalışması zorlaşmakta, çalışanlar arasındaki uyum bozulmakta, örgütte bir güvensizlik ortamı oluşmakta, başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkması engellenmekte ve örgütün imajı zedelenmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü Mobbingi; çalışanı veya birkaç çalışanı engellemek amacıyla gerçekleştirilen, kin, nefret, öfke gibi saldırgan ve küçük düşürücü davranışlarla ortaya çıkan bir durum olarak tanımlarken, İş gören çalışma yaşamında birçok olumsuz durumla karşılaştığını, bu olumsuz durumların bazen çalışma arkadaşları bazen de çevre tarafından kaynaklandığını ifade etmektedir.

Mobbing ile ilgili ilişki olan önemli kavramlardan biri de motivasyondur. Motivasyon; güdeleri, istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan bir kavramdır. Soyut ve tanımlanması oldukça güç bir kavram olan motivasyon için araştırmacılar çeşitli kuram ve yaklaşımlarla konuya açıklık getirmeye çalışmışlar ve değişik tanımlamalar yapmışlardır. Önceden belirlenen bir hedefe doğru ilerleme davranışı ya da eğilimidir.

Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. İnsan davranışlarını etkileyen çeşitli etkenlerden söz edilebilir. Ancak davranışın yönünü, şiddetini, kararlılığını belirleyen en önemli güç kaynağı motivasyondur. Motivasyon, bir hedefe dönük olarak davranışı harekete geçiren, sürdüren ve yönlendiren bir güç olarak tanımlanabilir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; Mobbing'e maruz kalan tüm çalışanların motivasyonları ciddi düzeyde etkilenmektedir.

Mobbing mağdurlarının yüksek yetenekli, çalışkan, başarılı ve kendini gerçekleştirmiş insanlar olması bir tesadüf değildir. Yapılan çalışmalarda belirgin kişilik özelliklerinin mağdurlaşmaya neden olduğu bulunmuştur. Bu kişilerin gerek üst yönetim gerekse eşitleri tarafından rekabet ve kıskançlıkla Mobbinge maruz kalmaları varolan dengelerinin bozulmasına hatta gereksinimler hiyerarşisinde zarar görmelerine neden olmaktadır.

Turizm işletmeleri yönetim, üretim, pazarlama, mali yapı ve sunulan hizmetlerin nitelikleri bakımından diğer işletmelere göre bazı farklı özelliklere sahiptir. Turizm işletmelerinin sundukları hizmetler daha çok müşterilerin psikolojik tatminine yöneliktir ve bu hizmetlerin üretiminde en çok kullanılan kaynak insan emeği ve gücüdür.

Turizm sektöründe çalışan personelin verimliliğini arttırmak ve faydayı en üst seviyeye çıkarmak için bireylerin verimliliklerini etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak ve bu davranış boyutlarını daha iyi anlayarak ve özümseyerek çalışanlara yaklaşmak mikro ölçekte turizm sektörüne, makro ölçekte ise ülke tanıtımı ve kalkınmasına gözle görülür faydalar sağlayacağı kuşkusuz bir gerçektir.

Turist rehberleri de diğer turizm çalışanları gibi turistlere hizmet vermekte, turistlerle birebir ilgilenen, onların ihtiyaç ve istekleri ile öncelikli olarak muhatap olan kişidir. Çok ince detayların büyük önemini olduğu bu meslek grubunda çalışan kişilerinde verimliliklerini düşürecek veya yükseltecek doğrudan ve dolaylı olarak işleri ile ilgili olan faktörler mevcuttur.

Turizm sektörünün önemli bir bölümünü oluşturan turist rehberleri; sundukları hizmetlerin kalitesi; bilgi ve deneyimlerine, yeteneklerine, davranışlarına, dış görünüşlerine, müşterilerle iletişim becerilerine, kullandıkları cümlelerin hassasiyetine ve müşterilerle en iyi hizmeti sunmak için gösterdikleri çabaya bağlıdır. Turist rehberlerinin işlerini en iyi şekilde yapabilmesi için çalıştığı seyahat acentası, hediyelik eşya mağazaları, restoranlar, kaptan gibi turu tamamlayıcı unsurlar ile uyum içinde olması yüksek motivasyonu ile mümkün olabilmektedir.

Turist Rehberliği Mesleği, ziyaret amacıyla gelen turistlere destinasyonları, önemli turistik güzergâhları, burada yer alan tarihi, doğal ve kültürel alanları tanıtmak, bu kavramlara ilişkin tarihsel içerikleri, güncel bilgileri de kapsayan bilgiler vermek, bu bilgileri verirken de tanıtıcı, temsil edici, önder nitelikleri ile bu görevi üstlenmeyi içermektedir (Cohen, 1985: 21).

Profesyonel Turist Rehberliği yönetmeliğine göre; yönetmelikte belirlenen usul ve esaslara uygun olarak rehberlik mesleğini icra etme yetkisini kazanmış olup, yerli veya yabancı turistlere, turistlerin gezi öncesinde seçmiş oldukları dil ile uyumlu olmak üzere, rehberlik kimlik kartlarında belirtilen dillerde rehberlik eden, onlara tanıttıkları

bölgenin kültürel ve doğal mirasını aktaran, gezi programının; tur operatörü veya seyahat acentesinin yazılı belgelerinde tanımlandığı ve tüketiciye satıldığı şekilde yürütülmesini sağlayan ve gezi programını seyahat acentesi adına yöneten kişiler profesyonel turist rehberi olarak tanımlanmaktadır (Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği, 2006).

Turist rehberlerinin sorunları; gelir, çalışma saatleri, mesleğin gerektirdiği fiziki, sosyal, psikolojik güç ve yeterlilik, rehberlik mesleğinin mevsimlik bir iş olarak görülmesi, iş güvencesi olmaması, dışsal faktörlere bağlılığı, rol çatışması, kaçak rehberlerin varlığı, rehber sayısının belirli dillerde yoğunlaşması, mesleğin ikinci bir iş olarak görülmesi, çalışma koşullarında herhangi bir standardın bulunmayışı olarak ele alınabilir. Turist rehberlerinin karşılaştığı bir diğer sorun ise ilişki içerisinde olduğu farklı birimlerin rehberlere uyguladığı Mobbingdir.

Hem acentalar, hem de turizm sektörü için oldukça önemli bir yerde olan turist rehberlerinin yaşadıkları baskı ve şiddet düzeylerinin giderilmesi, rehberlerin iş tatmini ve motivasyonunu, ve mesleklerine olan bağlılıkları açısından gereklilik arz etmektedir.

Hizmet sektörünün bir parçası olan turist rehberleri acentayı temsil eden ve bu özelliği ile de sorumluluğun büyük bir kısmını üstlenen bir turizm elçisidir. Motivasyonunun istenilen düzeyde olmaması, verimliliğini düşürecek ve bu durum turistlere yansımaktır. Motive edilmiş turist rehberleri turistler, konaklama, ulaştırma ve yiyecek-içecek işletmeleri ile uyum içinde ilişkiler kurabilecek ve olumlu düzeyde acentasına, ülke tanıtımı ve imaj oluşturulmasına katkı sağlayabilecektir.

Turizm endüstrisi için turist rehberleri sektörün can damarı niteliğindedir. Destinasyonların kültürünü, tarihini, doğal güzelliklerini tanıtıcı ve yorumlayıcı bir özelliğe sahip olması ile yerel halk ve bölgesel kalkınma açısından oldukça önemlidir.

Son yıllarda devlet ve turizm endüstrisi de turizm sisteminin tamamı içinde tur rehberlerinin önemini fark etmeye başlamıştır. Özellikle tur operatörlerinin ağızdan-ağıza pazarlama aracılığı ile tanıtımlarının büyük kısmını gerçekleştirdiği, ülkelerin ise benzer nitelikteki destinasyonlar ile yoğun bir rekabete girdiği günümüzde, tanıtımın, pazarlamanın ve imajın hangi faktörlerden etkilendiği büyük bir araştırma alanı olma yolunda hızla ilerlemektedir.

Turist rehberinin işini özümsemesi, işine inanması, yeni fikirler, farklı sunumlar geliştirmesi, araştırmacı, disiplinli, nitelikli, güzel ve doğru konuşabilmesi ve aynı zamanda kitlelere hitap etme becerisinin yükselmesi gereklidir. Ancak günümüz koşullarında eğitilmiş, en az bir yabancı dil bilen, donanımlı turist rehberleri bazı sorunlarla karşı karşıya kalmakta ve bu durumda ne yazık ki nitelikli rehberlerin sektörden uzaklaşmasına sebep olmaktadır.

Turist rehberlerinin gerek fizyolojilerinde gerekse psikolojilerinde önemli bozulmalara sebep olan stres kaynakları çok boyutludur. Ölüm, başarısızlıklar, maddi ve manevi zorluklar, kötü alışkanlıklar gibi birçok faktör strese sebep olmakla birlikte, işle ilgili kaynaklar da mevcuttur.

Dünyada ve ülkemizde önemi giderek artan profesyonel turist rehberleri farklı meslek, kamu ve tüzel kişilerle işbirliği içerisinde mesleklerini yürütmekte, bu ilişkilerden doğan bir takım olumsuz davranışlara maruz kalmaktadır. Çalışma, Profesyonel turist rehberlerinin Mobbing ile karşılaşma durumlarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Ortaya çıkan bulguları ve sonuçların hem literatüre, hem de sektöre katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmanın Konusu ve Önemi

Turizm endüstrisinin hızla yükselmesi ve farklı çalışma alanlarının uyumlu çalışması dünyanın ve ülkemizin üzerinde önemle durması gereken bir konudur. Zengin doğası, kültürü, uzun ve eşsiz sahilleri ile turizmde daha fazla söz sahibi olan Türkiye’de turist rehberi sayısı günümüzde 9971’e ulaşmıştır. Turist Rehberliği mesleği sosyal ilişkiler üzerine kuruludur. Turun başlangıç anında bitiş sürecinde hatta bittikten sonra seyahat acentası ve ekibiyle, konaklama işletmesiyle, restoranla, hediyelik eşya mağazalarıyla, otobüs şoförüyle, resmi ve özel ören yer işletmecileri ile, benzin istasyonu, market gibi farklı hizmet işletmeleri ve turist grupları ile daima ilişki içerisinde olan turist rehberlerinin bu iletişim sürecinde karşılaştığı taciz, cinsel taciz, istismar, kötü muamele, iletişim kuramama (sosyal izolasyon ve soyutlama), kapasitenin altında veya üstünde iş verme yasal haklarını engelleme, kasıtlı yanlış bilgilendirilme, işletme çıkarları adına kullanılma, küçük düşürülme, aşağılanma, bilgisinin küçümsenmesi, kötü hitap, dışta bırakılma, tehdit edilme, anlamsız işler veya görevler verilme, iftira

atılma, yeteneklerinin veya başarısının küçümsenmesi durumları günümüz turlarında sıklıkla karşılaşılmaktadır.

Bu çalışmada Turist Rehberlerinin yaşadığı Mobbinge sürükleyici sebeplerin motivasyonlarına olan etkisi incelenmektedir. Bilindiği üzere turist rehberleri ülke ve bölge turizmüne önemli kazanımlar sağlayan bir meslek gurubu içindedir. Son zamanlarda turist rehberlerine yönelik saldırı niteliğindeki tutumlar birçok rehberi mesleklerinden soğutma noktasına götürmüştür.

Daha önce farklı alanlarda yapılan Mobbinge yönelik araştırmalar; turist rehberlerine yönelik ilk kez gerçekleştirilmektedir. Turist Rehberinin de bir örgüt içinde yer alması ve çalışma grubunun mevcut sorunlarının irdelenmesi konunun önemini ortaya koymaktadır. Araştırmanın turist rehberlerine yönelik yapılmasının en önemli sebepleri arasında; Türkiye'nin artan turizm talebiyle birlikte, genişleyen ve zenginleşen turizm pazarında turist rehberine olan ihtiyacın giderek artması ve beraberinde mesleklerini devam ettirmeye yönelik pek çok yıldırıcı davranışların bulunmasıdır. Bu çalışmanın söz konusu sorunları tespit etmek adına literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile turist rehberlerinin çalışmaları sırasında karşılaştıkları zorbalık, şiddet, taciz, psikolojik baskı, kötü muamele, tehdit, aşağılama, alay gibi meslekten yıldırıcı davranışların turist rehberlerinin iş motivasyonlarına olan etkisi araştırmaya çalışılacaktır. Temel amaç ise; ülke tanıtımı ve turizminin gelişimine kayda değer katkıları olan turist rehberlerinin önündeki engelleri kaldırmalarına katkı sağlamaktır.

Araştırma amacı doğrultusunda “ Turist rehberlerinin karşılaştığı Mobbing davranışları motivasyonları etkilemekte midir ? sorusu araştırmanın problemi olarak görülmektedir Bu temel soruya paralel olarak sorulan bazı alt problemlerde bulunmaktadır. Çalışmanın temel araştırma problemine bağlı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır:

- Türkiye’de eylemli ve eylemsiz olarak çalışan turist rehberleri Mobbing faaliyetlerine maruz kalmakta mıdır?
- Türkiye’de eylemli ve eylemsiz olarak yer alan turist rehberlerini hangi davranışlar mesleğini olumsuz olarak etkilemektedir?

- Turist Rehberlerini en sık etkileyen Mobbing türü hangisidir?
- Yıldırmaya yönelik bu davranışlardan en yoğun hangi davranış görülmektedir?
- Turist rehberlerinin hangi demografik özellikleri ile motivasyonları arasında bir ilişki vardır ?
- Turist Rehberlerinin motivasyonları ne düzeydedir ?
- Turist Rehberlerinin motivasyonlarını arttırıcı ve engelleyici faktörler nelerdir ?
- Mobbing ve Motivasyon ilişkisinden en yoğun etkilenen demografik gruplar kimdir?

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada hem nitel hem de nicel yöntemler kullanılacaktır. Gözlem tekniği ile katılımcıların düşünceleri ve karşılaştıkları Mobbing eylemleri değerlendirilecek, anket tekniği ile Turist rehberlerinin konuya ilişkin görüş ve önerilerinin tutarlılığı tespit edilmeye çalışılacaktır.

Araştırmanın evreni Türkiye’de yer alan tüm turist rehberleridir. TUREB’den alınan verilere göre 2015 yılında kayıtlı turist rehberi sayısı 9971’dir. Araştırma kapsamında evreni temsilen 400 turist rehberine ulaşılması planlanmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak basit örnekleme yöntemine başvurulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik özellikleri ve mesleki durumlarını tespit etmeye yönelik 14 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde Mobbing kavramına yönelik bilgileri içeren 37 adet soru sorulmuş, Üçüncü bölümde ise aynı şekilde turist rehberlerinin motivasyonlarını arttırıcı ve düşürücü bazı boyutlara ilişkin 33 adet soru yöneltmiştir.

Mobbing ile ilgili sorular LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror) Klaus Niedl tarafından geliştirilen anket versiyonundan ve 1994 yılında Stale Einarsen, Björn Inge Raknes, Stig Berge Matthiesen ve Odd Henning Hellesoy tarafından geliştirilen Negative Action Questionnaire (NAQ) sorularından faydalanılarak ve araştırma için en uygun maddeler seçilerek hazırlanılmıştır

Motivasyonla ilgili sorular ise Mobbing davranışı, hijyen, gelişim ve motivasyon arasındaki ilişkiyi ölçmek için Zillmer (2003)'in geliştirdiği 13 soruluk ölçek; Haunerding ve Probst (2006) yılında hazırladığı 16 soruluk ölçek, Köroğlu (2011)'nin Smions ve Enz (1995), Lins (2004), Gagne ve Deci (2005), Garg ve Rastogi (2006) çalışmalarından faydalayanarak oluşturduğu 18 soruluk ölçek, Antep ve diğ. (2012) yılında hazırladığı 15 soruluk ölçekten faydalanılarak, turist rehberleri için en uygun ifadeler kullanılarak hazırlanmıştır.

Araştırma Planı

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; Mobbing kavramı, tarihsel gelişimi, ortaya çıkış nedenleri, önemli araştırmacıların düşünceleri, önleme yöntemlerine ilişkin bilgi verilecektir.

İkinci Bölümde; motivasyon kavramı, tarihsel gelişimi, örgütlerde motivasyonun kullanımı, önemli kuramlar, motivasyon araçları ele alınarak yerli ve yabancı literatürden örneklerle konu açıklanmaya çalışılacaktır.

Üçüncü Bölümde; turist rehberliği kavramı irdelenerek, tanımları, görevleri, tarihi gelişimi, dünyada ve Türkiye'de rehberlik eğitimi, turizm sektörü içindeki mevcut konumu, mesleğin özellikleri ve mevcut sorunlarına ilişkin bilgi verilecektir.

Dördüncü Bölümde; araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama süreci hakkında bilgi verilecek; Turist Rehberlerinin Mobbing'den etkilenme derecelerinin motivasyonlarına olan etkisi ölçülen verilere ilişkin elde edilen bulgu ve yorumlamalara yer verilecektir.

BÖLÜM 1: MOBBİNG KAVRAMI

Mobbing olgusu çalışma yaşamının farklı katmanlarında görülmekte ve uzun bir süreci kapsamaktadır. Oluşumuna etki eden çeşitli faktörler Mobbingin şiddetini ve boyutlarını etkilemektedir. Araştırmanın bu bölümünde Mobbing kavramına yönelik mevcut literatür irdelenmiş, konuyla ilgili araştırma ve araştırmacılara ilgili başlıklarda yer verilmiştir.

1.1. Mobbing Kavramı ve Tanımı

Bireylerin çalışma ortamlarında düzenli olarak alay edilmeleri, eziyet görmeleri ve taciz edilmeleri, çalışma arkadaşları tarafından dışlanmaları olarak ifade edilen Mobbing kavramı çok yeni bir kavram olmamakla birlikte, insanlığın çalışma yaşamında yer alması sürecinden itibaren gelişerek devam etmiş; çalışma yaşamında bir sorun olarak kabul edilmesi ise 10-15 yıl eskiye dayandığı varsayılmaktadır. Günümüzde çalışma yaşamının ve toplumsal yaşamın hemen hemen birçok alanında çalışanlara zarar veren etkilerinin görüldüğü Mobbing, çalışma ortamında oluşan, düzenli ve artan bir şekilde gelişen, etik olmayan bir yaklaşımla bireye yönelik saldırı, baskı, sindirme amaçlarıyla yapılan psikolojik ve fiziksel baskıdır (Sökmen ve Beraha, 2013: 363).

Davranışları belirlenemeyen topluluk olarak tanımlanan ve kökenini Latince' den alan Mobbing kelimesinin ilk hecesi olan mob; baskı ve şiddet sergileyen topluluk olarak İngilizcede yer almaktadır. Kökeni Latincede mobile ve vulgus; İngilizcede ise mob kelimesidir. Mob kelimesi ayrıca belirtilen topluluğun yasa olmayan faaliyetleri yaptığını da ifade etmektedir (Tınaz,2008: 41; Çobanoğlu, 2005: 34).

Mobbing Türkçe' de yıldırma olarak bilinen çalışanlarda tekrarlanan psikolojik rahatsızlıklarla kendini gösteren ve personelde stres oluşturan bir durumdur (Jennifer ve diğ., 2003: 492). İşletmede yer alan personelin birbiri arasındaki çatışmanın tersine yıldırma, bir veya daha fazla sayıda bireyi diğer kişiler tarafından hedef haline getirerek yapılan sistematik yıldırma niteliğinde davranışlardır (Hoel vd., 1999:68). Bu saldırgan davranışlar bireysellikten ziyade grup mantığına göre işlemekte ve örgütlerdeki en uç nokta olarak yer almaktadır (Einarsen ve Skogstad, 1996; Leymann, 1996; Zapf ve Osterwalder, 1998; Zapf 1999).

Terminolojide işyerlerindeki bu çeşit benzeri eylemleri ifade etmek için: Bullying (Zorbalık), Work or Employee Abuse (İş ya da İş gören Tacizi), Mistreatment (Kötü muamele), Emotional Abuse (Duygusal Taciz), Victimization (Kurban Etme), Intimidation (Gözdağı Verme), Verbal Abuse (Sözlü Taciz), Horizontal Violence (Yatay Şiddet), Psikolojik Şiddet) gibi kavramlar da kullanılmaktadır. İngiltere’de ve İngilizce konuşulan bazı ülkelerde, Mobbing davranışları olarak adlandırılan pek çok davranış ifade etmek amacıyla, “bullying” (zorbalık) kavramının kullanıldığı bilinmektedir. Askeri örgütlerde, okullarda ya da çeşitli işyerlerinde, bireye öncelikle ruhsal yönden zarar verici, kişiliğini taciz ediş davranış eylemlerin incelenmesine yönelik yapılan çalışmalarda, farklı araştırma grupları tarafından farklı terminoloji kullanılmaktadır. Ancak ayırt edici özelliği belirtmek için “bullying at school” (okulda bullying), “bullying at workplace” (işyerinde bullying) vb. gibi bullyingin ortaya çıktığı yer belirtilmektedir (Tınaz, 2008: 6).

Mobbing kelimesinin Türkçe karşılığı olarak, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği (KEFE) komisyonu ortak bir tanım yapılmasında birleşmek amacıyla Türk Dil kurumuna buldukları başvuru neticesinde, Türk Dil Kurumu Mobbingi; “bezdiri” olarak tanımlamıştır. Ancak ülkemizdeki karşılığı çoğunlukla “yıldırma” olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte “iş yerinde psikolojik taciz” veya “duygusal şiddet” ifadeleri de kullanılmaktadır (Şenturan, 2014: 125).

Mobbing davranışının çok yönlü ve kapsamlı bir süreci içermesi sebebi ile tek bir kelime ile ifade edilmesi mümkün olamamaktadır. Tek bir kelime ile ifade etmekten ziyade; Mobbing kavramının içinde yer alan kelime gruplarıyla açıklanabilir. Bu durumu açıklayacak olursak; Mobbing kavramının en temel koşulu bir iş yerinin olması ve olayların burayla ilgili olarak yaşanmasıdır. Bununla birlikte Mobbing eyleminin iş yerinde gerçekleştiğinin tek bir sözcük ile ifade edilmesi çok da mümkün değildir.

Literatür incelediğinde araştırmacıların farklı kelimeleri kullandığı görülmektedir. Bununla birlikte Mobbing kelimesini kullanmaktaki amaç; rahatsız edici, yaşamını içinden çıkılmaz bir hale getirdiği, mutsuz bir ruh halini ve son olarak işten ayrılmayı açıklamaktadır. Türkçe’ de ise bu tür olayları tek bir başlık altında toplayan TDK tek kelime ile “taciz” olarak açıklamıştır (TDK, ET: 16.09.2015).

Çalışanlarda Mobbingin görülmesi için bazı semptomların görülmesi ya da bir takım belirtilen hissedilmesi gerekmektedir. Örneğin; iş görenlerin bu davranışları en az altı ay boyunca şiddetlenen bir şekilde maruz kalması, bu şiddetin kendisinde birtakım psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara yol açması gerekmektedir. Mobbing'in tanım içeriğinde belirtildi üzere; kısa olmayan bir süreç içinde belirli aralıklarla tekrarlanan negatif yönlü tavırlardır (Cemaloğlu, 2007: 79). Ayrıca Mobbing; bireyler arası yaşanan bir çatışma değil bir yıldırma durumudur. Bir veya birkaç kişiden oluşan bir grubun birini hedef haline getirerek düzenli olarak psikolojik baskı uygulamasıdır (Hoel vd, 1999: 21).

Mobbing bir kişinin uyguladığı bir davranış olmamakla birlikte, birçok kişinin uyguladığı baskı niteliğindeki davranışlardır. Bilinen genel anlayışın aksine Mobbing kavramı mağdurun sadece üstlerinden yapılamayacağı gibi aynı düzeydeki çalışma arkadaşları tarafından da yapılabilmektedir. Mobbing kavramını uzun yıllar araştıran bilim adamları Mobbingin sosyolojik bir sorun olduğuna dair fikir birliğine varmışlardır. (Einarsen ve Skogstad, 1996; Einarsen vd., 2003; Hoel ve Cooper, 2001; Zapf ve Einarsen, 2001; 2003; Lewis ve Orford, 2005; Leymann, 1996; Zapf ve Osterwalder, 1998; Zapf, 1999; Cemaloğlu, 2007).

Mobbinge ilişkin literatürde farklı tanımlamalar olduğu görülmektedir. 1996 yılında İngiliz bir araştırmacı olan Field, çalışma ortamında çeşitli saldırganlarının belirlenmesi ve yönetilmesi hakkında çalışanlara yönelik yönlendirici bir kitapçık hazırlamış; kitabında “Mobbing” kelimesini kullanmaktan ziyade onun yerine şiddet yani “Bullying” kelimesini kullanmıştır. Field, Mobbing kavramını; “mağdurun özgüveni ve kendisine olan saygısına yönelik devamlı ve istikrarlı bir saldırı” olarak tanımlarken, bu tutumun temelindeki sebeplerin; biri üzerinde hâkimiyet kurmak, güçlü olduğunu kabul ettirmek, mağduru yok etmek, incitici ve iş yaşamından uzaklaştırmak olduğunu tespit etmiş, uygulayıcıların bu tutumdan sonra herhangi bir suçluluk duygusu hissetmediğini de belirtmiştir. Einarsen (1996: 151)'ın yayımladığı kitabında “işyerinde olumsuz davranışlara maruz kalan kişinin, Mobbing kurbanı olduğunu ve bu kişinin kendini aşağılanmış hissettiği için koruyamadığını” tanımları yer almaktadır.

1998’li yıllarda Fransa’da Mobbing olgusunu ilk kez açığa çıkaran Marie France Hirigoye’e göre Mobbing “harcelemen-moral” (manevi taciz) kullanılmaktadır. Ancak

yaygın olarak Fransızca dilinin konuşulduğu Kanada'nın Quebec Eyaleti iş kanununda manevi taciz yerine psikolojik taciz yani "harcelement psychologique" ifadesinin kullanıldığı tespit edilmiştir (Tınaz, 2008: 8).

İngilizcenin ana dil olarak konuşulduğu ülkelere, psikolojik baskıyı ifade etmek için literatürde birden fazla tanımlama bulunmaktadır. Bunlar arasında en sık kullanılan kelime zorbalık yani "bulluying"tir. Farklı çalışma alanlarında, eğitim kurumlarında ve bireylerin bir arada yer aldığı birçok yerde yaşanan Mobbing çalışanlara, iş görenlere, öğrencilere psikolojik olarak yıpratıcı bir baskı uygulama süreci farklı araştırma grupları tarafından farklı kelime ve tanımlamalarda kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların birbirinden ayırılabilmesi için, "bullying at school" (okulda bullying), "bullying at workplace" (işyerinde bullying) vb. gibi zorbalığın meydana geldiği yer belirtilmektedir (Tınaz, 2008: 7).

Uluslararası Çalışma Örgütü Mobbing'i; çalışanı veya birkaç çalışanı engellemek amacıyla gerçekleştirilen, kin, nefret, öfke gibi saldırgan ve küçük düşürücü davranışlarla ortaya çıkan bir durum olarak tanımlarken, İş gören çalışma yaşamında birçok olumsuz durumla karşılaştığını, bu olumsuz durumların bazen çalışma arkadaşları bazen de çevre tarafından kaynaklandığını ifade etmektedir.

Yoğun çalışma yaşamı bireylerin sağlam bir psikolojide olmalarını zorunlu kılmıştır (www.ilo.org. ET: 20.08.2015). Mobbing tüm çevresel ve mesleki zorluklardan farklı olarak, bireylerin bireylere uyguladığı olumsuz tavırları kapsamaktadır. Çalışanları tek başına bırakarak, onun hakkında yanlış yorumlamalarda bulunarak, psikolojisinin bozulmasını sağlamak, tüm tacize dönük hareketler bu kapsama girmektedir (Çobanoğlu, 2005: 19).

İş yeri şiddeti olarak tanımlanan Mobbing literatürüne önemli katkı sağlayan kişilerden biri de Dr. Lorenz'dir. Dr. Lorenz 1960'lı yıllarda iş yeri şiddeti olarak kullandığı kavramı hayvanlar üzerinde yaptığı deneyler ile bulmuştur. Lorenz'in Mobbing kelimesini kullanmasındaki amaç; mağdurların yalnız ve bir başına bırakılarak yaşamını sona erdirmek istemesini tanımlamaktır. 70'li yıllarda bu alana yönelik çalışmaların yapıldığı İsveç'te Lorenz Mobbing'i "Çocuklar arasında şiddet" isimli bir kitap yayınlamıştır (Davenport vd., 2003: 3). Bu kitapta Mobbinge ilişkin önemli bir tanımlama gerçekleştirmiştir.

Mobbingi bir veya birkaç kişi tarafından etik olmayan davranışlarla birlikte, sistematik olarak yapılan psikolojik terör olarak tanımlamıştır. Böylece o kişi savunmasız ve çaresiz bırakılmaktadır (Leymann, 1996: 168; Yıldırım ve vd., 2007: 447). Dr. Leymann 80’li yıllarda İsviçre’de “İş hayatında güvenlik ve Sağlık” isimli ikinci bir çalışma daha çalışma hazırlamış, hazırladığı bu rapor ile daha önceleri farklı ortamlarda dile getirilen Mobbing kavramını akademik olarak ve bilimsel toplantılarda dile getiren ilk kişi olmuştur. Ayrıca Dr. Leymann Mobbing yerine kullanılan kavramlar arasında farklılıklar olduğunu ilk tespit eden kişidir. Örneğin; zorbalık kavramı okullarda çocukların birbirine uyguladığı, Mobbing’in iş yerinde çalışanların birbirine uyguladığı davranışlardır olarak tanımlamıştır (Özdemir ve Açıköz, 2007: 912). Lorenz’le benzer bir çalışma gerçekleştiren Dr. Heinemann okula, kreşlerde, oyun alanlarında çocukların birbirine yönelik uyguladığı yaptırım niteliğinde davranışları açıklamaya çalışmıştır (Gül, 2009: 516, Tınaz vd., 2008: 4).

Davenport ve arkadaşları (2003: 15) psikolojik baskıyı çalışanların kendi istekleri ve hür iradeleri ile bir başka kişiye karşı kötü niyetle ve sadece onu hedef alan bir yaklaşımla ima, alay ve itibarını zedeleme ve duygusal baskı ile işten çıkmasına yöneltmek olarak tanımlamışlardır.

En yaygın olarak kullanılan Mobbing tanımlarından birini yapan Olweus ise Mobbing’i maddi ve manevi gücü bulunan kişilerin kendinden daha güçsüz olanlara karşı uyguladığı sözler, tavırlar, saldırı niteliğindeki hareketler, faaliyetler ve sistemli davranışlar bütünü olarak tanımlamıştır. Olweus’a göre Mobbingin oluşma için üç durum söz konusudur. Bunlar; (Olweus, 1993: 216-222):

1. Uygulayanlar ile maruz kalanlar arasında otorite farklılaşması ile oluşan bireyler arası bir ilişki türüdür.
2. Süreklilik arz etmelidir. Tekrar özelliği taşımalıdır.
3. Niyetli ve bilerek yapılmış bir harekettir.

Taciz kelimesi Mobbing kavramına dâhil olmakla birlikte, sadece fiziksel bir baskıyı içermemektedir. Yapılan araştırmaların ve raporların farkına varan işletmeler, çalışanlar üzerinde oldukça önemli olan bu konuya eğilmiş ve çalışma yaşamında öncelikli baskı kavramı; taciz olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanların verimliliklerini, gücünü, mevcut

potansiyelini olumsuz düzeyde etkileyen ve işten ayrılma niyetlerinde bazen tek bir sebep olan taciz kavramı Mobbing süreci içinde yer alan en önemli baskı unsurları arasında gösterilmektedir (Einersen, 1996: 7).

Tablo 1

Literatürde Mobbinge Yönelik Farklı Tanımlamalar

Kaynak	Kavramlar	Tanımı
Brodsky (1976)	Rahatsızlık Verme, Taciz	Mağdura eziyet etme, bulunduğu konumu küçümseme, dalga geçme, alay etme, mağdur istemediği halde sözlü yakıştırmalarda bulunma
Thylefors (1987)	Suçlu, Haksız Kişi	Bir kişi ya da topluluk tarafından sürekli olarak yargılama, haksız ve suçlu konuma düşürerek dışlama
Matthiesen ve vd. (1989)	Bezdirme	Psikolojik ve Fizyolojik baskılar ile mağdurun işten uzaklaşmasını sağlamak
Leymann (1990-96)	Mobbing	Temel amacı çalışma ortamından uzaklaştırmak olan, uygulayıcıların belirli bir kişiyi tespit ederek yaptıkları, dışlayıcı, suçlayıcı ve mağdur edici davranışlardır.
Munthe (1990)	Zorbalık	Psikolojik olarak sorunlu kişilerin belirli sebepler öne sürerek birine yönelik yaptığı şiddet dönük davranışlardır.
Kile (1990)	Saldırı	Genellikle yöneticilerin uyguladıkları sistematik olarak gerçekleştirdikleri küçük düşürücü davranışlardır
Wilson (1991)	Travma	İş görenlerin Mobbing davranışları sonucu yaşadığı şiddetli psikolojik rahatsızlıklardır
Adams (1993)	Aşağılama	Yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının bireyin özel yaşamına ve işine yönelik yaptıkları küçük düşürücü konuşmalardır.
Vartia (1993)	Psikolojik Baskı	Bir kişinin veya bir grubun en az altı ayı kapsayan bir çalışanı hedef alan kötü niyetli tavrıdır.
Ashforth (1994)	Diktatörlük	Bir yöneticinin çalışanlarının birine, bazılarına yâda tamamına yönelik uyguladığı güç ve şiddete dönük yönetim biçimidir.
Björkqvist, Österman ve Hijelt-Back (1994)	Psikolojik ve Fiziksel Baskı	Bireylerin yalnız bırakılarak düzenli olarak tekrarlanan bir yapıyla psikolojisinin ve ruh sağlığının kötüleşmesini isteyerek mutsuzluk ve huzursuzluk verme çabalarıdır.
Einarsen ve Skogstad (1996)	Zorbalık	Psikolojik olarak sorunlu kişilerin belirli sebepler öne sürerek birine yönelik yaptığı şiddet dönük ve hem mağdurun hem de uygulayıcılarının suçluluk payının yer aldığı davranışlardır.
Keashly, Trott ve Maclean (1994),	Psikolojik Çöküntü	Çalışanın direkt psikolojisini hedef alarak, acı verici, vicdan azabını zedeleyici, dışlayıcı ve suçlayıcı tutumlarla onu yıpratmaktadır
Keashly (1998)	Olumsuz Tavırlar	Çalışana yönelik sürekli olumsuz ve kötü niyetli tavırlar ile hareket etmektedir.
O'moore, Seigne, Mcguire ve Smith (1998)	Şiddet	İş görene yönelik sözlü, yazılı, fiziksel ve psikolojik şiddet içeren, yer, zaman ve mekan dinlemeyen tutumları ifade etmektedir.
Hoel ve Cooper (2000)	Şiddet	Şiddet kavramı daha çok psikolojik bir nitelik kazanmakta, uygulayanın agrasif tavırlarını kapsayan tutumlarını ifade eder.
Salin (2001)	Şiddet	Nitelikli bir yönetimin olmadığı iş yerlerinde yaşanan şiddet kavramı genellikle birçok kişinin bir kişiye uyguladığı olumsuz tavırları kapsar
Zapf (1999)	Psikolojik ve Fiziki Baskı	Fiziki tacizler, dışlanmalar, küçük düşürmeler ve çalışanı bu davranışlar ile yıpratma sürecini ifade etmektedir.

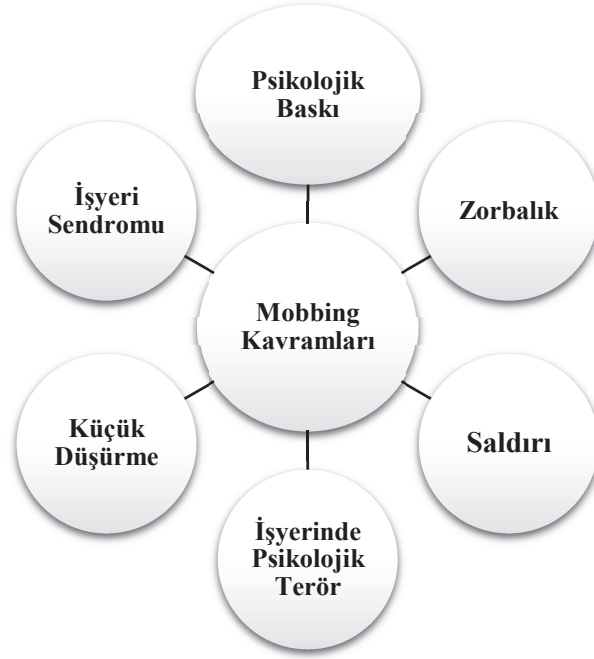
Kaynak: Vartia, 2003: 9-10; Einarsen, 2000: 382.

Baykal (2005:8)'a göre Mobbing mağdurun konumunu ve sahip olduğu sosyal değeri görmezden gelerek, mağdurun iş yerinden ayrılmasına yol açmak için yapılan iyi niyetli olmayan ama bazen yapılan faaliyetlerinin kötü niyetli olduğunun da farkında

olunmayan faaliyetler zincirini ifade etmektedir. Erdoğan (2009)'a göre sadece bir iş yerine ait olmayan Mobbing, süreç halinde devam eden, uygulayanın hırs, kıskançlık, statü sahibi olma ve bir takım psikolojik problemleri sebebiyle ortaya çıkabilen uzun bir süreci içeren sosyolojik yönlü bir sorundur. Tanımlama, anlaşmazlık, saldırganlık, kurumsal güç ve işe son verme aşamalarını kapsayan Mobbing, suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet ve psikolojik terör uygulama yoluyla bir kişiyi iş yerinden dışlamayı hedef alan davranışlar bir anda uygulanamaz. Bu sebeple mağdurun bu olaylardan etkilenebilmesi için aşamalı olarak maruz kalması, sıklıkla yapılması, tekrar edilmesi ve bir süreci içermesi Mobbingden etkilenme düzeyinde önemlidir (Sökmen, 2013: 362).

Vandekerckhove ve Commers (2003: 66) Mobbing'in karmaşık yapısına vurgu yaparak, çalışmalarında insanlara verdiği zararın boyutlarına değinmiştir. (Vandekerckhove ve Commers, 2003: 45). Mobbing genellikle İskandinav ülkelerinde, Kıta Avrupası'nda ve daha sonra da Amerika'da incelenmeye başlanması, kültürel farklılıkların da etkisiyle "Mobbing" in farklı şekillerde kavramsallaştırılmasına neden olmuştur (Einarsen, 2000: 382). Bu nedenle genel olarak literatür çalışmalarına bakıldığı zaman işyerinde psikolojik şiddet davranışları ile ilgili çok çeşitli tanımlamaların yer aldığı görülebilmektedir (Zapf, 1999: 70).

Uzun yıllar Mobbing birçok ülkede cinsel baskı olarak biliniyordu. Ancak yapılan araştırmaları okuyan, konunun önemini fark eden işletmeler Mobbing hakkında detaylı bilgi edindikten sonra bu kavramı; iş görenlerin verimliliklerini ve potansiyelini etkileyen, işten ayrılmalarına sebep olan zorlayıcı davranış olarak tanımlamışlardır. Mobbing kelimesi birçok kelimeyi içermiş olsa da, tek bir kelime ile Mobbing'i ifade eden bir kelime Avrupa ve diğer bölgelerde kullanılmamıştır. Mobbing kelimesine benzer kullanımları içeren bazı kelimeler kullanılmakla birlikte, tüm tanımlamalar Mobbing kavramını oluşturmaktadır denilebilir. Bu tanımlamalar aşağıdaki gibidir (Çobanoğlu, 2005: 21):



Şekil 1. Mobbinge İlişkin Tanımlamalar

Türkiye’de ise Mobbing çalışma yaşamında görülen bir süreçtir. Bu sebeple yukarıda belirtilen tüm kelime gruplarına iş yeri kelimesini ekleyerek Türkiye’de Mobbing kelimesi kullanılmıştır (Çobanoğlu, 2005: 20). Mobbing uygulayıcıları için farklı kullanımlar mevcuttur. Bu tanımlamalar Mobbing uygulayıcıları ve maruz kalanlar için farklılaşmaktadır. Bu tanımlamalar aşağıdaki gibidir (Çobanoğlu, 2005: 20);



Şekil 2. Mobbing Taraflarına İlişkin Tanımlamalar

1.2. Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi

Mobbing kavramının tarihsel gelişimi 1960'lı yıllara kadar uzanmaktadır. Ancak bu kavram tam olarak 1990'lı yıllarda literatüre girebilmiştir. Bunun nedeni ise Mobbing kavramının çok karmaşık bir yapıya sahip olması ve etkisinin geç fark edilmesidir. Belirlenmemiş ahlaki ve işletmeyle ilgili örgütsel kuralların dışına çıkılarak astlarına, aynı düzeyde yer aldığı çalışma arkadaşlarına, bireysel veya belirlenmiş kişiler tarafından yapılan çalışanları olumsuz şekilde etkileyen bir baskı halidir (Webster's, 2000: 870).

Tarihsel süreç içinde Mobbing kavramı incelendiğinde; Kontranz Lorenz tarafından 19. y.y.'larda ortaya atıldığı görülmektedir. Hayvanlar üzerinde deney yaparak bu kavram bulan Lorenz; Mobbing'i büyük bir hayvanın kendinden daha küçük olan hayvanlara karşı uyguladığı baskıları engellemek amacıyla küçük hayvanların gruplar halinde büyük hayvana saldırması olarak tanımlamıştır (Yüçetürk, 2003: 11). Lorenz'in burada saldırı veya kuşatma kavramlarını ifade eden Mobbing kelimesini kullanmasının sebebi; mağdurun sıkışmış, zor durumunu ifade etmektir. Bu davranışlar mağdurların psikolojisini etkilemekle kalmayıp, durum içinden çıkılmaz bir hal aldığı durumlarda ciddi düzeyde depresif rahatsızlıklar oluşmakta, intiharın eşine kadar gidilmektedir.

İsviçreli bir Doktor olan Peter Paul Heinemann Mobbing'in çocuklar üzerindeki etkilerini incelemiş; çocuklara yönelik zorbalık, kabadayılık gibi mağdura uygulanan davranışları incelemiştir (Davenport, vd., 2003: 4). Bu kavramın öncülerinden olan Doktor Heinz Leymann Mobbing olgusunu örgütsel açıdan incelemiş ve Mobbing'i "baskı, şiddet ve yıldırma hareketleri" olarak tanımlamıştır. Dr. Heinz Leymann bulunduğu bölge olan Almanya ve İsviçre'de bir takım araştırmalar gerçekleştirmiş, işletmeler için önemli sonuçlara ulaşmıştır. Bu sonuçlara göre çalışanlara yönelik ciddi boyutlar taciz ve yıldırma davranışları görülmektedir. 1984 yılına gelindiğinde Dr. Leymann uzun yıllar süren deneylerini bir kitap haline getirmiştir. Leymann'ın bu sonuçların yayınlanmasıyla birlikte Mobbing olgusu çalışma yaşamındaki her türlü taciz ve şiddeti de içermiştir (Çobanoğlu, 2005: 27). 1980'lerin başında hemşirelik bölümünde okuyan öğrencilere yönelik bir araştırma yapan Cox çalışkan bir öğrencisinin diğer arkadaşları tarafından baskı ve şiddet gördüğünü ve bu sebeple okuldan ayrıldığını başarılı öğrencilerinden birinin devam eden bir taciz nedeniyle

okuldan ayrılmaya karar vermesi nedeniyle hemşirelere yönelik Mobbing süreçlerini incelemiştir. Daha sonra benzer bir alana yönelik araştırmaları ile konuyu devam ettiren Sheehan ve arkadaşları tıp fakültesinde okuyan öğrencilerin yaşadığı bezdirme olaylarını aktararak bir araştırma raporu hazırlamışlardır (Karavardar, 2009: 4).

80’li yıllarda bir diğer önemli araştırma Dr.Caroll Brodsky’dan gelmiştir. Amerika’nın önemli kurumlarından birinde çalışan ve psikiyatrist ve antropolog olan ve 1000 çalışanla birebir görüşmeleri ile oluşturduğu “Taciz Edilmiş Çalışan” (The Haressed Worker) isimli çalışması ile iş yaşamında görülen Mobbinge yönelik davranışları aktaran Dr. Carroll Brodsky bu alana katkı sunan bir diğer kişidir. Bu çalışma Mobbing vakalarının ilk defa üzerinde durulması açısından oldukça kayda değer niteliktedir. Taciz edilmiş çalışan isimli kitap özel bir Mobbing olayını anlatmak yerine, günlük çalışma yaşamında yaşanan basit düzeydeki Mobbing davranışlarına değinmiştir. Buradan yola çıkılarak denilebilir ki; Brodsky Mobbing sürecini doğrudan ele almak yerine dolaylı olarak ele almış; iş yaşamından ziyade işin yapısı, süreci ve koşulları ile yıldırmanın gelişebileceğine değinmiştir.

1983 yılında Mobbing sebebiyle intihar ettikleri düşünülen 3 öğrencinin ölümü ardından konuyla ilgili gelişmiş bir çalışma yapmıştır. Araştırma okullarda yaşanan Mobbing ve baskı olaylarına vurgu yapmış, bu tarz bir saldırgan davranışa ise zorbalık (bullying) adını vermiştir. Brodsky’in çalışmaları günümüz araştırmalarında bir çalışanın iş yaşamından kaynaklı yaşadığı stresörleri ele almaktadır ve Mobbing kavramına direkt olarak girmemektedir (Leymann, 1996: 167-168).

Ünlü bir gazeteci ve sunucu olan Adams 1990’da BBC kanalında bir dizi yayımlayarak; İngiltere’de yaşanan zorbalık gösteren davranışları yansıtmıştır. 1992 yılında ise bu gazeteci kendi ismiyle aynı adı taşıyan ve Mobbing mağdurlarının korunması adına oluşturulan bir dernek kurmuştur. Vakıf, iş yerindeki zorbalığın boyutu ve tacizci e-postaların araştırmalarını yürütmüştür. Vakıf “patlama”, olarak adlandırdıkları bir elektronik zorbalık ve sesli mailleri de kapsayan cinsel ve ırksal tacizleri ortaya çıkarmıştır (Lee, 2000: 594).

Uluslararası çalışma örgütü (ILO) “çalışma yaşamına şiddet” konulu raporu 1990’lı yıllarda Chappell ve Di Martino isimli iki araştırmacının destekleriyle hazırlamıştır. Bu süreçten sonra düzenli aralıklarla yayınlanan rapor Mobbing üzerine güncel veriler,

yapılan araştırmalar, bölgelere yönelik mevcut durumu içermektedir (Chappell ve Di Martino, 1998; 2000).

Field ise ‘‘Görünürdeki Zorba’’ adlı kitabını yayımlayarak Mobbinge bir diğer katkı sunan yazar olma özelliğini almıştır. Mobbinge ilişkin kavram ve sınırları belirleyen, hangi davranışların Mobbing kapsamında değerlendirilmesi gerektiğine dair konuya açıklık getirmesi açısından önemli bir kaynak niteliğindedir. Kitapta Mobbing kavramını zorbalık ile aynı kategoride değerlendiren Field’a göre zorbalık bir bireyin diğer bir bireye özgüvenini, kişisel saygısını yitireceği şekilde sistematik olarak uyguladığı davranışlardır (Davenport vd., 2003: 5-6).

Sonraki süreçte; dünyanın birçok ülkesinde artan bir şekilde devam eden Mobbinge ilişkin çalışmalarda birbirinin devamı ve tamamlayıcı çalışmalar görülmekle birlikte, konuyu geliştiren ve aydınlatan bir nitelik arz ettiği tespit edilmiştir (Einersen ve Raknes, 1991; Matthiesen vd , 1989; Björkqvist vd, 1994; Knorz ve Zapf , 1996; Zapf vd., 1996; Niedl, 1995; McCarthy vd., 1995; Hogh ve Dofradottir, 2001)

Türkiye’de son dönemlerde bu konuya gün geçtikçe ilgi artmaktadır. Psikolojik yıldırma konusunda Tutar (2003), Kaya (2004), obanoğlu (2005) ve Tınaz (2006)’ın kitapları bulunmakta, bu konuda araştırmalarını devam ettirmektedirler. etin ve Hacıhafizoğlu (2004) yılında 150 öğretim elamanı üzerine bir araştırma yaparak akademisyenlerin durumunu ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Gökçe (2006) ise milli eğitim kurumuna yönelik bir araştırma yaparak üstlerin astlarına yaptığı yıldırıcı davranışları ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Akyön (2008) ise bu konuya ilişkin eğitim sektörüne yönelik bir araştırma yaparak sonuçları ortaya koymuştur

Dünya’da Mobbinge yönelik pek çok kurum ve dernek araştırma raporlarını hazırlamakta ve Mobbinge ilişkin güncel verileri ve örnek olayları el kitabı şeklinde kamu kurumları ve özel sektöre sunmaktadır. Özellikle Uluslararası alışma Örgütü ve gerek Türkiye gerekse dünyanın farklı ülkelerinde yer alan birlikleri Mobbinge ilişkin araştırmacıların destekleri ile nitelikli yayınlar çıkartarak, belirli aralıklarla güncellemektedir. Türkiye’de de çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının yayınladığı farklı yıllara ilişkin yayın ve araştırma raporları bulunmaktadır.

1.3. Mobbing Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Literatürde Mobbing’le eş anlamlı olduğu tespit edilen ve bazen birbirilerinin yerine kullanılan temel kavramlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

1.3.1. Mobbing ve Zorbalık Arasındaki İlişki

Zorbalık kavramına ilişkin yapılan farklı araştırmalar zorbalığın genellikle öğrenciler arasında olduğunu ortaya çıkarmıştır. Mobbing kavramı ilk ortaya çıktığında zorbalık olarak da adlandırılmış, iki kavram bireyin maruz kaldığı psikolojik ve fiziksel şiddeti tanımlamıştır. Bununla birlikte zorbalığın fiziki bir gücü ifade ettiği göz ardı edilmemelidir. Mobbing süreci daha çok zihinsel bir çaba ile gelişen olumsuz fikir ve düşünceleri de ifade etmektedir. Zorbalık niteliğinde davranışlar sergileyen kişilerin yaşamları boyunca gördükleri, edindikleri, duydukları bilgiler ile şekillendiğini ifade eden Randall’a göre özellikle aile için fiziksel şiddete ya kendilerinin ya da aileden herhangi birinin maruz kaldığını ifade etmiştir (Vartia, 2003: 35).

Okulda yaşanan zorbalık davranışları; öğrencilerin kendilerinden güçsüz gördüğü bir başka öğrenciyi kasıtlı olarak, devamlı rahatsız edecek düzeyde sözlü tacizde bulunmaları, fiziksel şiddete başvurmalarını kapsamaktadır. Bu davranışlar; öğrenciyi fiziki olarak yıpratman ama psikolojisinde hasar oluşturan sözlü çatışma; fiziki olarak yıpratıcı çatışma yani fiziksel baskı, onu sahip olduğu sosyal gruptan, sınıftan veya arkadaşlarından uzaklaştırma yani duygusal zorbalık olarak üç bölüme ayrılmaktadır. İlk ve ortaokul döneminde başlayan ve yükseliş gösteren; lise döneminde düşen bu davranışların yaş ilerledikçe gerilediği ama sözlü saldırıların aynı düzeyde seyrettiği tespit edilmiştir (Koç, 2006: 23-25).

Zorbalık kavramında dikkat çeken bir diğer husus ise; zorbaların çocukluk döneminde ve yetişme çağında; ceza kavramına yönelik sadece fiziksel şiddeti görmektedir. Bu algı onlarda başka bir cezalandırma yönteminin olmayacağı, cezanın mutlaka zarar verici bir niteliği olduğu ve bu cezanın da fiziki baskılara dayanması gerektiğini düşündürmektedir. Anne baba sevgisi, aile şevkati ve bağlılığı görmeyen zorbalar, kalabalık bir ortamda gücü sürekli kendilerinde tutmak istemekte, bir karar verilecekse, bir ceza verilecekse kendilerinin vermesi gerektiğine inanmaktadırlar (Vartia, 2003: 23).

Mobbing kelimesi içinde birden fazla psikolojik ve fiziki baskı tutumunu kapsamaktadır. Zorbalık da bu tutumlardan biridir. Mobbing kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte Mobbing uygulayanları zorba olarak nitelendiren araştırmacılara yönelik karşıt bir düşünce geliştiren Leymann'a göre Mobbing ve zorbalık farklı kavramlardır ve birbirinden mutlaka ayrılmalıdır. Leymann da diğer araştırmacıların bulgularını onaylayarak Mobbing'in okul içinde oluşan bir kavram olduğunu dile getirerek, yetişkinlerin birbiriyle yaşadığı baskı ve baskı niteliğindeki tavırları Mobbing olarak nitelendirmiş ve iki kavram arasındaki farklılığı ortaya koymuştur. Ayrıca Mobbing davranışları birden fazla kişi tarafından da yapılabilirken; zorbalık genellikle tek bir kişi tarafından yapılmaktadır (Leymann, 1996: 21).

Zorbalık kavramı genellikle İngilizce dilinin konuşulduğu ülkelerde Mobbing olarak tanımlanmakta, askeri baskılarda, okuldaki baskılarda bireyin psikolojik olarak yıpratılmasına yönelik tavırları içermektedir. Birbirinin içinde girmiş bu iki kavramı ayırd edebilmek adına okulda yaşanan zorbalıklar, iş yerinde yaşanan zorbalıklar olarak tanımlandığı görülmüştür. Amerika'da yapılan bir araştırma çalışma yaşamında kullanılan Mobbing kelimesinin, okul ve askeri birliklerde zorbalık olarak tanımlandığı görülmektedir (Tınaz, 2008: 18).

Zapf (1999: 70-71)'a göre birinin bir başkasına uyguladığı fiziki şiddettir. Genellikle bir üst olarak yer alan zorbalar, emrinde çalışanlara karşı bu şiddeti uygulamaktadır. Yönetici bu davranışlarından ötürü rahatsız olmamakta, bunu bir sorun olarak nitelendirmemektedir. Zorbalar genellikle çalışanlara yaptıkları fiziksel şiddet davranışlarında suçu kendinde aramaz ve bu durumdan rahatsız olmaz.

Çalışma yaşamında görülen zorbalıklar genellikle bir ya da birden fazla çalışana yönelik psikolojik baskı oluşturarak, yöneticilerin ya da müdürlerin tehdit etmesi, korkutması, çevresinde bir taraftar grubu oluşturması ile başlayan; uyguladıkları kişileri depresyona sürükleyen, işlerinden ayrılmalarına sebep olan davranışları kapsamaktadır.

Sevgi dolu bir ailede, huzurlu bir ortamda, anlayışlı ve hoş görülu bir anne babanın gözetiminde yetişen ve onları örnek alan çocuklar zorba olmaz. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki; zorbalar genellikle çocukluk dönemimde aile için şiddetle karşı karşıyadır. Ayrıca bu kişiler aile tarafından aşırı övülmekte ya da gereğinden fazla kontrol edilmektedir. Bu tür kişiler ileride saldırgan, psikolojik açıdan sorunlu çalışanlar

haline dönüşecek ve geleceğin zorbaları olacaktır. Örneğin; mesleğini çok seven birinin sadece bu sebepten, birinin dengesiz tavırları yüzünden işten ayrılması oldukça mümkün bir durumdur. Mağdur kişi işini çok sevse bile; sadece tek bir kişiyi oluşturduğu bu tavır yüzünden çalışmada isteksizlik, yorgunluk, bıkkınlık kısacası tükenmişlik hissedebilir. Eğer işletme sahipleri, üst birim amirleri ya da mağdurun kendisi bu durum için bir çözüm bulmazsa veya bahsedilen bu olayları gözlemleyip engelleyici bir girişimde bulunmazsa bireyler kendilerine olan saygılarını yitirebilir, kilo kaybedebilir, ülser, migren, depresyon, panik atak, uykusuzluk, stres kaynaklı psikolojik ve fizyolojik sorunlarla karşı karşıya kalabilir. Mağdurlar önce yalnız bırakılır, sonra bu duruma alışarak, yalnızlıktan memnuniyet duyar (Tutar, 2008: 22).

1.3.2. Mobbing ve Çatışma (Conflict) Arasındaki İlişki

Yönetim bilimi açısından sayısı azımsanmayacak düzeyde fazla çalışmada yer alan çatışma olgusu, iki veya daha fazla kişi arasında belirli sebepler arasındaki sorunlardan kaynaklanan iletişimsizlik, fikir çatışması, uyumsuzluk olarak ifade edilebilir. Örgüt kapsamında değerlendirildiğinde ise çatışma, iş yerinde oluşan şiddet ve zorbalık niteliğindeki davranışlardır. Çatışma ayrıca kademeli olarak artış gösteren, işle ilgili olarak başlayan ve sonrasında bireysel olarak gelişen bir olaydır. Çatışmanın şiddetinin artış gösterdiği süreçte mağdur dezavantajlı konuma gelerek, karşı tarafın saldırı niteliğindeki davranışlarına maruz kalmaktadır. Mağduru; hasar oluşturacak şekilde utandıran, korkutan ve işten uzaklaştıran, sindiren ve yıldırın veya cezalandırılan davranışlar çatışma kapsamında değerlendirilmektedir (Solmuş, 2005: 7).

Çalışanlar bu süreçte gergin bir ortamın içinde kendini bulacak, bir tarafın içinde yer alma, düşünce ve davranışlara ilişkin belirsizlikler yaşayacak, zorbalık ve şiddetin etkin olduğu bir çatışma ortamına şahit olacaktır. Ayrıca çalışanlar arasında kıskançlık, başarıyı kabul edememe, özellikle başarılı kişilerin davranışlarını, tavırlarını izleme, eksikliklerini ortaya çıkarma, eksik iletişim oluşacak, yöneticilerde yeterli olmayan liderlik görülecek, çalışanlar arasında terfi almada zarar veren rekabet görülecek, yönetici veya işletme sahibinin onayını, takdirini almak adına bir başkasına zorbalık niteliğinde davranışlar görülecektir.

Duygusal zorbalık çalışanların tükenmişliğinin oluşmasına etken ve sonuç oluşturacaktır. Bununla birlikte işletmenin amaçları ile çalışanların amaçları arasındaki bu farklılık, işletmeyi başarısızlığa sürükleyecek ve sonrasında işletme ağır hasarlarla karşı karşıya kalacak ve nitelikli bir gelişimi olamayacaktır.

Koçel (2001: 534)'e göre çatışma iki ya da daha fazla bireyin belirli sebepler öne sürerek oluşturduğu huzursuz ortam olarak nitelendirilmektedir. Bireylerin birtakım psikolojik ihtiyaçları bulunmaktadır. Bunların eksikliğinde gerginlik oluşacaktır. Bu gerginliğin ilişkilere yansıma süreci çatışmayı ifade etmektedir. Örgütsel çatışma iletişimsizlik veya yanlış veya eksik iletişim süreci neticesinde gelişen iş sürecinin aksamasını da ifade etmektedir (Mercan, 2007: 45; Rahim, 1985: 81).

Mobbing kavramı sadece çalışanlardaki psikolojik hasarlar üzerinde durmamakta, aynı zamanda işletmelerinde yaşadığı maddi, manevi kayıpları da ele almaktadır. İşletmenin yaşadığı iş görene ilişkin olumsuz durumun sebebi olarak çatışma gösterilirken, çatışmanın Mobbingin bir altı kademesi olarak görülmüştür (Leymann, 1996: 171; Zapf vd., 1996: 25). Çalışanların çatışma kaynaklı olarak işe devam etmemesi, işten ayrılması, iş gören devir hızında önemli bir sebeptir. Bu durum mikro düzeyde işletme başarısında makro düzeyde ise bölge ve ülke başarısında oldukça önemlidir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 41).

Tablo 2
Mobbing ve Çatışma Arasındaki Farklılıklar

SAĞLIKLI ÇATIŞMA ORTAMI	MOBBİNG ORTAMI
Roller ve iş tanımları açıktır.	Roller belirsizdir.
İşbirlikçi ilişkiler vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hâkimdir.
Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.	İleriyi görmek olanaksızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve baştan savma iletişim vardır.

Kaynak: Mercan, 2007: 45.

Günlük yaşamda mevcut ve potansiyel sorunlar insanları birbiriyle iletişim kuramama sürecine itmektedir. Özellikle internet ağının hızla gelişmesi ile birlikte hemen hemen birçok işini internet üzerinden halleden bireyler için yüz-yüze iletişim kurmak oldukça güç bir hal almıştır. Bu sebeple kaçılmaz bir sonuç olan çatışma; boyutları ve kapsamı

artış gösterdiğinde Mobbing sürecine girmekte, grup bütünlüğüne aykırı davranışlarda görülmektedir (Tınaz, 2008: 28).

Çatışma belirli bir düzeyde normal ve faydalı bir durumdur. Mobbing ise olayın etik olmayan bir nitelik taşıması, Mobbingin hiçbir yararının olmaması sebebi ile çatışmadan geniş ölçüde ayrılmaktadır. Mobbing ve çatışma arasındaki farklılıklar aşağıdaki gibidir;

1.3.3. Mobbing ve Stres (Stress) Arasındaki İlişki

Çalışanlar normal zamanlarda işleri gereği oldukça stresli olabilmekte, günlük yaşamın verdiği anlık problemler onları strese sürüklemektedir. İş yeri ise oldukça karmaşık iş süreçlerinin yaşandığı bir yerdir ve genellikle psikolojik baskı eylemlerinin başlamasıyla birlikte stresörler de belirmekte, bu durum bir hastalık niteliği kazanmaktadır. Bazı çalışanlar bu tür durumları kontrol altına almakta güçlük çekerse bu durum hastalığa sebep olabilmekte, strese dayalı psikolojik rahatsızlıklar yaşanabilmektedir.

Çağımızın en sinsi ve en yaygın rahatsızlıklarından biri olan stres; arkaik dönemde “kuvvetli çaba” anlamında kullanılmıştır. Menşei İngilizce olan stres kavramı; bir çeşit zorlayıcı güç kullanma ve bunun oluşturduğu fizyolojik ve psikolojik etki anlamına gelmektedir. Söz konusu zorlayıcı güç itmek, çekmek, germek, baskı yapmak biçiminde sonuçları da beraberinde getirmektedir. Vücut bütünü üzerinde bozulmalar meydana getirebilir. Fiziksel, kimyasal ve duygusal faktörlerin etkisiyle bedensel ve zihinsel gerginlikler ya da hastalıklara sebebiyet verebilir.

Günlük yaşamda hemen hemen herkesin kullandığı bir kavram/sözcük olan stres; genellikle psikolojik bir rahatsızlık olarak düşünülmektedir. Psikolojik açıdan stres; kişinin çevresinden gelen, dışsal tetikleyiciler ve olumsuz faktörler sebebiyle; bedensel ve ruhsal limitlerinin üzerinde sarf ettiği çabaya denilmektedir. Vücut üzerindeki herhangi bir talebin zihinsel veya bedensel etkili spesifik olmayan sonucu olarak dile getiren Selye; stres'i etki yaratan uyarıcılar olan stresörlere verilen tepki olarak tanımlamıştır. Strese kaynaklık eden veya sebep olan faktörleri gruplandırmak oldukça güçtür. Çünkü insan psikolojisi oldukça karmaşık ve çözümlenmesi basit olmayan bir

yapıdadır. Farklı araştırmacılar strese sebep olan faktörleri; tahmin edilen ve tahmin edilemeyen, fiziksel, duygusal, bedensel ve fizyolojik, bireysel, çevresel ve son olarak birçok bireyin günlük yaşamda çalışma ortamında yer alması sebebiyle işle ilgili ya da örgütsel stres faktörleri olarak sınıflandırmaktadır.

Tablo 3
Mobbing Sonrası Stresin Çalışanlara Etkisi

Organlar	Normal (Relax)	Baskı Altında	Şiddetli Baskı	Kronik Baskı (Stres)
BEYİN	Kan basıncı normal	Kan basıncı düşük	Çok fazla düşünce	Migren, baş ağrısı, tremor veya yüz felci
RUHSAL DURUM	Mutlu	Ciddi	Konsantrasyon olmaya çalışma	Anksiyete, keyfin giderek bozulması
TÜKRÜK SALGISI	Normal	Artmış	Artmış	Ağız kuruluğu, boğazda şişme
KASLAR	Normal kan basıncı	Kan basıncı düşük	Performans korunur	Kas ağrıları ve kasılma
KALP	Normal kan basıncı	Kan basıncının giderek artması	Performans korunur	Hipertansiyon ve göğüs ağrıları
AKCİĞERLER	Normal kan basıncı	Solunum oranının giderek artması	Performans korunur	Öksürme ve astım
MİDE	Normal kan basıncı ve asit sekresyonu	Kan basıncının azalması, asit sekresyonunun azalması	Sindirim ve kan basıncının azalması	Ülsere bağlı mide ekşimesi ve hazımsızlık
BAĞIRSAK	Normal kan basıncı ve bağırsak aktiviteleri	Bağırsak aktivitesinin artması ve kan basıncının azalması	Sindirim ve kan basıncının azalması	Karın ağrıları ve ishal
MESANE	-----	Sıklıkla idrara çıkma	Sinir sistemine bağlı olarak sık idrara çıkma	Sık idrara çıkma ve prostat semptomlarının ortaya çıkması
SEXUAL ORGANLAR	- Erkek normal - Kadın normal periyotta mestruasyon	- Impotence kan basıncının azalması - Düzensiz periyotta mestruasyon	Kan basıncının azalması	Erkek: İmpotence Kadın: Menstrual düzensizlik
DERİ	Sağlıklı	Kan basıncının azalması, deri kuruluğu	Kan basıncının azalması	Kuruluk ve lekeler
BİYOKİMYA	Normal: Oksijen tüketimi, glikoz ve yağ salınımı	Oksijen tüketimi, glikoz ve yağ salınımı az	Çok fazla enerji vardır	Aşırı yorgunluk hali

Kaynak: Ellis, 1999:2; Mercan, 2007: 49.

Bireylerin stresli olmalarını kendilerini Mobbingin içinde yer almalarına sebep olabilir. Stresin yoğun olarak yaşandığı işletmelerde çalışma verimlilikleri düşen çalışanlar Mobbing ile karşılaşabilir.

İnsanlık tarihi kadar eski bir rahatsızlık olarak görülen stres, aslında sanayi devriminden sonra çok daha sık görülen ve yayılan bir insani rahatsızlık olarak kabul edilmektedir. İnsanların büyük bir çoğunluğunun günümüzde kalabalık şehirlerde yaşıyor olması,

üretim ve rekabet faktörünün öneminin artmasıyla sıkı ve sıkıcı çalışma şartlarının çalışanlar tarafından fazla hissedilmesi sebepleri ile insanları ister kendi işini yapıyor olsun isterse bir işverene bağlı olarak çalışıyor olsun, stres; çalışanın yaşamsal ve ailevi mutluluğunu, çalışma veya toplum barışını olumsuz etkileyen bir faktördür ve acilen çözümler bulunmasını da gerektirmektedir.

Yapılan araştırmalar stresin bir dereceye kadar kabul edilebileceğini ifade etmektedir. Özellikle olumlu stres kaynakları çalışanların verimliliklerini arttırmakta, onlara çalışma gücü vermekte, başarılı olma hissini güçlendirmekte ve işinden aldığı memnuniyetini arttırmaktadır. Fakat buradaki stres düzeyinin önemli bir unsur olduğunu belirtmekle birlikte yoğun stres ortamında duygusal tükenmişlik görülebilecektir. Ayrıca stresten etkilenme düzeyi her çalışanda farklılık göstermektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 87). Tutar (2004: 73)'a göre Mobbingin sebep olduğu bir takım psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkabilir. Yukarıdaki tabloda Mobbingin yol açtığı stresin çalışanlar üzerindeki etkisi yer almaktadır (Ellis, 1999:2; Mercan, 2007: 49)

Strese kaynaklık eden faktörleri; çevresel, örgütsel veya işle ilgili ve kişisel faktörler olarak sıralanabilir. Konumuzla ilgili olan kaynak ise insani ilişkilerdir. Özellikle Mobbing eylemleri sonrasında stres sebebiyle çalışanların verimliliklerinde büyük bir düşüş görülecektir. Ayrıca psikolojik baskı sonucu strese giren bireyler rol belirsizliği ile karşı karşıya kalacaktır. Hoel ve Salin (2003) Mobbing ve stres ilişkisini inceleyerek aşağıdaki sonuçları elde etmişlerdir (Bewisck, 2004: 25) Stresli olmak çalışanların Mobbing eylemine maruz kalmasına sebep olabilmektedir.

1.3.4. Mobbing ve Cinsel Taciz (Sexual Harrassment) Arasındaki İlişki

Taciz kelimesinin kullanım tanımı incelendiğinde birinin moralini kaçırma, huzurunu bozma, ruhsal sıkıntı oluşturma, güçsüz ve savunmasız bırakarak gergin hissetmesini sağlamaktır. Taciz; ırk, milliyet, politik görüş, din, statü, yaş, bir örgüte üye olma, fiziki görünüş gibi durumlara bakılarak oluşmaktadır (İşseveroğlu, 2001: 12) Cinsiyete dönük taciz, birinin bir diğerine, yapılan kişi kabul etmediği ve bu durumun olmasını direkt olarak ifade etmesine rağmen cinsel baskıların yapılmasını ifade etmektedir (Aydemir, 2007: 5). Çobanoğlu (2005: 203)'na göre cinsel taciz bireyin evinde, okuduğu okulda,

çalıştığı işyerinde karşılaştığı cinsel iyilik durumuna ilişkin istenmeyen davranışlardır. Cinsel tacizin daha çok kadınlara yönelik yapıldığının düşünülmesi sebebiyle cinsel tacizin kadınlara yönelik kullanımı oldukça fazladır. Bu durum ise cinsiyet ayrımcılığına yol açan bir durum niteliğindedir.

Amerika Birleşik Devletlerinde feministler tarafından 1970'li yıllarda kullanılan kavram, çok kısa zamanda tüm Amerika'nın benimsediği bir konu haline gelmiştir. Beraberinde gelen örnek olaylar ve cinsel tacize maruz kalan kadınların haklarını hukuki yollarla aramaları ile kavram yasalarda da yer alan kamusal bir nitelik taşımıştır. Daha sonra Avrupa kıtasına, Japonya'ya geçerek, bu bölgelerde yaşayan çalışanların yaşadığı cinsel tacizler toplum tarafından kabul edilemez bir duruma gelmiştir. Özellikle ülkelerin gelişmişlikleri ile birlikte değişen cinsel baskıya yönelik tutum çok önemli farklılıkları barındırmaktadır (Özdemir, 2003:160).

Amerika Birleşik Devletinin konuya ilişkin artış gösteren duyarlılığı çeşitli araştırmacıların konuya dikkat çekmesi ile devam etmiştir. Mobbing alanında yayınladığı çalışması ile tanınan önemli psikologlardan biri olan Dr. Brodsky kitabında taciz kavramını; birini yıpratıcı, eziyet edici, üzücü, başarısını ve potansiyelini engelleyici ve tepki görmek isteyen bir tutumla cinsiyet temelli baskı uygulayıcı bir yaklaşımla gerçekleştirdiği tutumlar, huzur edici, korkutucu hareketleri içermektedir. Taciz kavramını Mobbing kavramı ile oldukça benzer bir doğrultuda dile getiren Dr. Brodsky iki olayın birbiriyle ilişkisi üzerine dikkat çekmiştir (Davenport vd., 2003: 4-5).

Tutar (2008: 23)'a göre cinsel tacizin genellikle mağdurları kadın çalışanlardır. Cinsel tacize uğrayan kadınlar medeni durumu, fiziksel görünüşü, statüsü ne olursa olsun cinsel baskı ile karşı kalmaktadır. Çünkü cinsel taciz uygulayan kişilerin yaşadığı ruhsal bir sorundur. Ayrıca yapılan bir araştırmaya göre; 30 yaş ve altında olan bekan kadınların, dulların cinsel tacizin potansiyel adayları olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca gelişmiş ülkelerde cinsel tacize uğrayan bayanlar, gelişmemiş ülkelere nazaran fazladır. Batıda yer alan ülkelerin tacize ilişkin rakamları farklı gösterilebilmektedir. Çünkü Batıda yer alan ülkeler genellikle düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilen, haklarını doğudaki ülkelere nazaran korkusuzca arayabilen bir yapıdadır. Bu sebeple geleneksel bakış açısı ile yaşamını sürdüren toplumlarda bu tarz olayların ifade edilmesi

güç ve kolay değildir. Ayrıca bu toplumlarda; namus, iffet gibi kavramlar şefere, onur haysiyet gibi bireyin karakterini oluşturan değerler ile nitelendirildiği için böyle bir olayda; karakteri oluşturan manevi değerlerin zedelendiğini düşünmektedirler.

Cinsel taciz sadece tavır ve hareketlerle oluşmamakta; bireyin karakterine, cinsel tercih ve özelliklerine ilişkin her türlü aşağılayıcı tutum cinsel taciz olarak görülmektedir. Cinsiyetçi tanımlamalar, ad takmaları, e-posta, mesaj vb. iletişim kanalları ile ahlaksız tekliflerde bulunma tacize dönük davranışlar arasındadır. Tüm iletişim kanalları kullanılabilir, araya biri ve birileri konulabilir. Uygulayan kişi kurbanın üstü olarak mecbur bırakmaya da sürükleyebilir, Astı olup üstünün bir açığı, yanlış davranışını kullanarak cinsel tacize de başvurulabilir. Tüm bu kavramların ortak noktası birey için oldukça önemli olan namus, şeref, haysiyet gibi kavramların karşı taraf için önemsenmemesi ve buna dönük bir saldırı gerçekleştirilmesidir (Artuk, 2006: 26-37).

Cinsel taciz oldukça hassas ve geri dönüşü olmayan hasarlara sebep olan bir davranış şeklini oluşturur. Bu nedenle bir kez bile cinsel tacize yönelik bir davranışın görülmesi bireylerde ciddi rahatsızlıklara yol açabilmektedir (Davenport vd,2003: 4). Çalışma yaşamında Mobbing kapsamında değerlendirilen tüm davranışlara ek olarak cinsel taciz de görülmektedir. Bu durum kurbanın kendini oldukça kötü hissetmesine sebep olacaktır. Ayrıca cinsel tacizi Mobbinge bir geçiş aracı olarak kullanan uygulayıcılar da bulunmaktadır (Tınaz, 2008: 21):

1.3.5. Mobbing ve Şiddet (Violance) Arasındaki İlişki

İnsanlığın başlangıcı farklı bilişsel ve duygusal yönleri ortaya çıkarmıştır. İnsanlar birbiriyle yaşayabilmek adına mücadele vermiş, mutlu, huzurlu ve sağlıklı bir yaşam adına çabalamışlardır. Bu çabaları bazen bir diğer kişiyi ötekileştirme ve huzursuzlaştırma şeklinde görülmüştür. Toplumu oluşturan bireylerin yaşadığı tüm sorunlar sorunu onlara yüklemiş, çözümü de yine onlarda aramıştır. Şiddet olgusu diğer bir çok toplumsal sorun gibi çözümleri olan ancak varlığından hiçbir güç kaybetmeden devam eden bir işleyişle devam etmektedir. Şiddet fiziki bir güç ya da çabanın tek bir kişi yada birkaç kişi üzerinde fiziki rahatsızlık olan sakatlanma, ölüm, travmatik

rahatsızlıklar oluşturmaya dönük faaliyetleri ifade etmektedir (Barrios ve Sleet, 2004: 113).

Günümüzde şiddet yoğun çalışma yaşamı, ekonomik sorunlar, ailevi problemler, siyasi ve ülkesel dengesizlikler sebebiyle olağan karşılanmakta; yapılan herhangi şiddet niteliğindeki bir davranış bu tür dışsal faktörlere bağlanmaktadır. Bu noktada kayda değer bakış açısı ise; şiddetin nasıl algılandığı, hangi durumların şiddet kapsamına alınıp hangi durumların alınmayacağıdır. Bazı bireyler şiddet niteliğindeki durumları normal olarak kabul ederken, bazı bireyler ise anormal olarak kabul etmektedir. Şiddet algısında ve şiddete dönük bakış açısında önemli olan unsur toplumun değerleri, inançları ve ahlaki yargılarıdır (Ergil, 2001: 40; Tutar, 2004: 16).

Yaman (2009: 17-18)' a göre güç ve baskı kullanarak bireyin fiziksel ve psikolojik açıdan zarar görmesini sağlayan tüm hareketler şiddet olgusuyla direkt ilişkilidir. Şiddet bir çeşit kabul ettirme, onaylatırma biçimi olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Bir davranışın şiddet niteliğinde sayılabilmesi için; güç unsuru kullanması, zorbalık niteliğindeki davranışları sergilemesi olarak gösterilebilir. Şiddet fiziki şiddet, psikolojik şiddet, kültürel, duyuşal, duygusal şiddet olarak çeşitlenmektedir.

Saldırgan kişilerin şiddete yönelik tavırlar sergilediğini söylemek mümkündür. Saldırgan bireyler birinin istemeyeceği ve kabul etmeyeceği şekilde davranan, onları yıpratıcı bir tutumla hareket etmektedir. Mobbing kavramı ile bütünleşmesi ise; Mobbing kelimesinin tanımında da yer alan yasal olmayan şiddet uygulayan birlik kavramına dayanmaktadır. Mobbing olgusunda bireyin özsaygısını, niteliklerini aşağılama, olumsuz şekilde hakkında bahsetme olayları yer almaktadır. Bu faaliyetler düzenli olarak tekrarlandığı zaman bireyler bu tavırlara karşı savunmasız duruma düşmektedir. Kendini suçlu, haksız, korumasız ve yalnız durumda hisseden çalışanlar işten ayrılmayı tek çözüm olarak görmektedir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 141-142):

Türkiye'nin de üye olduğu Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) şiddetin fiziksel boyutuna değinmekle birlikte, pasif nitelikteki fiziki eylemler ile psikolojik baskıları da bu kapsam içine almıştır. ILO'ya göre şiddet; yalnızca zorba biçimde fiziksel şiddet uygulamakla kalmayıp, ekonomik, siyasal ve psikolojik olarak da rahatsızlık veren davranışlar olarak tanımlamıştır. Şiddetin psikolojik etkileri üzerine vurgu yapan

Mobbing ise şiddetten daha zarar verici ve yıkıcı etkileri bulunması ile şiddetin bir üst evresi olarak da tanımlanmaktadır (Mercan, 2007: 15)

Mobbing süreci psikolojik şiddetin en üst seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Saldırgan kişi iş yerinde, nitelikli, başarılı ve yükselebilecek personelleri seçerek onların yeteneklerine, özel hayatına saldırır, hayatlarını güçleştirecek çeşitli davranışlarda bulunur. Çalışanlar yaşadığı tüm fiziki ve psikolojik şiddet sonrasında yaşamlarına devam edemez ve çalışamaz durumda olmaktadır. Gerek özel yaşamları gerekse işsel huzurları yıpranmış olacak, kendilerinde tamamlanması güç bir eksiklik hissedeceklerdir. Bu durum onları çoğu kez tıbbi bir destek almaya itmektedir (Tınaz, 2008: 45-47).

1.4. Mobbing Modelleri

Mobbinge yönelik mevcut literatür incelendiğinde üç tip farklı araştırmacı ve ortaya sundukları modeller görülmektedir. Konularında öncü olan bu araştırmacılar arasında yer alan Heinz Leymann,; dört yada beş aşamalı taciz modeli ile Mobbing olgusuna ilişkin süreci ve yaşanacakları aktarmıştır. Björqvist'in oluşturduğu üç aşamalı Mobbing modeli; Schlaugat'ın oluşturduğu Süreç modeli olarak olarak yer almaktadır.

1.4.1. Leymann'ın Beş Aşamalı Yaklaşımı (İsveç-Alman Modeli)

Psikolojik baskı kavramının çalışma yaşamında varlığını ortaya çıkaran ve günümüze gelmesine öncülük eden ilk kişi Dr.Heinz Leymann'dır. Dünyanın birçok ülkesinde Mobbing uzmanlığı ile bilinen Leymann'a göre Mobbing birinin başka birine yönelik karşıt duruşta bulunması, duygusal çöküntü yaşatmak, yıpratmak istemesi, psiko-sosyal açıdan umutsuzluk ve mutsuzluk oluşturması için bir ya da birkaç kişi tarafından bilinçli ve kasıtlı olarak belirli bir süre zarfında gerçekleştirdiği davranışları ve tutumlara olarak tanımlamaktadır (Leymann, 1996: 167). Leymann ayrıca; çalışmaları ile Mobbing yerine kullanılan birçok kavramı birbirinden ayırmıştır. Örneğin; zorbalık kelimesini birçok araştırmacı Mobbing kavramı yerine de kullanmakta iken; Leymann zorbalığı sadece fiziki olarak nitelendirilebilecek saldırılara ilişkin kullandığı görülmektedir.

Bununla birlikte doğruluğu ve yanlışlığı tartışılabilecek nitelikte olsa da; fiziksel şiddet kavramının iş yerinde sıklıkla görülmeyen bir Mobbing tutumu olmadığını da ifade etmiştir. Leymann zorbalık kavramının ilk ve ortaöğretim düzeyindeki eğitim kurumlarında sıklıkla görüldüğünü ifade ederken; Psikolojik baskı çalışanlar yani işletmeler için sıklıkla görülen bir durum olarak dile getirmiştir (www.Mobbingportal.com, ET: 10.10. 2015).

Tablo 4
Mobbing Türleri

Kendini Göstermeye Ve İletişim Oluşumuna Saldırıları	Sosyal İlişkilere Saldırıları	İtibara Saldırıları	Kişinin Yaşam Kalitesi Ve Meslek Durumuna Saldırıları	Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar. 2. Sözüünüz sürekli kesilir. 3. Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar. 4. Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız. 5. Yaptığımız iş sürekli eleştirilir. 6. Özel yaşamınız sürekli eleştirilir. 7. Telefonla rahatsız edilirsiniz. 8. Sözlü tehditler alırsınız. 9. Yazılı tehditler gönderilir. 10. Jestler ve bakışlarla ilişki red edilir. 11. İmalarla ilişki reddedilir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar. 2. Kimse ile konuşamazsınız, başkaları na ulaşmanız engellenir 3. Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir. 4. Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır. 5. Sanki orada değilmışsiniz gibi davranılır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. İnsanlar arkanızdan kötü konuşur. 2. Asılsız söylentiler ortada dolaşır. 3. Gülünç durumlara düşürülürsünüz. 4. Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır. 5. Psikolojik tedavi olmanız için size baskı yapılır. 6. Bir özrünüze alay edilir. 7. Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir. 8. Dini veya siyasi görünüşünüzle alay edilir. 9. Özel yaşantınızla alay edilir. 10. Milliyetinizle alay edilir. 11. Öz güveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız. 12. Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır. 13. Kararlarınız sürekli sorgulanır. 14. Alçaltıcı isimlerle anılırsınız. 15. Cinsel imalara maruz kalırsınız. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sizin için hiçbir özel görev yoktur. 2. Size verilen işler geri alınır. Kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız 3. Anlamsız işler size verilir. 4. Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerek-tiren işler size verilir. 5. İşiniz sürekli değiştirilir. 6. Özgüveninizi etkileyecek işler size verilir. 7. İtibarınızı düşürecek şekilde bildiklerinizin dışındaki işler size verilir. 8. Size mali yük getirecek zararlara uğratılırsınız. 9. Evinize ve iş yerinize zarar verilir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fiziksel olarak zor işler yapmaya zorlanırsınız. 2. Fiziksel şiddet tehditleri alırsınız. 3. Gözünüzün korkması için hafif şiddete maruz kalırsınız. 4. Fiziksel zarar verilir. 5. Doğrudan cinsel taciz uygulanır.

Kaynak: Özler ve Mercan, 2013: 41.

İsviçre ve Almanya’da yaşanan baskı türlerini inceleyen Dr. Leymann taciz ve yıldırma süreçlerinin çalışma yaşamında daha sık karşılaşıldığını vurgulamıştır. 1980’lerde araştırmannın bulgularını psikolojik tacize yönelik yayınladığı bir kitap ve raporu ile gündeme getiren Leymann’a göre Mobbing süreci dört ya da beş aşamadan oluşmaktadır. Leymann’ın Mobbing sürecine ilişkin 5 aşamalı bir modeli aşağıdaki gibidir (Tınaz, 2008: 30-33):

1. Çatışma Aşaması

Bu süreçte, Mobbinge yol açabilecek bir durumun, bir sebebin olması gerekmektedir. Bezdirme durumu bazı durumlarda çatışmanın en üst seviyesine ulaşmış olabileceği için bu aşamaya çatışma aşaması adı verilmektedir. Çatış aşamasında; çalışma ortamında psikolojik tacize ilişkin somut bir olay ya da kanıt söz konusu değildir. Bununla birlikte; birtakım sözler ve ima niteliğindeki davranışlar Mobbingin oluşacağına dair ipuçları vermektedir. Uygulayıcıların tutumları Mobbing niteliğine dönüşebilmektedir. Ancak fark edilmesi gereken husus; kurbanın bu süreçte herhangi bir rahatsızlık veya gariplik hissetmemesidir (Aydemir, 2007: 31).

2. Mobbingin Başlaması Aşaması

Çatışmanın olgunlaşması adı da verilen bu aşamada; saldırılar düzenli aralıklarla gerçekleştirilmekte, sistematik bir nitelik taşımaktadır. Olayların merkezinde yer alan mağdura yönelik yapılan davranışlar, olumsuz tutumlar zamanla mağduru grup içinde yalnız bırakmakta ve bu şekilde uygulayıcılar tarafından bir ceza verilmeye çalışılmaktadır. Kurban olayı fark etmekle birlikte tüm çabaları ona yönelik yapılan saldırıların durdurulmasına çözüm sağlayamayacaktır. Çünkü Mobbing uygulayıcılarının şiddetli ve baskın isteği mağdurun çabaları karşısında oldukça kuvvetlidir. Mağdur sistematik süreç içinde; kendini uygulayıcının da istediği şekilde pasif, başarılı olmayan, niteliksiz biri gibi görece ve birtakım psikomatik rahatsızlıkları kendinde görecektir. Özellikle gündelik yaşamımızda maruz kaldığımız hafif nitelikteki küçük davranışlar devamlılık arz ettiğinde bir sorun olarak nitelendirilebilir. Bu süreçte küçük sorunların devamlı olarak tekrarlanması davranışı görülmektedir (Cemaloğlu, 2007: 80).

3. İşletmelerin Olayın Farkına Varması ve Müdahale Etme Aşaması

Bu süreçte işletme ve olayın dışında kalan tüm kişiler durumun farkına varmışlardır. Üst birimlerin fark etmesi ve haberlerinin olması ile olay resmi bir nitelik taşımaktadır. Birinci ve ikinci aşamalarda Mobbing davranışlarının dışında bulunan yönetim bu süreçte olaya müdahil olmuş, olaya ilişkin hatalı ya da yerinde bir karar vermesi söz konusu olmuştur. Genellikle hatalı kararlar alan yönetimin; kendini yalnız, haksız ve suçlu hisseden mağdurun yanında olmak yerine onu işten çıkararak haksız olduğunu düşünmek yaygın davranışları arasındadır. Bu süreçte oldukça önemli bir yeri olan insan kaynakları departmanının “çalışma ortamının psiko-sosyal ortamının denetimi” sorumluluğunu almak istememesi ya da görmezden gelmesi sıklıkla görülen bir diğer davranış arasındadır. Tüm bu tutumlar ile mağdur ruhsal problemlere ve psikolojik sorunlara sahip uyumsuz kişi olarak nitelendirilmekte; uygulayıcıların oluşturduğu bu ortamın suçlusunu uygulayıcı olmak yerine mağdur olarak gösterilmektedir (Chappell ve Di Martino, 1998: 41).

4. Çalışma Yaşamından Uzaklaşma Aşaması

Bu süreçte kurban çalışma ortamından uzaklaştırılmaya çalışılır ya da yasal uyarıda bulunulur. Özellikle işletme yöneticilerin ve konuya ilişkin karar verici mercilerin herhangi bir çaba göstermemesi sonucu mağdurun yaşadığı rahatsızlıklar artacak, mağdur kendisi çalışmak istemeyecektir. Aynı zamanda çalışanların iş güvenceleri ve sosyal hakları ellerinden bir takım kanunlar gerekçe gösterilerek ellerinden alınmaya çalışılacaktır. Leymann’a göre böyle bir durumda mağdur, çalıştığı ortamı terk etmeyip, işini bırakmayıp işine devam ediyorsa, dışlanacak, işinden uzaklaştırılmak veya soğutmak adına gerek çalışma arkadaşları gerekse yöneticileri tarafından farklı dışlamaya yönelik davranışlara maruz kalacaktır. Dördüncü aşamada mağdurun yaşayabileceği durumlara şu şekildedir (Tınaz, 2008: 23);

- Farklı bir departmana geçmesi veya pozisyon değiştirmesi
- Daha önemsiz ve gereksiz işler ve görevler verilmesi
- Olması gerekenden erken emekli edilmesi
- Malulen emekli olma
- Akıl hastası olarak nitelendirme

- İstenmeyen sabit fikirlerin oluşması
- Uzun süreli saldırgan davranışlar sonrasında mağdurun saldırgan biri haline gelmesi
- İntihar

5. Mağdura Yanlış Teşhis Konulması Aşaması

Leymann bu aşamayı üçüncü ve dördüncü aşamaların arasına eklemektedir. Bu süreç kurbanın olduğundan farklı bir tanıya ya da tıbbi tedaviye maruz kalmasını içermektedir. Özellikle çalışma ortamında yaşananlar, mağdura yönelik davranışlardan bilgisi olmayan sağlık görevlileri ve doktorlar farklı ve yanlış bir teşhis koyabilmektedir. Leymann (1996: 221)' a göre bu tutum onları daha kötü bir duruma getirebilir, rahatsızlıkları ağırlaşabilir. Leymann'ın gerçekleştirdiği bir çalışmada çalışanların;

- İş tasarımlarında iş tanımlarının belirlenmediği bir yaklaşım
- Yönetici olma becerisine erişmemiş ve liderlik özelliklerine sahip olmayan kişilerin çalışanların başına gelmesi
- Mağdurun yeterince sosyal ve dışa dönük bir olmaması
- İş yaşamında departmanların ahlaki değerleri önemsememesi gibi dört unsurun Mobbing'e yol açtığı tespit edilmiştir (Einersen, 1994: 24-25).

Leymannın İsveç-Alman modeli olarak tanımladığı beş aşamalı yaklaşım hem çalışma koşulları ve iş ortamı hem de bireylere bağlı olarak Mobbingi tanımlamaktadır. Leymann bu konuya tek taraflı bakış açısı ile yanlı bir tutum geliştirmemektedir. Aynı zamanda Leymann mağdurlarında sosyal olarak kendilerini geliştirmediklerini ifade ederek, Mobbing sebeplerini mağdura da yüklemiştir. Leymann Mobbing mağdurlarının karşılaştığı davranışları Mobbing Envanteri ölçeği ile araştırmıştır. Bu çalışma ile 45 çeşit Mobbing davranışı olduğu tespit edilmiştir. Leymann (1996: 91)'a göre 45 tür Mobbing davranışından en az birine mağruz kalmış ve en az altı ayı kapsayan, bir haftada minimum tek gün veya her gün maruz kalan kişiler psikolojik baskı yaşamaktadır.

1.4.2. Björkqvist' in Üç Aşamalı Taciz Modeli

Bu modele göre; Mobbing sürecinde tanımlanması ve fark edilmesi oldukça güç olan dolaylı yollar ve imalarla dile getirilen bir süreç ilk aşamayı oluşturmakta, Leymann'ın modelindeki ilk aşama ile benzerlik oluşturmaktadır. Uygulayıcılar genellikle dolaylı şekilde davranır, kurbanı dışlar ve çalışma ortamından uzaklaştırır. İlk evre dışlama ve imalar ile Mobbingi dile getirme evresidir. Bu sürecin tamamlanması ile birlikte; mağdur kendisine yönelik yapılan dışlayıcı tutumdan rahatsız olacak ve tepki gösterecektir. Tepki niteliğindeki davranışlar mağduru çevresine sert ve kaba şekilde davranmaya itebilmektedir. Diğer çalışanlar tarafından bu olumsuz tavırların da etkisiyle dışlanan mağdura yönelik uygulayıcının hissettiği herhangi bir suçluluk duygusu bulunmamaktadır. Özellikle kurbanın bireysel problemleri olduğu fikri hem kendisine hem de diğer çalışanlara aksettirilmekte ve iş ortamında uzaklaştırılmaktadır. Bu sürecin son aşaması ile en ağır psikolojik rahatsızlıkların yaşanmasıdır (Niedl, 1995: 58).

1.4.3. Schlaugat'ın Süreç Modeli

Süreç modeli olarak tanımlanan bu model Schlaugat tarafından geliştirilmiştir. Mobbing sürecini şiddetli olarak gelişen çatışma durumu olarak tanımlayan Schlaugat; Leymann ve Björkqvist ile benzer düşünceleri dile getirmiş; bazen Mobbingin işten ayrılmaya sebep olmasa da şiddetli travmatolojik rahatsızlıklara sebep olduğu; bu durumun ise uzun süreli alınan sağlık raporları ve izinler ile işten ayrılmaya yönelttiğini belirtmiştir. Bu düşünceye göre Schlaugat Mobbingi sonuca bir geçiş evresi olarak tanımlamıştır. Mobbing'e maruz kalan birey ile tüm iletişim kanalları kesilecek ve durumun daha şiddetlenmemesi adına tüm taraflar sessiz kalacaktır. Mobbing davranışları bu süreçte göz ardı edilecek ve önemsenmeyecektir. Ayrıca bu süreç Mobbing olaylarının fark edildiği süreç olan ikinci aşamayı da kapsamaktadır. Geçici bir süreci kapsayan bu aşamadan sonra tekrar eski saldırgan ve şiddet içeren davranışlar tekrarlanacaktır (Schlaugat, 1999: 31).

1.4.4. Karma Faktörler Yaklaşımı

Mobbing olgusunun meydana gelmesi için birçok farklı olayın gelişmesi gerekmektedir. Mobbing alanına ilişkin araştırmalarını sürdüren bazı araştırmacılar Mobbingin sebeplerini tanımlama konusunda iki gruba ayrılmış; bazıları bireysel kaynaklı faktörler olabileceğine inanırken, bazıları ise sosyal ortam ve örgütsel unsurlar üzerinde durmuştur. Bu iki farklı bakış açısını haklı çıkaran çalışmalar mevcuttur. Ancak sosyal bilimlerin ilgi alanına giren konuları tek bir nedene indirgeyerek ele almak mümkün değildir. Farklı bakış açılarının ortaya koyduğu görüşler doğru olmakla birlikte yeterli değildir. Konuya ilişkin sosyolojiden faydalanılacak olunursa; Pareto'nun da ifade ettiği gibi toplumsal sorunlar neden ve sonuç, değişken ve fonksiyon yaklaşımları ile ortaya çıkmaktadır (Kızılcılık; 1992: 88). Karma faktörler yaklaşımı da bu anlayıştan yola çıkarak, farklı unsurların önemli olabileceğini, birbirileri ile etkileşimleri sonucunda geliştiğini savunmaktadır. Bu yaklaşımda Mobbing bireysel ve dışsal faktörlerden kaynaklanmakta, tek bir sebebe bağlı kalınmamaktadır. Bu kurama ilişkin iki önemli araştırmacının çalışmaları oldukça önemlidir ve yaklaşımı oluşturan fikirlerdir. Bu görüşler aşağıdaki gibidir;

1.4.4.1. Zapf'ın Görüşleri

Zapf'a göre psikolojik tacizin sebepleri bireysel, işletmeye yönelik, sosyal ilişkilere yönelik gelişmektedir. Nedenleri ve sonuçları bağlamında ele alan Zapf; birey, sosyal gruplar ve kurumların oluşturduğu sebepler ve sonrasında yine benzer bir döngüde gelişen sonuçları değerlendirmiştir. Psikolojik baskı uygulayıcılarının birden fazla olabileceğini, tek başına yapılabilecek bir davranış olmadığını dile getirmiştir. Mobbing nedenleri arasında; liderlik özelliği, çalışma yaşamında stres ve işletmenin personel politikaları, örgütsel aidiyet, başarıyı kabul edememe, sosyalleşme eksikliği gibi durumlar yer almaktadır. Dört farklı nedene bağlı olarak gerçekleşen Mobbing sürecinde, bireyler sözlü ve fiziksel saldırı, dedikodu, tecrit ve özel alana müdahale gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Şekilde de görüldüğü üzere Mobbing sürecinde ilişkiler zaman zaman çift yönlü işlerken zaman zaman belirsizlikler bulunmaktadır. Sonuçta ise bireyler bir takım sağlık problemleri ile karşılaşmaktadır. Zapf'a göre

uygulayıcıların davranışları altı grupta toplanabilir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Zapf, 1999: 76);

- Ağır görevler verilme ya da yetki düşürülmesi
- Çalışma arkadaşları tarafından dışlanma, sosyalleşmesini engelleme
- Özel yaşama yönelik saldırı boyutundaki davranışlar
- Aşağılama, küçük düşürme
- Mağdura yönelik doğru olmayan itham ve konuşmalarda bulunma
- Fiziksel şiddet ve baskı, sözlü ve fiziksel tehdit, tartışma ortamının geldiği en son nokta

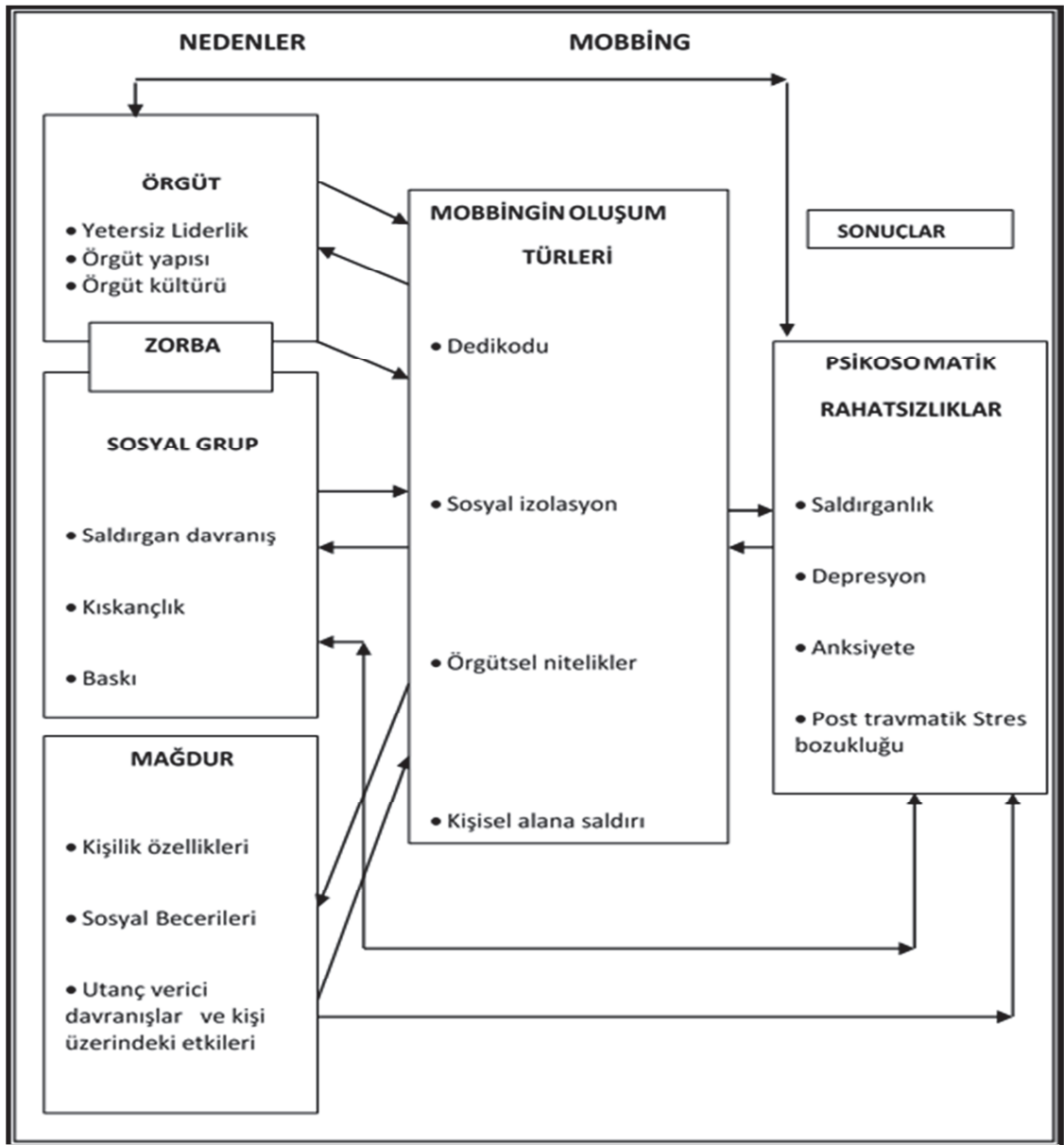
1.4.4.2. Salin'in Görüşleri

Karma faktörler yaklaşımı içinde adı geçen ikinci isim Denise Salin'dir. Salin bu kuram kapsamında Mobbingi yaratan etmenleri ve Mobbing sürecini kurum boyutunda ele almaktadır (Salin, 2001: 41-42). Salin kurumsal yapı, kurum kültürü ve örgüt iklimindeki bir takım özelliklerden hareket ederek üçlü bir yapı ortaya koymuştur. Modelde çalışma ortamına ilişkin özellikler; psikolojik tacize imkân tanıyan yapı ve süreçler, psikolojik tacizi destekleyen yapı ve süreçler, hızlandırıcı süreçler olmak üzere üç grup altında toplanmıştır.

1.5. Mobbing Süreci ve Aşamaları

Doğru olmayan ithamlar ve suçlayıcı nitelikteki küçültücü yargılamalar, psikolojik ve cinsel taciz, duygusal şiddet ile iş görenleri işlerinden uzaklaştırmayı amaçlayan sürekli olan tekrar edilen davranışlar sistemine Mobbing denilmektedir (Davenport vd, 2003: 22). Mobbingin tanımlanmasına ve ortaya çıkarılmasına sebep olacak bir takım özellikler mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibidir; (Einarsen, 2000: 380-401; Vartia, 2003: 11; Özler vd., 2008):

- Mobbingin oluşması için bir süreç gereklidir. Bu süreçte kötü niyetli davranışlar Mobbingi oluşmasına sebep olmaktadır.
- Kurban ve Mağdur gerek statü gerekse güç olarak bir farklılık söz konusudur.
- Mobbing genellikle iki iş görenin birbiriyle, ya da bir iş görenin bir grupta yaşadığı sıkıntılı süreci ifade eder.
- Mobbing planlı davranışları içerir. Kasıtlı ve bilinçli olarak mağdura uygulanan planlı davranışlardır.
- Mobbing fizik anlamda saldırı niteliğindeki davranışları kapsamaz.
- Mobbing kademeli bir süreçtir.



Şekil 3: Mobbing Eyleminin Oluşum Süreci ve Sonuçları

Kaynak: Zapf, 1999: 71

Mobbing aşamalarını inceleyen iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Leymann'ın uyguladığı beş aşamalı modeldir. Bu konuda uzman araştırmacılar da bu modelini doğruluğu konusunda fikir birliğine varmışlardır (Einersen, 1999: 32). Ancak Leymann'ın beş aşamalı modeli daha çok Kuzey Avrupa ülkelerine uyum sağladığı için model Kuzey Avrupa Ülkeleri modeli olarak da bilinmektedir. Akdeniz bölgesinde yer alan ülkelerin çalışma koşulları ve davranış şekillerine uyum sağlamayan modele farklı bir yaklaşım İtalyan-Ege Modelinden gelmiştir. Türkiye için de bu model daha uygun bir modeldir. İtalyan-Ege Modeli ve Leymann Modeli Şekil 3'teki gibidir (Çobanoğlu, 2005: 89);

1.5.1. Çatışma Aşaması

Bu süreç Mobbingin başlangıç oluşturmaktadır. Genellikle bu davranışlar bir durumun, olayın ortaya çıkması ve bu olayın başlatıcı ya da tetikleyici rol oynaması ile başlamaktadır. Bu davranışlar ayrıca birinin bu konu üzerinde çokça durması, mağdurun mevcut bir hatası ya da yanlışı üzerine vurgu yapılması ile de ortaya çıkabilmektedir. Bu süreçte Mobbing sürecinin var olup olmadığına dair net bir kanıt bulunmamaktadır. Mobbing oldukça yavaş seyreden bir özellikte olduğu için fark edilmesi oldukça mümkün değildir. Öncelikli olarak saldırı niteliğinde ama Mobbing özelliği taşımayan davranışlar durumu gerginleştiren bir özellik taşır ve artış göstermesi ile Mobbing niteliği taşır (Sürgevil vd., 2009: 39)

Tablo 5
Mobbing Aşamalarına İlişkin Modeller

Kuzey-Avrupa Ülkeleri Modeli	İtalyan-Ege Modeli
Kritik Olaylar	Belirginleşmiş Çatışma Aşaması
Mobbing ve Lekeleme Çalışmaları	Mobbingin Başlaması ve Saldırgan Eylem Aşaması
Kişisel Yönetim	Yönetimin Devreye Girmesi
Kovulma	Kurbanın Psikolojik ve Fizyolojik Sağlığının Kötüleşmesi
	Kurbanın İşten Ayrılması

Bu süreci ele alan ve Kuzey Avrupa ülkelerine uyarlayan Leymann (1996)'a göre Mobbing beş bölümden oluşmaktadır. Bu beş durum aşağıdaki gibidir;

1.5.2. Saldırgan Eylem Aşaması

Mobbing tanımlamaları ve içeriği incelendiğinde Mobbing'in kişiye düşmanca davranarak, onun iş yerinden kendi isteği ile ayrılmasını sağlamak olmadığı görülmektedir. Mobbing'in gelişmesini sağlayan bu tür olumsuz davranışların periyodik olarak tekrarlanması ve bu sürecin uzun bir zamanı içermesi onun Mobbing kapsamına alınmasını sağlamıştır. Mobbing niteliğindeki tavırlar zamanla çalışanı tek başına bırakmaya doğru yönlendirilmektedir. Bu yönlendirme kasıtlı bir nitelikte olup saldıran bir duruşla beraber yürütülmektedir. Ayrıca mağdurun yalnız bırakılma süreci ona verilmiş bir cezadır. Mobbing'in aktif hale gelmesi saldırı niteliğindeki faaliyetlerin gerçekleşmesi ile oluşur ve bu durum Mobbingi tetikleyen faktörlerin aktif hale geçmesidir. Bununla birlikte önemle belirtmekte fayda var ki Mobbing'in tek amacı bireyin işten çıkmasını sağlamak değildir. Uygulayıcılar mağduru taciz etmekte, her gün ya da kısa süreli aralıklarla öfke ve nefret barındıran tavırlar sergilemekte, bu durum artık rutin bir hal aldığı zaman sıkıntılı ve sorunlu bir süreç başlamaktadır. Zamanla Mobbing eylemleri bireyi yalnızlaştırmaya doğru kasıtlı bir duruma dönüşmektedir. Önceleri ima, söz, hareket ve tavırlar ile başlayan Mobbing, saldıran bir tavırla hareket etmeye, gerek psikolojik, gerekte sosyolojik açıdan baskı altına almaya doğru ilerlemektedir (Coyne vd., 1985: 340).

1.5.3. Yönetimin Devreye Girmesi Aşaması

İşletme yönetimi Mobbing eylemlerinin ilk ve ikinci süreçte etkin olmamakla birlikte, eğer gözlem ve denetim gücü yerindeyse bu iki aşamada da söz sahibi olabilir. Bir başka boyutu ise; yönetim bu iki sürece hakim değilse üçüncü boyutta Mobbingden haberdar olursa konuya oldukça ilgisiz kalabilir. Haklı veya haksız; suçlu veya suçsuz gibi karıştırıcı ve yanlış tavırlar ile sorunu daha da artırıcı yaklaşımla hareket edebilir.

Mobbing sürecinde tepe yönetim bir taraf tutma çabasındadır. Özellikle mağdurun özel yaşamına da müdahale ederek negatif yönlerini ortaya çıkararak kişiyi pasifize ederek haklı olma çabasındadır. Yönetimin devreye girmesi sürecinde tarafsız olmak ve durumu kontrol etmek yerine Mobbingin içine dahil olmaktadır. Özellikle daima olumsuz görmeye çalışma, bireyin kişisel zaafı, varsa eksiklikleri, işle ilgili olmayan davranış ve tavırlarını gözler önüne sermeye çalışma, mesleğiyle ilgili olumlu özelliklerini görmek yerine özeli irdeleme çabası içindedirler. İşletmeler bu süreçte bir tarafta yer almakta, çalışanların olumsuz durumlarını kontrol etmek yerine bir tarafta durmakta kendilerini zorunlu hissedebilirler (Tınaz, 2006: 80).

1.5.4. Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalama:

Genel olarak bireylerin birçoğunda var olan psikolojik rahatsızlıklara dair bir kanı söz konusudur. Bireylerin psikolojik olarak kendini iyi hissetmemesi, normalin üstünde veya altında yer alması toplum tarafından bir rahatsızlık olarak görülmemekte, bireye yönelik suçlayıcı ithamlarda bulunmaktadır. İş yerinde de benzer bir durum söz konusudur. Özellikle Mobbingden fazlasıyla etkilenmiş olan çalışanlar psikolojik destek almak istediklerinde, bu durum bir şekilde duyulduğunda, o çalışan hakkında diğer çalışanlar doğru olmayan suçlayıcı tavırlar sergiler. Kişi aslında öyle olmasa da ruh hastası, bireysel sorunları olan, insanlarla iyi anlaşamayan ve iletişim kuramayan biri haline getirirler. Eğer işletme yöneticileri de konuya ilişkin fikrini kurumsal nitelikte belirtirse ve işletmenin doktorları ve sağlık çalışanları bu desteği bir hastalığı olarak nitelendirirse Mobbing olumsuz bir işleyişe geçecektir. İşletmenin bu süreçte yapması gereken durum mağduru desteklemek ve yanında olmak iken; genellikle onu yalnız bırakmak, uzun hastalık raporları almasını sağlamak ve çalışamaz hale getirmeye çalışmaktır. Mağdur yapılan bu yorumlamalar ve çirkin yakıştırmalar neticesinde kendinde bir sorun aramaya başlayacak, kendi kendini suçlayacak ve giderek kendinin ruh hastası olduğu fikrine yaklaşacaktır. Bu durumu destek vermesi gereken birimler olan yönetim ve destek hizmeti de engelleyemeyecektir (Cross ve Lesley, 2006: 351).

1.5.5. İşten Çıkarılma Aşaması

Mobbing sürecinin son bulması çalışanın kendi isteği ile işten çıkması, işletme tarafından işten çıkmaya zorlanması, işletmenin kendisinin işten çıkarması ya da emekli edilmesi ile gerçekleşmektedir. Bu durum, kurbanda önemli fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara neden olmakta ve bu durum belirli bir zaman zarfında bireyler işten çıkınca, Mobbinge yönelik davranışlar son bulmakta, fakat bireyin yaşadığı psikolojik ve ruhsal çöküntü son bulmamaktadır. Bireyler işlerine son verdikten sonra kendilerini büyük bir hayal kırıklığı ve boşluk içinde hissedeceklerdir. Günlük yaşamına devam etmesi için psikolojik destek görmesi şarttır. Kişilerin psikolojik rahatsızlıklarının artmasına sebep olan bir diğer unsurda, onun sözlerine, olaylara ilişkin açıklamalarına işletmelerin inanmamasıdır. Bireyler bu konuda kendini oldukça rahatsız ve mutsuz hissedecektir. Travma, Panik atak, sürekli bir korku ve heyecan hali ile bireyler uzun süre içinden çıkamayacakları bir rahatsızlık süreci içine girmektedir (Sürgevil vd., 2009: 39).

1.6. Mobbing Türleri

Mobbing kavramının görülme sıklığı her geçen gün büyük bir hızla artmakta, yaşam şartlarındaki değişime paralel olarak artmaktadır. Özellikle farklı statü, meslek ve kademelerde bulunan kişilerin Mobbinge uğraması kavramın güncelliğini korumaktadır. Mobbingin ast ve üstler arasında görülmesi, bireyde oluşturduğu sonuçları etkilememekte, hatta bazı durumlarda astların üstlere yaptığı Mobbing davranışlarının etkilerinin oldukça ağır travmatik etkileri olduğu dile getirilmektedir.

1.6.1. Yatay Pozisyonda Mobbing

Yönetimi bilimi incelendiğinde üç tip yönetim kademesi olduğu görülmektedir. Bunlar alt, orta ve üst kademedir. Bu örgütlenme modeli hiyerarşik ya da yukarıdan aşağıya doru giden yani dikey örgütlenme olarak tanımlanmaktadır. Kurumlar çoğunluklar hiyerarşik yönetim yapısı modelini kullanmaktadır. Buradan yola çıkarak işletmenin yatay pozisyonda Mobbing eylemleri ile karşılaşmaları oldukça sık karşılaşılan bir durum değildir. Ancak, dikey şiddetin genellikle kariyer yapmayı planlayan bireyler arasında yaşandığı söylenebilir.

İşletmelerde kademeler arası bir Mobbing gerçekleşiyorsa buna dikey, hiyerarşik Mobbing adı verilmektedir. Örneğin; bir departman müdürü, kendi kademesinde yer alan bir davranışa sözlü tacizde bulunuyorsa bu dikey Mobbing'dir. Aynı konumda yer alan çalışanların birbirine yaptığı Mobbing ise yatay Mobbing olarak tanımlanmaktadır. Genellikle belli bir amaca yönelik ilişkilerin var olduğu durumlarda yatay Mobbing görülebilir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 29-30).

Örgütte eşit durumda bulunan kişilerin arasında görülen Mobbing davranışlarına yatay Mobbing adı verilmektedir. Özellikle bireylerin arasında fonksiyonel ilişkiler mevcutsa bu durum daha fazla görülmektedir. Görev ve yetkilerin dağıtılmasında belirli bir düzen veya kurallar hakimse, işletmelerde işe yeni başlayan kişiler, diğer çalışanlardan daha üstün özelliklere sahipse, örgütsel uyuma uymayan davranışlar sergiliyorsa, düzenin kurallarını tehdit eden bir yapı sergiliyorsa eşit düzeydeki çalışanlar tarafından yatay düzeyde Mobbing uygulanmaktadır.

Örgüt içi iletişim kanalları, tepede bulunan bir yönetici ve çalışan vasıtasıyla gelen birey hakkında kıskançlık, çekememezlik, dedikodu çıkarılmakta yanlış önyargı oluşturulmaktadır. Yatay yıldırma uygulayanlar yaptıklarını kabul etmemekle birlikte, bunu diğer çalışanların daha huzurlu bir çalışma ortamında bulunmaları için yaptıklarını dile getirmektedirler (Sökmen ve Beraha, 2013: 369). Yatay şiddet mağdurları sadece aynı konumda olan çalışanlardan değil aynı zamanda üstlerinde de baskı gördüğü için yaşadıkları rahatsızlıklar daha da kuvvetlenmekte ve artmaktadır.

Hiyerarşik şiddet yanı ünvanlar ve kademeler arası şiddet fark edilebilir çünkü açık bir şekilde gerçekleşir, Ancak yatay Mobbing; hiyerarşik Mobbing kadar gözle görülür değildir. Genellikle uygulayıcılar yaptıkları eylemleri kabul etme ve doğrulama niyetinde değildir. Onlara göre bu davranışları iş yaşamının ve rekabetin getirdi doğal bir sonuçtur.

Yatay Mobbing uygulayıcıları; bu davranışların sebeplerini onu koruma ve uyarma amacıyla olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca uygulayıcılar bu şekilde, mağdurun kendini daha güçlü, başarılı ve yetenekli hissetini, bir rekabet ortamının oluştuğunu ifade etmekte, kendileri için uygun bir kılıf uydurmaya çalışmaktadır (Hoel, Cooper ve Faragher, 2001: 454).

1.6.2. Dikey Pozisyonda Mobbing

İşletmelerde birinin veya bir grubun üst kademede bulunan yöneticiye karşı uyguladığı bezdirme davranışlarını dikey pozisyonda Mobbing olarak tanımlanmaktadır. Mağdur yöneticidir ve uygulayıcılar çalışanlardır. Bu durumda ise birden fazla Mobbing davranışı ile karşı karşıya olduğu için güç ve içinden çıkılması zor durumdadır. Bu türdeki psikolojik baskı idarecilerin personeline uyguladığı yukarıdan-aşağıya, ya da aşağıdan-yukarıya türü Mobbingi kapsamaktadır. Dikey pozisyonda Mobbing aşağıdaki gibi açıklanabilir;

1.6.2.1. Üstlerden Astlara Yapılan Mobbing

Hiyerarşik şekilde örgütlenen ve komut verme anlayışına uygun olarak konumlanan çalışanlar; kurallara uymak yerine bireysel haklarını kullanmak, kararlara uyma yerine kuralları kurmayı, karar katılmak değil de, çalışmanın süreçleri içinde yer almayı beklemektedir. Çalışanlar zihinsel güçlerinin ve fiziki kapasitelerinin yanında, vicdani ve duygusal güçlerinin de çalışma ortamında yer almasını beklerler. Günümüz yönetim yaklaşımlarında yöneticinin bilgi ve tecrübelerinin yanında, çalışanların da fikirlerini değerlendirdiği ve bunu örgüt kapsamında değerlendirdiği duygusal zekaya sahip olması da ayrıca bir değer kazandıracaktır. Duygusal zeka yöneticilik için oldukça önemli ve gerekli bir güçtür ve duygusal zekası eksik olan yöneticilerin çalışanlarına dikey Mobbing uygulaması oldukça sık karşılaşılan bir durumdur (Hirihoyen, 1998: 68).

21. yüzyıl'da yöneticilerin iyi eğitim almış olması, üstün niteliklere sahip olması, zeki, başarılı ve becerikli olmaları tek başına yeterli faktörler değildir. Zira zekanın var olan bazı gerçekleri göremediği tespit edilmiştir. Zeki bir yönetici olması, var olan gerçeklerle birlikte duygusal niteliğini de kullanabilir biri haline getirmeyebilir. İşletmeler açısından sağlıklı olan yöneticilerin bilişsel zekalarıyla aynı düzeyde duygusal zekalarını kullandığı görülmektedir.

Olaylara ve olgulara sadece bilişsel zekasıyla yaklaşan bir yöneticinin Mobbinge bakışı ile duygusal zekası yüksek olan birinin Mobbinge bakış açısı arasında büyük farklılıklar olacaktır. Bu tutumu kendileri fark etmemekte, çalışanlar tarafından fark edilmektedir.

Ayrıca bilişsel zekalarının yüksek olmasıyla birlikte narsizimin hakim olduğu bir psikolojiye sahipse, kendini sürekli öven çalışanları mutlu etmek isteyecek, diğer taraftan sadece işini yapıp, yöneticiyi mutlu etmek adına gereksiz övgü ve ithamlarda bulunma gibi bir davranışı sergilemeyen çalışanlara karşı sert ve Mobbinge sürükleyebilecek davranışlar içinde olacaktır (Quine, 1999: 232).

Aynı zamanda dikey şiddet süreci sadece yukarıdan aşağıya doğru oluşan bir süreç olarak görülmemelidir. Aşağıdan yukarıya doğru da bir şiddet yaşanabilir. İş görenler üstlerine fiziksel ve psikolojik şiddet uygulayabilir. Bazı araştırmalara göre, yukarıdan aşağıya doğru Mobbing çalışanların birlik olarak yöneticiyi küçük düşürücü, incitici sözlerden bulunması, dedikodu yapması, olumlu faaliyetlerin tepe yönetimlere iletilmemesi, işlerin aksatılması, bazı işleri durdurma, engelleme gibi tavır ve davranışlar içinde olabilir. Yönetimlerin genellikle denetim ve izleme uygulamalarını geliştirmeleri bu tür durumların engellenmesi açısından oldukça önemlidir. Bu koruma işletme verimliliği açısından da oldukça önemli bir husustur.

1.6.2.2. Astlardan Üstlere Yapılan Mobbing

Mobbing genellikle yöneticilerin, amirlerin departman şeflerinin altında çalıştığı personele uyguladığı psikolojik baskı sürecini kapsamaktadır. Bu sebeple aşağıdan yukarıya doğru Mobbing sık görülen bir durum değildir. Özellikle yönetici yeni gelmiş, yabancı, başarılı, şirket politikasını çok bilmeyen biri ise bu yabancılık durumunu personel kötü niyetle değerlendirip, kendi lehine olumsuz şekilde kullanmak isteyebilir veya uzun süreden beri aynı departmanda çalışan bir iş arkadaşı bir anda yükselebilir ve yönetici olabilir, bu tip bir durumda çalışanlar durumu kabul etmek istemez ve o kişi yönetici olsa bile hala çalışanmış gibi davranmak isteyebilir (Hirigoyen, 1998: 69).

İşletmelerde çalışanlar istemedikleri bir yönetici ile karşı karşıya kaldıklarında veya bir önceki yöneticinin işten kovulması ile bir üzüntü yaşıyorlarsa, yeni yöneticiyi kabul edememe sürecini Mobbing eylemleri ile gösterebilir. Mobbing faaliyetleri; şikayet, dedikodu, gerçeğe dayanmayan yakıştırmalar, özel hayatına ilişki saldırılar ve yöneticiyi uzaklaştırmaya çalışan tutumlar bu kapsamda değerlendirilmektedir. Yönetici işletme adına çalışanların uygulaması gereken bir takım kararlar alabilir ve bu kararlar

genellikle uygulanmalıdır. Eğer çalışanlar bu karara uymama, itiraz etme, karşı gelme gibi durumlar var ise bu durum astların üstlerine yaptığı Mobbing grubuna girmektedir. Bu çabalar işletme çalışanları tarafından bilinçli olarak yapılmaktadır (Tınaz, 2006: 117-128).

1.7. Mobbing Ortaya Çıkış Nedenleri

Bezdirme, birçok etmenin bir araya gelmesiyle oluşan karmaşık ve çok kapsamlı bir niteliktedir. Buradan yola çıkarak denilebilir ki; yıldırma tek bir sebebe bağlı kılmak, belirli başlıklar altında değerlendirmek gerçeği ifade edememekle birlikte, kavram karmaşası yaşamamak adına çok sık karşılaşılan Mobbing eylemlerinin sebepleri belirli başlıklar altında gruplandırmak konuyla ilgilenen araştırmacılara, işletme mühendisleri ve insan kaynakları yöneticilerine kolaylık sağlayacaktır (Einarsen, 2003; Poilpot, 2006; Faux, Delvaux ve Brun, 2009).

Tablo 6
Mobbing'e Neden Olan Faktörler

Mobbing Faktörleri	Gereksiz%	Gerekli %	Çok Gerekli %
Eksik çalışma performansı	44.9	42.1	12.9
İş gören eğitimi	47.6	40.0	12.4
Psikolojik açıdan sorunlu yöneticiler	43.3	43.6	13.0
Psikolojik açıdan sorunlu çalışma arkadaşları	46.5	42.4	11.1
İş görenlerin eksiklikleri	52.5	36.5	11.0
Yöneticilerin eksik eğitimi	54.1	35.7	10.2
Psikolojik Şiddet uygulayanların psikolojik bozuklukları	57.8	32.3	10.0
Fazla iş saati	58.8	32.5	8.7
Niteliksiz tepe yönetimi	69.9	23.4	6.7

Kaynak: www.library.psa.org.

Her yıldırma davranışı, olduğu ortamın ve kişilerin özelliklerine göre farklı belirleyicilere ve sonuçlara sahip olabilmektedir. Çalışanın inançları ile alay etme, sözünü kesme, aşırı iş yükü verme gibi davranışlar, kişinin sahip olduğu kişilik özellikleri, çalışma ortamının kültürü gibi değişkenler dikkate alındığında mağdur ve örgüt açısından farklı sonuçlar ortaya koyabilmektedir (Poilpot, 2006: 1; Zapf, 1999: 71-72). Rayner (1997) yılında yaptığı çalışmasında Mobbingin sebeplerini ve bu sebeplerin önem düzeyini ortaya koymuştur. Bu sebepler aşağıdaki gibidir;

Tablo 7
Mobbing Sebepleri ve Önem Düzeyleri

Sebepler	Önem Düzeyi (%)
Nitelikli olmayan yönetim	64
Saldırganların zarar görmemesi	63
İş görenlerin olayı ifade edememesi	54
Saldırganların dengesiz fikirleri	54
Rol çatışması, Fazla iş yükleme, Yönetici eğitiminde kalitesizlik	51

Kaynak: Rayner, 1997: 11

Bir başka araştırmada ise Mobbing'e neden olan faktörlerden olan stresli yöneticiler, yöneticinin yetersiz eğitimi, zayıf yönetim yeteneği, yetersiz performans değerlendirme, çalışanın yetersiz eğitilmesi gibi faktörler Mobbing oluşumunda çok önemli kabul edilmiş ve yüksek oranlı yüzdelerle gösterilmiştir. Aşağıda tablo 2'de Mobbing'e neden olan kişisel, sosyal, örgütsel nedenler şematize edilerek gösterilmiştir (Beswick vd., 2006: 19-20).

1.7.1. Mağdurun Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler

Yıldırmanın bireysel ve örgütsel düzeyde nedenlerine ilişkin araştırmalar çoğunlukla mağdurlardan elde edilen verilerle sınırlı kalmaktadır. Bunun nedeni saldırganların yıldırma uyguladıklarını kabul etmemeleri ve yaşantılarını paylaşmak istememeleridir (Vartia, 2003; Zapf ve Einarsen, 2000; 2003; Poilpot, 2006; Baillien vd., 2009). Yıldırmanın ortaya çıkması ve ilerlemesi, hedef olarak seçilen çalışanın birtakım özellikleri ile ilişkili olabilmektedir. Mağdurların kişilik özelliklerine ilişkin araştırma bulguları, kişilik özelliklerinin yıldırmanın ortaya çıkmasında etkili olduğunu ortaya koymuştur (Coyne vd., 2000; Matthiesen ve Einarsen, 2001; Vartia ,2003; Glaso vd., 2007; Balducci vd., 2009; Baillien vd., 2009).

Mobbingin herhangi bir cinsiyet ve hiyerarşik düzen kabul etmediği, birçok kültürde ve toplumda ve hemen hemen farklı çalışma alanlarında görüldüğü tespit edilmiştir. Herkes zorba olabileceği gibi kurban da olabilir). Ünlü gazetecisi Adams ve Brodsky'a Mobbing işletmelerden ziyade uygulayanın kendisi ile ilgili bir durumdur ve eksik veya yanlış iletişim bunun en büyük tetikleyicisi konumundadır (Vartia, 1996: 204-205).

Araştırmalara göre, yıldırma mağdurlarının öfke düzeyleri yüksek, özgüvenleri düşük (Glaser vd., 2007), kaygı düzeyi yüksek, itaatkar, tartışma taraftarı olmayan ve kendi halinde, sakin, duygusal (Coyne vd., 2000; Zapf ve Einarsen 2003; Balducci vd., 2009), ayrıca çatışmadan kaçınan, çatışma ile etkili biçimde başa çıkamayan kişiler oldukları saptanmıştır (Zapf, 1999; Zapf ve Einarsen 2003; Baillien, vd., 2009). Bu araştırmalar dikkate alındığında yıldırma mağdurlarının tek tip kişilik özelliklerine sahip olmadıkları, dolayısıyla homojen bir gruptan söz etmenin mümkün olmadığı görülmektedir.

Araştırmacılara göre; bireylerin sahip olduğu karakteristik özelliklerinin Mobbinge karşılaşmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bireylerin çocukluğundan itibaren yaşadıkları, şimdiki yaşadıkları, özel hayatları Mobbinge maruz kalmalarından etkili olup olmadığına ilişkin tartışmalar devam etmektedir. Leymann ve Gustafsson (1996: 256) 'a göre bireylerin ruhsal yapılarının ve karakterlerinin Mobbinge maruz kalmalarında oldukça önemli bir faktördür. Tıp bilimine göre ise; çalışanların yaşadığı sorunlar karakterleriyle direkt ilişkilidir ve bu karakterleri onların Mobbing sürecinde pasif bir tutum sergilemesine sebep olmaktadır. Mağdurlar mücadele etmek adına bir takım savunma araçları geliştirmemekte, bunun yerine olayları işin akışına bırakmaktadır. Psikolojik açıdan rahatsızlıkları giderek arttığında destek alan bu kişilerin rahatsızlıkları olabilecek en yüksek seviyeye ulaştığından dolayı bu kişisel problemlerin kurbanın karakteristik yapısı mı olduğu, yoksa Mobbingden mi kaynaklandığı belirlenmemekte, tedavide yanlış tanı koyulmaktadır (Zapf, 1999: 81-82).

Bazı araştırmacılar yıldırmanın mağdur, saldırgan ve çalışma ortamı özelliklerinin etkileşmesiyle ortaya çıktığını, tek başına mağdur özelliklerinin yıldırmanın belirleyici nedeni olamayacağını savunmuşlardır (Poilpot, 2000; Di Martino, vd., 2003). Kişilik özelliklerinin mağdurun yıldırma yaşamadan önce belirlenmesi gerektiğini belirten Leymann ve Gustafsson (1996), mağdurun kişilik özelliklerinin yıldırmanın sonucunda belirlenmesinin yanıltıcı olabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca Djurkovic, McCormack ve Casimir (2004) araştırmalarında yıldırma mağduru olmakla kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını, yıldırma olgusunu analiz ederken örgütsel yapının üzerinde durulması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Yapılan araştırmalar kadınlar ve erkekler arasındaki farklılıkları da ölçmüştür. Sonuçlara göre kadınların ikincil konuma atılması, geri durması gerekliliği, cinsiyetçi tanımlar ve tutumlar, kadına yönelik tutumların kabul görülebilir duruma getirilmesi onları Mobbing mağduru konumuna itmektedir.

Mobbing ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, bu ilişkinin kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran daha fazla maruz kaldığı, Mobbing sonrası oluşan fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkların etkisinin büyük ve tedavi edilmesi zor bir süreci içerdiiği tespit edilmiştir (Björkqvist vd., 1994; Zapf, 1999).

1.7.2. Saldırganların Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler

Literatüre bakıldığında Mobbing uygulayıcılarının özelliklerine ilişkin araştırmalarda saldırganların, öz saygı düzeyleri düşük (Matthiesen ve Einarsen, 2007), duygusal zeka düzeyleri düşük ve çatışma ile başa çıkmada başarısız, yapılması gereken işlerde sorun çıktığında kendileri dışında herkesi suçlayan (Blando, 2008) ve davranışlarının kabul görmeyeceğini bildikleri için yıldırma uyguladıklarını kabul etmeyen (Vartia-Vaananen, 2003) kişiler oldukları belirtilmektedir. Saldırganların yıldırmaya ilişkin en belirleyici özellikleri ise güç ve kontrol gereksinimi duymaları ve bu gereksinimlerini karşılayabilecekleri bir kurban seçmeleridir (Poilpot, 2006: 43).

Saldırganların çeşitli ruhsal rahatsızlıklara sahip olduğu, Mobbing uygulamaya meyilli oldukları görülmektedir. Bazı durumlarda ise tam tersi bir bakış açısı görülmekte, toplum tarafından kabul gören birinin Mobbing uygulaması da mümkün olabilecek durumlar arasında değerlendirilmektedir. Saldırganlara yönelik yapılan araştırmalarda bazı temel özelliklerin görüldüğu tespit edilmiştir. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Zapf ve Einarsen, 2003: 5; Salin, 2003: 113);

- a. Öz saygının korunması:** Çalışanların öz saygı düzeylerinin çok yüksek ya da düşük olması saldırgan davranışlar göstermelerine neden olabilmektedir. Bu kişiler kendilerini sürekli bir mücadele içinde görür ve mücadeleyi kaybetme kaygısıyla saldırgan davranışlar gösterebilirler.

b. Sosyal ve duygusal yetersizlikler: Çalışanların duygudaş olması, karşısındakini anlayabilmesi, kendisini eleştirebilmesi, duygularını kontrol edebilmesi sosyal ve duygusal yeterliklerinin göstermektedir. Bu yeterliklerin zayıflığı sosyal ve duygusal yetersizliğin göstergesidir (Zapf, 1999: 231).

c. Mikropolitik davranış: Çalışanlardan beklentilerin yüksek düzeyde olması, çalışanların rol stresi, rol belirsizliği ve rol çatışması yaşamasına neden olmaktadır. Stres ve çatışma yaşayan çalışanlar, hiyerarşik yapı içinde statülerini arttırmak için bir başka çalışanı engelleme, rahatsız etme, taciz etme gibi davranışlar gösterebilir. Bu davranışlar mikropolitik davranışlar olarak adlandırılmaktadır. Mikropolitik davranışlar, genel olarak hiyerarşik yapının orta ve üst düzeylerinde görülür ve başlangıçta kişilerarası çatışmaya, daha ileri düzeyde de yıldırma neden olabilir. Terfi etmek ya da üst yönetici tarafından daha fazla takdir görmek isteyen çalışanın diğer meslektaşının iş performansını kasıtlı olarak engellemeye çalışması mikropolitik davranışa örnek olarak gösterilebilir (Salin, 2003: 113).

Saldırganlar yaptıkları şiddete ilişkin birtakım gerekçeler ortaya sunmaktadır. Onlara göre yaptıkları bu davranışların bazı haklı gerekçeleri bulunmaktadır. Saldırganların bu tutumlarına dair geliştirilen bazı görüşler bulunmaktadır. Bu görüşten ilki; Mobbingin tek bir ortamda değil birçok farklı ortamda gerçekleşebileceğidir. Önemli olan farklı ortamlar ve kişiler olmasına rağmen, aynı kişilik tipleri tarafından yapılmaktadır. İkincisi ise; bir ortamı, topluluğu hakimiyeti altına alma güdüsü Mobbingi oluşturmaktadır. Yönetici tarafından yıldırma maruz kalan çalışanlar yıldırma davranışlarını daha kolay kabullenmekte, sorunu görmezlikten gelmekte ya da sadece meslektaşlarıyla paylaşmaktadırlar. Ancak daha alt konumda ya da eşit konumda olan çalışanlarla yaşanan yıldırma olaylarında uzlaşma, direnme, resmi şikayette bulunma gibi yaklaşımlar tercih edilebilmektedir. Bununla birlikte saldırganların gösterdikleri yıldırma davranışları da buldukları konuma göre farklılık gösterebilmektedir. Yerinde ve zamanında olmayan yazılı cezai uygulamalar, tehditler, olması gerekenden fazla iş vermek, bazı iş ekipmanlarının kullanılmasına izin vermemek yöneticilerin mağdurlara uyguladığı davranışlardan bazılarıdır. Bununla birlikte; tepe yönetimi yanlış veya eksik

bilgilendirme, mağduru sosyal ortamdan pasifize etme, küçültücü hareketler alt konumdaki iş görenlerin uyguladığı tavırlardır (Barlett, 2009: 168).

1.7.3. Organizasyondan Kaynaklanan Nedenler

Literatüre bakıldığında Mobbingin işletme kaynakları nedenleri yönetim ve liderlik biçiminden kaynaklandığını (Skosstad vd., 2007), işletmenin yapısı ve kültüründen kaynaklandığını (Grubb, 2005), Toplumsal ve kültürel yapıdan kaynaklandığını (Vega ve Commer, 2005) tespit etmişlerdir. Bu sebepler aşağıda açıklanmıştır.

1.7.3.1. Yönetim ve Liderlik Biçiminden Kaynaklanan Nedenler

İşletmelerde bulunan yöneticiler özenle ve itinayla başvuruları değerlendirildikten sonra seçilir, o kurumu temsil yeteneği, grubunu yönetme becerisi, astlarına olan mütevazı ve aynı zamanda mesafeli tutumu gözlemlenir devam edip etmeyeceklerine ilişkin bir deneme süresinin ardından işletme kültürüne bağlı bir yönetici olarak kurumda varlığını sürdürür. Bahsedilen bu durum olması gereken bir tutumdur. Ancak bazı liderlerin takındığı tutumlar yıkıcı, umursamaz, zorba olarak karşımıza çıkabilmektedir (Einarsen vd., 2007: 345). Kendinden emin olmayan, özgüveni ve liderlik becerisi düşük yöneticiler Mobbing belirtilerini ya görmezden gelmekte ya da hafife almaktadır. Bu tutum var olan belirtilerin şiddetlenmesine ve büyümesine yol açacağı için bu tarz yöneticiler bir Mobbing sebebidir. Bir diğer yönetici tipi olan zorbalar; mevcut işlerin tamamlanması adına çalışanı yıpratır, yorar olması gerekenden daha fazla iş yükler. Bu süreçte çalışanların ilgi ve gereksinimleri, duyguları zorba liderler için önemli değildir. Bu tarz liderler astlarına karşı küçük düşürücü ve ilgisiz davranır, astların birbirleriyle iletişim kurmalarını da istemezler.

1.7.3.2. Örgütün Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Her işletme genel hatlarıyla benzer özellikleri barındırsa da detaylarda farklılaşmaktadır. Bu farklılıklar işletmenin Mobbinge yönelik tutumlarında etkili bir faktördür. İşletmelerin amaçlarının olmayışı, çalışanları yapması gereken işlerin tanımlarının belirlenmeyişi, çok fazla iş yüklenmesi çalışanlarda bir baskı oluşturmakta, bu baskı halinin sistematik bir nitelik taşıması ile çalışanlara yönelik farkında olmadan da Mobbing yapılmaktadır (Zapf, 1999: 2004; Einersen, 2005; 2007). Özellikle tüm iş yükleri ve yorucu iş şartlarına rağmen çalışanların yükselmesine engel olunması, işletme için rekabetin teşvik edilmesi, ödüllendirmeye ilişkin kriterlerin belirlenmemesi, siyasi tutumların iş yaşamını etkilemesi işletme için Mobbing sebepleri arasındadır. Genellikle işletmelerin çok sık yaptığı bir davranış da; işletmenin herhangi bir başarısından veya başarısızlığından sadece tepe yönetimin haberdar olmasıdır. Geri bildirim ve iletişim eksiliği çalışanların kendini o kuruma ait olmasını engelleyecektir. Bu süreçte yıldırmanın olması kaçınılmaz bir olaydır (Grubb, 2005: 76).

1.7.3.3. Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Nedenler

Yönetim bilimi günümüzdeki koşullarına erişebilmesi için uzun bir süreçten geçmiştir. Ürün odaklı olarak başlayan yönetim tarzı günümüzde çalışan-ürün-tüketici bağlamında değerlendirilmektedir. Ancak günümüzde tüketiciden maksimum kazanç sağlamak için en kullanılabilir ürünü oluşturan işletmeler bunun çalışanların elinde olduğunu bilmelerine rağmen, bazı işletmeler hala zorbalık ve baskı ile çalışanların motive olabileceğine inanmaktadırlar. Ekonomik krizler, kalifiye elaman yetersizliği gibi durumlar çalışanlarda bir enflasyona yol açmış, iş gücü devir hızı artmıştır. Çalışanlar da bu gibi durumlarda korkarak çalıştıkları işletmenin zorbalık içeren baskıcı tutumunu benimsemek durumunda kalmıştır. Bu tutum yıldırmanın örgüt kültürüne aktarılmış hali olarak görülebilir (Baillen vd., 2009: 54). Bu düşünce bir algıyı ifade ettiği kabul edilmesi de oldukça mantıklı olarak görülmektedir. İşletme kültürünün Mobbing faaliyetlerinin kendisi olarak kabul edilmesi, olağan bir tutum olarak görülmesi, yeni başlayan bir çalışana huzursuzluk vermekle birlikte, bu durumu kabul edebilir hatta kendisi de bu duruma dahil olabilir. Çalışanlar bunun farkında olmaz ve benimser. Bu tutumlar, yönetimin Mobbinge izin veren tutumları sebebiyle iş görenlerin durumu olağan bir eylem olarak görmesine sebep olacaktır. Mobbing yavaş gelişen bir yapı

sergilediği için, elimizde olan en temel verilerden biri olan çalışanların bu olaylara ilişkin tutumunun da olmaması, tespit edilmesini güçleştirmektedir (Soares, 2002: 32).

1.7.4. Toplumsal Kültür ve Değerlerden Kaynaklanan Nedenler

Çalışanların, örgütün yapısı, politikaları, işlemleri ve örgütsel amaçlara bakış açılarını içeren değerleri o örgütün kültürünü oluşturmaktadır. İnsan unsurunu ön planda tutan örgütsel kültürde yıldırmanın ortaya çıkması ve yaşaması zordur ancak insan unsurunu geri planda bırakan örgütsel kültürlerde, yıldırmanın yaşanması kaçınılmazdır (Vega ve Comer, 2005: 101). Ülkelerin sahip olduğu inanç sistemi, çalışana, emeğe verdiği değer, yönetim felsefesi ve insana verdiği kıymet, ülkedeki birçok işletmeyi etkilemektedir. İşletmeler yalnızca sahip olduğu kurumun felsefesi yansıtmaz, aynı zamanda bağlı olduğu toplumun politik, ekonomik, sosyolojik özelliklerini, eğitim, sağlık, sanat alanındaki gelişimi de kapsamakta ve bu kavramlardan yola çıkarak kendi bir misyon oluşturmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 66). Bu nedenle toplumsal kültür ve değerlerin örgütlerde yıldırma oluşumunu etkileyebileceği ileri sürülmektedir (Davenport vd., 2002: 144). Tınaz (2004: 44-46)' a göre psikolojik davranışın altında yatan toplumsal sebepler sekiz başlık altında incelenebilir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Konaklı, 2011: 65-68);

- **Mağduru Grubun Belirlediği Yasadışı Kuralları Kabul Etmeye Zorlamak:** Çalışma ortamında belli başlı grupların varlığından söz etmemek mümkün değildir. Bu gruplar yazılı olarak yer almamakla birlikte varlığı tüm işletmede kabul edilebilir bir güçtedir. Bu gruplar kendi fikirleri ve önerilerinin kabul edilmesi kaygısını ve yetisini fazlasıyla taşımaktadır. Bu şekilde grubun daha da güçleneceği ve ilerleyeceğini düşünmektedirler. Eğer çalışanlar grup tarafından belirlenen bu kurallara uymazsa dışlanacaklardır.
- **Karşı Taraf Olmaktan Memnuniyet Duymak:** Mobbing uygulayıcıları, nefret, öfke ve kıskançlık duygusu fazla olan bireylerdir. Çoğunlukla ilginin hep onda olmasını istemekte, zayıf karakterlerini, daima övgü ve ilgi görerek bastırmayı tercih etmektedirler. Ayrıca bu kişiler, kendine karşıt bir taraf olmasından keyif duymakta, rekabeti kişisel çıkarlar boyutunda algılamayı ve ona göre hareket

etmeyi hoş karşılamaktadır. Bu davranışın boyutlarının büyümesi için ayrıca bir çaba gösterebilirler.

- **Sadece Zevk arayışı:** Bazı insanlar, başkalarına fiziksel ya da psikolojik olarak acı çektirmekten zevk alırlar. Psikolojik yıldırma uygulayanlar, sadist kişiliğe sahiptirler ve başkalarına yaptıkları eziyetten haz duyarlar.
- **Can Sıkıntısı:** İnsanlar için aynı şeyler yaşamak bazen can sıkıcı olabilmektedir. Özellikle bu bir mecburiyet teşkil ediyorsa daha olumsuz bir durumdur. Çalışanlar özellikle iş yerinde her gün aynı şeyleri yaptığı için, sıkılmakta, bazen yapacak bir şey bulamamaktadır. Bu tür durumlarda iş dışında meşgul olmaları için başkalarını zor durumda görmek gibi tavır onları oyalayacak ve can sıkıntısını giderecektir.

1.8. Mobbing Dereceleri

Mobbing süreci hissettirdiği sonuçların şiddetine bağlı olarak derecelendirilmektedir. Ayrıca görülme sürecindeki sıklık, bireylerin bu olaya karşı tepkilerindeki netlik, uygulayıcının psikolojik durumu, deneyim, tecrübe, özel hayatı gibi demografik özellikleri Mobbing'in aşamalarını oluşturmaktadır.

Mobbing kendi arasında Mobbing'in başladığı süreç (Başlangıç evresi), problemlerin görülmeye başlaması (Giriş evresi) Niyetlenmiş çatışma durumu (Hazırlık evresi) Psikolojik sıkıntıların ileri boyutlara ulaşması (Gelişim evresi) Başarı/Başarısızlıkla tamamlanması (Sonuç evresi) olarak beş gruba ayrılmaktadır. Aynı zamanda Mobbing şiddetine, sürecine göre üç kısma ayrılmaktadır. Bunlar birinci derecede, ikinci derecede, üçüncü derecede Mobbing olarak sınıflandırılabilir. Aşağıda Mobbing'in dereceleri yer almaktadır (Çobanoğlu, 2005: 61-63);

1.8.1. Birinci Derece Mobbing

Genel olarak Mobbingin tüm süreci, mağdurları şaşırtmaktadır. Çünkü bireyler en yakın arkadaşlarından, yöneticilerinden böyle olumsuz tavırlar, imalı sözler beklememektedir

Öfke, kızgın olmak, nefret duymak insanlara has bir özelliktir. Bazı durumlarda çalışanlar böyle bir ruh hali içinde olabilir. Bu tür durumlara maruz kalan çalışanlardan bazıları buna karşı savunmacı bir tutum sergileyip, karşı koyma çabasında olurken, bazı çalışanlar bu durumu görmezden gelme, durumu olumlu değerlendirmeye çalışmaktadır. Mobbing'den rahatsız olan kişilerin bazıları ise buldukları işi bırakma eğiliminde olabilmektedir. Bireyin yaşadığı sorunlar hakkında bilgi sahibi olmayan yakınları, bu aşamada süreçten haberdar olmamaktadır. Çalışanlar yakınlarına, sosyal çevresine bu durumu aksettirmez. Kendini rahatlatan egzersizlere yönelir. Dikkatini başka bir konuya çekme çabasıdadır. Yeni arayışlar, uğraşlar edinmek bu derecede Mobbinge karşılaşılan bireyleri hafif düzeyde etkilemektedir. Birinci düzeydeki Mobbingin bazı belirtileri aşağıdaki gibidir (Djurkovic vd., 2004: 472);

- Sürekli ağlamak, üzünlüğünü bu şekilde gidermek
- Uykusuzluk, uykuda birden uyanmak ve uyuyamamak
- Hemen hemen her söyleme karşı alıngan bir tavır sergilemek
- Dikkat eksiliği, ilgi dağınıklığı

1.8.2. İkinci Derece Mobbing

İkinci derecede Mobbing birinci derece Mobbinge göre daha sarsıntılı bir süreci içermektedir. Özellikle sıklıkla ve birbiri ardına Mobbinge maruz kalan bireylerde uyku rahatsızlıkları, hiper tansiyon, kilo alıp vermede dengesiz durum, depresif davranışlar, kötü madde kullanımı ya da uyuşturucu ilaç kullanımı, çalışılan ortamdan uzaklaşma isteği, uyanık halde uyku süreci, kâbus, korkma ve ölme korkusu olduğu gözlemlenmiştir (Mercan, 2007: 24).

1.8.3. Üçüncü Derece Mobbing

Bu aşamada kurban artık çalışmak istemez, iş yerine gitmek istemez ve gidebilecek fizyolojik ve psikolojik yeterliliğe sahip olamaz. Eğer çalıştığı ortama gitmekle yükümlü ise içinde büyük bir korku, panik, rahatsızlık olacaktır. Yaşadığı olumsuz

süreç mağduru fazlasıyla etkilemiş, iş yerine gitse bile orada bulunmak istememektedir. Bireyler olumsuz durumlara karşı kişiden kişiye değişmekle birlikte genellikle kendi koruma eğilimindedirler. Ancak Mobbing'in bu aşamasında mağdur artık kendini korumaktan yorulmuştur. Normal düşünemez, yüksek depresyon, panik atak, kalp krizi, dikkatsizlik kaynaklı kazalar, travma sonrası stres bozukluğu, intihara eğilim, olayla ilgisi olmayan bireylere karşı şiddet yanlısı tavırlar sergileme; üçüncü yani Mobbing'in görüldüğü en ağır seviyedir. Mağdur normal yaşamına devam edemez, mesleğini yerine getiremez, hayata dair beklentileri, umutları, insanlara olan sevgisi oldukça azalmıştır. Bu yıpranma ve tükenme hali onu tıbbi bir tedaviyle bile düzelemez. Oldukça uzun yıllar ve ağır tedaviler sonrasında birey kendi haline gelmektedir (Duncan, 2001: 52).

1.9. Mobbing Tarafları

Yıldırma sürecinin aktif olarak içinde yer alan üç grup bulunmaktadır. Bunlar, mağdurlar, uygulayıcılar ve izleyenlerdir. Bu grubun birbiriyle etkisi Mobbingin şiddetini, kapsamını ve sürecini büyük bir oranda etkileyebilmektedir. Bu grupların kişilik tipleri özellikleri farklı alanlarda ve olaylarda farklılaşabilmekte, içeriği değişmektedir. Bilinen ve en sık görülen Mobbing mağdurları, Mobbing uygulayıcıları ve Mobbing izleyicilerinin nitelikleri aşağıda yer almaktadır.

1.9.1. Mobbing Uygulayanların Kişilik Tipleri ve Özellikleri

Mobbing davranışında bulunan bireylerin tanımlanması yapılması gerekirse; hiyerarşik sıralamada genellikle önemli bir pozisyonda, karar verici mercide olan yönetici, işletme sahibi, çıkar grupları gibi üstler, yatay sıralamada ise aynı pozisyonda bulunan çalışma arkadaşları olabilmektedir. Mobbing tarafları genellikle tek bir çatı altında yer alan çalışanlar arasında yaşanmaktadır (Ferrari, 2004: 8).

Psikolojik baskı uygulayıcıları genellikle düşmanca tavırlar içinde olmaktadır. Eğer bu kişilere karşı kötü niyet besleyen biri olmazsa yeni bir kötü insan bulabilir, kendine onu hedef alabilir. Uygulayıcılar psikolojik açıdan problemlili, rahatlıkla yalana ve iftiraya başvuran, kolaylıkla sinirlenebilen ve bu sinirini kontrol edemeyen kişilerdir. Mobbing uygulayıcıları kendini oldukça beğenen, kendinden başka kimsenin sorunlarına, sevinçlerine önem vermeyen bir yapıdadır (Tutar, 2004: 4). Mobbing davranışında bulunan kişilerin ortak özelliği kendilerinde eksik olan bir davranış bu şekilde giderdiklerini düşünmeleridir. Bireysel çıkarlar, mesleklerini tehlikeye düşürebilecek kişilerden kaynaklı durumlar ve kendilerine güvenmemeleri sebebiyle, başkalarının yaşamını önemsemeden onları aşağılamaya ve olumsuz davranışlarla mağdur etmeye eğilimlidirler. Mobbing mağdurdan ziyade uygulayıcıların sorunlu ve takıntılı yapılarından kaynaklanmaktadır (Leymann,1996: 6).

Mobbing kötü ve sancılı bir süreçtir, birçok kişiyi oldukça zorlayıcı durumlara düşürmektedir. Bu sebeple Mobbing uygulayan kişilerin sahip olduğu büyüleyici özellik, zekâ, güç, bilgi ve beceri onların sergilediği bu ikiyüzlü, sahtekâr tavırları örtemez. Uygulayıcılar bir başkasına saygı göstermediği gibi kendine de o saygıyı göstermez. Bu kişiler yaptıklarını haklı çıkarmak, olumsuz tavırlarını olumlu göstermek için çevresiyle iyi ilişkiler kurarak düşüncesine taraf aramak, gereğinden fazla saygı göstererek bu şekilde kendi bir kalkan oluşturma eğilimindedir (Tutar, 2004: 20).

Leymann (1996) kırk beş tür Mobbing davranışından söz etmektedir. Ayrıca Leymann Mobbing sebeplerini bulmamız için uygulayıcılardaki eksikliklere bakmamız gerektiğini ifade etmekte; Birinin moralinin bir kez ya da birkaç kez iyi olmaması, birilerine karşı iyi niyetli olmaması tolare edilebilecek bir durumken; bu tavırların sıklıkla ve bir kişiye yönelik gerçekleştirilirse bu durum o kişinin sorunlu bir kişi yaptıklarının da kabul edilemez davranışlar olduğunu gösterdiğini ve biran önce önlenmesini ifade etmektedir. Leymann'ın çalışmasından aktaran Davenport ve arkadaşları (2003: 43) bu davranışları dört gruba ayırmıştır. Bu davranışlar aşağıdaki gibidir;

I. Grup Davranışlar:

Bu gruptaki uygulayıcıların öncelikli amacı kendini göstermeye çalışmak, bu şekilde kendine bir taraf toplamak, kendiyile olan iletişimi bu şekilde etkilemeye çalışmaktır. Bu gruba giren davranışlar aşağıdaki gibidir;

- Kendini belli etmeye çalışmak ve karşılıklı iletişimi engellemek
- Yöneticiniz gelişiminizi engeller,
- Konuşmanız yarıda kesilir, müdahale edilir
- Çalışma arkadaşlarınız kendini geliştirecek fırsatları, kariyer gelişiminizi engeller
- Herkesin içinde size yüksek sesle aşağılayıcı ithamlarda bulunulur veya azarlanırsınız
- İşinizi beğenmezler
- Özel yaşamınıza müdahale edilir, eleştiri alır,
- Telefonunuza bilinmeyen numaralardan tehdit niteliğinde aramalar gelir,
- Sözlü ve yazılı uyarılar gelir,
- Yüz mimikleri ve bakışları ile sizinle iletişime kendini kapatır.

II. Grup Davranışlar

Bu grup davranışları uygulayan kişiler genellikle mağdurların sosyal ilişkilerini etkileme eğilimindedir. Saldırganların amacı mağdurları sosyal yaşamdan izole etmektir.

- Çalışma arkadaşlarınız sizinle ilişki kurmaz
- Başkalarına ulaşımınız kısıtlanır, yalnız bırakılırsınız,
- Çalışma arkadaşlarınızdan izole olmuş bir çalışma ortamı oluşturulur,
- Çalışma arkadaşlarınızın sizinle isteyerek de olsa iletişim kurmasına izin verilmez

III. Grup Davranışlar

Bu gruptaki davranışlar mağdurun itibarını zedelemeye yöneliktir. Bu davranış grubuna giren davranışlar aşağıdaki gibidir;

- Saygılılığınıza yönelik saldırılır olur,
- Hakkınızda yanlış konuşmalar gerçekleşir ve bunlar sizin yüzünüze söylenmez,
- Gerçek olmayan size ilişkin olaylar oluşturulur,
- Sizinle alay etmek maksadıyla küçük düşürücü durumlara düşölürsünüz,
- Psikolojik sorunlarınız varmış gibi düşünölür,
- Bu konuyla ilgili bir doktora gitmeniz konusunda ısrar edilir,
- Özür dilemeniz, teşekkür etmeniz, iyi niyetinize dair tüm davranışlarla dalga geçilir
- Farklı bir kimliğiniz varsa dalga geçilir,
- Kişisel güveninizi zedeleyecek davranışlarda bulunulur,
- Uğraşlarınız sizi küçöltecek şekilde aktarılır,
- Fikirleriniz daima eleştirilir,
- Lakap veya takma isim kullanılarak hitap ederler size,
- Cinsiyetinizle alakalı aşağılanırsınız

IV. Grup Davranışlar

Bu grupta yer alan davranışlar bireyin yaşam kalitesine, statüsüne yöneliktir. Bu gruba giren davranışlar aşağıdaki gibidir;

- Size dair bir konum ya da pozisyon bulunmamaktadır
- Sizin emek sarf ederek aldığınız konumu ya da unvanı geri alma çabası vardır, yeni bir iş mevcut değildir sizin için,
- Anlamsız veya size uygun olmayan işler verilir
- Kapasite ve becerilerinizin çok altında işlerle görevlendirilirsiniz

- Sürekli departman ya da iş değiştirmek durumunda bırakılırsınız,
- Kişisel güveninizi zedeleyecek görevler verilebilir,
- Saygınlığınızı kaybettirecek nitelikteki işler verilebilir
- Maddi açıdan büyük kayıplar oluşturacak durumlara düşürölürsünüz.

Evinize, malınıza, arabanıza kısacası sahip olduğunuz tüm mal varlığınıza ilişkin zarar verici davranışlarda bulunulur.

V. Grup Davranışlar

Bu gruptaki davranışlar direkt olarak bireyin sağlığına yöneliktir. Bu gruptaki davranışlar;

- Sizi fiziki açıdan yoracak işler yaptırılır,
- Fiziki şiddete başvuracaklarını ima ederek sizi korkutma yoluna giderler,
- Sizi korkutmak için az da olsa fiziki şiddete başvururlar,
- Fiziki hasar bırakırlar
- Cinsel tacizde bulunurlar

Psikolojik taciz uygulayıcıların belli başlı özellikleri belirlense de, bu kişilere ilişkin belli bir kalıp ya da bir karakter yoktur. Mobbing uygulayan bireyler, fazlasıyla kontrol etme eğiliminde, korku içinde, saldırgan, hâkimiyet kurma çabasında, davranışlarında güven ve netlik olmayan ve bu sebepler karşısındakini kıskanan, nefret eden, daima onun kötülüğünü isteyen bir yapıdadır (Baykal, 2005: 2).

1.9.1.1. Narsist Mobbingci

Bu gruba giren Mobbing uygulayıcıları, kendi zaaflarını, acılarını, iç savaşlarını, kendileriyle çatıştığı durumları başka bir kişi ya da kişilere yükler ve bu şekilde kişisel denklemlerini çözmeye çalışır. Narsist Mobbingciler toplum içinde kendini oldukça üst konumda görmekte, vazgeçilmez, yeri doldurulamaz biri olduğunu düşünmekte, eksiliği

bulunmayan fiziksel görünüşü ve mükemmele yakın karakteri ile insanların hayran olduğu biri olarak kendini tanımlamaktadır. Bu sebepler kendileri daima haklıdır ve her şeyi hak eden tek kişi de odur. İçsel kavgalarını tanımlayamaz ve sorunlu olduğunu kabul edemez. Bu şekilde bir yaşam kurmuştur (Tınaz, 2009: 6).

1.9.1.2. Panaroid Mobbingci

Ruh hastalığı olarak da tanımlanan paranoya; bireyin ruh halinin paranoyadan etkilenmesine vesile oluyorsa bu bir kişilik özelliğidir (Tarhan, 2004: 131). Ergenlik ile yetişkinlik arasındaki süreçte gelişen; paranoid kişilik bozukluğu; çevredeki insanların tavırlarını kötü olarak algılama ya da yanlış olmadığı halde kötü olarak yorumlama, güvensizlik, kuşkuculuk, suçlayıcı olma, mutlu insanlara dayanamama, kıskançlık ve kavgacı yapıya sahip olma şeklinde seyreder. Genel olarak paranoid kişilik yapısına tanı koymak oldukça güçtür. Çünkü bu tür kişilik özelliğine sahip kişiler sosyal hayatlarında, günlük yaşamlarında diğerlerine karşı iyi görünmeye çalışmakta, hatta bazı davranışları takdir bile görmektedir. Panaroid kişiler genellikle başkalarına kuşkucu, tehdit etme eğiliminde olan, güven duymayan ama sosyolojik açıdan nitelikli bir düzeyde olan bireylerdir. Yaptıklarını haklı çıkarmak amacıyla da çoğu kez davranışların benzerlerini tekrar ederler (Evlice, 2005: 85). Paranoid psikolojik şiddet uygulayıcılarının sahip olduğu kişilik özelliklerine ilişkin en önemli belirtiler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tarhan, 2004: 130);

- a. **Kuşkucu Olma:** Bu bireyler daima kendinin başkaları tarafından kullanıldığı ve sömürüldüğü inancına sahiptir. Bunu bir yaşam biçimi haline getirdiği için kendisinin de başkalarını kullanılması yaşanabilecek olası bir durumdur.
- b. **Güvensizlik Duyma:** Bu belirti çevresindeki herkesi kapsar. Ailesi, arkadaşları, çalışma arkadaşları, yöneticileri kısacası güvenebileceği veya güvenemeyeceği herkes bu gruba dâhil olabilecektir. Karşıdan bakıldığında sevgisiz, soğuk ve sıcak olmayan bir yaklaşımla hareket eden kişilerin aslında özlerinde sevgiye ve ilgiye ihtiyaç duyulduğu gözlemlenen bir durumdur.
- c. **Alınganlık:** Basit söz veya olaylardan bile kendilerine kötülük yapıldığı şeklinde bir anlam çıkarabilirler. Paranoid kişilik özelliğine sahip bireylerin daima hakarete uğradıklarına inanmaları, daima kendini ön planda tutmaları ve

kendileri dışında başka kimsenin önceliklerini gözetmediklerinden kaynaklanmaktadır.

- d. Kin Duygusu ve İnatçılık:** Bu kişiler tarafına yönelik gerçekleştirilen yanlış veya doğru olsun ya da olmasına kendisine göre yanlış kabul ettiği tavırları kabul etmez, unutmaz ve bunu yapan kişiye kin ve nefret duymaktadır.
- e. Sır Tutmak:** Paranoid kişiler özel hayatlarının kendi aleyhlerine kullanılabileceğine inandıklarından çoğunlukla ya yanlış bilgi vermekte, ya da hiçbir bilgi vermemektedir. Ancak enteresan bir durumdur ki başkalarının yaşamlarına ilişkin bilgi almak ve müdahale etmek adına türlü çabalara girişmekten de kaçınmazlar.
- f. Kıskançlık Duygusu:** Paranoid Kişiler en yakınlarını bile kıskanmakta, sürekli sorgulamakta, mantıklı veya mantıksız kıskanmaktadır.
- g. Sorgulayıcı Olmak:** Paranoid kişiler arasında sorgulayıcılık özelliği olanların algılama becerisi oldukça yüksektir. Bu durum neden yaşandı? Niçin benim başıma geldi? Gibi sorularla sürekli meşguldürler. Karşısındakine ve kendine daima bir şeyleri açıklama çabasındadır. Her durumda bir taraf bulmak, karşıt algıladığı kişiye yakın bir ortak bulmak, onun yakınındakileri düşmanı, kendi yakınındakileri dostu ilan etmek, kendi yakınlarının bile olaya tarafsız bakması ve karşısındaki kişiyi haklı görmesi durumunda yakınlarını da düşman gibi görmek bu kişilerin tipik çabalarıdır. Bu kişiler için her durum bir mantık çerçevesinde ilerlemektedir.

1.9.1.3. Sınırdaki (Borderline) Mobbingci

Borderline kavramı ilk olarak 1930'ların sonunda "Teşhisinde zorlanılan ve duygularında sürekli gel git yasayan kişiler" için kullanılmaya başlanmıştır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi borderline Mobbingciler, kişilik özelliklerine bağlı olarak sürekli bir dengesizlik ve hemen hemen her zaman duygusal bir karmasa yaşadıklarından dolayı bireyler arası ilişki kurmakta zorlanmaktadır. Fakat yakın oldukları kişiye karşı aşırı bağlılık gösterebilirler. Bireyleri tek bir kalıp altında değerlendirmektedir. Buna göre bireylerin davranışlarının hepsinde iyi bir özellik teşkil

edecektir, ya da kötü bir özellik teşkil edecektir. Borderline Mobbingcilerin, genel kişilik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tınaz, 2008: 26-28);

- Terk edilmekten oldukça korktukları için olduğundan daha fazla gayret sarf etme
- Birini oldukça övme, birçok davranışını fazla olumlu bulma veya tam tersi bir bakış açısı ile kişiyi kınama, davranışlarını yerme gösteren veya bu iki tavır içinde gel-gitleri olan, daima gergin ve net olmayan kişilik ve ilişkileri olan
- Ben neyim? Kimim? Gibi soruları, kimliğine yönelik çıkmazları fazlasıyla bulunan, tutarsız davranan karakter yapısı
- Kendini tehlikeye düşürecek ya da zarar verecek boyutta nitelendirilebilecek, en az iki davranışa karşı eğilimi olan
- Öfkesini kontrol edememe durumu
- Bir anda parlayan, sonra durulan, fazlasıyla stres oluşturan kişilik ve düşünce yapısı

1.9.1.4. Anti-Sosyal / Asosyal Mobbingci

Bu gruba giren Mobbing uygulayıcıları, oldukça iyi iletişim kurmaktadır. Aynı zamanda saldırgan yapıları, olayları abartma ve yalan söyleme sorunları onlar için alışkanlık kazanmış bir durumdadır. Sebepleri arasında; aile bireyleri özellikle anne ve babaları ile iyi bir iletişim kurmaları, ihmal edilmeleri ya da kardeşler arasında bir ayrımcılık yapılması gelmektedir. Gerin, huzursuz ve sinirli bir tutumu vardır. Davranışlarına ilişkin bir müdahalede sabrı yoktur. Eğer uygulayıcıların yalan söylediklerini ortaya çıkarırsanız, kendinin doğruluğunu ispatlamak adına tüm yollara başvurarak sizi inandırmaya çalışır. Empati kurma becerisi düşük, duygusuz ve merhametsiz bir tutum sergilemekte, zayıflık belirtisi hiçbir tavrı benimsememektedir. İnsanları küçümser, küçük düşürür, farklı, alışılmamış davranışlar sergilemeyi sever. Birinin sorunu onun için çözülmesi gereken bir sorun değil kendi lehine çevirebileceği bir araçtır. Vicdan azabı, pişmanlık gibi duyguları sevmez ve benimsemez (Ergil, 2001: 40).

1.9.2. Mobbing Mağdurlarının Kişilik Tipleri ve Kişilik Özellikleri

Psikolojik baskı görenler durumun en kritik noktasında yer almaktadır. Mağdurlar için net ve belirlenmiş bir özellikte bulunmamaktadır. Psikolojik baskı hiçbir ayırım gözetmeksizin herkesin karşılaşılabileceği bir durumdur. Genellikle bu davranışa maruz kalan kişiler iyi niyetli, çevresi tarafından güvenilen, saygı duyulan, kurallara bağlı, yalan söylemeyen bireylerdir. Eğer mağdurların yaşı oldukça gençse ve başarılı ise bu davranışlara maruz kalma durumları yüksektir. Birinin işletmede başarılı olması, mesleğini sevmesi, çevresi ve yönetim tarafından yaptıklarının takdir edilmesi ve saygıyla karşılanması, konusunda uzman, bilinen ve bu özellikleri ile tanınan biri olması özellikle meslektaşları tarafından kıskançlık niteliğindeki davranışlarla karşılaşmasına sebep olabilir. Özellikle mağdurlar, daima çevresine iyilik yapma isteğinde, bilgisini, deneyimini, tecrübesini paylaşma isteğinde, adaletsizliğe dayanamayan bir kişilik yapısındadır.

Yeni ve farklı düşüncelerle çevresini aydınlatan, olaylara ve olgulara diğerlerinden farklı bir düşünce geliştiren, evreni farklı algılayan bireyler Mobbing mağduru olabilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 20). Özellikle eğitilmiş, kendini geliştirmiş, geleceği oldukça güzel bireyler; sadece kendini umursayan ve kendi çıkarları için çalışan bireyler tarafından Mobbing davranışlarına maruz kalmaktadır. Personelin ayrıca tavırları, konuşması, hitap ettiği sosyal statü, onu kabul edemeyen kişiler tarafından yadırganmakta ve küçümsenmektedir. Psikolojik şiddeti bir çöküş olarak tanımlayabilirsek; bu çöküşte en fazla kaybı mağdur yaşamaktadır (Tınaz, 2006: 31).

Psikolojik şiddet sürecinde mağdur olan kişinin sahip olduğu bir yapı bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalara göre, dört farklı kişilik tipi psikolojik şiddet yaşamaya yakındır. Bu kişilik tipleri aşağıdaki gibidir (Tetik, 2010: 13);

- **Yalnız bir kişi:** Genellikle erkeklerin egemen olduğu ve sayıca fazla yer aldığı iş yerinde bir kadın çalışanın olması veya az olması ya da; kadınların çok olduğu bir çalışma ortamında bir tek erkeğin olması mağdurun o tek kişi olabileceği ihtimalini kuvvetlendirir.
- **Farklı bir kişi:** Bireylerin, duruş, düşünüş, hayata bakış, giyim tarzı gibi birçok sebepten diğerlerinden farklı olan özellikleri onu farklı kılabilir. Tümünün bekâr

olduğu bir ortamda evli olmak, ya da tümünün evli olduğu bir ortamda bekâr olmak mağdur olmak için bir etkidir. Kısacası tek veya az iseniz bir çoğunluk içinde, Mobbing davranışına maruz kalma ihtimaliniz yüksektir.

- **Başarılı bir kişi:** Başarıları ile kayda değer bir kazanım elde etmiş, çevresi ve yöneticileri tarafından takdir görmüş, ödüllendirilmiş, dışarıdan söz sahibi birinin beğenisini kazanmış çalışan, meslektaşları tarafından bir anda kurban olarak hedef alınmaktadır. Mağdura yönelik ve özellikle onun bilgisi olmadan, gizlice çalışması ve başarısı engellenir.
- **Yeni gelen kişi:** Yeni işe başlamış bir çalışan için iki olumsuz durum söz konusu olabilir. Bunlardan birincisi; yerini aldığı kişinin öncesinde çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler olması, çalışanların onu unutamaması ve yerine birinin gelmesini istememeleri; ikincisi ise, yeni gelen kişinin diğerlerine fark atacak şekilde üstün özelliklerinin olmasıdır. Mağdur nitelikli, eğitilmiş diğerlerine nazaran güçlü özelliklere sahip bir yapıdadır, bayansa genç, güzel, erkeğe yakışıklı olması diğer çalışanların ona karşı cephe almasına sebep olmaktadır.

Psikoloji biliminde bireyler “A tipi kişilik ve “ B Tipi kişilik” olarak sınıflandırılmaktadır. A Tipi kişinin özellikleri aşağıdaki gibidir (Sutherland ve Cooper: 1990: 82);

- Kısa sürede tamamlaması gereken işler mevcuttur ve bunları tamamlamak için uzun saatlerini çalışarak harcar
- Daima içsel olarak rekabet içine girer
- Kendini rasyonel olmayan kıstaslarla değerlendirir, belirli yargılara göre eksik ya da fazla yönlerini bulur.
- Çalışma yaşamında engelleyici davranışlar yaşadığı varsaymaktadır.
- Yöneticilerinin kendini ve başarılı algılamadığını, kabul edemediğini düşünür.

Bu gruba dâhil olmuş bireyler genellikle pratiktir ve çok hızlı düşünüp karar verme becerisine sahiptir. Birden fazla işi aynı anda yapabilmektedir. Bu işleri de oldukça başarılı bir şekilde gerçekleştirir. Bu durumlar onları psikolojik şiddete karşı hedef

göstermek için ilk sebepler arasındadır. Eğer bir kişi A tipi kişiliğinde ise; Mobbing mağduru olma ve bundan kurtulma potansiyeline sahiptir (Ferrari, 2004: 15).

B Tipi kişilik özelliğinde olan bireyler genellikle, rahat, sessiz, rekabet etme güdüsü ve saldırgan davranışları az olan bir yapıdadır. Hayatın ve insanların koşuşturmasını, acelesini anlamsız bulmakta, A Tipi kişilik özelliğinin ayrıntılara dikkat etme durumuna B Tipi farklı açılardan değerlendirerek yaklaşmayı tercih eder. Bu gruba giren bireylerin özellikleri aşağıdaki gibidir (Lazarus, 1994);

- Telaşlı olmak, kaygılı olmak bu grup için düşük nitelikteki bir özelliktir.
- Fevri davranışları oldukça azdır. Kendine yapılan olumsuz tavırlara sakinlikle yaklaşır.
- Olayları mantık süzgecinden geçirir.
- Duygularını, öfkesini, anlık düşüncelerini kontrol altına almak bu grup için fark edilir bir özelliktir.

Bu durumlardan yola çıkarak insanları A Tipi kişilik ya da B Tipi kişilik ayırmak oldukça yanlış bir davranış olacaktır. A tipi davranışının görüldüğü her türlü bireyde B Tipi kişilik özellikleri de görülebilmektedir. Bireyler tek ve sabit bir davranış, duruş biçimine sahip olmamakla birlikte, zamanla, olaylar ve insanlarla bireyler değişmekte, duruma, fikirlere göre hareket edebilmektedir. Birçok insan bu iki karaktere yapısını barındırabilir. Ancak unutulmaması gereken bir husus vardır ki; bu özelliklerin fazlasıyla yer aldığı bireylerin Mobbing davranışına uğrama eğilimi yüksektir (Kırel, 2008: 82; Lazarus, 1994: 24).

1.9.3. Mobbing İzleyicilerinin Kişilik Tipleri ve Özellikleri

Psikolojik baskı oldukça uzun bir zaman aralığından oluşmaktadır. Çünkü sıklıkla ve belirli aralıklarla yapılan bu davranış için en az altı ay gerekmektedir. Bu süreçte olaya tanık olan kişiler izleyici olarak tanımlanmaktadır. Bunlar, meslektaşları, kendinden alt birimde ya da üst birimde çalışan ve konuyla direkt ilgisi olmayan, durumu görerek, yorumlayarak algılayan ve diğer çalışanlara uyum sağlayan bireylerdir. Çoğu kez

herhangi bir Mobbing davranışı ile karşılaşmamak adına durumu umursamıyormuş gibi davranabilir. Özellikle mağdurlar açısından bu kişilerin varlığı oldukça önemlidir. Bu kişilerin sergilediği tavır ve davranışlar, mağdurlar işbirliği içinde olmaması uygulayıcıların geri plana çekilmesi ve engellenmesi açısından oldukça önemli bir husustur. Mağdurların tanıklara hassas ve stratejik yaklaşması mücadelede önemli bir faktördür. Tanık tipleri aşağıdaki gibidir (Tınaz, 2006: 8);

1.9.3.1. Diplomatik İzleyici

Bu gruba dâhil olan tanıklar daima orta yol bulma, iki tarafı bir araya getirme çabası içindedir. Uzlaşımçı bir rol içinde olan bu bireyler ya çok sevilir ya da hiç sevilmez. Ayrıca bu kişileri olumlu tavırları sebebiyle ileride Mobbinge mağdur olma eğilimindedir.

1.9.3.2. Menfaatçi İzleyici

Toplum tarafından mağdurun yanında olduğunun bilinmesini istememekle birlikte, genellikle mağdur tarafındadır.

1.9.3.3. İlgili İzleyici

Kendi hayatı, kendi sorunları dışında birçok şeyle ilgilenen yapıdadır. Özellikle gereksiz düzeyde çevresindeki insanların özel hayatlarına müdahale etme çabasındadır. Mağdur kişi bu ısrarcı tavırlar karşısında rahatsız olmaktadır.

1.9.3.4. Bir Şeye Karışmayan İzleyici

Bu gruba dâhil olan bireyler; ortada görünmekten ve meydana çıkmaktan korkmaktadır. Olayların tamamının farkında olmakla birlikte, olanları karşıdan izleyerek uzak durmaktadırlar. Olaylara ilişkin düşüncelerini belli etmezler. Genellikle Mobbing uygulayıcılarına yardım eder, Mobbinge karşı ilgisiz ve umursamazdır.

1.9.3.5. İki Yüzlü Davranan İzleyici

Dışarıdan bakıldığında olaylara karışmayan, durumlardan haberdar olmayan bir yapıdadır. Aslında bu kişiler bir görüşe bağlıdır. Bu kişiler mağdurun yanında gibi görünse de taraf olduğu kişi uygulayıcıdır. Bu sebeple ileride kendinin karşılaşabileceği bir Mobbing davranışını engellemiş olur.

1.10. Mobbingin Taraflar Üzerinde Oluşturduğu Olası Etkiler

Mobbingin mağdurlarında görülen etkiler bir araştırma ile tespit edilmesi oldukça zordur, ancak çalışmalar Mobbingin oluşturulmak istendiği psikolojik sürecin kişiye yönelik ve işletmeye yönelik sonuçları üzerinde yoğunlaşmışlardır. Araştırmalarda elde edilen bulgulara göre, psikolojik şiddet uygulamaları sonucunda mağdurların, ciddi şekilde psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklarla karşı karşıya kaldıkları belirlenmiştir (Groeblichhoff ve Becker, 1996: 278).

Mobbingin tarafları arasında yer alan mağdurlar olaydan etkilenen birincil grup olarak değerlendirilebilir. Bireylerde oluşturduğu psikolojik yıpranmalar, işlerinden ayrılmasından ve işten uzaklaşmasından çok daha önemlidir. Çalışmaların genellikle çalışanlar üzerindeki etkilerine yoğunlaşması, durumun en ağır etkilerinin bu grupta hissedilmesinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda bireyin yakın çevresi, arkadaşlarına da etkisi olduğu görülmektedir. Stebbing ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada, çalışma yaşamında Mobbing'in çalışanlardan diğerlerinden farklı bir gerginleştirici olduğu ve bireylerde tatminsizlik, depresyon, anksiyete, hastalık izinleri ve isten ayrılmalara yol açabileceği gibi, kurban konumundaki kişilerin aileleri ve yakın çevresinin de bu olumsuz davranışlardan dolayı olarak etkilenebileceği belirtilmiştir (Stebbing vd., 2004:73). İşyerindeki Mobbing uygulamaları sonucunda, en çok psikolojik şiddet mağdurlarının ve çalışılan kurumun etkilendiğini fakat bunların yanında mağdurun yakın çevresi ve toplumsal yapının da etkilenebileceğini ifade etmekte yarar vardır (Tınaz, 2008: 65).

1.10.1. Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri

Çalışma yaşamında Mobbing, iktidar dengesizliğine, psikolojik ve fizyolojik baskı sürecine, uygulayıcıların sayısına, Mobbingin türüne, şiddetine, mağdurun bireysel niteliklerine ve çözümlerine bağlı olarak mağdurda önemli düzeylerde psikolojik rahatsızlıklar olabilmektedir. Psikolojik şiddetten en fazla mağdurların etkilendiği birçok araştırmada da kanıtlanan bir gerçektir (Munson, Hulin ve Drasgow, 2000: 23). Psikolojik şiddete maruz kalma derecesi arttıkça, maruz kalınan etkiler de o derece artmaktadır.

Başka bir ifadeyle bilinçli ve niyetlenmiş olarak düzenli aralıklarla gerçekleştirilen baskının muhtemel sonuçları, insanlar üzerinde oldukça ağır bir şekilde hissedilebilir hale gelmektedir. Bu asamadan sonra mağdur duruma düşen kişilerin kendilerine olan güvenleri ve saygıları yok olmaya başlayacaktır (Tınaz, 2006: 153-54; Aydemir, 2007: 101). Mobbing eylemlerine maruz kalan bireylerin fiziki ve zihinsel olarak ve ruhen hissedilir derecede rahatsızlandıklarını, geçmişte bu tür davranışlarla karşılaşmalarında ilk kez Mobbinge karşılan kişilere karşı daha travmatik yaşadığı tespit edilmiştir (Hoel vd., 2004). Psikolojik şiddete maruz kalanların çoğunluğu, söz konusu olumsuz olaylara karşı aynı psikolojik tepkileri göstermemektedirler. Daha baskın kişilik özelliklerine sahip olan bireyler, olmayanlara göre çok daha az olumsuz durum yaşadıklarını belirtmişlerdir Bunların yanında kırılabilir kişilik özellikleri taşıyan kişilerin, psikolojik şiddetten daha fazla yara aldıkları ve kalıcı psikolojik rahatsızlıklar yaşadıkları da ortaya konan sonuçlar arasındadır (Matthiesen ve Einarsen, 2001: 476).

Tablo 8
Mobbing'in Çalışanlar ve Örgütler Üzerindeki Etkileri

Yazar	Araştırma Şekli	Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	Örgütler Üzerindeki Etkileri
Davenport, vd. 2003: 67-70	Görüşme	Stres Psikolojik rahatsızlıklar Kazalar, sakatlıklar Tecrit edilme, ayrılık acıları Mesleki kimlik ve arkadaşlıkların kaybı İşsizlik, iş arama, taşınma, işsizlik maliyeti Kapasite altı çalışma Terapi masrafları Ailesel olarak çaresiz kalma Karmaşa ve çatışmalar	Tedavi masrafları Kaza masrafları Avukatlık ücretleri Çatışma Hastalıklı örgüt kültürü Kısıtlanmış yaratıcılık Hastalık izinlerinin artması İşgören devir hızının yükselmesi ve bunun yönetim maliyeti Düşük verim

		Ayrılık ve boşanma olaylarının artması ve bunun çocuklar üzerindeki etkileri Ailenin gelir kaybı	Uzmanlık kaybı Çalışanlara tazminat ödeme
Elvira ve diğ. 2003:1-20	Anket N=700	Psikomatik nedenlere bağlı astım Deri hassasiyeti Kronik ağrılı sendromlar Post-travmatik stres bozukluğu Bipolar kişilik bozukluğu Adaptasyon bozuklukları Kişilik bozuklukları	Motivasyonun azalması Verimliliğin düşmesi Psikolojik ve mental sağlığın bozulmasına bağlı terapi ve rehabilitasyon ücretlerinin ödenmesi İş tatmininin azalması
Niedl, 1996: 239-240	Anket N=386	Depresyon Anksiyete Saldırganlık Post-travmatik stres bozukluğu İrritasyon Psikomatik şikâyetler	İşten ayrılma Motivasyonun azalması İşgören devir hızının artması Verimliliğinin azalması İş tatmininin azalması
Einarsen vd. 1998: 263-268.	Anket N=935	Tükenme sendromu Sağlığın bozulması	İş tatminsizliği

Kaynak: Özler ve Mercan, 2009: 87.

1.10.1.1. Mobbingin Zihin ve Davranışlar Üzerindeki Etkileri

Mobbinge maruz kalan kişilerin karşılaştıkları hastalıkların kendinden kaynaklanmadığı için birçok kişi tarafından hastalanmaktan ziyade hasar görmek olarak ifade edilmektedir. Kişiler düzenli olarak psikolojik baskı ile karşı karşıya kalınca bu durum ona zarar vermekte. Özel hayatından, alışkanlıklarına kadar birçok yaşamsal aktivitesine yansımaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütüne göre; her yıl on kişiden biri Mobbing sebebiyle depresif bozukluklar yaşamakta; İngiltere’de ise bu durum zihinsel bir nitelik arz etmekle birlikte Mobbing görülme sayısı her on çalışandan biri olarak görülmektedir (www.ilo.org.tr, ET: 16.03.2015). Yapılan bir araştırmaya göre Mobbing ile zihinsel rahatsızlıklar arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Mikelson ve Einersen, 2002: 397-405).

Mobbing eylemleri sırasında karşılaşılan durumlar gerek çalışma arkadaşları gerekse üstleri tarafından yersiz ve usulsüz yere suçlanan, küçük düşürülen, şiddet gören bireyler kendilerinde neden bu durumun görüldüğünü anlamaya çalışmaktadır. Çevresinden destek ve ilgi bekleyen bireyler için yüksek bir ilgi gerekmekte, beklendiği ilgiyi görmeyince kendini yalnız olarak görmektedir. Bazı kurbanlar karşı karşıya kaldıkları bu durumu inkâr etme eğilimi gösterebilir de, bu durum sorunlardan kaçmak için sonuç vermeyecek bir davranış seklidir. Çünkü bu aşamalardan sonra mağdurun

normal işlevlerini bile sürdüremez hale geleceği, kişide yüksek derecede depresyon yaşayacaktır. Belirtmekte fayda var ki bu kişilerin yaşama dair tutunacak bir dalı, sevdikleri, bir amacı yoksa yaşamamayı bile tercih edebilecektir (Mikkelsen ve Einersen, 2001: 394).

1.10.1.2. Mobbingin Fizyolojik Yapı Üzerindeki Etkileri

Psikolojik şiddet olaylarında mağdur durumundaki kişiye genellikle fiziksel şiddet uygulamaları söz konusu değildir. Daha çok hedef alınan kişinin işyerinde uzaklaştırılmasına yönelik psikolojik baskılar söz konusu olmaktadır. Fakat uzun dönemli ve sistematik olarak psikolojik şiddete maruz kalan kişiler ruhsal yönden olumsuzluklarla karşı karşıya kalmakta ve bu da kişinin fiziksel rahatsızlıklar yaşamasına neden olabilmektedir. Finlandiya'ya yönelik yapılan bir araştırmada Mobbing gören bireylerin psikolojik rahatsızlıklarla birlikte fizyolojik rahatsızlıklardan biri olan kalp rahatsızlıkları ile karşılaştığı ve aralarında güç bir ilişki bulunduğu görülmektedir (Kivimaki vd., 2003:780). Psikolojik şiddete maruz kalan kişilerde en çok görülen fizyolojik etkilerin; bas ağrısı/migren, terleme/titreme, çarpıntı, yüksek kan basıncı, uykusuzluk, enerji kaybı ve iştahsızlık gibi belirtiler olduğu ortaya konmuştur. Mobbing gören bireylerin fizyolojik yapıya ilişkin sorunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Arpacıoğlu, 2005: 266-267);



Şekil 4. Mobbingin Fizyolojik Sonuçları

1.10.1.3. Mobbingin Sosyo-Ekonomik Durum Üzerindeki Etkileri

Mobbing davranışları genellikle oldukça rahatsızlık verir ve bu rahatsızlığı karşılayabilecek en etkili kelime acı duymaktır. Öyle büyük bir acıdır ki, duruma şahit olanlar dahi bu acının içinde yer almakta, empati kurup durumun farklı boyutlarının olabileceğine inanmaktadırlar. İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını iş yerinde geri kalan daha az bir süreyi de evlerinde geçirmektedir. Bireyler yaşadıkları Mobbing davranışlarını özel yaşamlarını da yansıtmakta, işten çıktıktan sonra birlikte olduğu annesi, babası, eşi ve çocuklarına yönelik bu olumsuz tavırları yansıtmaktadır. Bu tutumundan yorulan, bıkan yakınları bir zaman sonra onu yalnız bırakacaktır. Zaten sürekli olan haksız ve suçlu gören kişi bu tutumları da göz önünde bulundurarak; kendini kaybeden biri olarak görmekte, Mobbingi kendine verilen bir ceza olarak görerek haklı bir gerçekçe oluşturmaktadır (Fettahlıoğlu, 2008: 112).

Mobbing gören bireyler sosyalleşebilecekleri tüm imkânları reddeder, arkadaşları ile görüşmek istemez, ufucuk rahatsızlıklarını bile büyütür, aile bağlarından ayrılmaya ve diğer işlerini nitelikli bir şekilde yapmakta zorlanmaya başlar. Babası ise babalığın getirdiği yükümlülükleri; anne ise anneliğin getirdiği yükümlülükleri yerine getirmez kısacası sosyal konumuna ilişkin sorumluluklarının bilincinde olmaz. Çevresindekilere karşı sinirli ve gergin bir tutum içinde olan mağdurların verimlilikleri ve performansları düşmekte, maddi kayıplara uğramakta, ailesine yeterince ilgi gösterememektedir. Buradan hareketle Mobbingin etkileri sadece mağdura değil, aynı zamanda çevresindeki insanları da kapsayacak şekilde geniş kapsamlıdır (Rayner, 1997:178).

1.10.2. Mobbingin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Mobbingden etkilenen unsurlar değerlendirildiğinde bu sıralamada ilk sırayı mağdurlar alırken bir sonraki sırayı örgütler almaktadır. Mobbingin örgütler üzerinde ne gibi bir sonucu olduğuna dair net sonuçlar bulunmamakla birlikte, üretimin maliyetlerinin yüksek olması, personel değişiminin hızlı olması sebebiyle kaynaklanan personel devir

hızı, motivasyon eksikliği olabilmektedir. Hemen hemen her türlü durumda ortaya çıkabilecek olan Mobbingin hangi koşullarda ortaya çıkabileceği belirlenmesine rağmen hala net değildir (Leymann, 1996: 170-171).

Bireye değer veren işletmelerde Mobbing görülme oranı diğerlerine göre oldukça azdır. Genellikle yönetim zaafı olan, ya da karlılığı, verimliliği ve disiplini öncelikli değerler olarak gören, ekip çalışmasının yapılmadığı, iletişimin kapalı olduğu, çalışmaların örtbas edildiği, günah keçisi anlayışının bir örgüt kültürü haline getirildiği örgütlerde psikolojik şiddet davranışları kaçınılmaz bir olgu olabilmektedir (Fox, 2006: 460).

Tam tersi açıdan bakıldığında iletişim kurabilme çabası olmayan, ekip çalışması ve başarısını benimsemeyen, güven duyma, dürüst olma gibi işletme kültürünü olgunlaştıran değerlerin bulunmaması ise işletmelerin Mobbingi önleme becerisi düşüktür. Bir çalışanın isini sevmesi, çalışma şartlarından memnun olması ve örgüt içindeki sağlıklı iletişim sistemi, çalışanların hem kişisel hem de örgütsel yaşantılarında sağlıklı ve başarılı olmalarını sağlayabilecek olgulardır (Artan, 1986: 85). Bir kurumun etkinliğinin çalışanların etkinliğine, çalışanların etkinliğinin ise sağlıklı ve mutlu olmalarına bağlı olduğu söylenebilir.

Bazı örgütlerde, işverenler veya üst yöneticiler, psikolojik şiddet sendromunun pek fazla ilgilenmeye ve dikkate almaya değmeyecek bir olgu olduğunu düşünebilmekte ve bazen psikolojik şiddet olaylarını bir defalık bir olaymış gibi algılayıp önemsemeyebilmektedirler. Oysa psikolojik şiddet, bir örgütün başarı düzeyini koruyabilmek için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan, kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur (Glaso vd., 2007: 315).

1.10.3. Mobbingin Yakın Çevre Üzerindeki Etkileri

Mobbing mağduru tüm yaşamını etkilemekte, bu etkiden çevresinde dolaylı olarak da etkilenmektedir. Bireylerin yaşadığı Mobbing davranışları neticesinde psikolojileri bozulan mağdurlar eşleri ile çatışma yaşamakta, çocukları ile bir çıkmaza girmektedir. Eğer mağdur sessiz ve sorunlarını kimseyle paylaşamayan biriye sıkıntılarını içine atacak ve durum daha güçleşecektir (Arpacıoğlu, 2005: 265).

Bu süreçte en önemli görev aileye düşmektedir. Bebeklik anından itibaren her anında çocuğunun yanında olan aile, iyi ve kötü günde beraber olma yemini veren iki kişiden oluşan aile bireyin yanında olmalı, haklı veya haksız her durumda desteklemelidir. Psikolojisinde oluşacağı ufacık değişimlerden bile bilgisi olan aileler duruma hemen müdahale etmeli ve gerekli önlemleri almalıdır. Gerekiyorsa aile bireyleri de bu konuya ilişkin doktor desteği alarak mağdura nasıl yaklaşması gerektiği hususunda yardım alabilir. Ayrıca bireyler iş yerinde yaşadığı sıkıntılar ile üzülecek, gerilecek ve yıpranacaktır. Bunun neticesinde kendine sığınacağı bir omuz ve derdini anlatabileceği birini arayacaktır. Aile bireylerinin her zaman yanında olduklarını hissettirmesi ve ona uygun birtakım çözüm arayışlarına girmeleri yapılması gereken öncelikli adımlar arasındadır (Tınaz, 2006: 173).

1.10.4. Mobbingin Toplumsal Yapı Üzerindeki Etkileri

Mobbingin nedenleri arasında kişiye ve örgüte yönelik nedenler bulunmakla birlikte, topluma yönelik nedenler de bulunmaktadır. Bireylerin toplumda giderek yalnızlaşması ve mutsuzlaşması ile diğer insanların acılarına, sorunlarına duyarsız ve tepkisiz hale geldikleri tespit edilmiştir. Mobbing de bu olumsuz faktörlere eklenince insanların saldırgan bir tutum içinde olmaları, işten çıkarılmaları ile ekonomik güce sahip olmamaları, işsiz olarak toplumda tanımlanmaları ile çıkmazın içine girmekte, hatta intihara kadar gitmektedir. Mobbing'in topluma yönelik sonuçları aşağıdaki gibidir (Gökçe, 2006: 46);

- Mağdurun sağlık problemleri nedeniyle sağlık harcamalarına artan oranda para harcaması,
- Sigorta masraflarında artış,
- İşsizlik,
- Verimsiz çalışma sonucu elde edilen daha düşük gelirler nedeniyle doğan vergi kayıpları,
- Erken emeklilik oranlarında artış,
- İş ortamından rahatsız olarak isten ayrılan psikolojisi bozuk kişilerin oluşturduğu toplum yapısı.

- Bireyin psikolojik sorunlarının aile yaşantısına yansımından dolayı boşanma ve aile parçalanmalarının ortaya çıkması,
- Mutsuz birey ve ailelerin yer aldığı ve çalışma başarısının bulunmadığı bir is yaşamı.
-

1.11. Mobbing Mücadele Yöntemleri

Mobbing kavramı bireyler üzerinde ağır etkiler bırakan bir durumdur. Bu durum sadece bireyi etkilememekte, aynı zamanda toplumsal bir sorun olarak da karşımıza çıkmaktadır. İlişkili olan tüm birimleri etkileyen Mobbingin sebeplerini oluşturan etkenler aslında toplumun içinde barındırdığı sorunlardan kaynaklanabilmektedir. Bu sebeple mücadele sadece kişinin kendi çabaları ile gerçekleştirdiği bir savunma aracı olmayıp, toplumsal ve işletmeler açısından da bir misyon olması gerekmektedir. Bu sorunlara ilişkin bir yöntem geliştirmek genellikle çalışanların yaptığı temel savunma yöntemleri arasındadır. Ancak bunun için öncelikle Mobbing kavramının ne olduğunun bilinmesi ve farkına varılması da gelmektedir. Bu sebeple toplumsal bilinci arttırmak adına çeşitli çalışmalar ve projeler yapmak mücadelede önemli bir adım olarak görülmektedir. Toplumda yer alan tüm kamusal ve sivil konuya duyarlılığı artırılmalı ve katılımı sağlanmalıdır (Grubb, 2005: 235). Psikolojik şiddet ile mücadele yöntemleri; kişisel mücadele yöntemleri, örgütsel mücadele yöntemleri ve toplumsal mücadele yöntemleri olmak üzere üç grupta incelenebilir.

1.11.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Birçok kurumda bireyler resmi olarak sekiz saat çalışmaktadır. Bu süreç insanın yaşamının önemli bir kısmını kapsamaktadır. Sekiz saatlik süreçte yaşanan baskı ve şiddet davranışları bireyin, işi bittikten ve işten ayrıldıktan sonra iş yerinde bırakabileceği ve normal hayatına devam edebileceği bir süreç değildir. Bireylerin bu sürece ilişkin geliştirdikleri savunma yöntemleri Mobbing ile mücadele etmede önemli bir faktördür.

Mücadeleci bir yapıda olabilme herkesin yapacağı bir davranış şekli değildir. Ayrıca bireyin savunma düzeyi de bir sınıra kadardır. Üstü durumlarda birey ne kadar güçlü olursa olsun enerjisi ve mücadeleci duruşu düşecektir. Bireyin yaş, eğitim düzeyi,

cinsiyeti, sosyolojik koşulları, savunmacı ve mücadeleci yapısı mücadele sürecinde önemli bir faktördür (Einersen, 1999: 16).

Bir araştırmaya göre bireylerin mali durumunun sorun çözümünde etkili olduğu tespit edilmiştir. EVLN denilen mücadele yöntemine göre kurban dört farklı tutum ile mücadele etmektedir. Bunlar;

- Çıkış
- Seslendirme
- Bağlılık
- Göz Ardı Etme'dir.

Bu davranış şekillerini incelersek; işletmelerden çıkış Mobbinge ilişkin bir çözüm olmakla birlikte yıpratıcı bir etkisi bulunmakta, sorunu üst yönetime aktarma sorunun çözümünde etkili ve yeterli bir çözüm olmakta, işletmeye yaşanan tüm sorunlara rağmen bağlı kalma ise çözüm getirmeyen ama sorun da oluşturmayan bir nitelik taşımakta, göz ardı etme ise; sorunun çözümü için bir fayda sağlamamakla birlikte mağdura da bir fayda sağlamamaktadır (Zapf ve Gross, 2001: 499).

Bir başka mücadele yöntemi ise Wornham (2003)'ın yöntemidir. Buna göre;

- Başlamadan önce engelleme,
- Telkin edici yaklaşım,
- Destekleyici yaklaşım,
- Zorbayla konuşulmalı ve üst makamlara bildirilmeli, ayrıca sendikalara,
- Olaylar tarih, yer kayıt altına alınmalı,
- Yüz yüze birebir kalmamaya çalışmalı, topluluk içinde olmalı,
- Profesyonel destek almalı.

Mali durum bu süreç sonucunda psikoterapi ve uygun ilaç tedavisine başlaması, bireyin öz güvenini ve öz yeterliliğini geliştirmesine yardımcı olmak gerekmektedir.

1.11.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Örgütler, yıldırma davranışları karşısında farklı yöntemler uygulamaktadırlar. Bu yöntemler;

- Kaçınma,
- Yıldırma ortadan kaldırmak için harekette bulunmamak,
- Dondurma,
- Her iki tarafında sakinleşmesini beklemek,
- Sorunu çözme,
- Açıklık ve dürüstlük ile tarafları karşı karşıya getirme,
- Güç ve otorite kullanma,
- Hiyerarşik konum gücü kullanılması,
- Ödün verme,
- Her iki tarafında özveride bulunarak anlaşma sağlanması,
- Kişileri değiştirme,
- Bölümler arasında yer değiştirme,
- Cezalandırma,
- Kurum disiplini uygulaması,
- İşbirliği ve kurum içi çözümler oluşturarak uyum sağlama yöntemlerinden birisi uygulanmaktadır.

İşletmeler açısından Mobbing kavramının bir problem olup olmadığı tespit edilmeli, buna ilişkin gerekirse farklı bir birim oluşturulmalıdır. İşletmeler özellikle etik olan ve olmayan davranışları bir liste halinde tüm çalışanların görebileceği bir yere asmalı, hemen hemen tüm toplantılarda bu kavramları ve bunlara ilişkin verdikleri önemi belirtmelidir. Kadınları, psikolojik ve fiziki şiddet gören bireyleri içeren sosyal projeler ile çalışanlara bu konunun önemi aksettirilmeli, yöneticilerin ise bu yaklaşımı benimsenmesi sağlanmalıdır. Örgütte danışmanlık sisteminin kurulması çalışanların sorunlarını ortadan kaldıracı, önlem alıcı diğer bir çözüm yöntemidir (Beswick, Gore ve Palferman, 2006: 35).

İşletmeler Mobbingi engellemek adına bir takım davranışları uygulayabilir. Bunlar arasında, farkındalık oluşturmak, her zaman gözetlendiklerini bilerek mağdurun yalnız olmadığını, uygulayıcının da gözlendiğini göstermelidir, iş tanımlarına ilişkin netlik

kazandırarak çalışanları rahatlatmalıdır, çalışanlara ilişkin psikolojik destek birimlerinin oluşması sağlanmalı, işletmeye yönelik bir psikolog bulundurulmalıdır, şikâyetler ve öneriler şeffaf bir ortamda değerlendirilmelidir, işletme politikalarının hassas ve anlaşılabilir olmasının sağlanması, işi sevilebilir, işyerini ise eğlenceli bir ortama dönüştürülmesinin sağlanması, toplumsal bilincin artırılması adına çeşitli projelerde yer alınması bulunmaktadır.

1.11.3. Toplumsal Mücadele Yöntemleri

Toplumsal sorunların temelinde bireyler ve kurumlar arası iletişim eksikliği yer almaktadır. Özellikle şiddet gibi toplumsal bir algı yönetiminin eksikliğine bağlı olan hususlarda toplumsal dayanışma oldukça önemli bir husustur. Birlik ve beraberlik yoksa Mobbing kendini kolaylıkla gösterecektir. Bir işletmede yaşanan psikolojik baskılar günümüzde tüm meslekle ilişkilendirilmekte, bir çalışma grubunun yaşadığı cinsel saldırılar, tüm meslek çalışanları ile ilişkilendirilmektedir. Mobile mücadelede sendikalar, sivil toplum kuruluşları, dernekler, basın oldukça önemli işlevlere sahiptir. Başlıca önemli toplumsal mücadele birimleri aşağıda yer almaktadır (Fettahoğlu, 2008: 90);

a. Sendikalar

Çalışanların oluşturduğu en önemli kurumlardan biri olan sendikalar herhangi bir farklılık gözetmeksizin, tüm çalışanların haklarını koruyan, belirlenen ilkeler çerçevesince işletmeler ile çalışan hakları, sosyal güvenceleri, ekonomik hakları, izinleri gibi çalışanların çalışma standartlarının iyileştirilmesi adına çalışan, çalışanlardan oluşan bir kuruluştur. Birlikten kuvvet doğar felsefesi ile çalışan sendikalar, bir kişinin yapamayacağı işi, toplumun farklı kesimleri adına söz sahibi olması sebebiyle sendikalar gerçekleştirir. Çalışanlar için sosyal güvence, emeklilik sonrası yaşam standartlarının sabit kalması, özel yaşamının ve yaşam standartlarının iyileştirilmesi oldukça önemlidir. Sendikalar bu hususlara ağırlık vererek çalışanlar için toplu sözleşmeler ve anlaşmalar düzenlemekte ve haklı korumak adına çalışmalarını ilerletmektedir.

b. Sivil toplum Kuruluşları ve dernekler

Toplumsal gelişimin en önemli araçları arasında yer alan sivil toplum kuruluşları bireylerin belirli bir amaç, konu ve olay etrafında toplanarak o amacı gerçekleştirilmesi adına toplum çıkarlarının gözetilerek hareket edilmesi için oluşturulan birliklerdir. Sivil toplum kuruluşları toplumun sorunlarına, güncel sıkıntılarına çare aramayı hedeflerken, herhangi bir çıkar gözetmeksizin ya da bir çikara hizmet etmeksizin bu işi yürütür. Özellikle Mobbingi yönelik kurulan birlikler ve derneklerin giderek arttığı ve çabalarının da olumlu sonuçlandığı görülmektedir. Sivil toplum kuruluşları tek başına bu faaliyetlerini gerçekleştirecek olsa da; bir kamu kurumuna, üniversiteye bağlı kalarak gerçekleştirmesi ses getirmesi ve toplumun geniş bir kesimine hitap etmesi açısından önemli bir husustur.

c. Medya ve iletişim araçları

Teknoloji çağında bireyler en çok kitle iletişim araçlarından faydalanmakta, günlük haberler, olaylar, ülkeye, dünyaya ilişkin haberler medya ve basından alınmaktadır. Tüm ekonomik ve sosyal kesime hitap eden medya, toplumun her birimine ulaşması sebebiyle en etkili iletişim araçlarından biridir. Özellikle Mobbing gibi bireylerin bilinçlenmesi bir konuda toplumu bilgilendirmek, konuya ilişkin herhangi bir fikri olmayan vatandaşa hitap etmek adına medyaya büyük görevler düşmektedir. Bu konuda gerek sivil toplum kuruluşları, gerekse medyadan çok daha fazla yükümlülük medyaya düşmektedir (Duncan, 2001: 49).

Ayrıca hızlı internet ağıyla birlikte gelişen, kitle iletişim ağına sosyal iletişim ağları da eklemiştir. Bireyler internetten ekonomik ve hızlı bir şekilde haberlere ulaşmakta, istedikleri bilgileri almaktadırlar. Günümüzde Mobbing mağdurlarının kurduğu derneklerin sosyal iletişim ağlarına ve web sitelerine derneğin, birliğin veya konunun ismini yazarak kolayca ulaşabilmektedir. Ayrıca bireyler internet üzerinden birleşmekte, aynı sorunları yaşayan dünyanın farklı yerindeki insanlar internet vasıtasıyla iletişim kurmaktadır.

d. Telefon Yardım Hatları

Çalışma yaşamının ilerlemesi ve dünya nüfusunun yarısından fazlasının çalışma yaşamına katılmasıyla birlikte, ulusal alanda devlet birimlerinin oluşturduğu telefon ve

çağrı merkezleri hattı hızla gelişmektedir. Çalışanların yaşadığı birçok soruna hızlı ve kolay ulaşabilen görevliler, çağrıyı aldıkları anda yardımcı olmaya çalışmaktadır. Mobbing konusunda oluşturulan çağrı merkezi hizmetleri genellikle eğitim almış, konusunda uzman kişilerden oluşmaktadır. Çağrı merkezlerin sayısının artmasıyla birlikte burada çalışan kişilerinde niteliklerinin gözden geçirilmesi ve denetlenmesi gerekmektedir. Dünyanın birçok ülkesinde çağrı hizmetleri Mobbing adına çalışmakla birlikte; Türkiye’de bu oluşum Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından ALO 170 hattıyla sürdürülmektedir.

1.11.4. Yasal Mücadele Yöntemleri

Mobbinge mücadele yasal anlamda uluslararası mevzuatta Avrupa Sosyal Şartı, Konuya yönelik AB yönergesi, İLO (Uluslararası Çalışma Örgütü) sözleşmeleri ve AB Sosyal Taraflarınca İmzalanan “İşyerlerinde Taciz ve Şiddetle Mücadele Çerçeve Anlaşması” içerisinde yer almaktadır. Türkiye’nin de kabul etmiş olduğu Avrupa Sosyal Şartı içerisinde 26. Maddede “Onurlu Çalışma Hakkı” başlığı altında Mobbinge yönelik hükümlere yer verilmektedir. “İstihdam ve İş Yaşamında Kadınlar ve Erkekler Arasında Fırsat Eşitliği ve Eşit Davranma İlkesi’ne İlişkin Avrupa Konseyi tarafından çıkarılan yönerge içerisinde ise başlangıç metninin 6 ve 7’inci bentlerinde işe alınma sürecinden başlayarak Mobbinge yönelik hükümlere yer verilmektedir. Yine Türkiye tarafından da kabul edilen ILO Sözleşmeleri 111 sayılı Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi ve 161 sayılı İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin Sözleşme içerisinde Mobbinge yönelik hükümler yer almakta iken tamamen gönüllü ve bağımsız bir anlaşma olan ve AB Sosyal Taraflarınca İmzalanan “İşyerlerinde Taciz ve Şiddetle Mücadele Çerçeve Anlaşması” işyerinde uygulanan Mobbinge yönelik olarak önleyici hususlardan söz etmektedir.

Türkiye anayasası içerisinde Mobbingi doğrudan içeren bir hüküm bulunmamasıyla birlikte kişilik haklarına yönelik bazı maddeler bu kapsamda değerlendirilebilmektedir.

İşverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı (Madde 25), İşverenlerin ve işçilerin yükümlülükleri (İş sağlığı ve güvenliği konusunda) (Madde 77) , kapsamında konunun değerlendirilmesi mümkün görünmektedir. Yine konu hakkında Türk ceza kanunu, Türk Medeni Kanunu ve Türk Borçlar Kanunu’nda yer alan bazı maddeler Mobbing kapsamında değerlendirilebilmektedir. Türkiye’de birebir Mobbing ile alakalı olarak 19 Mart 2011 yılında Resmi Gazetede yayımlanan İşyerlerinde Psikolojik Taciz Konulu Başbakanlık Genelgesi gösterilebilmektedir. Mobbing eylemlerinin özel ya da kamu ayırt etmeksizin tüm alanlarda gerçekleştiğini savunan genelgede, çalışanların korunması amacıyla alınacak tedbirlere yer verilmiştir (TİSK, 2012: 15-23).

BÖLÜM 2: MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ

Bireylerin nitelikleri, ihtiyaç ve beklentileri açısından birbirlerinden farklı özelliklere sahiptir. Bu durum onların çalışma yaşamlarında motive olmaları sürecinde farklı şekilde etkilenmelerine sebep olmaktadır. İşletmelerde motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon unsurları ile insan kavramının bütünleştiği anda oluşmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde motivasyon kavramı, işletmeler açısından motivasyon süreci mevcut literatürden yararlanılarak açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. Motivasyon Kavramı ve İlgili Tanımlar

Türkçede motivasyon teşvik etme, yöneltme, güdülenme gibi anlamları ifade etmese de kökenini aldığı İngilizce motivasyon kelimesini tam olarak izah edememektedir. Motivasyon isteme, gerekseme, dürtü gibi kelimelerle açıklanan insanın bir uğraş içinde bulunmasına karşılık gelen genel bir kelimedir (Luthans, 1992: 146). İnsan davranışlarının altında yatan temel sebep (Guay vd, 2010: 7-12) olarak tanımlanan motivasyona; Gredler, Broussard ve Garrison (2004: 106) başka bir ifadeyle motivasyonu bir davranış yapmak ya da yapmamak konusunda harekete geçiren bir faktör olarak tanımlamıştır. Badu (2005) ise motivasyonu; bireylerin bağlılık derecesini güçlendiren, insan psikolojisinin karakteristik unsuru olarak tanımlamıştır. Bartol ve Martin (1998) davranışa yönlendirmeyi sağlayan, amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmek adına uzun dönemli bir enerji sağlayan güç olarak tanımlamıştır. Vromm (1964) ve Steers (2004) motivasyonun gönüllülük kısmına vurgu yapan bir tanım ile ifade ederken, Locke ve Latham (2004) seçim, çaba, dayanıklılık gibi faktörlere vurgu yapmakla birlikte dışsal faktörlerin davranışlara yönelttiğini vurgulamıştır (www.ukessays.com, ET: 10.09.2015).

Motivasyonun ortaya çıkması için dış etkenlerin etkisi büyüktür ve bu etkiyle ortaya çıkan bir zorlanma sonuçlanıncaya kadar devam eder (Deci vd., 1999: 23). Bazı amaçlar adına ihtiyaçları karşılamak için motive olmak yaratılanlar içinde sadece insana aittir. Diğer canlı türlerinde de bu durum görülse de insan fizyolojisinde nüksettiği kadar yoğun ve şiddetli değildir. Günümüz koşullarına bakıldığında örgütler varlıklarını sürdürmek, güçlenmek ve gelişmek adına tüm kaynaklarını en etkili ve en verimli

şekilde kullanmak durumundadırlar. Etkililik ve verimlilik ise, üretim sürecinde anahtar unsur olan insan kaynağını ön plana çıkarmaktadır. Çünkü insan, örgüt için hem bir kaynak hem de kaynakları bizzat kullanan bir unsurdur. İnsan unsurunun fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek düşüncesi bizleri motivasyon kavramına götürür. Genel olarak motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları sürecidir. İşletmeler açısından değerlendirildiğinde motivasyon hem işletmelerin hem de o işletmede yer alan personelin ihtiyaçlarını tatmin edebilecek bir iş ortamı oluşturarak, kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi sürecidir (Can, 1999: 173).

İnsanların hayata dair amaçları, idealleri ve gerçekleştirmek istediği birtakım davranışlar olabilir. Aynı doğrultuda işletmelerin de amaçları vardır. Bu iki kavram üzerine gerçekleştirilen teoriler insanların tatmin edildiği sürece, işletmelerin başarılı olabileceği bir diğer ifadeyle; işletmelerin hedeflerinin gerçekleşmesinde çalışanların hedeflerinin gerçekleşmesinin büyük bir önemi olduğudur. Kişilerin hedefleri giderilmemiş ihtiyaçlardan kaynaklanır. İhtiyaçlar, fizyolojik ve biyolojik dengenin bozulmasından ileri gelen eksikliklerdir. Bu eksiklik görünür hale gelene kadar motive edilmeyen bireyler, mutlu olamazlar. Bu eksikliklerin harekete geçirilmesine sebep olan motiv (güdü)'ler ihtiyacı giderme davranışına yönelmekte, bunun sonucunda ise ihtiyacın giderilmesi veya giderilmemesi durumu ortaya çıkmaktadır. Bu yönelim içsel ve dışsal faktörler ile oluşabilmektedir (Gottfried, 1990: 525; Turner, 1995: 413).

Güdü veya motiv, davranışı belirli bir yöne doğru organize ettiği ve harekete geçirdiği kabul edilen içsel koşulları ifade etmek adına kullanılmış bir kelimedir. Bireylerin davranışlarını bilinçli ve anlamlı bir hale getiren motiv, farkında olarak ya da olmadan birtakım davranışları doğuran, devamlılığını sağlayan ve bu davranışlara yön veren herhangi bir güç, bir etkinlik veya işin gizli nedeni, bir diğer tanımla davranışların harekete geçmesi için bir nevi domino taşıdır (Keskin, 2009: 23). Güdülerin; davranışların yönünü belirleyen ve onları başka bir davranışa doğru iten çok da net ifade edilemeyen bir yapısı olabilmektedir. Sökmen (2013: 87)'nin aktardığına göre; motivlerin işlevlerini dört gruba ayırmak mümkündür (Arık, 1996: 113):

1. Davranışları Başlatma İşlevi: Organizmanın hareket haline geçmesi veya davranışlarındaki yön değişimini ifade eder. Örneğin açlık motivisi organizmayı gıda aramaya yöneltir, acı ise geri çekilme veya kaçmaya neden olur.
2. Davranışların Şiddet ve Enerji Düzeyini Tayin İşlevi: Harcanan eforun miktarına ve davranışların hızına, keskinliğine, miktarına işaret eder. Açlık süresi ne kadar uzunsa, gıda o kadar hızlı aranır ve harcanan enerji o kadar fazladır.
3. Davranışlara Yön Verme İşlevi: Organizmanın harekete geçmesi sebebiyle belirli nesne-organizma-durum-davranış, belirli bir hedef arasındaki ilişkiyi ifade eder. Acıktığımızda oyun oynamak yerine gıdaya yöneliriz.
4. Devamı Sağlama İşlevi: Belirli bir hedefe yönelmiş davranışların süresine ve direncine işaret eder. Belirli davranışın ne kadar süreceği, o davranışa sebep olan motivin bir fonksiyonudur. Mevki sahibi olma motivisi, belki de yıllarca süren belirli davranışlara sebep olur.

Soyut ve tanımlanması oldukça güç bir kavram olan motivasyon için araştırmacılar çeşitli kuram ve yaklaşımlarla konuya açıklık getirmeye çalışmışlar ve değişik tanımlamalar yapmışlardır. Önceden belirlenen bir hedefe doğru ilerleme davranışı ya da eğilimidir. Bir hedefe ulaşmak için amaçlı davranış olarak da nitelendirilen Motivasyon kavramını Westwood birey tarafından tecrübe edilmiş içsel bir bakış, bireyin isteklerine, arzularına ve bu doğrultuda gelişen ihtiyaçlarına cevap arayan bir davranış kalıbının tercihi olarak ifade etmek mümkündür. Bentley'e göre ise bireyin içsel faktörler aracılığı ile olumlu ya da olumsuz belli bazı faaliyetleri yerine getirmesini, bazı kişisel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güçtür (Keser, 2006: 4).

En basit tanımıyla motivasyon insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorusuna cevap arayan, bu cevapları bilişsel ve duyuşal süzgeçten geçiren bir davranış tarzıdır. İnsanların günlük yaşamlarında sergiledikleri davranışın temelinde güdü, saik, dürtü, ihtiyaç veya motiv şeklinde nitelendirilebilen mutlaka itici bir güç vardır (Şimşek, 2000: 208). Bu güç ya da amacın gerçekleştirilmesi adına kişiler doğal ortamlarında arzu ve isteklerine göre davranmalıdır (Koçel, 2003: 633).

Motivasyonu iki bölümde inceleyen araştırmacılar içsel ve dışsal motivasyon unsurlarına dikkat çekmeye çalışmışlardır. İçsel motivasyon bireysel olarak, özlerinde var olan motiv unsurlarını kapsamaktadır. Dışsal motivasyon ise bireyin kendi kararıyla ve kendi kararı dışında verdiği dışsal motivasyon unsurlarını kapsamaktadır. Kendi kararıyla verdiği motivasyonda davranışı gerçekleştirmede atfettiği önem yatarken, kendi kararına dayalı olmayan motivasyonda ise bir davranışı yapması gerektiğini düşünmekte, kendini çevresel unsurlara karşı sorumlu hissetmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 55).

2.2. Motivasyonun Kökeni ve Tarihsel Gelişimi

Yunan düşünürlerinden gelen motivasyon öncelikle fizyolojiyi çözümlmek amacıyla üretilmiş, günümüz araştırmaların öncü konuları arasında yer almaktadır. Motivasyonun Yunan tarihine dayanmasının sebepleri arasında; psikolojiye önem vermeleri ve insan beyninin çalışmasının ardında yatan sebepleri incelemek olduğu şeklinde ifade edilebilir. Sanayileşmenin başlamasıyla birlikte tüm dünya hızlı bir şekilde işletme kavramını benimsemiş, işletmelerin usul, esas ve kurullarını bir yaşam biçimi haline getirmiştir.

Sanayi devrimi başlangıcıyla birlikte üretimde üst düzeyde verim edinilmek istenmiş; bu sebeple de çalışanların olabildiğince uzun saatler çalıştırılması normal bir durum olarak algılanmış; beraberinde çalışanlarda fiziksel ve psikolojik yorgunluk görülmüştür. Bu durum farklı sektörlerde faaliyet gösteren bireylerin işlerine karşı isteksiz, hayatlarından mutsuz ve gelecekte beklenisiz bir tutum içinde olmalarına sebep olmuştur. Araştırmacıların da dikkatini çekmiş ve bu duruma sebep olan faktörler farklı araştırmacılar için inceleme alanı olmuştur (Eren, 2015: 497).

Bu süreçte irdelenen motivasyon olgusuna klasik dönem motivasyon teorileri adı verilmiştir. Bu dönemin öncülerinden olan Taylor; çalışanların bazen toplum için gerekli olmayan mal ve hizmetleri de ürettiğini, insanların da makinalar gibi gerekli düzeyde çalışması gerektiğini ifade etmiştir. Ancak bu durum insanları bir makine gibi çalıştırmaya itmiş, iş gücünde standartlaştırma kavramı ortaya çıkmıştır. Klasik dönem araştırmacıları için motivasyon aracı maddi unsurlar yani paradır (Koçel, 2013: 620).

Neo-Klasik kuramcılar klasik dönemdeki motivasyon bakış açısına yönelik bazı eleştirilerde bulunmuş, İnsani ilişkilerin de önemine vurgu yapmışlardır. Bu konuda devrim niteliğinde olan Hawthorne çalışmalarını, yaptıkları deneyler sonucunda bireylerin mutlu ve huzurlu olmalarını çalışma ortamlarına bağlı kılmıştır. Bu dönemde önemli olan kavram bireylerin birbirlerine sevgi duymaları, güven, samimiyet ve huzurdur.

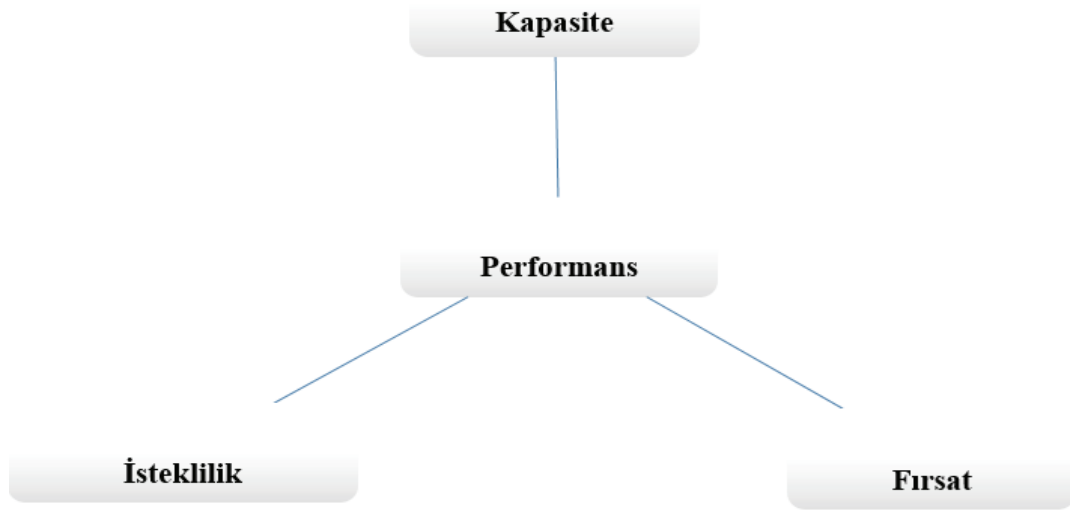
2.3. Motivasyonun Özellikleri

En temel tanımlama ile motivasyon insan davranışlarında görülebilen ve kişiselleştirilmesi gereken olaylar bütünüdür. Çalışanlara yönelik motivasyonun özelliklerinden bazılarını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Altok, 2009: 18);

- Motivasyon, kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği sunar.
- Motivasyon kavramının temelini oluşturan beklenti ve ihtiyaçlar, insanın içinde bulunduğu toplum yapısı ile kişilerin duygusal ve ruhsal yapısından etkilenerek şekillenmektedir.
- Kişinin eğitim durumu ve yetenekleri, demografik özellikleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi motivasyonu etkilemektedir.
- Motivasyon bir amaca ya da ödüle orantılı olarak tasarlanmaktadır. İş yerinde sarf ettiğimiz güç ve çaba, ödül kazanmayı, statümüzü değiştirmeyi ve benzeri kazanımları umduğumuz içindir. Yani motivasyondaki anahtar özellik bizi nihai hedeflerimize yani istenilen sonuca yönlendirmektir. Bazen bu istenilen sonuç istenmeyen bir şeyden kaçıştır.
- Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkileyerek ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarmaktadır. Motive olduğumuz zaman yaptığımız şey motive olmadığımız zaman yapmadığımız şeydir.
- Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde bir diğer ihtiyaç belirir. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık bir motivasyon aracı değildir.

- Aynı güdüler farklı davranışlara sebep olmakta, bazen benzer, çoğu kez de farklı sonuçları ortaya çıkarmaktadır.
- Motivasyona sebep olan faktörler tamamıyla kişiye özgüdür. Birinin motive olmasını sağlayıcı bir unsur; başkası için motive unsuru oluşturmayabilir.
- Motivasyon ihtiyaçların giderilmesini ifade etmektedir. Bir ihtiyacın giderilmesi başka bir ihtiyacın ortaya çıkmasına sebep olduğundan; motiv edici unsurların tükenmeyeceği ifade edildiği gibi; giderilmiş ihtiyaçlar ise motiv unsuru değildir.

Motivasyon bir etkileşim sürecidir. Hull (1943)'deki araştırmasında çaba= tetikleyici & alışkanlıklar x teşvik ediciler olarak tanımlamıştır. Thorndike (1911) ise çabanın kanunları olarak yayımladığı çalışmasında motivasyonun geçmişteki olumlu faaliyetlerden yola çıkarak gerçekleştiğini, geçmişte olumsuz olarak veya cezalandırılmış olarak karışımıza çıkan bir davranışın, şuan gerçekleşmeyeceğini ifade etmiştir. Ayrıca; Thorndike (1932)'e göre motivasyon süreci aşağıdaki gibi gelişmektedir.



Şekil 5. Motivasyon Süreci

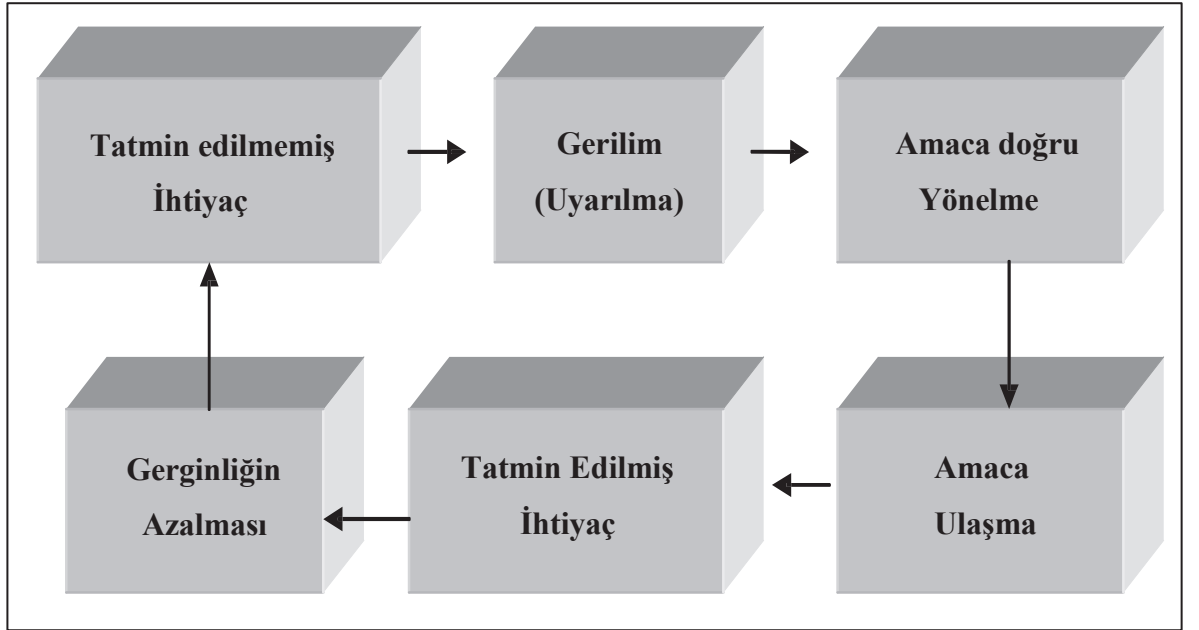
Kaynak: Thorndike, 1932: 245.

2.4. Motivasyon Süreci

İnsan fizyolojisi ve psikolojisi çok kapsamlı ve karmaşık bir yapıdadır. Tek bir araştırma ya da teori bu davranış sistemlerini çözebilmiş veya genel geçer bir kuram

üretmiş değildir. Örneğin; insan ihtiyaçlarının sonsuz ve sınırsız olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, bu ihtiyacı doğuran bir takım eksikliklerin oluşması gayet normaldir. Her an bir istek ortaya çıkmakta ve sonrasında motivasyonu oluşturan güdüler meydana çıkmaktadır. Motivasyonu oluşturan kavram ve süreçlere aşağıdaki gibidir (Karadağ, 2012: 37);

- Bireyi belirli bir hedefe doğru iten iç ya da dış uyarıcının oluşturduğu itme gücü (dürtü),
- Dürtünün yönlendirdiği hedefe varmak için yapılan davranış
- Hedefe ulaşarak doyum sağlama
- Sağlanan doyumun verdiği pozitif geri bildirim
- Pozitif bulguların tekrar yaşanma isteği nedeniyle oluşan içsel tepki (motivasyon)

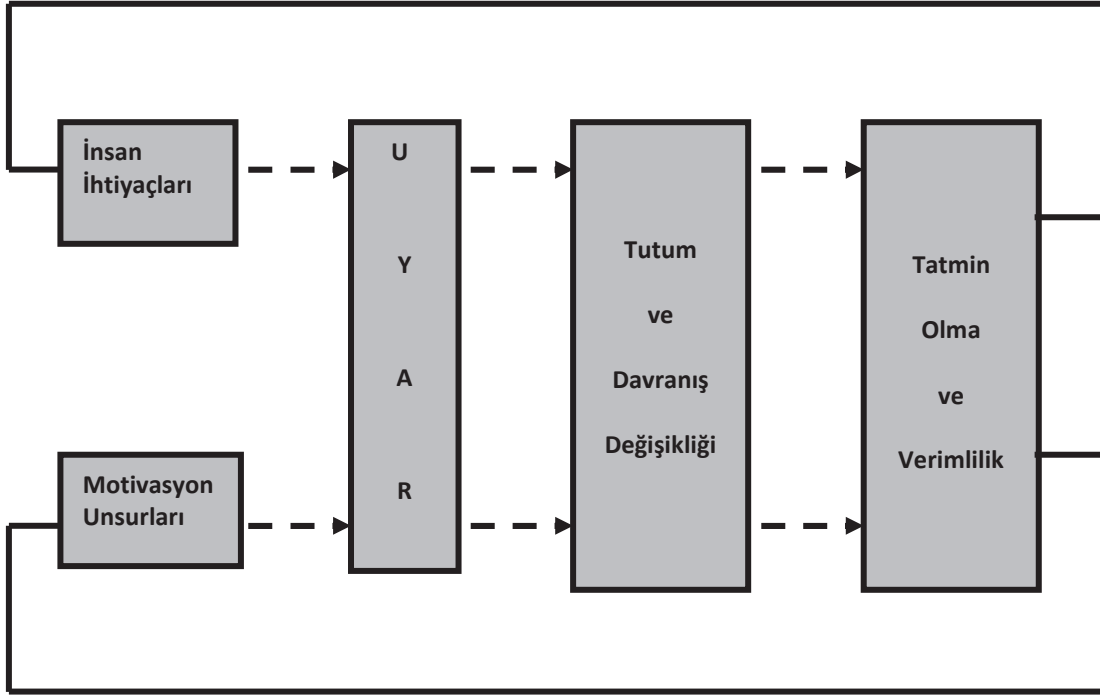


Şekil-6. Temel Motivasyonun Süreci

Kaynak: Genç, 2004: 235.

Motivasyon olayının gerçekleşmesi için öncelikli adım ihtiyaçların tespit edilmesidir. İhtiyaçları genel bir yaklaşımla üç kısma ayrılmaktadır. Bunlar: biyolojik, ruhsal, sosyal ihtiyaçlardır. İnsanların biyolojik ihtiyaçları susuzluk, yeme-içme, barınma gibi temel ihtiyaçları içerirken; Manevi değerler üzerine kurulu ruhsal ihtiyaçlar yani; sevmeye, sevilme, başarı, disiplin gibi ihtiyaçlar da ruhsal ihtiyaçlar kapsamına girer. Alt kademe de yer alan bu ihtiyaçları gerçekleştirdikten sonra insanlarla güzel ilişkiler

kurma, kendi kendini gerçekleştirme ihtiyacı gelir ki bu da sosyal ihtiyaçlar kapsamında değerlendirilebilir. Şekil 6'da motivasyon süreci anlatılmaktadır. Bireylerin giderilmemiş ihtiyaçları ile başlayan süreç; bu ihtiyacın giderilmesi adına belli amaçlara yönelmesiyle devam eder. Hedeflerine ulaşan bireylerin uyarılmasına sebep olan gerginlik duygusu azalır, rahatlar ve motivasyonları da gerçekleşmiş olur. İhtiyaçlar sınırsız olduğu gibi bir ihtiyacın bitmesi yeni bir ihtiyacın başlamasına sebep olur.



Şekil 7. Motivasyon Aşamaları

Kaynak: Tütüncü ve Küçükusta, 2006: .40-57.

Vücutun normal akışında bir değişime sebep olan ihtiyaçlar, vücutta bir uyarılma oluşturur ve bu uyarılma harekete geçmemize sebep olur. Bu harekete hazır durum hali amaca doğru yönelme adımıdır. Dürtü adını verdiğimiz bu durum; bireyleri bir amaca davranmaya yöneltir. Bireylerin bu dürtüler karşısında bir davranışa eğilim göstermesi o dürtünün şiddetine ve yoğunluğuna bağlıdır. Bu derece o hareketi yapıp; yapmama arasında bir davranışa yöneltir (Önen, 2005: 27).

Bireylerin herhangi bir şeye karşı duydukları istek ile o isteğin doğurduğu giderilme ihtiyacı fiziksel, ruhsal, sosyal içerikli olabilir. Bu isteğini davranışa döken bireyler tatmin olma bir diğer ifadeyle doyum sağlama sürecine girerler ve motivasyonları

gerçekleşmiş olur. Gerçekleşen ihtiyaçlar bireylere mutluluk verir. Mutluluk ise kişilerin istekleri dışında kalan diğer yükümlülüklerini gerçekleştirmeleri adına önemli bir faktördür denilebilir (Özkalp, 2001: 31).

İşletmelerin nitelikli işgücü sağlaması, personelin mutlu ve keyifle çalışması, çalıştıkları iş yerine karşı bağlı olması motive edilmesi ile ilgilidir. Herhangi sebeple olursa olsun; örgütte çalışan kişilerin motive edilmesi için uyarılması ve bu uyarının sonucunda ihtiyaçların gerçekleşmesi gerekmektedir. Uyarıcılar iç ve dış uyarıcı olmak üzere iki bölümde incelenmektedir. İç ve dış uyarıcılar ile harekete geçen davranışlar isteklerin tatmin edilmesini de sağlamaktadır.

Tatmin edilmiş davranışlar ise çalışanlarda mutluluk hissi oluşturur. Smith ve Rupp (2003) bireysel motivasyonun performans üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmıştır. Performansa etki eden içsel motivasyon araçlarında organizasyonel strateji, organizasyonel yapı gibi kavramların önemli olduğunu, işletmelerin motivasyonda tetikleyici faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer bir tespit Luthans ve Stajkovic (1999)'den gelmiş, ödüllendirme, teşvik edici araçlar, organizasyonel davranış gibi unsurların satış performansı, insani kaynak kullanımı gibi etkenlerde oldukça gerekli olduğunu vurgulamıştır.

Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar çalışanlarda bir eksiklik hissi yaşatır. Uyarılma yani gerilme kişilerde sinir, heyecan, gerginlik gibi psikolojik gerginliklere sebep olacak, bireylerin çalışmalarında, üretimi gerçekleştirmelerinde düşüklüğe sebep olacak, işlerine karşı bir isteksizlik geliştirecektir. Yöneticilerin bu durumun ciddiyetini kavraması ve daima bu eksikliğin hissedilmemesi adına çalışması önemli bir husustur. Ancak burada dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri de bireylerin ihtiyaçlarının farklılaşıyor olmasıdır. Her çalışan için farklı motivasyon aracı oluşturulamayacağı gibi, genel başlıklar altından bu kaynakları sınıflandırmak ve ona uygun faaliyet ve planlama gerçekleştirmek mümkündür. Orpen (1997) ve Selto (2001) 'ya göre çalışana uygun bir motivasyon aracı oluşturmak işletmeler açısından fayda sağlayabilir.

2.5. Motivasyonun Önemi ve Yararları

Motivasyon iş gören ile işletmenin hedeflerini tek bir çatı altında toplamak için uygulanan yöntemleri kapsamaktadır. Üretimlerinden maksimum kazanç elde etmeyi planlayan işletmeler, aynı zamanda çalışanların da işlerinden belediklerini almalarını istemektedirler. Motivasyonu yüksek, üretken, başarılı çalışanlardan yüksek verim, minimum işten çıkma isteği oluşacaktır (Vuori ve Okkonen, 2012; Verburg, 2004).

Motivasyonun sistem, örgütler ve iş görenler açısından faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek, 1999: 115; Thompson, 1999: 5; Keenan, 1996: 89);

- Çalışanların temel ekonomik gereksinimlerinin giderilmesi adına işletmeler fırsatlar oluşturacaktır
- İşletmeler çalışanların toplumsal ihtiyaçlarının (kültürel, sosyal, güvenlik, destek, v.b.) karşılanmasına imkân tanıyacaktır.
- Çalışanların psiko-sosyal ihtiyaçlarının giderilmesini sağlayacaktır.
- Çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmaları adına gerekli desteği sağlayacaklardır.
- Günümüz koşullarına paralel olarak değişim sağlayan sosyo-ekonomik, kültürel, siyasi, ekonomik değişimlere uygun olarak işletmelerin esnek motivasyon sistemleri oluşturacaklardır.
- İşletmeler ile çalışanların hedeflerinin benzer doğrultuda ilerlemesini sağlayacaktır.
- Çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine imkan tanıyacaktır.
- Örgütlerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı oluşturacaktır.
- Çalışanlar arası olumlu rekabet ortamı oluşturarak, motivasyon kaynaklarını geliştirecektir
- İşler belirlenmiş zamanlarda ve doğru standartlarda gerçekleşecektir.
- Çalışanlar yapılan işten zevk alacak ve kendilerine değer verildiğini düşüneceklerdir.
- Çalışanların moral seviyelerinin yükselmesi, memnun olunan bir iş ortamı oluşturmasını sağlayacaktır.
- Motivasyon unsurunu önemseyen bir işletme başarıyı da kontrol edecek, detaylı denetimlerle çalışanları bunaltmayacaktır.

- Yüksek motivasyona ve dolayısıyla da yüksek performansa sahip olmuş çalışanlar, işletme, yöneticileri ve departman müdürleri tarafından takdir edilecek, maddi ve manevi ödüllendirmeler ile işlerine daha da bağlanacaklardır.

Motivasyonun güdüleyen ve güdülenen birey olmak üzere iki aktörden oluştuğunu ifade etmek mümkündür. Bu iki faktör arasındaki etkileşim iki tarafında ortak çıkarları doğrultusunda hareket etmesine bağlıdır. Güdüleyen aktör; yönetici, işletmeler; güdülenen birey ise; personel olarak tanımlanabilir (Tınaz, 2008: 31).

Yöneticilerin motivasyona dair tutumları bir süreklilik arz eder. Yöneticinin temel hedefi çalışanları nitelikli bir şekilde koordine etmek ve birtakım işleri yaptırmak üzerinedir. Bu süreçte personelini bilgi, beceri, yetenekleri doğrultusunda değerlendirebilen yöneticinin, yönlendirme, denetleme, yürütme gibi işlevleri yerine getirmesi sırasında ihtiyaç duyduğu temel unsur çalışanlarını etkin bir şekilde motive etmekten geçer (Ertürk, 2011: 21). Aksi takdirde yapılması gerekenleri yaptırmış olsa bile, o işe gönülden bağlı olmayan çalışanlar verimli olamayacak, istekli bir çalışma performansı sergilemeyeceklerdir (Fındıkçı, 2001: 2).

Güdülenenler yani çalışanların motivasyonunda birkaç önemli husus yer almaktadır. Öncelikle çalışanların işlerine inanarak bağlanması ve işletme çıkarları adına çalışması için, kendilerine onlar için önemli olacak değerler sunulması gerekmektedir. Bu sunulan değerlerin bilinmesi ya da farkına varılması için, onların duygularını, hislerini, düşüncelerini anlayabilmek gerekmektedir. Bu anlayış tarzı basit bir planlama ile gerçekleştirilemeyeceği bilinmemekle birlikte, anlamaya, algılamaya ve çözümler üretmeye çalışan bir zihnin yapabileceği çok da zor olmayan bir dizi davranışlar bütünü oluşturmaktadır. Örneğin, yönetici olarak çalışanları iyi gözlemlemek, onların hangi sporu, yemeği sevdiğini, hobilerinin ne olduğunu, çalışırken onları en çok nelerin mutlu ettiğini bilmemek büyük bir çabayı ve istekliliği gerektirir. Bu faaliyetleri gerçekleştiren bir işletme ve yöneticilerin çalışanları ile nitelikli bir iletişim süreci geliştirmesi kuvvetle muhtemeldir (Barlı, 2007: 32). Çalışma motivasyonuna sahip olan çalışanlar üretmek, başarılı olmak isteyecektir.

2.6. Motivasyon Teorileri

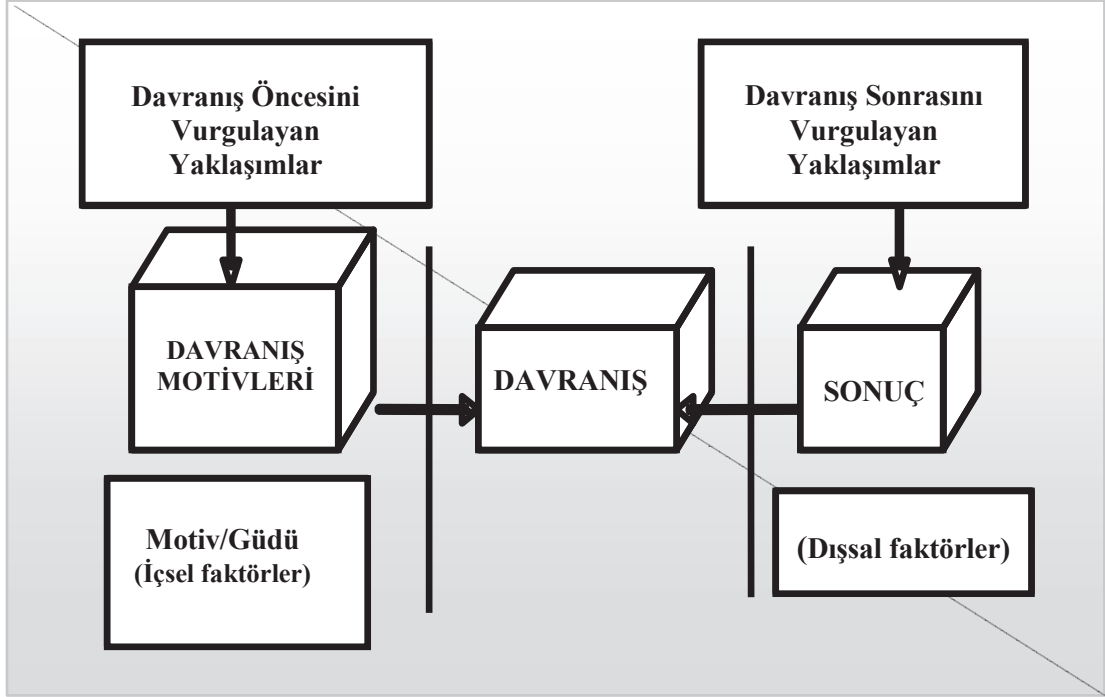
Motivasyon konusunda kullanılan pek çok teori ve model geliştirilmiştir. Bu boyutların temel amacı yöneticilerin çalışanları motive eden faktörleri belirlemek, motive eden faktörlerin alt boyutlarını, sebeplerini incelemek ve olumlu motive eden unsurlar ile devam etmektir. Motivasyon teorilerini kısaca içten kaynaklanan; içsel motivasyon teorileri, dış unsurlardan kaynaklanan; dışsal motivasyon teorileri olarak ayırmak mümkündür. İnsan doğası gereği oldukça farklı bir fizyolojidir. Yaratılanların içinde en üstün varlık, tanımlanamayan bir sebeple sürekli kendini dönüştürme, değiştirme sürecindedir. Bu süreçte benimsediğimiz, çok hoşumuza giden bir davranış tarzını daha sonraki bir zamanda beğenmeyebilir, hatta oldukça sıra dışı olarak görebiliriz. Bahsedilen tüm motivasyon teorileri bireyleri fizyolojik, psikolojik olarak gelişim gösteren bir canlı olarak nitelendirmiş; kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri, kapasitesi, yapabilecekleri, yapamayacakları, algı, tutum, davranış, inanç ve yargıları, arzu, düşünce ve hedeflerinin birleşiminden meydana gelen somut çıktılar üzerine kurulmuştur. Buradan hareketle denilebilir ki; motivasyon teorileri soyut olarak nitelendirdiğimiz; bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarını tek bir çatı altında toplayarak bu olgulardan hareketle bireylerin nasıl motive edileceğini hedeflemektedir (Brooks, 2006: 49)

Motivasyonun içsel yönünün daha ağır basmasının yanında, dışsal kaynakların bu süreçte oldukça önemli olduğu ifade edilebilir. Motivasyon teorileri bu iki süreç arasındaki bağlantıya ağırlık vermekle birlikte; çalışanların hal, hareketlerinin, çalışma sırasındaki davranışlarının hangi dışsal faktörden etkilendiğini de önemsemektedir. Motivasyon teorileri için temel problem; sorunu bulup, bu sorundan hareketle tüm personel nasıl motive edilebilir? Yerine belirlenmiş personel nasıl motive edilebilir? şeklindedir. Buradan hareketle denilebilir ki; motivasyon teorilerinin amacı; bireyleri bir işe yapmaya teşvik eden içsel güdülerini çözümlenmekten ziyade, çevresinde var olmuş ve olacak olan ve bireylerin davranışlarını etkileyen faktörleri algılamak ve motivasyona dönük kullanmaktır (Koçel, 2013: 622).

Motivasyon teorileri kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak sınıflandırılmaktadır. Birinci grup teorileri kapsam (content) teorileri yoğunlukla içsel faktörlere ağırlık verirken; ikinci grup teoriler ise süreç (process) teorileri olarak adlandırılan ve dış

faktörlere ağırlık vermektedir (Bailey, 1992; Brooks, 2006; Campbell, 1985; Eren, 2012; Koçel, 2010; Onaran, 1981; Ozkalp ve Kirel, 2005; Sağlam, 2007; Balcı, 1992).

Bu durumu Koçel (2013: 622) şu şekilde ifade etmiştir;

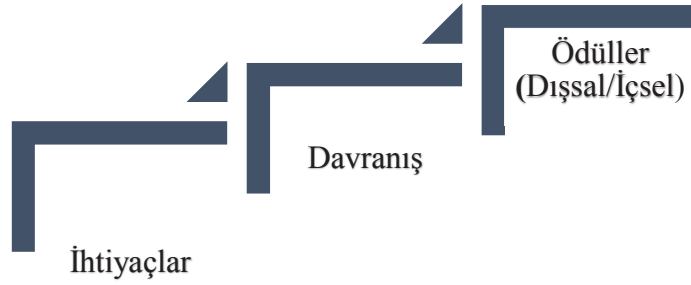


Şekil 8. Motivasyon Yaklaşımlarının Konuları

Kaynak: Koçel, 2013: 622.

İşletmelerin yürütme işlevlerinin önemli bir aşaması da motivasyondur. Kurumsallaşma ve işletmenin temel amacı olan kazanç sağlama olgularının gerçekleşebilmesi için, işletmelerin belirli amaç ve hedefleri olmalıdır. Bu amaç ve hedeflere ulaşmak adına; kurumunda yer alan tüm çalışanların istekle, kararlı, arzulu biçimde çalışması gerekmektedir. Bu amaçla çalışanların motivasyonunu önemseyen işletmeler daima kazanacaktır. Bireylerin temel ihtiyaçları vardır. Bunlar; yeme-içme, barınma, sosyalleşme, tanınma, başarıma, kazanma, maddi ve manevi yeterlilik gibi bir takım davranışlardır. Bunların gerçekleşmesi bireyleri mutlu edecek, mutlu olan bireyler yerine getirme yükümlülükleri olan çalışma gibi bazı eylemleri isteyerek gerçekleştirecektir. Belirtilen ihtiyaçlar karşılanmadığı takdirde; çalışanlarda bir gerginlik oluşacak ve bu durum çalışmalarında verimsizlik oluşturacaktır. Çalışanlar işlerinde başarılı olmuş; kendilerine verilen görevleri yerine getirmiş iseler; bireylerin ihtiyacını karşılayan sonuçları elde eder. Bu ödüller içsel (çalışanların başarısı

karşısında oluşan içsel tatmin) veya dışsal (iş başarıyla yerine getirdiğinde çalışana başkası tarafından verilen somut kazanımlar) olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon, çalışanlarda birtakım davranış veya eyleme girişme heyecanı uyandıran güç / güdü / saiklerle ilişkili psikolojik bir süreçtir (Mirze, 2010: 148).



Şekil 9. Basit Motivasyon Modeli

Kaynak: Mirze, 2010: 148.

2.6.1. Kapsam Teorileri

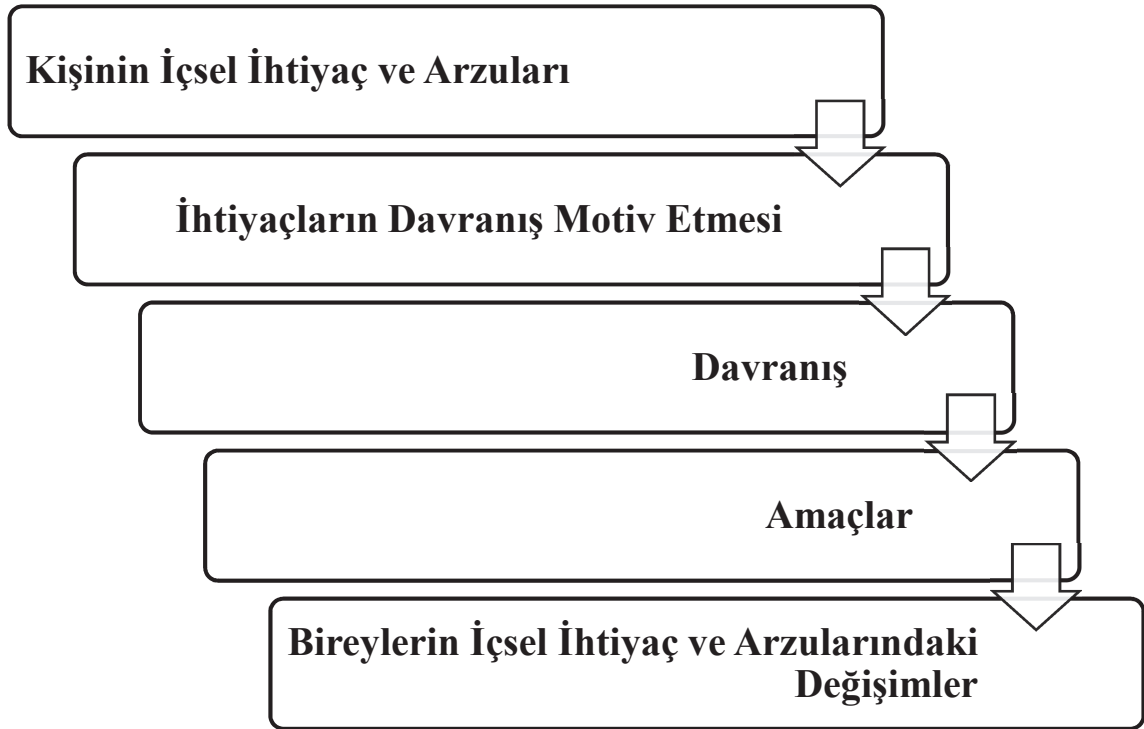
Kapsam teorileri; çalışanların içinde bulunan ve nasıl davranması gerektiğine yön veren, davranışlarına sebep olan dürtülerin tespit edilmesini amaçlamaktadır. İşletmelerin politikaları çalışanların davranışlarına sebep olan içsel faktörleri çözümleyebilme, irdeleyebilme adımlarını içeriyor ise; bu durum işletmeler açısından nitelikli bir yönetim, çalışanlar için ise memnuniyetle yapılan iş olarak sonuçlanmaktadır. Yönetim bilimlerinde öncelikle bireyleri motive eden tek kavramın maddi araçlar olduğu düşünülürdü. Zaman ilerledikçe; çalışanların aslında farklı faktörlerden de etkilendiği gözlemlendi. Yapılan araştırmalar ve incelemeler onların; çalışma koşulları, güvenlik ve sosyalleşme gibi kavramlardan da etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Bir sonraki süreçte; itibar, sorumluluk, tanınma, başarı, ilerleme, yetişme, kişisel gelişim ve ihtiyaçları gibi bireyler için daha önem atfettikleri içsel dürtüler, motivasyon alanına yönelik yapılan çalışmalara dahil edilmiştir.

Bu kapsamda yer alan başlıca teoriler ise; Abraham Maslow tarafından oluşturulan ihtiyaçlar teorisi/ hiyerarşisi yaklaşımı, Fredrick Herzberg tarafından ortaya atılan Çift/ iki faktör teorisi (hijyen-motivasyon teorisi), Clayton Alderfer'in ERK teorisi,

yaklaşımı ve bununla birlikte David McClelland tarafından geliştirilen başarıma ihtiyacı (achievement) teorisi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2013: 623).

2.6.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Yaşayan her canlının temel amacı yaşamını devam ettirmektir. İhtiyaçların derecelendirilmesi her canlıya göre değişiklik göstermekle birlikte; genel olarak yemek, içmek, güvenlik ihtiyacı için barınmak, dinlenmek ve uyumak isteği içinde olmaktadır. Bireylerin tüm bu ihtiyaçları birinci ve ikinci derecede olarak sınıflandırılmaktadır. Birinci derecedeki ihtiyaçları ile ikinci derecedeki ihtiyaçların belirlenmesi ihtiyaçların giderilmesi adına önemli bir aşamayı oluşturmaktadır. Ancak üzerinde durulması gereken bir konu ise araştırmacıların da belirttiği gibi; bir kişinin ikinci düzeyde algıladığı bir ihtiyacı; başka bir kişinin birinci düzeyde algılamasıdır (Maslow, 1942: 335-340).



Şekil 10. İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Temel Aldığı Motivasyon Süreci

Bununla birlikte; genel bir teori oluşturmak ve eylemleri belirlenmiş yollara göre gerçekleştirmek için, genel geçer bir tanımlama ve matriks oluşturmak gerekmektedir. Bahsedilen genel tanımlamaya göre bireylerin ihtiyaçları önem sırasına göre sıralanmalıdır. Eğer birincil düzeydeki ihtiyaçlar giderilmez ise; ikincil, üçüncül düzeydeki ihtiyaçlar ortaya çıkmadığı gibi, alt sıralardaki ihtiyaçların yerine getirilmesi de gecikmiş olacağı için bireylerde huzursuzluk oluşacaktır (Eren, 2015: 504).

Abraham Maslow bir psikoloji profesörüdür. Kendisi; Maslow's Maslow's hierarchy of needs (Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi) isimli oldukça ses getiren bir kitabın yazarı ve psikoloji teorisyenidir. Maslow'a göre bireylerin ihtiyaçları bir dizi halindedir ve bütün insanların ihtiyaçları beş kademede aşağıdan yukarıya doğru incelenebilir. Bu kademeler genellikle aşağıdaki gibi bir piramit halinde sıralanmaktadır;



Şekil 11. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Eren, 2015: 503.

1. Fizyolojik İhtiyaçlar

Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme, su, uyku gibi durumlar fizyolojik ihtiyaçlar kapsamına girmektedir. Maslow' a göre bireyler üst sıralardaki ihtiyacı tatmin etmiş olsa bile; fizyolojik ihtiyacı tatmin etmesi gerekmektedir.

İhtiyaçların oluşması ve karşılanması yaşamın büyük bir kısmını oluşturmaktadır. İhtiyaçların karşılanması onların güdü olmaktan çıkıp, tatmin edilmiş ihtiyaç kategorisine girer. Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmadığı durumlarda bireyler yaşamına devam edemez. Örneğin; Yemek yemeden, su içmeden, uyumadan bireylerin yaşamını devam ettirmesi mümkün değildir. Dolayısıyla 1.kademedeki ihtiyaçlar karşılanması zorunlu olan ihtiyaçlar sıralamasında ilk sırada yer almaktadır. Maslow' a göre fizyolojik ihtiyaçların giderilmesi maddesel unsurlar ile doğrudan bağlantılı olmamakla birlikte; yiyecek, barınma ve güvenlik ihtiyaçlarımız için paranın kullanılması durumu doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. İhtiyaçlar piramidine bakıldığında piramit yükseldikçe ihtiyaçların kapsamının genişlediği ve para ile daha sıkı bir ilişkinin olması gerekliliği düşünülse de, temel ihtiyaçların parayla ilişkili olduğudur (Hodgetts, 1999: 497).

2. Güvenlik İhtiyacı

Hastalık, yaşlılık ve benzeri hallerde geleceği güvence altına alma, can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma gibi durumlar güvenlik ihtiyaçları kapsamına girmektedir. Güvenlik ihtiyacı bazı durumlarda fizyolojik ihtiyaçlardan daha ön plandadır (Eren, 2014: 504). Huzur yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. Biyolojik ihtiyaçlarını gidermiş bireyler güvenilir bir ortamda iseler; mutlu ve huzurlu olacaklardır. Ayrıca güvenlik ihtiyacının kapsamı içinde yer alan emeklilik ve geleceğin güvence altına alınması da önemli güvenlik ihtiyacı sıralamasındadır. Güvenlik ihtiyaçlarında bir diğer önemli husus ise; birincil, ikincil ve önem düzeyine göre değişen ihtiyaçlar yer almaktadır. Örneğin; bazı dış tehditlerden, güvenliğimizi zora düşürecek durumlardan uzak durmak birincil düzeyde güvenlik ihtiyacı iken; geleceğimizi güvence altına almak ikincil düzeyde güvenlik ihtiyacıdır. Bununla birlikte; ekonomik olarak güvence altına alınmamız, maaşımızın düzenli olarak yatırılması, çalıştığımız kurum tarafından herhangi bir kaza riskine karşı sigorta altına alınmamız da ikincil güvenlik ihtiyacına aittir (Brooks, 2006: 14).

Bahsedilen tüm güvenlik ihtiyaçlarının giderilmesi hususunda oldukça dikkatli olmak gerekmektedir. Özellikle işletmeler olması gerekenden fazla değer attettikleri bir çalışanından daima aynı performansı beklemeleri mümkün

olmayabilir. Çalışanların kendisinin çalışsa da çalışmasa da maaşının yatacağını bilmesi veya bu rahatlığın verilmesi ile onlara iş yaptırma sürecinde bir serbestlik tanınacak, bu durum çalışanların çalışmamasına sebep olacaktır. Çalışanlara olması gerekenden fazla değer vermenin bir diğer olumsuz sonucu ise; bireylerin kurumlara oldukça bağlanmalarıdır. Kişi yapması gereken işi yerine getirmekten ziyade, sadece kurumunu veya yöneticilerini memnun etmeye çalışacak; bu da işinin olması gerektiği gibi yapılamamasına sebep olacaktır (Eren, 2014: 505).

3. Sosyal İhtiyaçlar

Kendi kendini anlama, şefkat saygı sevgi görme, bir gruba veya birliğe dâhil olma, kabul edilme, dostluk gibi durumlar sosyal ihtiyaçlar kapsamında değerlendirilmektedir. İnsanları hayvanlardan ayıran en önemli özellik, bilinçli kişilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı özlemidir (Sökmen, 2013: 87). Toplumsal değerlerin arzuladığı, kabul ettiği davranışlar insanların ulaşmak istediği davranışlar üzerinde birer motiv aracı olarak rol oynar. Bu araçlar; toplumsal yaşantı içinde yer alan okuma-yazma, yükseköğretim, lisansüstü eğitim gibi üst seviyelerde eğitim gücüne ulaşma, doğduğumuz andan itibaren öğrendiğimiz gerçekler, algılar, inanış ve düşünce yapıları ile bireyler için itici bir güçtür ve birçok insan toplum tarafından beğeni gören, kabul edilen, ideal iyiye ulaşmak ister.

Yönetimin uzun yıllardan beri devam eden süreci farklı yönetim uygulamaları ile karşı karşıya kalmıştır. Yönetim felsefesinin doğuşuyla başlayan üretim odaklı anlayış, insan odaklı anlayışa doğru yol almış olsa da; yönetimlerin uygulama süreçlerinde insana hak edilen önemin verilmediği gözlenmektedir (Eren, 2015: 505). Bu tip durumlar sonrasında çalışanlar için ortaya örgütlenme kavramı çıkmıştır. Bir araya gelme çabası bu ihtiyacın karşılanması niteliğindedir.

Sosyal ihtiyaçlar, iş yaşamında çalışanların beraberindeki çalışma arkadaşları, yöneticileri, ast ve üstleri tarafından kabul görmesi, arkadaş edinmesi, bir gruba dahil olmayı ifade eder. Çalışma ortamında, arkadaşlarına duyulan sevgi, saygı ve güven duygusu bu ihtiyacın getirdiği davranış ve beklentilerdir. Birincil düzeydeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı tamamlandığında sosyal ihtiyaçlar devreye

girmektedir. İnsanların yaşamının başlangıcından itibaren sahip olduğu ve onu diğer varlıklardan ayıran en önemli özelliklerinden biri de duygularıdır. Duygular onu, sahip olmasını istediği kimliğe dönüştürür. Seven, sevilen, toplumda bir yeri olan bireyler için bu tür duygular oldukça önemlidir. Sevilmeyen, sevemeyen, toplum tarafından hal ve hareketleri kabul edilmeyen bireyler mutsuz ve amaçsız olmakta ve yaptıkları işten verim alamamaktadır. Karşılıklı olan bu tür duygusal etkileşimler, bireyler için yaşamlarının önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Thomas, 2004: 57).

4. Kendini Gösterme İhtiyacı

Prestij, Başarı, saygı görme, kendine güven duyma ihtiyacı, bir gruba girmek kendini gösterme ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır. İhtiyaçların en gerekli olanları karşılandığı zaman, öz ihtiyaçlar ortaya çıkar. Kişiler toplum içinde statüsüne başkalarının kendisine verdiği değer aracılığı ile kavuşur. Dikkat edilmesi gereken önemli husus, bu gereksinimler sosyal ihtiyaçlar ile ilgilidir. Bireyler beğenilip sevilince, hayran olunan, takdir edilen bireyler olmak isteyecektir. Hayranlık düzeyinde beğenilme güdüsü ise, kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Örneğin; oldukça başarılı, topluma ve insanlığa katkı sunan bir bilim insanı başkaları tarafından hayran olunan, toplum içinde sivrilene biri olmayı tercih etmeyebilir. Bir diğer taraftan başka bir bilim insanı ise; sivrilme, yaptıkları çalışmalar ve araştırmalar ile sözlü ve yazılı olarak yüceltilmek isteyebilir. Bireylerin hayran olunan biri olma ihtiyaçları; bulunduğu topluma faydalı olduğunun somut bir göstergesi olarak da algılanmaktadır (Eren, 2015: 506). Güç ile saygı ise kendini gösterme ihtiyacının bir başka yönüdür. Dikkat çekmek olarak da algılanabileceği gibi, farkındalık oluşturmak olarak da algılanabilir

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Kendini tamamlama (self-actualization) olarak da tanımlanan bu ihtiyaç grubu; sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık, uzmanlık kazanma, uzmanlık kazandığı alanlara ilişkin araştırma, bilgi edinme, öğrenme, hatta bilinmeyenleri keşfetme girişimlerini kapsamaktadır. Özellikle kişisel hobi ve zevkler, yeni bir kavram, buluş veya bir teori ortaya çıkarma onu sadece bulunduğu toplumda değil,

hiç bilmediği görmediği toplumlarda da bilinirlik kazanmasını sağlayacaktır. Bu ihtiyaç diğerlerine oranla daha az belirgindir. İhtiyaçların karmaşık yapısı bazı zamanlar bireyin kendisi tarafından algılanamamakta ve ortaya çıkamamaktadır. Piramidin son halkası olan kendini tamamlama ihtiyacı da genellikle ortaya çıkamamaktadır. Maslow durumu bireylerin kendi kendilerini keşfetmelerini, kendini tamamlama olarak tanımlamaktadır.

Çalışanlara kariyerlerini geliştirmeleri için imkan tanınması, işletmeye ve topluma fayda sağlayacak fikirlerinin ortaya çıkarılması, ödüllendirilmesi, terfi, ödül, prim gibi araçların kullanılması bu ihtiyaçlar kapsamında değerlendirilebilir. Özellikle yetenekleri ile kendi potansiyelinin farkında olan bireyler amaç ve hedeflerini rasyonel olarak tasarlar ve gerçekleştirme ihtiyacına gider. Bu ihtiyaç grubuna dahil olan bireyler genellikle kendi başarılarının başkaları tarafından beğenilmesi düşünmeden hareket ederek, amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için yollar arar (Sökmen, 2013: 97).

Maslow'un oluşturduğu bu yaklaşım üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. Araştırmalar Maslow'un yaklaşımına ilişkin teoriyi doğrulamış veya doğrulamamıştır. Tüm eleştiren ve destekleyen araştırmacılara rağmen, teorinin oldukça basit ve anlaşılır olması, mantığa uygun görülmesi sebebiyle kabul gören bir teori olarak yönetim biliminde yerini almıştır (Koçel, 2013: 623). Özellikle motivasyon teorisi kapsamında ele alınan bu kuramın motiv edici bir nitelikte değerlendirilmesinden ziyade, temel ihtiyaçları dile getirmesi özelliğidir. Ayrıca bireylerin isteklerinin ve arzularının değişmesi ve her bireyin ihtiyaç sıralamasının farklılaşması sebebiyle eleştirilen bir kuram niteliğindedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı yönetsel açıdan değerlendirildiğinde bireylerin çalıştıkları işletmeler adına neler yapabileceklerini göstermesi sebebiyle önemlidir (Özkalp ve Kural, 2005: 318; Onaran, 1981; Şimşek, 2009, İnceoğlu, 1985).

2.6.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow sonrasında içerik yaklaşımı kapsamında değerlendirilecek yaklaşımlara katkıda bulunan ve VİG olarak da tanımlanan bu teori bireylerin fizyolojilerinde yer alan üç temel ihtiyaçtan bahsetmektedir. Bu kavramlar; varolma (existence), ilişkide olma (relatedness) ve gelişim (growth) üzerine kurulmuştur. Maslow'un ihtiyaçları ile

kıyaslandığında bir benzerlik oluşturmakla birlikte, daha temele indirgenmiş ihtiyaçlar olarak nitelendirilebilir (Sökmen, 2013: 100; Eren, 2015: 510)

a. Var olma İhtiyacı

İnsanın fiziksel olarak hayatta kalmasına, soyunun devam etmesine yönelik ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar Maslow'un yeme, içme, barınma, açlık, susuzluk, fizyolojik ihtiyaçlarını içermekte, ERG teorisinde var olma ihtiyaçları kapsamında değerlendirilmektedir. Çalışma yaşamına indirgenğinde ise, ücret, prim, ikramiye, çalışma şartları, iş güvencesi gibi durumları kapsadığı görülmektedir (Barlı, 2007: 78).

Tablo 9

Maslow, Herzberg ve Aldefer'in Teorileri Arasındaki İlişki

Maslow'un Teorisi	Aldefer'in Teorisi	Herzberg'in Teorisi
Kendini Gerçekleştirme	Gelişim	Motive Edici Faktörler
Kendini Gösterme		
Sosyal İhtiyaçlar	İlişki	
Güvenlik İhtiyaçlar	Varolma	Hijyen Faktörleri
Fiziksel İhtiyaçlar		

Kaynak: Sökmen, 2013: 86.

b. İlişki İhtiyacı

Bu ihtiyaç türü insanlar arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Maslow'un sosyal ihtiyaçlar olarak da nitelendirdiği bu ihtiyaç türü insanların değer atfettikleri diğer insanlarla iyi ilişkiler içinde olma, bir grubun içinde yer alma, sevgi ve saygı görme, iş yerinde arkadaşlık, grup oluşturma, herhangi bir sosyal derneğe üye olma, yardımlaşma, paylaşma gibi duygularla ilişkili olmakla beraber bu kavramların devam ettirilmesi de önemli bir husustur (Tevruz, 2002: 89).

c. Gelişim İhtiyacı

Bu gruba dâhil edilen ihtiyaçlar Maslow'un teorisinde bulunan kendini gerçekleştirme veya saygınlık olarak tanımlanan gruba dahil olmaktadır. Kişinin içinde kendini göstermesi adına farklı fikirlere üretmesi bu gruba dâhil edilebilir (Güney, 2007: 115). ERG Teorisinin Maslow'un teorisine benzemesinin bir diğer sebebi de; alt kademedeki

ihtiyaçları gidermeden, üst kademedeki ihtiyaçlara erişilemeyeceğidir. Maslow teorisinden farkı ise; bu ihtiyaçların giderilmesi hususu karşılıklı ilişkileri esas alır ve etkileşim ihtiyaçların giderilmesinde önemlidir. Aynı zamanda, gereken bireylerden gerekse karşı taraftan kaynaklanan, üzüntü, hayal kırıklığı, kendini geri plana alma gibi durumlar bu yaklaşımın kendini tamamlamasında oldukça etkilidir.

Tablo 10
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alfereder'in ERG Kuramının
Karşılaştırılması

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Alfereder'in ERG Kuramı
Kendini Güncelleştirme İhtiyacı Değer İhtiyacı	Gelişme İhtiyacı
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişkisel İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları, Fizyolojik İhtiyaçlar	Var olma İhtiyacı

Kaynak: Bingöl, 2000: 242.

ERG Modeli bireylerin ihtiyaçlarını gidermeleri hususunda tatmin edilme düzeyine bağlı olarak, ihtiyaçlar hiyerarşisine göre değerlendirildiğinde üste veya alta inen ihtiyaçlar da mevcuttur. Alfereder'in VİG teorisi temel başlıklar halinde üç unsurla bağdaştırılmaktadır (Tevrüz, 2002: 45);

- Tanımlanan bir ihtiyaç ne düzeyde tatmin edilirse, o derecede hafifleşecek, karşılanmadığı takdirde yoğun bir ihtiyaç niteliği oluşturacaktır.
- Tanımlanan bir ihtiyacın tatmin edilme oranı ne kadar fazla olursa, bir üst kademedeki ihtiyacın oluşturduğu istek o düzeyde fazlalaşacaktır.
- Üst basamaklardaki ihtiyaçların giderilme düzeyinin azlığı, alt kademedeki ihtiyaçların tatmin edilme düzeyinin fazlalığını oluşturur.

Ayrıca üst basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edilmediği durumlarda bireyin gelişiminde olumlu katkılar oluşturabilir. ERG teorisinin en alt kademesinde yer alan Var olma ihtiyaçları, ihtiyaçların tamamının ya da bir kısmının giderilmesine bağlantılı olarak doyum oluşturacaktır. Örneğin; yeme ihtiyacı tamamıyla karşılanmaz ise, bu ihtiyaç daha yoğun bir istek oluşturacak ve kişi bu ihtiyaca takılıp kalacaktır. Aynı örnekten hareket edersek; kaynakların bol olduğu durumlarda da, yeme saiki aynı düzeyde yoğun hissedilmeyecek, diğer temel ihtiyaçların karşılanması hususunda bir eşitlik aranacaktır (Tınaz, 2009: 21).

2.6.1.3. Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi

Çift faktör teorisi on bir fabrikada çalışan 200 muhasebeci ve mühendis üzerine yaptığı bilimsel araştırma ve deneyler neticesinde Herzberg tarafından oluşturulmuştur (Sökmen,2013; Eren, 2015, Koçel, 2012). İş tatminin bir kolu olarak tanımlanan bu teoride motivasyon kavramı; iş tatmini oluşturan motivasyon araçları, iş tatmini oluşturmeyen motivasyon araçları olarak tanımlanmaktadır. Hijyen (motivation-hygiene), çift etken (dual factor) olarak tanımlanan bu kuram akademik kaynaklarda çalışmaya da ismini verdikleri “Pittsburg Studies” olarak bahsedilmektedir (Herzberg,1964; 1968; 1970; Herzberg, vd., 1996: 15-20).

Herzberg'in deneyleri sonrasında iki farklı grup ortaya çıkmıştır. Gruplar karakteristik olarak birbirinden oldukça farklıdır. Herzberg ve çalışma arkadaşları; çalışanların iş yerinde çalışanları tatmin edecek koşulları sağlanmadığı takdirde mutsuz oldukları tespit etmekle birlikte, tek başına çalışma koşullarının çalışanları mutlu veya doymuş olmalarına sebep olmadıklarını tespit etmişlerdir. Daha önce belirlenen motivasyon teorilerinden farklılaşan Herzberg'in görüşleri önceki motive edici çalışma koşullarının aslında motive etmediğini savunmaktadır. İyi duygular, tatmin edici unsurlar işin yapısına (işin kendisi, başarı ve yetki alma duygusu) ilişkin iken, kötü duygular, motive etmeyen unsurlar, çalışma koşullarına (ücret, mesleki standartlar, çalışma koşulları) bağlanmıştır. Memnuniyetsizlik oluşturan yani çalışma yaşamına ilişkin olan unsurlar hijyen faktörleri, çalışanı teşvik eden bir memnuniyet oluşturan faktörleri ise motive edici faktörler olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 2003: 161).

1. Hijyen Faktörleri: Herzberg'in yaptığı araştırma sonuçlarına göre dışsal faktörler olarak da adlandırdığı hijyen faktörlerini bulunmaktadır. Bireylerin çalışma süreciyle doğrudan ilgili olmayan daha çok fiziksel şartları içeren, çevreyle bir bütünlük oluşturan faktörler, memnuniyetsizlik yada doyumсузлук düzeyini sifira indirger ve motive edici faktörlerin harekete geçmesini sağlar. Tek başına motive edici unsur olmamakla birlikte, eğer bu koşullar sağlanmazsa motive edici unsurlar gelişmez. İşletmelerin uyguladıkları uygulamalar, yönetim anlayışları, çalışma koşulları ve ast-üst ilişkileri gibi yönetim düzeni bu kapsamda ele alınmaktadır. Bir takım faktörlerin motive edici özelliği bulunmamakla birlikte Hijyen faktörleri bireylerin belli davranışlar sonrasında motive

olması için asgari koşulları kapsamaktadır (Koçel, 2010: 211). Bu faktörler aşağıdaki gibidir (Eren, 2012: 318);

- Şirket politikası ve yönetimini kötüye gitmesi
- Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu
- Yönetici ile beşeri ilişkileri olması gerektiği gibi olmaması
- İş ortamının, fiziksel koşulların elverişsiz oluşu
- Ücret, maaş düzeyi ile bunların arasındaki artışların yetersizliği
- Aynı düzeydeki iş arkadaşlarının birbiriyle yaşadığı geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkileri
- Çalışanların bireysel yaşamlarına, özel hayatlarına saygı duyulmaması
- İşe alım ve işten çıkarma gibi durumlarda güvensiz bir ortam oluşturulması



Şekil 12. Durum Koruma Etkenleri

2. Motive Edici Faktörler: Hijyen faktörlerinin oluşması durumunda çalışanlar motive olacak, bazı güdülerini harekete geçirecek unsurları oluşturmaktadır. Bireyleri mutlu eden, karşılıklı saygı ve özgüvenin olduğu bir çalışma ortamında bulunmaları, başarının gözle görülür sonuçlar doğurması, yükselme ve terfi imkânları, olumlu kazançlardan mutlu olma gibi faktörler bu kapsamda ele alınmaktadır. Motivasyon ve Hijyen faktörlerini Herzberg aşağıdaki şekilde tanımlamıştır (Robbins, 2003: 46);

Kuramın yöneticiler açısından ele alınması gereken husus, hijyen faktörlerinin çalışanların beklentilerine yönelik düzenlenmesi, çalışanların memnuniyetsizliğini engelleyebilmekte, bu engelleme onları motive etmek yeterli bir unsur taşımamaktadır. Hijyen faktörleri motive edici faktörler ile beraber hareket ettiğinde, motive edici unsurları tamamladığında işletmelerin isteği davranışlara yöneltiler. Çift Faktör teorisinin bir olumsuz özelliği ise; ücret, çalışma koşulları işin yapısı, ekstra mesai gibi durumlara göre değişen prim, zam vb. durumları ikinci plana atması veya diğer özellikler kadar önemli görmemesidir. Bu teoriye göre önemli olan çalışanlara yetki verilmesi ve başarılı olmasıdır



Şekil 13. Motivasyon Etkenleri

Çift faktör teorisinde motive edici faktörler kişinin içinde bulunduğu durumla ilgilidir. Bu teorinin geçerliliğini sağlayan bir diğer husus ise, kuramın içinde fazlasıyla iş terimi yer almakta, yöneticiler, orta ve üst düzey yöneticiler arasında iş tanımı ve içeriğine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bununla birlikte oldukça fazla sayıda yapılan eleştiri bulunmaktadır. Ekonomik koşulların işletmelere göre değişmesi, önem sırasına göre değerlendirildiğinde daha alt düzeyde yer almakta bu durum da, bu kuramın tüm dünyada geçerli olabilmesini mümkün kılmamıştır Ayrıca, Herzberg'in çalışmasında sorduğu bir takım sorular bulunmaktadır. Bunlar arasında yer alan, çalışanların işe başladıkları anda onları mutlu ya da mutsuz, iyi ya da kötü hissettiren durumların çalışanlar tarafından tespit edilmesidir. Bu durumda insanların özelini herkesle paylaşmak istemeyeceği veya bazen bireylerin tanımlamadığı içsel dürtülerin olabileceği kavramı ortaya çıkmakta, bu da; bu sorunun çelişkisini ortaya çıkarmaktadır. Bir diğer eleştiri ise; teori olarak tanımlanan bir araştırmanın verilerinin oluşturulmasında mülakat ve gözlem yaptığı kişi sayının olması gereken düzeyde olmayışıdır (Stello, 2011: 21).

Motive Edici Faktörler



Hijyen Faktörler



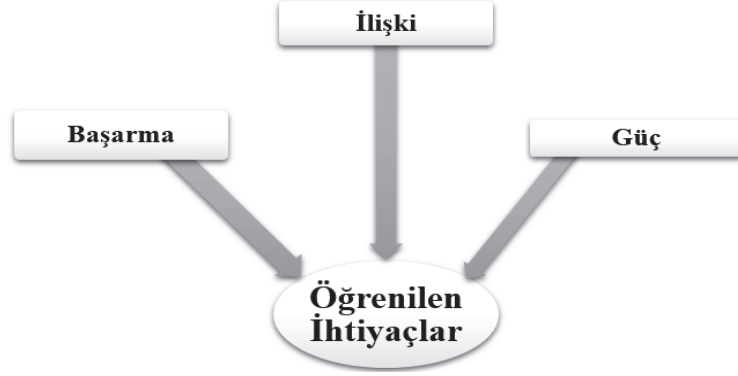
Hijyen ve Motive Edici Faktörler Arasındaki İlişki

Kaynak: Tamer Koçel, 2013: 626.

1.6.1.4. David McClelland'ın Başarma Teorisi

David McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre davranış üç farklı kaynaktan gelişmektedir. Üç gruba ayrılan bu ihtiyaçlar literatürde başarı, güç kazanma, ilişki kurma ihtiyacı olarak anılmaktadır (Koçel, 2012; Sökmen, 2013; Bolat, 2009). McClelland teorisinde başarı, ilişki kurma ve güç kazanma ihtiyaçlarına değinmiştir.

Aynı zamanda başarının daha nasıl artırılabilceği üzerinde çalışmalar gerçekleştirmiş, yöneticileri, çalışanları, girişimcileri bu konuda eğitmiştir (Franken, 2007: 364, Onaran, 1981: 202) McClelland'a göre İhtiyaçlar aşağıdaki gibidir;



Şekil.14. McClelland İhtiyaçlar Sınıflaması

Kaynak: Sökmen, 2013: 102

Bireylerde var olan başarı ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı hemen hemen herkeste var olmakla birlikte, insanın güdülleri incelendiğinde; bazen bir ihtiyacın diğer ihtiyaca göre daha baskın olabileceği ortaya çıkmıştır. Güdülerin bir diğerine göre baskın oluşu diğerinin var olmadığı anlamına gelse de önemli olan o süreçteki koşullardır. Örneğin; fiziksel koşullar güç kurmayı hedef alıyorsa, çalışanda güç kazanma ihtiyacı artacak, ilişki kurma ihtiyacı zayıflayacaktır. McClelland tarafından ortaya atılan üç grup ihtiyaç aşağıdaki gibidir;

1. Başarı İhtiyacı: Başarı ihtiyacı gelişmiş olan bireyler ulaşılması güç amaç ve hedefler belirleyerek onlara ulaşmaya çalışır. Bu amaçlara erişmek adına, gerekli tüm imkanları kullanacak, bu amaç uğruna gerekli olan tüm kaynaklara kullanacaktır. Ayrıca McClelland'a göre ekonomik açıdan gelişmiş toplumların en büyük göstergelerinin başarının ihtiyacının gelişmiş olmasına bağlıdır. Özellikle çocukluk dönemindeki öğrenilen bilgiler, anne ve babanın çocuklarının kişisel gelişimi konusunda önemli bir süreç olan eğitime verdikleri önem bu ihtiyacın oluşmasında etken olduğu görülmüştür. Başarı güdülerine sahip olan insanlarda aşağıdaki özellikler görülmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008: 15);

- Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler
- Hedeflerini bilerek ona uygun davranış sergilemek eğilimindedirler.

- Ortalama, gerçekçi ve mümkün amaçlar belirleyerek düşük düzeyde veya kendilerini tehlikeye atmayacak düzeyde riske girerler
- Sonuç odaklı hareket ederler ve genellikle süreç onlar için sonuca götüren yolda atılması gereken adımlardır
- Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

2. Güç Kazanma İhtiyacı: Bu ihtiyaca sahip olan bireylerde otorite kurma duygusu, çevresindeki kişiler üzerinde hâkimiyet kurma güdüsü fazladır. Sahip oldukları bu hâkimiyeti devam ettirmekte aynı düzeyde önemlidir. Özellikle yönetici konumunda olan kişilerde oldukça yoğun hissedilen bu ihtiyaç; bireylerde yoğun hissedilirse, kişiden çok bağlı olunan kurumlar önemlidir. İşletme politikaları, amaç ve hedefleri neyi uygulamayı gerektiriyorsa ona uygun hareket ederek, gerekirse kendi istek ve arzularından ödün verebilirler. Aynı zamanda herkes için aynı koşulların oluşturulması, eşitlik gibi kavramları da savunan bu bireylerin olumsuz bazı özellikleri de bulunmaktadır. Kendi konumu, mesleği, statüsü ile çevresindekileri etkilemeyi, bazıları ise sadece unvanları ile övünmeyi, risk üstlenerek işletmeler ve çalışanlar için bazı durumlarda olumsuz olarak kullanmayı bir ihtiyaç olarak hissetmektedir (Davis, 1984: 21). Güç Kazanma ihtiyacına sahip olan kişiler (Güney, 2007: 42);

- Diğer insanlar üzerinde güç kurmak, yetki sahibi olmak, kararlarında etkili olmak isterler
- Kendilerine güç kazandıracak tüm durumların içinde yüksek risk bulunsada dahi yer almak isterler.
- Rakipleri, çalışma arkadaşları, sosyal alanda herhangi bir konu ile karşı karşıya oldukları kişilerle mücadele etmekten kaçınmazlar ve bundan keyif alırlar.

3. İlişki kurma ihtiyacı: Literatürde bu ihtiyaç türü incelendiğinde McClelland'ın bu ihtiyaca oldukça az değindiği dile getirilmektedir. Bu ihtiyaca sahip bireylerde bir gruba girme, sosyal ilişkiler geliştirme, çevrede yer alan diğer insanlarla yoğun ilişki kurma isteği hissedilmektedir. Ayrıca güç kazanma ihtiyacına sahip kişilerin aksine önder olmaktan ziyade önderi izlemeyi tercih eder. Bu durum başarı ihtiyacına sahip kişilerden de başarı ihtiyacına sahip kişilerin bağımsız olma isteklerinden dolayı farklılaşmaktadır. McClelland kendini kanıtlamış yöneticilerin böyle bir ihtiyaç

duymadığını belirtmektedir. Bu ihtiyacı hisseden bireyler aşağıdaki durumlar görülmektedir (Bolat, 2008: 120);

- Başkaları ile dost, arkadaş, sevgili olmayı ve yakın ilişkiler kurmayı istemektedir.
- Başkaları tarafından sevilme bu ihtiyacı yoğun olarak hisseden bireylerde oldukça yoğun hissedilmektedir.
- Parti, kutlama, etkinlikler, konserler gibi sosyallik içeren etkinliklere katılmaktan fazlasıyla keyif almaktadır.
- Herhangi bir sendika, örgüt ya da grubun içinde yer almak, kimliklerini somut bir şekilde ifade etmek bu ihtiyacı yoğun olarak hisseden kişilerde oldukça yoğun görülmektedir.

McClelland'a göre; evrende var olan tüm bireylerde bir ihtiyaç piramidinin varlığı söz konusu değildir. Özellikle başarı ihtiyacı yüksek olan kişilerde yönetici olma eğilimi oldukça düşüktür. Çünkü başarı için önemli olan kavramlar içinde orta düzeyde güç ve az miktarda ait olma ihtiyacı yer almaktadır. Bununla birlikte başarı ihtiyacı eğitim yoluyla yöneticilere aktarılabilir. Başarı ihtiyacına sahip olmak, her kişide var olmayan değerli bir ihtiyaç özeliği taşır ve bu tür ihtiyaçlara sahip bireylerin işe alınıp; sonrasında yöneticilik konumuna aktarılması nitelikli bireylerin çalışma yaşamında yer alması, bilgi ve becerisi yüksek bireylerin çalışması adına oldukça önemli bir husustur (Koçel, 2012: 641).

Yönetimlerde ve güdülemede asıl olan durum; başarı ihtiyacının örgütlerde değerinin bilinmesi, özellikle çalışanları engelleyen tehlike oluşturan faktörlerin ortadan kaldırılarak güven ve bağlılık duygusunun geliştirilmesidir. Özellikle bu noktadan sonra kişiler motive olacak, harekete geçecek ve maddi olarak herhangi bir beklentisi olmayacaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde denilebilir ki; çevresel koşulların geliştirilmiş, çalışanlara yetki ve sorumluluklar verilmiş, olası herhangi bir başarısızlığa karşı çalışanlardan korku ve endişe alınmış bir işletme oldukça kararlı ve emin adımlarla ilerleyen bir işletmedir. McClelland'ın teorisinde yer alan başarı ihtiyacının uygulanmasında daha somut bir model oluşturan Atkinson ve Feather bireysel başarıyı etkileyen faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Eren, 2014: 528; Fix, 1981: 205);

- Başarıyı etkileyen önemli faktörlerden biri de; başarılı olamama, başarısızlık düşüncesinden kaçmak veya başarıya ulaşmada büyük istektir. Bu iki farklı durum bireyleri başarılı veya başarısız olmaları noktasında oldukça önemlidir.
- Tanımlanan durumlarda, çalışma şartlarında, özel ve işle ilgili durumlarda bireylerin bu durumlardan etkilenecek şekilde başarılı olmaları veya olmamaları başarıyı etkileyen bir diğer önemli faktördür.
- Bireylerin başarılı olmaları sürecinde onları teşvik edici araçların varlığı veya bireylerin başarısız olmaları sürecinde onları olumsuz düzeyde etkileyen koşulların varlığı önemli bir başarı etmenidir.

1.6.1.5. McGregor'un X ve Y Teorisi

Neo-Klasik yönetim sürecindeki önemli bilim insanlarından biri olan McGregor 1960'lı yıllarda girişimcilere yönelik hazırladığı "*Human Side of Enterprise*" kitap ile Maslow'un ihtiyaçlar kuramını da bütünleştirerek X ve Y başlıklarında sınıflandırdığı iki insan modeli olduğunu vurgulamıştır. McGregor teorisini iki süreçte farklı bakış açıları ile oluşturmuştur. İlk teorisini Henry Fayol, Fredric Winslow Taylor teorisyenlerinden esinlenerek oluşturduğu X Kuramı ile tanımlamış, ileriki süreçte bu teoriyi eleştiren bir başka teori oluşturarak bu teoriye Y Teorisi adını vermiştir. McGregor'un kişilik yapılarını ele aldığı bu iki teoriye göre, X Kuramı kişilik yapısına dâhil olan kişiler (Şimşek, 2009: 206-207);

- Çalışmak istemeyen, mümkün olduğunca az ve verilen işlerden daima az yapan, işten kaytarma veya bırakma eğilimi olan bir yapıdadır.
- Liderlik, yönetici olma, yükselme gibi becerilere sahip olmayı istemeyen, hırs ve azim bulunmayan bir yapıdadır.
- Örgütsel kimlik, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel kimlik gibi kavramları göz ardı eden ve daima kendi çıkarlarını düşünen bir yapıdadır.
- Farklılıklardan, yeniliklerden, kendini geliştirmekten hoşlanmaz, bilindiği ve alıştığı düzene göre devam etmek istegindedir.
- Farklı ihtiyaçları bulunmaktadır.

Y Kuramı kişilik yapısına göre bireyler (Robins, 1990: 40; Kaya, 1996: 115-116; Eren, 2013: 117-119);

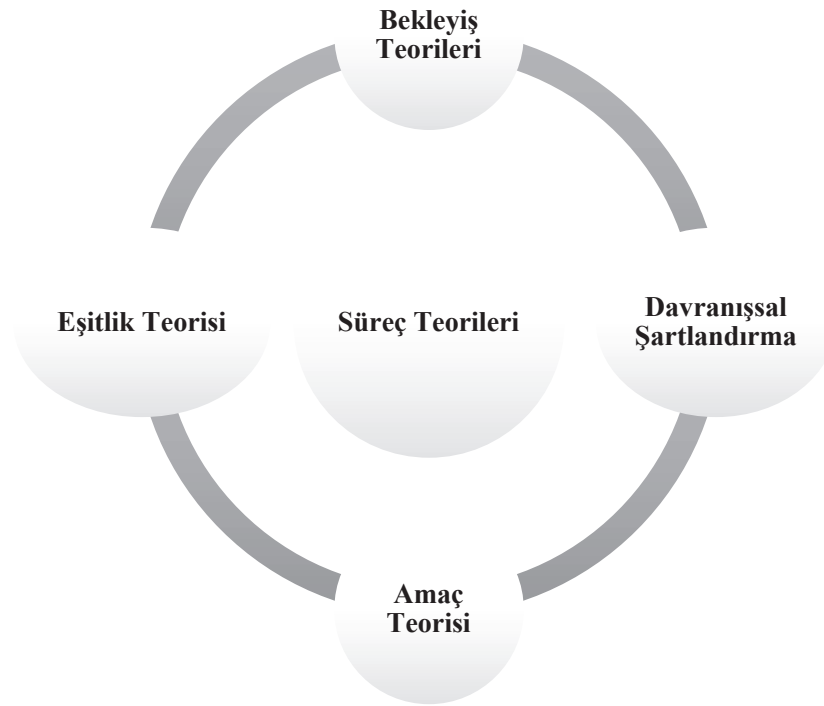
- Bireylerin fiziki ve zihni bir çaba ile faaliyetlerini gerçekleştirmesi doğal aktiviteleri arasında algılanmalıdır
- Bireyler çalışma arkadaşlarını, işletmelerini sever, benimser ve özümserse daha nitelikli işler çıkarmak isteyecektir.
- İşletme amaçlarının gerçekleşmesi, teşvik edici ödüllerin niteliklerine bağlıdır.
- Bireyler sorumluluk almakta istekli olabilir, davranışlarına hâkim olabilir, yaratıcılık özelliğini işletme karar süreçlerinde kullanabilir.

McGregor X ve Y teorisi ile iki kişilik tipini örgütsel açıdan değerlendirmiş, yöneticilerin ve çalışanların yer aldığı iki kişilik modelinin örgüt içindeki davranışlarını irdelemiştir. McGregor katılıma dayalı bir işletme yönetimi inancını benimsediğini Y teorisine olan olumlu düşünceleri ile getirmiş, Y teorisine giren yönetici ve çalışanların verimliliklerinin ve motivasyonlarının yüksek olduğunu belirtmiştir (Kelly, 1980: 92).

2.6.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri kapsamına giren teorilerin temel amacı; bireylerin hangi amaçlar ve hangi yöntem ve metotlar ile motive olduklarının tespit edilmesidir. Bir başka ifade ile belirli bir davranış sergileyen kişilerin aynı davranışı tekrarlaması veya tekrarlamamasının yollarının neler olduğu, olumlu pekiştiriciler ile nasıl sağlanabileceği bu teorilerin çıkış noktasını oluşturmaktadır (Koçel, 2013: 625). Kapsam teorilerine göre bireyler pasif bir özellik gösterir ve önemli olan bireylerin ihtiyaçlarıdır. İhtiyaçları onun nasıl davranması gerektiğini belirler. Süreç teorilerinde ise bireyleri düşünen, tercihlerine, seçimlerine ve bu seçimlerin sonuçlarına göre davranışlarını tekrarlayan bir yapıda olduğunu tespit etmiş ve buradan hareketle çözümler üretmiştir. Süreç teorilerinde ihtiyaçlar insanların bir davranışı göstermesinde tek başına yeterli değildir, önemli olan onun dış çevre faktörleri ile nasıl bir tutum sergilediğidir. İçsel faktör grubuna giren ihtiyaçlar sadece davranışa teşvik eden bir aktivatör niteliğindedir. Önemli olan bu ihtiyaçlarla beslenen bir davranış bütünlüğü göstermesidir (Fincham ve Rhodes, 2005: 202)

Kişiden kişiye göre değişen, örgütlerin ve toplumların birbirleri ile etkileşimleri sonrasında şekillenen gereksinimleri bir motivasyon unsuru olarak nitelendirmekten ziyade; personelin insanın davranışını belli bir amaca sevk eden sürecin nasıl izlediğini analiz eden teoriler süreç teorileridir. Süreç teorileri kapsamında ele alınan ve literatürde en çok ismi geçen başlıca teoriler aşağıdaki gibidir;



Şekil.15. Süreç Teorileri

2.6.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Yönetim felsefesi açısından oldukça önemli bir kuram olan ve kökeni psikoloji olan klasik ve davranışsal şartlandırma olmak üzere iki bölümde incelenmektedir. Klasik şartlandırma öğrenme biçimi Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneyden yola çıkarak oluşturulmuştur. Bu durum şekildeki gibi ifade edilebilir (Koçel, 2013: 634);



Şekil 16. Klasik Şartlandırma Yaklaşımı

Kaynak: Koçel, 2013: 632.

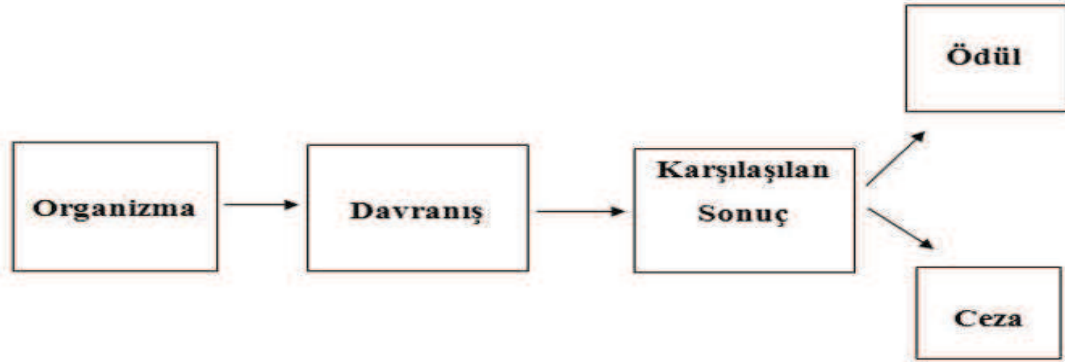
Pavlov deneylerinde köpeğe yemek vermekte ve yemek vermek için bir zil ile köpeği uyarmaktadır. Bu durum köpekte bir uyarıcı oluşturmakta, bir süreç sonra aynı şeylerin tekrarlanması sebebiyle köpek alışmakta sadece zili çalarak köpek karnının acıktığını düşünmekte, acıkma belirtileri vermekte ve yeme ihtiyacı oluşmaktadır. Pavlov bu deneyi ile şu sonucu ortaya çıkarmaktadır; davranışlar bir etkileyen (uyarıcı) tarafından oluşmakta ve sonraki süreçte tekrarlanmaktadır. Eğer bir hareketin davranış veya alışkanlık haline dönüşmesi isteniyorsa, bir uyarıcı ile bu davranışı şartlandırmak gerekmektedir (Russell,1992: 39-45).

Davranışsal şartlandırma Skinner tarafından oluşturulmuştur. Bu şartlandırma türü bireylerin davranışları sonrasında ne tür bir durumla karşıtlığı ile ilgilidir. Eğer davranışımız sonrasında olumsuz sonuçlar elde etmiş isek, o davranışı bırakma; olumlu davranışlar sergilemiş isek o davranışı devam ettirme eğiliminde olduğumuz görülmektedir. Bu yaklaşım bireylerin davranışlarının sebebini açıklamakla birlikte, davranışlarını nasıl değiştirebileceklerine de imkân sunmaktadır (Skinner, 1938:1948).

Ayrıca bu davranış türü davranış düzeltme, ya da örgütsel davranış değiştirme (organizational behaviour modification) olarak da adlandırılmakta, davranışsal şartlanma prensiplerine dayanmaktadır (Wadeley, 1991; Haworth, 1992 Eren, 2015; Koçel, 2013). Bu kuram aşağıdaki şekil 17'deki gibi açıklanabilir;

Sonuçsal şartlandırmaya göre; bireyler ihtiyaçları, hedefleri, daha önceki şartlanmaları sebebiyle bir davranış göstermekte, bu davranışın sonucu bireylerin aynı davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamamasına sebep olmaktadır. Örneğin; bir turist rehberinin sıkıntı yaşadığı bir turist grubu veya acenta ile sürekli tura çıkması veya bir çalışanın sıkıntı yaşadığı bir üstünün sıkıntı veren davranışlarını

önemsemeyip işine devam etme çabası içinde olması; karşılaştığı olumsuz sonuçlar ile etkilenecektir. Benzer bir bakış açısı ile sürekli mesaiye kalan, sorumluluklarının fazlasını yapan, kendi özel hayatından gerektiğinde fedakârlık eden bir personelin yaptığı bu işin sonucu; ödüllendirilmedir. Bu durum davranışlarını tekrarlayıp tekrarlamamasında önemli bir faktördür (Mowrer ve Klein, 2001: 231).



Şekil 17. Davranışsal Şartlandırma Yaklaşımı

Kaynak: Koçel, 2013: 636.

Bu yaklaşım ile olumlu davranışların bireylere gösterilmesi ve onların içselleştirilerek alışkanlık haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu sebeple aşağıdaki yöntemler kullanılmaktadır (Eren, 2014; Koçel, 2012; Sökmen, 2012);

1. Olumlu Pekiştirme: Arzu edilen bir davranışı gösteren kişilerin bu davranışları tekrar etmesi amacıyla bu davranışa teşvik edilmesini amaçlamaktadır. Olumlu pekiştirme aracı olarak birçok zaman ödül kapsamında değerlendirilen somut ve soyut araçlar kullanılmaktadır. Bu araçların bazıları içsel araçlar bazıları ise dışsal araçlar olabilir. Primler, ücret artışı, ek maaş, tatil, ücretli izin hakkı, unvan yükseltilmesi, sözlü olarak ödüllendirilmesi, ayın elemanı seçilmesi, takdir edilmesi gibi teşvik edici ödüller bu kapsamda değerlendirilebilir (Pavlov, 1927).

2. Olumsuz Pekiştirme: Olumsuz veya istenmeyen ve kişiler tarafından kasıtlı veya kasıtsız olarak nitelendirilen bazı davranışların engellenmesi amacıyla yapılan bir yöntemdir. Amaç olumsuz davranışın yerine olumlu olan davranışa yöneltmektir. Çalışanların işe geç kalmaları, yeterli düzeyde çalışmaması, istenilen veya beklenen performansı sergilememesi durumlarında işletmeler bunu çalışana yansıtmalı ve işletme

tarafından olumlu algılanmayan bir davranış olduğunun farkına varmalarını sağlamalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise; işletmenin olumsuz olarak algıladığı bu davranışı veya eylemleri isim, olay ve durumlarla tüm çalışanlara aktarmamalı, üstü kapalı genel olarak bu tür olumsuz davranışları işletme politikası kapsamında almalıdır. Bu durum hem işletmenin daimi başarısı hem de personelin işletmeye duyduğu bağlılık adına dikkat edilmesi gereken bir durumdur (Skinner, 1938).

3. Son Verme: Bu yaklaşım ile hedeflenen davranış biçimi; olumlu bir davranışı teşvik etmek, ya da olumsuz bir davranışı engelleyip olumlu yönde değiştirmek olarak algılanmamalıdır. Burada önemli olan kavram davranışın tamamıyla ortadan kaldırılması, yok edilmesi ya da durdurulmasıdır. Davranışa yönelik caydırıcı, engelleyici faaliyetler işletmeler tarafından gerçekleştirilse de cezai uygulamalar ve sert yaptırımlar, tehdit niteliğinde uyarılar bulunmamaktadır (Gross, 1990). İşletmeler tarafından her davranış istenmeyebilir veya işletmenin kazanma ve üretim faktörleri ile örtüşmeyebilir. Örneğin; çalışanların kullandığı ve memnun kaldığı bir yazıcının işletmeye maliyeti fazla ise, işletme çalışanların bunu kullanmasını istemeyebilir. Bu durumda bu davranışın ortadan kaldırılması çalışanların olumsuz bir davranış gösterdiği anlamına gelmez. Bu amaçla işletmeler çalışanlara bu davranışların tekrar edilmesinin işletme bakış açısıyla uyuşmadığı izlenimini vermelidir.

4. Cezalandırma: İşletmelerin çalışanlardan beklediği bir takım davranış dizesi bulunmaktadır. Bunlar arasında çalışanların bekledikleri zamanda işe başlamaları, bu süreç içinde iş tanımlarına uygun hareket etmesi, kendi statü ve bilgilerine ilişkin yapması gereken, örgütteki konumlarına uygun iş ve görevleri gerçekleştirilmesi yer almaktadır. Eğer işletmelerin memnun olmayacağı veya istemediği davranışlar görülürse, belirli davranışa ilişkin ceza vermek, bireylerin bu davranışı terk etmesine, durdurmasına sebep olacaktır. Bu vazgeçiş bir yöntem olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Ayrıca ceza vermek bazı olumsuz davranışları da beraberinde getirebilir. Çalışana sözlü ve yazılı cezalar vermek çalışanlar tarafından ahlaki olarak uygun karşılanmayabilir, işletmeye, bu cezayı veren departman, birim veya sorumluya karşı kızgınlık, öfke ve kin duyabilir. Bu durumların oluşmaması adına çalışanlara dikkatle

yaklaşmak ve önleyici bir yaklaşım ile bu durumların oluşmasını engellemek uygun bir çözüm olabilir.

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde görülmektedir ki; cezalandırma ve son verme yaklaşımı ödüllendirme kadar çalışanların ve işletmenin başarısında etkili değildir. Bu davranışların devam ettirilmesi durumunda işletmeler aşağıdaki hususlara dikkat etmesi gerekmektedir (Koçel, 2013: 650);

- İşletmeler açısından arzu edilen ve arzu edilmeyen davranışlar gerek sözlü gerekse yazılı kurallar mahiyetinde açıkça tespit edilmelidir.
- Belirlenen bu olumlu ve olumsuz davranışlar çalışanların tamamına duyurulmalı ve tümünü kapsamalıdır.
- Hemen hemen her fırsatta ödüllendirme araçları kullanılmalıdır.
- Davranışlara mümkün olan en kısa sürede tepki olarak karşılık verilmeli yani pekiştirme yapılmalı ve araya bir süreç girmesi önlenerek, işletmenin çalışanların olumlu ve olumsuz davranışlarını önemseydiği bilinmelidir

2.6.2.2. Bekleyiş Teorileri

Motivasyon konusunda oldukça önemli olarak kabul edilen teoriler arasında yer alan bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Vroom tarafından oluşturulan teori ile E. Lawryer ve L.Porter tarafından E.Lawryer'in teorisini geliştirerek son bulan teori Bekleyiş teorilerine dâhil olmaktadır (Robbins ve Coulter, 2012: 312; Sökmen, 2013: 106).

2.6.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom'un bekleyiş bir diğer adıyla ümit teorisi bir süreç kuramıdır. Süreç kuramları kapsamında değerlendirilen ve uygulamalarda en fazla bahsedilen teori bekleyiş teorileridir. Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerde bu davranışı etkileyen etmenleri açıklamakta, bu davranışlara sebep olan içsel ve dışsal faktörlere anlam kazandırmaktadır. Kapsam kuramları ile amaçlanan bireyi motive eden etmeleri araştırmakta, davranışa sebebiyet veren durum ve olayları, dürtü ve saikleri kapsamın içine dahil etmemektedir. Çalışanları davranışa sürükleyen

ve o davranışı sergilemesine sebep olan faktörlerin neler olduğu bu kapsamın içine dahil edilmemektedir. Süreç kuramları ise kişisel farklılıkların motivasyondaki önemine değinmişlerdir. Süreç kuramlarına göre farklı özellikteki insanlar farklı özellikler sergileyebilmelerine rağmen, onları motive eden ya da davranışa sebep olan faktörlerin sabit olduğudur. Süreç kuramları açısından oldukça önemli bir yerde olan Vroom'un ümit kuramına göre bireylerin yaptıkları işlerde, yerine getirdikleri görevlerde etkili olan faktör ödüllendirme (Vroom, 1964). Vroom ayrıca bu düşünceden hareketle bazı bilimsel varsayımlar da geliştirmiştir. Bu varsayımlar kısaca şu şekildedir (Eren, 2015: 318);

1. Varsayım: Bir davranışın ortaya çıkmasına sebebiyet veren, etkili olan faktörler tek başına değerlendirilmemekte, insanların kişisel özellikleri ve çevresinde bulunan durum ve şartları da göz önüne alarak değerlendirilmektedir. Buradan hareketle denilebilir ki; çalışanların kişisel özellikleri, istek ve arzuları davranışın gerçekleşmesinde tek başına yeterli değildir. Bir organizasyonda yer aldıktan sonra; onun bilgi ve becerisi, onu diğerlerinden ayıran üstün ve zayıf yönleri, çalıştığı kurumdan bekledikleri ile bireyler organizasyonel davranışlarını gerçekleştirmektedir. Çevresel etkenlerde durum benzer bir nitelikte olmakla birlikte destekleyici bir pozisyondadır. Örneğin; çalışanların ödüllendirilmesi, çalışanların işletme içinde davranışlarını etkileyen organizasyon yapısı, koşulları, sundukları ve sunmadıkları, denetim ve değerlendirme gibi durumlar çevresel koşullar kapsamında değerlendirilmektedir.

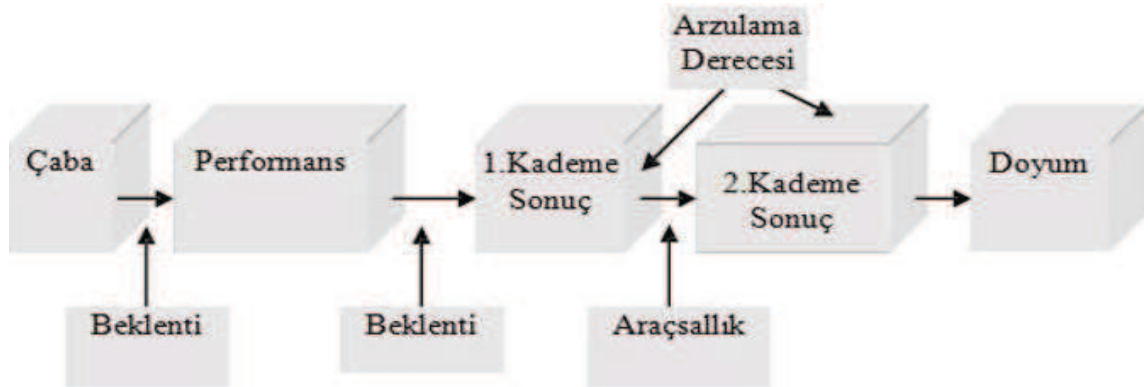
2. Varsayım: Bireylerin hiçbiri yaratıldığı andan itibaren aynı olmamakta, aynı tepkileri vermemektedir. Aynı evde büyümüş, aynı anne babada yetişmiş kardeşler bile çoğu zaman oldukça farklı davranışlar sergilemektedir. Böyle bir durumda dünya üzerinde var olan her bireyin diğer insanlarla aynı ihtiyaca, arzuya ve amaca sahip olması beklenemez. Bu varsayım da; her bireyin farklı istek, ihtiyaç ve arzularının olduğunu savunmaktadır. Farklı istek, ihtiyaç ve beklentileri olan bireylerinde benzer bir paralellikle farklı ödüllendirme sistemleri, teşvik edici araçlara sahip olacağı öngörülmektedir. Bu farklılıkların işletmeler tarafından izlenip, anlaşılıp ve ihtiyaçlardaki değişimin şiddetinin tespit edilmesi; davranışların ve buna uygun ödüllendirme sistemlerinin belirlenmesi adına oldukça önemli bir husus olarak nitelendirilebilir.

3. Varsayım: Bireyler için bir davranışı sergilemesi hususunda çoğu kez pek çok seçimi bulunmaktadır. Örneğin boş zamanları için; bir raporu hazırlayabilecek ekipmanları oluşturması için birden fazla seçeneği bulunmaktadır. İşyerlerinde bireylerin belirlenmiş ödülleri elde etmesi veya hak etmesi için pek çok seçenek bulunabilir. Bireyler ise farklı davranış yollarından birini seçmelidir. Bireyler için ödüllere ulaşma konusunda iki düşünce vardır. Bazı ödüller arzulanmakta iken bazı ödüller arzulanmamaktadır. Teoride bahsedildiği üzere üç temel kavram Valens, Bekleyiş, Araçsallık aşağıdaki döngü ile işlemektedir;



Şekil 18: Vroom Beklenti Kuramı Değişkenleri

Bu kavramların birbiriyle ilişkisi oldukça önemlidir. Araçsallık, Beklenti ve Değer kavramları motivasyonu oluşturmaktadır. Vroom'un beklenti kuramının Koçel (2013: 634) aşağıdaki gibi dile getirmiştir;



Şekil 19. Vroom'un Beklenti Modeli

Kaynak: Koçel, 2013: 640.

Bu model bireylerin göstereceği gayret sonrasında yüksek performans göstermesi gerektiğini düşünmekte ve bu yüksek gayret ve çabalarının onu ciddi anlamda bir başarıya, ödüllendirmeye götüreceğine inanıyor ve inanarak çalışıyor ise, o ödülü almanın bir başlangıç olduğuna, ona çok daha farklı ödüllere getireceğine inanıyorsa bireyler motive olacak, bu motive unsuru ile çalışmalarına devam edeceklerdir. Bu

modele ilişkin üç temel unsur bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Sökmen, 2012; Eren, 2012; Robbins ve Coulter, 2009; Tetik ve Pala, 2009);

1. Valens (Değerlik): Valens kavramı bireylerin bir sonucu tercih etme derecesini, sonuca ulaşma adına feda edilecek zaman, güç vb kavramların sonuca değip değmeyeceklerini tespit etmelerini, bu sonucun bireyde uyandırdığı arzulan derecesinin belirlenmesini kapsamaktadır. Bu durum bireylere göre farklılaşmaktadır. Bazı insanlar sonucu değerlendirip sürecin sonuçla bağlantılı olarak aynı değerde olmadığını düşünecek ve bu davranıştan vazgeçecektir. İnsanların bu kavrama ilişkin sordukları soru “ Bu yaptığım davranış, eğilimli olduğum iş sonuca değer mi?” dir. Buna istinaden cevaplar ve akıllarında oluşan cevaplar silsilesi, onların zihninde tahmini değerler oluşturmakta, bu değerlere ise yönetim felsefesinde; değer (value) denilmektedir. Valens yani değer ise; -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. Örneğin; çalışanlar terfi etmeyi isteyebilmekte, sonuç olan terfi onun için yüksek bir değer algılanmaktadır. Ancak bireyler bir işi yapmak istemiyorsa o zaman o ödülün onun için negatif bir değeri olacaktır. Bu değer -1’dir. Bireylerin ödül hakkında herhangi bir fikirlerinin olmaması ya da durumun onda hiçbir etki yaratmaması ise; 0 değerinde olacaktır (Hellriegel ve Slocum, 2011).

2. Beklenti: Bireylerin mesleklerine yönelik sarf ettiği çaba ve emeklerinin, bekledikleri kapasite ve performansa ulaştıracağına ilişkin düşünce ve inanışları içermektedir. Başka bir ifadeyle kişinin çabaları ve performansı arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Beklenti değerleri 1 ve 0’dır. Eğer çalışanlar; çabalarının sonucunda istediği bir performansı çıkaracağına inanıyorsa bu değer 1’dir. Aynı durumla ifade edildiğinde; Çalışanlar çabalarının onları istediği ve ümid ettiği sonuca ulaştıracağına inanmıyorsa; bu değer 0’dır. Özetle bu olasılık, belirli bir gayretin belirli bir ödülle karşılık bulacağına ilişkin görüş ve önerileri içermektedir (McShane ve Von Glinow, 2011).

3. Araçsallık: Gösterilen çabayla ilişkili olarak, ortaya çıkarılan performans sonucu elde edilen ödülün, insanlar tarafından başka istek ve amaçlara yönelik kullanılmasını ifade etmektedir. Aslında bu değişken performans ve ödül arasındaki ilişkiyi açıklayan en rasyonel değişkenlerden biridir. Çalışanlara göre; iş yaşamlarında gösterecekleri performans sonrasında, çalışanlar özel yaşamlarına ilişkin istek ve arzularını yerine

getirebilecektir. Araçsallık 0 ve 1 arasında değer almaktadır. Çalışanın performansın ödüllendirilmesine dair inancı yüksek değer 1 ve 1'e yakın bir değer alırken; performansının onu istediği ödüle ulaştıracağına dair inancı düşükse değer 0 ve 0'a yakın bir değer almaktadır (Nadler ve Lawyer, 1983). Değer, beklenti ve araçsallık ile motivasyon ilişkisi aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Tetik ve Pala, 2009: 89);

Tablo 11
Değer, Beklenti ve Araçsallık ile Motivasyon İlişkisi

Durum	Değer	Beklenti	Araçsallık	Motivasyon
1	Yüksek Pozitif	Yüksek	Yüksek	Güçlü motivasyon
2	Yüksek Pozitif	Yüksek	Düşük	Orta şiddette motivasyon
3	Yüksek Pozitif	Düşük	Yüksek	Orta Şiddette motivasyon
4	Yüksek Pozitif	Düşük	Düşük	Düşük motivasyon
5	Yüksek Negatif	Düşük	Düşük	Zayıf kaçınma
6	Yüksek Negatif	Yüksek	Düşük	Orta şiddette kaçınma
7	Yüksek Negatif	Düşük	Yüksek	Orta şiddete kaçınma
8	Yüksek Negatif	Yüksek	Yüksek	Güçlü kaçınma

Kaynak: Tetik ve Pala, 2009: 89.

Özetle teori; çalışanların belirli bir düzeyde performans gösterebilmesi, kendisi tarafından beklediği arzu ettiği sonuçlara ulaşması adına kuvvetli bir inanca ve düşünce sistemine sahipse güçlü bir motivasyona sahip olacaktır. Tablo 3'te görüldüğü gibi; motivasyonların oluşması araçsallık, değer ve beklenti durumlarına göre değişmekte ve farklı kombinasyonlar oluşturmaktadır. Vroom'un beklenti teorisi yöneticilere işletmelere önemli tavsiyeler sunmakta, aynı zamanda; istenilen performans ve davranışların çalışanları istedikleri ödüllere ulaştırdığı takdirde anlamlı olacağını vurgulamaktadır. Bir diğer husus performans ile ödüllendirme arasında sıkı bir bağlantı olduğunu vurgulayan bu teoride aslolan rasyonel standartların oluşturulması ve bunlara ilişkin ölçümlerin tespit edilmesidir (Dunn, 2009; Mercer, Carpenter ve Wyman, 2010).

Bireylerin algılarında yer alan bir takım durumlar vardır. Herkese eşit bir tutum içinde olmak ödüllendirme sisteminde önemli bir unsurdur. Bu kavramın üzerine vurgu yapılarak çalışanların işletme ödüllendirme politikalarını eksik veya yanlış algılamaması adına gerekli tutumlar geliştirilmelidir. Bu modeli kullanacak yöneticilerin aşağıdaki tutum ve davranışları sergilemesi teorinin başarıya ulaşması için oldukça önemli görülmektedir (Koçel, 2013: 632);

- Bireylerin ne tip bir ödülü istediği, gösterdiği performans sonrasında kendinin nasıl bir teşvik aracı ile motive edilmek istendiği işletmeler tarafından üzerinde durulması gereken bir husustur.
- İşletmelerin ideal performans ve davranış sistemini beklediği, bu konuda yönetimin neler bekledi ve istedi tespit edilmelidir.
- Performans ile ödüllendirme arasında bir ilişki kurulmalı, bu ilişki soyut ve somut unsurlarla çalışanlara aktarılmalıdır.

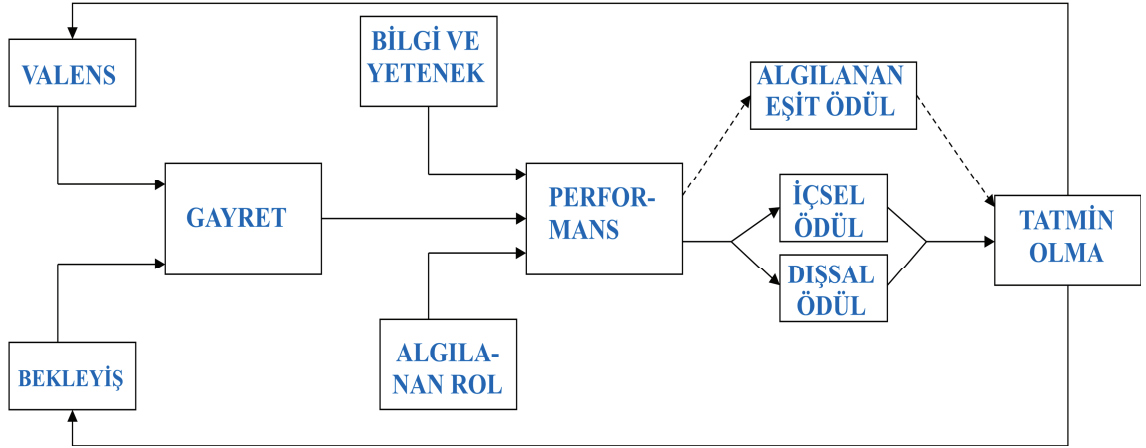
Bu kurama ilişkin bir takım olumsuz eleştiriler veya kuramın zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bireyler potansiyelleri ile bütün alternatiflerin sağlandığı tüm ödülleri zihinlerinde değerlendirmekte ve buna ilişki var olmayan; hayali ama sonucunu gerçeklere dayandırdıkları bir takım varsayımlar geliştirmekte ve onlara göre hareket etmektedir. Bireylerin davranış sistemlerine göre; bireyler en iyiyi elde etme adına, elde ettikleri ortalama bir değerden vazgeçmek istememekte, Genelleme yapılacak olunursa birçok birey en iyinin, en fazlanın ne olduğunu merak etme konusunda istekli olmamaktadırlar. Oldukça karmaşık yapıda olan bu kuram, insanların basit doğasına veya çoğu zaman bir ödül için ihtiyaç duydukları gücün değişen yapısına aykırıdır. İnsanların ümitleri, beklentileri, atfettikleri değerler zaman içinde değişmektedir. Bu eleştirilerle birlikte kuramın ödül ve cezalandırma sisteminin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarması adına yöneticilere ve işletmelere bir el kitabı olma niteliğinden dolayı önemli görülmektedir (Eren, 2015: 322).

2.6.2.2.2. Lawler-Porter Modeli

Vroom'un beklenti kuramını değiştiren, şekillendiren Lawler ve Porter, bu kurama ek olarak bir takım örgütsel durumları ve gerçekleri de kurama dâhil etmişlerdir. Kurama katkıda bulunarak, kuramı güçlendirmişlerdir. Modelin özellikleri aşağıdaki gibidir (Şimşek vd., 2010; Sökmen, 2012: 315);

- Bireylerin başarısını bizzat kendinin değerlendirmesine ve sonuca bu şekilde ulaşmasını sağlayan faktörleri kapsamaktadır
- Örgütlerin verimliliğini etkileyen önemli bir unsurun rol çatışması olduğu ve bu çatışmanın çalışanların verimliliğini etkiledi savunmaktadır.

- Çalışanların verimliliği sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri ile doğru orantılıdır. Bireylerin sahip oldukları başarılar onların gösterdikleri çabaların niceliğinden ziyade potansiyelleri, zeka ve bu zekayı kullanmalarına ilişkin davranışlar dizisini kapsamaktadır. Beklenti modeline ilişkin döngü aşağıdaki gibidir;



Şekil 20. Porter ve Lawler'in Beklenti Modeli

Kaynak: Eren, 2015: 318.

Modelin ilk bölümü Vroom'un beklenti modeliyle aynıdır. Bu modele göre bireylerin motive olma derecesi, Valens ve beklenti tarafından etkilenmekte, Porter ve Lawler'in da belirttiği gibi çalışanların yüksek düzeyde gösterdikleri çaba ve gayretler yüksek performans ile sonuçlanmamaktadır. Bu modele göre Porter ve Lawler, Vroom'un beklenti teorisine bireylerin bilgileri, yetenekleri, algıladıkları rol ve tüm çalışanlara yönelik eşit ödüllendirme unsurlarını eklemişlerdir (Eren, 2014; Koçel, 2012; Sökmen, 2012).

Porter ve Lawler'a göre birey kendisine verilen ödülü daimi diğerleri ile kıyaslamakta, ona göre değer biçmektedir. Ayrıca bireylerin yetenekleri yetenek ve bilgilerinin fazla oluşu onların başarılarını etkileyecek, yetenek, bilgi ve becerisi yüksek olmayan çalışanlar yüksek performans gösterse daha başarılı olamayacaklardır.

Porter ve Lawler ödülleri içsel ödüllendirmeler ve dışsal ödüllendirmeler olarak iki bölüme ayırmışlardır. İçsel ödüller; bireylerin sergiledikleri performans sonrasında bireyin kendisi tarafından verilen ve içsel ihtiyaçlarını karşılayan ödüllerdir. Dışsal ödüller ise; işletmeler tarafından sunulan ve içsel ihtiyaçlardan daha alt kademe yer

alan daha temel ihtiyaçlara karşılık verilen; ücret, terfi ve yükselme, prim, ücretli izinler gibi maddi ödüllendirmelerden oluşmaktadır. (Certo, 1997; Tütüncü ve Tarlan, 2011; Sökmen, 2012). Vroom'un bekleyiş modeline ilave olarak farklı kavramlar ekleyen bu teori bazı kavramlara dikkat çekmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Koçel, 2013: 625);

- İş görenlere, kendilerinden istenilen performansa dair oryantasyon, kişisel gelişim ve başarı, eğitim ve geliştirme programları uygulanarak bilgileri ve potansiyelleri güçlendirilmeye çalışılmalıdır.
- Rol çatışmalarının olabilecek minimum düzeye indirilmesi gerekmektedir. Çatışma bireylerin motivasyonları, verimlilikleri ve performanslarında oldukça önemli bir konumdur. Başlı başına insan doğasına aykırı olan çatışmanın işletmelerde unutulmaması ve bu durumun engellenmesi adına bir takım çalışmalar yürütülmesi gerekmektedir.
- İş görenler için önemli değerli olan bir hususta aynı düzeyde çalıştığı veya benzer işleri yaptığı kişilerin herhangi bir ödüllendirme sürecinde kendilerinden daha fazla veya farklı olarak bir ödül almamasıdır. Bu durumun engellenmesi için; belirli davranışa ilişkin tespit edilen ödüllerin aynı olması gerekmektedir.
- Bireylerin içsel ve dışsal ödüllere ilişkin farklı düzeyde önem verdikleri, her bireyin tepkisinin farklı olabileceği unutulmamalıdır.
- Mümkün olabilecek kadar yoğun bir şekilde çalışanların performansları denetim altına alınmalı, ödüllendirme ve arasındaki ilişkiler konusunda karşılıklı hoşgörü geliştirilmeli, Daha önce karşılaşılan olumsuz sonuçlara ilişkin elde edilen mevcut durumlar değerlendirilerek sonuçların tekrarlanmaması adına bir takım çözüm önerileri geliştirilmelidir.

2.6.2.3. Eşitlik Teorisi

Adams tarafından oluşturulan teorelin temel felsefesi; sosyal karşılaştırma olgusunun işleyiştir. Bu teoriye göre bireyler çabalarını ve bu çabaları neticesinde nihai sonuçları diğerleriyle karşılaştırma ve kıyaslama eğilimindedirler. Söz konusu düşünme ve kıyaslama süreci sonrasında bireyler tarafından bir eşitsizlik durumu görülürse,

bireylerde motivasyonlarını etkilemekte ve bu durumda fizyolojileri ve psikolojinde olumsuz bir süreç oluşturmaktadır. Bu durumda bireylerin zihinlerindeki temel yönelim eşitliği sağlamaya doğru kaymaktadır. Böyle bir kıyaslama neticesinde bireyler olumlu ve olumsuz bir eşitlik algıladığı takdirde bu davranışı gidermek adına bazı tepkilerde bulunmaktadır.

Bu kapsamda yetenek ve fikirlerini başkaları ile karşılaştıran bireyler, kıyaslama sürecinde diğerlerinin inanç, tutum ve yargılarının kendi inanç ve yargıları ile uyumlu olup olmadığına dikkat etmektedirler (Adams,1963). Bu teori yani sosyal karşılaştırma teorisi, Adams'ın düşüncesi ve çalışmaları ile işsel süreçlere aktarılmış, örgütsel davranışı etkileyen motivasyonel unsurlar kapsamında incelenmiştir. Ayrıca Adams'ın eşitlik teorisi Porter ve Lawler'in kuramında yer alan performansla orantılı olan her çalışana eşit ödül, işsel ve dışsal ödüller ile harekete geçen motivasyon düzeyleri oldukça benzerlik göstermektedir (Eren, 2015: 345; Sökmen, 2013: 120).

Amerika'nın önemli firmalarından biri olan General Electric firmasında Adams bir takım araştırmalar yürütmüştür. Bu araştırmalara göre; çalışanlar beraberinde çalıştığı çalışma arkadaşları ile paylaştığı ödüllendirmede göz önünde bulundurdıkları temel unsurun eşitlik olduğunu ifade etmişlerdir.

<u>Bireyin Elde Ettiği Sonuç</u> Bireyin Gösterdiği Çaba	<	<u>Diğerlerinin Elde Ettiği Sonuç</u> Diğerlerinin Gösterdiği Gayret
<u>Bireyin Elde Ettiği Sonuç</u> Bireyin Gösterdiği Çaba	>	<u>Başkalarının Elde Ettiği Sonuç</u> Başkalarının Gösterdiği Gayret
<u>Bireyin Elde Ettiği Sonuç</u> Bireyin Gösterdiği Çaba	=	<u>Başkalarının Elde Ettiği Sonuç</u> Başkalarının Gösterdiği Sonuç

Çalışanlar kendi başarılarından elde ettikleri ödülleri daima çalışma arkadaşlarının ödülleri ile kıyaslamaktadır. Bunun neticesinde motivasyonları olumlu ve olumsuz olarak şekillenmektedir (Folger ve Cropanzeno, 1994; Koçel, 2013: 626; Eren, 2015: 327; Robbins ve Coultler, 2012). Bu teori ayrıca dört temel unsura dayanmaktadır (Sökmen, 2013: 132);

- 1. Birey:** Kuramın temelini oluşturan, eşitliği ve eşitsizliği algılayan ve zihninde çözümleyen çalışanlardır
- 2. Başkaları:** Gerçekleştirilen iş ve performansa göre karşılık olarak değerlendirilen

sonuçların, çıktılarının, ödüllerin kıyaslandığı veya karşılaştırıldığı kişi, gruplar, çalışma arkadaşlarıdır.

3. **Çaba:** Bireylerin performanslarını, mesleklerini değerlendirme sürecinde ortaya koydukları, gerçekleştirdikleri tüm unsurlardır. Çalışanların zeka, bilgi, beceri, yetenek ve beraberinde getirdiği başarı bu kapsamda değerlendirilebilir.
4. **Sonuç:** Elde edilen maddi ve manevi tüm unsurlar, çıktılar, ödüllendirmeler kapsamında değerlendirilmektedir. Bilinirlik, ücret, yan gelir, yükselme gibi teşvik edici unsurlar bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Araştırmalara göre; bireylerin gayret ve sonuçlarının orantısı, başkalarından farklı, düşük veya yüksek olabilmekte, bireyler performansını kıyasladığı kişilerin performansına oranla düşük, aynı ve yüksek olmasına göre performansını arttırabilmekte ya da düşürebilmektedir (Goodman, 1974; Ronen,1986; DeNisi, 1990; Summers ve Hendrix, 1991; Koçel, 2012; Boddy, 2008; Tetik ve Pala, 2009). Eğer çalışanlar bu kıyaslamada; karşılaştırma sırasında eşitlik sağlayamama, kıyaslama sonrasında performansını değiştirememeye durumu ile karşılaşrsa iş bırakma veya beraberinde çalıştığı kişilere de ilişkin bir haksızlık varsa, bu haksızlığa ilişkin çözüm arama eğilimindedir (Werner ve Ones, 2000; Koçel, 2013).

Bu araştırma pek çok araştırmacı tarafından geçerliliği kanıtlamıştır. Teoride olumsuz olarak nitelendirilebilecek durumlardan biri de; çalışanların kendi performanslarını ne şekilde ve hangi kriterlere göre ölçmeye çalıştıkları, kimlerle kıyaslama yaptıkları ve kıyaslama yaptıkları bireylerin performanslarını ne şekilde değerlendirdiğinin tespit edilmesine ilişkin zorluklardır.

Genel olarak teorinin adalet, eşitlik gibi kavramları içermesi sebebiyle çalışanları yüksek düzeyde motive ettiği söylenebilmektedir. Çalışanların motive edilmesi adına bir takım uygulamaları kendi bünyesine dahil etme çabası içinde olan işletmeler birçok yöntemi uygulayıp hala sonuç vermediği durumlarda bu teoriden yararlanabilmekte, olumlu çıktılar elde edebilmektedir. Çalışanları motive etmek adına teoriden yararlanmak isteyen işletme yöneticilerinin aşağıda belirtilen hususlara dikkat etmesinin işletmeye olumlu katkılar sunacağı düşünülmektedir (Perry, 1993; Miner, 1980, Koçel, 2013);

- Teorinin öncelikli olarak dikkat edilmesi gereken maddesi eşit gayretlere eşit şekilde tepki verilmesi, olumlu anlamda değerlendirilmesi gerekmektedir.

- Eşitlik, eşitsizlik çalışanların sadece işletme içinde değil işletme dışında yaptığı karşılaştırmaların neticesi olarak da değerlendirilebilir.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki, çalışana, eşitsizlik derecesine, çalışanın içinde bulunduğu şartlara göre değişmektedir.

2.6.2.4. Amaç Teorisi

Çalışanların amaçlarının, hedeflerinin veya işletmelerin ondan bekledikleri sonuçların motivasyonun önemli bir girdisi olduğunu, bu tespitlerin oldukça güç olmakla birlikte, elde edilmesinin mümkün olduğunu ve çalışanların verimliliklerinde oldukça önemli bir yeri olduğunu belirten amaç teorisi Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir (Sökmen, 2013; Yüksel, 2000; Koçel, 2013; Robbins ve Coulter, 2009). Locke bu teoriyi Latham ile ağaç kesen işçiler üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmaya göre bireylerin kendileri için uygun gördükleri hedefler, onların motivasyon düzeylerini tespit edecek, eğer birey zor bir hedef belirledi ise; Başarması daha kolay olan bireylere nazaran daha yüksek performans gösterecek ve motivasyon düzeyi daha yüksek olacaktır (Koçel, 2013: 628).

Locke ayrıca çalışmanın temel koşulunun motivasyon olduğunu vurgulamış, bireylerin nasıl davranması gerektiğini amaçlarına bağımlı kılmıştır. Amaçların performans üzerine etkisi farklı ülkelerde yapılan çalışmalar ile desteklenmiştir (Robins, 2001; Robbins ve Coulter, 2009). Bu amaçların kabul edilmesi için net, sabit, belirlenmiş, ölçülmesi ve gözlemlenmesi mümkün, kabul edilebilecek düzeyde olması gerekmekte, bu durumu ile de somut ve rasyonel amaçların bu teorinin ana unsuru olduğu vurgulanmaktadır. Amaçların tespit edilmesi, amaç ile performans arasındaki ilişki ve edilen bazı sonuçlara istinaden yapılan değerlendirmeler aşağıdaki gibidir (Weiss,1996; Hellriegel vd.,1998, Tetik ve Pala, 2009)

- Amaçların açık ve net bir şekilde tespit edilmesi, çalışanlara elinizden geleninin en iyisini yapın diyebilmekten oldukça yüksek düzeyde teşvik edicidir.
- Belirlenmiş ve ulaşılması güç olan amaçlar daha yüksek başarı sağladığı tespit edilmiştir.
- Çalışanların bu amaçları kabul etmesi demek; bu amaçlar zorlu bile olsa işletme performansı, üretimi ve verimliliğinin daha fazla olacağı demektir.

- Geri bildirimler genellikle çalışanlar üzerinde olumlu etkiler oluşturmakta, özellikle bu ulaşılması güç amaçlar ise olumlu etkisini arttırabilmektedir.
- Amaçlar işletme sahibi, yöneticileri tarafından belirlenmeyip, çalışanlar ya da çalışanları temsil eden belirli bir grup tarafından belirlenirse üretimdeki artış çok daha yüksek olacaktır.

Amaç teorisi, diğer süreç kuramlarına nazaran uygulamaya daha yatkın olduğu görülmekle birlikte, bu teori kapsam teorileri, beklenti teorileri ve eşitlik teorisi ile bağlantılı ve ilişkilidir. Amaçların açık bir şekilde ifade edilmesi bireyler için bir ihtiyaç niteliği taşıyabilir. Bununla birlikte belirtmekte fayda var ki; hedeflerin kabul edilebilir olması, onların değeri ve önemini daha da arttırmaktadır. Bazı yönetim uygulamaları, işletmelerde amaçları tespit etmenin önemi konusunda amaç belirleme teorisinden faydalanmaktadır.

2.7. Motivasyon Araçları

Motivasyonun işletmeler için önemli olmasının temel nedeni; elde etmek istedikleri hedef ve amaçlarına ulaşmak adına oldukça önemli bir yerde bulunan çalışanların nitelikli, istekle ve memnuniyetle çalışmalarını adına kullanılabilecek tüm unsurları kullanmaktır. Yönetim bilimi şekillenmeye başladığı süreçten itibaren pek çok bilim insanı ve bilimin görüş ve fikirlerine önem veren yöneticiler çalışanların motivasyonlarına neden olan unsurları tespit etmeye çalışmışlardır. Dönemin ekonomik, politik ve sosyolojik koşulları ile yakından ilişkili olan üretim birimleri, işletmeler, yönetim alanı bazı durumlarda motivasyon konusunda başarılı olmuş; bazı durumlarda ise çalışanları ikinci plana atarak; üretim ve kazancı önemsemişlerdir. Bir diğer husus ise; iş gören temelli oluşturulan motivasyon teorilerinde de bazı farklılıklar yada çelişkilerin olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde bilim insanlarının vardığı bir takım temel sonuçlar bulunmaktadır. Bireyler arasındaki farklılık, onların farklı araçlarla motive olabileceği gerçeğini doğrulamaktadır. Bu durum yöneticilere büyük sorumluluklar yüklemektedir. Yöneticiler özellikle motivasyon araçlarının her çalışanda farklı olabileceği ihtimalini düşünerek bunun üzerine bir dizi çalışma

hazırlamalı, verilere uygun olarak özendirme araçlarını oluşturmalı ve sürekli denetimlerle yeterliliğini sağlamalıdır (Eren, 2012: 345).

Motivasyonun çıktıları üzerine çalışan araştırmacılardan başarının önemli bir çıktığını olduğunu tespit eden araştırmacılar (Hunter ve vd., 2012; Sarkar ve Huang, 2012; Satyawadi ve Ghosh, 2012; Yang ve Islam, 2012; Muchuri vd, 2012) ile iş memnuniyetinin önemli bir çıktı olduğunu savunan bazı araştırmacılar (Pantouvakis ve Bouranta, 2013; Pravin ve Kabir, 2011; Wickramasinghe, 2009; Kaliski, 2007; Saari ve Judge, 2004; Williams vd., 2003; Bussing vd., 1999; George ve Jones, 1997) motivasyon araçlarının önemine vurgu yapmışlardır. Organizasyonların yönetilmesinde kullanılan bir takım motivasyon araçları bulunmaktadır. Bunlar; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel olarak sınıflandırılmaktadır.

2.7.1. Ekonomik Araçlar

Çalışanların verimli bir şekilde işlerini yapabilmesi adına en önemli motivasyon unsuru kendisinin ve ailesinin yaşamını öncelikle güvence altına alacak ve bu yaşamı daha nitelikli hale getirecek bir ücrete sahip olmaktır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonomik gelir oldukça önemlidir, çünkü işsizlik oranı oldukça yüksektir ve kalifiye olmayan personel de fazlasıyla mevcuttur. Buradan hareketle denilebilir ki; motivasyon araçları arasında çalışanların en önem verdiği araç ekonomik araçtır. Bu sebeple ücret ve başarılar sebebiyle kazanılan maddi ödüller, sosyal güvenlik, emeklilik, programları ekonomik motivasyon araçları kapsamına girmektedir (Şenturan, 2014: 65).

2.7.1.1. Ücret Artışı

Bilinen en eski ve sık kullanılan motivasyon araçlarından biri olan ücret, gerek işletmelerin amaçlarında yer alması, gerekse çalışanların çalışma nedenleri başında yer alması sebebiyle ekonomik araçlar açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Ücret, çalışanların çalışma süreleri boyunca gösterdikleri performansın bedeli olarak ödenen ve ekonomik bir değer niteliğine sahip ayni ve nakdi ödemedir. Çalışanların aldıkları ücretin yüksekliği ve düşüklüğü onun performansının niteliğini tespit etmektedir

(Beretti vd., 2013: 161). Çalışanlar için önemli olan hususlardan biri de; gösterdikleri performansa karşılık ne kadar ücret aldığı ve bu ücretin performans ile attettikleri değer ile örtüşüp örtüşmediğidir (Sökmen, 2013:123).

İşletmeler iki tarz ücret artışı ile çalışanların motivasyonunu sağlamaktadır. Bunlardan birincisi; çalışanların bireysel olarak ödüllendirilmesi, ikinci olarak ise işletmede yer alan tüm çalışanların ödüllendirilmesidir. Burada dikkat edilecek hususlardan biri; bu aracın çalışanların önem verdiği eşitlik ilkesine ters düşmektir. Her bireyin davranış kalıpları farklılaşmakta ve bununla bağlantılı olarak performansları da değişmektedir. Bu sebeple tüm işletme çalışanına tek tip bir ücret artışı uygulamak bazen çalışanları motive etmeyebilir. Yapılan araştırmalara göre ücret artışına atfedilen değer çoğunlukla ülkelerin veya bölgelerin sahip oldukları gelişmişlik düzeyiyle ilgilidir (Aguinis vd, 2013; Szczepanowski vd., 2013; Schultz ve Brabender, 2013; Pouliakas, 2010; Feldman ve Lobel, 2010; Park, 2010; Jain vd., 2007; Rose vd., 2007; Zhang ve Wu, 2004; Linder, 1998; Leung vd., 1996; Nelson, 1996; Rowley, 1996; Kovach, 1995). Örneğin Türkiye’de ücret artışı oldukça önemli iken, İsviçre’de çalışanlar açısından motivasyon sağlayıcı bir unsur olarak düşünülmemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde ücret Türkiye’de önemli bir motivasyon aracıdır ve gerek akademik ve bilimsel çalışmalarda, gerekse işletmelerde önemi giderek artmaktadır (Örücü ve Cabbar, 1998).

Aynı zamanda ücret çalışanların sadece işe başladıkları anda seçim kriteri olmakla kalmayıp; devamında da çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve örgütsel misyonu benimsemesi açısından oldukça önemli olmaktadır. Ayrıca ücret kavramı; çalışanların geleceğini garanti altına alması adına yapacağı yatırımlar ve tasarruflarda da oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 110).

Bu aracın olumsuz olarak nitelendirebileceği bir diğer özelliği ise; ücret artışının çalışanların motivasyonlarında tek başına yeterli olmadığıdır. Çalışanların performanslarındaki her birim artış onu daha da motive edecek ve daima maddi bir kazanç bekleyecektir. Bu durum işletmelerin sadece parasal bir kaynak olarak algılanmasına sebep olacak, işletmelerin finansal kaynaklarında bir açık oluşturacaktır. Aynı zamanda çalışanlar bu duruma şartlandırıldığı için, bu aracın sağlanmaması onları çalıştıkları işletmeye karşı negatif bağlılık hissetmesine ve iş sürecinde mutsuz ve isteksiz bir ruh halinde olmalarına sebep olacaktır.

2.7.1.2. Primli Ücret Sisteminin Uygulanması

Çalışanlara belirlenmiş ücretlerinden bağımsız olarak belirli zamanlarda, özel gün ve bayramlarda işletmeye bağlılığının artması, daha fazla ve verimli işini yerine getirmesi maksadıyla verilen ücrete denilmektedir. Dışsal bir motivasyon aracı olarak tanımlanan primli ücret sisteminin uygulanması çalışanlar üzerinde etkili olmakla birlikte, bu uygulamanın doğru bir şekilde yerine getirilmesi daha etkili olmaktadır. Primi ekonomik teşvik aracı olan işletmelerde üretim süreci daha hızlı hale gelmekte; çalışanlar bu süreç ve dönemleri dikkate alarak daha verimli çalışmak isteyebilmektedir. Bu uygulamada esas olan unsur; hızlı üretimi gerçekleştirirken kaliteden ödün vermemek; prim sistemini doğru, ölçülü ve kararında kullanmak ve her departmanda bunu uygulamamaktadır.

Primli ücret sistemi çalışanların verimliliği, grupların verimliliği, tüm işletmenin verimliliğine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Buradan hareketle işletmelerin primli ücret sistem; bireysel sistemler, grup sistemleri, örgütsel sistemler olarak sınıflandırılabilir. Bireysel ücretlendirme sistemi; performansı kişilerin gösterdiği performanslarına göre tespit etmekte ve buna göre çalışanların gösterdikleri performansın tamamının ya da bir kısmının performansa göre belirlemektedir. Takım performansına dayalı ücret uygulaması ise örgüt içinde yer alan grup, takım, departman gibi kavramları esas olarak hem takım bilincini önce mikro açıdan ele alarak sonrasında da işletmenin tümüne yarararak geliştirmeyi hedeflemektedir. Özellikle sorunlu dönemlerde, kriz yönetiminde oldukça faydalı olan sistemin uygulanmasını çalışanları motive ettiği tespit edilmiştir. İşletmelerin tümünü kapsayan ücretlendirme sistemi ise özellikle kurum kültürünün aşılması ve benimsenmesi adına önemli bir adım olup, yönetimin en tepe noktasından başlayarak tüm çalışanları kapsamaktadır (Ünal, 1998: 18).

2.7.1.3. Kar'a Katılım

En kısa tanımıyla; işletme kazancının çalışanlara dağıtılmasıdır. Bu dağıtım sürecinde etkili olan bir faktör de; elde edilen kazancın önceden belirlenen oranlarla dağıtılmasıdır. Kar'a katılmanın iki olumlu özelliği vardır. Bunlardan birincisi; çalışanları işletmeye bağlamakta ve verimliliklerini arttırmaktadır. İkincisi ise; nitelikli,

eğitimli, gelişmiş iş gúcünün böyle bir avantajı düşünerek işletmeye katılması ve işletmeye kar sağlamasıdır. Aynı zamanda bir bakıma kendi içinde çalışmak, kazançtan pay alınacağını bilmek, çalışanları o işe karşı teşvik etmekte, gerek işsel gerekse dışsal olarak nitelikli şekilde motiv olmaktadır. Kara katılım kendi içinde üç grupta incelenebilir (Sabuncuoğlu, 2001: 152);

- **Nakit olarak kar'ın ödenmesi:** Yılda bir kez ya da birkaç kez işletmenin üretimi sonrasında ortaya çıkan nihai kazancın bir yüzdesinin nakit olarak çalışana verilmesini ifade etmektedir.
- **Ertelenmiş olarak kar'ın ödenmesi:** Emeklilik, ölüm veya olağan dışı durumlarda çalışana aktarılmak üzere nakit olmadan, her yıl belirli aralıklarla karın bir kısmının maaş hesabına aktarılmasını ifade etmektedir.
- **Karma olarak kar'ın ödemesi:** nakit olarak ödeme ve ertelenmiş olarak ödemenin birleşiminden meydana gelen bu ödeme yöntemi; bir bölümünün nakit olarak bir bölümünün ise elden verilmeden olağan dışı durumlarda kullanılmak üzere hesaba aktarılması sürecini kapsamaktadır.

Bu yöntemin yararları oldukça fazladır. Ancak bir takım olumsuzlukları da bulunmaktadır. Özellikle işletmeler çalışanların kar'a katılmaları durumunda yüksek bir verimle çalışacaklarını düşünmektedir. Bu durum her zaman doğru değildir. Çalışanların hepsi de aynı düzeyde çalışmamakta, aynı performansı göstermemekte, eğer çalışanların tümüne kar'a katılım gibi bir ekonomik ödüllendirme aracı uygulanırsa eşit olmayan bir ortam oluşacak; bazı çalışanların durumdan memnun iken; bazı çalışanların bu durumdan memnuniyetsiz olmalarına sebep olacaktır. İşletmelerin ekonomik gelişimleri buldukları şartlardan fazlasıyla etkilenen hassas bir dengededir. Bu durumda işletmeler bazen kar sağlamayabilir. Çalışanların bu durumu benimsemesi ve her zaman düzenli olarak kar'ın çalışmaya verilemeyebileceğinin farkında olmaları gerekmektedir (Sözer, 2006: 84).

2.7.1.4. Ödüller

Ödül, bireylerin kapasitelerinin üzerinde veya denginde sergiledikleri performans ile aldıkları araçlardır. İşletmeler çalışanların üstün performanslarını bir takım maddi

ödülleri ile teşvik etmektedir. İşletmeler bünyelerinde yer alan ve başarı gösteren çalışanlarına ekonomik değer taşıyan ödüller vermekte; bu ödüller parasal (iki maaş ikramiye), maddi (araba, ev, beyaz eşya) olabilmektedir. Örneğin; oldukça zor bir süreçten geçen işletmeye bir büyük kazanç sağlayan bir personel parasal olarak ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme ile çalışanlar üretim süreçlerinde daha başarılı olacak, yüksek kalitede ürünler oluşturacak, işlerine düzenli olarak gelecek, her türlü olumlu davranışı sergilemeye çalışacaktır. Ödüllendirme sisteminde dikkat edilecek hususlardan biri; üstün performans gecikmeden ödül verilmeli, çalışanın gösterdiği başarı ile ödül arasında bir bağlantı olmalıdır. Ödülün kazanmayı hak edecek nitelikte olması, artan performansın çalışmanı ulaştırdığı nokta yeni en minimum standart olarak yer alması gerektiği de unutulmamalıdır (Edelman vd., 2010; Benzing ve Chu 2009; Fernández-Serrano ve Romero 2012; Friedman vd., 2012; Giacomini vd., 2011; Dej vd., 2012; Reynolds ve Curtin 2008; Uddin ve Kanti 2013; Renko vd., 2012; Jayawarna vd., 2011; Aziz vd., 2013).

Ödül sisteminin bir takım tehditleri de bulunmaktadır. Ödül yukarıda bahsedilen tüm ekonomik araçlar gibi sınırlı olmak ve tükenmek durumundadır. İşletmeler bu özendirme aracını dikkatle kullanmaz ise; amacına ulaşamadığı gibi işletmeyi kayba sürükleyecektir (Sabuncuoğlu, 2001: 150-155).

2.7.1.5. Sosyal Yardımlar / Kolaylıklar

Çalışanlara sağlanan bir takım sosyal kolaylıkları kapsayan bu değişken; çalışanların ulaşım giderlerinin, yemek ödemelerinin karşılanması, kiralarının ödenmesi veya onlara uygun bir ev tahsis edilmesi, sağlık sigortası, emeklilik gibi hususları kapsamaktadır. Bu tür faaliyetler çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artmasına sebep olacaktır. Özellikle emekli olmak birçok çalışanın en büyük hayalidir; yıllarca emeklilik adına birikimler yapmakta, daha huzurlu ve ekonomik açıdan daha nitelikli bir yaşama sahip olmak adına uzun yıllar çalışmaktadır. Bu hususun işletmeler tarafından önemsenmesi çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Sosyal kolaylıklar şu anki koşullarda çalışanlar için işletmelerin mecburi olan sunması gereken olanaklar arasında yer almaktadır (Levie ve Hart, 2011; Estrin, Mickiewicz, vd., 2013; Sökmen, 2013: 115).

2.7.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İşletmelerin birtakım hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflere ulaşması sırasında çalışanların mutlu ve huzurlu bir ortamda çalışmalarını yürütmeleri işletmenin başarısının vazgeçilmez özelliğidir. Çalışanların amacı işletmeye olumlu düzeyde katkılar sağlamak; yöneticilerin ise; bu çalışanların huzurlu bir çalışma ortamı oluşturarak sorun oluşmasını engellemektir. Motivasyonu arttırmak için birtakım psikolojik ve sosyal araçlar bulunmaktadır. Bunlar; çalışanların kendini güvende hissetmesi, çalışmalarını sırasında yetki verilmesi yani bağımsızlık, değer ve statü verilmesi, gelişme ve başarı, çevreye uyum sağlanması, rekabet, çekici iş, çalışanların özel yaşamına duyulan saygı, çalışanlara danışmanlık hizmeti sunulması, adalet ve eşitlik, sosyal uğraşlar olarak tanımlanabilir.

2.7.2.1. Psikolojik Güvence

Bireyler çalıştıkları ortamda emeklilik, sigorta gibi sosyal güvence istemektedir. Bunlara ilaveten psikolojik güvence de çalışanların beklediği değişkenlerdendir. Çalışma şartları iyileştirilmeli, çalışma şartlarına ilişkin olumsuz olarak nitelendirilebilecek hususlar kaldırılmalıdır. Bu durumun oluşturulması çalışanların iş yerine karşı duydukları güveni arttırmaktadır (Silah, 2005: 24). Çalışanlar işletmeyi tanımalı, birlikte çalışacağı kişilere karşı güven ortamı oluşturmalıdır. Bu ortamı sağlayacak olan yöneticilerin çalışanların kendini güvende hissetmesi için gerekli olan şartları sağlaması ve bunları sürdürülebilir kılması çalışanların motivasyonunda önemli bir unsurdur.

2.7.2.2. Çalışmada Bağımsızlık

İş görenlere çalışma süreleri boyunca işletmenin çalışanlara güvendiklerinin bir göstergesi olan özgür bir çalışma ortamı sağlanması, inisiyatif kullanma hakkının verilmesi oldukça motivasyon açısından kayda değer bir faktördür. Çalışanlar benlik duygusunu doyurmak, kişisel gelişimini iş sürecine yansıtmak, özgür olmak istemektedir. Bu şekilde bir grubun içinde olduğunun farkında olan ve aynı zamanda

grup içinde de değerli olduğunu hisseden bir psikolojide olacaktır (Reynolds ve Curtin 2008; Uddin ve Kanti 2013; Renko vd., 2012; Jayawarna vd., 2011; Giacomini vd., 2011; Friedman vd., 2012; Fernández-Serrano ve, Romero 2012; Edelman vd., 2010; Benzing vd., 2009; Akehurst vd., 2012; Aziz vd., 2013; Sökmen, 2013: 115).

Bu bağımsızlık iş görenlere tamamıyla özgür bir ortam oluşturulması, ne isterlerse yapabilecekleri anlamına gelmemekle birlikte, bu tarz bir uygulamanın varlığı disiplinsizliği doğurabileceği de dile getirilmektedir. Bununla birlikte çalışanların her an denetim içinde olduğunu, kontrol edildiğini bilmesi, sorgulamanın ve gözetimin varlığı çalışanları olumsuz düzeyde etkileyecektir. Eğer çalışanlara bağımsızlık kararında ve ölçülü bir şekilde verilirse, çalışanlarda yaratıcılık ve gelişim artacaktır (Keser, 2006: 170).

2.7.2.3. Değer ve Statü

İnsanlar herhangi bir şeyi çaba sarf edilmeye değer görüyorsa, bu konuya eğilim gösterecek ve daha fazla çalışmak için çabalayacaktır. Bu çabaların takdir edildiğini, değerinin yöneticileri tarafından farkına varıldığını biliyorsa; bu süreçteki emek ve çabaların onda oluşturduğu fiziksel ve psikolojik yükümlülüğü hissetmeyecek, aksine bu onu güçlendirecek ve motivasyonunu arttıracaktır. Ayrıca işletmeye bu şekilde katkı sağladığını düşünen çalışanlar işlerini keyifle yapacaktır (Akehurst vd., 2012; Benzing ve Chu 2009; Edelman vd., 2010; Friedman vd., 2012; Giacomini vd.,2011; Jayawarna vd., 2011; Renko vd.,2012; Reynolds ve Curtin 2008; Aziz vd., 2013).

İşletmelerin dikkat etmesi gereken hususlardan biri; çalışanın bu tür çabalarının işletmeye kazandırdığı değer ne düzeyde olduğudur. Aynı zamanda; özellikle turizm, sağlık, eğitim gibi birçok hizmet alanı için müşteri memnuniyeti oldukça önemlidir. Bu memnuniyeti müşteriler işletmelere aktarmalı, çalışanların başarılarından gurur duymaları sağlanmalıdır. İşletmenin olumlu kazanımları çalışana aktarılmalı; bu aktarım ödüller, sıra dışı ödüller, başarı belgeleri olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2001: 151).

Saygı kavramının oluşmasında önemli bir etken olan statü, bireylerin içsel düşüncelerinden ziyade işletmenin ona kattığı değerleri ifade etmektedir. Bireyler yaptıkları işten dolayı takdir edilmek ve bu gerek sözlü gerekse yazıyla veya birtakım

maddi araçlarla görmek isteyecektir. Yöneticilerinin onayı ve beğenisini kazanan iş görenlerin motivasyonu yüksek olacak ve çalışma isteği oluşacaktır (Eren, 2014: 521).

2.7.2.4. Gelişme ve Başarı

Bireylerin hemen hemen tamamı işletmelerinde yükselmek, daha iyi konumlara gelmek, kariyer basamaklarını yükselerek çıkmak isteyecek ve buna uygun bir kariyer planlaması yapacaktır. Çalışanlar bağlı oldukları işletmenin kendilerine ne gibi yükselme fırsatları sunduğu konusunda yararlanacak ve bu konuya dair bir hedef belirleyerek, bu konuda çalışacaktır. Ayrıca çalışanlar yöneticilerin yapılan işten memnun olması çalışanları hem mutlu edecek hem de kariyerleri açısından bir basamak olarak düşüneceklerdir (Hunter vd., 2012; Sarkar ve Huang, 2012; Satyawadi ve Ghosh 2012; Yang ve Islam, 2012; Muchiri vd., 2012). Bu husus insanların da yapısında var olan daha iyiye, güzele ulaşma ihtiyacından ileri gelmektedir. Özellikle yönetim birimlerinde yükselme çalışanlar açısından değerli bir motivasyon unsurudur (Sökmen, 2012: 116).

Çalışanlar bir konumda sürekli kalmak istememekte; bu durum onların işlerine olan bağlılıklarını, heyecanlarını köreltebilmektedir. Bu durumun engellenmesi adına yükselme önemli bir basamaktır. Çalışanların istek ve arzularını kırmamak, çatışmayı engellemek adına yükselme ve gelişim imkanlarının çalışanlara sunulması işletmeler açısından ele alınması gereken bir husustur.

2.7.2.5. Çevreye Uyum Sağlama

İş görenler iş çevresinin fiziksel şartlarına uyum sağladığı kadar, sosyo-psikolojik şartlarına da göz önünde bulundurmalıdır. Aynı işyerinde beraber saatleri geçirdiği iş arkadaşları, yöneticileri ve varsa altında çalışan personel ile ilk işe başladığı andan itibaren iyi ilişkiler kurmalı, onları tanımalı, kendini de onlara anlatmalıdır. Eğer bir çalışan içe dönük ve diğer çalışanlarla iletişim kurma eğiliminde değilse; o işletmeye uzun sürede başarı sağlaması oldukça zordur. Bireylerin uyum yeteneği iş yerindeki başarısında oldukça önemlidir. İşletmeye uyum sağlayabilen, iletişim sorunlarını

minimum ölçüde yaşayan bireyler sadece işletmeye olumlu katkılar sağlamakla kalmayacak aynı zamanda; kendisi de motivasyonu yüksek ve çalışmaya istekli bir iş gören haline gelecektir. Çevreye uyum unsurunda dikkat edilmesi gereken önemli etkenlerden biri de yöneticilerin çalışanları işe alıştırma konusundaki tutumudur. Yöneticiler bu konuda yeni işe başlayan personeline yardımcı olmalı, tanışma partiler, oryantasyon, işe alıştırma gibi süreçlerle çalışanı işe alıştırmalıdır (Sabuncuoğlu, 2001: 25).

2.7.2.6. Rekabet

Rekabet; kararında olduğu takdirde, çalışanları motive eden, işin zorluklarını hissettirmeyen, çalışanların verimlilikleri üzerinde büyük etki oluşturan bir araçtır. Çalışanların rekabeti bir motivasyon aracı olarak görmelerinin sebepleri arasında; saygı görme, bilinirlik, kendini gerçekleştirme yer almaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken; rekabetin zarar verici boyutlarının önlenmesidir. Çünkü rekabet kavramı boyutlarını aştığı zaman, hem bireyin kendisine zarar vermekte, hem de çalışanlar arasında çatışmaya sebep olmaktadır. Yöneticiler çalışanların birbirleri arasındaki rekabeti kontrol etmeli, sınırların aşıldığı durumlar müdahale etmelidir. Rekabet çoğu zaman, çalışanlarda verimlilik, fazla üretim ve girişimcilik özelliklerini geliştirmesini sağlayacaktır (Sökmen, 2013: 116).

2.7.2.7. İşin Çekiciliği

İş görenler iş yerinde bir takım olumsuzluklarla karşılaşmakta, bu olumsuzluklara çözüm bulamayacakları noktada işten ayrılmaktadırlar. Bu olumsuzluklardan bazıları; işgücü devir hızı, müşteri ve üstlerden gelebilecek şikayetler, tatminsizlik, daha fazla çalışma ve üretme baskısı, MOBBİNG gibi durumlardır. İş yerinde standart çalışma sistemi de bu olumsuz faktörleri çoğaltmakta, özellikle olumsuzlukların tekrarlanması çalışanlarda motivasyon düşüklüğü oluşturmaktadır. Bu koşullar düzeltilebilecek durumlar olduğu gibi, işin yapısından kaynaklı da olabilmektedir. Bu tür durumlarda çalışanların işlerini istekle ve inanarak gerçekleştirmeleri için işlerini keyifli ve çekici kılmaları ve yöneticiler tarafından bu durumların giderilerek işin çekici hale getirilmesi çalışanlarda önemli bir motivasyon kaynağı oluşturacaktır (Uyargil, 1997; 44).

Çalışma koşulları burada önemli bir nitelik arz etmektedir. Özellikle çalışanların günlerinin büyük bir kısmını geçirdiği iş yerinin aydınlatma, ısıtma, tasarım ve dekorasyon, molalar, öğle yemekleri gibi süreçlerde çalışanlara özel alanların oluşturulması işin çekici hale getirilmesinde önemli bir motivasyon aracıdır (Sökmen, 2013: 117).

2.7.2.8. İşgörene Danışmanlık Yapma

Günümüzde çalışma yaşamında stres, çatışma, örgütsel tükenmişlik, MOBBİNG gibi konulara dair olumsuz olarak nitelendirilecek durumlarda büyük bir artış gözlenmektedir. Bu olumsuz sonuçlar çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini etkilemektedir. Çalışanların performansını negatif yönde etkilemekte, işle ilgili dolaylı olan ve olmayan tüm olumsuz iş faktörleri çalışanın işten ayrılma niyetinde önemli bir etken olmaktadır. Olumsuz durumlarla karşılaşan çalışanlar bunları geriye atma, ya da bireysel çözüm yolları arayışına girmektedirler. Bazı çalışanlar ise bu süreçte destek beklemekte, tek başına sorunları çözememektedir. Artık hemen hemen birçok işletmede yer alan psikologlar ve iş terapistleri bu konuda çalışanlara destek vermektedir. Burada önemli olan iki husus bulunmaktadır. Çalışanların sorunları bazen bireysel olabilir veya işletmede yer alan biri ve birilerine ilişkin olabilir. Bu durumda çalışanların bu yardımları gizli kalmalı ve üst yöneticilere aktarılmamalıdır. Bir diğer husus ise; çalışanların bu konudaki niyetlerini tespit etmek ve buna uygun bir destek planı geliştirmek önemli bir husustur. Özetle, iş yerinde danışmanlık hizmeti sunmak, çalışanların motivasyonlarında önemli bir araç olarak görülmektedir (Mahazril vd., 2012; Kingira ve Mescib, 2010; Lindner, 1998; Nelson, 1996; Kovach, 1995; Sökmen, 2013: 117).

2.7.2.9. Sosyal Uğraşlar

Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek, iş yaşamının oluşturduğu stres, gerilim, olumsuz faktörler gibi durumlar zihinlerinden atmak amacıyla farklı özelliklerde etkinlikler düzenlemelidir. Özellikle bulunan ortam, şartlara ve mevsimlere göre değişen yemek, piknik, tiyatro, sinema ve konserler düzenleme, çalışanlar arasında futbol müsabakaları organize etme, ücretsiz kişisel gelişim etkinlikleri, özel gün ve

gecelelerin düzenlenmesi gibi etkinlikler bu kapsamda değerlendirilebilir. Eğer işletmeler bu tür sosyo-kültürel etkinlikleri maddi ve manevi olarak destekliyor ise; bu çalışanları motive edecek, işletmeye olan bağlılıklarını arttıracaktır. Özellikle bu aktivitelerin çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi çalışanların bu araçları kullanmasında daha çok arzu ettikleri bir durumdur (Harvey, 2013; Panagiotakopoulos; 2013; Kingira ve Mescib, 2010; Rowley, 1996).

Aynı zamanda çalışanların bu yolla çalışanların sosyalleşmesi sağlanacak, boş zamanları değerlendirilmiş olacak, yöneticileri ile bir uçurum oluşmayacak ve daha samimi bir ortamın gelişmesine katkı sağlayacaktır. Bu etkinlikler sırasında çoğu kez ekibi yönlendiren, organize eden, etkinlikleri tasarlayan kişiler grubun lideri olacaktır. Bunun yönetim tarafından belirlenmesi ilerideki etkinlik ve organizasyonlar açısından faydalı olacaktır. Klasik bir teşvik aracı olan sosyal etkinlikler uzun yıllardan beri birçok işletmenin uyguladığı motivasyon araçları arasında yer almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 82).

2.7.2.10. Öneri Sistemi

İş görenleri motive edecek unsurlar kapsamında değerlendirilen en faydalı özendirme araçlarından biri de çalışanların önerilerinin alınmasına yönelik uygulamalardır. Gerçek yaşamda dahi fikir ve düşüncelerimizin başkaları tarafından kayda değer görülüp dinlenilmesi, önemsenmesi, dikkate alınması ve bu önerilerin bazı davranışları değiştirebilecek güçte olması tüm insanları mutlu edecektir. İş görenler açısından, yöneticilerin herhangi bir karar sürecinde düşüncelerinin alınması, çalışanlara yönelik bir uygulamada onların istek ve fikirleri ile uygulamayı şekillendirmesi, Önerileri ve istekleri dikkate alarak buna göre bir öncelik, önem sırası geliştirmesi çalışanların motivasyonu oldukça etkilidir. Aynı zamanda; yöneticilerin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve kabul edilmesi sürecinde bu tür bir yaklaşım iş görenleri fazlasıyla memnun edecek, yöneticinin fikir ve önerilerini bir zorunluluktan ziyade fikir alışverişi olarak algılayacaktır. Bu sistem çalışanların işletmeyi benimsemesi, işletmeye dair iyi niyet ve çabaların oluşması adına oldukça önemli bir motivasyon aracıdır (Sökmen, 2013: 116; Tümtürk, 2002: 60-63).

2.7.3. Örgütsel Yönetmel Araçlar

İş görenlerin psikolojik ve ekonomik unsurlardan ziyade işletmenin organizasyon yapısı, idare ve kontrolüne ilişkin motivasyon arttırıcı unsurları kapsamaktadır. Bu unsurlar ÷lkeye, bölgeye ya da benzer yönetim tarzına sahip işletmelere göre değişebilmektedir. Günümüzde en sık kullanılan örgütsel-yönetmel araçlar aşağıdaki gibidir;

2.7.3.1. Eğitim ve Yükselme

Eğitim bireylerin davranış ve tutumlarını değiştirmek adına oluşturan davranış değişikliği adına geliştirilen çabalardır. Eğitim bir değişim sürecidir. Olumlu olarak değişen, eğitimi kendine olumlu olarak alan bireyler hem kişisel gelişimini gerçekleştirecek, hem de daha fazla performans sergileyecek, yüksek sorumluluk alacak ve yüksek düzeyde bir alacaktır. Özellikle işletmelerin birçoğu günümüzde çalışanlarına eğitim programları düzenlemekte, kişisel gelişimleri adına büyük bir çaba sarf etmektedir. Çalışanlar bu özverinin farkında olmakta ve işletmeye karşı bağlılıkları artarak, eğitim çalışanlar için bir motivasyon aracı olmaktadır.

Eğitim ve yükselme üzerine birçok araştırma yapılmış, araştırmacılar; bireylerin eğitim ve yükselme fırsatları ile verimliliklerinin yükseldiğini ifade etmiştir (Commeiras vd., 2013; Panagiotakopoulos, 2013; Williams, 2013; Lazazzara ve Bombelli, 2011; Gegenfurtner vd., 2009; Gegenfurtner vd. 2009; Noe, 2009; Rowold, 2007; Bell ve Ford, 2007; Klein vd.,2006; Tai ,2006; Chiaburu ve Tekleab, 2005; Kontoghiorghes, 2004; Tsai ve Tai, 2003; Tharenou, 2001; Kirkpatric, 2000; Colquitt vd., 2000; Seyler vd.,1998; Kirkpatrick, 1996; Facticeau vd., 1995; Cannon-Bowers vd., 1995; Whitehill vd., McDonald, 1993; Clark vd., 1993; Mathieu vd.,1992; Baldwin vd., 1991).

Çalışanların çalışmaya başladıkları süreçten sonra aldıkları eğitimler onların kariyerlerini ilerletmek istediklerinde önemli bir basamak oluşturacaktır. Bu güdüye sahip olan bireylerin yükseltilmesi, bulunduğu konumdan daha üst mevkilere getirilmesi bu çalışanları teşvik edecek daha büyük bir istekle çalışmalarını sağlayacak ve motivasyonları artacaktır (Sökmen, 2013: 118).

2.7.3.2. Kararlara Katılım

Çalışanların örgüt içinde gerek örgütün yapısı, faaliyetleri gerekse çalışanlara yönelik herhangi bir kararda çalışanların bu karara katılması, fikirlerinin alınması sürecidir. Benzer düşüncelere sahip kişilerin bir arada olduğunun bilinmesi çalışanları sadece motive etmekle kalmayacak, bir özgüvende kazandıracaktır. Bu katılım bireysel olabilmekle birlikte; çalışanların aralarından birini seçmeleriyle de gerçekleşebilmektedir. Kararlara katılmanın çalışanlarda motive edici bir unsur olduğu kuşkusuz önemli bir gerçektir (Tümtürk, 2002: 72).

2.7.3.3. İletişim

Bireyleri motive etmenin sebepleri arasında yer alan iletişim işgörenler-yöneticiler; işgörenler-işgörenler olarak gelişmektedir. Öncelikle bilinmesi gereken bakış açısı; çalışanların içsel yani bireyin kendi kendisiyle kurduğu iletişim tüm iletişimlerin bağlantı noktasını oluşturmaktadır. Ne istediğini, nelerden memnun olduğunu, neleri yapmak isteyip neleri yapmayacağını bilen çalışanlar, kendini net ve anlaşılır bir şekilde ifade edecek, oluşabilecek problemleri bu şekilde durdurmuş olacaktır. Tam tersi bakış açısıyla; kendiyle iletişim kuramayan; kendini tanımlayamayan bireyler çevresi ile nitelikli ve mantıklı ilişkiler geliştiremeyecektir. Bu durum hem çalışanlar arasında hem de bireyin kendisi ile sorunlar oluşmasına sebep olacak, motivasyonlarını düşürecektir (Kişioğlu, 1994: 34).

2.7.3.4. İş Planlaması

Bireyleri işletme içinde motive edebilmenin en iyi yollarından biri işin tasarlanmasıdır. Yönetim literatüründe iş tasarımı olarak tanımlanan bu olgu, işletmenin ihtiyaçlarının karşılanması kadar, iş görenin bireysel ve toplumsal ihtiyaçlarının tatmini amacıyla işlerin, içerik, yöntem ve ilişkilerinin belirlenmesini ifade etmektedir. İş tasarımına ihtiyaç duyulduğunda tasarımcı, işin amacını, işi yapmada gerekli görevleri, görevlerin kapsamını, makinaları, araç ve gereçleri, görevi yaparken izlenecek yöntemleri, iş görenin işe katılım derecesini belirler (Walker, 1980; Ghorpade, 1988).

Tasarım kavramı son yıllarda literatürde hareketlenmiştir. Konuya ilişkin çalışmaların sayısında bir artış gözlenmiştir. Ancak iş tasarımının geçmişi oldukça eskidir. Ortaçağ'da örgütsel açıdan bir merkez olarak kabul edilen Venedik'te ticari anlamda olduğu kadar, örgütsel anlamda da birçok iş yürütülüyordu. Buradan bulunan tersanede bazı zamanlar 16.000'e kadar çalışan yer alıyordu. Burada planlama, koordinasyon ve yönetim fonksiyonları fazlasıyla bulunmaktaydı. Özellikle çalışanların arasında uzmanlaşmış bireyler, üretim açısından limitler, ödüller ve yükseltme ve terfi gibi kavramlar yer almaktaydı. Stoklandırma ve stok izleme ile mevcut ürünlerin kaydı tutulmaktaydı. 1570 yılında Osmanlı Donanması Kıbrıs'a hareket etmeye hazırlanırken, bu tersane Osmanlı ordusu için iki ayda 200 adet tam donanımlı gemi yapmıştır (Cherrington, 1994: 225).

1500'lü yıllara gelindiğinde insanlar evlerini işyerlerine çevirmiş, evlerde üretim süreci oluşmuştur. 1700 ve 1800'lü yıllar gelişimle birlikte zanaat ve işçilik gibi kavramları doğurmuştur. Çalışanlar bir takım yetenek ve becerilerine göre bazı işlerde çalışmışlardır. Sanayi Devrimi ve beraberinde gelen sanayileşme kavramları ile birlikte çalışanlar arasında iş tasarım süreci güçlenmiştir.

Verimliliği arttırmak amacıyla işlerin nitelikli ve yapısını yeniden gözden geçirmek için harcanan sürece iş tasarımı denilmektedir. Verimliliği yükseltme ve çalışanların tatminini arttırmak amacıyla işin yapılandırılması sürecine iş tasarımı denilmektedir. Yöneticiler işin yapısını değiştirmek suretiyle işi iş görene daha uygun hale getirerek iş yapma arzusunu artırmalıdır. İş tasarımı için dört yaklaşımdan bahsetmek mümkündür (Eren, 2014: 547);

a) İş Basitleştirme: Çalışanların yaptıkları birçok görevin sayısının azaltılması, o işi daha kolay yapmasına, birçok işte az deneyimli ve bilgili olmaksızın bir işte uzman olmayı hedeflemektedir. Çalışanlar ise; basitleştirilmiş işte genellikle aynı şeyleri yapmaktadır ve bu durumda onları çalıştıkları işten mutsuz ve yorgun yapacaktır. İş yerinde verimlilik oldukça önemli bir husustur. Bu süreçte yöneticiler çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve isteklerini arttırmak için bu yöntemi daimi bir tasarım aracı olarak düşünmemelidir.

b) İş Rotasyonu: Sistematik olarak çalışanların bir işten başka bir işe geçmesi farklı görevlerin farklı zamanlarda yapılmasını sağlamak, işlerin sayısını arttırarak ortaya çıkabilecek monotonluk ve can sıkıntısını ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Belirli zamanlarda yapılan bir iş; çok uzun sürmemekte, daha sonra başka bir işe geçilmektedir. İlk zamanlarda keyifli ve eğlenceli olan bu durum sonrasında yorucu ve can sıkıcı bir hal alacaktır.

c) İş Genişletme: Birden fazla işin bir araya getirilerek yeni ve daha kapsamlı bir iş oluşturulması kavramına iş genişletme denilmektedir. İş genişletme farklılık oluşturmakta ve gerek iş görenler gerekse yönetim açısından bir canlılık oluşturmaktadır.

d) İş Zenginleştirme: Çalışanların yapacak oldukları standart işler ve görevlerden ziyade daha kapsamlı bir olayı ifade eden iş zenginleştirme; bireylerin işi planlaması, koordinasyonu, yürütülmesi kısımlarında söz sahibi olmasına fırsat verilmesidir. Çalışanlar bu tür durumlarda karar verirken, olayın ciddiyetinin farkını olarak hareket edecek ve buna uygun kararlar alacaktır. Bu durumda da çalışanların motivasyonları sahip olacakları sorumluluklara istinaden artacaktır. Bu süreçte olay ve süreçlerde daha fazla bilgi sahibi olacak bu durumda çalışana bilgi, tecrübe ve deneyim konusunda büyük katkılar sağlayacaktır.

2.7.3.5. Amaç Birliği Sağlama

Çalışanların amaçları ile işletmenin amaçları arasındaki birliktelik ve uyumu ifade eden örgütlerde amaç birliği ilkesi çalışanlar ve örgütler açısından oldukça önemli olan bir husustur. Her çalışanın bağlı olduğu örgütten bir takım istek ve arzuları vardır. Örneğin; daha iyi çalışma koşulları, nitelik ücret, saygı ve sevgi görme, önemsenme, yetenekleri gösterebilme, terfi gibi değişkenler çalışanın işletmelerden beklediği kavramlar arasındadır. Anı şekilde örgütlerde iş görenlerden bazı şeyler beklemektedir. Bu beklentiler arasında birçok şey sıralanabileceği gibi temel unsur; çalışanların işletmeye karşı yapması gereken görev ve yükümlülüklerini eksiksiz yerine getirmesidir. Bu hususlarda iki tarafında aynı düzeyde çaba sarf etmesi çalışanların motivasyonunu arttıracak, daha fazla çalışmaya itecektir (Sabuncuoğlu, 2001: 167).

2.7.3.6. Yetki ve Sorumluluk

Yetki kısaca verilmiş bir haktır. Tüm çalışanlarda yetki kavramı işin yüküne, şartlarına, o anki sürece göre değişmekle birlikte tüm çalışanlarda yetki durumu söz konusudur. Bı açıdan çalışanlar astlarına emir verme, üstlerinden de emir alma, bu şekilde yönlendirme ve yönlendirilme, itaat gibi kavramları uygulamaktadır. İş görenlerin nitelikleri yeteneklerine bağlı olarak arttırılmalı, sorumluluk almaları sağlanmalıdır. Bu şekilde çalışanlar daha iyi motive olacaktır. Özellikler üstlerin yetkileri astlara devretmesi çalışanların güvenini arttıracak, işletmenin onu önemseydiğini ve değer verdiğini düşünerek daha çok çalışmak isteyecektir (Keser, 2006: 173).

Günümüzde işletmeler tek bir otorite ve yönetim anlayışından uzaklaşmakta, çoğulculuk ve bütünlük anlayışı ile hareket etmektedir. Yetki devri ve sorumluluk oldukça faydalı bir motivasyon aracıdır. Burada önemli olan hususlardan biri ise; yöneticinin yetkiyi astlara hangi zamanda vermesi gerektiğidir.

2.7.3.7. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Çalışanların iş yerlerinin daha yaşanabilir kılınması, bulunduğu ofisten, fabrikadan mutlu olması ve orada kendini huzurlu hissetmesi çalışanların motivasyonunu arttıracak önemli unsurlar arasındadır. Aydınlatılma açısından yetersiz, yüksek derecede gürültülü ve sesli, yetersiz ısı imkanları, bir insanın kaldıramayacağı düzeyde beden gücü, iş güvenliğine uymayan çalışma ortamı çalışanlarda mutsuzluk oluşturacaktır. Çalışanların motivasyonlarının ve verimliliklerinin artması adına işletmelerin bu duruma müdahale etmesi ve düzenli olarak fiziksel koşullara ilişkin tedbir ve önemler alması, kontrollerde bulunması oldukça önemlidir (Cheng vd., 2013; Jung ve Kim, 2012; Pravin ve Kabir, 2011; Dundar vd., 2007; Lindner, 1998; Kovach, 1995; Sabuncuoğlu, 2001: 234).

3. BÖLÜM: TURİST REHBERLİĞİ

Turist rehberleri, ulusal ve bölgesel açıdan turizm sektörünün ilerlemedesinde anahtar bir rol oynamaktadır. Taşıdıkları bu hayati önem, turist rehberlerinin mesleklerini en nitelikli şekilde icra etmelerini gerekli kılmaktadır. Bir mesleğin layığıyla yapılabilmesi için işgörenin nitelikleri dışında bağlı olduğu işletmenin ona sunduğu imkanlar, sektörün durumuyla da ilgilidir Turist rehberleri bağlı olduğu seyahat acentaları dışında, odalar, hizmet sağlayıcıları ile işini yürütmektedir. Bu açıdan turist rehberlerinin mesleğini yürütmelerinde etkili olan birimlerin, kurumların katkılarının bilinmesi önemli bir husustur. Bu bölümde turist rehberliği kavramının içeriği, kapsamı, görevleri, sorumlulukları ve sorunları açıklanmaya çalışılacaktır.

3.1. Turist Rehberliği Kavramı ve Tanımı

Turizm sektörü her geçen gün hızla gelişmekte, dinamiklerine bir yenisini daha eklemektedir. Oldukça kapsamlı bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gereken turizm olayına katılan turistlerin beklentileri ve istekleri bu sektörün gelişimini ve ilerlemesini sağlayan en önemli faktördür. 18.yy'ın sonlarına doğru başlayan seyahat kavramı, artık salt bir ulaşım süreci olarak algılanmamakta, turistik bölgelerin ve önemi destinasyonların gezilmesi, bu sırada konaklama, yeme-içme, bölgenin tarihsel ve kültürel birikimiyle ilgili bilgi edinilmesi ve o atmosferin yaşanması olarak çok geniş bir döngüyü içermektedir. Bu sistemin içinde gerek etkilenen gerekse etkileyen en önemli unsurlarından olan hizmet sağlayıcılarının, nitelikleri, tutum ve davranışları, turizme dolaylı ve direkt olarak katkıları oldukça hassas bir denge üzerine kuruludur. Sistemin orta noktasında yer alan turist rehberleri, turistlerin seyahat deneyimini gerçekleştirmelerinde aracı, önder, yardımcı niteliğindedir (Ap ve Wrong, 2001: 21).

Bilinmeyene olan merak ve arzu ihtiyacı insanlığın doğasından kaynaklanmaktadır. Bu beklentiyi giderebilmek adına turistler doğup büyüdüğü bölgelerde yer alan ama henüz bilmedikleri çekicilikleri görmek ister. Aynı zamanda henüz hiç gitmedikleri ve kendilerine uzak veya yakın fark etmeksizin kendilerinden farklı olan kültürleri, medeniyetleri, toplumlar ve onların oluşturdukları tarih ve kültürel mirası görmek ve deneyimlemek ister. Bu süreçte bilmedikleri bir bölgeye gidecekleri için yanlarında kendilerine güven veren, yardım eden, öncülük eden, programlı ve planlı birine ihtiyaç

duymaktadır. Özellikle yorucu iş yaşamı ve kalabalıklaşan şehirler, trafik ve gürültü kirliliği, bireyler arasındaki zaman, mekan kısıtlaması ile iletişimsizlik gibi sorunlar ile insanlar seyahatlerini kendileri organize etmekten ziyade tüm sorumlulukları ve ince detayları bu konuda uzman işletmelere bırakmaktadırlar. Seyahat acentaları seyahat süresince gerekli tüm faktörleri düşünmekte ve bireylerin beklenti ve isteklerine uygun farklı gezi programları düzenlemektedir. Bu programların akışı içinde en büyük rol ise turist rehberlerine düşmektedir.

Turist Rehberliği Mesleği, ziyaret amacıyla gelen turistlere destinasyonları, önemli turistik güzergâhları, burada yer alan tarihi, doğal ve kültürel alanları tanıtmak, bu kavramlara ilişkin tarihsel içerikleri, güncel bilgileri de kapsayan bilgiler vermek, bu bilgileri verirken de tanıtıcı, temsil edici, önder nitelikleri ile bu görevi üstlenmeyi içermektedir (Cohen, 1985: 42).

Profesyonel Turist Rehberi 07.06.2012 tarihli ve 3626 sayılı Turist Rehberleri Meslek Kanuna göre; Seyahat Acentacılığı faaliyetlerini yürütmemek şartıyla bireysel ve grup olarak yerli ve yabancı turistleri, turistlerin tercih ettikleri ana / yabancı dil ile hizmet vererek, ziyaret edilen bölgenin, yörenin, ülkenin kültür, turizm, tarih, çevre, doğa, sosyal ve benzeri değerleri tanıtarak, anlatarak gezdirmesi, seyahat acentalarının önceden belirlediği programlara uyarak yürütülmesini sağlayan bireylerdir.

Dünya Turist Rehberleri tanımına göre turist rehberi, seyahatçilere arzu ettikleri dilde önderlik eden, belirlenmiş bir bölgenin doğal, kültürel mirasını aktaran ve uzmanlaştığı alan bir dernek ya da birlik tarafından onaylanan ve yetkilendirilen kişilerdir (WFTGA, 2015; Huang vd., 2010 :6; Korkmaz vd., 2010: 4; Şahin, 2012; 18).

Avrupa turist rehberleri tanımına göre ise turist rehberleri; yurt içi veya yurt dışından bireysel veya grup olarak gelen turistlere, istek ve beklentileri çerçevesince belirledikleri bir dilde, bölgedeki tarihi, kültürel, doğal çekicilikleri gezmeleri sırasında eşlik eden, belirlenen alanlara yönelik bilgi aktarımında bulunan ve bu anlatımı ziyaretçi/ ziyaretçilerin sıkılmayacağı, memnun kalacağı şekilde gerçekleştiren ve turist rehberliği; Batman ve arkadaşlarına (2001: 23) göre turist rehberi seyahat edilen bölgede turisti veya turistleri karşılama anından başlayıp, seyahat acentasının belirlediği tur programı çerçevesince ören yerleri, müzeler, doğal alanlar, tarihi anıtlar, turistik açıdan önemli yöresel mekanlar ve o bölgeye özgü sivil mimari örneklerini gezdiren,

konaklamaları, rekreasyonel faaliyetlerinde tur programının içeriğine göre yanlarında bulunan ve tur bitiminde onları gidecekleri noktaya bırakıp turu bitiren görevliye denilmektedir. Tanımlamalar turist rehberinin görev ve sorumluluklarını ana hatlarıyla çizmiş olsa da içeriği oldukça geniş bir alana yayılan turist rehberlerin görevleri turizm açısından vazgeçilmez bir unsurdur.

Turist Rehberliği alanındaki çalışmalara öncülük eden Cohen (1985) 'e göre turist rehberlerinin esas amacı kılavuz ve danışman görevlerini yerine getirmekle yükümlüdür. Kılavuz ve danışman olan turist rehberlerinin bu süreçte lider ve aracı olma işlevleri de harekete geçmektedir.

Profesyonel Turist Rehberliği yönetmeliğine göre; yönetmelikte belirlenen usul ve esaslara uygun olarak rehberlik mesleğini icra etme yetkisini kazanmış olup, yerli veya yabancı turistlere, turistlerin gezi öncesinde seçmiş oldukları dil ile uyumlu olmak üzere, rehberlik kimlik kartlarında belirtilen dillerde rehberlik eden, onlara tanıttıkları bölgenin kültürel ve doğal mirasını aktaran, gezi programının; tur operatörü veya seyahat acentesinin yazılı belgelerinde tanımlandığı ve tüketiciye satıldığı şekilde yürütülmesini sağlayan ve gezi programını seyahat acentesi adına yöneten kişiler profesyonel turist rehberi olarak tanımlanmaktadır (Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği, 2006).

Türk Dil Kurumuna göre Farsçadan gelen rehber kelimesi, yol gösterici, kılavuz, birinin doğru yolu bulmasına yardımcı olan, yol gösteren kimse veya herhangi bir şey olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2015). TUREB'in tanımına göre (2006: 246); turist rehberleri; ülkeyi yerli ve yabancı turistlere en iyi biçimde tanıtacak, onlara gezileri süresince yardımcı olacak, doğru bilgileri verebilecek, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın vermiş olduğu yetki belgesine sahip kişidir.

Turizm alanında oldukça fazla sayıda çalışan grubu yer almaktadır. Turist rehberleri işlerinin yapısı gereği birçok kişi tarafından başka meslek grupları ile karıştırılmakta, çoğu kez transferman, acenta yetkilisi, muavin olarak görülebilmektedir. Bu sebeple turist rehberi kimdir? turist rehberi kim değildir? Sorularına cevap aranmakta fayda vardır. Turist rehberi aşağıdaki kişi veya gruplarından biri değildir (Köroğlu, 2012: 226; Tosun ve Temizkan, 2004: 353; Yelkankaya ve Hakgüden, 2005; 141-142);

- Ören yerlerinin girişinde bulunarak turist grubundaki kişilerle konuşmaya çalışarak iletişimini güçlendirme ve bu vesile ile onlara hediyelik eşya satma veya yönlendirme amacıyla olan kişi,
- Turist grubunu havaalanından alıp, konaklayacakları otele götüren, transfermanlar,
- Seyahat acentası tarafından tur sırasında organizasyona dair işleri kolaylaştırıcı görevliler, acenta yetkilileri,
- Yerli ve yabancı acentalarda çalışan, yabancı dili olduğu için turistlere bilgi veren, kültür ve turizm bakanlığının verdiği profesyonel turist rehberliği kokartına sahip olmayan kişiler,
- Bölgeyi iyi bilen, turistik alanlarda, ören yerlerinde kılavuzluk görevi ile bulunan kişiler turist rehberi değildir.

07.06.2012 tarih ve 6326 sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu turist rehberini şöyle tanımlanmaktadır:

“Belirlenen usul ve esaslara uygun olarak rehberlik mesleğini yürütme yetkisine sahip, turistlere turistlerin seçmiş oldukları dilde ve profesyonel turist rehberliği kokartında belirtilen dilde rehberlik yapan, gezilen bölgenin kültürü, doğası, tarihi hakkında bilgi aktarımında bulunan, seyahat acentasının belirttiği programa uyarak, turun gerçekleşmesini sağlayan kişidir. Ayrıca 23 Şubat 2013 yılında revize edilen turist rehberliği meslek yönetmeliğine göre turist rehberliğinin çalışma biçimleri eylemli ve eylemsiz olarak iki kısımda incelenmektedir. Eylemli turist rehberi: Çalışma kartı sahibi olup fiilen turist rehberliği hizmeti sunma hak ve yetkisine sahip turist rehberi, Eylemsiz turist rehberi: Ruhsatname sahibi olup çalışma kartı olmayan turist rehberini ifade etmektedir” (Resmi Gazete Sayı: 6326 Tarih: 07.06. 2012).

Hacıoğlu'na (2000:169) göre rehber paket tur seyahatinin gerçekleşmesinden sorumlu, seyahat acentasının belirlediği programı uygulayan ve müşterilerine yardımcı olan, yöreler, tarihi eserler hakkında bilgi veren kişidir. Turist Rehberinin duyuşsal özellikleri üzerinde duran Ap ve Wong (2001: 551-552) rehberlerinin sahip olması gereken bilgi, beceri, niteliklerinin yanında; bireysel özellikleri, karakteri, mesleğine ve insanlara olan sevgisinin de oldukça önemli olduğunu dile getirmiştir.

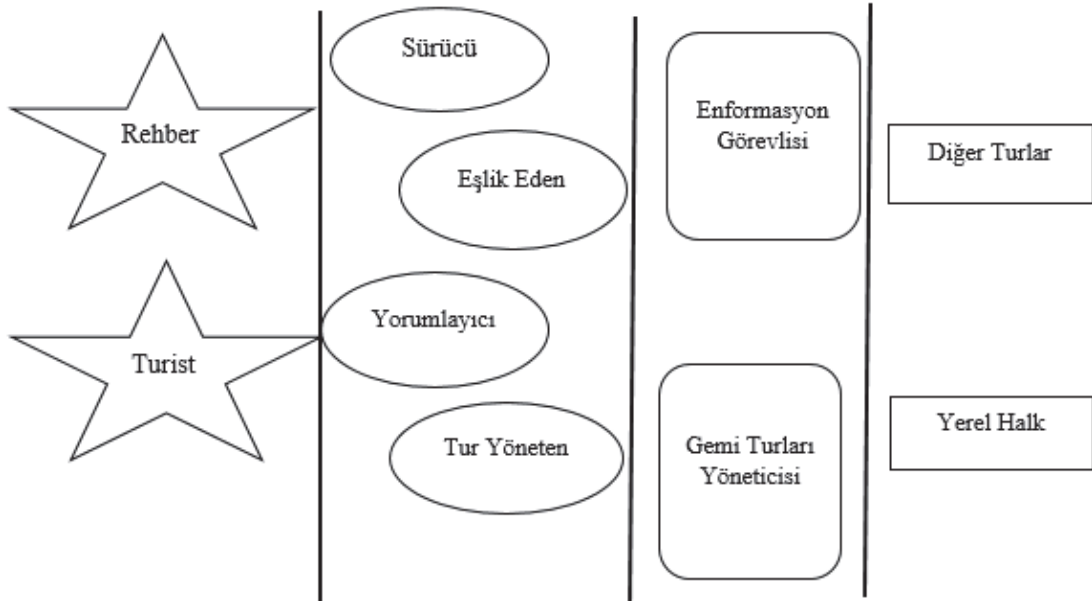
Ahipaşaoğlu (2001: 91); ise turist rehberlerinin çok yönlü yapısına dikkat çekerek, sit alanları, müzeler, anıtlar, türbeler, mabetler, tarihi eserler ve kalıntılar, folklor, kültür, sanat eserleri, el sanatları, hatıra eşyaları, eğlence yer ve olanaklarını içeren geniş bir bilgi dağarcına sahip olmasının yanında, yaylacılık, dağ ve doğa yürüyüşleri, su sporları, avcılık, kayak, mağaracılık, ornitoloji, paraşütçülük, botanik, bisiklet ve at turlarını gibi farklı alanlara da yönelik bilgisinin olması gerektiğini vurgulamıştır. Turist rehberlerine yönelik çalışmalarda farklı tanımlar ve isimler mevcuttur. Zhang ve Chow (2004: 82) turist rehberlerine yönelik kullanılan farklı nitelikteki isimlendirmeleri aşağıdaki listede ifade etmişlerdir;

Tablo 12
Turist Rehberlerinin Görevleri

Tanım	Araştırmacı	Yıl
Aktör/Elçi	Holloway	1981
Denge unsuru	Schmidt	1979
	Pearce	1982
	Fine & Speer	1985
	Holloway	1981
Bakıcı/Gözetmen	Fine & Speer	1985
Katalizör	Holloway	1981
Kültür Simsarı	Holloway	1981
	Katz	1985
Bilgi Aktarıcı	Holloway	1981
	Hughes	1991
Aracı	Schmidt	1979
	Ryan & Dewar	1995
Yorumcu/Çevirmen	Almagador	1985
	Holloway	1981
	Katz	1985
	Ryan & Dewar	1995
Lider	Cohen	1985
	Geva & Goldman	1991
Arabulucu	Schmidt	1979
	Holloway	1981
	Cohen	1985
	Katz	1985
Organizatör	Van den Berghe	1980
	Hughes	1991
	Pearce	1982
	Schuchat	1983
Satış Elemanı	Fine ve Speer	1985
	Gronroos	1978
	Schmidt	1979
Öğretmen	Holloway	1981
	Pearce	1982
	Fine&Speer	1985
	Manchini	2001

Yukarıda verilen tanımlamalara ek olarak turist rehberleri; bir gruptan sorumlu, ziyaretçi ve yerel halk ile aracı konumunda, seyahat acentasının ve bölge hizmet sağlayıcılarının servis kalitesine etki ederek turistlerin memnuniyetlerine yönelik bir etki bırakan kişilerdir (Ap ve Wong, 2001: 552; Yu vd., 2001: 77; Dahles, 2002: 784-786; Cohen, 1985; Cohen vd., 2002: 919-921; Fine ve Speer, 1985; Holloway, 1981; Hughes, 1991).

Turist rehberleri önder, lider, yönlendirici, tur yöneticisi, eşlik edici, yorumlayıcı gibi önemli rollere sahiptir. Bu rollere ilişkin turist rehberlerinin bazı durumlarda aktör, bazı durumlarda yardımcı konumunda yer aldığı görülmektedir. Aktör olarak yer aldığı roller aşağıdaki gibidir;



Şekil 21. Tur Rehberlerinin Rollerini

Turizm işletmeleri yönetim, üretim, pazarlama, mali yapı ve sunulan hizmetlerin nitelikleri bakımından diğer işletmelere göre bazı farklı özelliklere sahiptir. Turizm işletmelerinin sundukları hizmetler daha çok müşterilerin psikolojik tatminine yöneliktir ve bu hizmetlerin üretiminde en çok kullanılan kaynak insan emeği ve gücüdür. Turizm sektörünün önemli bir bölümünü oluşturan turist rehberleri; sundukları hizmetlerin kalitesi; bilgi ve deneyimlerine, yeteneklerine, davranışlarına, dış görünüşlerine, müşterilerle iletişim becerilerine, kullandıkları cümlelerin hassasiyetine ve müşterilerle en iyi hizmeti sunmak için gösterdikleri çabaya bağlıdır.

3.2. Turist Rehberliğinin Tarihsel Gelişimi

Tarihsel geçmişi oldukça eskilere dayanan rehberlik kavramının dünyadaki ve Türkiye'deki gelişimi birbirini tamamlar niteliktedir. Dünya'da yaşanan siyasi çalkantılar, devrimler, kültürel değişimler, ekonomik güçlerin farklılaşması ile turizm ve seyahatlerde değişikliğe uğramış ve günümüzdeki halini almıştır. Bu süreçlerle birlikte ilerleyen ve büyük gelişimler gösteren dünya seyahat hareketlerini dünyada ve Türkiye'de turizm rehberliğinin tarihsel gelişimi olarak incelemekte fayda vardır.

3.2.1. Dünya'da Turist Rehberliğinin Tarihsel Gelişimi

Turist rehberliği mesleği, seyahat kavramının ortaya çıkışından sonra, grup olarak seyahat etme sürecinden itibaren ortaya çıkmıştır. M.S 130 yılında Romalı ziyaretçiler (İmparator Hadrian ve eşi Kraliçe Sebena) Nil boyunca yukarıya doğru tekneleriyle yol alarak Mısır'ın hakkında en çok bahsedilen heykeli hakkında bilgi edinmek amacıyla gelmişlerdir. Bu seyahatlerine eşlik eden Mısır rahipleri dünyanın bilinen ilk kılavuzları, rehberleri olarak tanımlanmaktadır (Ahipaşaoğlu, 2001: 6).

Büyük İskender'in Anadolu yolculuğunda ordusuna yolları, güzergahları tarif eden Likyalı rehberlerden kitaplar sıklıkla bahsetmektedir. M.S. 600 yıllarında Anadolu'da oldukça yoğun bir ziyaretçi akışının yaşandığının bilinmesiyle birlikte, bu dönemdeki seyahatlerin temel sebeplerinin askeri, ticari ve dini olduğu çeşitli kaynaklarda dile getirilmektedir. Bu ziyaretçi akışını yönlendiren, yol gösteren, kontrol eden, gidecekleri güzergâhlarla ilgili bilgilendirmede bulunan birtakım uzman kişilerin varlığından söz edilmektedir (Çolakoğlu, 2010: 128).

Ünlü tarihçi Herodot, coğrafyacı Strabon ve şair Homeros yaşadıkları döneme ilişkin önemli eserler bırakmış, eserlerinde bölgenin tarihi, kültürü, doğası hakkında geniş bilgilere yer vermişlerdir. Halikarnas Balıkcısının dile getirdiği üzere Herodot, Strabon ve Homeros ilk rehberlerdir. Antik dönemde ticaret artmış, yollar ve ağlar genişlemiş, güvenliğin de artırılması ile Anadolu seyahatlerin yoğun yaşadığı bir bölge konumunda yer almıştır.

Truva dönemin en göz alıcı uygarlıklarından biriydi ve bu süreçte bölgeye gelen turistleri donanımlı rehberler gezdirmekteydi. Bu dönemdeki rehberler yaptıkları

kılavuzluk işinden para almamakta, dolayısıyla rehberlik ya da tercümanlık bir meslek olarak algılanmamaktaydı. Ayrıca bu dönemde rehberlerin aktardığı bilgiler gerçeklikten ziyade hikâyeleştirilmiş anlatımlar ve söylencelerden oluşmaktaydı (MEB, 2015).

Ortaçağ döneminde yaşanan Haçlı seferleri birçok alanda değişime yol açmıştır. Özellikle dini açıdan kutsal seyahatler gerekliliği oluşmuştur. Bu süreçte temel dürtüler arasında gerek macera arayışı, gerekse dini aidiyet kavramı yer alsa da, tüm seyahatlerde ulaşım, konaklama, yeme içme, sınır geçiş hizmetleri, güvenlik, rehberlik hizmeti gibi tüm hizmetler günümüzdeki gibi olmasa da temel gereklilikler çerçevesinde yolculara sunulmaktaydı. 1800'lü yıllarda seyahat artık kendi prensiplerine kavuşmuş, esas amacı gezmek, görmek olan gelir düzeyi yüksek kişilerin gerçekleştirdiği bir turistik kavram halini almıştır. O dönemde seyahatler oldukça masraflı, karşılması da güçtü. Bu sebeple masrafları karşılayabilecek kişiler ise halkın üst tabakasından olmaktaydı. Özellikle İngiltere'de 1700'lü yıllarda başlayan 1800'lü yıllarda yaygınlaşan Grand Tour kavramı Kıta Avrupa'sının önemli bir kısmını içermekteydi. Grand Tour seyahatine çıkan turistler için yolculuk oldukça güç ve yorucu bir süreçti. Aynı zamanda gidilen bölgelerdeki birbirinden önemli tarihi alanlara yönelik bilgileri aktarmak için güçlü bir rehberlik hizmeti de gerekiyordu. Bu hizmeti bölgedeki Soylulara eğitim veren öğretmenler karşılamaktaydı. O dönemde bölgedeki tüm rehberlerin İtalyan olduğu bilinmekteydi. Ayrıca o dönemdeki gelir seviyesinin yüksek oluşunun temel sebebinin de turizm olduğu bilinmekteydi (Megep, 1996).

Turizm olayının ve beraberinde gelişen seyahat ve rehberlik faaliyetlerinin gelişimi sanayi devrimi ile gerçekleşmiştir. Özellikle sanayi devriminin burjuva sınıfını oluşturması, ücretli izinler, boş zaman artışı, insanların refah düzeyindeki gelişim ile turizm faaliyetleri nitelik olarak kayda değer bir artış göstermiştir. Bu süreçte Thomas Cook'un İngiltere'de bir festival amacıyla düzenlediği günü birlik tren gezisi modern seyahatlerin çıkış noktası olarak gösterilmektedir. Thomas Cook bu turda kendisi hem tur düzenleyicisi, hem de tur rehberi görevlerini yerine getirmiştir. Aynı zamanda modern rehberliğinde öncülüğünü bu vesile ile üstlenmiştir (Ahipaşaoğlu, 2001: 14).

1900'lü yıllarda İngiltere'de Londra Kulesi ve Windsor Şatosu ancak rehberler aracılığı ile gezilme şartını getirmiştir. Bu zorunluluğa istinaden bu iki alana ziyaretçi götürmek

isteyen seyahat acentaları rehber bulundurmak durumunda kalmıştır. Yine aynı dönemde rehberlerin birlik halini alması, kitle turizm hareketleri ile artarak devam etmiştir (MEGEP, 2015).

I. Dünya savaşıyla birlikte seyahatlerde, özellikle ulaşım alanında büyük bir gelişme kaydedilmiş, bireysel ulaşım ağlarında, paket turlarda bir artış yaşanmıştır (Dinçer ve Kızılırmak, 1997: 137).

3.2.2. Türkiye’de Turist Rehberliğinin Tarihsel Gelişimi

Türkiye’deki birçok resmi kurumun kökenini aldığı gibi turizme ilişkin kurumların başlangıcı da Osmanlı dönemine dayanmaktadır. 1800’lü yılların sonlarına uzanan rehberlik kavramı Tanzimat Fermanı’nın ilan edilmesiyle bir başlangıç yaşamıştır. Özellikle eğitim ve ticaret alanlarında gelişim gösteren Avrupa bölgesi ilişkileri sebebiyle Orient Express tren seferleri ile güçlenmiştir. Özellikle Kırım savaşı sonrasında samimiyet kazanan Batılıların bakış açısı, ülkemize ziyaretlerde önemli bir artışa sebep olmuş, bölgeye gelen ziyaretçilere yardımcı olmak amacıyla en az bir dilde uzmanlaşma kavramı doğmuştur. Levanten denilen azınlık konumunda yer alan bu kişiler, Türklerin yabancı dil konusundaki yetersizliklerini gidermiş ve gelen yabancılara birçok konuda rehberlik etmişlerdir. Ancak bu kitle tarih, kültürel miras konusunda oldukça yetersiz ve yanlış bilgiler vermiş ve ülkemizi yanlış lanse etmişlerdir. Ayrıca bu grup kendilerinin Osmanlı tarafından ezildiğini, Osmanlı’nın azınlık haklarının korumadığını iddia etmiş, bu yanlış yargı günümüze değil etkisini hissettirmiştir (Çolakoğlu vd., 2012: 131).

Turist rehberliği mesleğinin kurumsallaşma çalışmaları 29 ekim 1890 tarihinde yayınlanan 190 sayılı Nizamname ile başlamıştır. Turist rehberliği mesleğinin belli kural ve prensiplere göre belirli bir disiplin çerçevesince yürütülmesini amaçlayan ve İçişleri bakanlığı tarafından belediyelere verilen bu nizamname yetkisi ile turist rehberliği mesleğini yürüten kişilerin ahlaki değerlere uygunluğu, turistlere davranışı sınanıyor, Türkçe ve Yabancı dil bilgisi yeterliliği sınav ile ölçülüyordu (MEGEP, 2015).

Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan iki yıl sonra 8 Kasım 1925 tarih ve 2730 sayılı Ecnebi Seyyahlara Tercümanlık ve Rehberlik Edecekler Hakkında Kararname ile rehberlik mesleğine ilişkin kurallarda bir takım farklılıklar getirilmiştir. Tercüman- Rehberlik mesleğine gireceklerin uymaları gereken kuralları 11 maddede toplayan kararnamede rehberlik mesleğinin eğitimi bu kararnamenin en can alıcı noktasıdır. Kararname konuya ilişkin bir çözüm getirmeye çalışsa da konuya muhatap olabilecek resmi bir kuruluşun henüz bulunmaması sebebiyle konu çözümsüz kalmıştır. Bu kararnamede yer alan hususlar; seyahat ve rehberlik amacıyla gelen kişilerin, çeviri yapmak isteyenlerin belediyeden veya valilikten belge alması, bu yetkilere haiz olmayan isteyen kişilerin herhangi bir yüz kızartıcı suçla yargılanmamış olması, Rehberlik mesleğini icra etmek isteyenlerin Türkçe ve uzman oldukları yabancı dili iyi derecede bilmesinin yanında ülkenin tarihi bilmesi, sınavların belirlemiş bir heyet tarafından yapılması, rehberlik günlük ücretinin belediyeler tarafından belirlenmesi, kurallara uymayan acentaların ve rehberlerin cezalandırılması olarak tespit edilmiştir (Ahipaşaoğlu, 2001: 17-19).

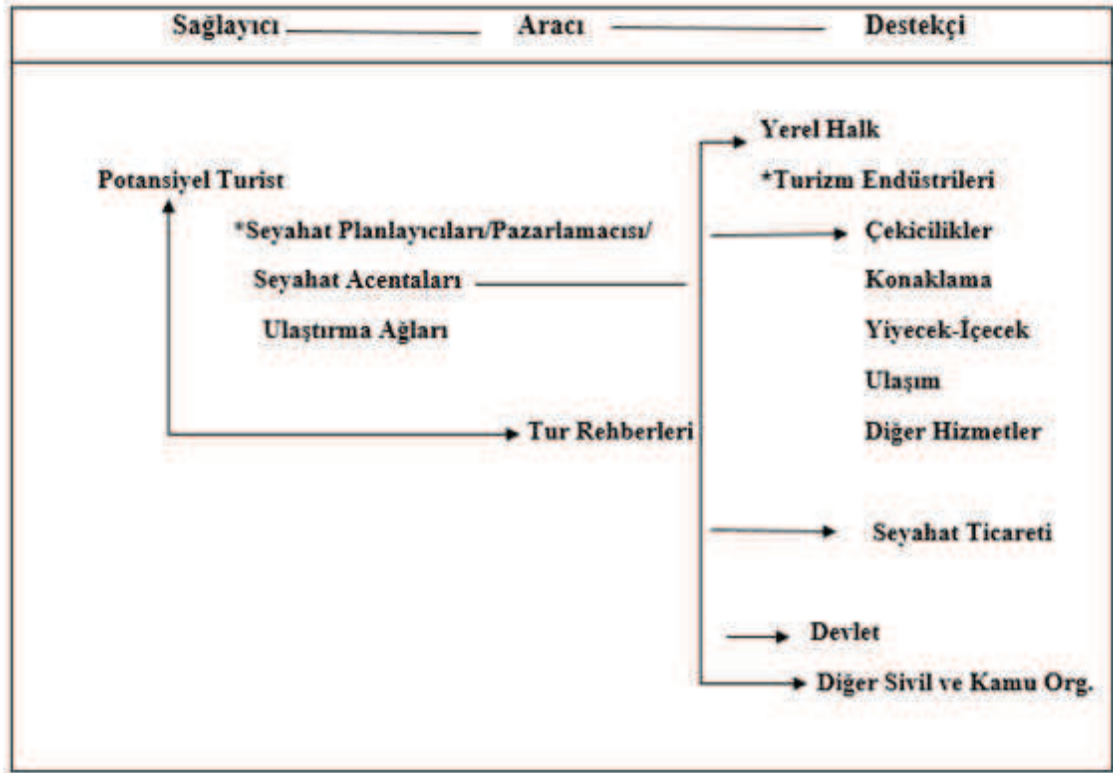
20.y.y'a gelindiğinde ekonomik kriz ile sarsılan dünya, birçok faaliyette gerileme noktasına gelmiş, özellikle tüm turistik hareketlerde gerileme yaşanmıştır. Türkiye'de bu husustan etkilenmiştir. 1928 Aralık ayında İstanbul İktisat müdürlüğü tarafından bir rehberlik kursu açılmış, 50 rehber mezun etmiştir. 1935 yılında şubeler kurularak büyüyen turizm faaliyetleri ile ikinci bir rehberlik kursu açılmış, 53 kişi mezun etmiştir. 1950 yılında "İkinci Turizm Danışma kurulu tercümanlık hizmeti üzerine çalışmalarını yürüterek Basım-Yayın ve Turizm Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan" Turist Tercüman Rehberliği" raporu ile turist rehberliği mesleğinin önemi, gerekliliği ve farklılığı vurgulanmıştır. Bu rapor büyük yankı uyandırmış, sonrasında 1951 yılında TMTF (Türkiye Milli Talebe Federasyonu) rehberlik mesleğinin modern şartlara uyumlaştırılarak yürütülmesi amacıyla kendi öğrencilerinden yabancı dil bilenleri rehberlik mesleğini icra edecek düzeyde yetiştirmiş ve 129 öğrenci rehber ünvanına sahip olmuştur (Değirmencioğlu, 2001: 191).

Turizm ve Tanıtma Bakanlığı 1964-1968 yıllarında kursalar açarak, 1971 yılında ilk turist rehberliği kanunu çıkarmıştır. Ardından gelen 1983, 1986, 1988, 1995, 2005, 2012 kanunları ile 26.12.2014'de yürürlüğe giren "Profesyonel Turist Rehberliği

Yönetmeliği” kapsamında denetim, eğitim, belgelendirme ve çalışma esasları düzenlenmiş durumdadır.

3.3. Turizm Sektöründe Turist Rehberlerinin Mevcut Konumu ve Önemi

Tur liderleri hayati öneme sahip ve birbirinden farklı rolleri ile paket turlarda önemli bir konumdadır ve bu özelliği ile paket turun oluşum sürecinde emeği geçen birçok çalışanı temsil etmektedir. Bir seyahat işletmesinin organizasyondan kaynaklanan başarısızlığına ilişkin yargıları yok edebileceği gibi, gayet başarılı bir organizasyonu başarısızlığa sürükleyebilir (Mossberg, 1995; Wong ve Wang, 2009). Tur rehberleri bu özellikleri ile tur şirketinin perspektifinden bakılacak olunursa; sadece bir tur yöneticisi, lideri değil, aynı zamanda animatör, girişimci, satış elemanı ve tur şirketini temsil eden kişi olarak görülebilmektedir (Luog ve Tsaur, 2013).



Şekil 22. Turizm Sisteminde Turist Rehberlerinin Yeri

Ayrıca, Tur rehberleri turistler ve turistlerin henüz bilmedikleri, hakkında bilgi sahibi olmadıkları çevre ile aracı konumunda olmaları sebebi ile önemli turun başarısı,

başarısızlığı ve ziyaret edilen destinasyona ilişkin misafirlerin algılarını yönetme konusunda önemli bir konumdur (Hughes, 1991; Jiang ve Tribe, 2009; Leclerc ve Martin, 2004; Zhang ve Chow, 2004).

Dünyada uluslar üstü bir nitelikte bireyleri bir arada tutan bir nitelik taşıyan turizm, sadece kendi kazanımlarına yön vermemekte, bulunduğu çağın, coğrafyanın ve kültürlerinde, barış, kültürlerarası iletişim, gelişim, sevgi ve insan hakları gibi kavramlarında birçok insan tarafından farkına varılmasına sebep olmaktadır. Turistler daha önce bilmedikleri ve kendilerinden oldukça farklı olan medeniyetleri, toplulukları görmek istemektedir. Bu durum insanlar arası kardeşlik, maneviyat ve birlik duygusunu güçlendirmektedir. Özellikle birçok çalışmada birleştirici özelliğine vurgu yapılan turist rehberleri bu bağlamda oldukça önemli bir yerdedir. Turistler Rehberleri ülkeyi, bölgeyi, yöre insanını tanıtan, tanıttıkça daha da merak isteği uyandıran, turistlerin oldukça farklı ve bilgi gerektiren soru ve yorumlarına cevap arayan, gerek yazılı ve görsel basından, gerekse karalama çalışmalarına dayalı haberlerden uzak gerçek, doğru, gerçeklerden oluşan bilgileri turistlere sunan, bu bilgileri keyifli, eğlenceli, sıkmadan, yorulmadan aktaran bir yapıda olmalıdır.

Turizmde giderek artan rekabet kavramı, gerek Türkiye'deki gerekse diğer dünya ülkelerindeki tanıtımın öneminin farkına varılmasına sebep olmuş, özellikle turist rehberliği gibi tanıtım görevi oldukça yüksek olan bir meslek grubunun önemi daha da artmıştır. Ziyaretçiler bilmedikleri bir bölgeye gittiklerinde rehber niteliğindeki tanıtıcı kitaplara başvursalar bile, hiçbiri turist rehberlerinin aktardığı şekilde canlı, derin bilgi içeren şekilde olmayacaktır. Turistler ayrıca bölgeyi turist rehberinin aktardığı kadarıyla bilecek, ülke ve bölge imajı turist rehberlerinin algılarındaki imaja istinaden şekillenecektir. Özellikle bu konuda mevcut yargıları değiştirmek oldukça zor olduğu için, turist rehberleri hem donanımlı bir şekilde turunu devam ettirecek, hem de ziyaretçilerdeki bu algıyı olumlu yöne doğru şekillendirecektir (Temizkan, 2005: 40).

Tarihsel geçmişi uzun yıllara dayanan turist rehberlerinin görev tanımları, üstlendiği roller günümüz koşulları ve araştırma alanlarının çeşitlenmesine paralel olarak tespit edilmiş, akademik ve sektörel çalışmaların artış hızına paralel olarak da genişlemeye devam edeceği tahmin edilmektedir.

Turist Rehberleri turistler ile en uzun süre birlikte olan ve turistleri en çok etkileyen çalışanlardır. Bütün yetki ve sorumlulukları seyahat acentası adına alan turist rehberleri turist rehberleri ile doğrudan iletişim kurması özelliği ile turizm sektörünün öncü aktörleri olarak görülmektedir (İşler ve Güzel, 2014: 126).

Rehberler genellikle bir seyahat işletmesi (tur operatörü, seyahat acentası)'ne bağlı çalışan veya onlardan emir olan kişilerdir. Günümüz teknolojik imkanların gelişmesiyle birlikte turist rehberleri bireysel tanıtımlarını yapmakta, kendileri için oluşturduğu internet sayfasında, oldukça geniş bir kitleye ulaşmaktadır.

Türkiye'deki turist rehberlerinin bireysel tanıtım hususundaki verdikleri çabalar değerlendirildiğinde sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Ayrıca müzelerin girişinde bulunan rehberler de münferit gelen turistlere yardımcı olmakta, isterlerse rehberlik hizmeti de alabilmektedir. Özellikle Türkiye'nin önemi müze ve ören yerlerinde bu tür rehberlere rastlamak oldukça mümkündür (Ahipaşaoğlu, 2006: 141).

3.4. Turist Rehberlerinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

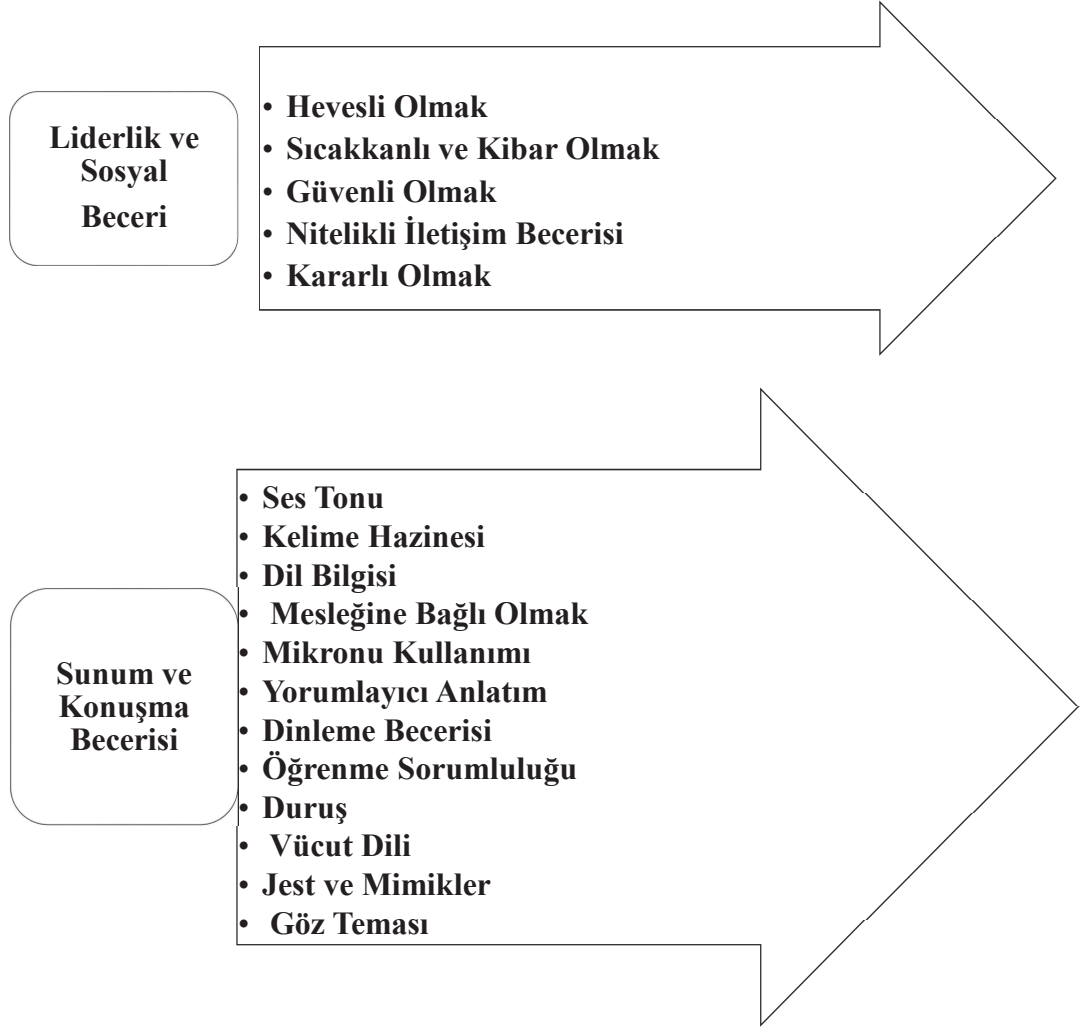
Dünyada seyahatlerin başlangıcı ilk olarak dini açıdan kutsal mekanları ziyaret amacıyla başlamıştır. Bireylerin yeni yerler görme isteği ve merakı üzerine bu faaliyetler kurumsal bir nitelik kazanmış ve giderek güçlenmiştir.

Seyahat acentalarının farklı fonksiyonları bulunmaktadır. En mühim fonksiyonlarından biri de kokartlı rehberler eşliğinde gerçekleştirilen turlardır. Bu tur sırasında karşılaşılan en ufak sorun bile rehberin sorumluluğu altındadır ve bu sebeple tur rehberleri oldukça ciddi bir öneme sahiptir. Seyahat Acentalarının tur rehberinden bekledikleri belli başlı hususlar bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Zengin, 2004: 304):

- Bir rehber en başta gerekli bilgi ve donanıma sahip olmalı, turu gezdireceği bölgeyle ilgili gerekli tarihi, kültürel, mitolojik bilgi birikimine vakıf olmalıdır.
- Gastronomi, doğal, eko-turizm, avcılık, kutsal mekânlar, savaş alanları, mabetler, anıtlar, müzeler gibi belirli alanlara yönelik donanımlı olan ve bu alanda kendini uzman olarak nitelendiren rehberler seyahat acentalarının aradığı rehberler arasındadır.

- Önlisans, Lisans, Lisansüstü gibi eğitim düzeyine sahip rehberler seyahat acentalarının çalışmak istediği rehberlerdendir.
- Grubun talep ettiği yabancı dili akıcı bir şekilde konuşabilen ve anlayabilen rehberler rehberlerin arzu ettiği rehberler olmakla birlikte, turizm anlayışına ve bilincine sahip rehberlerde acentaların bünyelerinde çalıştırmak istediği rehberler arasındadır.
- İletişim becerisi yüksek, farklı eğitim ve sosyal statüye sahip turistler ile sağlıklı ilişkiler kurabilen rehberler seyahat acentalarının rehberlerde bulunmasını istediği özelliklerdendir.
- Seyahat acentalarının belirlediği tur programı, tur sırasında uyulması gereken kurallara ilişkin bilinçli olan bunlara uygun davranan turist rehberleri seyahat acentalarının önem verdiği hususlar arasındadır.
- Tur sırasında dolaylı veya dolaysız oluşan sorunlardan minimum hasarla üstesinden gelen, mevcut tur olabildiğinden daha anlamlı ve kazançlı hale getiren, tura ve acentaya katkılar sağlayan rehberler turist rehberlerinin aradığı elemanlar arasındadır.

Turist rehberleri çok çeşitli bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Bunlar rehberin çok kapsamlı olan işini de ifade etmektedir. Tur rehberleri sahip olduğu farklı misyonlar ile işlerini en doğru şekilde yapmaya çalışmaktadır. Bu becerilere erişmek için öncelikle ilmi hususlara dikkat etmesi gerekmektedir.



Şekil 23. Rehberlerin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Kaynak: Eker, 2014: 71.

Bir rehberin o alanda uzman olmasa da bilgi sahibi olması gereken belli başlı konular yer almaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Ahipaşaoğlu, 2006: 129);

Aşağıda verilen disiplinlere ek olarak bir rehberin sahip olması gereken yeterlilikler oldukça fazladır. Bilgi açısından eklenebilecek alanlar arasında; pazarlama ve hukuk (turizm mevzuatı, ticaret ve yabancılar hukuku), Genel Kültür açısından; aktüalite, rekreasyon, sosyal ilişkiler ve yönetim açısından yeterli olması gereken disiplinlerde ise; Satış yönetimi, mesleki ve sektör bilgisi, tur yönetimi, iş etiği, görgü kuralları, sağlık ve ilk yardım bilgisi, halkla ilişkiler konuları eklenmelidir. (Temizkan, 2010: 55).

Tablo 13
Bir Rehberin İlgili Alanına giren Disiplinler

Bilgi Yeterliliği	Yabancı Dil	Arkeoloji	Mimari
	Sanat Tarihi	Antropoloji	Etnoloji
	Coğrafya	Dinler Tarihi	Mitoloji
	Anadolu Tarihi	Folklor	Tarih
Genel Kültür Bilgisi	Ülkenin Sosyal Yapısı	Uluslararası ilişkiler	Konukların Sosyal ve Kültürel Özellikleri
	Ülke Ekonomisi	Ülkenin Örf ve Adetleri	Felsefe
Sosyal ve Beşeri İlişkiler	İnsan ilişkileri	Psikoloji	Protokol
	Görgü Kuralları	Sosyoloji	Animasyon

Kaynak: Ahipaşaoğlu, 2006: 21.

Demirkol ve Ekmekçi (2005)'e rehberler temel alanlara yönelik bilgi ve donanımı yanında güvenilir olma, dürüst, tarafsız ve eşit bir duruş sergileme, tüm insanları sevmeye ve sağlam bir karaktere sahip olma gibi manevi açıdan üstün niteliklere de sahip olmalıdır. Bu nitelikler aşağıdaki gibidir (Demirkol ve Ekmekçi, 2005; Köroğlu, 2011: 242);

- Bir turist rehberi öncelikle yaptıkları, hareketleri ve sözleri ile turistin güven duyacağı nitelikte olmalıdır. Davranışları tutarlı olmalı, yaptıkları arasında bir dengesizlik oluşturmamalıdır.
- Turist rehberi bağlı bulunduğu ülkeyi, bölgeyi, acentayı temsil eder, örf, adet, gelenek ve göreneklerini aktarır, anımsatır.
- Turist rehberi turist haklarını bilmeleri, mevzuata hakim olmalı, özellikleri binlerce kilometre uzaklıktan gelen turistleri kendi topraklarındaymiş gibi güvende hissetmelerini sağlamalıdır.
- Siyasi, dini, kültürel ve etnik kimliğe dayalı, ırk ve milliyete ilişkin konularda tarafsız ve tüm konulara eşit mesafede olmalıdır. Bu konulara yönelik bir turistin kimliğine yönelik bir yargı belirtmesi, turistin turun hizmetinden memnun olsa bile bu durumdan ötürü genel olarak şikâyetçi olabileceğini doğurabilir.
- Turist rehberleri yoğun bir şekilde farklı konuları bütünleşmiş ederek bilgi vermektedir. Bu bilgilerin doğruluk derecesinin rehber tarafından önemsenmesi rehberlerin benimsemesi gereken misyonlar arasında yer almaktadır.

- Her insanın birbirinden farklı olabileceği göz önünde bulundurularak verilen bilgilerin mümkün olduğunca hassas bir denge üzerinde bulunması rehber ve acenta açısından önemli bir husustur.
- Tur rehberi bağlı olduğu acenta ile sürekli iletişim halinde olmalı, koordinasyon sağlanarak, turun sorunsuz geçmesi adına bir çaba harcamalıdır. Özellikle tur sırasında turistlerin şikâyetleri ve rehberine ilettiği sıkıntılar hızlı bir şekilde seyahat acentalarına aktarılmalıdır.
- Turist rehberi sadece anlatımı, karakteristik özellikleri ile değil dış görünümü, sağlık bilgisi ve temizlik kurallarına dikkat etmesi ile de fark edilmekte, turistler açısından beğeni toplamaktadır.

Turist rehberi turizm sektörü açısından oldukça önemli görev ve katkılara sahiptir ve bir takım sorumlulukları bulunmaktadır. Özellikle bir turist rehberi bağlı olduğu ülkenin elçisi, temsilcisi niteliğindedir. Turistlere ülkeye geldikleri zaman onları karşılayan, ilgilenen ve bu konuda en büyük sorumluluğa sahip olan kişi turist rehberleridir. Dolayısıyla turist rehberi bir ülkenin tanıtımında söz sahibi, ülkenin kültür, manevi değerler, gelenek ve göreneklerinin tanıtıcısı niteliğindedir. Turist rehberleri birçok meslek grubuna göre çok daha donanımlı ve bilgi birikimi yüksek kişiler olmalıdır. Bir turist; rehberinin lider, yönetici, kültür simsarı, psikolog, sosyolog, diplomat, çevirmen, anlatıcı olmak durumundadır (Bowie ve Chang, 2005; Değirmencioğlu, 2001: 189-196).

3.5. Turist Rehberlerinin Üstlendiği Roller Üstlendiği Roller

Literatür incelediğinde turist rehberlerinin sorumlulukları, mesleği itibarıyla kendisine yüklenen birtakım misyonlar bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

3.5.1. Lider Rolü

Usal ve Kuşluyan (1998)'a göre liderlik bireyleri belirlenmiş hedefler doğrultusunda bir arada tutmak, bu hedeflerin gerçekleşebileceğine dair bir inanç oluşturmak ve bu süreçte onlara gerekli desteği sağlayarak yönlendirmektir. Bir turist rehberinde bulunması gereken ilk nitelik bulunduğu grubu yönlendirmektir. Aynı zamanda farklı nitelikteki

bireylerin eylemlerini bütünleştiren kişi olarak tanımlanabilir. Liderlik becerisi genellikle doğuştan gelen bir özellik taşımaktadır. Bireylerin çevresindeki insanları koordine etmesi, faaliyetleri etkin bir şekilde sorunsuzca yürütmesi kişisel bir meseledir. Tur rehberleri bu çabayı gösterdiği takdirde başarılı olacak, tur sorunsuz yürüyecektir. Özellikle turlar liderlik becerisinin en yoğun yaşandığı gruplar arasındadır ve bir rehberin nitelikli bir liderlik becerisi ile turu yönlendirmesi, o turun sorunsuz geçmesinde çok büyük etkenler arasındadır (Philips ve Webster, 1983).

		Dış Yönelimli	İç Yönelimli
Liderlik Alanı		Orijinal Rehber (Yol Gösterici) a. Yön b. Ulaşım c. Kontrol	Animatör (Sosyallik Önceliği) a. Stres Yönetimi b. Moral c. Animasyon
Arabuluculuk Alanı		Tur Lideri (Etkileşim Önceliği) a. Temsil Etme b. Organizasyon	Profesyonel Rehber (Mentor-İletişim Önceliği) a. Seçim b. Bilgilendirme c. Yorumlama d. Hikalelendirme

Şekil 24. Turist Rehberlerinin Rollerini

Kaynak: Leclerc, 1999: 35.

Pond (1993:104-108) liderlik becerisinin ve sosyal becerilerin bir rehberle uyumlaştırılmış halini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir;

- **İsteklilik:** Rehberlerin istekliliği mesleğe olan sevgilerinden ileri gelmektedir. Mesleğini severek icra etmeleri de grup üzerinde olumlu etki sağlayacaktır.
- **Cana yakın ve nazik bir mizaç:** Grup üyeleri dostça tavrı olumlu karşılayacaklardır. Ölçülü bir dostluk ortamında liderlik çok daha kolay ve etkin gerçekleşecektir.
- **Kendine güven:** Kendine güvenmek rehberin görevini daha etkili ve güçlü bir şekilde gerçekleştirmesini sağlar.

- **İyi iletişim becerileri:** Rehber ne kadar bilgili olursa olsun grupla iyi bir iletişim kuramıyorsa başarılı olamayacaktır. İletişim becerileri, net telaffuz, göz teması, doğal hareketler ve açık bir konuşma tonunu içermektedir.
- **Kararlılık:** Rehberlerin, turlarda bazen işletmenin parasını kullanmak veya yolculuk planını değiştirmek gibi zor kararları alması gerekebilir. Turun en yüksek performans ile uygulanması hangi kararları gerektiriyorsa, rehber o kararları endişe taşımadan alabilmelidir.

Cohen (1985: 6-7) ise rehberlerin liderlik rolünü 3 kısma ayırmıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- Yönlendirme:** Bir rehber tur aracının şoförü yolu bilse dahi tüm yolları en iyi şekilde bilmeli, hakim olmalıdır. Özellikle ilk defa gidilen bölgelerde şartlar, değişen koşullar, coğrafi unsurlar, iklim şartları gibi unsurlara yönelik konularda yönlendirici bir işlev görmelidir.
- Erişme İmkânı Sağlama:** Bazı ören yerleri, çok özel mekânlar, kutsal alanlar ziyaretçilere kapalı olabilmekte ya da her ziyaretçi buraları ziyaret etme imkânı bulamamaktadır. Tur rehberi bu tür durumlarda sosyal ilişkilerini kullanarak alınabilecek izinleri almalı ve imkânlar dâhilinde giriş izni alabilmelidir.
- Kontrol Etme:** Gruplar birkaç kişiden oluşabileceği gibi, oldukça fazla sayıda turisti de kapsayabilmektedir. Bu grupların sorumluluğunu kabul eden rehberler her bir turistin kontrolünü sağlamalı, oluşabilecek ihtimaller dâhilindeki tehlikelere karşı grup üyelerini korumalıdır. Aynı zamanda belirlenmiş tur programından dışarı çıkmayarak, benzer doğrultuda hareket etmelidir.

3.5.2. Aracı Rolü

Turistik gezi amacıyla farklı bölgelere, hiç tanımadığı topraklara gelen turistlerin en büyük endişelerinden biri de o bölge halkının onları nasıl karşılayacağıdır. Bu süreçte yerel halk ile turistler arasında bir köprü görevi gören tur rehberleri iki taraflı ilişkileri sağlam ve hassas bir dengeye oturtabilmiş ise tur oldukça memnun edici ve bir daha tekrarlamak istenilen bir tur niteliğinde olacaktır. Bir diğer aracı rolü ise turistlerin

beklentilerine, ihtiyaçlarına ve taleplerine yönelik oluşturulan ürünlerin turistlerle buluşmasını sağlamaktır. Örneğin bir turist grubu önceden programlanmış ve turda yer alan restorana beğenmeyebilir ve farklı nitelikte bir restoran isteyebilir. Bu tür durumlarda farklı alternatifler oluşturarak ihtiyaçlara en kısa zamanda cevap vermeli, aracılık görevini pratik bir Şekilde yerine getirmelidir (eşmeci, 2004: 84).

Turist rehberlerinin en yoğun ilişki içinde olduğu turistik ürün sağlayıcılarıdır. Yiyecek-İçecek işletmeleriyle başlayıp, ulaştırma, hizmetleri, alışveriş hizmeti sunan işletmeler, rekreasyonel faaliyetleri sunan işletmelere kadar devam eden bir döngü içinde orta nokta da yer alan çemberi turistlere bağlayan ilk noktadır. Genellikle bu süreçte sağlam ve güven duyulan bir yaklaşıma dayalı olan işletme-rehber-turist ilişkisi olumlu Şekilde devam ederse, tekrarlanan bir nitelik kazanacaktır.

3.5.3. Yardımcı Rolü

Turist rehberleri genel olarak sunduğu tüm hizmetlerde turistlere yardımcı olmaktadır. Turist rehberleri seyahat acentasının görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olmakta, tur sırasındaki sorumluluklarını bu kapsamda yerine getirmektedir. Turistlerin sağlık sorunları, fizyolojik rahatsızlıkları, bireysel ihtiyaçlar gibi hususlarda yardımcı olabileceği gibi, seyahat acentalarının işlevlerine katkı sağlamaktadır (Mancini, 1996: 7)

3.5.4. Dost Rolü

İnsan ilişkilerinin oldukça önemli olduğu tur organizasyonlarında rehber- turist ilişkisinde samimi ve dostane bir tutum rehberine olumlu geri bildirimler sağlayacaktır. Özellikle uzun süren turlarda rehberler belirli saygı ve görgü kuralları çerçevesinde turistler ile nitelikli ilişkiler kurmakta, bu ilişkiler sonrasında da devam etmektedir. Turistler evlerine döndükten sonra, rehberler ile iletişimini sürdürmekte, yaşadıkları Őehirlere davet etmektedir. İyi ilişkiler kurmak özellikle ülkemizin misafirperver ve güler yüzlü yaklaşımını ifade etmesi açısından temsil edici bir nitelik taşımaktadır (Köroğlu, 2011: 145).

3.5.5. Denetim ve Kontrol Elemanı Rolü

Seyahatlerin amaçları arasında bilinmeyen ve merak edilen bölgeleri, ülkeleri keşfetmek bulunmaktadır. Dünya seyahat sebepleri incelediğinde ilk sıralamada bu sebep gelmektedir. Birçok turist bilmedikleri, henüz hiç gitmedikleri ülkelere seyahat etmekten ve buradaki kendilerine göre oldukça farklı olan kültürleri keşfetmekten büyük bir memnuniyet duymaktadır. Bu süreçte beklentilerinin en belirleyici özelliği gittikleri destinasyonlarda kendilerini her türlü sıkıntı, tehlike ve olası problemlerden koruyabilecek bir kurum ve kişilerdir. Bu kurumlar öncelikle devlet ve devlet adına yer alan yetkililerdir. Her an büyük bir otoritenin varlığının huzuruyla seyahatlerini gerçekleştirirken aynı zamanda 7/24 yanlarında bulunan yetkililere de ihtiyaç duymaktadır.

Turist rehberleri turistlerin en yoğun ilişki içinde olduğu kişi olarak, var olan tüm durumları kontrol altında tutmak durumundadır. Tur sırasındaki güvenlik problemleri, gidilen müzeler, ören yerleri, restoranların sağlık bilgisi ve kalite unsurlarına kadar tüm detaylar rehberlerin kontrol altına alması gereken konulardır. Turistler seyahat acentasına ve onun görevlendirdiği turist rehberine güvenmekte, tüm kontrol maddelerini onlara bırakmaktadır. Tur rehberleri aynı zamanda beraber çalıştığı ekibi de kontrol etmeli, kılık kıyafet, görgü kuralları, turiste olan davranış biçimlerini de denetim altında tutmalıdır. Her an turistlerin tam sayı olarak bulunduğunu kontrol etmelidir (Temizkan, 2010: 110).

3.5.6. Satış Elemanı Rolü

Turizm sektörünün önemli bir gelir kaynağı olan hediyelik eşya ve turistlere sunulan ve ülkelere göre oldukça cazip fiyatlarda satış yapılan giyim, kozmetik vb. ürünler, turistlerin büyük ilgisini çekmektedir. Pek çok turda gidilen hemen hemen tüm güzergâhlarda bu faaliyetler için belirli bir zaman ayrılmakta ve turistler için uygun fiyatlı mağazalar, butikler seçilmeye çalışılmaktadır. Turist rehberinin buradaki görevi birkaç alternatif içinden turistler için en uygun olanını seçmesine yardımcı olmak olabilir. Satıştan kazanacağı prim ve komisyonun miktarına bakmaksızın bir turistin ihtiyaçlarına hitap eden işletmelere yönlendirmesi, geri bildirimler açısından oldukça

yararlı olabilecektir. Ayrıca seyahat acentalarının farklı hizmetlerini, küçük çaplı günlük turlarını satan, bir sonraki turları için bölge ve güzergâh öneren turist rehberleri bir diğer ifadeyle tur sırasında seyahat acentalarının en önemli satış temsilcisi rolündedir.

3.5.7. Elçi Rolü

Turizmin toplumsal açıdan birtakım olumlu kazançları bulunmaktadır. Farklı toplumların kaynaşması, kültür etkileşimi, evrensel barış gibi kavramların vurgulanması açısından turizmin önemi sadece turizmciler ve turistler açısından değil, tüm dünya ve gelecek nesiller açısından da ümit vaat edici niteliktedir. Turist rehberleri turlarını genellikle uzman olduğu veya daha önce birkaç kez ziyaret ettiği bölgelerden seçmeye çalışmaktadır. Bu süreçte rehberlerin turu gerçekleştirdikleri bölgenin kültürüne hakim olması, yöre halkı hakkında az çok bir yargıya sahip olması oldukça önemli bir husustur. Bir rehber o ülkenin, bölgenin, hatta yörenin özelliklerini yansıtır. Bu şekilde tur hem daha keyifli hale gelecek hem de daha akılda kalıcı olacaktır. Rehberler genellikle sunduğu bilgiler, kıyafet ve dış görünümü, hal ve hareketleri, turu gerçekleştirdikleri ülke ve bölgeye yönelik bir izlenim oluşturmaktadır. Özellikle ülkelere yönelik basında oluşturulan karartma çalışmalarını yok etmek ve ülke imajını olumlu yönde değiştirmek adına büyük misyonlara sahip olan turist rehberleri gönüllü olarak bir elçi görevini görmektedirler (Pond, 1993: 110).

3.5.8. Ev Sahibi Rolü

Bazı ülkeler yabancılara karşı oldukça sıcakkanlı, misafirperver ve dostane bir yaklaşımdadır. Kültürel bir bakış açısı olan bu davranış sistemi Türkiye'nin birçok bölgesinde benimsenmekte, yerel halk hiç bilmedikleri insanları evlerine misafir olarak almaktadır. Türkiye'nin bu tutumuna istinaden turist rehberleri de gerek elçi rolünü gerekse bulunduğu ülkeyi temsil ettiği için ev sahibi rolünü en iyi şekilde sergilemelidir. Bir ev sahibinin misafirin rahatını düşünen, en uygun konfor ve rahatlığı sağlayan, bunlar için uygun koşullar oluşturan yapıda olması gerekmektedir. İnsanları seven, onların huzurunu, konforunu düşünen turist rehberi bir turist seyahatini en iyi şekilde geçirmesini sağlayan imkânları oluşturmaktadır (Temizkan, 2010: 61).

3.6. Turist Rehberliği Mesleğinin Özellikleri

Turist rehberleri birçok meslek grubundan ayrılan bir yaklaşımla birçok niteliği bünyesinde barındırmaktadır. Turist rehberliği hizmet sektöründe yer alan bir meslek grubu olarak insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı, memnuniyetin işin devamlılığı açısından oldukça önemli olduğu, birçok kişi tarafından eğlenceli bir meslek olarak nitelendirilen, sürekli gelişimi ve ilerlemeyi gerektiren, salt bir anlatıcılıktan çok daha fazla gerekliliği kapsayan, ülkenin tanıtımcısı, elçisi, kültürlerarası aracılığı sağlayan, dünyanın farklı bölgelerinden insanlar ile nitelikli iletişim ve diyalogu gerçekleştirilebilen bir yapıdadır (Yarcan, 2007: 33).

Tur rehberleri pek çok sorumluluğa sahiptir. Öncelikle bağlı olduğu acentaya karşı yerine getirmesi gereken bir dizi yükümlülükleri mevcuttur. Aynı zamanda sürekli ilişki içinde olduğu diğer hizmet sağlayıcılarına da bir takım yükümlülükleri bulunmaktadır. Turiste karşı olan sorumluluğu ise tüm sorumlulukların en başında yer almaktadır. Turistler turdan memnun olmayı beklemektedir. Bu memnuniyeti oluşturan unsurlar farklı birimlerin koordinasyonunu gerektirse de bu operasyonda söz sahibi kişi turist rehberidir. Turist rehberlerinin tüm yükümlülüklerini yerine getirmesi turun sorunsuz olarak devam etmesi, başarının ve memnuniyetin devamlılığını sağlayacaktır (Koroğlu, 2011: 251).

Turist rehberleri maddi açıdan memnuniyet verici bir gelir elde etmektedir. Bakanlığın belirlediği taban ücretlerine yönelik yaşanan adaletsizlik ve düzensizlik bu gelirin tüm turist rehberleri açısından aynı olmamasına sebep olsa da toplumun farklı kesimlerince turist rehberlerinin çalışma koşulları ve gelir düzeyi mesleği çekici bir iş haline getirmektedir. Özellikle tur sırasında rehberlerin konaklama, yeme-içme ve kişisel ihtiyaçlarının karşılanması, bahşış, komisyon gibi ekstra gelirler mesleği tercih edilebilir bir gruba yerleştirmektedir. Gelen turist grubunun gelir seviyesi ve bağlı olduğu ülkeye göre değişmekle birlikte, rehberler bazen sabit ücretlerinden çok daha fazlasını bu giderlerden sağlamaktadır. Bu faktörü göz önünde bulunduran seyahat acentaları ise

aldıkları komisyonları sebep göstererek yasal olmamasına rağmen ücretlerini düşük tutmaktadır (Tangüler, 2002: 40).

Turist Rehberliği mesleği belli görevlerin ve yükümlülüklerin yerine getirilmesine dayalı, ciddi bir iş disiplini ve ahlakı gerektiren, üstün donanım, bilgi ve beceri gerektiren bir niteliğe sahiptir. Turist rehberliğinin bir takım zorlukları bulunmaktadır. Batman ve diğerleri (2001: 25)'ne göre bu zorluklar şu şekildedir;

- Turist rehberleri üstün bir fiziki güce sahip olmalıdır.
- Değişen yaşam şartlarına, yeni bilgilere, farklı bakış açılarına ihtiyaç duyan turist rehberliği mesleği daima bir yenilenmeyi gerektirmektedir.
- Turist rehberleri konuşmayı, gülümsemeyi, insanları etkisi altına almayı, iletişim kurmayı seven bir yapıda olmalıdır. Sessiz, konuşmaktan sıkılan, utangaç ya da tembel, sorumluluk almayı sevmeyen bir yapıyı kabul etmeyen bu meslek grubu bu özelliği ile farklı bir nitelik arz etmektedir.
- Dışsal faktörlerden, sosyo-kültürel değişimlerden yoğun bir şekilde etkilenmektedir.
- Toplumsal bakış açısı ile değerlendirildiğinde turist rehberliği mesleği kamu kurumlarına bağlı olarak çalışan diğer meslek gruplarına nazaran sosyal güvencesi bulunmayan bir yapıda olduğu düşünülmektedir.
- Bir turist rehberi koordine eden, yürüten, kontrol eden ve denetleyen, lider olabilen, temsilci olan, bilgi veren, sabırlı, duyarlı, hassas, yardımsever, anlayışlı olgun, güçlü, esprili, esnek ve olaylar karşısında farklı çözümler üretebilen, davranışlarında tutarlı, dış görünümüne özen gösteren, mesleki ahlak kavramını içselleştiren bir yapıda olmalıdır.

Özellikle gençlerin tercih ettiği bir meslek grubu olan turist rehberliği toplum tarafından, daima gezen, eğlenen, değişik kültürleri tanıyan yeni insanlarla tanışan ve bir dostluk bağı geliştiren, farklı imkânlar sunan bir meslek olarak algılanmaktadır (Karaçal ve Demirtaş, 2002: 177). Turist rehberliği mesleği genç yaşta yapılan bir meslek olarak algılanmakta, zor çalışma koşulları, özel hayatın ve aile yaşamının bu meslek ile yürütülmesinde zorluk yaşanması sebebi ile daha sonraki süreçte başka mesleklere yönelim gerçekleşmektedir (Ahipaşaoğlu, 2002: 222).

3.7. Turist Rehberlerinin Turizm Sektöründe Çalışma Koşulları, Sorunları

Turist rehberliği mesleği toplumun kimi kesimlerince övgüyle bahsedilen, kimi kesimlerce de tavsiye edilmemesi gereken, kısacası sahip olduğu dezavantajları ve avantajları (Güzel, 2007: 34) ile güncelliğini koruyan bir meslek grubudur. Rehberlik mesleğinin çekici bir iş olup olmadığı biraz da kişinin özellikleri ve yaşamdan beklentilerine de yöneliktir. Örneğin; sürekli seyahat etmeyi, farklı insanlar tanımayı, yabancı dilini canlı tutmayı, yoğun yaşam temposunu seven sıradanlıktan uzak biri için rehberlik mesleği tercih edilebilecek en ideal meslekler arasında yer alırken, düzenli ve statik bir hayatı tercih eden, ücret artışını, daha fazla çalışmak, daha fazla kazanmak mantığını benimsemeyen, boş zamanları, hafta sonu, resmi tatiller gibi kavramları önemseyen ve yaşamının büyük bir kısmını bu tarz bir bakış açısı ile geçirmek isteyen bireyler için rehberlik mesleği uygun bir meslek olmayabilir. Rehberlik mesleğine ilişkin sorunlar uluslararası bir niteliktedir. Dünya rehberler birliğine göre rehberlerin bazı sorunları aşağıdaki gibidir;

Yarcan (2007: 40)'a göre diğer birçok meslek grubunun yaşadığı sıkıntıya benzer bir şekilde rehberlik mesleği de sezonluk bir niteliktedir. Rehberler büyük çoğu serbest, bir acentaya bağlı kalmadan, sosyal güvencesi olmadan çalışmaktadır. Rehberlerin günümüzde karşılaştığı sıkıntılar aşağıdaki gibi genel başlıklar altında toplanmıştır. Bu sıkıntılar Tablo 14'te gösterilmiştir (Temizkan, 2010: 63; Köroğlu, 2011: 256-258).

a. Rehberliğin fiziki güce dayalı olması

Turist rehberleri farklı turların sorumluluğunu almakla birlikte en yoğun görev alınan turlar kültür turlarıdır. Kapsamı geniş olan kültür turları yoğun tempo, fiziksel bir çaba gerektirmektedir. Özellikle belirli bir yaş sürecine kadar devam ettirilip sonrasında birtakım fiziksel yorgunluklar sebebi ile bırakılan bu meslek grubunun temel sebebi fizyolojik açıdan kendilerini yeterli hissetmemeleridir.

Turizm sektörünün mevsimsellik özelliği turist rehberlerini de kapsamakta, belirli aylar oldukça yorucu ve yıpratıcı geçmektedir. Genç'in (2002: 41) tanımına göre turist

rehberleri sektörün en ağır, yorucu görevlerinden birini üstlenmektedir. Rehberler belirtilen tüm bu özelliklere istinaden rehberlik mesleğini geçici, gençlik yıllarında yapılabilecek bir meslek olarak görmektedir (Ahipaşaoğlu, 2006: 145).

b. Rehberliğin mevsimlik bir iş olması

Her ne kadar kültür turlarının sezon aralığı geniş bir zamana yayılsa da, gerek iklim şartları gerekse gidilen bölgenin coğrafi olarak turlara belirli zamanlarda elverişli olmaması sebebi ile belirli bir tarih aralığını kapsayan rehberlik mesleğinin sezonu dışında işsiz kalması söz konusu olabilmektedir.

Birçok rehber bu sebeple yoğun sezonda kazandıklarıyla birikim yaparak yılın diğer aylarını birikimleri ile geçirmektedir. Turist rehberliği mesleğinin sorunları arasında yer alan rehberliğin mevsimlik bir iş olarak görülmesidir. Özellikle sezonunu yoğun olarak yaşadığı süreçlerde seyahat acentalarının rehber ihtiyacında artış yaşanmakta, yoğun sezonda fazla rehber, düşük sezonda az rehber temin etmektedir (Güzel, 1007: 37).

Bazı seyahat acentaları ise daimi olarak istihdam ettikleri rehberlere aylık ücret vermektedir. Bu işe alım yöntemi öncelikle rehberleri motive edecek ve işlerine bağlılıklarını arttıracak, nitelikli olan rehberlerin acentasında istihdamını sağlayacaktır. Belirtilen olumlu niteliklerle birlikte acentalar, genellikle rehberleri daimi olarak istihdam etmemektedir. Bu durum rehberlerin iş güvencesi ve sürekliliği konusunda sorun oluşturmaktadır (Ahipaşaoğlu, 2006: 147; Polat, 2001: 35).

Tablo 14
Dünyada Turist Rehberlerinin Karşılaştığı Sorunlar

Ülke Adı	Yasadışı Rehberlik Faaliyeti	Düşük Ücret ve Ödemenin Gecikmesi	Yabancı Tur Liderlerinin Rehberlik Yapması	Sosyal Güvenlik Sorunu	Turda Alışverişin Zorunlu Tutulması	Rehber Enflasyonu	Koordinasyon Eksikliği	Eğitim Yetersizliği
Türkiye	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Ermenistan	✓	✓	✓					
Brezilya	✓	✓	✓	✓	✓			
Kanada	✓	✓	✓	✓				
Güney Kıbrıs	✓	✓		✓				
Çek Cum.	✓	✓	✓			✓		
Estonya		✓	✓			✓	✓	✓
Gürcistan		✓		✓			✓	✓
Yunanistan	✓	✓	✓		✓			
Hindistan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Endonezya	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
İran	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Japonya	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Malezya	✓	✓	✓				✓	✓
Hollanda			✓					
Norveç		✓		✓				
Peru	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Romanya			✓				✓	✓
Rusya		✓		✓			✓	✓
Sırbistan	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Singapur	✓	✓		✓			✓	✓
Güney Afrika	✓	✓	✓			✓	✓	✓
İsveç	✓	✓	✓	✓		✓		
Amerika		✓		✓			✓	✓
Sri Lanka	✓	✓	✓					
İngiltere			✓					
Bhutan Krallığı			✓					✓
Hırvatistan			✓					
Makao	✓	✓		✓				

Kaynak: Güzel vd., 2014: 178.

c. Rehberliği iş güvencesinin olmaması

Turizm hareketleri ve turizme katılan kişi sayıları gün geçtikçe artış göstermekte, bu gelişmelere paralel olarak turizm işletmeleri bu doğrultuda personelini güçlendirmektedir. Ancak bazı işletmeler hala öncelikle kazanma fikrini benimsediği için personelde işletmeye karşı bağlanamama duygusu oluşmaktadır. Geçmiş yıllara nazaran etkisi azalmış olsa da, bazı seyahat acentaları bir yıl boyunca rehberi maaşlı olarak çalıştırmak istememekte, acentaya bağlı çalışan rehber yerine tur başına rehber temin etme ihtiyacına yönelmektedir. Bu durumda rehberler sezon dışı zamanlarda işsiz kalmakta, statik bir işi olmamaktadır. Düzensiz bir gelir ve iş güvencesinin söz konusu olduğu rehberlik mesleğinin, tur sırasında yaşanacak sağlık problemleri, sakatlık, yaralanma gibi durumların neticesinde iş görememesine bağlı olarak herhangi bir maddi güvencesi olmamaktadır. Özellikle rehberlerin sigorta güvencelerinin bulunması günümüz rehber sorunları arasında yer almaktadır. İşinden memnun olmayan, kendini güvende ve huzurlu hissetmeyen rehber tur sırasında bu durumu davranışlarına yansıtabilir ve turistlerin memnuniyetsizliğine istemeden de olsa sebep olabilir (Ahipaşaoğlu, 2006: 147).

d. Rehberliği dışsal faktörlere bağlı olması

Turist rehberlerinin üstün beceri ve rollerine rağmen ortaya çıkabilecek bazı olumsuzluklara rehberler müdahale edememektedir. Örneğin; tur sırasında yaşanan olumsuz hava şartları, yol yapımı, müze ve ren yeri restorasyonu gibi durumlar turistlerde memnuniyetsizlik oluşturacaktır. Dünyanın yaşadığı politik, sosyo-ekonomik, teknolojik gelişmelerden etkilenen turizm sektörü bulunduğu ülkenin siyasi koşullarına, güncel sorunlarına, ülkeler arası ilişkilere bağlı olarak değişim göstermektedir. Turist rehberleri de bu durumdan etkilenen bir meslek grubudur.

e. Rehberlerin sürekli kendilerini yenileme zorunluluğu

Disipline arası bir bilim dalı olan turizm farklı bilim dallarının bir arada çalışmasını gerekten bir noktadadır. Teorikte görülen derslerin, konuların uygulamalı olarak yerini bulduğu turizm sektörü ve rehberlik mesleği birçok farklı konunun uzmanlığını, bilgisini gerektirmektedir. Her an bir yenisi eklenen arkeolojik kazılar ve gün yüzüne

çıkan tarihi eserler turist rehberlerinin direkt ilgi alanı içinde yer almaktadır. Bu gelişmeleri daima takip etmek ve bilgi sahibi olmak durumunda olan turist rehberleri mevcut bilgi birikimine yenilerini eklemesi ve güncellemesi sektörde kayda değer bir başarı yakalaması açısından oldukça önemli bir husustur.

f. Çalışma saatlerindeki düzensizlik

Tur programları genellikle oldukça yoğun ve uzun bir süreci kapsamaktadır. Özellikle rehberler tur programı bitmiş olsa da, turistler ile tur boyunca ilgilenmelidir. Bu sorumluluk onların çalışma yüklerini ve sürelerini uzatmaktadır. Bir rehber günlük olarak 10 saat çalışma yükümlülüğüne sahiptir. Bununla birlikte rehberler belirtilen saatlerden fazla çalışmakta, büyük bir çaba sarf etmektedir. Çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olması sebebi ile meslekten ayrılan rehberler mevcuttur. Özellikle yoğun sezonun yaşandığı Mart ve Ekim ayları arasında rehberler ailelerinden uzakta kalabilmekte, evlerine uzun süre gidememekte, kendilerine vakit ayıramamaktadır (Tangüler, 2002: 41).

g. Bakanlık tarafından belirlenen taban ücretini almamaları

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın belirlediği esas ve usullerce uygun görülen ve her yıl tespit edilen rehberlerin turlara göre değişen taban ücretleri bulunmaktadır. Bu ücretler bir rehberin alması gereken net miktardır. Ancak gerek rehber enflasyonu, gerekse acentaların yasal olamamasına rağmen rehber olmayan kişileri de çalıştırması sebebiyle taban ücretlerinin altından çıkan Profesyonel tur rehberleri ve kaçan rehber tanımlamasıyla belirtilen bir takım kişiler bulunmaktadır. Belirlenen taban ücretinin altından tura çıkmak yasaktır. Bu hususları öncelikle turist rehberleri gözetmeli ve bu hususa dikkat etmeyen seyahat acentalarını gerekli birimlere şikayet etmelidir. Turist rehberliği mesleği de diğer uzmanlık gerektiren meslek grupları gibi ortaöğretimden yükseköğretime nitelikli bir akademik eğitim gerektirmektedir. Ayrıca eğitimini tamamlamış rehberlerin uygulama gezileri, yabancı dil yeterlilikleri de önemli bir husustur. Turist rehberlerinin çalışma yapısı ve bağlı olduğu örgütler mesleğin can alıcı özellikleri arasında nitelendirilebilir.

h. Gelir

Turist Rehberleri genel olarak seyahat acentasına bağılı olarak, herhangi bir acentaya bağılı olmadan yani serbest biçimde çalışmaktadır. Bir acentaya bağılı olan turist rehberleri bakanlığın tespit ettiği ücreti aylık olarak almaktadır. Aynı zamanda bu rehberler turistlerin yaptıkları alışverişlerden komisyon ve prim ve bahşış almaktadır. Özellikle ülkelere göre değışmekle birlikte ekstra gelirler bazı durumlar rehberin maaşından çok daha büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Serbest olarak çalışan rehberlerin aldıkları ücretler saat başına taban ücret niteliğindedir. Her yılın belli dönemlerinde belirlenen ücret miktarları Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belirlenmektedir.

Taban ücretlerin altında ücret verilmemesi ve rehberlerinde bu istekleri reddetmeleri gerekmektedir (Güzel, 2007: 35). Seyahat işletmelerinden kaynaklı bir sorun olarak da görülen taban ücretlerinin altında alınması ya da seyahat acentalarının taban ücretinin altında çalıştırmak istemesi rehberlik mesleğı için büyük bir sorundur. Bununla birlikte bu ücretler çoğı kez geç ödenmekte ya da, ödenmemektedir (Yarcan, 2004: 50). Taban ücretinin altında çalışmayı kabul eden rehberler ucuz işgücü oluşturmakta, acentalarının sıklıkla tercih ettiği bir rehber durumunda yer almaktadır. Bu grubun dışında taban ücretlerine uygun hareket eden rehberler ise beklenen düzeyde tur alamamaktadır. Tur rehberleri bu hususlara dikkat etmesi, Müşteri-rehber sözleşmesi ve rehber-acentas sözleşmesi ile haklarını koruma altına alması gerekmektedir.

j. Sektörde Kaçak Çalışan Rehberleri Varlığı

Rehberlerin karşılaştığı bir diğere sorun ise kaçak olarak yani yasal olmayan ve çalışma kartı bulunmayan rehberlik yapanlardır. Bu sebeple işten ayrılan rehberler bulunmakta veya mesleğı karşı olumsuz bir tutum geliştiren rehberler veya yeni başlayanlar mesleğı yönelik bir ön yargı geliştirmektedir. Bu durum rehberlik mesleğinin kalitesini düşürmekte, turistler tarafından rehberlik mesleğine yönelik beklentilerde düşüş görülmektedir.

k. Rehber Sayısının Belirli Dillerde Yoğunlaşması

Rehber sayıları her geçen gün artmaktadır. Turist rehberlerinin yaygın dillerde yoğunlaşması, çalışma şartlarında bir takım olumsuzluklar oluşturmakta, bir dilde

bulunan olması gerekenden fazla sayıda rehber rehberlik mesleğinin kalitesinde düşüşe sebep olacak, kalite bakımında geriye gidiş söz konusu olacaktır. Rakamsal olarak artış gösteren rehber sayıları, rehber enflasyonuna sebep olacak, gelirler düşecek, nitelikli turist rehberleri tercih edilmeyecek ve meslekten uzaklaşmalarına sebep olacaktır (Ahipaşaoğlu, 2002: 221).

I. Hanuççuluk

Turistlerin alışverişlerini belirli mağazalarda gerçekleştirmeleri için grubu bir yerde tutup belirledikleri mağazadan alışveriş yapmaları için zorlama işine hanuççuluk denilmektedir. Türkiye’de günümüz rehber problemlerinin en önemlileri arasında yer alan hanuççuluğa karşı cezai yaptırımlar bulunmaktadır. Tüm uygulamalara rağmen kişiler özellikle rehberler ile yoğun çatışma altında kalmakta, birtakım sıkıntılar yaşamaktadır. Turist rehberleri hanuççular tarafından yapılan mobbing niteliğindeki bu davranışından fazlasıyla etkilenmekte, mesleklerine olan bağlılıklarında düşül görülmektedir.

m. Diğer Sorunlar

Turist rehberlerinin çalışma şartlarında standardizasyon sağlanamamakta bu da rehberlerin motivasyonunu olumsuz olarak etkilemektedir (Yenen, 2007: 930). Turist rehberi birçok kamu kurumu, özel sektör ve turizm paydaşları ile birçok noktada iletişim içinde bulunması gerekmektedir. Bu süreçte rehber-agenta arasında birçok problem olabilmektedir. Rehberlik mesleği; mesleği icra eden kişilerce ve toplum tarafından ek iş olarak görülmektedir. Rehberler farklı nitelikteki turlara çıkmakta, bu turların içinde kimi zaman tehlikeli ve rehberlere zarar verebilecek turlar bulunmaktadır. Turlar genellikle farklı güzergâhları kapsamakta bu durum ulaşım araçları ile yoğun olarak seyahat etmeyi gerektirmektedir. Uzun süreli yolculuğa dayalı bir takım rahatsızlıklar yaşanabileceği gibi, sürekli seyahate dayalı rahatsızlıklar ortaya çıkabilmektedir. Tüm sorunların dikkatlice ve hassas, duyarlı bir bakış açısı ile irdelenmesi rehberlerin mesleklerine duydukları bağlılıklarını devamlılığı, işlerinden aldıkları haz ve memnuniyet düzeylerinin artışına sebep olacağı unutulmaması gereken bir gerçektir.

3.8. İlgili Araştırmalar

Turist rehberliğine yönelik yerli ve yabancı literatür incelendiğinde kısmen de olsa rehberlerin yaşadığı yıldırma niteliğindeki tavır ve tutumlara yönelik algının veya mevcut durumun tespit edilmesine yönelik araştırmaların olduğu görülmektedir.

Turist rehberliğine yönelik Batman (2003) tarafından mesleki sorunları tespit etmek amacıyla bir araştırma yapılmış, araştırmadan elde edilen bulgulara rehberlerin acentayla yaşadığı sorunlar; (1) parasal sorunlar (taban yevmiyelerin altında çalıştırma durumu, paraların zamanında ödenmemesi veya eksik ödenmesi), (2) mesleğin acentalar tarafından ciddiye alınmaması (rehbere kendilerine mahkûm birer işçi nazarıyla bakmaları rehberin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir), (3) düşük ücretten dolayı rehberleri satış yaptırmaya veya komisyonculuk yaptırmaya zorlamaları rehberi rahatsız etmekte ve kendi öz saygılarını yitirmeye sebep olmaktadır ve son olarak da (4) sigorta primlerinin hiç veya eksik ya da zamanında yatırılmaması olarak ortaya çıkmıştır. Turist gruplarıyla yaşadığı sorunlar ise; (1) tur programının tam olarak icra edilememesi (acentalar tur programlarını hazırlarken rehberlerin de görüşlerini almalıdırlar), (2) satıcıların turistleri rahatsız etmeleri ve (3) kültür düzeyi düşük, ilgisiz ve önyargılı turist guruplarıyla çalışmalarıdır. rehberlerin bakımsız ve eski otobüslerde çalışmaya zorlanmaları ve (2) meslek ahlakı ve turizm bilinci düşük seviyelerde olan eğitimsiz şoförlerle çalışmaları olarak ortaya çıkmıştır. Rehberlerin mesleğin özelliklerinden kaynaklanan sorunları ise, (1) mesleğin gereği uzun süreli seyahatler özel yaşamı sınırlamakta ve ailevi ilişkileri genelde olumsuz etkilemektedir, (2) devamlı iş garantisi bulunmamaktadır, (3) sosyal hakların eksikliği, (4) yorucu olması ve seyahatlerden dolayı kaza riskinin yüksekliğidir.

Çeşmeci (2003)' nin yaptığı çalışmada ise turist rehberlerinin yönetsel rol ve sorunları ele alınmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre büyük bir kısmının tur planlamasında hiç yer almadığı sorunu ortaya çıkmıştır.

Zengin ve diğerleri (2004) tarafından yapılan turist rehberleri ve seyahat acentaları ilişkisini ölçen araştırmada; turist rehberlerinin seyahat acentalarına ilişkin en önemli

sorununun ücret miktarının net olmadığı, çalışma sürelerinin olması gerekenden daha uzun olduğu yönündedir.

Köroğlu ve diğerleri (2007) tarafından yapılan araştırmada; bayan rehberlerin en büyük sorununun rehberlik mesleğinin aile hayatını olumsuz etkilemesi, eşi, çocukları ve aileleri ile yakından ilgilenememesi olarak görülmektedir. Rehberlik mesleğinden kaynaklanan sorunlar ise; rehberlik mesleğinin sosyal yaşantıyı kısıtlaması, ücretlerin düşük olması, rehberlik eğitiminin yetersiz olması, çalışılan turist gruplarının düşük gelir grubundan olmaları, turizm sektörünün geleceğinin belirsiz olması, mesleğin düzensiz ve uzun çalışma saatlerinin olması, yorucu ve stresli bir meslek olması, mevsimlik bir iş olması, sürekli bilgilerin güncellenmesi gerekliliği ve seyahat acentaların turlarda erkek rehberleri daha çok tercih etmeleridir.

Yazıcıoğlu ve diğerleri (2008) tarafından turist rehberlerinin güncel sorunlarını onların bakış açısı ile ele almak ve mesleki sorunlarını tespit etmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırmalarından elde edilen sonuçlara göre; en önemli sorunlar arasında; kaçak rehberler, eğitim ve meslek bilincinin gelişmemesi, özel hayatı etkilemesi olarak görülmektedir.

Kızılırmak ve Çetin (2012) 'nin yaptıkları çalışmada turist rehberlerinin mevcut durumunun analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda; Türkiye'de rehberlik mesleği ile ilgili ciddi sorunlar bulunduğu ortaya çıkmıştır. Rehberlik, sosyal etkileşimi yüksek, psikoloji, sosyoloji, yabancı dil bilgisi ve entelektüel birikim gerektiren bir meslek olarak karşımıza çıkmaktadır. Rehberlik mesleğinin ayırıcı özellikleri; fiziki güce dayalı olması, mevsimlik oluşu, iş güvencesinin olmaması, dışsal faktörlere bağımlı olması, sürekli kendini yenilemek zorunluluğu olan interdisipliner bir meslek olması ve emekliliğin olmaması veya çok geç olması şeklinde sıralanabilir.

Prakash ve Chowdhary (2010) yaptıkları araştırmada, turist rehberlerinin psikolojileri ve mesleki becerilerine bağlı olarak sorunların değişebileceğini ifade etmiştir. Chowdhary (2011) yaptığı bir diğer çalışmada rehberlik mesleğinin sorunlarının; mesleğin cazip olmaması, yetenek eksikliği, algılanan mesleki zorluklar, meslek kalitesi, turizm altyapısı ve dış tehditler olarak belirlemişlerdir.

Güzel, Türker ve Şahin (2014) ise turist rehberlerinin algıladıkları mesleki engelleri tespit etmeye yönelik yaptıkları araştırmada; yasal engeller, gelire ilişkin engeller, mesleğe ilişkin engeller, sektöre ilişkin engeller, rehberine ilişkin engeller, turiste ilişkin engeller' olmak üzere altı boyutta var olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

BÖLÜM 4. ARAŞTIRMA VE UYGULAMA

Çalışmanın yöntem bölümünde turist rehberlerinin mobbing ve motivasyonları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla; Araştırmanın hangi amaçla yapıldığı, öneminin ne olduğu ifade edilmektedir. Daha sonra araştırmanın yönteminin detaylı bir şekilde açıklandığı araştırma deseni verilmiştir. Araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama aracı ve süreci, araştırmanın kısıtları, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği, araştırmanın çıkış noktası, verilerin analizi ve bulguların yorumlanması gibi konulara burada yer verilmiştir. Gerçekleştirilen anket uygulaması hakkında detaylı bilgilere yer verilmektedir. Öncelikle araştırmanın modeli oluşturulmakta ve hipotezleri ortaya konulmaktadır. Daha sonra araştırmanın evreni ve örneklem grubu tanımlanmakta, veri toplama araç ve teknikleri ile veri toplama süreci hakkında bilgi verilmektedir. Son olarak da araştırmanın veri analizi ve bulgularına yer verilmektedir. Bulguların elde edilmesinde frekans, farklılık ve ilişkilerin analizlerine yer verilmiş, sonuçlar tablolar yardımıyla aktarılmaya çalışılmıştır

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Turizmde giderek artan rekabet kavramı, gerek Türkiye'deki gerekse diğer dünya ülkelerindeki tanıtımın öneminin farkına varılmasına sebep olmuş, özellikle turist rehberliği gibi tanıtım görevi oldukça yüksek olan bir meslek grubunun önemi daha da artmıştır. Ziyaretçiler bilmedikleri bir bölgeye gittiklerinde rehber niteliğindeki tanıtıcı kitaplara başvursalar bile, hiçbiri turist rehberlerinin aktardığı şekilde canlı, derin bilgi içeren şekilde olmayacaktır. Turistler ayrıca bölgeyi turist rehberinin aktardığı kadarıyla bilecek, ülke ve bölge imajı turist rehberlerinin algılarındaki imaja istinaden şekillenecektir.

Turistler Rehberleri ülkeyi, bölgeyi, yöre insanını tanıtan, tanıttıkça daha da merak isteği uyandıran, turistlerin oldukça farklı ve bilgi gerektiren soru ve yorumlarına cevap arayan, gerek yazılı ve görsel basından, gerekse karalama çalışmalarına dayalı haberlerden uzak gerçek, doğru, gerçeklerden oluşan bilgileri turistlere sunan, bu bilgileri keyifli, eğlenceli, sıkmadan, yorulmadan aktaran bir yapıda olmalıdır.

Turist rehberi turizm sektörü açısından oldukça önemli görev ve katkılara sahiptir ve bir takım sorumlulukları bulunmaktadır. Özellikle bir turist rehberi bağlı olduğu ülkenin

elçisi, temsilcisi niteliğindedir. Turistlere ülkeye geldikleri zaman onları karşılayan, ilgilenen ve bu konuda en büyük sorumluluğa sahip olan kişi turist rehberleridir. Dolayısıyla turist rehberi bir ülkenin tanıtımında söz sahibi, ülkenin kültür, manevi değerler, Turizm işletmeleri yönetim, üretim, pazarlama, mali yapı ve sunulan hizmetlerin nitelikleri bakımından diğer işletmelere göre bazı farklı özelliklere sahiptir. Turizm işletmelerinin sundukları hizmetler daha çok müşterilerin psikolojik tatminine yöneliktir ve bu hizmetlerin üretiminde en çok kullanılan kaynak insan emeği ve gücüdür.

Turizm sektörünün önemli bir bölümünü oluşturan turist rehberleri; sundukları hizmetlerin kalitesi; bilgi ve deneyimlerine, yeteneklerine, davranışlarına, dış görünüşlerine, müşterilerle iletişim becerilerine, kullandıkları cümlelerin hassasiyetine ve müşterilerle en iyi hizmeti sunmak için gösterdikleri çabaya bağlıdır. Turist rehberlerinin işlerini en iyi şekilde yapabilmesi için çalıştığı seyahat acentası, hediyelik eşya mağazaları, restoranlar, kaptan gibi turu tamamlayıcı unsurlar ile uyum içinde olması yüksek motivasyonu ile mümkün olacaktır. değerler, gelenek ve göreneklerinin tanıtıcısı niteliğindedir.

Turun başlangıcından, bitişine kadar kendilerine büyük görev ve sorumluluklar düşen turist rehberleri, turistlere olan davranış biçimleri, iletişim türleri, samimiyet, içtenlik, misafirlik duygusu ile turistlerin ülke algısını şekillendirme konusunda büyük bir rol oynamaktadır. Önemli tarihi alanları, ülkeler açısından kıymetli olan bazı noktaları hakkında bilgi aktarımı sebebiyle turizm de kritik bir öneme sahip olmaktadır. Turistler ziyaret ettikleri yöreleri birebir ziyaret etmekte, turist rehberinin anlattığı bilgileri pekiştirmektedir. Tur rehberinin o zaman zarfındaki duygu yoğunluğu grubun moralini yükseltmekte, sosyal bir iletişim ağı sağlamaktadır.

21. Yüzyılda' da turist rehberleri turizm sektörünün vazgeçilmezi olarak karşımıza çıkmaktadır. Beş yıldızlı bir otelde sunulan konaklama hizmeti ya da birinci sınıf bir restoranın sunduğu yiyecek-içecek ve servis hizmeti bir rehberin anlatımı, sunumu, işletme hakkında bilgi sunması sebebiyle turizm için oldukça önemli bir yerdedir. Ülkenin o anki sosyo-kültürel yapısını yansıtmaması sebebiyle ayna görevi görebilmektedir.

Turizm sektörü için oldukça önemli bir yeri bulunan profesyonel turist rehberlerinin mobbing ve motivasyon derecelerinin tespit edilmesi, rehberlerinin mobbingine etki eden faktörlerin ortaya çıkarılması ve bu faktörlerin motivasyonla ilişkisinin ortaya konulması bu çalışmanın amacını oluşturmakta ve hem turist rehberliği mesleği hem de turizm sektörü için önem taşımaktadır.

Turistlerin ilk ziyaretlerinde Türkiye ve Türkiye vatandaşlarıyla ilgili izlenimlerinde, oluşacak algılarında turist rehberlerinin katkısı ciddi boyutlarda önemlidir. Her zaman turistlerin ülkeden memnun uğurlanmasının sebepleri arasında gelen turist rehberlerini bilgi birikimi, becerileri, iletişim becerileri ve tutumları gelmektedir. Turist rehberlerinin kendilerini çalışırken mutlu ve huzurlu hissetmeleri işlerinden tatmin oldukları bir yapıda olduğunu gösterirken, mutsuz ve sıkıntılı bir ortamda çalışmalarını yapmaları istememelerine sebep olmaktadır. Memnun oldukları ya da olmadıkları bir ortamda çalışmalarını genel iş tutumları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabilmekte ve işletmenin başarısını etkileyebilmektedir. İşine karşı olumsuz bir tutumda olan rehberlerin turistlere gereken ilgiyi göstermesi, ona karşı kibar ve samimi olması ve turisti memnun etmeye çalışması beklenemez. Makro düzeyde turist rehberleri mikro düzeyde ise acentalar bu durumdan doğrudan etkilenmektedir.

Hem acentalar hem de turizm sektörü için birçok işlevi ve yararı bulunan turist rehberlerinin mobbing ve motivasyonlarının tespit edilmesi, bu iki değişkene etki eden faktörlerin belirlenmesi ve mobbingle ilişkili olan ve olmayan, motivasyonla ilgili olan ve olmayan faktörlerin ortaya çıkarılması, mobbingin alt boyutları ve motivasyonların alt boyutları arasında bir ilişkinin varlığının ortaya konulması, işletmeler ve sektörün ilerlemesi açısından oldukça önemlidir. Ayrıca yapılan çalışmalarda mobbing ve motivasyon arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini turist rehberleri üzerinde tespit etmeye çalışan herhangi bir araştırmaya rastlanmaması konunun önemini daha da arttırmaktadır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan bu araştırmada nicel araştırma yöntemleriyle birlikte, nitel yöntemlerden de yararlanılmıştır. Turist rehberlerine yönelik uygulanan anketler ile veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

4.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bir araştırma alanını oluşturan ve elde edilen sonuçların genelleştirileceği gruba evren denir (Altunışık, vd., 2012: 132). Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği birimler bütünüdür. Araştırma kapsamına giren obje, olgu, olay ve bireylerin tümüne evren denilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 31). Evrenin tamamı üzerinde araştırmanın yürütülmesine genel veri toplama, evrenin bir kısmının kullanılmasına ise kısmi veri toplama adı verilmektedir. Evren hakkında tam ve kesin bir bilgi vermesi açısından genel veri toplama, kısmi veri toplamaya oranla üstün olmakla birlikte, bu yöntemin güç, zaman alıcı ve maliyetli olmasından dolayı bu araştırmada örneklem grubunun kullanılması tercih edilmiştir (Yüksel ve Yüksel, 2004: 113).

Bu çalışmanın evrenini Türkiye’de turizm sektöründe 2014-2015 yılı itibariyle eylemli olarak çalışan 7879 ve eylemsiz olarak bulunan 2092 rehber olmak üzere toplam T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan belgeli 9971 turist rehberi oluşturmaktadır (TUREB, 2015). Araştırmanın evreni öncelikle turizm sektöründe eylemli olarak çalışan 7879 rehber ile sınırlandırılmıştır. Eylemsiz rehberler ise T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan belgeli olmalarına rağmen herhangi bir nedenle rehberlik kimlik kartlarını kullanamayan ve sektörde profesyonel olarak çalışmayan rehberleri ifade etmektedir. Bu nedenle eylemsiz rehberler araştırma evreninin dışında bırakılmıştır.

Araştırma probleminin incelenebilmesi için, bir evrenin var olması ve evrenden seçilen örneklemin evreni temsil etmesi ön şartı bulunmaktadır. Örneklem; belli bir evrenden seçilen araştırma problemini çözecek verilerin elde edilmesini sağlayan, o evreni temsil yeterliği olduğu kabul edilen, belli kurallara göre seçilmiş küçük bir örnek ya da evrenin bir alt parçası olarak tanımlanmaktadır. Evreni temsil gücü yüksek bir örneklem grubundan veri almak edinilen bilgilerin genellenebilme düzeyini artırmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 32). İdeal olan olabildiğince büyük örneklemle çalışmaktır. Uygun örneklem büyüklüğü hem temsil gücü olan, hem maliyet, zaman ve veri analizi bakımından kolaylık sağlayandır. Genel kabul görmüş örneklem kuralları şunlardır (Altunışık vd, 2004: 125):

- 30’dan büyük 500’den küçük örneklem büyüklükleri birçok araştırma için yeterli olmaktadır.

- Örneklerin alt gruplara (eğitim, yaş, cinsiyet, statü vb.) ayrılması durumunda her kategorinin örneklem büyüklüğünün en az 30 olması gerekmektedir.
- Çok değişkenli analizlerin birçoğu için örneklem büyüklüğünün çalışmada yer alan değişken sayısının bir kaç katı (tercihen en az 10 katı) olmasına dikkat edilmelidir.
- İnceleme türü araştırmalarda daha küçük örneklemeler yeterli olabilir, ancak tanımsal araştırmalarda örneklem büyüklüğü artmalıdır.
- Dağıtılacak anket sayısının hesaplanmasında hem incelenen olgunun evrende karşılaşma oranını hem de deneklerin cevap verme oranını dikkate almak gerekmektedir

Tablo 15

Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	190	127	1100	285	5000	357
20	19	200	132	1200	291	6000	361
30	28	250	152	1300	297	7000	364
40	36	300	169	1400	302	8000	367
50	44	350	185	1500	306	9000	368
60	52	400	196	1600	310	10000	370
70	59	450	212	1700	313	15000	375
80	66	500	217	1800	317	20000	377
90	73	550	226	1900	320	30000	379
100	80	600	234	2000	322	40000	380
110	86	650	242	2200	327	50000	381
120	92	700	248	2400	331	75000	382
130	97	750	254	2600	335	100000	384
140	103	800	260	2800	338		
150	108	850	265	3000	341		
160	113	900	269	3500	346		
170	118	950	274	4000	351		
180	123	1000	278	4500	354		

N= Evren, S= Örneklem Büyüklüğü

Kaynak: Altunışık vd., 2004: 125.

Araştırma süreci sonunda toplam 500 anket geri dönmüştür. Bu anketlerin belirli bir kısmı yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. 422 anket formu üzerinden araştırma analizleri gerçekleştirilmiştir. Örneklemin tespit edilmesinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan turist rehberlerinden elde edilen bu örneklem büyüklüğünün evreni temsil edebileceği ve bu sayının araştırma sonuçlarının evrene genellenebilmesi açısından yeterli olduğu düşünülmektedir

4.2.2. Anket Formunun Niteliği

Araştırmada ilk olarak nicel araştırma tekniklerinden veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. En genel tanımıyla anket; cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sırada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd, 2004: 68). Alan yazın incelendiğinde araştırmalarda anket formunun kullanılmasının bazı sebepleri bulunmaktadır. Bu tekniğin kullanılmasının başlıca sebepleri aşağıdaki gibidir (Arıkan, 1997: 97; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 51; Baş, 2006: 11; Toker, 2006: 205; Köroğlu, 2011: 290):

- Anket tekniği ile insanlara soru sorarak çok sayıda konuda bilgi edinmek mümkündür.
- Anket tekniği araştırmacının, bilgiye çok hızlı ve kolay erişimini sağlamaktadır.
- Anket tekniği ile evreni temsil edebilecek uygun bir örneklem grubu sayesinde araştırmayı büyük gruplara dayandırmak mümkün olabilmektedir.
- Anketin bu özellikleri, araştırmacılara para ve zaman tasarrufu sağlamaktadır.
- Anket tekniği sayesinde, daha geniş kitlelere ulaşıldığı için daha büyük örnekleme evrene yaklaşmanın getirdiği bulguların güvenilirliğinin ve dış geçerliliğinin artması sağlanmaktadır.
- Anket tekniği ile bireylerin bazı davranışsal, düşünsel, duygusal, inançsal, güdüsel ve algısal özelliklerine ilişkin bilgiler sağlamaktadır.
- Anket tekniği ile insanların görüş ve düşüncelerini serbestçe açıklamaları sağlanabileceğinden dolayı nesnelliği diğer yöntemlere göre daha yüksek olmaktadır.
- Anket sorularının yazılı olması, katılımcıların bu soruları tekrar tekrar incelemesine ve dolayısıyla anketle ulaşılan bilgilerin doğruluğunun daha yüksek olmasına olanak sağlanmaktadır.

Araştırmada kullanılacak anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik özellikleri ve mesleki durumlarını tespit etmeye yönelik 14 ifadeden oluşmaktadır. İkinci bölümde mobbing kavramına yönelik bilgileri içeren 37 adet soru sorulmuş, Üçüncü bölümde ise aynı şekilde turist rehberlerinin motivasyonlarını arttırıcı ve düşürücü bazı boyutlara ilişkin 33 adet soru yöneltilmiştir.

mobbing ile ilgili sorular LIPT (leymann Inventory of Psychological Terror) Klaus Niedl tarafından geliştirilen anket versiyonundan ve 1994 yılında Stale Einarsen, Björn Inge Raknes, Stig Berge Matthiesen ve Odd Henning Helleoy tarafından geliştirilen Negative Action Questionnaire (NAQ) sorularından faydalanılarak ve araştırma için en uygun maddeler seçilerek hazırlanılmıştır.

Motivasyonla ilgili sorular ise mobbing davranışı, hijyen, gelişim ve motivasyon arasındaki ilişkiyi ölçmek için Zillmer (2003)'in geliştirdiği 13 soruluk ölçek; Haunerding ve Probst (2006) yılında hazırladığı 16 soruluk ölçek, Köroğlu (2011)'nin Smions ve Enz (1995), Lins (2004), Gagne ve Deci (2005), Garg ve Rastogi (2006) çalışmalarından faydalayanarak oluşturduğu 18 soruluk ölçek, Antep ve arkadaşlarının (2012) yılında hazırladığı 15 soruluk ölçekten faydalanılarak, turist rehberleri için en uygun ifadeler kullanılarak hazırlanmıştır.

Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümüne ait sorular 5'li Likert tipi soru formuna göre hazırlanmıştır. Bu duruma göre oluşturulan anket formunda yer alan ifadeler en olumsuzdan en olumluya doğru (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir.

Alan araştırması neticesinde geri dönüşü sağlanan 500 anketten yanlış, eksik ve hatalı cevaplananları elenerek 422'sinin sonuçları analiz edilmiştir. Anketlerin sonuçları için frekans, faktör analizi, T-Testi, One-way Anova, Korelasyon analizi kullanılmıştır.

4.2.3. Pilot Çalışma

Anket, örneklem grubu üzerinde uygulanmadan önce ön test yapılarak soruların güvenilirliği test edilmiştir. Ön test ile ankette yer alması muhtemel hatalardan ve eksikliklerden kaçınmak için anketin deneklere dağıtılmadan önce belli bir sayıda kişiye ulaşması ve böylece anketteki muhtemel hataların düzeltilmesi amaçlanmıştır. Ön test, 2015 yılı Mart-Nisan aylarında 40 eylemli rehberlere uygulanmış, bazı anketler eksik ve yanlış kodlama sebebiyle analize dahil edilmemiştir. Ayrıca anket uygulanan turist rehberleri ile derinlemesine gerçekleştirilerek konuya ilişkin fikirleri alınmıştır. Pilot çalışma sonucunda elde edilen verilere, SPSS 15.0 paket programı ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda anketin mobbing ile ilgili ilk kısmındaki

verilerin genel Cronbach Alpha'sı 0,711 olarak saptanmıştır. Anketin motivasyon ile ilgili ikinci kısımdaki verilerin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel Cronbach Alpha'sı 0,709 olarak saptanmıştır. Anketin her iki kısmına ilişkin değerler oldukça yüksek bir güvenilirlik sonucunu işaret etmektedir. Pilot çalışma sonucu anket soruları üzerinde bazı düzenlemeler yapılmıştır. “ve” “veya” gibi iki yargıyı bir arada ifade eden ifadeler ayrıştırılmış, iki ayrı ifade olarak anket formunda yer almıştır. Demografik verilerde ise medeni durumda yer alan “dul” ifadesi kaldırılarak “evli” ve “bekar” olarak iki değişkene indirgenmiştir. Pilot çalışma sonucunda elde edilen veriler neticesinde anket formunun son hali verilmiştir.

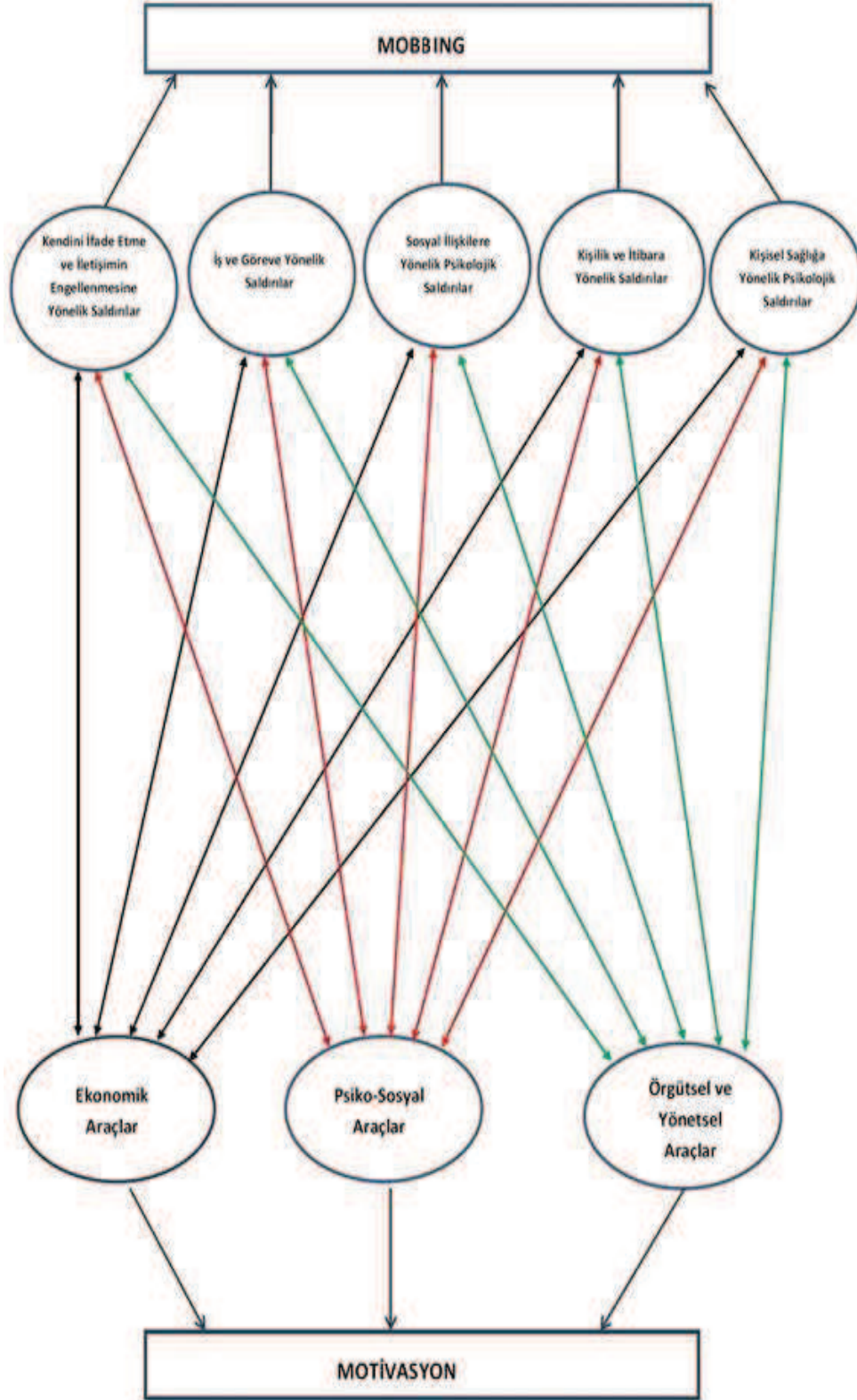
4.2.4. Veri Toplama Süreci

Ön test sonucunda anket soru ve ifadelerin üzerinde bazı düzenlemelerin yapılması ve anket formuna son halinin verilmesinin ardından anketin uygulanması süreci başlamıştır. Anketin yapılmasına 2015 yılı Ağustos ayında başlanmış ve 2015 yılı Kasım ayında anket sonlandırılmıştır. Turist rehberlerinin anketlere katılım sağlamasında en önemli imkanlardan biri de; İstanbul'da İRO (İstanbul Turist Rehberleri Odası), Antalya'da ARO (Antalya Turist Rehberleri Odası), İzmir'de İZRO (İzmir Turist Rehberleri Odası), Ankara'da ANRO (Ankara Turist Rehberleri Odası), Aydın'da ATRO (Aydın Turist Rehberleri Odası), Bursa'da BURO (Bursa Bölgesel Turist Rehberleri Odası), Çanakkale'de ÇARO (Çanakkale Bölgesel Turist Rehberleri Odası), Gaziantep'te GARO (Gaziantep Bölgesel Turist Rehberleri Odası), Muğla'da MURO (Muğla Bölgesel Turist Rehberleri Odası), Nevşehir'de NERO (Nevşehir Turist Rehberleri Odası) birliklerince düzenlenen toplantılar ve seminerlerdir. Araştırmanın örnekleme dahil edilen turist rehberlerine odaların hazırladığı etkinlikler sırasında ulaşılmıştır. Anket Ulusal olarak çalışan tüm turist rehberlerine yönelik olup, turist rehberlerinin bir acentaya bağlı olsa dahi, çalışma alanı tüm Türkiye olması anketin belirli bir ile veya coğrafi alana bağlı kalınmamasını ifade etmektedir. Araştırmaya katılan turist rehberlerine herhangi bir zorlama ya da baskı söz konusu olmamış, anketi yanıtlamak tamamıyla rehberlerin gönüllü tercihine bırakılmıştır. Araştırma yapıldığı sırada turist rehberlerinin araştırmaya katılma isteğinin genel olarak düşük olduğu gözlemlenmiştir. Anket formu katılımcılara dağıtılmış ve soruları yanıtlamaları için

zaman verilmiştir. Bu süre içerisinde eğer katılımcılar tarafından anlaşılmayan soru ya da ifadeler varsa cevaplanmaya çalışılmıştır. Anket formuna katılımcıya güven vermek amacıyla anketin ne amaçla kim tarafından yapıldığı ile ilgili bilgilere yer verilmiş ve araştırma sonrasında sonuçlardan haberdar olmak isteyenlere de elektronik posta adreslerini yazabilecekleri bir alan bırakılmıştır. Araştırmaya katılan turist rehberlerinin isimleri ise gizli tutulmuştur.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

- Araştırmanın veri toplama sürecinde bazı temel kısıtlarla karşılaşmış olup; bu kısıtlardan en önemlileri zaman, maliyet ve mesafe kısıtları olarak ifade edilebilir.
- İşletmelerde mobbing ve motivasyon ilişkisi konulu bu çalışmada en önemli sınırlılık işletmelerin psikolojik baskı gibi konularda bilgi vermektan kaçınması ve böyle bir çalışmanın olumsuz çıkması korkusu nedeniyle anket çalışmasına izin verme konusunda çekinik kalmalarıdır.
- Uygulama yapılabilecek rehber grubundan izin alınması tezin uygulama aşamasında büyük bir sorun oluşturmuştur.
- Araştırmadan elde edilen sonuçlar, uygulama yapılan işletmede ankete katılanların araştırmanın yapıldığı tarihlerdeki uygulamalara ilişkin algıları ile sınırlıdır.
- Ankette toplanan nicel verilerin geçerlilik ve güvenilirliği veri toplamada kullanılan anket tekniğinin nitelikleri ile sınırlıdır.
- Turist rehberleri, turizm sektöründe dinamik ve yoğun bir çalışma ortamında hizmet vermeleri nedeniyle, rehberlerden veri toplamanın güçlükle gerçekleştirildiği söylenebilir. Araştırma yapıldığı sırada turist rehberlerinin iş yoğunluklarını bahane ederek anketleri yanıtlamaktan kaçındıkları ve araştırmaya katılma isteğinin genel olarak düşük olduğu gözlemlenmiştir
- Sosyal bilimler araştırmalarına özgü sınırlılıklar, bu araştırma için de geçerlidir.



Şekil 25. Araştırma Modeli

4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada elde edilen verilerden yola çıkılarak bir durum tespitinin yapılması hedeflenmiştir. Gene değerlendirmelere imkan sağlayacak bu durum tespiti ile beraber belirli değişkenlere göre farklılık ve ilişki analizlerinin yapılması da amaçların arasındadır. Araştırmanın amacı ve hipotezleri temel alınarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 25'te yer almaktadır;

Çalışma kapsamında, Profesyonel turist rehberlerinin maruz kaldıkları mobbing davranışlarının motivasyonlarına olan etkilerinin varlığı ölçülmeye çalışılmıştır. Bu durum aşağıda verilen hipotezler neticesinde şekillenmiştir;

H1: Rehberlerin motivasyonları ile mobbing algıları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Motivasyonun alt boyutlarından ekonomik araçlar boyutu ile mobbing algısının alt boyutları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1a1: Motivasyonun alt boyutlarından ekonomik araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik saldırılar arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1a2: Motivasyonun alt boyutlarından ekonomik araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından iş ve göreve yönelik psikolojik saldırılar arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1a3: Motivasyonun alt boyutlarından ekonomik araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından sosyal ilişkilere yönelik psikolojik saldırılar arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1a4: Motivasyonun alt boyutlarından ekonomik araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından kişilik ve itibara yönelik saldırılar arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1a5: Motivasyonun alt boyutlarından ekonomik araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından kişisel sağlığa yönelik psikolojik saldırılar arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Motivasyonun alt boyutlarından psiko-sosyal araçlar boyutu ile mobbing algısının alt boyutları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1b1: Motivasyonun alt boyutlarından psiko-sosyal araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik saldırılar arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1b2: Motivasyonun alt boyutlarından psiko-sosyal araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından iş ve göreve yönelik psikolojik saldırılar arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1b3: Motivasyonun alt boyutlarından psiko-sosyal araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından sosyal ilişkilere yönelik psikolojik saldırılar arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1b4: Motivasyonun alt boyutlarından psiko-sosyal araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından kişilik ve itibara yönelik saldırılar arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1b5: Motivasyonun alt boyutlarından psiko-sosyal araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından kişisel sağlığa yönelik psikolojik saldırılar arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Motivasyonun alt boyutlarından örgütsel ve yönetsel araçlar boyutu ile mobbing algısının alt boyutları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1c1: Motivasyonun alt boyutlarından örgütsel ve yönetsel araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik saldırılar arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1c2: Motivasyonun alt boyutlarından örgütsel ve yönetsel araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından iş ve göreve yönelik psikolojik saldırılar arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1c3: Motivasyonun alt boyutlarından örgütsel ve yönetsel araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından sosyal ilişkilere yönelik psikolojik saldırılar arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1c4: Motivasyonun alt boyutlarından örgütsel ve yönetsel araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından kişilik ve itibara yönelik saldırılar arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

H1c5: Motivasyonun alt boyutlarından örgütsel ve yönetsel araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından kişisel sağlığa yönelik psikolojik saldırılar arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

4.5. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesi olarak ifade edilen geçerlilik (Altunışık vd., 2012: 123); yapılacak olan çalışmalara devam edilmesi noktasında hayati önem taşımaktadır. Bu çalışmanın ölçek konusunda ana hatlarını oluşturan mobbing ölçeği Klaus Niedl'dan Motivasyon için ise; Smions ve Enz (1995), Lins (2004), Gagne ve Deci (20059, Garg ve Rastogi (2006) çalışmalarından faydalayanarak oluşturduğu 18 soruluk ölçek, Zillmer (2003)'in geliştirdiği 13 soruluk ölçek kapsam geçerliliğine tabi tutularak bu konuda yetkinliği ispatlanmaya çalışılmıştır. Konuda uzman görüşü alınarak ve ilk olarak toplanan kırk anket için analizler yapılarak konunun araştırılmasında ölçeğin yeterliliğine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar neticesinde bir problemin olmadığı saptanmış ve çalışmaya devam edilmiştir. Ayrıca söz konusu ölçek farklı bölgeler içinde bazı çalışmalarda kullanılmıştır. Bütün bunlar ölçeğin geçerlilik açısından bir sorun teşkil etmediğini göstermektedir.

Bir test veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi olarak ifade edilen güvenilirlik, yapılan araştırma kapsamında ulaşılan verilerin güvenilir olup olmaması konusunda fikir vermektedir. Ampirik araştırmalarda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenebilmesi için kullanılan ve en yaygın yöntem olarak bilinen (Cronbach alfa) alfa katsayısına (Altunışık vd., 2012: 126; Hair vd., 2010: 124) bakılmıştır. Genel güvenilirlik analizinden önce ölçeğin boyutlarına (grup veya bölüm) ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmanın Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi aşağıdaki gibidir;

Mobbing yönelik soruların tutarlılık ve güvenilirlik tespitine ilişkin (N of Cases = 40) 422 turist rehberi üzerinde uygulama yapılmıştır. (N of items= 37) Likert tipi ölçek

verilerinin Cronbach's alpha değeri 0, 949 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgularla, değer bakımından anketin kültürel zekâ bölümüne yönelik sorularının, tutarlılık ve güvenilirlik taşıdığı gözlenmiş ve uygulamaya konulmuştur. Bu değer 1.00'e çok yakın olduğundan anketin güvenilir olduğuna ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

Motivasyon ilgili soruların tutarlılık ve güvenilirlik analizi tespitine ilişkin (N of Cases = 40) 422 çalışan üzerinde uygulama yapılmıştır. (N of items= 34) likert tipi anket verilerinin Cronbach's alpha değeri 0, 930 olarak belirlenmiştir. Bu değer 1.00'e çok yakın olduğundan anketin güvenilir olduğuna ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir. Aşağıda tablo 3.1. de mobbing ve motivasyon sorularına ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları gösterilmektedir:

Tablo 16.

Mobbing ve Motivasyon Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analiz Sonuçları

ANA FAKTÖRLER	CRONBACH'S ALPHA	
Mobbing	Örnek sayısı:	Soru Sayısı: 37
	ALPHA: 0, 949	
Motivasyon	Örnek sayısı:	Soru Sayısı: 31
	ALPHA: 0, 930	

Tablo 3.1.'de görüldüğü üzere mobbing ve motivasyon sorularına uygulanan güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen alpha değerleri, sosyal bilimler alanında kabul gören değerlere uygunluk göstermesi açısından yeterli bulunmuştur

4.5.1. Mobbing (Boyutlarına) İlişkin Güvenilirlik Analizi

Mobbing türlerine ilişkin soruların iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Testte güvenilirlik alfa değeri toplamda 0, 949 ile ölçülmüştür. Mobbing alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Aşağıda tablo 17.'de mobbing alt boyutların güvenilirlik analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 17
Mobbing Alt Boyutların Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	Soru	Alpha
Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Saldırıları	6	0, 671
İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Saldırıları	13	0, 639
Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Saldırıları	4	0, 647
Kişilik ve İtibara Yönelik Saldırıları	9	0, 664
Kişisel Sağlığa Yönelik Psikolojik Saldırıları	5	0, 668

Tablo 17’ de her alt boyuta ilişkin güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir

4.5.2. Motivasyon Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Motivasyon boyutlarına ilişkin soruların iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Testte güvenilirlik toplamda; 0,930 alfa değeri ile ölçülmüştür. Kültürlerarası duyarlılık boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 18
Motivasyon Alt Boyutların Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	Soru sayısı	Alpha
Ekonomik Araçlar	6	0, 661
Psiko-sosyal Araçlar	15	0, 679
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	10	0, 657

Tablo 18’ de her alt boyuta ilişkin güvenilirlik değerleri görülmektedir. Sosyal bilimlerde güvenilirlik analizinin 0,70 aralığında olması yüksek bir güvenilirliğine sahip olduğunu ifade etmektedir. Güvenilirlik aralığının 0,70’in altında olması katılımcıların ifadelerine katılım oranlarının değişiklik göstermesi, ifadeleri yeterli düzeyde algılayamamasından kaynaklanabilir.

4.6. Araştırmanın Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler farklı istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Bunun için istatistik paket programı olan SPSS 20 (Statistical Package for the Social Sciences)'den faydalanılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar anketin ayrı ayrı her üç bölümü için raporlanmıştır. Daha sonrasında ise araştırma sorularına ilişkin cevapların alınması için farklılık ve ilişki testlerine başvurulmuştur. Katılımcıların demografik özellikleri ve mesleki durumlarını tespit etmek amacıyla frekans ve sıklık analizleri, mobbing ve motivasyon ölçeği için frekans, sıklık, faktör analizleri, boyutların demografik değişkenlerle olan ilişkisini ortaya çıkaran T-Testi ve One-Way Anova Analizleri ile boyutlar arasındaki ilişkinin varlığını ve şiddetini ölçen regresyon ve korelasyon analizi kullanılarak hipotezler test edilmiştir.

Araştırmayanın birinci ölçeği mobbinge yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Bu ölçeği oluşturan boyutlar beş bölümde ele alınmıştır. Birinci boyut; kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik 6 ifadeyi içermektedir. Tur sırasında, bağlı olduğu acentada, çalışma arkadaşlarıyla iletişimi sırasında kendini sözlü ve sözsüz olarak ifade etmesini kapsamaktadır. İkinci boyut; işi sırasında karşılaştığı sözlü ve fiziksel taciz, şiddet, alay edilme, mağdur bırakılma gibi mobbing kapsamına giren davranışları içeren 14 ifadeyi kapsamaktadır. Üçüncü boyutta ise sosyal ilişkilerine yönelik kısıtlama getirilmesini içeren dört ifade yer almaktadır.

Tablo 19
Ankette Yer Alan Mobbing Ölçeğine İlişkin Maddelerin Listesi

Madde	İFADELER
1.Ölçek	Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Saldırıları
1	Acentanızda, tur sırasında ve birliklerde kendi görüşlerinizi söylemeniz engelleniyor.
2	Acenta yetkiliniz ve birliğiniz tarafından diğer rehberler ile iletişime geçmeniz engelleniyor.
3	Siz konuşurken acenta yetkilileri tarafından genellikle sözünüz kesilir veya araya laf karıştırılır
4	Başkaları ile diyalog kurma girişimlerinizde sessiz kalınarak ya da düşmanca sözlerle cevap verilir.
5	Özel yaşamınıza yönelik eleştiriler alırsınız.
6	Yazılı ve sözlü olarak işinizle ilgili tehditler alırsınız.
2.Ölçek	İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Saldırıları
1	Tur sırasında ve acentanızda dolaylı yollarla, imalarla, vücut dili ve yüz ifadesiyle reddedilirsiniz veya tanınmamazlıktan gelirsiniz.
2	Acentanız bazı sebeplerle (bir diğer sezon çalışmama, taban ücretinin altında çalışmama) sizi

	sektörden izole ederler veya zorla yerinizi değiştirirler.
3	Potansiyelinizin altında turlar veriliyor.
4	İşinizle ilgili aldığımız kararlar turistler, kaptan, acenta çalışanları tarafından olumsuz yönde eleştiriliyor.
5	Size devamlı olarak yeni turlar verir. Standart olarak bir tur programı veya bölge yoktur
6	Size hak ettiğiniz turlar verilmiyor ya da uzmanlık alanınıza uygun turlar verilmiyor
7	Size yetki ve görevinizin üstünde turlar verilir ve en kısa sürede yapmanız istenir.
8	Yaptığınız tur, tur sırasındaki anlatımlarınız eleştirilir. Gayretiniz küçük görülür veya görmezden gelinir.
9	Turistler, acenta çalışanları ve tur sırasında çalıştığımız kişiler tarafından küçük olaylarda bile psikolojik yönde baskıda bulunulur ve en ufak hatalar dahi abartılır.
10	Turistler, acenta çalışanları ve tur sırasında kişiler tarafından yaptığımız iş devamlı olarak eleştirilir.
11	Tur sırasında yaşanan aksiliklerden sorumlu siz olursunuz. Diğerleri sorumlu olduğu halde sizi eleştirirler veya günah keçisi siz olursunuz.
12	Hata yaptığınızda acenta, turistler, kaptan, tur sırasındaki çalıştığımız işletme yöneticileri ile yaşadığınız sorunlarda yaptığınız hatalar yüzünüze vurulur.
13	Turunuzda yaşadığınız sıkıntılardan dolayı maddi ve manevi yönde kayıplara uğrarsınız.
3.Ölçek	Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Saldırıları
1	Acentada Size yokmuşsunuz gibi davranılır.
2	Sizi üzecek hasta edecek şekilde özel hayatınız hakkında konuşulur.
3	Diğer meslektaşlarınızdan ve benzer alanlarda rehberlik yaptığımız çalışma grubundan aktivitelerinden sosyal olarak dışlanırsınız.
4	Diğer çalışma arkadaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
4.Ölçek	Kişilik ve İtibara Yönelik Saldırıları
1	Hakkınızda kötü konuşulur.
2	Fikirleriniz, olaylara bakış açınız önemsiz ve dikkate alınmaz
3	Sizin hakkınızda dedikodu yapılıyor
4	Sizi üzecek açıklamalar yapılır. Etnik kökeninize, geleneğinize ve ana dilinize saygı gösterilmez.
5	Dini inançlarınıza yönelik baskı ve zorlama görürsünüz.
6	Siyasi görüşünüzle ilgili baskı ve zorlama görürsünüz
7	Bilgi ve becerinizle ilgili zaman zaman aşağılanırsınız ve toplum içinde gülünç duruma düşürülürsünüz.
8	Saç stiliniz, giyim tarzınız, yaşam tarzına yönelik olumsuz şekilde konuşulur.
9	Kararlarınıza saygı duyulmaz, gereken önem verilmez.
5.Ölçek	Kişisel Sağlığa Yönelik Psikolojik Saldırıları
1	Psikolojik Baskıya maruz kalırsınız.
2	Sizin izin almanız, hastalık halinde bile evde kalmanız istenmez ve talep ettiğiniz takdirde psikolojik baskı uygulanır
3	Fiziksel veya ruhsal sağlığınız kötü olduğu halde sağlığınızın daha da kötüleşeceği turlara mahkûm ediliyorsunuz.
4	Çalışma süresince sözlü saldırıya/ şiddete maruz kalırsınız.
5	Gözünüzü korkutmak amacıyla hafif fiziksel şiddete maruz kalırsınız.

Turist rehberlerinin dini ve etnik kökenine dış görünüşüne, cinsiyetine yönelik saldırıları ifade eden dördüncü ölçek 9 ifadeden oluşmaktadır. Rehberlerin psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklarını ifade eden 5. ölçek ise 5 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmanın bir diğer ölçeği ise motivasyon algısına yönelik ifadelerin yer aldığı motivasyon ölçeğidir. Ekonomik, Psiko-Sosyal, Örgütsel ve Yönetsel unsurları kapsayan motivasyon ölçeği; turist rehberinin turunu nitelikli bir şekilde yürütmesi için gerekli olan özendiricileri kapsamaktadır.

Tablo 20
Ankette Yer Alan Motivasyon Ölçeğine Yönelik Maddelerin Listesi

Madde	İFADELER
1	Yövmiyemi tam almam başarıml için önemli bir faktördür.
2	Ücretimin düzenli olarak artması, beni motive eder.
3	İşimde yeni insanları tanımak motivasyonumu artırır.
4	İşimle ilgili yeterli sorumluluğa sahip olduğuma inanıyorum.
5	Turda tek başıma sorumluluk almak için yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum.
6	Meslektaşlarımla fikirlerimi paylaşıml.
7	Fikirlerimin dinlendiğini düşünmüyorum.
8	Çalıştığım acentada çalışanların çoğu meslektaşlarının yanırlarını anlayışla karşılar.
9	İşimle ilgili yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum.
10	İşimle ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olduğuma inanıyorum.
11	İş yerimde sempozyum, konferans, seminer gibi aktiviteler bulunmaktadır.
12	İş tanımlarını biliyorum.
13	Acenta ve Birliğimin hedeflerine ulaşması için misyon ve vizyona sahibim.
14	Acentada yöneticilerimin beni takdir ettiğini biliyorum.
15	Acenta ve Birlik müdürlerinin takdir ettiğini düşünüyorum.
16	Meslektaşlarımla takdir ettiğini düşünüyorum.
17	İş güvencemin olması, beni motive eder.
18	Başarımdan dolayı ödüllendirilmem (bahşış, komisyon, primler vb) beni motive eder.
19	Acentanıml sunduğu ücretsiz servis, öğle yemeği, çay-kahve gibi olanaklar beni motive eder.
20	İyi organize edilmiş bir turu gerçekleştirmek, beni motive eder.
21	Turumu nasıl yapacağım konusunda yeterince bağımsız olmam, beni motive eder.
22	Çalışma arkadaşlarımla iş dışında (yemek, piknik vb) da beraber olmak, beni motive eder.
23	Farklı turizm çeşitlerine yönelik turları (Eko turizm vb) gerçekleştirmek, beni motive eder.
24	Rekabet, beni motive eder.
25	İşimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi, beni motive eder.
26	Yaptığım işte başarılı olmam, beni motive eder.
27	Yaptığım işin bana çekici gelmesi ve işimi sevmem, beni motive eder.
28	Bana ve özel yaşamıma saygı duyulması, beni motive eder.
29	İşimi adil ve adaletli bir ortam içerisinde yapabilmek, beni motive eder.
30	Pek çok kişinin sorumluluğunu taşıyor olmak, beni motive eder.
31	Rekabet, beni motive eder.

32	İşimde kariyer imkanının olması, beni motive eder.
33	Acentamın sağlık ve çalışma güvenliğine önem vermesi, beni motive eder.
34	Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (klima, mikrofon vb.) uygun olması, beni motive eder.

Tablo 21
Hipotez Listesi

H1: Rehberlerin motivasyonları ile MOBBİNG algıları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.	H1a: Motivasyonun alt boyutlarından ekonomik araçlar boyutu ile MOBBİNG algısının alt boyutları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.	H1a1: Motivasyonun alt boyutlarından ekonomik araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Saldırıları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.
		H1a2: Motivasyonun alt boyutlarından ekonomik araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Saldırıları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.
		H1a3: Motivasyonun alt boyutlarından ekonomik araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Saldırıları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.
		H1a4: Motivasyonun alt boyutlarından ekonomik araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından Kişilik ve İtibara Yönelik Saldırıları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.
		H1a5: Motivasyonun alt boyutlarından ekonomik araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından Kişisel Sağlığa Yönelik Psikolojik Saldırıları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.
	H1b: Motivasyonun alt boyutlarından psiko-sosyal araçlar boyutu ile MOBBİNG algısının alt boyutları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.	H1b1: Motivasyonun alt boyutlarından psiko-sosyal araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Saldırıları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.
		H1b2: Motivasyonun alt boyutlarından psiko-sosyal araçlar boyutu ile MOBBİNGin alt boyutlarından İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Saldırıları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.
		H1b3: Motivasyonun alt boyutlarından psiko-sosyal araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Saldırıları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.
		H1b4: Motivasyonun alt boyutlarından psiko-sosyal araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından Kişilik ve İtibara Yönelik Saldırıları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.
		H1b5: Motivasyonun alt boyutlarından psiko-sosyal araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından Kişisel Sağlığa Yönelik Psikolojik Saldırıları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

	H1c: Motivasyonun alt boyutlarından örgütsel ve yönetsel araçlar boyutu ile MOBBİNG algısının alt boyutları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.	H1c1: Motivasyonun alt boyutlarından örgütsel ve yönetsel araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Saldırıları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.
		H1c2: Motivasyonun alt boyutlarından örgütsel ve yönetsel araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Saldırıları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.
		H1c3: Motivasyonun alt boyutlarından örgütsel ve yönetsel araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Saldırıları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.
		H1c4: Motivasyonun alt boyutlarından örgütsel ve yönetsel araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından Kişilik ve İtibara Yönelik Saldırıları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.
		H1c5: Motivasyonun alt boyutlarından örgütsel ve yönetsel araçlar boyutu ile mobbingin alt boyutlarından Kişisel Sağlığa Yönelik Psikolojik Saldırıları arasında ters yönlü (negatif) anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın temel sorusu olan mobbing ve motivasyon arasında bir ilişki var mıdır ve bu ilişki rehberlerin motivasyonlarını etkilemekte midir? sorusu hipotezleri de oluşturmuştur. Bu kapsamda mevcut alan yazın taranarak oluşturulan turist rehberlerinin motivasyon algıları ile mobbing algıları arasında bir ilişki vardır hipotezi ve bu ana hipotezin altından yer alan alt hipotezlerin araştırmanın sorusuna cevap vermesi umulmaktadır.

4.6.1 Turist Rehberlerine İlişkin Demografik ve Mesleki Veriler

Bu bölümde veriler demografik veriler ve mesleki veriler olarak iki bölüme ayrılmıştır. Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları ve eğitim düzeylerine verilen cevapların frekans analizine ait veriler Tablo 19’da görülmektedir.

Tablo 22’de ankete katılan rehberlerin demografik özellikleri verilmektedir. Tabloya göre ankete katılan turist rehberlerinin büyük bir kısmı %74,6’sı erkeklerden %25,4’ü ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %43,4’ü 46 ve üzeri, %40’ı 31-45, %16,6’sı 18-30 yaş aralığındayken %68’nin evli, %32’sinin ise bekar oldukları görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise yarısından fazlasının (%54) lisans düzeyinde eğitim aldıkları, %30,1’inin önlisans, %15,4’ünün lise

düzeyinde eğitim aldıkları ve sadece 2 kişinin (%0,5) lisansüstü düzeyde eğitim aldıkları görülmektedir.

Tablo 22.
Katılımcıların Demografik Özellikleri

	DEĞİŞKENLER	N	%
Cinsiyet	Erkek	315	74,6
	Kadın	107	25,4
Yaş	18-30	70	16,6
	31-45	169	40,0
	46 ve üstü	183	43,4
Medeni Durum	Evli	287	68,0
	Bekâr	135	32,0
Eğitim Durumu	Lise	65	15,4
	Ön Lisans	127	30,1
	Lisans	228	54,0
	Lisans Üstü	2	0,5

Tablo 23'te katılımcıların mesleklerine ilişkin bilgiler verilmiştir. Katılımcıların kokart aldıkları kurumlar incelendiğinde %45'nin Bakanlık kursu, %31,3'ünün Lisans Düzeyinde eğitim veren Turist rehberliği bölümü, %23,7'sinin ise meslek yüksekokulu düzeyinde eğitim veren turizm rehberliği bölümü aracılığıyla kokart aldıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunu yabancı dilini İngilizce (%83,2) olarak belirtirken, %25,2'si Almanca, %14,7'si Fransızca, %5,5'i Rusça, %3,3'ü İtalyanca, %2,4'ü Arapça ve %6,9'u da diğer diller (İspanyolca, Japonca, İsveççe, Lehçe, Romence, Urduca, Yunanca, Makedonca) olarak belirtmiştir. Katılımcıların %90,5'i ülkesel bazda rehberlik yaparken %9,5'i ise bölgesel bazda rehberlik yapmaktadır.

Rehberlik tecrübesi açısından bakıldığında ise katılımcıların %37,8'i 5-9 yıl, %22,9'u 10-14 yıl, %22'si 15 yıl ve üzeri, %16,1'i 1-4 yıl, %0,9'u ise 1 yıldan az tecrübeye sahiptir. Rehberlerin tamamına yakınının (%99,1) bir acentaya bağlı olarak çalıştığı görülürken, 3 rehberin (%0,7) bağımsız çalıştığı belirlenmiştir. Rehberlere uzmanlık alanları sorulduğunda %65,9'u şehir turlarını, %60'ı arkeoloji turlarını, %44,3'ü dağ ve doğa turlarını, %32,9'u inanç turlarını, %26,1' kurvaziyer turlarını, %25,4'ü gastronomi

turlarını, %22,3'ü Flora ve fauna turlarını uzmanlık alanları olarak belirtirken, %5,2'si diğer turları uzmanlık alanları olarak belirtmişlerdir. Ankete katılan rehberler sırasıyla İngiliz (%65,2), Türk (%62,1), Amerikan (%37), Alman (%31), Rus (%30,1), Fransız (%15,9) turist gruplarına hizmet verirken %19,4'ü diğer gruplara hizmet vermektedir. Rehberlerin %86'sı ek bir iş yapmazken, %14'ü rehberliğe ek olarak başka bir iş daha yapmaktadır. Ankete katılan rehberlerin %85,5'i günlük turları, %80,3'ü uzun süreli Anadolu turlarını, %19,2'si yurt dışı turları yönetirken %0,5'i ise diğer turları yönetmektedir.

Tablo 23.
Mesleki Veriler

DEĞİŞKENLER	n	%	DEĞİŞKENLER	n	%
Rehberlik Kokartı			Uzmanlık Alanı		
Bakanlık Kursu	190	45,0	Kruvaziyer Turları	110	26,1
MYO Turizm Rehberliği	100	23,7	Gastronomi Turları	106	25,4
Lisans Turist Rehberliği	132	31,3	İnanç Turizmi Turları	139	32,9
Yabancı Dil			Arkeoloji Turları	253	60
İngilizce	351	83,2	Şehir Turları	278	65,9
Almanca	108	25,2	Flora-Fauna Turları	94	22,3
Fransızca	62	14,7	Dağ ve Doğa Turları	187	44,3
İtalyanca	14	3,3	Diğer	22	5,2
Rusça	23	5,5	Hizmet Verilen Turist Grupları		
Arapça	10	2,4	Türkler	262	62,1
Diğer Diller	29	6,9	İngilizler	275	65,2
Kokart Kapsamı			Almanlar	131	31
Ülkesel	382	90,5	Fransızlar	67	15,9
Bölgesel	40	9,5	Amerikalılar	156	37
Rehberlik Tecrübesi			Ruslar	127	30,1
1 yıldan az	4	0,9	Diğer	82	19,4
1-4 yıl	68	16,1	Ek İş Yapma Durumu		
5-9 yıl	160	37,8	Evet	59	14,0
10-14 yıl	97	22,9	Hayır	363	86,0
15 yıldan fazla	93	22,0	Yönetilen Turlar		
Çalışma Şekli			Günlük Turlar	361	85,5
Bağımsız	3	0,7	Uzun Süreli Anadolu Turları	339	80,3
Acentaya Bağlı	419	99,3	Yurt Dışı Turları	81	19,2
Acentada Çalışılan Yıl Sayısı			Diğer	2	0,5
1 yıldan az	30	7,23			
2-3 yıl	130	31			
4-7 yıl	135	32,15			
8 yıldan fazla	124	29,62			

4.6.2. Mobbing Ölçeğine İlişkin Veriler

Bu bölümde mobbing ölçeğine ilişkin oluşturulmuş boyutların faktör yükleri, frekans ve yüzdeleri verilmiştir. Mobbing ölçeğine ait oluşturulmuş beş faktörün faktör yükleri aşağıdaki gibidir;

Tablo 24.
Mobbing Faktör İfadeleri ve Yükleri

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükleri
Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Saldırıları	Acentanızda, tur sırasında ve birliklerde kendi görüşlerinizi söylemeniz engelleniyor.	0,609
	Acenta yetkiliniz ve birliğiniz tarafından diğer rehberler ile iletişime geçmeniz engelleniyor.	0,478
	Siz konuşurken acenta yetkilileri tarafından genellikle sözünüz kesilir veya araya laf karıştırılır	0,569
	Başkaları ile diyalog kurma girişimlerinizde sessiz kalınarak ya da düşmanca sözlerle cevap verilir.	0,551
	Özel yaşamınıza yönelik eleştiriler alırsınız.	0,610
	Yazılı ve sözlü olarak işinizle ilgili tehditler alırsınız.	0,591
İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Saldırıları	Tur sırasında ve acentanızda dolaylı yollarla, imalarla, vücut dili ve yüz ifadesiyle reddedilirsiniz veya tanınmamazlıktan gelirsiniz.	0,589
	Acentanız bazı sebeplerle (bir diğer sezon çalışmama, taban ücretinin altında çalışmama) sizi sektörden izole ederler veya zorla yerinizi değiştirirler.	0,565
	Potansiyelinizin altında turlar veriliyor.	0,567
	İşinizle ilgili aldığımız kararlar turistler, kaptan, acenta çalışanları tarafından olumsuz yönde eleştiriliyor.	0,626
	Size devamlı olarak yeni turlar verir. Standart olarak bir tur programı veya bölge yoktur	0,547
	Size hak ettiğimiz turlar verilmiyor yada uzmanlık alanınıza uygun turlar verilmiyor	0,608
	Size yetki ve görevinizin üstünde turlar verilir ve en kısa sürede yapmanız istenir.	0,559
	Yaptığımız tur, tur sırasındaki anlatımlarınız eleştirilir. Gayretiniz küçük görülür veya görmezden gelinir.	0,678
	Turistler, acenta çalışanları ve tur sırasında çalıştığınız kişiler tarafından küçük olaylarda bile psikolojik yönde baskıda bulunulur ve en ufak hatalar dahi abartılır.	0,647
	Turistler, acenta çalışanları ve tur sırasında kişiler tarafından yaptığınız iş devamlı olarak eleştirilir.	0,649
	Tur sırasında yaşanan aksiliklerden sorumlu siz olursunuz. Diğerleri sorumlu olduğu halde sizi eleştirirler veya günah keçisi siz olursunuz.	0,625
	Hata yaptığımızda acenta, turistler, kaptan, tur sırasındaki çalıştığımız işletme yöneticileri ile yaşadığımız sorunlarda yaptığımız hatalar yüzünüze vurulur.	0,631
Turunuzda yaşadığımız sıkıntılardan dolayı maddi ve manevi yönde kayıplara uğrarsınız.	0,663	
Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Saldırıları	Acentada Size yokmuşsunuz gibi davranılır.	0,622
	Sizi üzecek hasta edecek şekilde özel hayatınız hakkında konuşulur.	0,577
	Diğer meslektaşlarımızdan ve benzer alanlarda rehberlik yaptığınız çalışma grubundan aktivitelerinden sosyal olarak dışlanırsınız.	0,600
	Diğer çalışma arkadaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.	0,601
Kişilik ve İtibara Yönelik Saldırıları	Hakkınızda kötü konuşulur.	0,476
	Fikirleriniz, olaylara bakış açınız önemsenmez ve dikkate alınmaz	0,554
	Sizin hakkınızda dedikodu yapılıyor	0,586
	Sizi üzecek açıklamalar yapılır. Etnik kökeninize, geleneğinize ve ana dilinize saygı gösterilmez.	0,404
	Dini inançlarınıza yönelik baskı ve zorlama görürsünüz.	0,371
	Siyasi görüşünüzle ilgili baskı ve zorlama görürsünüz	0,445
Bilgi ve becerinizle ilgili zaman zaman aşağılanırsınız ve toplum içinde gülünç duruma düşürülürsünüz.	0,528	

	Saç stiliniz, giyim tarzınız, yaşam tarzına yönelik olumsuz şekilde konuşulur.	0,545
	Kararlara saygı duyulmaz, gereken önem verilmez.	0,609
Kişisel Sağlığa Yönelik Psikolojik Saldırıları	Psikolojik Baskıya maruz kalırsınız.	0,478
	Sizin izin almanız, hastalık halinde bile evde kalmanız istenmez ve talep ettiğiniz takdirde psikolojik baskı uygulanır	0,569
	Fiziksel veya ruhsal sağlığınız kötü olduğu halde sağlığınızın daha da kötüleşeceği turlara mahkûm ediliyorsunuz.	0,551
	Çalışma süresince sözlü saldırıya/ şiddete maruz kalırsınız.	0,610
	Gözünüzü korkutmak amacıyla hafif fiziksel şiddete maruz kalırsınız.	0,591

Mobbing ile ilgili sorular LIPT (Ieymann Inventory of Psychological Terror) Klaus Niedl tarafından geliştirilen anket versiyonundan ve 1994 yılında Stale Einarsen, Björn Inge Raknes, Stig Berge Matthiesen ve Odd Henning Helleoy tarafından geliştirilen Negative Action Questionnaire (NAQ) sorularına ilişkin oluşturulan MOBBİNG ölçeği beş boyuta ayrılmaktadır. Bunlar; kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik saldırılar, iş ve göreve yönelik psikolojik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik psikolojik saldırılar, kişilik ve itibara yönelik psikolojik saldırılar, kişisel sağlığa yönelik psikolojik saldırılar olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 25.

Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Saldırıları Faktörünün Frekans Analizi

Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Saldırıları	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Acentanızda, tur sırasında ve birliklerde kendi görüşlerinizi söylemeniz engelleniyor.	313	74,17	89	21,09	13	3,08	5	1,2	2	0,47
Acenta yetkiliniz ve birliğiniz tarafından diğer rehberler ile iletişime geçmeniz engelleniyor.	309	73,22	100	23,69	8	1,89	5	1,2	0	0
Siz konuşurken acenta yetkilileri tarafından genellikle sözünüz kesilir veya araya laf karıştırılır	267	63,27	134	31,75	11	2,6	8	1,9	2	0,47
Başkaları ile diyalog kurma girişimlerinizde sessiz kalınarak ya da düşmanca sözlerle cevap verilir.	267	63,27	139	32,93	11	2,6	4	0,9	1	0,23
Özel yaşamınıza yönelik eleştiriler alırsınız.	265	62,79	130	30,8	16	3,79	10	2,4	1	0,23
Yazılı ve sözlü olarak işinizle ilgili tehditler alırsınız.	290	68,7	114	27,01	8	1,89	8	1,9	2	0,47

Tablo 25’te Mobbing ölçeğinin alt faktörü olan Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Saldırıları faktörüne yönelik ortalamalar verilmektedir. Faktöre yönelik ifadeler incelendiğinde “Acentanızda, tur sırasında ve birliklerde kendi görüşlerinizi söylemeniz engelleniyor” ifadesine rehberlerin çoğunluğunun (%95,26) katılmadığı görülürken, en fazla katılımın %6,41 ile “Özel yaşamınıza yönelik eleştiriler alırsınız” ifadesine yönelik olduğu görülmektedir.

Tablo 26

İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Saldırıları Faktörünün Frekans Analizi

İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Saldırıları	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Acentanız bazı sebeplerle (bir diğer sezon çalışmama, taban ücretinin altında çalışmama) sizi sektörden izole ederler veya zorla yerinizi değiştirirler.	293	69,43	104	24,64	17	4,02	6	1,42	2	0,47
Potansiyelinizin altında turlar veriliyor.	248	58,76	122	28,9	30	7,1	17	4,02	5	1,18
İşinizle ilgili aldığımız kararlar turistler, kaptan, acenta çalışanları tarafından olumsuz yönde eleştiriliyor.	259	61,37	141	33,41	15	3,55	6	1,42	1	0,23
Size devamlı olarak yeni turlar verir. Standart olarak bir tur programı veya bölge yoktur	242	57,34	153	36,25	13	3,08	13	3,08	1	0,23
Size hak ettiğiniz turlar verilmiyor ya da uzmanlık alanınıza uygun turlar verilmiyor	250	59,24	139	32,93	15	3,55	15	3,55	3	0,71
Size yetki ve görevinizin üstünde turlar verilir ve en kısa sürede yapmanız istenir.	253	59,95	142	33,64	18	4,2	8	1,89	1	0,23
Yaptığımız tur, tur sırasındaki anlatımlarınız eleştirilir. Gayretiniz küçük görülür veya görmezden gelinir.	269	63,74	134	31,75	12	2,84	6	1,42	1	0,23
Turistler, acenta çalışanları ve tur sırasında çalıştığımız kişiler tarafından küçük olaylarda bile psikolojik yönde baskıda bulunulur ve en ufak hatalar dahi abartılır.	271	64,21	136	32,22	9	2,13	4	0,94	2	0,47
Turistler, acenta çalışanları ve tur sırasında kişiler tarafından yaptığımız iş devamlı olarak eleştirilir.	277	65,63	128	30,33	14	3,31	2	0,47	1	0,23
Tur sırasında yaşanan aksiliklerden sorumlu siz olursunuz. Diğerleri sorumlu olduğu halde sizi eleştirirler veya günah keçisi siz olursunuz.	267	63,27	136	32,22	8	1,89	9	2,13	2	0,47
Hata yaptığımızda acenta, turistler, kaptan, tur sırasındaki çalıştığımız işletme yöneticileri ile yaşadığımız sorunlarda yaptığımız hatalar yüzünüze vurulur.	263	62,32	140	33,17	13	3,08	5	1,18	1	0,23
Turunuzda yaşadığınız sıkıntılardan dolayı maddi ve manevi yönde kayıplara uğrarsınız.	259	61,37	146	34,59	9	2,13	5	1,18	3	0,71

Tablo 26’da Mobbing ölçeğinin alt faktörü olan İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Saldırılar faktörüne yönelik ortalamalar verilmektedir. Faktöre yönelik ifadeler incelendiğinde “Tur sırasında ve acentanızda dolaylı yollarla, imalarla, vücut dili ve yüz ifadesiyle reddedilirsiniz veya tanımamazlıktan gelirsiniz.” ifadesine rehberlerin %97,15’inin katılmadığı görülürken, en fazla katılımın %12,34 ile “Potansiyelinizin altında turlar veriliyor.” ifadesine yönelik olduğu görülmektedir.

Tablo 27’de Mobbing ölçeğinin alt faktörü olan Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Saldırılar faktörüne yönelik ortalamalar verilmektedir. Faktöre yönelik ifadeler incelendiğinde “Acentada Size yokmuşsunuz gibi davranılır.” ifadesine rehberlerin %98,81’inin katılmadığı görülürken, en fazla katılımın %2,87 ile “Diğer meslektaşlarınızdan ve benzer alanlarda rehberlik yaptığınız çalışma grubundan aktivitelerinden sosyal olarak dışlanırsınız.” ifadesine yönelik olduğu görülmektedir.

Tablo 27

Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Saldırılar Faktörünün Frekans Analizi

Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Saldırılar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Acentada size yokmuşsunuz gibi davranılır.	362	85,78	55	13,03	1	0,23	3	0,71	1	0,23
Sizi üzecek hasta edecek şekilde özel hayatınız hakkında konuşulur.	321	76,06	89	21,09	5	1,18	5	1,18	2	0,47
Diğer meslektaşlarınızdan ve benzer alanlarda rehberlik yaptığınız çalışma grubundan aktivitelerinden sosyal olarak dışlanırsınız.	325	77,01	85	20,14	9	2,13	2	0,47	1	0,23
Diğer çalışma arkadaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.	306	72,51	109	25,82	5	1,18	1	0,23	1	0,23

Tablo 28’de Mobbing ölçeğinin alt faktörü olan Kişilik ve İtibara Yönelik Saldırılar faktörüne yönelik ortalamalar verilmektedir. Faktöre yönelik ifadeler incelendiğinde

“Hakkınızda kötü konuşulur.” ifadesine rehberlerin %97,62’sinin katılmadığı görülürken, en fazla katılımın %7,09 ile “Sizin hakkınızda dedikodu yapılıyor.” ifadesine yönelik olduğu görülmektedir.

Tablo 28

Kişilik ve İtibara Yönelik Saldırıların Faktörünün Frekans Analizi

Kişilik ve İtibara Yönelik Saldırıları	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Hakkınızda kötü konuşulur.	331	78,43	81	19,19	8	1,89	1	0,23	1	0,23
Fikirleriniz, olaylara bakış açınız önemsenmez ve dikkate alınmaz	298	70,61	113	26,77	8	1,89	2	0,47	1	0,23
Sizin hakkınızda dedikodu yapılıyor	265	62,79	127	30,09	24	5,68	5	1,18	1	0,23
Sizi üzecek açıklamalar yapılır. Etnik kökeninize, geleneğinize ve ana dilinize saygı gösterilmez.	270	63,98	138	32,7	9	2,13	3	0,71	2	0,47
Dini inançlarınıza yönelik baskı ve zorlama görürsünüz.	256	60,66	153	36,25	9	2,13	2	0,47	2	0,47
Siyasi görüşünüzle ilgili baskı ve zorlama görürsünüz	266	63,03	140	33,17	13	3,08	1	0,23	2	0,47
Bilgi ve becerinizle ilgili zaman zaman aşağılanırsınız ve toplum içinde gülünç duruma düşürülürsünüz.	264	62,55	142	33,64	12	2,84	3	0,71	1	0,23
Saç stiliniz, giyim tarzınız, yaşam tarzına yönelik olumsuz şekilde konuşulur.	255	60,42	147	34,83	12	2,84	5	1,18	3	0,71
Kararlarınıza saygı duyulmaz, gereken önem verilmez.	264	62,55	151	35,78	4	0,94	3	0,71	0	0

Tablo 29’da Mobbing ölçeğinin alt faktörü olan Kişisel Sağlığa Yönelik Saldırıların faktörüne yönelik ortalamalar verilmektedir. Faktöre yönelik ifadeler incelendiğinde “Gözünüzü korkutmak amacıyla hafif fiziksel şiddete maruz kalırsınız.” ifadesine rehberlerin %99,28’inin katılmadığı görülürken, en fazla katılımın %1,88 ile “Fiziksel veya ruhsal sağlığınız kötü olduğu halde sağlığınızın daha da kötüleşeceği turlara mahkûm ediliyorsunuz.” ifadesine yönelik olduğu görülmektedir.

Tablo 29**Kişisel Sağlığa Yönelik Saldırıların Frekans Analizi**

Kişisel Sağlığa Yönelik Saldırıların İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Psikolojik Baskıya maruz kalırsınız.	358	84,83	60	14,21	2	0,47	1	0,23	1	0,23
Sizin izin almanız, hastalık halinde bile evde kalmanız istenmez ve talep ettiğiniz takdirde psikolojik baskı uygulanır	307	72,74	104	24,64	7	1,65	3	0,71	1	0,23
Fiziksel veya ruhsal sağlığınız kötü olduğu halde sağlığınızın daha da kötüleşeceği turlara mahkûm edilirsiniz.	301	71,32	113	26,77	4	0,94	3	0,71	1	0,23
Çalışma süresince sözlü saldırıya/ şiddete maruz kalırsınız.	314	74,4	104	24,64	2	0,47	0	0	2	0,47
Gözünüzü korkutmak amacıyla hafif fiziksel şiddete maruz kalırsınız.	299	70,85	120	28,43	1	0,23	1	0,23	1	0,23

4.6.3. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Veriler

Bu bölümde motivasyon ölçeğine ilişkin oluşturulmuş Smions ve Enz, 1995; Linz, 2004; Gagne ve Deci, 2005, Garg ve Rastrogi, 2006, Dündar vd., Köroğlu, 2011 çalışmalarından uyarlanan ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar yer almaktadır. Motivasyon ölçeğine ilişkin oluşturulan alt boyutların faktör yükleri aşağıdaki gibidir;

Tablo 30
Motivasyon Faktör İfadeleri ve Yükleri

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırhkları
Ekonomik Araçlar	Ücretimin düzenli olarak artması, beni motive eder.	0,609
	Yövmiyemi tam almam başarım için önemli bir faktördür	0,478
	İş güvencemin olması, beni motive eder.	0,569
	Acentamın sağlık ve çalışma güvenliğine önem vermesi, beni motive eder.	0,551
	Başarımdan dolayı ödüllendirilmem (bahşiş, komisyon, primler vb) beni	0,610

	motive eder.	
	Acentanın sunduğu ücretsiz servis, öğle yemeği, çay-kahve gibi olanaklar beni motive eder	0,609
Psikososyal Araçlar	arkadaşlarımla iş dışında (yemek, piknik vb) da beraber olmak, beni motive eder	0,478
	Çalıştığım acentada çalışanların çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılar.	0,569
	İşimle ilgili yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum.	0,551
	İşimle ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olduğuma inanıyorum	0,609
	Yaptığım işte başarılı olmam, beni motive eder.	0,478
	İşimle ilgili yeterli sorumluluğa sahip olduğuma inanıyorum.	0,569
	Bana ve özel yaşamıma saygı duyulması, beni motive eder.	0,551
	İşimi adil ve adaletli bir ortam içerisinde yapabilmek, beni motive eder.	0,610
	Turumu nasıl yapacağım konusunda yeterince bağımsız olmam, beni motive eder	0,591
	Fikirlerimin dinlendiğini düşünmüyorum.	0,589
	Yaptığım işin bana çekici gelmesi ve işimi sevmem, beni motive eder.	0,565
	Pek çok kişinin sorumluluğunu taşıyor olmak, beni motive eder.	0,567
	Turda tek başıma sorumluluk almak için yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum.	0,626
	Acentada yöneticilerimin beni takdir ettiğini biliyorum.	0,547
	Meslektaşlarımla fikirlerimi paylaşıyorum.	0,608
Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	Meslektaşlarımla fikirlerimi paylaşıyorum.	0,559
	İş tanımlarını biliyorum.	0,678
	Acenta ve Birliğimin hedeflerine ulaşması için misyon ve vizyona sahibim	0,647
	İşimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi, beni motive eder.	0,649
	İşimde kariyer imkanının olması, beni motive eder.	0,625
	Acentanın sağlık ve çalışma güvenliğine önem vermesi, beni motive eder.	0,631
	İyi organize edilmiş bir turu gerçekleştirmek, beni motive eder.	0,663
	Farklı turizm çeşitlerine yönelik turları (Eko turizm vb) gerçekleştirmek, beni motive eder	0,622
	İş yerimde sempozyum, konferans, seminer gibi aktiviteler bulunmaktadır	0,577
Çalışma ortamının fiziksel şartlarının uygun olması, beni motive eder	0,600	

Motivasyon ölçeğine ilişkin oluşturulan faktör boyutları ekonomik boyutlar; psikososyal boyutlar, örgütsel ve yönetimsel boyutlar olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Bu boyutlara ilişkin ifadelerin frekans ve yüzde analizleri Tablo 30’da verilmektedir.

Tablo 31

Ekonomik Araçlar Faktörüne Yönelik Frekans Analizi

Ekonomik Araçlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yövmiyemi tam almam başarımla için önemli bir faktördür.	5	1,18	3	0,71	8	1,89	147	34,8	259	61,37
Ücretimin düzenli olarak artması, beni motive eder.	3	0,71	15	3,55	17	4,02	133	31,5	254	60,18
İş güvencemin olması, beni motive eder.	4	0,94	16	3,79	28	6,63	145	34,3	229	54,26

Başarımdan dolayı ödüllendirilmem (bahşiş, komisyon, primler vb) beni motive eder.	2	0,47	13	3,08	31	7,34	169	40,0	207	49,05
Acentanın sunduğu ücretsiz servis, öğle yemeği, çay-kahve gibi olanaklar beni motive eder.	23	5,45	25	5,92	34	8,05	163	38,6	177	41,94
Acentamın sağlık ve çalışma güvenliğine önem vermesi, beni motive eder.	1	0,23	16	3,79	24	5,68	177	41,9	204	48,34

Tablo 31’de rehberlerin motivasyonlarını etkileyen alt faktörlerden ekonomik araçlara yönelik ifadelerin frekans analizi verilmektedir. Frekans analiz sonucunda en yüksek katılımın olduğu ifadenin %98,09 ile “Yövmiyemi tam almam başarıım için önemli bir faktördür.” İfadesi olduğu görülmektedir. En düşük katılımın olduğu ifade ise %88,63 oranında katılımın görüldüğü “Acentamın sunduğu ücretsiz servis, öğle yemeği, çay-kahve gibi olanaklar beni motive eder.” İfadesidir.

Tablo 32

Psiko-Sosyal Araçlar Faktörüne Yönelik Frekans Analizi

Psiko-sosyal Araçlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İşimde yeni insanları tanımak motivasyonumu artırır.	6	1,42	14	3,31	9	2,13	183	43,36	210	49,76
İşimle ilgili yeterli sorumluluğa sahip olduğuma inanıyorum.	4	0,94	16	3,79	23	5,45	162	38,38	217	51,42
Turda tek başıma sorumluluk almak için yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum.	5	1,18	9	2,13	23	5,45	133	31,51	252	59,71
Fikirlerimin dinlendiğini düşünmüyorum.	228	54,02	89	21,09	24	5,68	35	8,29	46	10,9
Çalıştığım acentada çalışanların çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılar.	2	0,47	17	4,02	28	6,63	167	39,57	208	49,28
İşimle ilgili yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum.	3	0,71	12	2,84	29	6,87	145	34,36	233	55,21
İşimle ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olduğuma inanıyorum.	3	0,71	15	3,55	33	7,8	163	38,62	208	49,28
Acentada yöneticilerimin beni takdir ettiğini biliyorum.	4	0,94	15	3,55	32	7,75	179	42,41	192	45,49

Acenta ve Birlik müdürlerinin takdir ettiğini düşünüyorum.	3	0,71	16	3,79	32	7,58	154	36,49	217	51,42
Meslektaşlarımla takdir ettiğini düşünüyorum.	2	0,47	17	4,02	32	7,5	171	40,52	200	47,39
Turumu nasıl yapacağım konusunda yeterince bağımsız olmam, beni motive eder.	3	0,71	9	2,13	30	7,1	158	37,44	222	52,6
Çalışma arkadaşlarımla iş dışında (yemek, piknik vb) da beraber olmak, beni motive eder.	12	2,84	22	5,21	34	8,05	149	35,3	205	48,57
Rekabet, beni motive eder.	21	4,97	27	6,39	60	14,21	141	33,41	173	40,99
İşimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi, beni motive eder.	3	0,71	9	2,13	25	5,9	168	39,81	217	51,42
Yaptığım işte başarılı olmam, beni motive eder.	2	0,47	12	2,84	20	4,73	128	30,33	260	61,61
Yaptığım işin bana çekici gelmesi ve işimi sevmem, beni motive eder.	3	0,71	12	2,84	26	6,16	165	39,09	216	51,18
Bana ve özel yaşamıma saygı duyulması, beni motive eder.	2	0,47	11	2,6	25	5,92	195	46,2	189	44,78
İşimi adil ve adaletli bir ortam içerisinde yapabilmek, beni motive eder.	2	0,47	11	2,6	29	6,87	159	37,67	221	52,36
Pek çok kişinin sorumluluğunu taşıyor olmak, beni motive eder.	5	1,18	20	4,73	22	5,21	156	36,96	219	51,89

Tablo 32’de motivasyonu oluşturan faktörlerden birisi olan psiko-sosyal araçlara yönelik frekans analizleri verilmiştir. Analiz sonuçları en yüksek katılımın olduğu ifadeyi %97,16 oranı ile “Turumu nasıl yapacağım konusunda yeterince bağımsız olmam, beni motive eder.” İfadesi olarak gösterirken, en düşük katılımın olduğu ifadeyi %88,64 oranı ile “Rekabet beni motive eder “ ifadesi olarak göstermektedir.

Tablo 33’te motivasyonu oluşturan unsurlardan örgütsel ve yönetsel araçlara yönelik olarak frekans analizi sonuçları verilmiştir yönetsel ve örgütsel araçları tanımlayan ifadelere yönelik olarak en fazla katılım %96,31 ile “İyi organize edilmiş bir turu gerçekleştirmek, beni motive eder.”ifadesinde görülmektedir. En az katılım ise % 84,37 ile “Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (klima, mikrofon vb.) uygun olması, beni motive eder.” İfadesinde tespit edilmiştir.

Tablo 33**Yönetmel ve Örgütsel Araçlar Faktörüne Yönelik Frekans Analizi**

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Meslektaşlarımla fikirlerimi paylaşıyorum.	3	0,71	14	3,31	30	7,1	152	36,01	223	52,84
İş yerimde sempozyum, konferans, seminer gibi aktiviteler bulunmaktadır.	4	0,94	22	5,21	28	6,63	161	38,15	207	49,05
İş tanımlarını biliyorum.	1	0,23	16	3,79	22	5,21	159	37,67	224	53,08
Acenta ve Birliğimin hedeflerine ulaşması için misyon ve vizyona sahibim.	1	0,23	16	3,79	29	6,87	171	40,52	205	48,57
İyi organize edilmiş bir turu gerçekleştirmek, beni motive eder.	3	0,71	11	2,6	28	6,63	152	36,01	228	54,02
Farklı turizm çeşitlerine yönelik turları (Eko turizm vb) gerçekleştirmek, beni motive eder.	3	0,71	13	3,08	32	7,58	165	39,09	209	49,52
İşimde kariyer imkanının olması, beni motive eder.	3	0,71	15	3,55	16	3,79	172	40,75	216	51,18
Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (klima, mikrofon vb.) uygun olması, beni motive eder.	10	2,36	56	13,27	35	8,29	133	31,51	188	44,54

4.6.4. Mobbing Alt Boyutları ile Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Analizi

H1 hipotezi ve alt hipotezlerini test edebilmek için pearson korelasyon analizi ile ilişkiler araştırılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Mobbing alt boyutları ile motivasyon alt boyutları arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizleri ile incelenmiştir.

Tablo 34**Motivasyon Algısı ile Mobbing Algısı Arasındaki İlişki**

		Motivasyon	MOBBİNG Algısı
Motivasyon	Pearson Korelasyon	1	-0,273(**)
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	422	422
Mobbing Algısı	Pearson Korelasyon	-0,273(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	422	422

Tablo 34’te motivasyon ile Mobbing algısı arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin yönünün belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ($p=0,000$) motivasyon ile MOBBİNG arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tablo incelendiğinde Pearson korelasyon katsayı (-0,273) olarak bulunmuştur. Korelasyon kat sayıları +1 ve-1 arasında değer almaktadır. -0,273 sayısı motivasyon ile Mobbing algısı arasında çok güçlü olmasa da bir ilişkinin olduğunu, katsayının negatif (-) değer laması ise ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 35**İş ve Göreve Yönelik Saldırılar ile Ekonomik Araçlar Arasındaki Korelasyon Analizi**

		İş ve Göreve Yönelik Saldırılar
Ekonomik Araçlar	Pearson Correlation	-0, 161**
	Sig.(2-Tailed)	0,000
	N	422

$p=0.05$

Bu bağlamda motivasyon ile mobbing arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç mobbing algısında meydana gelen bir birimlik değişimin motivasyona -0,273’lük bir etki edeceğini, yani motivasyonu %27,3 oranında düşüreceğini gösterebilmektedir. Bu durumda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 35’te motivasyon alt boyutlarından iş ve göreve yönelik saldırılar ile motivasyon alt boyutlarından ekonomik araçlar arasındaki korelasyon katsayısı 0, 05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Buna göre ekonomik araçlar ile iş ve göreve yönelik saldırılar arasında negatif bir ilişkiden söz edilebilir ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınırsa -161 değeri ile iş ve göreve yönelik saldırılar ile ekonomik araçlar arasında negatif düzeye doğru bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Tablo 36
İş ve Göreve Yönelik Saldırılar ile Psiko-Sosyal Araçlar Arasındaki Korelasyon Analizi

		İş ve Göreve Yönelik Saldırılar
Psiko-Sosyal Araçlar	Pearson Correlation	-261**
	Sig.(2-Tailed)	0,000
	N	422

Tablo 36’da motivasyon alt boyutlarından iş ve göreve yönelik saldırılar ile motivasyon alt boyutlarından psiko-sosyal araçlar arasındaki korelasyon katsayısı 0, 05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Buna göre ekonomik araçlar ile iş ve göreve yönelik saldırılar arasında negatif bir ilişkiden söz edilebilir ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınırsa -0, 261 değeri ile iş ve göreve yönelik saldırılar ile psiko-sosyal araçlar arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu durumda H3b2 kabul edilmiştir.

Tablo 37
İş ve Göreve Yönelik Saldırılar ile Örgütsel-Yönetmel Araçlar Arasındaki Korelasyon Analizi

		İş ve Göreve Yönelik Saldırılar
Örgütsel Yönetmel Araçlar	Pearson Correlation	-166**
	Sig.(2-Tailed)	,000
	N	422

Tablo 37’de motivasyon alt boyutlarından iş ve göreve yönelik saldırılar ile motivasyon alt boyutlarından örgütsel-yönetmel araçlar arasındaki korelasyon katsayısı 0, 05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Buna göre ekonomik araçlar ile iş ve göreve yönelik saldırılar arasında negatif bir ilişkiden söz edilebilir ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne

alınırsa -166 değeri ile iş ve göreve yönelik ile örgütsel-yönetsel araçlar arasında negatif düzeye doğru bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu durumda H3b2 kabul edilmiştir.

Tablo 38
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırırlar ile Ekonomik Araçlar Arasındaki Korelasyon Analizi

		Sosyal İlişkilere Dönük Saldırırlar
Ekonomik Araçlar	Pearson Correlation	-0,152**
	Sig.(2-Tailed)	0,000
	N	422

Tablo 38’de motivasyon alt boyutlarından sosyal ilişkilere yönelik saldırırlar ile motivasyon alt boyutlarından ekonomik araçlar arasındaki korelasyon katsayısı 0, 05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Buna göre ekonomik araçlar ile sosyal ilişkilere yönelik saldırırlar arasında negatif bir ilişkiden söz edilebilir ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınırsa -151 değeri ile sosyal ilişkilere yönelik saldırırlar ile ekonomik araçlar arasında negatif düzeye doğru bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu durumda H1a₃ kabul edilmiştir.

Tablo 39
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırırlar ile Psiko-Sosyal Araçlar Arasındaki Korelasyon Analizi

		Sosyal İlişkilere Dönük Saldırırlar
Psiko-Sosyal Araçlar	Pearson Correlation	-0,162**
	Sig.(2-Tailed)	0,000
	N	422

Tablo 39’da motivasyon alt boyutlarından sosyal ilişkilere yönelik saldırırlar ile motivasyon alt boyutlarından psiko-sosyal araçlar arasındaki korelasyon katsayısı 0, 05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Buna göre ekonomik araçlar ile sosyal ilişkilere yönelik saldırırlar arasında negatif bir ilişkiden söz edilebilir ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınırsa -0,162 değeri ile sosyal ilişkilere yönelik saldırırlar ile psiko-sosyal araçlar arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu durumda H1b3 kabul edilmiştir.

Tablo 40
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları ile Örgütsel ve Yönetmel Araçlar Arasındaki
Korelasyon Analizi

		Sosyal İlişkilere Dönük Saldırıları
Örgütsel-Yönetmel Araçlar	Pearson Correlation	-172**
	Sig.(2-Tailed)	0,000
	N	422

Tablo 40’da motivasyon alt boyutlarından sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile motivasyon alt boyutlarından psiko-sosyal araçlar arasındaki korelasyon katsayısı 0, 05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Buna göre ekonomik araçlar ile sosyal ilişkilere yönelik saldırılar arasında negatif bir ilişki söz edilebilir ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınırsa -172 değeri ile sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile örgütsel ve yönetmel araçlar arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu durumda H1c3 kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların mobbing algısı, motivasyon algısı, mobbinge maruz kalma düzeylerinin performanslarına ve dolayısıyla motivasyonlarına etkisi gibi konular ulusal ve uluslararası literatürde sıklıkla bahsedilen ancak turist rehberleri gibi turizmin önemli bir bölümüne ülkemizde ilk defa incelenen bir konudur. Bu çalışma ile turist rehberliği literatürüne katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Yerli ve yabancı literatürde mobbing ve motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Antep ve arkadaşları (2012) çalışmalarında Mobbing ve motivasyon arasındaki ilişkiye yer verirken, Cross ve Rogers (2006) mobbingin davranışlar üzerine vurgu yapmıştır. Fox ve Stallworth (2005) ırk, etnik, cinsiyet gibi demografik değişkenlere değişen bir mobbingin varlığına değinmiş, Heinsen, Hogh ve Leymann (1996), çalışma yaşamında mobbing davranışı üzerine araştırmalarda bulunarak, performanslarının bu davranışlara göre değiştiğini gözlemlemişlerdir.

Kadın turist rehberlerinin hayata dair önemli sorumluluklarından olan annelik, çocuk sahibi olma ve nitelikli bir şekilde onları yetiştirme, eş olarak evine ve eşine olan sorumlulukları, düzensiz ve yorucu çalışma koşulları, uzun çalışma saatleri onları rehberlik mesleğini tercih etmemelerine ya da ayrılmalarına sebep olmaktadır. Özellikle kültür turlarının uzun bir süreyi kapsaması ve evlerinden uzakta olmaları gerekliliği ile haftalık ya da birkaç günlük tur programlarını tercih etmemektedirler. Yorucu ve fiziksel güç gerektiren turlarda da genellikle erkek rehberlerin tercih ediliyor olması, turist rehberliği mesleğinin genellikle erkekler tarafından icra edilen bir meslek olmasını sağlamıştır.

Turist rehberliği eğitimini alan birçok genç sektörde kaldıktan bir iki yıl sonra mesleği terk etmekte ya da yoğun çalışma koşulları sebebiyle staj döneminden elde ettikleri bilgi ve tecrübelerine dayanarak tercih etmemektedir. Rehberlik mesleğinin sezonluk olması ya da yarı bağımsız çalışma koşulları, iş güvencesinin bulunmayışı sebepleri ile mesleğe yönelik bir başlangıç söz konusu olamamaktadır. Bu sebeple rehberler genellikle ya çok genç yaşlarda rehberlik yapıp birkaç yıl sonra bırakmakta, ya da hiç başlamamaktadır. Sektörde mevcut olan rehberlerin çoğunluğu rehberliği isteyerek ve severek yapan kişilerden oluşmaktadır.

Batman (2003), Yıldız ve Değirmencioğlu (2008) araştırma sonuçlarında da bulduğu gibi evli rehberlerin çoğunlukta yer alması bir takım zorunlulukları da beraberinde getirmektedir. Özellikle rehberlik mesleğine dair mevcut tutumun çalışma saatlerinin belirsizliği, özel günlerde çalışma yükümlülüğü, ailelerinden uzakta olmaları, rehberlerin bir yaşam tarzı olması gerekliliği, yoğun sezon dışında bir gelirin olmaması gibi sebepler ile rehberlerin bekar kalmayı tercih ettikleridir. Bu alışma arada çok büyük bir farklılık olmasa da evli turist rehberlerinin bekar turist rehberlerine göre daha yüksek bir oranda bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Değişen alışma koşulları, mesleği şartların iyileştirilmesi, farklı meslek gruplarının yoğun ve yorucu çalışma şartları, bireylerin birbirlerine tahammül ve fedakarlık gücünü ortaya çıkarmaktadır. İnsanlar artık yoğun ve yorucu bir ortam da çalışsa dahi üstesinden gelebilmekte ve zorluklarla baş edebilmektedir. Özel yaşamı sekteye uğratan ya da sıkıntı oluşturan serbest çalışma saatlerine dayalı turist rehberliği mesleği bu mesleği icra edenler tarafından kabul edilmiş ve bu çalışma şartlarına göre bir yaşam biçimi, eş seçimi bulma yoluna itmiştir.

Turist rehberlerinin büyük kısmının lisans mezunu olması turizm sektörü için umut verici niteliktedir. Uzun uğraşlar sonrasında getirilen turist rehberliği yasası, mevcut rehberlerin haklarının korunmasıyla birlikte, yeni nesil rehberlerin eğitimi, yetişmiş, alanında uzman olmasını gerekli görmektedir. Rehberliğin kokart alım süreci incelendiğinde; rehberleri mevcut kokartlarını alabilmeleri için iki yola başvurmaları gerekmektedir. Birinci yol akademik eğitim ile herhangi bir nlisans ya da lisans programından mezun olarak alınırken, ikinci yol bakanlık kursu ile kokart alınmasıdır. Bakanlık kurslarının son yıllarda giderek azalması, uzun yıllar bu konuda eğitim gören turist rehberlerinin beklentileri arasındadır.

Son yıllarda Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından düzenlenen kurslara pek rastlanmamış olsa da sektörde sayısı fazlaca olarak bulunan turist rehberlerinin varlığından söz etmek mümkündür. Bakanlığın şartları arasında bulunan herhangi bir lisans programından mezun olmak şartı sadece rehberlik lisans eğitimini kapsamadığı için farklı disiplinlere yönelik lisans eğitimi de almış olabilirler. Katılımcıların kokart alma yerlerine bakıldığından yarıya yakının bakanlık kursu ile diğer bir yarısının da lisans turist rehberliği eğitimi veren kurumlardan aldıkları eğitim ile alındığı görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu lisans mezunudur ve eğitimi lisans

mezunu olan katılımcılar kokartlarını Kültür ve Turizm Bakanlığından kokart alabilmeleri için ya rehberlik lisans eğitimi veren herhangi bir kurumdan mezun olmuşlardır ya da rehberlik dışında herhangi bir lisans programından mezun olarak lisans mezunu olmuşlardır. Son zamanlarda yapılan güncel çalışmalar ve rehberlik mesleğinin eğitim zorunluluğuna yönelik mücadelesi ile rehberlik eğitimi değer kazanmış olsa da konuya ilişkin çalışmaların devam etmesi mesleğin sistemsiz yapısından kurtulması açısından can alıcı niteliktedir.

Rehber profilleri incelendiğinde bildikleri dil sıralamasında ilk sırayı İngilizce almaktadır. Bu sırayı; Almanca, Fransızca, İtalyanca, Rusça ve Arapça dilleri izlemektedir. Hacıoğlu ve vd (2007), Köroğlu (2011) yapılan araştırmalar da aynı sonuç ortaya çıkmıştır. İstatistikler incelendiğinde de bu durum görülmektedir. Bu yoğunlaşmanın devam etmesinin sebepleri arasında yaygın İngilizce eğitimi gelmesi ve bu eğitimin sektörün mevcut ihtiyaçlarına bağımlı olarak ilerlememesidir. Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçilerin yoğunlukları incelendiğinde Arap turistlerin hızlı artışı gözlenmektedir. Bu duruma istinaden mevcut koşullar ve güncel gelişmeler de göz önünde bulundurularak bir eğitim programının uygulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Kokart kapsamını belirleyen kokartı aldıkları yerdir. Turist rehberleri bakanlık kurslarından eğitim alıp kokartı da oradan alıyorsa bir süre bölgesel, lisans eğitimi veren bir turist rehberliği kurumundan mezun olup kokart alıyorsa ülkesel kokarta sahip olmaktadır. Kokartın  lkesel veya bölgesel olması rehberlik mesleğinin bölgesel uzmanlaşma durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bir rehberin mevcut bölgelerde yoğunlaşması ve uzmanlaşması rehberlik adına önemli bir husustur. Ancak rehberlik mesleğinin yoğun bilgi ve beceri gerektirmesi ve tüm bölgeleri kapsamaması onun farklı bölgelere yönelik bilgi ve becerisinin de bulunması gerekliliğini ifade etmektedir.

Rehberlerin mesleki tecrübelerinin ortalama düzeyde olması iki önemli sonucu ortaya çıkarmaktadır. Var olan rehberlerin ardından hızlı bir şekilde yeni rehber gelmemekte, yeni mezun olan rehberler ise deneyimli rehberlere göre sayıca azınlıkta yer almaktadır. Yeni rehberlerin yetişmesi turizm adına katkı sağlaması beklenen bir faktördür. Bir diğer ifadeyle rehberlerin yaş ortalamaları da dikkate alındığında mevcut rehberin büyük bir kısmı uzun süreden beri sektörde yer almaktadır.

Rehberlik mesleğinin en önemli sorunları arasında yer alan parasal sorunlar, düşük ücretler, mesleğin acentalar tarafından gerektiği kadar önemsenmemesi, mevcut taban ücretlerin verilmemesi veya aşağıya çekilmek istenmesi gibi sorunlar Batman (2003), Zengin vd (2004) tarafından da belirtilmiştir. Ancak son dönemdeki mevcut yasal düzenlemeler ile sorunun hafifletildiği ya da bir nebze de olsa giderildiği araştırma sonuçlarına göre ifade edilebilir.

Arkeoloji turları, şehir turları, inanç turizmi turları en sık tercih edilen turlar arasındadır. Medeniyetler beşiği olan Türkiye'nin zengin kültürel mirası sebebiyle tarihe, inanca, kültürel varlıklara yönelik turların sıklığından söz etmek mümkündür. Uzmanlaşma durumu TUREB ve odalar tarafından düzenlenen ihtiyaç duyulan alanlara yönelik uzmanlaşma programları açmaktadır.

Ülkesel ve bölgesel kapsamda değerlendirildiğinde İngilizler ilk sırada yer alırken, benzer bir oranla Türkler, sırasıyla Amerikalılar, Almanlar, Ruslar yer almaktadır. Rehberlerin en fazla çalıştığı milliyetlerin sahip olduğu yabancı dil ile orantılı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda en fazla çalışılan milliyet ile rehberlerin sahip olduğu kokart dili de benzer bir ilişkide olduğu görülmektedir. Rehberlerin en fazla çalıştığı milliyet ayrıca ülkeye en sık gelen gruplar arasındadır. Yerli turist gruplarının en yoğun çalışılan gruplar arasında yer alması, Türklerin de rehberleri turlara katılım sıklığının fazla olduğunu, rehberli bir geziye ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

Rehberlik mesleği dışında ek iş yapanların, yapmayanlara oranla oldukça fazla sayıda olması dikkat çekici bir diğer sonuçtur. 2013 Turist Rehberliği meslek yasası çıkartılmadan önce devlet memurları ve kamuya bağlı kişilerin rehberlik mesleğini icra etmesi mümkün değilken, günümüzde mümkün olması bu durumu değiştirmemiş, rehberlik mesleğini icra eden kişilerin başka bir meslekle ilgilenmemesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca Batman (2003), Yazıcıoğlu ve vd (2008) ise benzer bir sonucu ortaya çıkartarak rehberlerin çoğunlukla ek bir iş yapmadığını tespit etmişlerdir.

Acentaya bağlı çalışan rehberlerin sayısı oldukça fazladır. Rehberlik mesleği algısında yer alan rehberlerin bağımsız çalışması ve bu yüzden iş güvencelerinin olmaması durumu bu sonuçla değerlendirildiğinde geçerli görünmemektedir. Bu durum bağımsız çalışan rehberlerin giderek belli bir acentaya bağlı olarak çalıştığını ortaya çıkarmıştır.

Aynı zamanda belli bir acentaya bağlı olarak çalışma onları sosyal güvencesi olan bir işte yer almalarını sağlayacak, bu durumda işlerine olan bağımlılıkların arttıracaktır.

Acentaya bağlı çalışan rehberlerin avantajlarıyla birlikte bazı dez avantajları da bulunmaktadır. Özellikle acentaların rehberlerine nitelikli bir iş güvencesi, maaş, ücret, sosyal güvenceler ve ek olanaklar sağlaması onları acentaya daha da bağlamaktadır.. Aynı zamanda rehberlerin belli bir acentaya uzun süre bağlı olması ondaki kurum kültürünü de oluşturacaktır.

Turist rehberlerinin görev aldığı turların sreye ve içeriğe ilişkin kapsamı onların daha önce yaptığı turları ile benzer bir nitelik taşımaktadır. Katılımcıların cevapları incelendiğinde, uzun süreli turların yoğunluğunun günlük turlara göre daha az olması uzun çalışma saatleri, günlerce seyahat etme yükümlülüğü, evlerinden ve ailelerinden uzakta olmaları gibi sebepler bulunmaktadır. Turist rehberleri kendileri için daha az yorucu olan ve daha az seyahati gerektiren gün sonunda evlerine dönebilecekleri turları tercih etmektedirler.

Araştırmaya göre; turist rehberlerinin mobbingden etkilenmesi söz konusudur. Kapsamlı ve karmaşık olan mobbing sürecinin özellikle rehberleri etkileyen kısmı işlerine müdahale etme, bilgilerine yönelik bir engel ile karşılaşma, hizmet sağlayıcıları ile yaşadıkları sıkıntılar boyutundadır. Mobbing kavramının turist rehberleri üzerindeki etkileri; verimliliklerinin düşmesi, yaptıkları işin niteliklerinin düşmesi, turist ile diyaloglarında bir takım sıkıntılar ile karşılaşmaları olarak görülebilir. Bu kapsamda turist rehberlerinin yoğun ve yorucu çalışma koşulları onları güçlü ve sağlam kılsa da, şiddeti yüksek mobbing eylemlerini algılamakta ve etkilenmektedir.

Turist Rehberlerinin motivasyonları ise genellikle yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yaklaşık 20 yıllık bir süreci kapsayan turist rehberliği mesleğinin gelişim süreci hala devam etmektedir. Geçmiş yıllara nazaran azalmış olsa da; yasa ve kanunlarda belirlenen bir takım ekonomik ve yasal haklar çoğu kez verilmemekte ya da göz ardı edilmektedir. Bu kapsamda rehberlerin motivasyonunu etkileyen önemli unsurlardan biri olan yasal hakların uygulamada kendini bulması, sorunları bytmeyen ve ozmc yaklaşan turist rehberleri için önemli bir atılım olacaktır.

Turist rehberlerinin mobbinge maruz kalmaları durumlarının oldukça yüksek olmaması; hukuki ve kamusal alanda bir takım önlemlerin alındığını, rehberlerin de fikirlerin önemsendiğini ifade edebilir. Bu kapsamda görsel ve yazılı basında kısıtlı sayıda görülen şiddet ve yıldırma olaylarının, geneli ifade etmediği, bu yargının da toplumsal açıdan doğruluğunun olmadığını ifade edebilir.

Turist rehberlerinin yıldırma niteliğindeki davranışlardan etkilenmeleri ve bu durumun motivasyonlarını etkilemeleri, onları işlerinden uzaklaştıracak ya da sevmedikleri bir işi yapmalarına zorunlu kılacaktır. Mevcut önemlerin ve uygulamaların devam ettirilmesi, rehberlik mesleğinin kutsallığını ve önemini arttıracaktır. Araştırmanın bulgularından elde edilen verilere göre özel sektöre, kamu kurum ve kuruluşlara, araştırmacılara yönelik öneriler aşağıdaki gibidir;

Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Yönelik Öneriler

- Turist Rehberlerinin mevcut eğitim düzeylerinin değiştirilmesi adına öncelikle bakanlık kurslarının kaldırılmalıdır.
- Gelecekte turist rehberliği sayılarının en az indirgenmesi sağlanmalıdır.
- Uzmanlaşma gerektiren eğitimlerin üniversitelere verilmesi ve lisansüstü eğitimi veya iki yıllık bir ön lisans eğitimi gibi alanlarda verilmelidir.
- Kaçak rehberlerin giderilmesi için denetimlerin sıklık ve şiddetini arttırması ve bu tarz durumları göz ardı etmemesi gerekmektedir.
- Hanutçuluğun çözülmesi için turistin ziyaret ettiği bölgelere bir turizm polisinin koyulması ve hanutçuluğun önlenmesi sağlanmalıdır.
- Turist rehberlerinin maruz kaldığı psikolojik ve cinsel baskı davranışlarının kontrol altına alınması ve önlenmesi adına devlete ait kurumların iş yerlerinde denetimlerini arttırmalıdır.
- Turist rehberlerinin mevcut şartlarının iyileştirilmesi, doğu-batı ayırd etmeden turlara çıkabilmesi için, gerekli güvenlik önlemlerinin sağlanması, iş güvencesi unsurları arttırılmalıdır.

Özel Sektör İşletmeleri ve Rehberlere Yönelik Öneriler;

- Kadın rehberlerin bu mesleği yürütmesi için acentalar kadın rehberleri uzun süreli turlara göndermekten kaçınmalı, bunun yerine günü birlik ya da şehir turları, özel grup turları gibi yorucu olmayan turlara göndermeyi tercih etmelidir.
- Genç rehberlerin sektöre atılmaları teşvik edilmelidir.
- Seyahat acentalarının sadece Türklere özel bir tur hizmeti sağlaması, Türklerin gelenek, görenek, adet, dini ve kültürel alışkanlıklarına uygun bir rehberlik hizmetinin sağlanması
- Anadolu turlarına katılan turist rehberlerinin mesleki koşullarının iyileştirilmelidir.
- İş güvencesi sağlanarak huzurlu bir ortamda turunun gerçekleşmesinin sağlanmalıdır.
- Acentaların yeni rehberleri bünyelerine katmalıdır.
- İşletmelerin çalışanların özel yaşamlarına müdahale etmeden hassas bir yapıda davranmalıdır.
- Rehberlerinin bilgi ve becerileri, eğitim düzeylerine uygun turların verilmelidir.
- Acenta içinde dedikodu, çalışanların birbiri hakkında konuşması engellenmeli, bu tür durumların oluşmadan önlem alınması ve bazı denetimlerin yapılması gerekmektedir.
- Rehberlerin psikolojik ve ruhsal yapısının acenta tarafından incelenmesi ve gerekli görüldüğü takdirde psikolojik destek almalılarıdır.
- Acentaların taban ücretleri hususuna dikkat etmesi ve buna uygun ücretlendirmeler ile rehberleri çalıştırması gerekmektedir.
- Acentaların turist rehberinin bilgi ve tecrübesini göz ardı ederek, emredici, küçük düşürücü ithamlarda bulunmaktan ziyade, tavsiye niteliğinde, iş görevlerine ve iş etiğine uygun hareket ederek davranmalıdır.
- Turun organize edilmesi hususunda ekstra bir elemanın bulundurulması ve tur sırasında yaşanan aksaklıklarla onun ilgilenmesi rehberlerin kendi görevlerini yerine getirmelerinde oldukça gerekli bir husustur.
- Acentaların iş güvencesini sağlaması, çalışma koşullarını iyileştirmesi, ücretleri arttırması, uzun süreli çalışma saatlerini ortan kaldırmalıdır.

- Gerekirse daha fazla rehber çalıştırarak daha verimli rehberler oluşturmalıdır.

Yeni Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Turist Rehberlerine yönelik farklı mobbing davranışlarının alt boyutlarının incelenmesi ve turist rehberliği için anlamlı sonuçlara oluşturacak olan cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum gibi değişkenler ile analiz edilebilir.
- Çalışmada uygulanan mobbing ve motivasyon değişkenine farklı çalışma koşullarını etkileyen bir üçüncü değişken eklenebilir.
- Turist rehberlerini görüşlerindeki farklılıklar analiz edilebilir.
- Bu çalışmanın kamu kurumları, özel sektör tarafı da değerlendirmeye alınarak, onlar açısından da durum değerlendirmesi yapılabilir.
- Araştırmanın sonuçları farklı ülkelerde ve destinasyonlarda uygulanarak veriler karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- ADAMS, Stacy, J., (1963), Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- AGUİNİS, H., Joo, H., and Gottfredson, Rachel. K., (2013), What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241–249
- AHİPAŞAOĞLU, H. Suavi. (2001), *Turizmde Rehberlik*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- AHİPAŞAOĞLU, H. Suavi. (2006). *Turizmde Rehberlik*, II. Basım. Ankara: Gazi Kitabevi.
- ALTOK, Tuğba, (2009), Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Isparta.
- ALTUNIŞIK, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, (2012), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- ANTEP, Zehra, Bektaş, Gülfer, Altın, Ufuk ve İrbat, Arzu, (2012), For Strategic Planning of Healthcare Management, The Effect of Mobbing on Motivation of Healthcare Providers, *Social and Behavioral Sciences*, 58, s. 606-613.
- AP, John and Kevin. K. F. Wong. (2001), Case Study on Tour Guiding: Professionalism, Issues and Problems, *Tourism Management*, 22 (5), 551-563.
- ARIK, İsmail A. (1996), *Motivasyon ve Heyecan'a Giriş*, İstanbul: Elif Ofset.
- ARIKAN, Rauf. (2000), *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*. 3. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- ARPACIOĞLU, Gülcan, (2005), Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçim, *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Editör: Deniz Yalım, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

- ARTAN, Inci (1986), *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları No: 10., İstanbul.
- ARTUK, Mehmet Emin, (2006), Cinsel Taciz Suçu (TCK. m.105)” *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı 4, ss. 29-44.
- ARTUN, Ünsal, (1996), Genisletilmiş Bir Siddet Tipolojisi, *Cogito*, sayı 6-7. Kıs-Bahar, s.29-36, İzmir.
- ASUNAKUTLU Tuncer. ve Safran, Barış, (2004), Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği), *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,
- AYDEMİR, Muzaffer (2007), *İşyerinde Cinsel Taciz Davranışı*, Ekin Yayınları, Bursa.
- AYDEMİR, Muzaffer (2007), *İşyerinde Cinsel Taciz Davranışı*, B.1, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım
- BADU, Edwin, Ellis, (2005), Employee Motivation in University Libraries in Ghana: a comparative analysis, *Information Development* vol, 21 issue . p. 38-46.
- BAİLEY, Darlyne, (1992), Using Participatory Research in Community consortia development and evaluation: lessons from the beginning of a story., *American Sociologist*, Vol. 23, No.4, pp.71- 82.
- BAİLLIEN. E., Neyens. I., Witte, H., & Cuyper, N. (2009), A Qualitative Study On The Development of Workplace Bullying: Towards A Three Way Model, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19, 1–16.
- BALCI, Esergül, (1992), *Ödüller, güdüleme kuramları ve Türkiye’de öğretmen ödülleri*, Ankara: Adım Yayınları
- BALDUCCI Cristian, Alfano Vincenzo and Fraccaroli Franco, (2009), Relationship Between Mobbing At Work and Mmpi-2 Personality Profile, Posttraumatic Stres Symtoms, and Suicidal İdeation and Behavior, *Violence and Victims*, 24 (1), 52-67.

- BALTAŞ, Acar, BALTAŞ, Zuhâl, (2002), *Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri*, Remzi Kitapevi, 21. Baskı, İstanbul.
- BARLETT, Michelle, (2009), Workplace Incivility and Conflict Management Styles of Community College Leaders In The Nine Mega States, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Graduate School of Clemson University, Clemson.
- BARLI, Önder, (2005), *Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar*, Atlas Yayıncılık., İstanbul.
- BARRIOS, L. Lisa and SLEET, A. David, (2004), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Newyork
- BARTOL, Kathryn M. and Martin, David Christian, (1994), *Management*, New York, McGraw-Hill.
- BAŞ, Türker. (2006). *Anket: Anket Nasıl Hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?* 4. Baskı. Seçkin Yayıncılık. Ankara
- BATMAN, Orhan, Recep Yıldırğan ve Nihat Demirtaş. (2000), *Turist Rehberliği*, Değişim Yayınları, Sakarya.
- BATMAN, Orhan. (2003). Türkiye’de Profesyonel Turist Rehberlerinin Mesleki Sorunlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003/2, 115-132.
- BAYKAL, Adnan Nur (2005), *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Psikolojik Sıddet’den Günümüze*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BENZİNG, Cyntia. & Chu, Hung, M., (2009), A comparison of the motivations of small business owners in Africa, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), pp.60–77.
- BENZİNG, Cynthia., Chu, Hung, M. & Kara, Orhan, (2009), Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems, *Journal of Small Business Management*, 47(1), pp.58–91.

- BERETTİ, Antoine, Figuières, Charles, & Grolleau, Gilles, (2013), Using money to motivate both ‘saints’ and ‘sinners’: A field experiment on motivational crowding-out. *Kyklos*, 66(1), 63–77.
- BESWICK, Johanna- GORE, Joanne- PALFERMAN, David (2004), Bullying at Work: A Review of the Literature, *Healty & Safety Laboratory*, http://www.hse.gov.uk/research/hsl_pdf/2006/hs/0630.pdf Erişim tarihi (03.07.2015).
- BJÖRKQVİST, Kaj, Österman, Karin, & Hjelt-Bäck, Monika, (1994), Aggression among university employees, *Aggressive Behavior*, 20(3), 173-184. doi: 10.1002/1098-2337(1994)20:33.0.CO;2-D
- BLANDO, Judith, Lynn, (2008), Workplace Bullying: Aggressive Behaviour and Its Effect On Job Satisfaction and Productivity, *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of Phoenix, Phoenix
- BOLAT, Tamer, (2014), *Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- BOLAT, Tamer, Seymen. Oya, Aytemiz, Bolat, Oya, İnci, ve Erdem, Barış (2008), *Yönetim ve Organizasyon*, (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- BROOKS, Ian, (2006), *Organisational Behaviour*, London: Pearson Education Limited.
- BUSSİNG, A. T., Bissels, T., Fuchs, V., & Perrar, K.-M. (1999), A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. *Human Relations*, 52(8), 999–1028.
- CAN, Halil, (2002), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi: Ankara.
- CEMALOĞLU, Necati (2007), Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol. 33 ss. 77-87.
- CERTO, Samuel, C., (1997), *Modern Management*, 7th Ed., PrenticeHall, s. 387.

- CHAPPELL, Duncan, and Di Martino, Vittorio, (1998), Violence at work, *International Labor Office*.
- CHERRINGTON, David, J. (1994), *Organizational behavior: the management of individual and organizational performance*, Ally and Bacon, Boston.
- COHEN, Erik, H., H., Ifergan, Michael and Cohen, Edward. (2002), A New Paradigm in Guiding The Madrich as a Role Model, *Annals Of Tourism Research*, c. 29, s. 4, ss. 919- 932.
- COHEN, Edward, (1985), The Tourist Guide: The Origins, Structure And Dynamics Of A Role, *Annals Of Tourism Research*, 12 (1). ss. 378-398.
- COYNE, Iain; Elizabeth, Seigne; Peter, Randall (2000), Predicting Workplace Victim Status From Personality, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:9, No:3, 335-349
- CROSS, Neymann and Rogers, Lesley, L.(2006), Mobbing vocalizations as a coping response in the common marmoset, *Centre for Neuroscience and Animal Behaviour*, 11(2), 349-358.
- ÇEŞMECİ, Nihat, (2004), Türkiye’de Paket Turların Yönetiminde Turist Rehberlerinin Fonksiyonu: Yönetmelik Rollerinin Tespiti, Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Kayseri.
- ÇETİN, Münevver, Ölçüm, ve Hacıfazlıoğlu, Özge, (2004), Öğretim Elemanlarının Çatışma Davranış Biçimleri. *Anadolu Üniversitesi Dergisi*, 5, (2), 155-162.
- ÇETİN, Gürel ve Kızılırmak, İsmail (2012), Türk Turizmde Kokartlı Turist Rehberlerinin Mevcut Durumunun Analizi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İBBF Dergisi*, C.XIV, S.II.
- ÇOBANOĞLU, Şaban, (2005), *Mobbing ve Başa Çıkma Yöntemleri*, Timaş Yayıncılık, İstanbul.
- ÇOLAKOĞLU, Osman, Epik, Ergün Efendi, (2010), *Tur Yönetimi ve Turist Rehberliği*. Ankara: Detay Yayıncılık

- DAHLES, Heidi, (2002), The Politics of Tour Guiding Image Management in Indonesia, *Annals Of Tourism Research*, Cilt. 29. Sayı 3. ss.783-800.
- DAVENPORT, Noa., Schwartz, Ruth, D. & Elliott, Gail, P., (2002), *Mobbing, Emotional Abuse In The American Workplace*. Iowa: Civil Society Publishing.
- DAVENPORT, Noa, SCHWARTZ, Ruth, D., ELLIOTT, Gail, P., (2003), *Mobbing: İşyerlerinde Duygusal Taciz*, (Çev: Osman Cem Önortay), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DAVIS, Tim, R.V. (1984), The Influence of the Physical Environment in Offices, *Academy Management Review*, 9:2, s. 271-283.
- DECI, Edward, L., Koestner, Richard., and Ryan, Richard. M, (1999), A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- DEMİRKOL, Şehnaz ve İlknur Ekmekçi. (2005), Paket Turların Sürdürülebilirliğinde Turist Rehberlerine Etik Bir Bakış, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği Bölümü IV. Geleneksel Turizm Paneli (22 Nisan 2005-Panel Bildirileri), 59-83.
- DİNÇER İstanbullu, F.ve İsmail Kızılırmak, (1997), Turizm Rehberliğinin Gelişimi ve Türkiye'deki Konumu' Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Türkiye'de *Turizmin Gelişmesinde Turist Rehberinin Rolü*, *Hafta Sonu Semineri IV*, 05-07 Aralık, Nevşehir.
- DJURKOVIC, Nikola, McCormack, Darcy, & Casimir, Gian, (2004), The Physical and Psychological Effects of Workplace Bullying and Their Relationship To Intention To Leave: A Test of The Psychosomatic and Disability Hypotheses, *International Journal of Organizational Theory and Behaviour*, 7(4), 469-497.
- DUNCAN, Lewis (2001), Perceptions of Bullying, *International Journal of Decision Making*, Vol:2, No:1, 48-63.

- DUNCANN, Chappell, DI MARTINO, Victorio, (1998), Violence at Work, <http://www.ilo.org/public/protection/safework/violence/vio/wk/violwk.pdf>
Erişim tarihi (28.10.2015).
- DUNN, Brian, (2009), *The brave new world of executive compensation: What do we do now?* New York, NY: Aon Consulting
- DURSun, Bingöl (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş., s. 242.
- EINARSEN, Stale, (2000), Harassment and bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach, *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4), pp. 379-401
- EINARSEN, Stale, (2000), Harassment and bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach, *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4), pp. 379-401.
- EINARSEN, Stale, SKOGSTAD, Anders, (1996), Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations, *European Journal of work and Organizational Psychology*, Vol.5(2), pp.185-201.
- EINARSEN Stale, Helhe Hoel, Dieter Zapf ve Cary C (2003), The Concept of Bullying at Work, Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, *International Perspectives in Research and Praticice*, London/Newyork.
- EINARSEN, S., Raknes, Bjorn, Inge., & Matthiesen, Stig, Berge, (1994), Bullying and Harassment At Work and Their Relationships To Work Environment Quality, *An Exploratory Study. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4, 381–401.
- EINARSEN, Stale, ve Raknes, Bjorn Inge, (1991), *Mobbing I Arbeitslivet, En undersokelse av forekomst orhelsemessige konsekvenser av mobbing pa norske arbeidsplasser*, Bergen: FASH Universitetet I Bergen
- EKER, Nuray, (2015), *Profesyonel Turist Rehberleri Bakış Açısıyla Turizm Rehberliği Eğitim Müfredatlarının Uygulama Yeterliliği*, Sakarya

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya.

ELLIS, Andy, (1999), Workplace Bullying

<http://www.worktrauma.org/research02.htm> E. T: 03.07.2015

ERDOĞAN, Gülnur, (2009), *Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)*, www.gulnurerdogan.av.tr/tr/uploads/mobbing.pdf, E.T: 11.08.215

EREN, Erol, (2015), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 15. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

ERGİL, Doğu (2001), Şiddetin Kültürel Kökenleri, *Bilim ve Teknik*, Sayı 399, Şubat. ss.40- 41.

ERTÜRK, Mümin, (2001), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri* (5.Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

ESTRİN, Saul, Mickiewicz, Tomasz & Stephan, Ute, (2013), Entrepreneurship, Social Capital, and Institutions: Social and Commercial Entrepreneurship Across Nations, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), pp.479–504.

FELDMAN, Yuval & Lobel, Orly, (2010), The incentives matrix: The comparative effectiveness of rewards, liabilities, duties, and protections for reporting illegality. *Texas Law Review*, 88(6), 1151–1211

FERRARI, Elana, (2004), Raising Awareness on Mobbing AN EU Perspektive, Daphne Programme, *European Comission*, April.ss.1-20.

FETTAHLIOĞLU, Okan, Ö, (2008), Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*.

FINDIKÇI, İlhami, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.

FİNCHAM, Robin ve Rhodes, Peter (2005), *Principles of Organizational Behaviour*, 4.Baskı, Oxford University Press, New York.

FİNE, Elizabeth and Jean Haskell Speer, (1985), Tour guide performances as sight sacralization” *Annals of Tourism Research*, 12, no. 1:73-95.

- FOLGER, Rober, and Cropanzano, Russell, (1994), *Organizational justice and human resource management*, Thousands Oak: Sage Publications.
- FOX, Suzy and Stallworth, Lamont, E., (2006), Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace, *Journal of Vocational Behavior*, 66, s. 456-468.
- FRANKEN, Robert, E, (2007), *Human motivation*, U.S.A, Thomson Wadsworth
- GENÇ, Nurullah, (2004), *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, (1. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık ve San. A.Ş.
- GENÇ, Ömer, (1992), *Rehberlik Eğitime Eleştirel Bir Yaklaşım*, Turizm Eğitimi Konferans ve Workshop, Ankara. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü Yayınları, ss. 215-218.
- GEORGE, Jennifer M., and Jones, Gareth, R., (1997), Organizational spontaneity in context, *Human Performance*, 10(1), 153–170.
- GHORPADE, Jai (1988), *Job Analysis- A Handbook for the Human Resource*, Prentice Hall.
- GLASO, Lars, Matthiesen, Stig, Berge., Nielsen. Morten Briklend I and Einarsen, Stale (2007), Do Targets of Workplace Bullying Portray A General Victim Personality Profile?, *Scandinavian Journal of Psychology*, 48 (4), 313 – 319.
- GOODMAN, Paul, S. (1974), An examination of referents used in the evaluation of pay, *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 170-195.
- GOTTFRIED, Adele, E, (1990), Academic intrinsic motivation in young elementary school children. *Journal of Educational Psychology*, 82(3), 525–538.
- GÖKÇE, Toker, Asiye, (2006), İşyerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye
- GREDLER, Margeret, E., Broussard, Sheri, Coates ve Garrison, Betsy,M.E, (2004), The relationship between classroom motivation and academic achievement in

elementary schoolaged children. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 106–120

GROEBLİNGHOFF, David ve Becker, Margeret, (1996), A Case Study of Psikolojik şiddet and the Clinical Treatment of Psikolojik şiddet Victims, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 277-294.

GRUBB, Stephen, (2005), Workplace Bullying Among Public Sector Professional Employees: An empirical study examining the relationship between workplace bullying, job satisfaction, and intention to leave, Presented at the 3th National Honours Colloquium University of New South Wales.

GUAY, Frederic, Chanal, Julian, RATELLE, Catherine F., Mars Herbert, W., Larosa, Simon and Boivin, Michel, (2010), Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children, *British Journal of Educational Psychology*, 80, 711-735

GÜL, Hülya (2009), İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldıрма, TAF Preventive Medicine Bulletin

GÜNEY, Salih (2011) , *Davranış Bilimleri*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

GÜZEL, ÖZLEM, F., Ali Türker, İlker Şahin, (2014), Profesyonel Turist Rehberlerinin Algıladıkları Mesleki Engelleri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 2 (2014), 173-190.

GÜZEL, Özlem. (2007), Türkiye İmajının Geliştirilmesinde Profesyonel Turist Rehberlerinin Rolü (Alman Turistler Üzerine Bir Araştırma), *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

HACIOĞLU, Necdet. (2000), *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Bursa: Vipaş Yayınları.

HACIOĞLU, Necdet, Ahmet Köroğlu ve Özlem Köroğlu, (2007), *Profesyonel Turist Rehberlerinin Meslekte Uzmanlaşma Eğilimlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. I. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi (07-08 Eylül 2007) Bildiriler Kitabı, Ankara: Detay Yayıncılık, 685-700.

- HAIR, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin and Rolph E. Anderson, (2010), *Multivariate Data Analysis* (7th. edition), Pearson Prentice Hall.
- HARVEY, Williams, (2013), Victory can be yours in the global war for talent: Social factors and lifestyle help to attract top employees, *Human Resource Management International Digest*, 21(1), 37–40.
- HAWORTH, Guy, (1992), The use of non-human animals in psychological research: the current status of the debate ‘Ethics’, *Psychology Teaching, New Series* (1), 46-54.
- HELLRIEGEL, David, SLOCUM, Jackson, Williams, ve WOODMAN, Right, Williams, (1998), *Organizational Behaviour*, 8th Ed. New York: South Western Colege Publishing.
- HELLRIEGEL, Don, ve Slocum, John. W. (2011), *Organizational Behavior*, (13th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- HERZBERG, Frederick, (1964), The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower, *Personel Administrator* (27), 3 – 7.
- HERZBERG, Frederick, (1968), One More Time: How Do You Motivate Employees?, *Harvard Business Review*, 46 (1). 53 – 62.
- HERZBERG, Frederick., Mausner, Bernard, Snzderman, Barbara, (1996), The Motivation to Work, *Organisational Behavior and Human Performance*, vol 8, 15 -20.
- HİRİGOYEN, Marie France (1998), *Manevi Taciz Günümüzde Sapkın Siddet*, Çev: Heval Bucak, Güncel Yayınları, Arastırma Kitaplığı Dizisi, İstanbul.
- HODGETTS, Richard M. (1999), *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*, (Çeviren: Çetin, Canan ve Mutlu Can, Esin). İstanbul: Beta Basım.
- HOEL Helge and SALIN Dennis (2003), *Organizational Antecedents of Workplace Bullying* in Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary Cooper (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. London: Taylor and Francis

- HOEL, Helge, Rayner, Charlotte ve Cooper, Cary L. (1999), Workplace Bullying, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol:14, 195-230.
- HOGH, Annie ve Andrea, Dofradottir (2001), Coping With Bullying in the Workplace, *European Journal of Work and organizational Psychology*, Vol: 10, No:4.
- HOLLOWAY, J. Christopher, (1981), The guided tour: A sociological approach, *Annals of Tourism Research*, 8 (3), 377-401.
- <http://www.Bullonline.org/workbully/costs.html>
- <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm>
- <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm>, E. T: 16.10.2015
- <http://www.mobbingportal.com/> E.T. 10.05.2015
- <http://www.ukessays.com/essays/business/motivation-in-business.php> Erişim Tarihi: 10.09.2015
- HUANG, Songshan, Hsu, Cathy H. C. ve Chan, Andrew, (2010), Tour Guide Performance and Tourist Satisfaction: a Study of the Package Tours in Shanghai, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 34. No. 1, February 2010. Sayfa: 3-33 <http://jht.sagepub.com/content/34/1/3> E.T., 12.06.2015
- HUGHES, Karen, (1991), Tourist satisfaction: a guided “cultural” tour in North Queensland. *Australian Psychologist*, 26(3), 166-171
- HULL, Clark, (1943), *Principles of Behavior*, New York: Appleton-Century-Crofts.
- HUNTER, Samuel, T., Cushenbery, Lilliya, and Friedrich, Tamara, (2012), Hiring an innovative workforce: A necessary yet uniquely challenging endeavor, *Human Resource Management Review*, 22(4), 303–322.
- INTERNATIONAL LABOR OFFICE (ILO), Violence on the Job- A Global Problem", *ILO Report*

- INTERNATIONAL LABOR OFFICE (ILO): "Violence on the Job- A Global Problem", *ILO Report*, 20.07.1998.
- İŞLER, BÜYÜKER, Didar ve GÜZEL, Özlem, F., (2014), Tur Yönetiminde Profesyonel Turist Rehberlerinin Deneyimsel Rolü: Alman Turistlerin Kültür Turu Satın Alma Davranışlarına Yönelik Bir Değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, Sayı: 1. S. 125-138
- İŞSEVEROĞLU, Gülsün. (2001). Meslek Ahlakı, "İş güç" *Organizasyon Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, <http://www.isguc.org/gissever1.htm>- E. T: 28.11.2005
- JIANG Bingli and Tribe, John, (2009), Tourism jobs – short lived professions': student attitudes towards tourism careers in China, *Journal of Hospitality and Leisure Sports Tourism*, 8(1): 4-19
- Kaliski, Bernard, Shaw, (2007). *Encyclopedia of business and finance* (2nd ed., p. 446). Detroit: Thompson Gale.
- KARADAĞ, Meltem, (2012), Örgütlerde Çalışanların Kişilik Özellikleri Ve Motivasyon Ampirik Bir Araştırma, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Muğla
- KARAVARDAR, Gülşah, (2009), İş Yaşamında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırma Direnç Gösteren Kişilik Özellikleri, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, *Basılmamış Doktora Tezi*, İSTANBUL.
- KARCIOĞLU, Fatih ve Sevil AKBAŞ; (2010), İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24 (3), ss.139–161.
- KAYA, Burhanettin, (2004), Travma Sonrası Stres Bozukluğu ve Subsendrom Kavramı, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 231-238.
- KAYA, Yasemin, (2010), Örgütsel Yaşamda Kişilik ve Davranışlar Arasındaki İlişkiler: Duyguların Aracı Rolü, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Basılmamış Doktora Tezi*, Kayseri.

- KEENAN, Kate, (1996), *Motivasyon Yöneticinin Kılavuzu*, (Çeviren: Ergin Koparan). İstanbul: Remzi Kitabevi
- KELLY, Joe (1980), *Organizational Behaviour:It's Data First Principles and Application*, R.D. Irvin, New York.
- KELTİKANGAS, L., Jarvinen, (2003), Workplace Bullying and The Risk of Cardiovascular Disease and Depression, *Occupational and Environmental Medicine*, Vol:60, No:10; 780.
- KESER, Aşkın, (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel.
- KESKİN, Abdullah (2015), Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerinde Etkisi, <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf>, E. T: 10.07.2015
- KIREL, Çiğdem, (2008), *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- KIZILÇELİK, Sezgin (1992), *Sosyoloji Teorileri II*, Kuzucular Ofset, Konya.
- KİNGİRA, Mescib, M. (2010), Factors that affect hotel employs motivation the case of bodrum, *Serbian Journal of Management*, 5(1), 59–76.
- KİŞİOĞLU, İpek A. (1994), Satış Elemanlarının Güdülenme Sürecinde İletişimin Rolü, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Temmuz-Ağustos
- KLEİN, Stephen B. & Mowrer, Robert (Eds) (2001), *Handbook of Contemporary Learning Theories Mahwah*, New Jersey Lawrence Erlbaum Associates.
- KNORZ, Carmen, ZAPF, Dieter, (1996), Mobbing- Eine Extreme Form Sozialer Stressoren Am Arbeitsplatz, *Zeitsc Hriffür Arbeits- Und Organisation Psychologie*, Vol. 40(1), pp.12-21
- KOÇ, Zihni (2006), Lise Öğrencilerinin Zorbalık Düzeylerinin Yordanması, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Rehberlik Ve Psikolojik Danışma Bilim Dalı, Ankara.
- KOÇEL, Tamer (2013), *İşletme Yöneticiliği*, 14.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

- KONAKLI, Tuba, (2011), Üniversitelerde Yıldırma ve Kültürel Değerlerin Yıldırma ile Başa Çıkma Yaklaşımlarına Etkisi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Basılmamış Doktora Tezi*, KOCAELİ.
- KORKMAZ, Sezer, Temizkan, Saadet Pınar ve Temizkan, Rahman, (2010), Profesyonel Turist Rehberliğine Yönelik Zorunlu Hizmet içi Eğitim Seminerlerinin Pazarlama Açısından içerik Analizi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- KOVACH, Kimberlee, (1995), Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance, *Employee Relations Today*, 22(2), 93–105
- KÖROĞLU, Özlem, Seda, Şahin ve Nuray, Tetik, (2007), *Turizm Sektöründe Bayan Çalışanların Sorunları: Bayan Profesyonel Turist Rehberlerinin Karşılaştıkları Sorunları Belirlemeye Yönelik Sınırlı Bir Örneklem Üzerinde Araştırma*. I. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi (07-08 Eylül 2007) Bildiriler Kitabı, Ankara: Detay Yayıncılık, 719-739.
- KÖROĞLU Özlem, Köroğlu, Ahmet, Bilge, A, (2012), Doğayaa Dayalı Gerçekleştirilen Turizm Faaliyetleri içerisinde Turist Rehberlerinin Rollerine Üzerine Bir inceleme, *Kmü Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (22): ss. 131-139 ISSN: 1309-9132,
- KÖROĞLU, Özlem, (2011), İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- LAZARUS, Richard, (1994), *Stresle Basa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım*, çev. N. Rugenci. 2.bs. Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- LAZAZZARA, Alessandra and Bombelli, Christina, (2011), HRM practices for an ageing Italian workforce: The role of training, *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 808–825.

- LECLERC, Denis and Judith N. Martin. (2004), Tour Guide Communication Competence: French, German and American Tourists' Perceptions, *International Journal of Intercultural Relations*, 28 (3-4), 181-200.
- LEE, Deborah, (2000), An Analysis of Workplace Bullying in the UK, *Personnel Review*, Vol.29, No. 5, pp.593-612.
- LEVIÉ, Jonathan and Hart, Michael, (2011), Business and social entrepreneurs in the UK: Gender, context and commitment, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 3(3), pp.200–217.
- LEWIS, John, D., (2003), Voices in the Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education, *International Journal Management and Decision Making*, Vol. 4, No. 1, pp. 65-81.
- LEWIS, E. Sian ve Orford, Jim (2005), Women's Experiences of Workplace Bulliyings: Change in Social Relationships, *Journal of Community&Applied Social Psychology*, Vol:15, 29-47.
- LEYMANN, Heinz and GUSTAFFSON, Annelie (1996), Mobbing at Work and Development of Post Travmatik Stress Disorders, *Europeen Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), pp. 251-275.
- LEYMANN, Heinz, (1996), The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), pp.165-184.
- LEYMANN, Heinz, Identification of Mobbing Activities The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM>, E. T: 10.03.2015
- LOCKE, Edwin, A. and Latham, Gary, P, (2004), What Should We Do About Motivation Theory ? Six Recommendations For The Twenty- First Centry, *Academy of Management Review*, Sayı:29, No:3, s. 388-403.
- LUNENBURG, Fred, C. (2011), Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations, *International Journal Of Management, Business, And Administration* Cilt 15, Sayı: 1, s. 1-5

- LUOH, Hsiang.-Fei and Tsaur, Sheng.-Hshiang, (2013), The effects of age stereotypes on tour leader roles, *Journal of Travel Research*, <http://dx.doi.org/10.1177/0047287513482774>. 20(10), s.1-13.
- LUTHANS, Fred, (1992), *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Book Co: New York.
- LUTHANS, Fred, and Stajkovic, Alexander, D., (1999), Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards, *The academy of management executive*, 13(2), 49–57.
- MAHAZRIL, Arini, Y., Zuraini, Y. Z., Hafizah, H. A. K., Aminuddin, Adnan, Zakaria, Zaherawati, Noordin, Nazni, et al. (2012), Work motivation among Malaysian public servants, *Asian Social Science*, 8(12), 238–242.
- MALINA, Mary. A., and Selto, Frank, H. (2001), Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47–90.
- MANCINI, Marc (1996), *Conducting Tours*, Delmar Publishers, Los Angeles, California.
- MASLOW, Abraham, Harold, (1942), The Dynamics of Psychological Security-Insecurity, *Character & Pers.*, 10, 331-344.
- MATHIEU, John, E., Tannenbaum, Scott, I., & Salas, Eduardo, (1992), Influences of individual and situational characteristic on measures of training effectiveness, *Academy of Management Journal*, 35(4), 828–847.
- MATTHIESEN Stig Berge and Einarsen Stale (2001), MMPI-2 Configurations Among Victims of Bullying at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:10, No:4, 467-484
- I, Stig, Berge B., Raknes, Bland, I., & Rokkum, Orphan, (1989), Bullying at work, *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 26, 761-774.

- MCCARTY, Peter., Seehan, Michael, Kearns, David, (1995), *Managerial Styles and Their Effects on Employees' Health Well-Being in Organisations Undergoing Restructuring*, Griffith University, Brisbane.
- MCSHANE, Steven, L., ve Von Glinow, Mary, A. (2011), *Organizational Behavior* (5th ed.). New
- MERCAN, Nuray (2007), Örgütlerde Mobbing'in Örgüt İklimiyle İlişisine Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MERCER, Mark, K., Carpenter, Gary, & Wyman, Ork. (2010), *Pay for results: Aligning executive compensation with business performance*, New York, NY: Wiley.
- MİKKELSON, Eva Gemzoe ve Stale Einarsen (2002), Relationship Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Problems, *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol:43, 397-405.
- MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI, (2013), *Seyahat Acentacılığı*, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- MİNER, Jordan, B.. (1981). *Theories of organizational motivation*. In G. W. England.
- MİRZE, Kadir, (2010), *İşletme*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- MOSSBERG, Larsson, (1995), Tour leaders and their importance in charter tours. *Tourism Management*, 16(6), 437-445
- MUCHIRI, Michael, K., Cooksey, Ray, W., & Walumbwa, Fred, O. (2012), Transformational and social processes of leadership as predictors of organizational outcomes, *Leadership and Organization Development Journal*, 33(7), 662-683.
- MUNSON, Liberty, J.; Charles Hulin ve Fritz Drasgow (2000), Longitudinal Analysis of Dispositional Influences and Sexual Harassment: Effects on Job and Psychological Outcomes, *Personel Psychology*, spring, Vol:53, Issue:1, 21-47
- NIEDL, Klaus, (1995), *Bullying at work*. Munchen, Germany: Rainer Hampp Verlag.

- NIEDL, Klaus (1996), Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:5, No:2, 239-249.
- OLWEUS, David, (1993), *Bullying at school: What we know and what we can do*, Cambridge, MA: Blackwell. (Available from AIDC, P.O. Box 20, Williston, VT 05495; (800) 216-2522)
- ONARAN, Oğuz, (1981), *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*, Ankara: Sevinç Matbaası
- OPPERMANN, John, (2008), Workplace Bullying: Psychological Violence? Retrieved from www.fedsmith.com/articles/1780/workplace-bullying-psychologicalviolence.html
- ORPEN, Christopher, (1997), The Interactive Effects Of Communication Quality And Job Involvement On Managerial Job Satisfaction And Work Motivation, *The Journal Of Psychology*, 131(5).
- OZER, Pınar, ve Topaloğlu, Tayfun, (2008), *Liderlik ve motivasyon*, İçinde Serinkan, C. (Ed.), Motivasyonda kapsam kuramları, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÖNEN, Levent, M. Burak TÜZÜN (2005), *Motivasyon*, Epsilon yay., İstanbul.
- ÖZDEMİR, Erkan, (2003), Liderlik ve Etik, *Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 22, Sayı:2, ss.151-168.
- ÖZDEMİR, Muhsin, Betül Açıköz (2007), *Mobbinge Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü*, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Sakarya, 2007.
- ÖZKALP Enver, Kırel Çiğdem, (2001), *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.
- ÖZLER ERGUN Derya, Atalay Giderler Ceren, Şahin Dil Meltem (2008), Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 22. ss.37-60.

- ÖZLER, Ergün Derya ve Mercan, Nuray (2011), *Yönetmel ve Örgütsel Açından Mobbing: Psikolojik Terör*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- PANTOUVAKİS, Angelos ve Bouranta, Nancy, (2001), The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction: Evidence from the transport sector, *TQM Journal*, 25(2), 186–201.
- PRAKASH, M., ve Chowdhary, N. (2011). Tour guiding: Interpreting the challenges, *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal Of Tourism*, 6 (2), 65-81.
- PARVİN, Mahamuda, Mosammod, & Kabir, Nurul, M. M. (2011), Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector, *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113–123.
- PAVLOV, Ivan Petroviç, (1927), *Conditioned Reflexes*, London: Oxford University Press.
- PERRY, Lawrence, S. (1993), Effects of inequity on job satisfaction and self-evaluation in a national sample of African-American, *Journal Social Psychology*, 13(4), 565-574.
- PHİLİPS, Ralph ve Webster, Susa, (1983), *Group Travel*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- POİLPOT, Rocaboy, G. (2006), Bullying in The Workplace: A Proposed Model For Understanding The Psychological Harassment Process, *Research and Practice In Human Resource Management*, 14 (2), 1-17.
- POLAT, Tülay, (2001), Seyahat İşletmelerinde Profesyonel Turist Rehberliği, Rehberlik Mesleğinin Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- POND, Kathleen, Lingle, (1993), *The Professional Guide, Dynamics Of Tour Guide*, John Wiley & Sons, Inc. Usa.

- Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği, (2005), T.C. Resmi Gazete, 26004, 25 Kasım 2005.
- QUİNE, Lyn, (1999), Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey. *BMJ*, Vol.318, 227-232.
- RAHİM, Afzalur, M., (1985), A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations, *Human Relations*, Vol. 38.
- RAYNER, Charlotte. (1997), The Incidence of Workplace Bullying, *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7(3), pp.199-288.
- Resmi Gazete, Profesyonel Turist Rehberliği Meslek Yönetmeliği <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/02/20130223-10.htm>, Erişim Tarihi: 20.09.2015
- REYNOLDS, Peter, D., & Curtin, Richard,T.,(2008), Business Creation in the United States: Panel Study of Entrepreneurial Dynamics II Initial Assessment, *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 4(3), pp.155–307.
- ROBBINS, Stephen P. (1989).*Organizational Behavior*, 4th edition. USA: Prentice Hall.
- ROBBINS, Stephen P. (2003), *Organizational Behavior*, 10th edition. USA: Prentice Hall.
- ROBBINS, Stephen P. (1990), *Organization Theory: Structure Designs and Applications*, Prentice-Hall, USA
- ROBBINS, Stephen, P. ve Coulter, Mary, (2012), *Management*, 11.Baskı, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- RONEN, Sheward, (1986), Equity perception in multiple comparisons: A field study, *Human Relations*, 39(4), 333-346.
- RYAN, Richard M and Deci, Edward L. (2000), Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, Vol 55(1), 68-78

- Saari, Lise, M., and Judge, Timoty, A. (2004), Employee attitudes and job satisfactio, *Human Resource Management*, 43(3), 395–407
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tüz, Melek, (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi: Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (1991), *Personel Yönetimi*, Teknografik Matbaacılık: İstanbul.
- SAGLAM, Aycan, Çiçek, (2007), *Eğitim örgütlerinde kuramdan uygulamaya güdüleme*. Ankara: Nobel.
- SALIN, Dennis, (2003), Workplace Bullying among Business Professionals, Prevelance, Organizational Antecedents and Gender Differences”, Academic Dissertation, Helsingfors, http://www.hse.gov.uk/research/hsl_pdf/2006/hs0630.pdf Erişim Tarihi, (18.12.2014).
- SALIN, Denise (2001), Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying, *Europen Journal of Work and Organazitional Psychology*, Vol:10, No:4, 425-441.
- SARKAR, Santanu & Huang, Long, Huang, (2012), Do cultural groups differ in their attitudes towards unions Evidence from Indian and Taiwanese samples, *Asian Business and Management*, 11(4), 395–423.
- SATYAWADI, Rachita, and Ghosh, Piyali, (2012), Motivation and work values in Indian public and private sector enterprises: *A comparative study*, 12(3), 237–253.
- SCHLAUGAT, Kertsin (1999), *Mobbing am Arbeitsplatz*, München.
- SİLAH, Mehmet, (2001), *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara.
- SKINNER, B.F. (1950), Are theories of learning necessary? *Psychological Review*, 57(4), 193-216.

- SMITH, Alan, D. and Rupp, William, T., (2003), Knowledge workers: exploring the link among performance rating, pay and motivational aspects, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 Iss: 1, pp.107 – 124.
- SOARES, Adams, (2002), Bullying: When Work Becomes Indecent, Web Site: <http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/bullying%20report%20soares.pdf> Erişim Tarihi: 20.04.2015
- SOLMUS, Tarık (2005), İşyerinde Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Psikolojik siddet), “*is, Güç*” *Endüstri ilişkileri ve insan Kaynakları Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2.
- SÖKMEN, Alptekin, (2013), *Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, İstanbul.
- SÖZER, Zehra, (2006), Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- STEBBING, J., Mandalia, S., Portsmouth, S., Leonard, P., Crane, J, Bower, M ve Earl, H. & Quine, L. (2004), A Questionnaire Survey Of Stress And Bullying In Doctors Undertaking Research, *Post Graduate Medical Journal*, 80, 93-96.
- STEERS, Richard, M., Mowday, Richard, T. and Shapiro, Debra, L, (2004), The Future of Work Motivation Theory, *Academy of Management Review*, Sayı:29, No:3, S.379-387
- STELLO, Christina, M., (2011), Herzberg’s two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. *Unpublished paper presented at The 2011 Student Research Conference: Exploring Opportunities in Research, Policy, and Practice*, University of Minnesota Department of Organizational Leadership, Policy and Development, Minneapolis, MN.
- SUMMERS, Timoty, P., and Hendrix, Williams, H. (1991), Modeling the role of pay equity perceptions: A field study, *Journal of Occupational Psychology*, 64, 145-157.

- SUTHERLAND, Valerie J., Cary L. Cooper. (1990), *Understanding Stress A Psychological Perspective For Health Professionals*, London and New York: Chapman And Hall.
- SÜRGEVİL, Olcay, Okan Fettahoğlu, Sinem Gücenmez, Gülay Budak, Gönül Budak (2009), Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. c. 17. s. 1: 36-58
- şAHİN şEN, Seda, (2012), Turist Rehberlerinin Kültürlerarası İletişim Yeterlilikleri: Alman, İngiliz ve Rus Turistlerin Algılamaları, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- şENTURAN, şermin, (2014), *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, Ankara.
- şİMşEK, M. şerif, (1999), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel, Ankara.
- şİMşEK, şerif ve Çelik, Adnan (2008), *Genel İşletme*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- TANGÜLER, Adnan, (2002), Profesyonel Turist Rehberliği ve Turist Rehber Rehberlerinin Seyahat Acentası ve Müşteri İlişkileri (Kapadokya Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TARHAN, Nevzat (2004), *Psikolojik Savaş: Gri Propaganda*, Timaş Yayınları, İstanbul
- TEMİZKAN, Rahman, (2005), Turist Rehberlerinin Türkiye İmajını Algılamaları. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı. Hatay.
- TEMİZKAN, Pınar Saadet, (2010), Profesyonel Turist Rehberlerinin Turizm Pazarlamasındaki Rolüne Etkisi Açısından Hizmet içi Eğitim Seminerleri, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

- TETİK, Dilek, ve Pala, Tuğba, (2009), *Turizm İşletmelerinde Motivasyon*. Z. Sabuncuoğlu. (Editör). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, (Birinci Baskı). Bursa: Mkm Yayıncılık. ss.83-100.
- TETİK, Nuray, (2006), Türkiye’de Profesyonel Turist Rehberliği ve Müşterilerin Turist Rehberlerinden Beklentilerinin Analizi (Kuşadası Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- TETİK, Semra, (2010), Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. c. 12. s.12: 81-89.
- TEVRUZ, Suna, (2002), *Güdülenme Örgütte Kişisel Gelişim*, Editör: Aslı Esra Arslan, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- THOMAS, Neil, (2004), *Concise adair on teambuilding & motivation*, London: Thorogood Publishing Ltd
- THOMPSON, Brad, (2002), *Yeni Yöneticinin EI Kitabı/Yönetim Fonksiyonları*, (Çeviren: Vedat G. Diker), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- THORNDİKE, Edward, (1932), *The Fundamentals of Learning*, New York: Teachers College Press
- TINAZ, Pınar (2008), *İş Yerinde Psikolojik Taciz*, Beta Yayınları, Ankara.
- TINAZ, Pınar, (2009), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, (İkinci Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- TOSUN, Cevat ve Rahman Temizkan, (2004), *Türkiye’nin Dış Tanıtım ve Ülke İmajında Turist Rehberlerinin Rolü*. I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, (15-16 Nisan) Bildiriler Kitabı, 345-365.
- TOKER, Boran. (2006). Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Turist Rehberliği Meslek Kanunu (2012), T.C. Resmi Gazete, 28331, 22 Haziran 2012.
- TURNER, Julienne, C. (1995), The influence of classroom contexts on young children's motivation for literacy. *Reading Research Quarterly*, 30(3), 410–441.
- TUTAR Hasan (2003), *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TUTAR, Hasan (2004), *İşyerlerinde Psikolojik Şiddet*, B.3, Ankara: Platin Yayıncılık.
- TÜMTÜRK, Ayça (2002), Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler. Enstitüsü, Bolu.
- TÜRK DİL KURUMU, tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 20.06.2015
- TÜRKİYE İŞVEREN SENDİKALARI KONFEDERASYONU (2012), *Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Mücadelede İşletme Rehberi*, 2. Basım. Ankara: Matsa Basımevi.
- TÜTÜNCÜ, Özkan ve Mahmut Demir, (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 146-170.
- USAL, Alparslan. ve Zeynep Kuşluvan (1998), *Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji*, 2. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- UYARGİL, Cavide (1997), *İş Analizi ve İş Dizaynı*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ÜNAL, Elif N. (2006), Optimal Ürün Karması Belirlemede Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Kısıtlar Teorisi Uygulaması, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

- VANDEKERCKHOVE, Wim M., S. Ronald Commers (2003), Downward Workplace Mobbing: A Sign of Times?, *Journal of Business Ethics*, Vol.45, Issue 1, June 2003, 41.
- VARTIA, Maarit (1996), The Sources of Bullying- Psychological Work Environment and Organizational Climate, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol (2), pp. 203-214.
- VARTIA, Maarit V. (2003), Workplace Bullying- A Study on the Work Environment, Wellbeing and Health”, *Unpublished PhD Thesis*, Helsingfors, <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/psyko/vk/vartia-vaanen/workplace.pdf> Erişim tarihi (21.09.2015).
- VEGA, Gina, and Debra R. Comer (2005), Sticks and Stones May Break Your Bones, but Words can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace, *Journal Business Ethics*, Vol. 58, p.106.
- VROOM, Victor, (1964), *Work Motivation*, John Wiley: New York.
- VUORİ, Vilma and Okkonen, Jussi, (2012), Knowledge sharing motivational factors of using an intra organizational social media platform, *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 592–603.
- WADELEY, Alison, (1991), *Ethics in psychological research and practice*. Leicester: British Psychological Society.
- WEBTERS'S *New World Dictionary*, (2000), Third Collage Edition.
- WEISS, Jill, W., (1996), *Organizational Behaviour and Change: Managing Diversity, Cross Cultural Dynamics, and Ethics*, Minneapolis: West Publishing Company.
- WERNER, Steve and Ones, Deniz, S. (2000), Determinants of perceived pay inequities: the effect of comparison other characteristics and pay system communication, *Journal of Applied Social Psychology*, 30(6), 1281-1309.

- WICKRAMASINGHE, Victory, (2009), Predictors of job satisfaction among IT graduates in offshore Outsourced IT firms. *Personnel Review*, 38(4), 413–431.
- WILLIAMS, Eric S., Konrad, Thomas, R., Linzer, Mark, McMurray, Julia, Pathman, Donald, E., Gerrity, Martha, et al. (2003), Refining the measurement of physician job satisfaction: Results from the physician work life survey. *Medical Care*, 37(11), 1140–1154.
- WONG, Yih Jehn, and Wang, Chih Hung, (2009), Emotional Labor of the Tour Leaders: An Exploratory Study, *Tourism Management*, vol. 30, no. 2, pp. 249-59.
- WORLD FEDERATION OF TOURIST GUIDE ASSOCIATIONS (WFTGA), (2015), The Code of Guiding Practice, <http://www.wftga.org/tourist-guiding/code-guiding-practice> E.T. 15.04.2015
- WORNHAMM, David (2003), Descriptive Investigation of Morality and Victimisation at Work, *Journal of Business Ethics*, Netherlands, 45, pp. 29-40.
- YAMAN, Erkan (2009), *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet (Mobbing)*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- YANG, Yi, Feng and Islam, Majidul, (2012), The influence of transformational leadership on job satisfaction: The balanced scorecard perspective, *Journal of Accounting and Organizational Change*, 8(3), 386–402.
- YARCAN, Şükrü, (2007), Profesyonel Turist Rehberliğinde Mesleki Etik Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (1), 33-44.
- YAZICIOĞLU, Yahşi ve Samiye Erdoğan. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık. Ankara.
- YAZICIOĞLU, İrfan, Cüneyt Tokmak ve Serdar Uzun. (2008). Turist Rehberlerinin Rehberlik Mesleğine Bakışı, *Üniversite ve Toplum Dergisi*, 8 (2), Haziran, Web: <http://www.universitetoplum.org/text.php3?id=367> ET: 03.03.2014.

- YELKENKAYA, S. Eren ve S. Necdet Hakdüken. (2005), *Profesyonel Turist Rehberi Kime Denir?* 1. Bursa Turizm Sempozyumu (30 Eylül-2 Ekim 2005) Bildiriler Kitabı, 136 – 144.
- YENEN, Şerif, (2007), Turizm Sektöründe Profesyonel Turist Rehberliğinin Yeri ve Önemi. Bulu, Melih ve İ. Hakkı Eraslan (Editörler), Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar. Yayın No: 2007/1. İstanbul: *Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları*. ss. 923- 931.
- YILDIRIM, Aytolan and YILDIRIM, Dilek (2007), Mobbing in The Workplace by Peers and Managers: Mobbing Experienced by Nurses Working in Healthcare Facilities In Turkey and Its Effect on Nurses, *Journal of Clinical Nursing*, August 1444-1453.
- YILDIZ, Sevcan ve Özdal Değirmencioğlu. (2008). *Türkiye’de Profesyonel Turist Rehberliği*. III. Ulusal Eğirdir Turizm Sempozyumu (17-19 Ekim 2008) Bildiriler Kitabı, Isparta, 310-321.
- YU, Xin. Betty Weiler and Sam Ham, (2001), Intercultural Communication and Mediation: A Framework for Analysis the Intercultural Competence of Chinese Tour Guides. *Journal of Vacation Marketing*, 8 (1), 75-87.
- YUCETURK, Elif, E. (2003), *Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing*, 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 1-10.
- YÜKSEL, Öznur (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi
- YÜKSEL, Atila ve Fisun Yüksel. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- ZAPF, Dieter, KNORZ, Carmen, KULLA, Matthias, (1996), On the relationship Between Mobbing Faktörs and Jop Content, Social Work Environment and Health Outcomes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 2 pp. 215-237.
- ZAPF, Dieter, ve Osterwalder, Alex, P., (1998), *Organizational causes of workplace harassment*, Depertmant Of Psychology,J.W.,Gothe Universty,Frankfurt.

- ZAPF, Dieter (1999), Organizational, Work, Group Related and Personel Causes of Mobbing / Bullying at Work, *International Journal Manpower*, Vol.20, No: ½ , pp. 70- 85
- ZAPF, Dieter ve EINARSEN, Stale, (2003), Individual Antecedents of Bullying. Victims and Perpetrators, İçinde: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf ve C. Cooper (Editörler), *Bullying and Emotional Abuse In The Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, London, New York: Taylor & Francis Books Ltd.
- ZAPF, Dieter ve Einarsen, Stale, (2001), Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice - an Introduction, *European Journal of Work And Organizational Psychology*. 10 (4), 369-373.
- ZAPF, Dieter ve Gross, Claudia (2001), Conflict Escalation and Coping With Workplace Bullying: A Replication and Extension, *Euopen Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:10, No:4, 369-504.
- ZAPF, Dieter, (1999), Organizational, Work, Group Related and Personel Causes of Mobbing / Bullying at Work, *International Journal Manpower*, Vol.20, No: ½ , pp. 70- 85
- ZAPF, Dieter, and EINARSEN, Stale (2003), *Individual Antecedants of Bullying. Victim and Perpetrator in the Workplace*, International Perspectives in Research and Practice, S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, and C.L. Cooper (Eds.), Taylor and Francis, London / New York, pp. 165-184.
- ZENGİN, Burhanettin, Orhan Batman ve Recep Yıldırğan, (2004), *Seyahat Acentalarının Turist Rehberlerinden Beklentilerine Yönelik Bir Araştırma*. I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, (15-16 Nisan) Bildiriler Kitabı, 366-376.
- ZHANG, Hanqin and Q. Ivy Chow, (2004), Application of Importance- Performance Model in Tour Guides' Performance: Evidence From Mainland Chinese Outbound Visitors in Hong Kong, *Tourism Management*, 25 (1), 81-91.
- 6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu, Resmi Gazete Yayınlanma Tarihi:07/06/2012.

EK-1

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Doktora Tez çalışması olup “*Turist Rehberlerinin Mobbing’den Etkilenme Düzeylerini ve Motivasyonlarını Etkileme Derecelerini*” belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Vermiş olduğunuz bilgiler araştırma için kullanılacak olup üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Burhanettin Zengin
Sakarya Üniversitesi
Turizm Fakültesi

Öğr.Gör.Gül ERKOL
Harran Üniversitesi
Turizm Rehberliği Programı
gulerkol@windowslive.com
glerkol@harran.edu.tr

DEMOGRAFİK VERİLER

1. Yaşınız? 18-30 31-45 46 ve üstü
2. Cinsiyetiniz? Kadın Erkek
3. Medeni durumunuz? Evli Bekar
4. Eğitim durumunuz? Lise Ön Lisans Lisans
 Yüksek Lisans Doktora
5. Mesleki eğitim kokartınızı/ sertifikanızı nerede aldınız?
 Bakanlık Kursu MYO Turist/ Turizm Rehberliği
 Lisans Turist Rehberliği Bölümü Diğer (Lütfen Belirtiniz).....
6. Kokartınızı hangi dilde aldınız?
 İngilizce Almanca Fransızca İtalyanca
 Rusça Arapça Diğer Diller (Lütfen Belirtiniz).....
7. Kokart kapsamınızı belirtiniz? Ülkesel Bölgesel
8. Kaç yıldan beri rehberlik mesleğini yapıyorsunuz?
 1 yıldan az 2-4 yıl 5-9 yıl 10-14 yıl 15 yıldan fazla
9. Çalışma şekliniz? Bağımsız Acentaya Bağlı
10. Kaç yıldan beri aynı acentada çalışıyorsunuz?
 1 yıldan az 2-3 yıl 4-7 yıl 8 yıldan fazla
11. Uzmanlık alanınız/alanlarınız nedir?
 Kruvaziyer Turları Gastronomi Turları İnanç Turizmi Turları
 Gastronomi Turları Flora Fauna Turları Dağ & Doğa Turları
 Arkeoloji Turları Şehir Turları Diğer(Lütfen Belirtiniz).....
12. Hizmet verdiğiniz turist grubu/grupları nelerdir? Lütfen Belirtiniz
 Türkler İngilizler Almanlar Fransızlar
 Amerikalılar Ruslar Diğer (Lütfen belirtiniz).....
13. Rehberlik dışında ek bir iş yapıyor musunuz? Evet Hayır
14. Hangi turları yönetiyorsunuz? Lütfen belirtiniz.
 Günlük turlar Uzun süreli Anadolu turları

() Yurtdışı turları () Diğer (Lütfen belirtiniz).....

Bu bölümdeki ifadeler işyerinizdeki sistemli ve tekrarlanarak uygulanan psikolojik baskı (mobbing) ile ilgili yargılara ne ölçüde katıldığınızla ilgilidir. Hiçbir şekilde doğru ve yanlış cevap yoktur. Her bir soru için sizin görüşünüze en yakın gelen (en iyi yansıtan) seçeneği işaretleyiniz.

MOBBİNGE YÖNELİK İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Saldırıları					
Acentanızda, tur sırasında ve birliklerde kendi görüşlerinizi söylemeniz engelleniyor.					
Acenta yetkiliniz ve birliğiniz tarafından diğer rehberler ile iletişime geçmeniz engelleniyor.					
Siz konuşurken acenta yetkilileri tarafından genellikle sözünüz kesilir veya araya laf karıştırılır					
Başkaları ile diyalog kurma girişimlerinizde sessiz kalınarak ya da düşmanca sözlerle cevap verilir.					
Özel yaşamınıza yönelik eleştiriler alırsınız.					
Yazılı ve sözlü olarak işinizle ilgili tehditler alırsınız.					
İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Saldırıları					
Tur sırasında ve acentanızda dolaylı yollarla, imalarla, vücut dili ve yüz ifadesiyle reddedilirsiniz veya tanınmamazlıktan gelirsiniz.					
Acentanız bazı sebeplerle (bir diğer sezon çalışmama, taban ücretinin altında çalışmama) sizi sektörden izole ederler veya zorla yerinizi değiştirirler.					
Potansiyelinizin altında turlar veriliyor.					
İşinizle ilgili aldığınız kararlar turistler, kaptan, acenta çalışanları tarafından olumsuz yönde eleştiriliyor.					
Size devamlı olarak yeni turlar verir. Standart olarak bir tur programı veya bölge yoktur					
Size hak ettiğiniz turlar verilmiyor ya da uzmanlık alanınıza uygun turlar verilmiyor					
Size yetki ve görevinizin üstünde turlar verilir ve en kısa sürede yapmanız istenir.					
Yaptığınız tur, tur sırasındaki anlatımlarınız eleştirilir. Gayretiniz küçük görülür veya görmezden gelinir.					
Turistler, acenta çalışanları ve tur sırasında çalıştığımız kişiler tarafından küçük olaylarda bile psikolojik yönde baskıda bulunulur ve en ufak hatalar dahi abartılır.					
Turistler, acenta çalışanları ve tur sırasında kişiler tarafından yaptığınız iş devamlı olarak eleştirilir.					
Tur sırasında yaşanan aksiliklerden sorumlu siz olursunuz. Diğerleri sorumlu olduğu halde sizi eleştirirler veya günah keçisi siz olursunuz.					
Hata yaptığınızda acenta, turistler, kaptan, tur sırasındaki çalıştığımız işletme yöneticileri ile yaşadığınız sorunlarda yaptığımız hatalar yüzünüze vurulur.					
Turunuzda yaşadığınız sıkıntılardan dolayı maddi ve manevi yönde kayıplara uğrarsınız.					
Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Saldırıları					
Acentada Size yokmuşsunuz gibi davranılır.					
Sizi üzecek hasta edecek şekilde özel hayatınız hakkında konuşulur.					
Diğer meslektaşlarınızdan ve benzer alanlarda rehberlik yaptığınız çalışma grubundan aktivitelerinden sosyal olarak dışlanırsınız.					
Diğer çalışma arkadaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.					
Kişilik ve İtibara Yönelik Saldırıları					
Hakkınızda kötü konuşulur.					
Fikirleriniz, olaylara bakış açınız önemsenmez ve dikkate alınmaz					
Sizin hakkınızda dedikodu yapılıyor					
Sizi üzecek açıklamalar yapılır. Etnik kökeninize, geleneğinize ve ana dilinize saygı gösterilmez.					

Dini inançlarınıza yönelik baskı ve zorlama görürsünüz.					
Siyasi görüşünüzle ilgili baskı ve zorlama görürsünüz					
Bilgi ve becerinizle ilgili zaman zaman aşağılanırsınız ve toplum içinde gülünç duruma düşürülürsünüz.					
Saç stiliniz, giyim tarzınız, yaşam tarzına yönelik olumsuz şekilde konuşulur.					
Kararlarınıza saygı duyulmaz, gereken önem verilmez.					
Kişisel Sağlığa Yönelik Psikolojik Saldırıları					
Psikolojik Baskıya maruz kalırsınız.					
Sizin izin almanız, hastalık halinde bile evde kalmanız istenmez ve talep ettiğiniz takdirde psikolojik baskı uygulanır					
Fiziksel veya ruhsal sağlığınız kötü olduğu halde sağlığınızın daha da kötüleşeceği turlara mahkûm ediliyorsunuz.					
Çalışma süresince sözlü saldırıya/ şiddete maruz kalırsınız.					
Gözünüzü korkutmak amacıyla hafif fiziksel şiddete maruz kalırsınız.					
Bağlı Olduğunuz acentada çalıştığınız süre boyunca yukarıdaki psikolojik baskı türlerinden herhangi birisine altı (6) ay boyunca haftada en az bir kez maruz kaldınız mı?	Evet		Hayır		
Aşağıda motivasyonu arttırmaya yönelik bazı ifadeler verilmiştir. Lütfen düşüncenizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.					
MOTİVASYONU ARTTIRICI UNSURLARA (ÖZENDİRME ARAÇLARI) YÖNELİK İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yövmiyemi tam almam başarımla için önemli bir faktördür.					
Ücretimin düzenli olarak artması, beni motive eder.					
İşimde yeni insanları tanımak motivasyonumu artırır.					
İşimle ilgili yeterli sorumluluğa sahip olduğuma inanıyorum.					
Turda tek başıma sorumluluk almak için yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum.					
Meslektaşlarımla fikirlerimi paylaşıyorum.					
Fikirlerimin dinlendiğini düşünmüyorum.					
Çalıştığım acentada çalışanların çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılar.					
İşimle ilgili yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum.					
İşimle ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olduğuma inanıyorum.					
İş yerimde sempozyum, konferans, seminer gibi aktiviteler bulunmaktadır.					
İş tanımlarını biliyorum.					
Acenta ve Birliğimin hedeflerine ulaşması için misyon ve vizyona sahibim.					
Acentada yöneticilerimin beni takdir ettiğini biliyorum.					
Acenta ve Birlik müdürlerinin takdir ettiğini düşünüyorum.					
Meslektaşlarımla takdir ettiğini düşünüyorum.					
İş güvencemin olması, beni motive eder.					
Başarımdan dolayı ödüllendirilmem (bahşiş, komisyon, primler vb) beni motive eder.					
Acentanın sunduğu ücretsiz servis, öğle yemeği, çay-kahve gibi olanaklar beni motive eder.					
İyi organize edilmiş bir turu gerçekleştirmek, beni motive eder.					
Turumu nasıl yapacağım konusunda yeterince bağımsız olmam, beni motive eder.					
Çalışma arkadaşlarımla iş dışında (yemek, piknik vb) da beraber olmak, beni motive eder.					
Farklı turizm çeşitlerine yönelik turları (Eko turizm vb) gerçekleştirmek, beni motive eder.					
Rekabet, beni motive eder.					
İşimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi, beni motive eder.					
Yaptığım işte başarılı olmam, beni motive eder.					
Yaptığım işin bana çekici gelmesi ve işimi sevmem, beni motive eder.					
Bana ve özel yaşamıma saygı duyulması, beni motive eder.					

İşimi adil ve adaletli bir ortam içerisinde yapabilmek, beni motive eder.					
Pek çok kişinin sorumluluğunu taşıyor olmak, beni motive eder.					
Rekabet, beni motive eder.					
İşimde kariyer imkanının olması, beni motive eder.					
Acentamın sağlık ve çalışma güvenliğine önem vermesi, beni motive eder.					
Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (klima, mikrofon vb.) uygun olması, beni motive eder.					

İletmek istedikleriniz varsa lütfen belirtiniz:.....

Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkür Ederiz...

ÖZGEÇMİŞ

Gül ERKOL, 07.08.1987 tarihinde Afyonkarahisar ilinde dünyaya geldi. İlk ve orta öğrenimini ailesinin görevi sebebiyle Manisa'nın Turgutlu ilçesinde tamamladı. 2005 yılında Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Turist Rehberliği bölümüne başlayıp, 2009 yılında mezun oldu. 2010 yılında başladığı Sakarya Üniversitesi Turizm İşletmeciliği yüksek lisans programından 2012 yılında mezun oldu. 2012 yılında Harran Üniversitesi'ne bağlı Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Turist Rehberliği programına öğretim görevlisi olarak atandı. Şu anda Harran Üniversitesi'ndeki görevini sürdüren Erkol'un ulusal ve uluslararası toplantılarda sunulmuş ve çeşitli dergilerde yayınlanmış bilimsel çalışmaları bulunmaktadır.