

**Citation:** Uysal B. & Ekici M.A. & Önal A.C. & Kulakoğlu E. (2019), Psikolojik Yıldırma (Mobing) ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, BMIJ, (2019), 7(1): 280-307 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i1.1066>

## PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBİNG) ve ÇALIŞAN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

Burhanettin UYSAL<sup>2\*</sup>

Received (Başvuru Tarihi): 18/01/2019

Mustafa Ayhan EKİCİ<sup>3</sup>

Accepted (Kabul Tarihi): 12/03/2019

Ali Can ÖNAL<sup>4</sup>

Published Date (Yayın Tarihi): 25/03/2019

Emel KULAKOĞLU<sup>5</sup>

### ÖZ

*Bu çalışma, sağlık çalışanları üzerinde psikolojik yıldırma (mobing) ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla kamu sektöründe faaliyet gösteren bir işbirliği yapılan (afiliye) hastanede gerçekleştirilen kesitsel bir alan araştırmasıdır. Araştırmanın evrenini 1076 çalışan oluşturmuş olup araştırma 222 hastane çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 22.0 programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu 45 yaşının altında ve kadındır. Çalışmanın sonucuna göre hastanedeki sağlık hizmetlerinin kadın ağırlıklı sağlık meslek mensupları tarafından verildiğini göstermektedir. Aynı zamanda katılımcıların yaklaşık 1/3'ü bekârdır. Araştırmaya katılan çalışanların %90,1'inin daha önce yöneticilik deneyimi yoktur. Eğitim durumuna bakıldığında en yüksek oranı lisans grubu oluşturmaktadır. Katılımcıların yaklaşık 1/3'ünü hemşire/ebeler oluşturmaktadır. Katılımcıların yarısına yakını gündüz; büyük çoğunluğu 40 saat üstü çalışmakta; büyük çoğunluğu 10 yılın altında görev yapmaktadır. Katılımcıların 2/3'ünün kadrosu Sağlık Bakanlığına bağlıdır. Korelasyon analizi sonucunda psikolojik yıldırma ile motivasyon araçları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Regresyon analizine göre psikolojik yıldırma motivasyon araçlarını etkilemektedir ( $F=3,954$ ,  $R^2=0,018$ ;  $F=9,351$ ,  $R^2=0,041$ ).*

**Anahtar Sözcükler:** Psikolojik Yıldırma, Motivasyon, Sağlık Çalışanları, Hastane

**JEL Kodları:** M50, I110, I140.

## INVESTIGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING AND EMPLOYEE MOTIVATION

### ABSTRACT

*This study is a cross-sectional area study conducted in a public hospital to reveal the relationship between mobbing and motivation on health employees. The population of the study consisted of 1076 employees and applied to 222 hospital employees. The data gathered were analyzed by the SPSS 22.0 program. The majority of the participants were under 45 years old and female. According to the results of the study show that the health services in the hospital are given by health care professionals who are female. Besides, about 1/3 of the participants were single. 90.1% of the surveyed employees had no management experience before. When education level examined, the highest rate belongs to the bachelor's group. Approximately 1/3 of the participants were nurses/midwives. About half of the participants were in the daytime; most of them work over 40 hours; the vast majority of them are under 10 years. The 2/3 of the participants was affiliated to the Ministry of Health. As a result of the correlation analysis, there was no statistically significant relationship between mobbing and motivation tools ( $p>0.05$ ). According to regression analysis, mobbing affects motivation tools ( $F = 3,954$ ,  $R^2 = 0,018$ ;  $F = 9,351$ ,  $R^2 = 0,041$ ).*

**Keywords:** Mobbing, Motivation, Health Employees, Hospital

**JEL Codes:** M50, I110, I140.

<sup>1</sup> Bu makale, 10-12 Ekim 2018 tarihinde gerçekleştirilen 2. Uluslararası ve 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Dr., İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi, [druysal.phd@gmail.com](mailto:druysal.phd@gmail.com) \*Sorumlu Yazar <http://orcid.org/0000-0003-2801-9726>

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, [mayhanekici@hotmail.com](mailto:mayhanekici@hotmail.com) <http://orcid.org/0000-0002-0745-0907>

<sup>4</sup> Uzm. Dr., İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi, [acanonal@yahoo.com](mailto:acanonal@yahoo.com) <http://orcid.org/0000-0001-6078-7325>

<sup>5</sup> Başhemşire, İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi, [emelkulakoglu@hotmail.com](mailto:emelkulakoglu@hotmail.com) <http://orcid.org/0000-0003-4842-9407>

## 1. GİRİŞ

İşletme kaynakları içerisinde kritik öneme sahip olan insan kaynağı, işletme başarısı açısından mutlaka yönetim tarafından motive edilmesi ve desteklenmesi gereken önemli bir unsurdur. İşletme yöneticileri, bilimsel yönetim ilkeleri çerçevesinde tüm çalışanların motivasyonunun artırılmasından doğrudan ve dolaylı olarak sorumludurlar. Bilhassa sağlık sisteminin önemli yapı taşı olan insan kaynağının motivasyonuna ayrı bir önem verilmelidir. Nitekim Sağlık Bakanlığı bağlı tüm kurum ve kuruluşlarına gönderdiği genel yazıda (2017); Sağlık Bakanlığının stratejik planı çerçevesinde evrensellik, hakkaniyet, katılımcılık, dayanışma, sağlıkta inovasyon, kalite ve verimlilik, sürdürülebilirlik, şeffaflık gibi temel ilke ve değerleri doğrultusunda sağlık çalışanlarına yüksek motivasyonla hizmet sunması gerektiğini vurgulamıştır.

Sağlık hizmetlerinin sunumundaki kalite ve sürekli iyileştirmeyi artırarak hizmetin hem nitelik hem de nicelik olarak bir bütün halinde, sağlık personelinin de sürecin içine dahil eden yönetsel çalışmalar yapılması gerekmektedir. Yapılacak böyle çalışmaların çalışanların motivasyonunu artıracığı gibi psikolojik yıldırmaya maruz kalmalarını da en düşük düzeye düşürecektir (İncesu vd., 2017).

Motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç ya da bir ya da birden fazla kişiyi belirli bir istikamete doğru sürekli bir şekilde harekete geçirme çabası olarak tanımlanabilir. Örgütteki sınırlı olan kaynaklarla sınırsız ihtiyaçlar karşılanmaya çalışılmakta olup sınırsız olan tüm ihtiyaçların karşılanmasına yönelik mal ya da hizmet üretmek basit bir eylem olmayıp birtakım idari ve teknik analizlerden geçen bir süreçtir (Keser, 2012). Sağlık sektöründe insan kaynaklarına önem verilmesinin hasta memnuniyetini de olumlu yönde etkileyebileceği, ekonomik büyüme ve gelişme stratejileri açısından da (Taşkaya vd. 2016) ve özellikle hastane hizmetlerinde hasta kavramı da göz önüne alındığında çalışanların motive edilmelerinde birtakım zorluklar ortaya çıkması muhtemeldir. Herhangi bir hastanedeki sağlık profesyonellerinin sayısal hacmi göz önüne alınırsa sağlık hizmeti üretimi sürecinde çalışanların motivasyonunu yükselten ve düşüren birçok faktör bulunmaktadır. Hem hasta hem de yönetici baskısı, çalışanı motive edici faktörlerin göz ardı edilmesine ve çalışanın yıldırmaya ve yıpratılmasına neden olabilmektedir.

Son zamanlarda (yaklaşık 10 yıldır) yönetici baskısı ile gündeme gelen ve çok önemli bir kavram olan psikolojik yıldırmaya (mobing) nedeniyle yönetime ya da yöneticilere, düşük bir ihtimalle alt seviyedeki çalışanlara davalar açılmakta, davaların sonucunda tazminata bağlanan

kararlar alınmaktadır. Araştırmamızda çalışanların motivasyonu ile psikolojik yıldırma algısı arasındaki ilişki incelenecektir.

### **1.1. Motivasyon**

Motivasyon, bireyin davranışını harekete geçiren ve yönlendiren durumla ilişkili olan Latince *motio* kelimesinden türeyen bir kavramdır. Motivasyon, kişinin eylemi ile yakından ilişkili görünen kişinin davranışlarının nedenini daha anlaşılabilir hale getirmektedir (Fernandez, vd, 2012). Karmaşık bir yapıya sahip olan motivasyonun oluşmasında psikolojik eylemlerle birlikte çevredeki nesnelere de önemli rol oynamaktadır (Poli, 2010). Motivasyon ruhsal, sosyal ve durumsal bir bağlamda hem kişisel hem de uygulamaya dönük bir kavramdır (Weissman, 2010).

20'nci yüzyılın ikinci çeyreğinden itibaren Neo-Klasik akımın etkisi ile birlikte önem kazanmaya başlayan bir kavram olan örgütlerde motivasyon konusu Hawthorne araştırmaları ile ivme kazanmıştır. İnsanın mekanik ve teknik bir unsur olmasından ziyade sosyal birçok yönlerinin de olduğu, Hawthorne araştırmaları ile ön plana çıkmış ve önemli hale gelmiştir. Örgütlerde çalışanların motivasyon konusu, sosyal boyutu ile birlikte ele alınarak örgüt literatüründe dikkat çekici bir kavram olarak kendini göstermiştir (Keser, 2012).

Sayar ve Dinç (2013) tarafından yapılan tanıma göre motivasyon fizyolojik ya da psikolojik belli ihtiyaç veya arzuların karşılanması amacıyla davranışların amaca yönlendiği bir süreçtir. Motivasyon bir canlıyı harekete geçiren süreçler ve mekanizmalar sistemi olarak ifade edilmektedir. (Leontiev, 2012). Bu bağlamda, motivasyonun iki temel özelliği vardır; birinci olarak motivasyon tamamen kişisel bir olaydır. Yani birisini motive eden bir durum diğer bir kişiyi motive etmeyebilir. İkinci olarak ise motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlemlenebilir (Koçel, 2005).

#### **1.1.1. Motivasyon Teorileri**

Motivasyonun açıklanmasında kullanılan ve tarihsel süreç içerisinde geliştirilen bazı teori ve modeller bulunmaktadır. Bu teori ve modeller kapsam ve süreç teorileri olarak iki başlık altında ele alınmaktadır. İşletmelerde öne çıkan motivasyon teorileri ve modelleri şunlardır (Donnelly vd., 1987; Koçel, 2011; Keser, 2012; Sapru, 2013):

a. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi: Kapsam teorisi olan bu teoriye göre ihtiyaçlar fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme'dir.

b. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi: Kapsam teorisi olan bu teoriye göre Herzberg, çalışma hayatını biçimlendiren faktörleri hijyen faktörleri ve motive edici (özendirici) faktörler

olarak ele almıştır. Hijyen faktörler işletme politikası, teknik denetim, yönetici ve çalışanlarla ilişki, ücret, iş güvenliği, özel yaşam, çalışma şartları ile statüdür. Özendirici faktörler ise başarı, tanınma, ilerleme, işin kendisi, kendini geliştirme imkânı ve sorumluluktur.

c. Vroom'un Beklenti Teorisi: Bekleyiş teorisi olan bu teorinin temelinde çalışanların istedikleri ödüle ulaşacak performans elde etmelerinde gösterecekleri gayret ele alınmaktadır. Bu teoride iki faktör vardır. Birincisi kişinin ödülü arzulama derecesi, ikincisi ise kişinin ödüllendirilme olasılığıdır.

d. ERG Yaklaşımı: Kapsam teorisi olan bu teori, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin basitleştirilmiş halidir. Bu teoride ihtiyaçlar üç başlık altında ele alınmıştır: Var olma, aidiyet-ilişki kurma ve gelişme ihtiyacıdır.

e. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi: Kapsam teorisi olan bu teoride çalışanların farklı dürtülerden etkilendiği ilişki kurma, güç elde etme ve başarıma ihtiyacından bahsedilmektedir.

f. McGregor'ın X ve Y Modeli: Bu modelde yöneticilerin çalışanları üzerinde iki tür

g. Porter-Lowler Modeli: Bekleyiş teorisi olan bu model Vroom'un beklenti teorisi modeline benzer. Vroom'un teorisine ek olarak modele iki yeni değişken dahil edilmiştir. Bunlardan ilki kişinin gerekli olan bilgi ve yeteneğe sahip olması, ikincisi ise kişinin kendisi için algıladığı roldür.

h. Eşitlik Teorisi: J.Stacy Adams tarafından geliştirilen, bekleyiş teorisi olan bu teoride kişi, sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuç ile aynı işyerinde başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonucu karşılaştırmaktadır.

i. Amaç Teorisi: Edwin Locke tarafından geliştirilen teorinin özünde çalışanların kendilerine göre belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesi yatmaktadır.

Yapılan çalışma yukarıda bahsedilen motivasyon teorilerine göre, Herzberg'in Çift Faktör Teorisine dayanmaktadır.

### **1.1.2. Motivasyon Araçları**

Sağlık işletmelerinde çalışanların motivasyonunu sağlayan unsurların çalışan beklentileri çerçevesinde doğru bir şekilde analiz edilmesi, sağlık sektörünün emek-yoğun bir sektör olmasından dolayı hastaların memnuniyetinde çalışanların somut ve soyut motive edilmesi ve sağlık yöneticileri tarafından çalışanların ihtiyaçlarını tespit ederek iyileştirme ve geliştirme yapılacak faktörlerin ön planda tutulması gerekmektedir (İnce ve Gençay, 2017).

Motivasyon araçları genel olarak ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel motivasyon araçları başlığı altında ele alınmaktadır (Barles, 2016; Tarakçiođlu vd., 2010; Keser, 2012):

- Ekonomik motivasyon araçları: Ücret ve ücret artışı, primli ücret ve ikramiyeler, kâra katılma, ekonomik ödüller, yetkinlik temelli ücretlendirme, aynı ve sosyal fayda/yardımlar, sosyal güvenlik ve emeklilik planları.

- Psiko-sosyal motivasyon araçları: Bağımsız çalışma olanakları, değer-statü, takdir etme, kişi ve örgüt uyumu, psikolojik güvence, işletmenin başarısında sorumluluk, öneri sistemi, sosyo-kültürel katılımlar ve uğraşlar, açık rekabet, diğer kişilerden yararlanma, danışmanlık hizmeti, çekici çevre.

- Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları: Hedef belirleme, yetki ile birlikte sorumluluk devri, işletmedeki kararlara katılma, amaç birliği sağlama, eğitim ve yükselme olanakları, sağlıklı iletişim kanalları, iş güvencesi, katılımcı ve demokratik yönetim, etkin liderlik, sendikalaşma, iş tasarımı, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi.

## **1.2. Psikolojik Yıldırma (Mobing)**

İş ile ilgili gerçekleşen psikolojik eylemlerin ifade edilmesinde topluca saldırma, yıldırma, taciz, psikolojik terör kavramları kullanılmaktadır (Leymann, 1996). Psikolojik yıldırmanın kişide ortaya çıkardığı fiziksel, sosyal ve ruhsal etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler klinik olarak da incelenmiştir (Leymann, 1990).

Araştırmada psikolojik yıldırma için kullanılan mobing kelimesinin Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük bölümünde yapılan sorgulamaya göre mobing kelimesi ‘*bezdiri*’ olarak ifade edilmiştir. Aynı sözlükte yapılan sorgulamada *bezdiri* kelimesinin anlamı “*İş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme*” şeklinde tanımlanmıştır ([http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&view=gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts), 14.02.2019).

Saldırgan bir eylem olan psikolojik yıldırmada güç dengesizliği içerisinde kendisini tam olarak savunamayan kişi kurban olarak nitelendirilmektedir. Sık sık tekrarlanan psikolojik yıldırmada eylemler fiziksel, sözel ve dolaylı yollardan yapılabilir. Kısır bir döngü olan psikolojik yıldırma, saldırgan davranışların altında gerçekleşmekte ve kendini tam olarak savunamayan bir kişiye karşı sistematik bir şekilde yapılmaktadır. Kurbanın kendi hakları gasp edilerek savunma yapması engellenmekte ve işyerinde damgalanmaktadır. Diğer taraftan bu damgalanmanın kişinin iş hayatında terfi etmesinde, işyeri olanaklarından faydalanmasında olumsuz bir imaj bırakmaktadır (Smith ve Monks, 2013).

Psikolojik yıldırma maruz kalan çalışanlar kurum içerisindeki imaj kaybını önlemek, parmakla gösterilen kişi olmamak, haklı konumda iken haksız konuma düşmemek gibi nedenlerden dolayı kendilerine yapılan olumsuz filleri görmezden gelmektedirler (Yanık, 2018). Araştırmada psikolojik yıldırma dört alt boyutta ele alınmıştır. Bunlara aşağıda değinilmiştir.

**İstikrarsızlaştırma:** Mağdurun performansını olumsuz yönde etkileyecek bilginin saklanması, yeterlilik düzeyinin altındaki işlerde çalıştırılarak ve küçük düşürülerek bu işlerin emrivaki yaptırılması, önemli görülen alanlardaki sorumlulukları kaldırılarak daha önemsiz ya da tatsız olan görevlerle değiştirilmesidir (Karaahmet vd., 2013).

**Kişisel Tehdit ve Soyutlanma:** Psikolojik yıldırma sürecinde kişi, sosyal olarak tecrit edilerek damgalanır. Çalışma koşullarında pasif hale getirilerek kişide sosyal uyumsuzluk sorunu ortaya çıkar. Kişinin olumsuz durumlara karşı durmak üzere elinde bulundurduğu kaynakların kaybolması hatta bu kaynakların kişinin aleyhine dönmesi ile birlikte sosyopsikolojik olarak bir yıkım süreci başlar (Leymann, 1990). Mağdur hakkında ortaya çıkan dedikodu ve söylentiler yayılarak mağdur görmezden gelinmekte ve dışlanmaktadır. Mağdurun tutum ve davranışları hedef alınmasıyla birlikte kendisine hakaretler edilmekte, bağırılarak aşağılayıcı söylemlerde bulunmaktadır. Parmakla gösterilen mağdurun kişisel alanına saldırarak aynı zamanda itme ve yolunu kesme şeklinde fiziksel anlamda da mağduru sindirmeye yönelik davranışlarda bulunmaktadır. Sık sık işini bırakması yönünde imalı ve düşmanca hareketlerde bulunmaktadır. İyi geçinmediği çalışanlar tarafından sürekli olarak uygunsuz şakalar yapılmakta ve aşırı sataşmalara maruz kalmaktadır (Karaahmet vd., 2013).

**Mesleğe Yönelik Tehdit:** Mağdur, görevi esnasında sürekli olarak bağırılarak küçük düşürülmekte ve birilerinin (zorbaların) öfkesine karşı hedef tahtasında durmaktadır. Göreviyle ilgili olarak mağdurun yapmış olduğu hatalar sık sık hatırlatılmakta ve işiyle ilgili göstermiş olduğu emek ve gayretler sürekli olarak eleştirilmektedir. İş ve görevi konusunda düşünce ve görüşlerine başvurulmamakta, başvurulsa bile ehemmiyet gösterilmemektedir. Aynı zamanda mağdurun yaptığı işler ve eylemler sürekli olarak takip edilmektedir (Karaahmet vd., 2013).

**Aşırı İş Yükü:** Mağdura verilen mantıksız görevlerin yanında süresi içerisinde bitirilmesi imkânsız olan görevler ve işler verilmektedir. Hakkını aramasına karşı yasal haklarını kullanması engellenmektedir. Hastalık izni aldığı zaman sürekli sorgulanmakta, doğruluğu teyit edilmektedir. Senelik izinde iken mağdurun yaptığı işler biriktirilmekte ve

izinden döndüğünde üstesinden gelemeyeceği kadar aşırı iş yükü ile karşı karşıya kalmaktadır (Karaahmet vd., 2013).

## **2. YÖNTEM**

Bu araştırmada üç farklı ölçek kullanılmıştır. Birinci ve ikinci ölçek, motivasyon ölçeği olup Barles (2016)'in tezinden alınmıştır. Bu ölçekte motivasyon araçlarının önemliliği 16 ifade ve motivasyon araçlarının motive etme düzeyi de 16 ifadeden oluşmaktadır. Değerlendirme ifadelerine verilen toplam puanları üzerinden yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan üçüncü ölçek ise Einarsen (1996) tarafından geliştirilen Cemaloğlu (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, 21 ifade ve dört boyuttan oluşan Olumsuz Davranışlar Ölçeği (NAQ)'dir. Cemaloğlu (2007) tarafından yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin toplam varyansı 0,71 ve maddelerin Cronbach's alfa katsayısı 0,94 ve faktör yüklerinin ise 0,59 ile 0,87 arasında olduğu bulunmuştur. Karaahmet vd. (2013) tarafından Olumsuz Davranışlar Anketi Türkçe formunun güvenilirliğini ölçmek amacıyla yapılan çalışmadaki faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,919 olarak bulunmuş olup ölçek dört boyut olarak saptanmıştır. Yaptığımız araştırmada ise ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda iç tutarlılık değeri 0,914 olarak yüksek düzeyde bulunmuştur. Orijinal psikolojik yıldırma ölçeğinin alt boyutlarından olan destabilizasyon, istikrarsızlaştırma olarak; kişisel tehdit ve izolasyon ise kişisel tehdit ve soyutlanma olarak isimlendirilmiştir.

Araştırmanın evrenini Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan toplam 1076 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Belirli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklüğü hesaplandıktan sonra toplam 285 hastane çalışanlarına anket dağıtılmış olup, 251 hastane çalışanından geri dönüş sağlanmıştır. Veri girişi esnasında fark edilen ifade eksikliklerinden dolayı 29 anket formu değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece araştırma, sağlık meslek çalışanı ve idari personel olmak üzere toplam 222 hastane çalışanı üzerinde yapılmıştır. Araştırma öncesinde İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nden gerekli kurum izni yazılı olarak alınmıştır. Anketler çalışma rotasyonu göz önünde bulundurularak gündüz (08.00–17.00 saatleri arasında) mesaisinde çalışan personel üzerinde, 01.04.2018–31.05.2018 tarihleri arasında uygulanmıştır. Ankete katılım gönüllülük esasına göre olduğundan çalışanlara karşı herhangi bir zorlama yapılmamıştır. Anket uygulanmadan önce aydınlatılmış onam formundaki gönüllülük esası, katılımcılara hem sözel hem de yazılı olarak bildirilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 22.0 programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Analizlerde dağılım normal dağılım göstermediğinden parametrik olmayan

test tekniklerinden faydalanılmıştır. İkili karşılaştırmalarda Mann Whitney-U, ikiden fazla gruplardaki karşılaştırmalarda ise Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Boyutlar arasındaki ilişki, Spearman Korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Aynı zamanda psikolojik yıldırma ve motivasyon arasında ilişkinin yönünü ve etkisini incelemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

**Tablo 1.** Geçerlik Analizi

Ölçek Adı	İfade Sayısı	KMO Değeri
1. Psikolojik Yıldırma Ölçeği	21	,901
2. Motivasyon Araçlarının Önemliliği Ölçeği	16	,915
3. Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi Ölçeği	16	,933

Yapılan faktör analizi sonucunda psikolojik yıldırma ölçeğinin KMO değeri 0,901; motivasyon araçlarının önemliliği ölçeğinin 0,915 ve motivasyon araçlarının motive etme düzeyi ölçeğinin ise 0,933 olarak yüksek bulunmuştur.

**Tablo 2.** Güvenirlik Analizi

Ölçek ve Alt Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's alfa ( $\alpha$ )
1. Psikolojik Yıldırma	21	,915
1.1. İstikrarsızlaştırma	4	,786
1.2. Kişisel Tehdit ve Soyutlanma	9	,878
1.3. Mesleğe Yönelik Tehdit	5	,766
1.4. Aşırı İş Yükü	3	,668
2. Motivasyon Araçlarının Önemliliği	16	,914
3. Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi	16	,947

Ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenirlik analizine göre Cronbach's alfa ( $\alpha$ ) değerleri Tablo 2'de gösterilmektedir. Genel kabul edilmiş Cronbach's alfa değerlerine göre motivasyon araçlarının önemliliği (0,914) ve motive etme düzeyi güvenirlik katsayı değerleri (0,947) yüksek bulunmuştur. Psikolojik yıldırma ölçeğinin toplam skorlar üzerinden yapılan analize göre güvenirlik katsayı değeri (0,915) yüksek bulunmuştur. Ancak psikolojik yıldırma ölçeği alt boyutlarında katsayı değerleri aşırı iş yükü boyutunda (0,668) oldukça güvenilir gözükmemektedir. Diğer boyutlarda ise iyi ve kabul edilebilir güvenirliliğe sahiptir (Karagöz, 2016).

Araştırmadan elde edilen sosyo-demografik bulgular Tablo 3'te gösterilmektedir.



**Tablo 3.** Sosyo-Demografik Bulgular (N=222)

<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Çalışma şekli</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
18-25	29	13,1	Nöbetli	78	35,1
26-35	99	44,6	Gündüz	92	41,4
36-45	77	34,7	Vardiya	18	8,1
46 ve üzeri	17	7,7	Karışık	34	15,3
<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Haftalık Çalışma Süresi</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Erkek	59	27	40 saatten az	6	2,7
Kadın	163	73	40 saat	41	18,5
<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	40 saat üstü	175	78,8
İlköğretim	11	5,0	<i>Hastanede Çalışma Süresi</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Ortaöğretim	52	23,4	0-1 yıl	42	18,9
Ön Lisans	53	23,9	2-5 yıl	98	44,1
Lisans	85	38,3	6-10 yıl	50	22,5
Yüksek Lisans	15	6,8	11 ve üzeri	32	14,4
Doktora	6	2,7	<i>Sağlık Bakanlığında Çalışma Süresi</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Unvan</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	0-1 yıl	29	13,1
Hemşire-Ebe	71	32	2-5 yıl	102	45,9
Sağlık Memuru	35	15,8	6-10 yıl	42	18,9
Tabip-Uzman Tabip	17	7,7	11 yıl ve üzeri	49	22,1
Veri Hazırlama	14	6,3	<i>Kadronun Bağlı Olduğu Kurum</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
İşçi	25	11,3	Sağlık Bakanlığı	149	67,1
Diğer Sağlık Personeli	23	10,4	Yükseköğretim Kurumu (YÖK)	73	32,9
Diğer Personel	37	16,7	<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Çocuk Durumu</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	Evli	157	70,7
Evet	147	66,2	Bekar	65	29,3
Hayır	75	33,8	Toplam	222	100,0

Tablo 3'teki bilgilere göre katılımcıların %92,5'i 45 yaş altında olup yaklaşık %73'ünün cinsiyeti kadındır. Medeni duruma bakıldığında katılımcıların yaklaşık %29'u bekar olup evli olanların %66'sının çocuğu vardır. Araştırmaya katılan çalışanların %90,1'inin daha önce yöneticilik deneyimi yoktur. Eğitim durumuna bakıldığında en yüksek oranı lisans grubu oluşturmaktadır. İlk ve ortaöğretim mezunu oranı %28,4'tür. Katılımcıların yaklaşık %32'si hemşire/ebe çalışan grubundan oluşmaktadır. Ankete toplam 17 tabip ve uzman tabip katılmıştır. Araştırmada katılımcıların "gündüz çalışma şekli" olanların oranı %41,4 ile yüksek düzeydedir. Katılımcıların %78,8'i 40 saat üstü çalışmaktadır. Katılımcıların %85,6'sı 10 yılın altında hastanede görev yapmaktadır. Hastanenin afileye olma durumuna göre katılımcıların %59'u 0-5 yıl arasında Sağlık Bakanlığına bağlı olarak hizmet vermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %67,1'inin kadrosu Sağlık Bakanlığına bağlıdır.

**Tablo 4.** Normallik Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	n	p	İstatistik	n	p
1. Psikolojik Yıldırma Ölçeği	0,109	222	,000	0,916	222	,000
1.1. İstikrarsızlaştırma	0,170	222	,000	0,877	222	,000
1.2. Kişisel Tehdit ve Soyutlanma	0,182	222	,000	0,828	222	,000
1.3. Mesleğe Yönelik Tehdit	0,121	222	,000	0,912	222	,000
1.4. Aşırı İş Yükü	0,200	222	,000	0,849	222	,000
2. Motivasyon Araçlarının Önemliliği Ölçeği	0,137	222	,000	0,829	222	,000
3. Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi Ölçeği	0,208	222	,000	0,794	222	,000

Analizlerde kullanılacak test tekniklerini belirlemek için yapılan normallik testi analiz sonuçları yukarıdaki Tablo 4'te gösterilmektedir. Analizde ayrıca çarpıklık-basıklık (Skewness-Kurtosis) değerlerine bakıldı. Bu değerler genel kabul görmüş bir standart olmadığından -1,5 ile +1,5 arasında olması beklenmektedir. Hem psikolojik yıldırma ölçeğinde hem de motivasyon araçlarının önemliliği ile motivasyon araçlarının motive etme düzeyi ölçeğinde normallik testi sonucunda ( $p < 0,05$  olduğundan ve dağılım, normal dağılım göstermediği için) parametrik olmayan test tekniklerine göre analiz yapılmıştır.

### 3.2. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi hem genel ölçek bazında hem de boyutlar arasında ikili karşılaştırmalar yaparak boyutlar arasında ilişki olup olmadığını, ilişki var ise bu ilişkinin hangi yönde olduğunu (+/-) ortaya koymak amacıyla yapılan bir analizdir. Hipotezlerin değerlendirilmesinde de kullanılan korelasyon analizi için kullanılacak yöntem, dağılımın normalliğidir. Bununla ilgili olarak Tablo 4'te dağılımın normalliği hakkında bilgi verilmiştir. Ölçekler ve alt boyutları arasındaki korelasyon analizi Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5.** Korelasyon Analizi Sonuçları

Spearman Korelasyon Testi (n=222)		1	1.1	1.2	1.3	1.4	2	3
1. Psikolojik Yıldırma	r	1,000	,819**	,884**	,863**	,760**	-,111	,100
	p	.	,000	,000	,000	,000	,098	,137
1.1. İstikrarsızlaştırma	r		1,000	,649**	,586**	,503**	-,136*	,070
	p		.	,000	,000	,000	,043	,299
1.2. Kişisel Tehdit ve Soyutlanma	r			1,000	,741**	,566**	-,132	,066
	p			.	,000	,000	,050	,329
1.3. Mesleğe Yönelik Tehdit	r				1,000	,608**	-,069	,093
	p				.	,000	,306	,167
1.4. Aşırı İş Yükü	r					1,000	-,086	,059
	p					.	,202	,384
2. Motivasyon Araçlarının Önemliliği	r						1,000	,659**
	p						.	,000
3. Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi	r							1,000
	p							.

\*\* $p < 0,01$  (çift tırnaklı) (İstatistiksel Anlamlılık Değeri)

\* $p < 0,05$  (çift tırnaklı) (İstatistiksel Anlamlılık Değeri)

r=korelasyon katsayısı; p=önemlilik

Korelasyon analizinde boyutlar arasındaki ilişkinin kuvveti aşağıdaki şekilde belirtilmiştir: 0-20 arası çok düşük; 21-40 arası düşük; 41-60 arası orta; 61-80 arası yüksek ve 81-100 arası çok yüksektir (Karagöz, 2016; Yıldırım-Kaptanoğlu ve İşçi, 2013).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; istikrarsızlaştırma ile motivasyon araçlarının önemliliği arasında negatif yönlü, çok zayıf kuvvette ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=-,136$ ;  $p<0,05$ ). Motivasyon araçlarının önemliliği ile motivasyon araçlarının motive etme düzeyi arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=,659$ ;  $p<0,01$ ). Psikolojik yıldırma ile motivasyon araçlarının önemliliği ve motive etme düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Psikolojik yıldırma genel boyutu ile alt boyutları arasındaki ilişkideki kuvvet düzeyi sırası ile kişisel tehdit ve soyutlanma, mesleğe yönelik tehdit, istikrarsızlaştırma ve aşırı iş yükü şeklindedir (sırası ile;  $r=,884$ ,  $r=,863$ ,  $r=,819$ ).

### 3.3. Karşılaştırma Analizleri

**Tablo 6.** Yaş Durumuna Göre Ölçek ve Ölçek Alt Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırma

Ölçek ve Alt Boyutlar	Yaş	N	Sıra Ort.	ss	p	Fark
Psikolojik Yıldırma	18-25	29	116,9	0,56	,027*	2 – 4 (,003)** 3 – 4 (,005)**
	26-35	99	115,6	0,53		
	36-45	77	114,1	0,60		
	46 ve üzeri	17	66,38	0,27		
1.1. İstikrarsızlaştırma	18-25	29	109	3,80	0,10	
	26-35	99	114,3	2,90		
	36-45	77	116,9	3,63		
	46 ve üzeri	17	75,18	1,84		
1.2. Kişisel Tehdit ve Soyutlanma	18-25	29	114,3	4,72	,033*	3-4 (,002) **
	26-35	99	110,9	4,93		
	36-45	77	120,4	5,41		
	46 ve üzeri	17	70,12	1,74		
1.3. Mesleğe Yönelik Tehdit	18-25	29	114,6	3,45	0,08	
	26-35	99	118,4	3,38		
	36-45	77	109,4	3,32		
	46 ve üzeri	17	75,41	2,36		
1.4. Aşırı İş Yükü	18-25	29	120,8	2,81	0,21	
	26-35	99	114,3	2,29		
	36-45	77	110,9	2,45		
	46 ve üzeri	17	82,21	1,65		
2. Motivasyon Araçlarının Önemliliği	18-25	29	111,6	0,37	0,72	
	26-35	99	106,8	0,54		
	36-45	77	115	0,68		
	46 ve üzeri	17	123,1	0,85		
3. Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi	18-25	29	106,5	0,71	0,52	
	26-35	99	105,8	0,79		
	36-45	77	119,4	0,93		
	46 ve üzeri	17	117,5	1,03		

\* $p<0,05$  (İstatistiksel Anlamlılık Değeri)

\*\* $p<0,0125$  (İstatistiksel Anlamlılık Değeri)

Yaş grupları arasında yapılan Kruskal-Wallis H testine göre psikolojik yıldırma ölçeği puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Gruplar arasındaki farkın kaynağını ortaya çıkarmak için yapılan Bonferroni düzeltme testine göre yaş gruplarından 18-25 yaş grubu 1; 26-35 yaş grubu 2; 36-45 yaş grubu 3 ve 46 ve üzeri yaş grubu 4 olarak numaralandırılmış olup değişkendeki grup sayısı 4 olduğu için Bonferroni düzeltmesi  $0,05/4=0,0125$  olarak bulunmuştur. Farkın kaynağını bulmak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre farkın 46 ve üzeri yaş grubundan kaynaklandığı bulunmuştur. Buna göre; “*Psikolojik yıldırma ve alt boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.*” hipotezi, psikolojik yıldırma ile kişisel tehdit ve soyutlanma alt boyutunda kabul edilmiştir ( $p<0,05$ ). “*Motivasyon araçlarının önemliliği ve motive etme düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.*” hipotezi reddedilmiştir ( $p>0,05$ ). Psikolojik yıldırma genel boyutunda 18-25 yaş aralığında görev yapan çalışanların katılım düzeyleri diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir. Yaş yükseldikçe psikolojik yıldırma maruziyet durumunda düşüş olduğu görülmektedir. Kişisel tehdit ve soyutlanma boyutunda ise 36-45 yaş grubundaki çalışanların katılım düzeyleri diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir.

**Tablo 7.** Cinsiyete Göre Ölçek ve Ölçek Alt Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırma

Ölçek ve Alt Boyutlar	Yaş	N	Sıra Ort.	ss	p
1. Psikolojik Yıldırma	Erkek	59	114,4	0,71	0,687
	Kadın	163	110,5	0,49	
.1. İstikrarsızlaştırma	Erkek	59	111,3	4,02	0,974
	Kadın	163	111,6	2,94	
.2. Kişisel Tehdit ve Soyutlanma	Erkek	59	115,1	6,63	0,611
	Kadın	163	110,2	4,17	
.3. Mesleğe Yönelik Tehdit	Erkek	59	112,1	3,73	0,934
	Kadın	163	111,3	3,18	
.4. Aşırı İş Yükü	Erkek	59	117,1	2,84	0,425
	Kadın	163	109,5	2,20	
2. Motivasyon Araçlarının Önemliliği	Erkek	59	126,5	0,67	,036*
	Kadın	163	106,1	0,57	
3. Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi	Erkek	59	134,2	0,95	,002**
	Kadın	163	103,3	0,79	

\* $p<0,05$  (İstatistiksel Anlamlılık Değeri)

\*\* $p<0,008$  (İstatistiksel Anlamlılık Değeri)

ss=standart sapma

Erkek ve kadınlar için yapılan Mann-Whitney U testine göre erkek ve kadınlar arasında motivasyon araçlarının önemliliği ölçeği ve motivasyon araçlarının motive etme düzeyi ölçeği puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre; “*Motivasyon araçlarının önemliliği ve motive etme düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.*” hipotezi kabul edilmiştir ( $p<0,05$ ). Erkek çalışanların motivasyon puanlarının kadın çalışanların motivasyon puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer taraftan

“Psikolojik yıldırma ve alt boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir (p>0,05).

**Tablo 8.** Medeni Duruma Göre Ölçek ve Ölçek Alt Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırma

Ölçekler ve Alt Boyutları	Yaş	N	Sıra Ort.	ss	p
1. Psikolojik Yıldırma	Evli	157	112,85	0,58	0,63
	Bekar	65	108,23	0,48	
1.1. İstikrarsızlaştırma	Evli	157	112,39	3,25	0,74
	Bekar	65	109,34	3,29	
1.2. Kişisel Tehdit ve Soyutlanma	Evli	157	111,78	5,27	0,92
	Bekar	65	110,83	4,19	
1.3. Mesleğe Yönelik Tehdit	Evli	157	111,28	3,48	0,94
	Bekar	65	112,04	2,96	
1.4. Aşırı İş Yükü	Evli	157	116,73	2,46	0,06
	Bekar	65	98,86	2,17	
2. Motivasyon Araçlarının Önemliliği	Evli	157	109,6	0,57	0,49
	Bekar	65	116,09	0,69	
3. Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi	Evli	157	111,02	0,84	0,86
	Bekar	65	112,65	0,88	

Medeni duruma göre yapılan Mann-Whitney U testine göre ölçek puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p>0,05). Bütün hipotezler reddedilmiştir.

**Tablo 9.** Çocuğu Olan ve Olmayanlara Göre Ölçek ve Ölçek Alt Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırma

	Çocuk Var mı?	N	Sıra Ort.	ss	p
1. Psikolojik Yıldırma	Evet	147	107,49	,58	0.192
	Hayır	75	119,36	,50	
1.1. İstikrarsızlaştırma	Evet	147	107,56	3,22	0.196
	Hayır	75	119,21	3,33	
1.2. Kişisel Tehdit ve Soyutlanma	Evet	147	107,53	5,18	0.193
	Hayır	75	119,28	4,55	
1.3. Mesleğe Yönelik Tehdit	Evet	147	109,03	3,50	0.420
	Hayır	75	116,33	2,98	
1.4. Aşırı İş Yükü	Evet	147	111,16	2,40	0.911
	Hayır	75	112,16	2,37	
2. Motivasyon Araçlarının Önemliliği	Evet	147	109,10	,60	0.436
	Hayır	75	116,20	,61	
3. Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi	Evet	147	111,93	13,73	0.890
	Hayır	75	110,67	13,44	

Çocuğu olan ve olmayanlar bakımından yapılan Mann-Whitney U testine göre ölçek puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p>0,05). Bütün hipotezler reddedilmiştir.

**Tablo 10.** Eğitim Durumuna Göre Ölçek ve Ölçek Alt Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırma

Ölçek ve Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort.	ss	p	Fark
1. Psikolojik Yıldırma	İlköğretim	11	85,09	0,44	,009 *	1 – 5 (,002)** 2 – 5 (,003)** 3 – 5 (,002)** 4 – 5 (,000)**
	Ortaöğretim	52	111,00	0,60		
	Ön Lisans	53	111,20	0,49		
	Lisans	85	106,80	0,48		
	Yüksek Lisans	15	169,40	0,75		
	Doktora	6	88,50	0,45		
1.1. İstikrarsızlaştırma	İlköğretim	11	86,45	2,34	0,063	
	Ortaöğretim	52	111,40	3,37		
	Ön Lisans	53	109,20	3,47		
	Lisans	85	112,40	3,11		
	Yüksek Lisans	15	150,80	3,37		
	Doktora	6	67,00	1,97		
1.2. Kişisel Tehdit ve Soyutlanma	İlköğretim	11	83,14	2,83	,052*	
	Ortaöğretim	52	114,10	5,82		
	Ön Lisans	53	115,30	4,50		
	Lisans	85	104,00	4,09		
	Yüksek Lisans	15	155,60	7,34		
	Doktora	6	102,20	3,19		
1.3. Mesleğe Yönelik Tehdit	İlköğretim	11	98,91	3,36	0,109	
	Ortaöğretim	52	107,50	2,92		
	Ön Lisans	53	110,80	2,94		
	Lisans	85	109,00	3,26		
	Yüksek Lisans	15	163,90	4,63		
	Doktora	6	79,42	2,88		
1.4. Aşırı İş Yüğü	İlköğretim	11	99,50	2,34	,001*	1 – 5 (,002)** 2 – 5 (,000)** 3 – 5 (,000)** 4 – 5 (,000)**
	Ortaöğretim	52	112,30	2,42		
	Ön Lisans	53	104,70	1,95		
	Lisans	85	103,50	2,09		
	Yüksek Lisans	15	179,00	2,92		
	Doktora	6	131,40	3,27		
2. Motivasyon Araçlarının Önemliliği	İlköğretim	11	90,73	0,51	0,681	
	Ortaöğretim	52	113,20	0,54		
	Ön Lisans	53	120,30	0,65		
	Lisans	85	106,40	0,66		
	Yüksek Lisans	15	121,20	0,48		
	Doktora	6	105,70	0,37		
3. Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi	İlköğretim	11	102,30	0,98	0,106	
	Ortaöğretim	52	117,60	0,68		
	Ön Lisans	53	124,50	0,90		
	Lisans	85	98,05	0,84		
	Yüksek Lisans	15	134,70	1,15		
	Doktora	6	92,92	0,37		

\*p&lt;0,05 (İstatistiksel Anlamlılık Değeri)

\*\*p&lt;0,008 (İstatistiksel Anlamlılık Değeri)

Kruskal-Wallis H testine göre eğitim durumu grupları arasında psikolojik yıldırma ölçeği ve aşırı iş yükü alt boyutunda istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Gruplar arasındaki farkın kaynağını ortaya çıkarmak için yapılan Bonferroni düzeltme testine göre değişkendeki grup sayısı 6 olduğu için 14 karşılaştırma yapılmış olup p değeri

0,05/14=0,004 olarak bulunmuş ve karşılaştırmalar  $p<0,004$  değeri üzerinden yapılmıştır. Tabloda 10'daki Bonferroni düzeltme testi sonucunda eğitim gruplarından ilköğretim grubu 1; ortaöğretim grubu 2; ön lisans grubu 3, lisans grubu 4, yüksek lisans grubu 5 ve doktora grubu 6 olarak numaralandırılmıştır. Psikolojik yıldırma ölçeği farkın kaynağını bulmak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre farkın ilköğretim-yüksek lisans ortaöğretim-yüksek lisans, ön lisans-yüksek lisans ve lisans-yüksek lisans eğitim grubundan kaynaklandığı bulunmuştur. Aşırı iş yükü boyutunda farkın ilköğretim-yüksek lisans; ortaöğretim-yüksek lisans; ön lisans-yüksek lisans ve lisans-yüksek lisans eğitim grubundan kaynaklandığı bulunmuştur. Motivasyon araçlarının önemliliği, motivasyon araçlarının motive etme düzeyi ile psikolojik yıldırma ölçeğinin diğer alt boyutlarından istikrarsızlaştırma ve mesleğe yönelik tehdit alt boyutunda anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). *“Motivasyon araçlarının önemliliği ve motive etme düzeyi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.”* hipotezi reddedilmiştir. *“Psikolojik yıldırma ve alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.”* hipotezi, psikolojik yıldırma ile birlikte aşırı iş yükü alt boyutunda kabul edilmiştir. Yüksek lisans mezunu çalışanların psikolojik yıldırma puanının diğer gruplara göre yüksek olduğu, bu sonuçlara göre yüksek lisans mezunlarının daha çok psikolojik yıldırmaya maruz kaldıkları söylenebilir. İlköğretim ile doktora mezunları en düşük psikolojik yıldırmaya maruz kalan gruptadır ve psikolojik yıldırma düzeyleri birbirine yakın bulunmuştur.

**Tablo 11.** Mesleki Duruma Göre Ölçek ve Ölçek Alt Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırma

Ölçek ve Alt Boyutlar	Unvan	N	Sıra Ort.	ss	p	Fark
1. Psikolojik Yıldırma	Hemşire-Ebe	71	123,75	,54	,004*	1-4 (,003)** 1-6 (,005)** 2-4 (,003)** 4-5 (,006)**
	Sağlık Memuru	35	130,34	,63		
	Tabip- Uzm.Tabip	17	103,21	,65		
	Veri Haz.	14	67,93	,37		
	İşçi	25	122,18	,48		
	Diğer Sađl. Pers.	23	79,98	,41		
	Diğer Pers.	37	102,85	,55		
1.1. İstikrarsızlaştırma	Hemşire-Ebe	71	118,72	3,21	,008*	1-6 (,004)** 2-6 (,001)** 5-6 (,003)**
	Sağlık Memuru	35	131,97	3,31		
	Tabip- Uzm.Tabip	17	100,79	2,82		
	Veri Haz.	14	80,04	2,21		
	İşçi	25	127,84	3,15		
	Diğer Sađl.Pers.	23	76,20	1,64		
	Diğer Pers.	37	106,01	4,11		
1.2. Kişisel Tehdit ve Soyutlanma	Hemşire-Ebe	71	117,39	5,02	,069	
	Sağlık Memuru	35	132,77	5,73		
	Tabip- Uzm.Tabip	17	100,24	5,29		
	Veri Haz.	14	83,07	3,13		
	İşçi	25	120,46	4,65		
	Diğer Sađl.Pers.	23	89,20	4,19		
	Diğer Pers.	37	103,82	4,99		
1.3. Mesleğe Yönelik Tehdit	Hemşire-Ebe	71	127,48	3,72	,008*	1-6 (,006)**
	Sağlık Memuru	35	126,80	3,33		
	Tabip- Uzm.Tabip	17	99,35	4,07		
	Veri Haz.	14	74,36	2,25		
	İşçi	25	114,96	3,15		
	Diğer Sađl.Pers.	23	83,89	2,17		
	Diğer Pers.	37	100,82	2,48		
1.4. Aşırı İş Yüğü	Hemşire-Ebe	71	120,53	2,45	,019*	1-4 (,002)** 2-4 (,006)**
	Sağlık Mem.	35	123,31	2,62		
	Tabip- Uzm.Tabip	17	124,24	3,55		
	Veri Haz.	14	65,00	1,12		
	İşçi	25	118,44	1,90		
	Diğer Sađl.Pers.	23	86,46	1,64		
	Diğer Pers.	37	105,62	2,08		
2. Motivasyon Araçlarının Önemliliğı	Hemşire-Ebe	71	96,85	,62	,092	
	Sağlık Memuru	35	112,06	,42		
	Tabip- Uzm.Tabip	17	103,74	,35		
	Veri Haz.	14	114,36	1,02		
	İşçi	25	110,08	,53		
	Diğer Sađl.Pers.	23	143,67	,62		
	Diğer Pers.	37	122,53	,63		
3. Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi	Hemşire-Ebe	71	104,99	14,96	,382	
	Sağlık Memuru	35	117,43	14,61		
	Tabip- Uzm.Tabip	17	82,85	6,01		
	Veri Haz.	14	117,39	20,28		
	İşçi	25	112,18	13,32		
	Diğer Sađl.Pers.	23	126,59	11,85		
	Diğer Pers.	37	119,47	10,10		

\*p&lt;0,05 (İstatistiksel Anlamlılık Değeri)

\*\*p&lt;0,007 (İstatistiksel Anlamlılık Değeri)



Mesleki durum için yapılan Kruskal-Wallis H testine göre gruplar arasında psikolojik yıldırma ölçeği, istikrarsızlaştırma, mesleğe yönelik tehdit ve aşırı iş yükü alt boyutunda istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Gruplar arasındaki farkın kaynağını ortaya çıkarmak için Bonferroni düzeltme testine göre değişkendeki grup sayısı 7 olduğu için 18 karşılaştırma yapılmış olup p değeri  $0,05/14=0,0028$  olarak bulunmuş ve karşılaştırmalar  $p < 0,0028$  değeri üzerinden yapılmıştır. Tablo 11'deki Bonferroni düzeltme testi sonucunda meslek gruplarından hemşire-ebe grubu 1; sağlık memuru grubu 2; tabip-uzm.tabip grubu 3, veri hazırlama grubu 4, işçi grubu 5, diğer sağlık personeli grubu 6 ve diğer personel 7 olarak numaralandırılmıştır. Farkın kaynağını bulmak amacıyla ikili gruplar arasında yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; psikolojik yıldırma ölçeğinde farkın *hemşire-ebe ile veri hazırlama; hemşire-ebe ile diğer sağlık personeli; sağlık memuru - veri hazırlama; veri hazırlama – işçi* grubundan kaynaklandığı bulunmuştur. İstikrarsızlaştırma boyutunda farkın *hemşire-ebe ile diğer sağlık personeli; sağlık memuru ile diğer sağlık personeli; işçi ile diğer sağlık personeli* grubundan kaynaklandığı bulunmuştur. Mesleğe yönelik tehdit boyutunda farkın *hemşire-ebe ile diğer sağlık personeli* grubundan kaynaklandığı bulunmuştur. Aşırı iş yükü boyutunda farkın *hemşire-ebe ile veri hazırlama; sağlık memuru ile veri hazırlama* grubundan kaynaklandığı bulunmuştur. Motivasyon araçlarının önemliliği ve motivasyon araçlarının motive etme düzeyi ile psikolojik yıldırma ölçeğinin diğer alt boyutlarından kişisel tehdit ve soyutlanma alt boyutunda istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). “*Psikolojik yıldırma ve alt boyutları mesleki duruma göre farklılık göstermektedir.*” hipotezi, psikolojik yıldırma ile birlikte istikrarsızlaştırma, mesleğe yönelik tehdit ve aşırı iş yükü alt boyutunda kabul edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Kişisel tehdit ve soyutlanma alt boyutunda ise hipotez reddedilmiştir ( $p > 0,05$ ). “*Motivasyon araçlarının önemliliği ve motive etme düzeyi mesleki duruma göre farklılık göstermektedir.*” hipotezi reddedilmiştir ( $p > 0,05$ ). Genel olarak sağlık memurlarının psikolojik yıldırma puanlarının diğer meslek gruplarına göre daha yüksek olduğu ve daha çok psikolojik yıldırmaya maruz kaldıkları söylenebilir.

**Tablo 12.** Daha Önce Yöneticilik Yapma Durumuna Göre Ölçek ve Ölçek Alt Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırma

Ölçek ve Alt Boyutlar	Cevap	N	Sıra Ort.	ss	p
1. Psikolojik Yıldırma	Evet	22	131,95	,70	,115
	Hayır	200	109,25	,53	
1.1. İstikrarsızlaştırma	Evet	22	117,91	3,89	,618
	Hayır	200	110,80	3,19	
1.2. Kişisel Tehdit ve Soyutlanma	Evet	22	135,82	5,89	,059
	Hayır	200	108,83	4,82	
1.3. Mesleğe Yönelik Tehdit	Evet	22	127,66	4,92	,210
	Hayır	200	109,72	3,07	
1.4. Aşırı İş Yükü	Evet	22	123,86	2,64	,333
	Hayır	200	110,14	2,36	
2. Motivasyon Araçlarının Önemliliği	Evet	22	106,91	,34	,724
	Hayır	200	112,01	,63	
3. Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi	Evet	22	115,02	,96	,786
	Hayır	200	111,11	,84	

Daha önce yöneticilik yapma durumuna göre çalışanlar arasında psikolojik yıldırma ölçeği, motivasyon araçlarının önemliliği ölçeği ve motivasyon araçlarının motive etme düzeyi ölçeği bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Dolayısıyla tüm hipotezler reddedilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 13.** Hastanedeki Çalışma Süresine Göre Ölçek ve Ölçek Alt Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırma

Ölçek ve Alt Boyutlar	Yıl	N	Sıra Ort.	ss	p
1. Psikolojik Yıldırma	0-1 yıl	42	107,01	,56	,864
	2-5 yıl	98	115,13	,53	
	6-10 yıl	50	107,37	,62	
	11 yıl ve üzeri	32	112,73	,51	
1.1. İstikrarsızlaştırma	0-1 yıl	42	102,68	3,65	,690
	2-5 yıl	98	111,82	3,37	
	6-10 yıl	50	112,53	3,00	
	11 yıl ve üzeri	32	120,50	2,88	
1.2. Kişisel Tehdit ve Soyutlanma	0-1 yıl	42	103,11	4,67	,727
	2-5 yıl	98	116,04	4,97	
	6-10 yıl	50	109,05	5,27	
	11 yıl ve üzeri	32	112,45	5,03	
1.3. Mesleğe Yönelik Tehdit	0-1 yıl	42	111,64	3,30	,830
	2-5 yıl	98	114,27	3,17	
	6-10 yıl	50	111,95	3,75	
	11 yıl ve üzeri	32	102,13	3,27	
1.4. Aşırı İş Yükü	0-1 yıl	42	109,83	2,92	,983
	2-5 yıl	98	112,54	2,31	
	6-10 yıl	50	109,27	2,21	
	11 yıl ve üzeri	32	114,00	2,24	
2. Motivasyon Araçlarının Önemliliği	0-1 yıl	42	106,08	,48	,821
	2-5 yıl	98	112,68	,57	
	6-10 yıl	50	117,07	,80	
	11 yıl ve üzeri	32	106,30	,49	
3. Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi	0-1 yıl	42	102,95	,68	,803
	2-5 yıl	98	114,30	,84	
	6-10 yıl	50	113,67	1,00	
	11 yıl ve üzeri	32	110,77	,83	

Hastanedeki çalışma süresine göre çalışanlar arasında psikolojik yıldırma ölçeği, motivasyon araçlarının önemliliği ölçeği ve motivasyon araçlarının motive etme düzeyi ölçeği bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Dolayısıyla tüm hipotezler reddedilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 14.** Sağlık Bakanlığı'ndaki Çalışma Süresine Göre Ölçek ve Ölçek Alt Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırma

Ölçek ve Alt Boyutlar	Yıl	N	Sıra Ort.	ss	p	Fark
Psikolojik Yıldırma	0-1 yıl	29	114,60	0,59	,600	
	2-5 yıl	102	116,15	0,54		
	6-10 yıl	42	110,01	0,57		
	11 yıl ve üzeri	49	101,27	0,54		
1.1. İstikrarsızlaştırma	0-1 yıl	29	113,26	3,64	,505	
	2-5 yıl	102	114,03	3,24		
	6-10 yıl	42	118,00	3,42		
	11 yıl ve üzeri	49	99,61	2,93		
1.2. Kişisel Tehdit ve Soyutlanma	0-1 yıl	29	106,09	4,77	,912	
	2-5 yıl	102	114,64	4,77		
	6-10 yıl	42	109,71	5,03		
	11 yıl ve üzeri	49	109,69	5,56		
1.3. Mesleğe Yönelik Tehdit	0-1 yıl	29	115,31	3,55	,478	
	2-5 yıl	102	117,31	3,47		
	6-10 yıl	42	106,96	3,22		
	11 yıl ve üzeri	49	101,03	2,95		
1.4. Aşırı İş Yükü	0-1 yıl	29	117,60	3,15	,612	
	2-5 yıl	102	115,61	2,29		
	6-10 yıl	42	107,48	2,17		
	11 yıl ve üzeri	49	102,78	2,26		
2. Motivasyon Araçlarının Önemliliği	0-1 yıl	29	101,09	0,46	,116	
	2-5 yıl	102	106,74	0,49		
	6-10 yıl	42	132,61	0,90		
	11 yıl ve üzeri	49	109,48	0,51		
3. Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi	0-1 yıl	29	93,60	0,50	,042*	1-3**
	2-5 yıl	102	106,45	0,77		
	6-10 yıl	42	134,23	1,09		
	11 yıl ve üzeri	49	113,13	0,86		

\*p&lt;0,05 (İstatistiksel Anlamlılık Değeri)

\*\*p&lt;0,0125 (İstatistiksel Anlamlılık Değeri)

Sağlık Bakanlığı'ndaki çalışma süresi için yapılan Kruskal-Wallis H testine göre yalnızca motivasyon araçlarının motive etme düzeyi puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Gruplar arasındaki farkın kaynağını ortaya çıkarmak için Bonferroni düzeltme testine göre değişkendeki grup sayısı 4 olduğu için 6 karşılaştırma yapılmış, p değeri  $0,05/6=0,0083$  olarak bulunmuş ve karşılaştırmalar  $p<0,0083$  değeri üzerinden yapılmıştır. Tablo 14'teki Bonferroni düzeltme testi sonucunda Sağlık Bakanlığı'ndaki çalışma süresi gruplarından 0-1 yıl grubu 1; 2-5 yıl grubu 2; 6-10 yıl grubu 3 ve 11 yıl ve üzeri 4 olarak numaralandırılmıştır. Farkın kaynağını bulmak amacıyla ikili gruplar arasında yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre farkın 0-1 yıl ile 6-10 yıl arasındaki çalışanlardan kaynaklandığı bulunmuştur. “*Motivasyon araçlarının motive etme düzeyi Sağlık Bakanlığı'ndaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.*” hipotezi kabul edilmiştir. Diğer taraftan psikolojik yıldırma ve alt boyutları ile birlikte motivasyon araçlarının önemliliği

puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Dolayısıyla diğer tüm hipotezler reddedilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 15.** Kadronun Bağlı Olduğu Kuruma Göre Ölçek ve Ölçek Alt Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırma

Ölçek ve Alt Boyutlar	Kurum	N	Sıra Ort.	ss	p
1. Psikolojik Yıldırma	Sağlık Bakanlığı	149	104,52	0,53	,021*
	YÖK	73	125,74	0,57	
1.1. İstikrarsızlaştırma	Sağlık Bakanlığı	149	107,46	3,36	,176
	YÖK	73	119,74	3,05	
1.2. Kişisel Tehdit ve Soyutlanma	Sağlık Bakanlığı	149	105,21	4,97	,035*
	YÖK	73	124,33	4,93	
1.3. Mesleğe Yönelik Tehdit	Sağlık Bakanlığı	149	105,52	3,03	,046*
	YÖK	73	123,70	3,76	
1.4. Aşırı İş Yükü	Sağlık Bakanlığı	149	103,27	2,16	,005**
	YÖK	73	128,30	2,69	
2. Motivasyon Araçlarının Önemliliği	Sağlık Bakanlığı	149	109,41	0,62	,489
	YÖK	73	115,76	0,58	
3. Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi	Sağlık Bakanlığı	149	111,96	0,88	,878
	YÖK	73	110,55	0,78	

\* $p<0,05$  (İstatistiksel Anlamlılık Değeri)

\*\* $p<0,01$  (İstatistiksel Anlamlılık Değeri)

Kadronun bağlı olduğu kurum için yapılan Mann-Whitney U testine göre; psikolojik yıldırma puanları ile kişisel tehdit ve soyutlanma, mesleğe yönelik tehdit ve aşırı iş yükü alt boyutu bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Dolayısıyla “Psikolojik yıldırma ve alt boyutları (istikrarsızlaştırma hariç) kadronun bağlı olduğu kuruma göre farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Motivasyon araçlarının önemliliği ile motivasyon araçlarının motive etme düzeyi puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Kadrosu YÖK’e bağlı olan çalışanların ifadelerine katılım düzeyi ortalaması, Sağlık Bakanlığı çalışanlarının katılım düzeyi ortalamasından daha yüksektir.

### 3.4. Regresyon Analizleri

Çalışmada psikolojik yıldırmanın motivasyon araçlarını etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri yapılmış olup Tablo 16 ve Tablo 17’de ayrı ayrı gösterilmektedir.

**Tablo 16.** Psikolojik Yıldırmanın Motivasyon Araçlarının Önemliliğini Etkilemesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	sh	t	F	R	R <sup>2</sup>	p
Motivasyon Araçlarının Önemliliği	Sabit	1,962	,130	15,142	3,954	,133	0,018	,048*
	Psikolojik Yıldırma	-0,146	0,073	1,989				

\* $p<0,05$  (İstatistiksel Anlamlılık Değeri)

Psikolojik yıldırmanın motivasyon araçlarının önemliliğini etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 16’da verilmektedir. Analiz sonucunda kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ( $F=3,954$ ;  $p<0,05$ ). Buna göre psikolojik yıldırma, motivasyon araçlarının önemliliğini ( $B= -0,146$ ;  $p<0,05$ ) etkilemektedir. Regresyon modeline göre motivasyon araçlarının önemliliğinin %1,8’ini psikolojik yıldırma açıklamaktadır. Dolayısıyla “*Psikolojik yıldırma, motivasyon araçlarının önemliliğini etkilemektedir.*” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 17.** Psikolojik Yıldırmanın Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyini Etkilemesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	sh	t	F	R	R <sup>2</sup>	p
Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi	Sabit	22,357	2,877	7,771	9,351	,202	0,041	,003*
	Psikolojik Yıldırma	4,974	1,626	3,058				

\* $p<0,01$  (İstatistiksel Anlamlılık Değeri)

Psikolojik yıldırmanın motivasyon araçlarının motive etme düzeyini etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 17’de verilmektedir. Analiz sonucunda kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ( $F=9,351$ ;  $p<0,05$ ). Buna göre psikolojik yıldırma, motivasyon araçlarının motive etme düzeyini ( $B= 4,974$ ;  $p<0,05$ ) etkilemektedir. Regresyon modeline göre motivasyon araçlarının motive etme düzeyinin %4,1’ini psikolojik yıldırma açıklamaktadır. Dolayısıyla “*Psikolojik yıldırma, motivasyon araçlarının motive etme düzeyini etkilemektedir.*” hipotezi kabul edilmiştir. Her iki regresyon analizi sonuna göre; motivasyon araçlarının önemliliği ( $F=3,954$ ;  $R^2=0,018$ ) ve motive etme düzeyi ( $F=9,351$ ;  $R^2=0,041$ ) üzerinde psikolojik yıldırmanın etkisi çok düşük düzeydedir.

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmadan elde edilen sonuçlar çerçevesinde Sağlık Bakanlığı ile YÖK arasındaki işbirliğinin (afiliasyonun) etkin bir şekilde, bilhassa istihdam açısından Sağlık Bakanlığının öncülüğünde yürütüldüğü görülmektedir. Son dönemlerde işbirliği yapılan kurumların sayısının giderek artması ile tıp fakültesi olarak hizmet veren sağlık tesislerinin Sağlık Bakanlığında eğitim ve araştırma hastanesi düzeyinde hizmet sunması sonucunda Kamu Personeli Seçme Sınavı ile kadrosu Sağlık Bakanlığı’na bağlı olarak atamalar yapılmaktadır. Münferit örnekler olarak rektörlükler tarafından da sözleşmeli personel istihdam edildiği görülmektedir. Çalışmadan ortaya çıkan sonuca göre hastanedeki sağlık hizmetlerinin kadın ağırlıklı sağlık meslek mensupları tarafından verildiğini göstermektedir. Haftalık çalışma süresine bakılarak hastanedeki çalışan sayısının yetersiz olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanların önemli bir kısmı devlet memurları için belirlenen haftalık 40 saat çalışma süresinin üzerinde hizmet vermektedir.

Korelasyon analizi sonucunda psikolojik yıldırma ile motivasyon araçlarının önemliliği ve motive etme düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Gözüm ve Karaçor (2017) tarafından yapılan çalışmada çalışanların hem motivasyon toplam skorları açısından hem de motivasyon ölçeğinin alt boyutları açısından orta düzeyde motivasyona sahip oldukları bulunmuştur. Aynı çalışmada çalışanların çok düşük düzeyde olumsuz davranışlarla karşılaştıkları bulunmuştur.

Yaş grupları arasında psikolojik yıldırma ölçeği ve kişisel tehdit ve soyutlanma alt boyutu puanları bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Psikolojik yıldırma genel boyutunda psikolojik yıldırmaya maruz kalan çalışanların 26-35 yaş ile 46 ve üzeri yaş grubu ve 36-45 yaş ve 46 ve üzeri yaş grubu görev yapan çalışanları olduğu görülmektedir. Kişisel tehdit ve soyutlanma alt boyutunda ise farkın kaynağı 36-45 yaş ve 46 ve üzeri yaş grubu görev yapan çalışanlardır. Hem psikolojik yıldırma ölçeğinde hem de kişisel tehdit ve soyutlanma alt boyutunda 46 yaş ve üzeri çalışanların psikolojik yıldırma puanı diğer yaş gruplarına göre daha düşüktür. Dolayısıyla yaşı büyük olan çalışanların yaşı küçük olan çalışanlara nispeten psikolojik yıldırmaya maruz kalma durumu daha zayıftır. Yani yaş yükseldikçe psikolojik yıldırmaya maruziyet durumunda düşüş olduğu görülmektedir. Tüfekçi (2014) tarafından yapılan çalışmada da yaşa göre psikolojik yıldırma ölçek puanları bakımından anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Yaş grupları arasında motivasyon araçlarının önemliliği ve motive etme düzeyi bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Araştırmamızın aksine Barles (2016) tarafından yapılan çalışmada motivasyon araçlarının önemliliği düzeyinde yaşa bağlı istatistiksel anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Cinsiyete göre motivasyon araçlarının önemliliği ve motive etme düzeyi açısından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Erkek çalışanların motivasyon puanlarının kadın çalışanların motivasyon puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer taraftan psikolojik yıldırma ve alt boyutlarında yaşa göre istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Tüfekçi (2014) tarafından yapılan çalışmada cinsiyete göre psikolojik yıldırma ölçek puanları bakımından anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Tarakçıoğlu vd. (2010) tarafından Ankara'da faaliyet gösteren bir sağlık işletmesinde büro çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada cinsiyet değişkenine göre ekonomik motivasyon araçları açısından anlamlı

farklılık olduğu ( $p < 0,05$ ), örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları açısından anlamlı farklılığın olmadığı ( $p > 0,05$ ) ancak psikolojik ve sosyal motivasyon araçları açısından anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). İnce ve Gençay (2017) tarafından yapılan çalışmada da cinsiyete göre motivasyon araçları açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ).

Medeni duruma göre hem motivasyon hem de psikolojik yıldırma ölçek puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık yoktur ( $p > 0,05$ ). Tüfekçi (2014) tarafından yapılan çalışmada medeni duruma göre psikolojik yıldırma ölçek puanları bakımından anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Tarakçıoğlu vd. (2010) ve İnce ve Gençay (2017) tarafından yapılan çalışmalarda da medeni duruma göre motivasyon araçlarında anlamlı farklılık tespit edilememiştir ( $p > 0,05$ ).

Çocuğu olan ve olmayanlara göre hem motivasyon hem de psikolojik yıldırma ölçek puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Tüfekçi (2014) tarafından yapılan çalışmada çocuğu olan ve olmayanlara göre psikolojik yıldırma ölçek puanları bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ).

Eğitim durumuna göre gruplar arasında psikolojik yıldırma ölçeği, kişisel tehdit ve soyutlanma ve aşırı iş yükü alt boyutunda istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Yüksek lisans mezunu çalışanların psikolojik yıldırma puanının diğer gruplara göre yüksek olduğu, bu sonuçlara göre yüksek lisans mezunlarının daha çok psikolojik yıldırmaya maruz kaldıkları söylenebilir. İlköğretim ile doktora mezunları en düşük psikolojik yıldırmaya maruz kalan gruptadır ve psikolojik yıldırma düzeyleri birbirine yakın bulunmuştur. Atıcı-Türkeli (2015) tarafından yapılan çalışmada da eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Motivasyon araçlarının önemliliği, motivasyon araçlarının motive etme düzeyi ile psikolojik yıldırma ölçeğinin diğer alt boyutlarından istikrarsızlaştırma ve mesleğe yönelik tehdit alt boyutunda anlamlı fark bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Araştırmamızın aksine İnce ve Gençay (2017) tarafından yapılan çalışmada eğitim durumuna göre motivasyon araçları açısından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p < 0,05$ ).

Meslek grupları arasında psikolojik yıldırma ölçeği, istikrarsızlaştırma, mesleğe yönelik tehdit ve aşırı iş yükü alt boyutunda istatistiksel anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Genel olarak sağlık memurlarının psikolojik yıldırma puanlarının diğer meslek gruplarına göre daha yüksek olduğu ve daha çok psikolojik yıldırmaya maruz kaldıkları söylenebilir. Yorulmaz ve Gençtürk (2018) tarafından yapılan çalışmada bazı meslek gruplarının (bilhassa tabipler) diğer



meslek grupları üzerinde baskı oluşturduğu, özellikle tabip dışı sağlık yöneticilerinin yönetsel perspektif açısından sağlık yönetimi mezunlarının önünü engellediği düşünülmektedir. Yönetim işi profesyonellik gerektiren bir uğraş alanı olduğundan sağlık yönetimi eğitimi alan çalışanlara yönetsel görevler verilerek istihdamın artırılması ve yatay organizasyon yapısı ile hekimlere bağlı yönetim anlayışının optimal noktaya çekilmesi ile bu baskının azaltılabileceği öngörülmektedir.

Daha önce yöneticilik yapma ve hastanedeki çalışma süresine durumuna göre çalışanlar arasında psikolojik yıldırma ölçeği, motivasyon araçlarının önemliliği ölçeği ve motivasyon araçlarının motive etme düzeyi ölçeği bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Sağlık Bakanlığı'ndaki çalışma süresine göre motivasyon araçlarının motive etme düzeyi puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Ancak psikolojik yıldırma ve alt boyutları ile birlikte motivasyon araçlarının önemliliği puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Kadronun bağlı olduğu kuruma psikolojik yıldırma puanları ile kişisel tehdit ve soyutlanma, mesleğe yönelik tehdit ve aşırı iş yükü alt boyutu bakımından istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Motivasyon araçlarının önemliliği ile motivasyon araçlarının motive etme düzeyi puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Kadrosu YÖK'e bağlı olan çalışanların ifadelerine katılım düzeyi ortalaması, Sağlık Bakanlığı çalışanlarının katılım düzeylerinden daha yüksektir. Genel psikolojik yıldırma boyutunda kadro durumuna göre çalışanların psikolojik yıldırmaya uğradıkları, bu durumun hastanenin afiliye bir hastane olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Motivasyon düzeylerine göre hem YÖK personelinin hem de Sağlık Bakanlığı personelinin eşit düzeyde olduğu görülmektedir. Sağlık Bakanlığı personellerinin psikolojik yıldırma düzeyleri yüksek olmasına rağmen YÖK personeli ile eşit seviyede motive oldukları görülmektedir. Kurum yöneticilerinin çalışanların motivasyonunun artırılması hususunda kurum amaç ve hedefleri doğrultusunda iyileştirmeler yapması, çalışanlara karşı uygulanabilecek psikolojik şiddet olaylarının incelenmesini sağlayarak düzeltici ve önleyici faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. Çalışanların kadro durumuna bakarak değil işe karşı göstermiş oldukları özverileri doğrultusunda davranışta bulunmaları gerekmektedir.

Çalışmada psikolojik yıldırma ile ilgili ifadelerde çalışanların ifadelerine verdikleri ortalamaya bakıldığında en yüksek ortalaması (2,10) olan ifade "İşinizin aşırı denetlenmesidir".

Bu ortalama 5'li Likerte göre Bazen seçeneğine karşılık gelmektedir. Ölçeğin toplam bazında yapılan değerlendirmeye göre genel ortalama 1,68'dir. Dolayısıyla çalışanların psikolojik yıldırma düzeyi düşük çıkmıştır. Bu çerçevede psikolojik yıldırmanın düşük çıkmasının motivasyon düzeylerinde çok az da olsa olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Tüfekçi (2014) tarafından yapılan çalışmada acil tıp uzmanlık öğrencilerinde psikolojik yıldırma düzeyinin de düşük çıktığı bulunmuştur.

Motivasyon araçlarının motive etme düzeyi toplam puan ortalamasına (1,92) göre motivasyon araçlarının çalışanları motive ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Motivasyon araçlarının motive etme düzeyi puan ortalaması, motivasyon araçlarının önemliliğinden daha yüksek olup bu sonuçlarla çalışanların motive etme düzeyinde ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarını ön planda tuttıkları sonucuna ulaşılabilir. Gözüm ve Karaçor (2017) tarafından araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların iş yaşamlarındaki motivasyon düzeyleri orta seviyede bulunmuştur.

Motivasyon araçlarının önemliliği ( $F=3,954$ ;  $R^2=0,018$ ) ve motive etme düzeyi ( $F=9,351$ ;  $R^2=0,041$ ) üzerinde psikolojik yıldırmanın etkisi çok düşük düzeydedir. Gözüm ve Karaçor (2017) tarafından yapılan çalışmada da olumsuz davranışların motivasyona etki düzeyinin çok düşük çıktığı bulunmuştur.

Psikolojik yıldırmanın çalışan motivasyonu üzerinde çok düşük bir etkisi olduğundan ve aralarında ilişki bulunamadığı için motivasyonu etkileyen başka değişkenlerle açıklanmasına ihtiyaç vardır. Diğer taraftan sağlık sektöründe hizmet veren diğer sağlık kuruluşlarında da benzer çalışmalarla karşılaştırmalar yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Atıcı- Türkeli, H. (2015). Mobbing ve Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Danışman: Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN.
- Barles, M. (2016). İşgörenlerin Motivasyon Araçlarını Algılaması Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma Sağlık Bakanlığında Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ.
- Donnelly J.H., Gibson J.L., ve Ivancevich J.M. (1987). Fundamentals of Management. Six Edition. Texas. Business Publications.
- Fernandez, M.D., Garcia, M.L. ve Picos, A.P. (2012). Motivation in The Field of Tourism: An Analysis of its Influence on Consumer Decisions and Its Implications for The Planning of Tourist Services, (Ed. Franco, J.N., Svendsgaard, A.E.), Handbook on Psychology of Motivation New Research, Nova Publishers. New York.
- Gözüm, P. ve Karaçor, S. (2017). Mobbing Algısı ile Motivasyon İlişkisi: Kamu ve Özel Kurum Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 9(20), 497-515.
- <https://tez.yok.gov.tr>, Erişim Tarihi: 19.11.2018.
- İncesu, E., Yorulmaz, M. ve Evirgen, H. (2017). Örgütsel Sinizmin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi. 3, 370-380.
- Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü. Hasta, Çalışan Hakları ve Güvenliği Dairesi Başkanlığı, 27.12.2017 tarihli Çalışan Motivasyonu Konulu Genel Yazı.
- Karaahmet, E. Kıran, S., Atik, L. Atasoy, N., Saraçlı, Ö., Ankaralı, H. ve Konuk, N. (2013). İş yerinde yıldırıma maruz kalımı ölçmek için kullanılan Olumsuz Davranışlar Anketi Türkçe formunun güvenilirliği. Anadolu Psikiyatri Dergisi, 14:275-82.
- Karagöz, Y. (2016). SPSS 23 ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Keser, A., (2012). Örgütlerde Motivasyon (Ed. Memet Zencirkıran), Örgüt Sosyolojisi, Bursa: Dora Basım.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği Beta Basım Yayınevi. 10.Basım, İstanbul.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği Beta Basım Yayınevi. İstanbul.
- Leontiev, D.A. (2012). From Drive to Need and Further: What is Human Motivation About, (Ed. D. A. Leontiev, In: Motivation, Consciousness and Self-Regulation), Nova Science Publishers. 9-25.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 165-184.
- Poli, R. (2010). The Structure of Motivation: A First Introduction. (Ed. Causality and Motivation), Chapter:1, 7-22.
- Sapru R.K. (2013). Administrative Theories and Management Thought. Third Edition. PHI Learning Private Limited. Delhi. India.
- Sayar, K. ve Dinç, M. (2013). Psikolojiye Giriş. DEM Yayınları. 4. Baskı. İstanbul.
- Smith, P.K. and Monks, C.P. (2013). Concepts of Bullying: Developmental and Cultural Aspects. Chapter 1. (Ed.: Merrick, J., & Sraubstein, J. C.). Bullying: A Public Health Concern. Hauppauge, New York: Nova Science Publishers, Inc. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=607819&lang=tr&site=eds-live&scope=site&authtype=uid>.
- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2010). Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2/1, 3-20.
- Taşkaya, S., Şahin, B., Demirkıran, M., Yorulmaz, M. ve Yalçın Balçık, P. (2016). The relationship between health indicators and development ranks of provinces in Turkey, Sanitas Magisterium, 2, 103-110. <http://dx.doi.org/10.12738/SM.2016.2.0023>.

- Tüfekçi, M. (2014). Acil Tıp Uzmanlık Öğrencilerinde Mobbing Algı Düzeylerinin İncelenmesi. Tıpta Uzmanlık Tezi. Tıp Fakültesi Acil Tıp Anabilim Dalı. Mersin Üniversitesi. Mersin.
- Weissman, D. (2010). Two Kinds of Motivation: Character and Reward. (Ed. Causality and Motivation), Chapter:1, 51-63.
- Yanık, O. (2018). Mağdurların Yıldırmaya Karşı Agresif Açından Tepki Göstermesi ile Tepkisiz Kalmasının Altında Yatan Bireysel ve Çalışma Hayatına İlişkin Faktörler. *Business and Economics Research Journal*. 9(2), 395-411. doi: 10.20409/berj.2018.112.
- Yıldırım-Kaptanoğlu A. ve İşçi E. (2013). Sağlık Alanında Hipotezden Teze: Veri Toplama ve Çözümleme Serüveni. Beşir Kitabevi, İstanbul.
- Yorulmaz, M., ve Gençtürk, M. (2018). Türkiye’de Sağlık Yönetimi Mesleğinin Karşılaştığı Temel Sorunlar Nitel Bir Çalışma. *Business and Management Studies: An International Journal*, 6(4), 1310–1321.