

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Melek YANARDAĞ

ÖRGÜTLERDE ENGELLENME DUYGUSU:
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLAR
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Yrd. Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2009

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
ÖNSÖZ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ENGELLENME DUYGUSU

1.1. GERÇEKLİK VE HAZ İLKESİ	3
1.2. ENGELLENME KAVRAMI	4
1.3. ENGELLENME KURAMLARI	8
1.3.1. Engellenme-Saldırganlık Kuramı	8
1.3.2. Engellenme-Gerileme Kuramı	10
1.3.3. Engellenme-Sapkınlık Kuramı	10
1.3.4. Rosenzweig'in Engellenme Kuramı	11
1.4. ENGELLENME VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	11
1.4.1. Engellenme ve Stres	11
1.4.2. Engellenme ve Gerilim	12
1.4.3. Engellenme ve Çatışma	12
1.4.4. Engellenme ve Kaygı	13
1.5. ENGELLENME KAYNAKLARI	14
1.6. ENGELLENMEYE KARŞI GÖSTERİLEN TEPKİLER	16
1.6.1. Yeterli-Yetersiz Oluşuna Göre	17
1.6.2. Dolaylı-Dolaysız Oluşuna Göre	17
1.6.3. Savunmacı-Saplantılı Oluşuna Göre	17
1.6.4. Belirgin-Belirsiz Oluşuna Göre	18
1.7. ENGELLENME İLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI	18
1.7.1. Bilinçli Başa Çıkma Yolları	18
1.7.2. Bilinçsiz Başa Çıkma Yolları	19

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ENGELLENME

2.1. İŞGÖREN İHTİYAÇLARI VE MOTİVASYON	22
2.2. ÖRGÜTLERDE ENGELLENME KAVRAMI	24
2.3.ÖRGÜTSEL ENGELLENME MODELİ	28
2.4.ÖRGÜTLERDE ENGELLENME KAYNAKLARI	30
2.4.1. Rol belirsizliği	31
2.4.2. Rol Çatışması	32
2.4.3. Aşırı İş Yükü	33
2.4.4. Örgüt İklimi	33
2.4.5. Sosyal Destek	34
2.4.6. Örgüt içi İletişim Engelleri	34
2.4.7. Teknoloji	36
2.4.8. Zaman Baskısı	36
2.4.9. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Engeller	37
2.4.9.1. Örgütsel Politikalar	37
2.4.9.2. Merkezileşme	38
2.4.9.3. Kariyer Engelleri	39
2.4.9.4. Bürokrasi	40
2.5. ÖRGÜTLERDE ENGELLENMEYE VERİLEN TEPKİLER	40
2.5.1. Geri Çekilme Davranışı	42
2.5.1.1. İşe Geç Gitme	42
2.5.1.2. İşe Devamsızlık	42
2.5.1.3. İşgören Devri	43
2.5.2. Anti-Sosyal Davranışlar	44
2.5.2.1. Sabotaj	47
2.5.2.2. İşgören Hırsızlığı	48
2.5.2.3. Muhbirlik (Whistle-blowing)	48
2.5.2.4. Düşmanlık İfadeleri	49
2.5.2.5. Engelleme davranışları	50
2.5.2.6. Açık Şiddet Davranışları	50
2.6. ENGELLENMENİN İŞGÖREN VE ÖRGÜT AÇISINDAN SONUÇLARI	50

2.6.1. Engellenmenin Performansa Etkisi	51
2.6.2. Engellenmenin İş tatmine Etkisi	51
2.6.3. Motivasyona Etkisi	52
2.6.4. İşgören Devir Hızına Etkisi	53
2.6.5. Tükenmişlik Etkisi	53
2.6.6. Yabancılaşma Etkisi	54

BÖLÜM III

ENGELLENME DUYGUSU: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	55
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	55
3.3. Araştırmanın Yöntemi	56
3.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	57
3.4.1. Genel Demografik Bulgular	57
3.4.2. Güvenilirlik ve Boyutlara Ait İç Tutarlılık Oranları	59
3.4.3. Zincir Otel İşletmesi Çalışanlarına Ait Bulgular	61
3.4.3.1. Zincir Otel İşletmesi Çalışanlarının Ait Frekans Dağılımları	61
3.4.4. Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarına Ait Bulgular	67
3.4.4.1. Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının Ait Frekans Dağılımları	67
3.4.5. Zincir ve Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarına Ait Karşılaştırmalı Bulgular	73

SONUÇ ve ÖNERİLER	82
KAYNAKÇA	86
EK-1 ANKET FORMU ÖRNEĞİ	97
ÖZGEÇMİŞ	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Haz İlkesi	3
Şekil 1.2. Gerçeklik İlkesi	4
Şekil 1.3. Genel Engellenme Modeli	7
Şekil 1.4. Yeniden gözden geçirilmiş Engellenme – Saldırganlık kuramı	10
Şekil 2.1.Motivasyon süreci	24
Şekil 2.2.Örgütsel Engellenme Modeli	29
Şekil 2.3. Örgütsel Engellenme Modeli (2)	44
Şekil 2.4. Üretkenlik Karşıtı İş davranışları Sınıflandırması	46

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgütlerde Engellenme İle İlgili Seçilmiş Çalışmalar	27
Tablo 3.1. Demografik Değişkenlerin Dağılımı	58
Tablo 3.2. Durumsal Baskı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	59
Tablo 3.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	60
Tablo 3.4. Zincir Otel İşletmesi Çalışanlarına Ait Demografik Bulgular	61
Tablo 3.5. Zincir Otel İşletmesi Çalışanları Örgüt İçerisinde Baskı Yaratan Durumları Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları	62
Tablo 3.6. Zincir Otel İşletmesi Çalışanlarının Algıladıkları Engellenme Düzeylerine Ait Frekans Dağılımları	64
Tablo 3.7. Zincir Otel İşletmesi Çalışanlarının İş Tatmini Düzeylerine Ait Frekans Dağılımları	64
Tablo 3.8. Zincir Otel İşletmesi Çalışanlarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarını Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları	65
Tablo 3.9. Zincir Otel İşletmesi Çalışanları Cevaplarına Göre Ölçekler Arası İlişkiye Ait Bulgular	66
Tablo 3.10. Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarına Ait Demografik Bulgular	67
Tablo 3.11. Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanları Örgüt İçerisinde Baskı Yaratan Durumları Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları	68
Tablo 3.12. Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının Algıladıkları Engellenme Düzeylerine Ait Frekans Dağılımları	70
Tablo 3.13. Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının İş Tatmini Düzeylerine Ait Frekans Dağılımları	70
Tablo 3.14. Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarını Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları	71
Tablo 3.15. Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanları Cevaplarına Göre Ölçekler Arası İlişkiye Ait Bulgular	72
Tablo 3.16. Zincir ve Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının Sektörde Çalışma Süresine Göre Ölçekleri Algılamalarına Yönelik Farklılığa İlişkin Bulgular	73
Tablo 3.17. Zincir ve Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Ölçekleri Algılamalarına Yönelik Farklılığa İlişkin Bulgular	74
Tablo 3.18. Zincir ve Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının Departmanlara Göre Ölçekleri Algılamalarına Yönelik Farklılığa İlişkin Bulgular	75

Tablo 3.19 Zincir ve Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Ölçekleri Algılamalarına Yönelik Farklılığa İlişkin Bulgular	77
Tablo 3.20 Zincir ve Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının Yaşa Göre Ölçekleri Algılamalarına Yönelik Farklılığa İlişkin Bulgular	78
Tablo 3.21. İşletme Türüne Göre Durumsal Baskıları Algılamalarına Yönelik Farklılığa İlişkin Bulgular	79
Tablo 3.22. İşletme Türüne Göre Algılanan Engellenmeye Yönelik Farklılığa Ait Bulgular	79
Tablo 3.23. İşletme Türüne Göre İş Tatminine Yönelik Farklılığa Ait Bulgular	80
Tablo 3.24. İşletme Türüne Göre Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Yönelik Farklılığa Ait Bulgular	80

ÖZET

“Engellenme” bir amacın gerçekleşmesi için bireyin yöneldiği doğrultuda bir engelin bulunması nedeniyle ihtiyacın karşılanamaması durumuna denir. Engellenmeyi başlatan durum, ihtiyacın karşılanmaması ya da ertelenmesidir. İhtiyacı karşılanmayan birey ise hayal kırıklığı ile birlikte engellenme hisseder. Çalışma hayatında bu duygu iş tatmini açısından büyük önem taşımaktadır. Hizmet sektöründe çalışanların psikolojik durumlarının müşteri memnuniyetini beraberinde getirdiği düşünülürse bu önem konaklama işletmeleri açısından daha da artmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; genel olarak engellenme kavramını açıklayarak örgütlerde hangi koşullarda engellenmenin ortaya çıktığını, çalışanların engellenme durumunda neler hissettikleri ve ne tür tepkiler verdiklerini ortaya koymak ve bu duygunun iş tatminine nasıl yansıdığını araştırmaktır.

Engellenme duygusu çalışanların iş hayatlarını, motivasyonlarını ve tatmininin etkileyen önemli bir faktördür. Literatürde genel olarak engellenme duygusunun psikolojik boyutları ile ilgili çalışmalar olmasına rağmen, örgütsel boyutta çok az çalışmaya rastlanmaktadır. Çalışma, bu yönüyle literatüre yapacağı katkı bakımından önem taşımaktadır.

Çalışmanın kapsamında öncelikle engellenme kavramı açıklanacak ve genel anlamda engellenmenin nedenleri, engellenme türleri, engellenmeyle başa çıkma yollarına yer verilmiştir. Daha sonra örgüt içerisinde engellenme duygusunun kaynakları, etkileri ve çalışanların engellenmeye karşı geliştirdikleri reaksiyonları incelenmiştir. Araştırma kısmında ise; Suzy Fox ve Paul Spector (1999)’ın “A model of work frustration-aggression” adlı çalışmasında yer alan anket kullanılmıştır. Ankette yer alan ölçekler ise şöyle sıralanmaktadır: durumsal baskı ölçeği (13 madde), engellenme ölçeği (3 madde), iş tatmini ölçeği (3 madde), iş tepkileri ölçeği (27 madde). Anket çalışması, Antalya’da 4 adet 5 yıldızlı otele sahip olan bir zincir işletmesi ve 4 adet bağımsız 5 yıldızlı konaklama işletmesinin çalışanlarına uygulanmıştır. Daha sonra elde edilen veriler SPSS aracılığıyla analiz edilerek çıkan sonuçlara göre önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: engellenme, saldırganlık, zincir otel işletmeleri, bağımsız otel işletmeleri, çalışanlar

ABSTRACT

“Frustration” is an interference with the occurrence of an instigated goal-response at its proper time in the behavior sequence. Unfulfilled of needs or its delaying is the first step of this process. Person whose needs unfulfilled or delayed feels disappointed and frustrated. For example, in an organization, the clearest frustrator for employee is blocking him while he is waiting for rising. Time limitations, all problems while doing job are sources of frustration. In job life, this emotion is very important for job satisfaction. When it is thought that psychological situation of employees brings customer satisfaction in service industry, this importance is considerable for accommodation companies.

The purpose of this study is to find out form of frustration in organizations, its reasons, employees’ feelings and their reactions to frustration and the relationship between frustration and job satisfaction by explaining frustration concept.

Frustration is major factor affecting employees’ work life, their motivation and satisfaction. Although there are many studies about frustration about psychological dimension, organizational studies are very limited. This research is important for its attribution to literature

In the content of this study, firstly, frustration concept is explained and reasons of frustration, its types and handling with frustration is mentioned. Then, frustration sources in organization, its effects and employees’ reactions to frustration are studied. In the research part, analyzes of the questionnaire which was used in Suzy Fox and Paul Spector’s study called “A model of work frustration-aggression” is shown. The questionnaire is included: Situational constraints scale (13 items), frustration scale (3 items), job satisfaction (3 items) and job reactions survey (27 items). Questionnaire is applied in a chain hotel which has 4 hotels in Antalya region and 4 independent hotels and they are all 5 stars hotels. Questionnaires data is analyzed by SPSS and according to the results; there are proposals for hotels at the end of this study.

Key Words: frustration, aggression, chain hotel companies, independent hotel companies, employees.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada desteğini, bilgilerini, deneyimlerini, zamanını ve güvenini esirgemeyerek her zaman yanımda olan tez danışmanım, değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR', görüş ve bilgilerini paylasan ve hoşgörüsünü esirgemeyerek bana her zaman yol gösteren değerli hocam Sayın Prof. Dr. Mehmet Ziya FIRAT'a, her zaman her türlü imkânı ve desteği sağlayan sevgili AİLEME, iş arkadaşlarıma ve EŞİME

Yaptıkları katkılardan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Duygu olgusu, geçmişte günümüzdeki kadar geniş bir kullanım alanına sahip olmamakla birlikte, 1800’lü yılların sonlarından beri üzerinde çalışılan ve çeşitli görüşler ileri sürülen bir alandır. İnsanoğlunun hislerini ve duygusal durumlarını incelemek, bunun çeşitli etkilerini tahmin etmek, literatürde her zaman ilgi çeken bir konuma sahip olması nedeniyle, hissedilenlerin ve duyguların biyolojik, psikolojik, sosyal ve kültürel açılardan çeşitli açıklamalarına rastlamak mümkündür. Fakat özellikle 1980’li yıllardan itibaren, duyguların çalışma yaşamındaki varlığı, dışavurum biçimleri, örgütsel başarıdaki rolü giderek artan bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır (Seçer, 2005,s. 814).

Günümüzün değişen dünyasında, işletmeler kendilerini sürekli geliştirme çabası içerisine girmektedir. Bir işletmenin bu tür yeniliklere, ilerlemelere hızla uyum sağlaması da teknolojiden çok çalışanlarının performansı ile ilgilidir. Bu nedenle, çalışanlar artık işletmelerin varlığını devam ettiren en önemli unsur haline gelmiştir ve bu nedenle öncelik insan kaynağının motivasyonuna ve gelişimine verilmiştir. Bu süreç içerisinde çalışanların duyguları da önem kazanmıştır. Çalışanlarına olumlu duygular hissettiren işletmelerin verimliliği daha yüksek olurken, olumsuz duygular veren işletmelerde huzursuz iş ortamı ve dolayısıyla tatminsizlik fazlasıyla görülmektedir.

Olumsuz duygular, bireyin hem günlük hayatını hem de iş hayatını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Kişilerin motivasyonları, başarıları iş ortamında kendilerini nasıl hissettikleriyle ilişkilidir. İş yerinden sıkıntı duyan, stres altında çalışan bireyin verimliliği düşük olacağından örgüte bağlılığı, iş tatmini de düşük olacaktır. “Engellenme duygusu” da işyerinde yaşanan olumsuz duygulardan biridir ve işletmeler açısından büyük sorunlara yol açabilmektedir. Bu çalışmada, işyerinde hem işveren hem de çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğuran “engellenme duygusu” konu edilmiştir.

Örgütsel engellenme birçok yazar tarafından işgörenlerin örgütsel ihtiyaç ve beklentilerinin gecikmesi, ertelenmesi ya da hiç karşılanmaması olarak tanımlanmaktadır. Bu duruma maruz kalan bireyler değişik şekillerde tepkiler verebilmektedir ve bu tepkiler de işletmeler için negatif sonuçlar doğurmaktadır.

Özel yeteneklerin ihmal edilmesi ve bireysel yaratıcılığın engellenmesi, işlerin genelde hep benzer oluşu ve rutin çalışma sistemleri, işgörenlerin kararlara yeterince katılamaması, tükenmişlik hissi, rekabet artışı ve takım çalışması eksikliği, iş üzerinde bireylerin daha etkili olamamaları, sürekli öğrenme ve kariyer eğitiminin ihmal edilmesi, işgörenlerin duygusal beklentilerinin ve ilgilerinin yeterince dikkate alınmaması ve bireyler kendilerini buldukları

örgütlere tam olarak ait hissetmemeleri durumu yetersiz motivasyon, atalet (durağanlık, tembelleşme) gibi sonuçları ortaya çıkmaktadır (Töremen, Çankaya,2008,s. 44).

İşgörenin kendisinden beklenen performansı gerçekleştirebilmesi için güçlü bir moral ve motivasyona sahip olması zorunludur. Bunun için çalışana işletme tarafından iyi ücret ve fırsatlar sağlanması, kendisini tatmin edebilmesi, terfi etmesine destek olunması ve diğer çalışanlar tarafından ilgi, yakınlık ve samimiyet gösterilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanların işin yapılmasıyla ilgili gerekli istek ve çabayı göstermesi, ilerleme yönünde işletmenin sunduğu mevcut fırsatların algılanmasına ve maddi bakımdan ihtiyaca yönelik ücret ve ödüllerin sağlanmasına bağlıdır (Uygur, 2007, s.75).

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak engellenme duygusuna gerçeklik ve haz ilkesinin etkileri anlatılmış ve sonrasında genel anlamda engellenme kavramı açıklanarak engellenme süreci açıklanmıştır. Bunun yanı sıra yine genel anlamda bireyleri engelleyen nedenler ile bu durum karşısındaki tepkilerine yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise; “engellenme” sürecinin örgüt içindeki yansımaları incelenmiş ve Spector (1978)’un geliştirmiş olduğu model çerçevesinde örgütlerde engellenmenin nedenleri, sonuçları ve çalışanların geliştirdikleri tepkiler hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde; tezin teorik bölümünde ortaya konulan bilgilerin gerçek yaşamdaki yansımaları Antalya Belek bölgesinde yer alan otel işletmelerinde yapılan uygulama ile incelenmiştir. Buna göre; Belek Bölgesi’ndeki beş yıldızlı dört adet oteli olan bir zincir işletmesi ile beş yıldızlı dört adet bağımsız otel çalışanlarının engellenme ve tepki düzeylerini belirlemek üzere yapılan araştırmaya bu bölümde yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ENGELLENME DUYGUSU

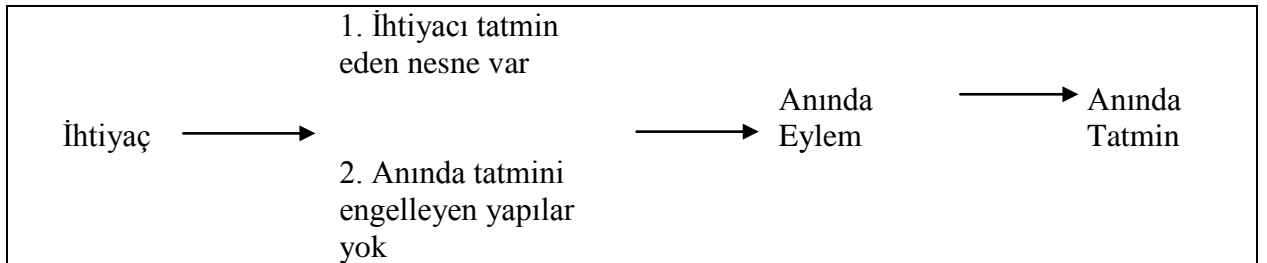
Bu bölümde, gerçeklik ve haz ilkesi, engellenme kavramı, engellenmenin türleri, nedenleri, engellenmeye verilen tepkiler ile ilgili literatür bilgileri yer almaktadır.

1.1. Gerçeklik ve Haz İlkesi

İnsanların hayatlarını biyolojik, sosyolojik ve psikolojik bakımdan devam ettirmeleri, bu hususta ortaya çıkan ihtiyaçlarını yeterince karşılamalarına bağlıdır. Fertlerin, iyi ve sağlıklı olmaları bakımından önemli bir konu olan ihtiyaçların tatmini genel olarak iki ilkeye bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bunlardan birincisi, temel süreci ifade eden haz ilkesi; ikincisi ise sosyal süreci ifade eden gerçeklik ilkesidir (Eroğlu, 2004, s.49).

İnsan ihtiyaçlarının tatmin edilmesi sırasında, acıdan kaçışın öte tarafında zevk ve haz alma duygusu vardır. Gerçekte, ihtiyaçlarla ilgili insan davranışlarında acı ve zevk boyutları, çoğunlukla uç uçadır. Bazı özel durumlarda ise acı ve zevk iç içedir. Burada önemli olan ihtiyaçların tatmininin zevk ve haz ilkesine dayanmasıdır.

Acı ve haz ilkeleri, insan organizmasının ilkel dünyasını yansıtmaktadır. Acı ilkesi, organizmanın biyolojik ve ruhsal dengesinin bozulmasını haber verirken, haz ilkesi bozulan bu dengeyi yeniden kurmayı amaçlamaktadır. Ortaya çıkan denge bozukluğu durumunda ise, gerginliği ve acıyı gidermenin en kısa yolu, anında deşarj olma ve tatminle onu bir an önce dindirmektir. Anında tatminin tek yolu ise anında eylemdir.



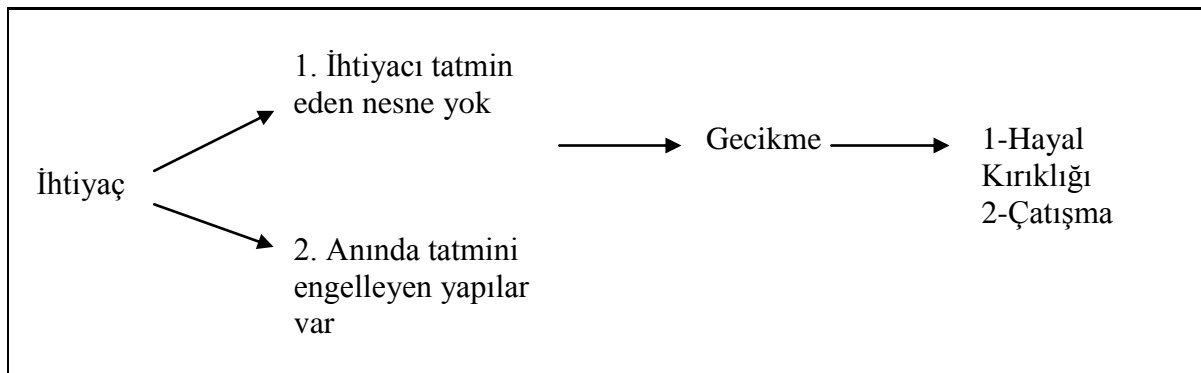
Şekil 1.1. Haz İlkesi

Kaynak: Eroğlu, 2004, s.49

İhtiyaçlarla ilgili insan davranışlarının, yukarıdaki şekle uygun gelişmesi, gerçek hayata uymamaktadır. Çünkü ihtiyaç belirlediği zaman, anında eyleme geçebilmek için, hem ihtiyacı doyuracak nesnenin var olması hem de anında eylemi engelleyen yapıların olmaması gerekir. Bu durumda gerçek hayatta geçerli olan esas, ihtiyaçların gecikmeli olarak doyurulması hali ile bir kısım ihtiyaçların ise hiç doyurulma imkânının olmamasıdır.

Gerçek ilkesi, insan organizmasının acıdan kaçınmak veya haz alabilmek için anında doyumdan cayması ve ihtiyacın karşılanmasını ertelemesi olayına dayanmaktadır. Aslında, bu ertelemenin ve gecikmenin sonucunda, doyuma hiç ulaşmama durumu da söz konusudur. Belli bir ihtiyacın organizmanın dengesini bozması sonucunda, bu dengesizliği giderecek olan doyumun ertelenmesi bir manada dengesizliğin ve gerilimin devam etmesi demek olacaktır.

İnsan ihtiyaçlarının doğrudan doğruya anında tatmin edilmesi pek mümkün olmadığına göre, insan ve toplum gerçeğine uygun olarak, bazı ihtiyaçlar ya hiç karşılanmamakta ya da uygun bir zamana geciktirilmektedir. Aşağıdaki şekle göre, ihtiyaçların anında tatmin edilmemesi halinde, her canlı hayal kırıklığı ve ya çatışma içerisine girmektedir.



Şekil 1.2. Gerçeklik İlkesi

Kaynak: Eroğlu, 2004, s.50.

1.2. Engellenme Kavramı

Dilimize engellenme ya da hayal kırıklığı olarak çevrilen, engellenme, bir beklentiden, bir istekten, bir gereksinmeden yoksun kalma durumu olarak tanımlanmaktadır. Bireyin isteğinin önüne getirilen engel dıştan olabileceği gibi, birey çeşitli nedenlerle isteğine ulaşmada kendi kendini de engelleyebilir (Minibaş, 1990, s. 19).

Engellenme genellikle farklı yollarla tanımlanmaktadır. Freud'a göre engellenme, hem içsel hem de dışsal doğası olan hem de amaca ulaşma ile ilgili bir kavramdır. Engellenme,

amacın gerçekleşmesini durduran ya da müdahale edilen bir durum söz konusu olduğunda meydana gelir. Freud için engellenme amaca ulaşım ile ilgili hem dışsal bariyerleri hem de tatmini engelleyen içsel önleyicileri içerir (Lazar, Jones, Shneiderman, 2006,s. 240).

Dollard 1939 yılında engellenme kavramını, dış olaylarla sınırlamış, iç duygusal durumlar hakkında her hangi bir çıkarsama yapmayı reddetmiştir. Klasik tanımlamalarında, engellenmeyi davranış sıralamalarında amaç-tepki, zamanda bir kışkırtıcının karışması olarak tanımlamıştır. Sonuçta pekiştiriciye götüren her hangi bir eylemin önlenmesi engellenmeye yol açar. Bir dizi etkili tepkinin dış engeller tarafından önlenmesi, ödül almayı başaramama, tamamlanamayan tepkilerin yarattığı içsel çatışmalar veya bireyin uygun tepkisinin önlenmesi engellenmeye yol açar (Stauss, Schmidt, Schoeler, 2005, s. 233).

Günlük konuşma dilinde “hüsran” veya “hayal kırıklığı” olarak kullanılan bu kavram, davranış bilimleriyle ilgili kaynaklarda, insanların ihtiyaçlarının tatmininde birtakım engellerle karşılaşması şeklinde tanımlanmaktadır. İnsanın çok sayıda ve çeşitli ihtiyaçlarının olması, bir ihtiyaç grubunun yeterince tatmin edilmesiyle ilgili başka bir grubun organizmayı etkilemeye başlaması süreci, ortalama her insan için doyurulmamış veya ertelenmiş bir dizi ihtiyacın varlığını kaçınılmaz kılmaktadır. Buna göre, engellenme kavramını ortaya çıkaran temel etken, ihtiyacı tatmin edecek olan nesnenin, o an için belki de ileride de yokluğudur (Eroğlu, 2004, s. 381).

Engellenmenin oluşması için iki koşulun gerçekleşmiş olması beklenmektedir (Minibaş, 1990, s.19):

1. Organizma bazı davranışları göstermeyi istemiş olmalıdır.
2. Bu davranışlar, meydana gelmeden engellenmiş olmalıdır.

“Engellenme” hem hedefe ya da hedefe odaklı aktivitelere ulaşma hem de hedefin devamı ile karşılaşılan engel olarak tanımlanmaktadır. Bir hedef ya da isteğin engellenmesi, durdurulması engellenmenin bir basamağını oluşturmaktadır. Bazı psikologlar engellenme kavramını bir davranış olayı, başka bir deyişle bireyin istediği bir amaca ulaşmasının engellenmesi olarak kullanmaktadır. Bazı psikologlar ise bu kavramla, engellenme sonucu bireyin içinde oluşan duygu ve heyecanı belirtir (Cüceloğlu, 2005, s. 279).

Bireylerin çeşitli ihtiyaçları ve arzuları vardır. Bu ihtiyaçların giderilmemesi, arzuların doyurulmaması gerilimlere, üzüntülere ve kaygılara neden olur. Sözelimi, her insan başarılı olmak, beğenilmek ve isteklerini başkalarına kabul ettirmek ister ancak isteklerinin tersi durumla karşılaştığında karşısına giderilemeyen ya da aşılamayan engeller çıkmış demektir.

İşte, bir amacın gerçekleşmesi için bireyin yöneldiği doğrultuda bir engelin bulunması nedeniyle gerilimin giderilemeyip boşalım ve doyumun olmaması durumuna “engellenme” denir. Çoğu zaman gerilim, engel kalkıncaya ya da o ihtiyacın yerini başka bir şekilde dolduramayıncaya kadar sürer (<http://gridergi.8k.com/psikoloji/engellenme.htm>, Erişim Tarihi: 13.04.08).

Engellenme, bazen bir uyarıcı, bazen bir sonuçtur. Bazen aşılabilen bir engel, bazen engeli aşmada karşılaşılan başarısızlıktır. Engellenmiş birey, problem çözmede bloke olmuş bireydir ve birey isteklerinden yoksun kaldıkça, karşılaştığı güçlüklerin, engellerin önemini abartır.

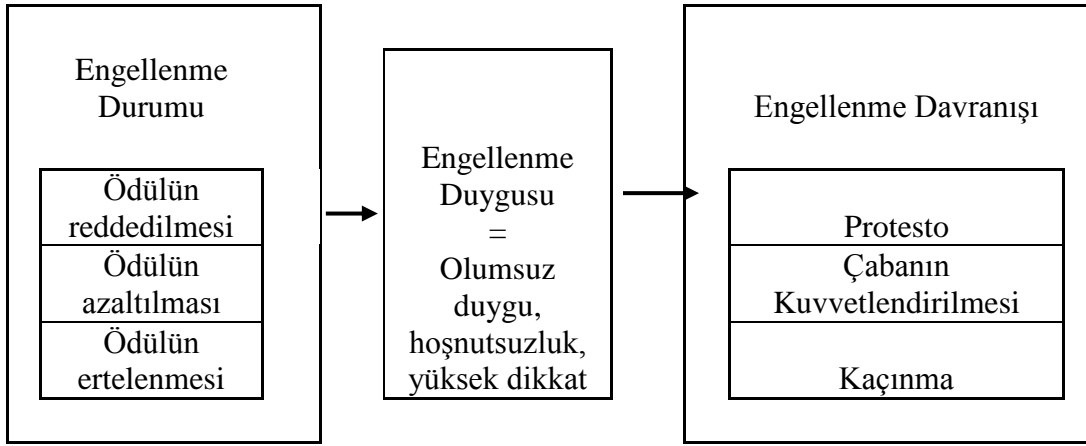
Kişinin yaşadığı engellenmenin düzeyi engellenmenin etrafındaki koşullara ve kişinin kendisine bağlıdır. Hedefin biçimi ve başarılmasındaki önemli faktörlerden biri amaca bağlılıktır. Amaç teorisi üzerine yapılan araştırmalar, amaca bağlılık ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve amacın hem görevin ya da çıktının önemi hem de hedefin başarılabacağına dair inanç ile ilgisi olduğunu göstermektedir (Lazar, Jones, Shneiderman, 2006,s. 241).

Etkilik düşüncesi görev üzerine sarf edilen çaba ile ilişkilidir ve bu düşünce kişinin duygusal durumunu (stres, depresyon ve başa çıkma yolları) etkilemektedir. Engellenmenin düzeyi de hedefin önemi ve kişilerin hedefi gerçekleştirirken kendilerini ne kadar rahat hissettiğine bağlı olarak değişmektedir.

Aynı zamanda kültürel faktörler de engellenmenin düzeyini etkileyebilir. Sosyal Öğrenme Teorisi'ne göre saldırgan davranışlar gösteren engellenmeden ziyade, eğitici davranışlar stres ve ilişkili davranışları geliştirmeyi sağlayan duygusal canlandırma durumu oluşturur. Engellenme ile başa çıkma yolları toplumdan ve toplumun yürüttüğü zorunlu yasalardan öğrenilebilir. Bu durum engellenme toleransına da etki eder.

Freud'a göre, engellenmenin doğası sadece kişinin nasıl tepki vereceğini belirlemez. Kişinin psikolojik karakteri ile mevcut durum arasında karşılıklı etkileşim bulunmaktadır. Kişinin tepkileri, çevresini kontrolü, problem çözmedeki becerisi ve hedefe ulaşmada izlediği adımlar değişiklik gösterebilmektedir. Bu durumda, öğrenme, engellenmeye verilen tepkilerde önemli bir faktör olarak görülebilir.

Engellenme bireyin amacına ulaşmasına engel olan herhangi bir koşulun ortaya çıkması ile görülen ve güçlü bir tatminsizlik ile sonuçlanan özel bir durumdur. Bu tanıma göre; engellenmeyi üç ayrı başlık altında incelemek mümkündür: Engellenme durumu, engellenme duygusu ve engellenme davranışı. Engellenme modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Stauss, Schmidt, Schoeler, 2005, s. 236).



Şekil 1.3. Genel Engellenme Modeli

Kaynak: Stauss, Schmidt, Schoeler, 2005, s. 236

Engellenme durumu pozitif bir onayın çekilmesi ya da daha önce onaylanmış bir olayın takibinde reddedilmesi olarak algılanabilir. Engellenme-saldırganlık hipotezinde, engelleyici durumlar saldırganlığa yol açmaktadır. Ancak Berkowitz (1989, s. 63)'e göre engellenme anlık durumlarda saldırgan davranışlarını ortaya çıkarmaz ama acil adımlarda engellenme duygusunun algısında olumsuz etki uyandıran bir olaydır.

Engellenme durumu ile başlayan engellenme duygusu olumsuz bir duygudur ve “çok nahoş” bir duygu olarak tanımlanabilmektedir. Bu negatif duygu, meydana gelen durum ya da sorumlu kişiye karşı yüksek dikkatlilik ve uyandırıcılık derecesi ile ilgilidir. 15 farklı duygunun karşılaştırmalı deneysel analizini belirleyen Smith ve Ellsworth (1985, s. 816) engellenmenin bir duruma katılma da herhangi bir olumsuz duygudan daha güçlü isteğe eşlik ettiğini açıklayarak bu duyguyu onaylamıştır.

Engellenme davranışı ise, olumsuz duyguları yok etmeyi ya da azaltmayı arayan engellenme duygusunu takip eden hareketleri içermektedir. Bu hareketler ise temel olarak protesto, çabayı kuvvetlendirme ve kaçınma olarak sınıflandırılabilir.

Protesto; uzun süredir psikolojik engellenme araştırmalarının temel başlığı olan saldırgan davranışların bir şeklidir. Engellenmenin sonucu olan saldırganlık, esasen engellenme-saldırganlık hipotezinin içeriğinde büyük bir dikkat çekmektedir. Bu teoriye göre, engelleyici bariyeri yok etmeyi hedefleyen saldırgan hareketler caydırıcı duygunun sonucu olarak uygulanır. Bu hareketler sadece fiziksel şiddeti değil ayrıca sözlü cezalandırmaları ve protestoları da içerebilir. Engellenme davranışı özellikle hedefin kaçırılmasından sorumlu olan kişiye karşı yönlendirilir (Stauss, Schmidt, Schoeler, 2005, s. 235).

Engellenme davranışı problemle başa çıkma doğrultusundaki çabanın kuvvetlendirilmesi duyusunda yapıcı bir davranış olarak yorumlanabilmektedir. Duyusal hareketin sonucu olarak, ortaya çıkan enerji, engelleyici bariyerin üstesinden gelmek için harcanır. Bu durumda, beklenen performanstaki başarısızlık, mümkün olduğu kadar hedefin başarılmasını sağlayan telafi edici tepkilere önderlik eder.

Kaçınma ise, geri çekilme davranışının çeşitli şekillerinin ortak terimidir. Bireyler engellenmeye neden olan durumdan kurtulmak için kaçınma eğilimi gösterir. Bu kaçınma davranışı geri çekilme, reddetme ve kurtulma eylemleri gibi pasif şekilde olabilir. Aktif kaçınma ise akla uygundur. Bu durumda, bireyler amaca ulaşmaya çalışırken ve tercihen engelleyici koşulları yok etmek ya da azaltmak isterken yeni stratejiler geliştirirler.

1.3. Engellenme Kuramları

Güdülenmiş davranışların amacına ulaşmamasına engellenme denir. Bu durumda güdülerde doyum sağlanamamaktadır. Engellenme karşısında kalan bireyin öfke ve saldırganlığının düzeyi engellenmenin niteliğine, güdünün gücüne ve bireyin kişilik yapısına bağlı olarak değişir. Engellenme karşısında kalan bireyin tahammül eşiği farklılıklar gösterebilir (Ankay, 1998, s.64).

Başlangıçta birçok alanda olduğu gibi psikanalitik kuram, engellenme konusundaki çalışmaların hareket noktası olmuştur. İlk çalışmaların sonuçları Freud'da olduğu gibi mecazi ve zihinsel açıklamalara dayandırılmıştır. Ayrıca bu savlar engellenmenin doğasını tam açıklayamadığı gibi, engellenme kavramının tüm öğelerini de kapsamamıştır. Bunların sonucunda, 1940'lı yıllarda psikanalitik kuramdan bağımsız olarak bir dizi engellenme kuramı geliştirilmiştir. Bunlardan en önemlileri Rosenweig'in deneye dayalı kuramı, Maier'in engellenme-saplantı kuramı ve engellenme-regresyon kuramıdır (Çabuk, 1986, s.8).

Bu kuramlar, önceleri engellenmenin doğasını açıklamaktan çok araştırmaya yöneltici olmuşlardır. Bu araştırmalar sonucunda bazı kuramların tezleri yeniden gözden geçirilirken, bazı araştırmacılar da yeni kuramlar oluşturmaya yönelmişlerdir. Bu süreç içerisinde engellenmeyi bir kişilik kuramı ile ilişkili olarak açıklama çabaları görülmüştür. Ancak bu yöndeki çalışmalar yetersiz kalmıştır.

1.3.1. Engellenme-Saldırganlık Kuramı

Saldırganlık üzerine yapılmış birçok davranışçı yönelimli inceleme bulunmaktadır. Ama bunlardan hiçbirisi, saldırganlık ve şiddetin kökenine ilişkin bir kuram geliştirememektedir. J.

Dollard ve diğerlerinin 1939 yılında geliştirdikleri ve bütün saldırganlık türlerinin nedenini bulduğunu öne süren engellenme-saldırganlık kuramı bunun dışındadır. İki yıl sonra N. E. Miller, engellenmenin değişik tipte birçok tepkilere yol açabileceğini ve bunlardan yalnızca birinin saldırganlık olduğunu kabul ederek, varsayımın ikinci bölümünü oluşturmuştur. (Fromm, 1995, s. 98).

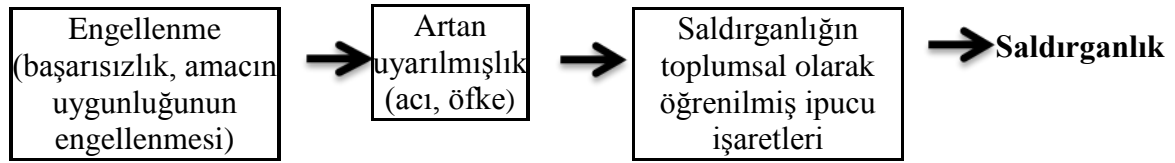
Dollard, Miller, Mowrer ve Sears davranışçılığı temele alarak, zaman zaman psikanalitik kuramdan da yararlanmışlardır. Saldırganlığı, yalnızca doğuştan getirilen bir güdü veya öğrenmeyle kazanılan bir davranış biçimi olarak açıklamak yerine, engellenmeye karşı gösterilen bir tepki biçimi olarak ele almışlar ve engellenme ile saldırganlık arasında evrensel nedenleri bulmaya çalışmışlardır. Bu kuramda saldırganlık, başkalarına psikolojik veya fiziksel olarak zarar verme niyetiyle ortaya çıkarılan bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Engellenme ise istek, gereksinme ya da davranışın belli bir sonuca ulaşmasının önlenmesidir. Bu görüşe göre, birey engellenme durumunda mutlaka saldırgan tepki göstermektedir. Çünkü saldırganlığa neden olan faktör engellenme olmaktadır (Ürküt, 1988, s.11).

Kısaca engellenme-saldırganlık kuramını oluşturan iki temel görüş vardır. Engellenme her zaman saldırganlığı doğurur ve saldırganlık engellenmenin bir sonucudur. Saldırganlığın azalması için de engellenme durumunun ortadan kaldırılması ve saldırgan eğilimlerin boşalmasını sağlayıcı imkânların yaratılması gerektiği savunulmaktadır.

Berkowitz (1989, s. 60) ise; Dollard, Miller, Mowrer ve Sears'ın aksine, engellenme-saldırganlık kuramına iki değişiklik önermektedir. Bunlar; her saldırgan davranışın nedeni engellenme değildir ve saldırgan davranışlar diğer davranışlar gibi engellenmeye tepki olarak öğrenilmektedir. Berkowitz, saldırgan davranışlara yol açan çeşitli engellenmeler üzerinde durmuştur. Güçlü dürtüleri doyurmaya yönelik eylemlerin katı bir biçimde engellenmesinin, saldırgan davranışlara yol açabileceği gibi, kaçış davranışına neden olabilecek korku duygusunu da yaratabileceğini belirtmiştir. Bireyin, kendisini güçsüz olarak algılaması ve olayların yaratabileceği sonuçlardan çekinmesinden dolayı, engellenmenin doğuracağı sonucun öfke değil, korku olabileceğini öne sürmüştür. Kısacası, engellenme - saldırganlık kuramını değiştirerek, engellenme ile saldırganlık arasına duygusal tepkiler yerleştirmiştir.

Şekil 1.4. Berkowitz' in modeline dayalı saldırganlık sürecini göstermektedir. Önce birey herhangi bir şekilde engellenmiştir. Örneğin; sporcu yarışmayı kaybetmekte veya kötü oynamaktadır. Bunu artan uyarılmışlık izler ki bu öfke ya da acı çekmek şeklindedir. Bundan sonra saldırganlık otomatik olarak ortaya çıkacaktır. Eğer birey, saldırganlıkla ilgili

öğrenmelere, yaşantılara, durumsal ipuçlarına sahipse artan uyarılmışlık ve öfke saldırganlığa neden olacaktır (Weinberg ve Gould, 1995, s. 198).



Şekil 1.4. Yeniden gözden geçirilmiş Engellenme – Saldırganlık kuramı

Kaynak: Weinberg ve Gould, 1995, s.198.

1.3.2. Engellenme-Gerileme Kuramı

Engellenme-gerileme ilkesine göre kişinin en çok ihtiyaç duyduğu şeyi elde etmesini engelleyen blok varsa, kişi başarıya ulaşmak için ihtiyaç düzeyini azaltarak gerileyebilir. Örneğin, kişi ihtiyacı karşılanmadığında, belirgin olan başka şeylere yönelerek ihtiyacını karşılayabilir (Barkowski, 2005, s.118).

Bireylerin zorlu dış engellerle karşılaştığında, psikoseksüel gelişim aşamalarında saplandığı dönemlere gerileyeceği şeklindeki psikanalitik görüşten yola çıkılarak, stres veya engellenme durumlarında kazanılmış eski alışkanlıklara geri dönme eğiliminin ortaya çıkacağı savunulmuştur. Bu kurama göre, engellenme gerilemeye yol açan etmenlerden biridir (Çabuk, 1986, s.9).

1.3.3. Engellenme-Sapkınlık Kuramı

Maier ve Ellen tarafından geliştirilen bu kuramda, engellenmenin bazı koşullara bağlı olarak saplanmış davranışa yol açtığı savunulmuştur. Bu kuram üç temel açıklayıcı kavram içermektedir: engellenme eşiği, engellenme-kışkırtılmış davranış ve yeterlilik ilkesidir (Çabuk, 1986, s.9).

Maier, bireylerin stres ya da engellenme durumlarında göstereceği tepkilerin niteliğinin engellenme eşiklerinin düşük veya yüksek oluşuyla belirlendiğini savunmuştur. Engellenme durumlarında davranışın yapıcı, amaca yönelik, güdülenmiş doğasının düşmanlık, inatçılık, olgunlaşmamışlık ve duyarsızlık gibi saplanmış belirti kombinasyonlarıyla yer değiştirmesi engellenme eşiğinin aşılması olarak yorumlanmıştır.

1.3.4. Rosenzweig'in Engellenme Kuramı

Rosenzweig'in teorisi, organizmanın birliği görüşünden yola çıkmakta ve yaşam için zorunlu olan savunmanın farklı düzeylerini göz önünde bulundurmak gerektiğini ileri sürmektedir ve engellenmenin bireyin yaşaması için zorunlu bir gereksinmeye ulaşması yolunda güçlü bir engelle karşılaştığı anda ortaya çıktığını savunmaktadır (Minibaş, 1990, s.27).

Rosenzweig'in teorisinde yer alan diğer kavramlar, engellenme karşısındaki tepkilerde "yeterlilik" ve "engellenmeye karşı tolerans" kavramlarıdır. Her iki tepki şeklinde, engellenmeye karşı gösterilen davranışlar, engeller üzerinde durmak yerine, tutarlı bir şekilde amaca yönelik olabiliyorsa "yeterli" kabul edilebilmektedir.

Engellenmeye karşı tolerans, bireyin uyum zayıflığı göstermeden, engellenmeye karşı koyabilme gücünü ifade eder. Burada bireyin ulaşılması olanaksız bir gereksinimin doyumunu geciktirebilmesi söz konusudur.

1.4. Engellenme ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Engellenme dş kırıklığı, hüsran kavramları yerine kullanılsa da bazen başka kavramlar için de kullanılmakta ve bu durum karışıklığa yol açabilmektedir. Bu başlık altında engellenme ve diğer kavramlarla ilişkisi açıklanmaktadır.

1.4.1. Engellenme ve Stres

Günlük konuşma dilinde "hüsran" ya da "hayal kırıklığı" olarak kullanılan "engellenme" kavramı, temel yönetim psikolojisi kaynaklarında insan ihtiyaçlarının tatmininde ve amaçların gerçekleştirilmesi sırasında bir takım engellerle karşılaşmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2004, s. 381).

Stres ise, insan sağlığını bozan ve insanın özgürce yaşamasını engelleyen en önemli nedenlerden biridir. Stres kavramını ilk kez Selge kullanmış ve "vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir" biçiminde tanımlamıştır. Stres, olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlardan dolayı bireyde oluşan gerilim durumudur. Stres, kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepkidir (Gümüştekin, zgemiz, 2005, s. 271).

Engellenme olayını, stres kavramının, yalnızca bir yönü olarak görmek gerekmektedir. Aksi takdirde, engellenme ve stresin aynı anlama geldiği hatasına düşülebilir. Engellenme, stres gibi içinde çok sayıda ve çok çeşitli unsurlardan meydana gelen **“holistik”** kavramının, sadece bir alt kısmı olabilir. Başka bir ifadeyle engellenme, doğrudan stres ya da doğrudan bir güç olmaktan çok, stres havuzunu besleyen bir kanal olarak değerlendirilmelidir. Fakat engellenme olayının kaçınılmaz bir hayat gerçeği olmasına rağmen, sanıldığı gibi, her zaman zarar verdiği de iddia edilemez. Çünkü engellenme, insanın davranışlarına ayrı bir renk ve farklı bir karmaşıklık ilave etmektedir. Eğer, insanlar, hiç engellenmeye maruz kalmazlarsa onların araçsal teki repertuarları hiç gelişmeyecek ve böylece programlı robotlardan farklı kalmayacaktır. Yine de, engellenme olayını, ağırlıklı bir şekilde olumsuz yönleri ve sonuçlarıyla düşünmek gerçeğe uygun olur (Eroğlu, 2004, s. 381).

Stresin diğer bir nedeni olan engellenme, bireyin çok istenen bir hedefe ulaşmadan önünün kesilmesinin sonucudur ve bireylerde görülen mide rahatsızlığı, çabuk kızma, alınganlık tipik engellenme tepkileridir (Gümüştekin, Öztemiz, 2005, s. 278).

1.4.2. Engellenme ve Gerilim

Engellenme, insanın amaçlı davranışlarının boşa çıkmasıyla ilgili bir kavram olmasına rağmen gerilim çok daha kapsamlı olarak çevreden gelen etkileri, bireyin fiziksel ve zihinsel süreçlerindeki değişimi ve gösterilen tepkileri içeren uzun süreli bir olaydır. Sürekli engellenmelerin gerilim yaratması mümkündür. Fakat engellenme olayı tek başına bir gerilim deneyimi değildir. Bunun yanında engellenmenin sonuçları her zaman olumsuz da değildir. Bu açıdan bakıldığında, engellenme ile “yapıcı gerilim” arasında bir ilişki kurmak mümkün olabilir. Fakat engellenmenin bu anlamda da olsa gerilim yerine kullanılması anlam karışıklıklarına yol açabilecektir (Erzurumlu, 1994, s.17).

1.4.3. Engellenme ve Çatışma

Yüzeysel olarak çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonun ağırlığına ve değişen değer yargılarına dayanır. Deutsch da çatışmayı uyumsuz davranışlar olarak görmüş ve “bir kişinin müdahale etme, tıkama ya da başka bir yolla, bir başkasının davranışlarını engelleme ya da etkisini azaltma süreci” şeklinde ifade etmiştir. Bununla beraber aynı pozisyonu ele geçirmeye çalışan

iki ya da daha fazla kişiden yalnızca birinin ele geçirmesi durumu olarak da tanımlanabilir (Yalçın, Erçen, 2004, s.208).

Çatışma sürecinde, korku ve suçlulukta olduğu gibi engeller bireyin bir parçası olur. GÜdü karşıt bir güdü ile çatıştığında engellenir. Çatışma engellenmeden daha fazla uyumsuzluk tehlikesidir. GÜdüler çok kuvvetli olursa birey psikolojik olarak yıpranır. Zihinsel çatışmalar, mutsuzluk, tahriş, depresyon, düşmanca tavırlar gibi semptomların anahtarıdır.

Bireyin güçlü tepkisi, amacın değişmesi ya da bakış açısının değişmesi engellenmeyi veya çatışmayı çözmemişse daha önemli durum değişiklikleri ortaya çıkar.

Çatışmayı ya da engellenmeyi ortadan kaldıran bir yol alternatifler arasında seçim yapmaktır. Artan gerilim seçimi zorlar. Bu seçim uyum davranışıdır. Gerilim durumun yeniden tanımlanmasına yardım eder, çatışmayı ortadan kaldırır.

İnsanlar için engellenme ve çatışmalardan kurtulmak olanaksızdır. Ancak bireylerin düş kırıklığı ve çatışmalar karşısındaki davranışı birbirinden farklıdır. Bazı kişiler böyle bir durumda yıkılır, bazı kişilerin ise bu duruma katlanma güçleri fazladır. Bazı durumda düş kırıklığı hoşgörüsü vardır. Kişinin kendisinde böyle bir hoşgörü yoksa düş kırıklıkları karşısında olumsuz davranışlarda bulunurlar. Bu davranışlar onları, amaçlarından daha da uzaklaştırır (<http://gridergi.8k.com/psikoloji/engellenme.htm>, Erişim Tarihi: 13.04.08).

Hayal kırıklığına bağlı çatışma, çalışanlarının verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum; birçok araştırma tarafından da doğrulanmıştır. Bununla birlikte; engellenmenin, bireysel ve örgütsel verimlilik üzerinde olumlu etkilerinin de olduğunu gösteren pek çok örnek vardır. Bu durumda; çalışan, engeli ortadan kaldırmayı daha çok isteyerek, daha fazla çalışacak ya da örgütsel hedeflerle daha uyumlu olan, yeni yönelimler veya hedefler belirleyecektir (Topaloğlu, Boylu, 2006, s. 7)

Birey, ortaya çıkan herhangi bir ihtiyacı gidermek için buna uygun hareketlerde bulunur. Fakat bu hareketlerinin önüne, gerek kendi iç dünyasından kaynaklanan, gerekse dışarıdan herhangi bir engel çıkarsa, hayal kırıklığı ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum; onu, ihtiyacının şiddetine göre saldırganlık, direnme, geri çekilme, kayıtsız kalma ya da başka tarafa yönelme şeklinde davranışlar göstermeye zorlar.

1.4.4. Engellenme ve Kaygı

Kaygı, bireyin içinde bulunduğu durumların çoğunu ya da bir kısmını geçici ya da sürekli olarak stresli görme ya da yorumlama eğilimidir. Bu anlamda anlık ya da sürekli bir gerilim

duygusudur. Bireyin yansız olan durumları, kendine yönelik tehdit edici uyarım ya da uyarımlar olarak algılama eğilimindedir (Topses, 1988, s 13).

Engellenmiş bir birey, çaresiz, ümitsiz görünür, gelecekte endişe duyar ve içe kapanır (Minibaş, 1990, s. 25.).

Kaygı ve engellenme çoğu kez bir arada olabilir. Kaygı daha çok geleceğe dönük, bir durumun veya davranışın ortaya çıkaracağı sonuçla ilgilidir ve bireyin kendisini muhtemel olumsuz bir durumdan korumasına yöneliktir. Engellenme, kırgınlık ve saldırganlık duygularının ağır bastığı bir süreçtir. Örneğin sınava gecikme durumunda olan bir öğrenci, büyük bir olasılıkla hem kaygı, hem de engellenme duyar. Ancak iki duygu birbirinden farklıdır. Sınavda başarılı olup olmayacağını düşünerek kaygılanan öğrenci, kendisini uyandırmadığı için arkadaşına, çalar saati kurmadığı ve yanına kalem almadığı için de kendisine kızar. Kırgınlık duygusu mantıklı olmak zorunda değildir ve kendisine kasıtlı olarak herhangi bir kötülük yapmayan kişilere, hatta durumlara dahi uygulanır. Örneğin, sınava geciken öğrenci otobüsün bir iki dakika beklememesine, dolmuş durağındaki kuyruğun uzunluğuna, kaza yapan arabanın şoförüne kızabilir. Böyle durumlarda hem kaygı, hem de engellenme beraberce hissedilebilir (Cüceloğlu, 2005,s.278).

1.5. Engellenme Kaynakları

Engellenme, yalnızca ihtiyaçların yeterince karşılanmaması ya da ertelenmesi biçiminde olmayıp, aynı zamanda insan organizmasının karşısına çıkan birçok engelleyici olaylar ve durumlar halinde de ortaya çıkabilir. Bu engeller, belirli bir amacın gerçekleşmesini önleyen fiziki bloklar (mesela trafiğin tıkanması ya da yolun kapanması), belirli bir beklentinin gerçekleşmesini önleyen sosyal bloklar ve kişinin kendi yetersizliğinden kaynaklanan kişisel bloklar gibi durumlardan ileri gelebilir (Eroğlu, 2004, s. 381).

Brown ve Farber engellenmenin nedenlerini şöyle sıralamaktadır (Minibaş, 1990, s.20):

1. Fiziki engeller,
2. Ardı ardına gelmesi beklenen tepkilerde gecikme,
3. Alışılmış ödüllerin kaldırılması,
4. O anki durumda uygunsuz bir tepkide bulunma eğiliminin ortaya çıkmasıdır.

Hedeflerin aşılmasına neden olan bir etmen de çatışmadır. Lewin çatışmanın 3 şeklini şöyle tanımlamıştır: yaklaşma-yaklaşma, kaçma-kaçma, yaklaşma-kaçma. Her bir çatışma durumunda birey eşit değerlerde bir veya daha fazla hedef arasından birini seçme zorunluluğu olduğundan engellenmiştir. Örneğin, yaklaşma-yaklaşma stratejisinde grup herhangi bir kazanç ya da kayıp olmayan bir proje seçimi yapar (Shorkey, Crocker,1981, s. 376.).

Cüceloğlu (2005, s.304)'na göre ise, engellenmeyi ortaya çıkaran üç temel neden bulunmaktadır. Buna göre;

✓ **Gecikme:** Engellenme duygusunun temelinde, bulunulan ortamda neyin ne zaman olacağına dair düşünülen beklentiler önemli bir rol oynamaktadır. Çoğu zaman kişi bu beklentilerinin farkında değildir. Öngörülen süre içerisinde beklenen olay gerçekleşmezse engellenme duygusu kendini göstermeye başlar. Örneğin bir grup arkadaş otobüsle bir gezi yapmayı planlamaktadır. Gezide otobüsün sabah erken hareket etmesine, belli yerlere mola vermesine ve amaçlanan şehre akşam saat 6'da varmasına karar verilmiştir. Geziye katılan kişilerden birinin sabah otobüse geç gelmesi ise, gezi programındaki bazı maddelerin iptal edilmesine neden olmuştur. Bu durumda geç kalan kişiyi beklerken hissedilen duygu gecikmeden kaynaklanan engellenmedir.

✓ **Önleme:** Bir amaca ulaşmayı önleyen nedenler genel olarak üç başlık altında toplanabilmektedir: (1) Nesnel Önleyiciler; (2) Sosyal ve Yasal Önleyiciler; (3) kişiden kaynaklanan önleyiciler, (4) Çatışma.

A. Nesnel Önleyiciler: Burada esas olan engellenme duygusunun temelinde yer alan fiziksel nesne ve olayların varlığıdır. Örneğin; eve girmek isteyen kişinin anahtarı unuttuğu için kapıyı açamaması. Anahtar bu durumda fiziksel bir önleyicidir.

B. Sosyal ve Yasal Önleyiciler: Bir sosyal değer, gelenek veya anlayış sosyal ve yasal önleyici olabilmektedir. Örneğin kapalı alanlarda sigara içilmemesi yasal bir önleyicidir.

C. Kişiden Kaynaklanan Önleyiciler: Bazı engellenmeler gerçekçi olmayan beklentilerden doğar. Kısa boylu olduğu halde basketbolcu olmak isteyen bir kişi, kendini engellenme duygusuna kaptırabilmektedir. Önemli konularda karar vermeden önce, engellenme duygusunun oluşumu ortadan kaldırılabilmesi için beklentilerin gerçekçi olup olmadığına bakılmalıdır.

D. Çatışma: Çatışma bir organizmanın iki farklı istek, duygu, düşünce ve olasılık karşısında kaldığında bunlardan birini seçememesi durumudur. Bu durumda da, kararsızlık, psikolojik çatışma, pişmanlık gibi olumsuz duygular ortaya çıkabilmektedir.

Woodworth'e göre engellenmenin kaynakları şu şekildedir (Minibaş, 1990, s.20):

- ✓ **Bireyin kişisel olmayan bir engelle bloke olması:** Yaratıcı etkinliklerde bulunmak isteyen bir kişinin monoton veya ağır bir işte çalışması engelleyici olabilir.
- ✓ **Bireyin bir kişi tarafından engellenmesi:** Bu ilk maddeden daha önemli sonuçlar doğurabilir. Çünkü bir objeye kıyasla, bir başkasının kişiyi engellenmesi daha mantıksız, daha sevimsiz olarak algılanabilir ve bu durumda direnç daha fazla olabilir.
- ✓ **Bireydeki olumlu güdülerin çatışması:** Eş değerde iki olumlu istek arasında seçim yapmak zorunda kalmak engellenmeye yol açabilir, çünkü burada isteklerden birinden yoksun kalma durumu söz konusudur.
- ✓ **Olumlu ve olumsuz güdülerin çatışması:**
 - A. Bireyin bir girişimde bulunurken, olumlu ve olumsuz yönleri düşünerek bloke olması durumudur. Örneğin, bir işin başarısızlıkla sonuçlanacağını düşünerek o işten vazgeçmek.
 - B. Bazen olumsuz güdü, başarısızlıktan değil bir olaydan ya da başkasından korkma olabilir. Cezalandırılma korkusu çok güçlü ise iç çatışma o kadar önemli değildir. Ceza korkusu ve o davranışı yapma isteği eş kuvvette ise çatışma güçlenir, uzun süreli kararsızlık yaşanır.
 - C. Diğer bir çatışma da toplum tarafından eleştirilme korkusu ile oluşur. İstek ve eleştirilme endişesi eş değerde ise kararsızlık belirgindir. Uzun süre kararsızlık ise isteğin engellenmesine yol açar.

1.6. Engellenmeye Karşı Gösterilen Tepkiler

Engellenmeye karşı verilen ilk tepki genellikle duygusal tepkiler olmaktadır. Engellenmenin bazı olumsuz duygulara yol açtığı belirgindir. Bu durumda iki önemli özellik ortaya çıkmaktadır: birincisi duygunun caydırıcı olduğu ve ikincisi de psikolojik tahrike yol açtığıdır. Caydırıcı doğa, bireyin olumsuz duygularını azaltma konusunda motive olduğu anlamına gelmektedir. Yüksek tahrik ise, kuvveti artırmaya ve onu ortaya çıkaran nedenleri çoğaltmaya eğilimlidir (Spector, 1978, s. 817).

Davranışsal boyutta ise engellenmeye karşı geliştirilen dört davranış sınıfı mevcuttur. Muhtemelen özellikle engellenmeyi ılımanlaştırmak için oluşan ortak reaksiyon, “farklı bir davranış denemek” ya da “alternatif aramaktır”. En çok sıkıntı veren ve en çok rastlanan tepki ise, “saldırganlıktır”. Diğer olası bir tepki de, yine alternatif bulma arayışıyla ilgili olarak

“geri çekilme” olabilmektedir. Birey direk olarak hedefi terk edebilir veya durumdan ayrılabilir ya da durumu kabul edebilir.

Rosenzweig (1938, s. 154) ise engellenmeye verilen tepkileri farklı gruplara ayırmıştır:

1.6.1. Yeterli-Yetersiz Oluşuna Göre:

Engellenmeye verilen tepkiler yeterlilik düzeyine göre değişiklik gösterebilmektedir. Engellenme toleransı ne kadar yüksekse, beklenen tepkinin yeterliliği de o kadar yüksektir. Bu durumda yeterliliği değerlendirilebilecek kriterlerin tanımlanması gerekmektedir.

Bu kriterlerden biri sosyal başvurudur. Sosyal sınıf kriterine göre engellenme olayına dâhil olmamış ancak olayı inceleyebilecek konumda olan bir çoğunluk durumun gerçeklerini anlayarak buna göre tepkinin yeterliliği konusunda bir görüşe varmaktadır.

İkinci kriter ise bireyin davranışları ile ilgilidir. Buna göre, tepkiler gerilemekten ziyade aşamalı bir şekilde ilerliyorsa yeterlidir. Gerileyen tepkiler ileriki zamanlarda uygunsuz sonuçlar ve tepkilere yol açmaktadır. Aşamalı tepkiler ise, kişinin potansiyeline ve çevresel taleplerine uyumlu bir şekilde doğal bir gelişim göstermektedir.

1.6.2. Dolaylı-Dolaysız Oluşuna Göre:

Engellenme tepkileri hakkındaki ikinci sorun engellenmenin dolaylılığı ile ilgilidir. Engellenmeye ilgili bazı durumları tanımlamak kolay olurken, bu durumlar genellikle dolaysız ve semboliktir. Direk tepkileri engelleyen faktörler bazı gizli kalmış tepkilerin ortaya çıkması için zemin hazırlamaktadır.

1.6.3. Savunmacı-Saplantılı Oluşuna Göre:

Engellenmeye verilen üçüncü tepki de organizmanın yapısında önemli bir rol oynamaktadır. Savunmacı tepkiler üç sınıfa ayrılabilir:

- (1) **Dışsal Cezalandırma:** Kişi yaşadığı engellenme deneyiminde dış dünyayı suçlar ve kızgın, düşmanca tepkiler gösterir.
- (2) **İçsel Cezalandırma:** Kişi böyle bir durumda kendini suçlamaya eğilimlidir ve pişmanlık ve suçluluk duygusu hisseder.
- (3) **Dokunulmazlık:** Kişi engelleyici durumu görmezden gelmektedir ve yaşadığı deneyimi kaçınılması mümkün olmayan bir kaza gibi gördüğünden kimseyi suçlamaz.

Savunmacı tepkilerin amacı kişiliğin örgütsel yapısını korumak iken, saplantıcı tepkiler mekanizmaların tamamlanması ile ilgilenir. Saplantıcı tepkiler engellenen ihtiyacın tatmininde egoyu korumaya yönelmezler.

1.6.4. Belirgin-Belirsiz Oluşuna Göre:

Belirsiz tepkilerin belirgin tepkilerden farkı engellenme durumuyla ayrıntılı sembolik bir ilişkiye sahip olmayışıdır. Kişinin yaşadığı engellenme deneyimi karşısında ne tür bir tepki verebileceği önceden tahmin edilemez ve bu tepkiler savunmacı ya da saplantılı, dolaylı veya dolaysız, yeterli veya yetersiz olabilmektedir.

1.7. Engellenme ile Başa Çıkma Yolları

Engellenme ile başa çıkma yollarını iki temel grupta toplamak mümkündür:

1. Bilinçli ve planlanmış başa çıkma yolları
2. Bilinçsiz ve planlanmamış başa çıkma yolları

İlk gruptaki davranışlar düşünülerek belirli bir program çerçevesinde hazırlanmıştır ve birey hangi davranışı ne amaçla yaptığının farkındadır. İkinci gruptaki davranışlar ise planlanmamış olup kendiliğinden ortaya çıkan tepkilerden meydana gelmektedir. Kişi bu davranışıyla engellenme duygusu arasındaki ilişkinin çoğu kez bilincinde değildir. Günlük yaşamda bu iki tür başa çıkma davranışı aynı anda görülebilmektedir (Cüceloğlu,2005, s. 320).

1.7.1. Bilinçli Başa Çıkma Yolları

Engellenme duygusunun kaynağı ya çevredir ya da bireyin kendisidir. Engellenme duygusu bireyin içinde bulunduğu sosyal ya da fiziksel çevreden kaynaklanıyorsa, onunla başa çıkmak için atılacak adımlar, bireyin kendi özelliklerinden kaynaklanan engellenme duygusuyla başa çıkmak için atılacak adımlardan farklı olur. Belirli bir engellenme duygusu aynı zamanda hem ortamın koşullarından, hem de bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklanabilir. Buna göre;

1. Hangi güdünün engellendiğini anlaşılmalıdır,
2. İstedığımızı gerçekleştirmemize neyin engel olduğu anlaşılmalıdır,
3. Uygulamaya dönük durum değerlendirmesi yapılmalıdır,
4. Uygulamaya dönük bir plan yapılarak adım adım plan gerçekleştirilmelidir.

Bireyin kendisinde engellenme duygusu yaratan bazı durumları değiştirecek gücü yoktur. Yeteneği olmayan bir konuda başarıya ulaşmaya çalışmak buna örnek olabilir.

Engellenme duygusunu yaşamın kaçınılmaz bir parçası olarak kabul edebilmek, sağlıklı yönde ilk adımı oluşturur. Böyle bir kabullenme, daha gerçekçi ve daha olgun bir yaklaşım biçimine işaret eder. Engellenme duygusuyla başa çıkmada yardımcı olacak iki önemli adım vardır. Her iki adım da içinde bulunulan çevrede değil, kişinin kendisinde bazı değişiklikler yapmasını gerektirir. Bu adımlardan biri engellenme duygusuyla ilgili hoşgörü düzeyini artırmayı, diğeri de beklenti düzeyini alçaltmayı içerir. Bireylerin engellenme duygusuyla ilgili hoşgörü düzeyleri eğitimle değiştirilebilir. Belirli bir eğitim sonucu, kişinin engellenme duygusu yaratan çevreyle uyum içine girmesiyle sağlanır.

Bireyin beklentileri onun mutlu veya mutsuz olmasını etkileyen temel faktörlerden biridir. Beklentiler, bireyin engellenme duygusunun temelinde yatan önemli etkenlerin başında gelir.

1.7.2. Bilinçsiz Başa Çıkma Yolları

Engellenmeye karşı gösterilen tepkiler, savunma mekanizmasıdır. Vücut, engellenen hedeflerinin psikolojik etkilerinden kendini korumak için savunmayı öğrenir. Stres yaratan en önemli kaynaklardan biri olan engellenmeye karşı gösterilen bu savunma mekanizmaları aynı zamanda stresten korunmak içinde kullanılabilir. Engellenmeye karşı gösterilen savunma mekanizmaları; yüceltme, özdeşleşme, dengeleme, amacı yeniden yorumlama, başka faaliyetlerle meşgul olma, saldırma, bahane bulma, yansıtma, tepki oluşturma, baskı altına alma, gerileme, kayıtsız kalma ve çekilme, şakaya vurma, boyun eğmek, özgecilik, kötüleme ve karşı saldırı, otizm ve hayal kurmadır (Gümüştekin, Öztemiz, 2005, s. 278).

Her birey psikolojik bütünlüğünü sürdürmek ve benliğinin değerlerini korumak amacıyla çeşitli savunma mekanizmaları kullanır. Bazı durumlarda bireyler sorunlarla karşılaştıkça, onları bir biçimde çözüme ulaştırmak isterler. Bireyin bu süreç içinde engellenmesi ve kaygı duyması son derece doğaldır. Birey kaygıdan kurtulmak için, bilinçsizce savunma mekanizmalarını kullanmaya başlar. Savunma mekanizmasını kullanan birey, davranışının gerçek işlevinin farkında değildir. Savunma mekanizmaları kaygıyı azaltmada gerçekten

etkilidir ve herkes tarafından kullanılır ve normal bir davranış biçimi olarak kabul edilir. Sürekli olarak kullanılan savunma mekanizmaları ise tam aksine çevreye uyum sağlamayı bozar ve sağlıksız sonuçlara sebep olur (Gümüştekin, Öztemiz, 2005, s. 278).

- ❖ **Bastırma:** Korku, suçluluk gibi kaygı yaratan durumların bilinç alanı dışına itilmesi ve bastırılmasıdır. Bilinç alanı dışında bulunan bu tür duygular konuşma sırasında, düşlerde ya da davranışlarda değişik biçimde ortaya çıkar. Konuşurken yerinde kullanılmayan sözcükler, beklenilmeyen bir davranış, bastırma sonucu engellenen dürtülerin biçim değiştirerek bilinç alanına gelmesidir.
- ❖ **Mantığa Büründürme:** Kabul görmeyecek güdülerin yarattığı kaygıyı önlemek ya da ondan kaçmak için kullanılan en yaygın savunma mekanizmasıdır.
- ❖ **Yansıtma:** Burada iki tür davranış söz konusudur. Birinde, birey beceriksizliğinin, yetersizliğinin, başarısızlığının nedenlerini başkalarında arar. İkinci yansıtma biçiminde, kişi kendisinin olumsuz, çirkin, hatalı istek ve tutumlarını başkalarına yakıştırır.
- ❖ **Hayal Kurma:** Tatlı hayaller kurma, bireyin sorunlarını hayalinde çözümleyerek rahatladığı bir durumdur. Bireyler, olayları gerçekteki şekilleri yerine, olmasını istedikleri biçimde hayal ederler. Örneğin sekreterlikten hiç hoşlanmayan bayan kendini hayal dünyasında başarılı bir müdür gibi düşünerek, sekreterliğin verdiği kaygıdan kurtulur.
- ❖ **Ödünleme:** Birey, sosyal güdüsünü doyuma ulaştırmak için başka bir faaliyete yönelir.
- ❖ **Yer değiştirme:** Bireyin gücünün yetmediği bir kimse, ya da denetimi altında olamayan bir olay olursa, kaygısını veya kızgınlığını gücünün yettiği bir kimseye veya denetimi altındaki bir olaya yöneltir. Ofisteki müdüre kızan sekreter, kızgınlığını evde bulunan kardeşinden alır.
- ❖ **Özdeşim Kurma:** Engellemeyle başa çıkmanın başka bir yolu da, bir başkası ile özdeşim kurmadır. Başkası gibi durma, düşünme ve davranma yoluyla ulaşılmak istenen amaçlara ulaşıldığı sanılmaktadır.
- ❖ **Karşı-Tepki Geliştirme:** Birey esas güdüsünün tam tersi bir güdüye sahip olduğuna inanarak esas güdüsünü gizleyebilir. Bu durumda, saldırgan ve olumsuz duygular daima bu sevgi örtüsü altında kalırlar.
- ❖ **Telafi:** Bireyin kendini zayıf gördüğü bir alandaki eksikliğini kuvvetli olduğu başka bir alandaki başarıyla örtme çabasına telafi denir.
- ❖ **İnkâr:** Birey daha önce yapmış olduğu bir davranışı kabul etmeyip, inkâr ederek de bir savunma mekanizması gösterebilir. Çirkin bir davranışta bulunan birey, “Hayır ben hiçbir

zaman o kişiye kaba davranmadım, sürekli saygılı davrandım” diyerek daha önceki davranışı inkar eder. Bazı kişiler, ruhsal çatışma ve buna bağlı derin iç sıkıntısı halini hafifletmek ve avunmak için bu mekanizmayı kullanırlar.

BÖLÜM II

ÖRGÜTLERDE ENGELLENME

2.1 İşgören İhtiyaçları ve Motivasyonu

İnsanlar, toplumun bir kısım ihtiyaçlarını karşılamak için üretime geçtiklerinde, aslında kendilerinin de bir kısım ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedirler. Bir işgörenin çalıştığı örgütten doymak istediği ihtiyaçları yalnız fizyolojik ihtiyaçlar değildir. Başka bir deyişle bir işgören yalnız paraya, maddeye ilişkin ihtiyaçlar peşinde değildir. Bir işgören psikolojik ve sosyal ihtiyaçların bir kısmını da bulunduğu örgütten sağlamak ister (Ergül, 2005,s. 67).

Çalışan insanlar sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını tatmin ederken, duygusal olarak da doyuma ulaşma çabası içerisine girmektedirler. İş ortamlarında çalışan bireylerde genel olarak ön plana çıkan duygusal ihtiyaçlar arasında; aktivite arzusu, iletişim, başarıma, fark edilme, takım halinde çalışma, ait olma, karara katılım, ödüllendirilme, yeteneklerinin önemsenmesi ve yetkilendirilme yer almaktadır. Duygusal kökenli temel ihtiyaç ve beklentiler, bireylerin farklı ilgileri ve bunların karşılanabilme düzeyleri, bireylerin doyuma ulaşmalarında ve örgüte yönelik pozitif tutuma sahip olmalarında oldukça etkili olan faktörlerdendir. Bireylerin buldukları örgütlere ve örgütlerdeki ilişki biçimlerine yönelik tutumları ile beklentileri arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Örgüt yöneticilerinin işgörenlerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alması, işgörenlerin örgüte karşı olan duygusal bağlılıklarının artmasına ve onların duygularının yönetilmesine katkı sağlamaktadır (Töremen, Çankaya,2008, s 41).

Motivasyon, örgütün bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçirilmesi ve desteklenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için öncelikle iş görenin, işyerinden duyduğu beklentilerinin ne olduğunun tespit edilmesi ve bu beklentilerinin ne ölçüde karşılandığının ya da aşıldığının belirlenmesi gerekir. Bu amaçla yapılan araştırmalar işgörenin birincil, ikincil ve genel güdüler olmak üzere üç tip güdünün etkisi altında olduğunu gösterir. Birincil güdüler; kişinin yaşar halde kalması için organizması için gerekli olan yeme içme, nefes alma, düzenli bir vücut ısısı sağlama, cinsellik gibi güdülerdir. İkincil güdüler ise sonradan öğrenilmiş güç, başarı elde etme, ait olma gibi güdülerdir. Genel güdüler ise ne birincil ne de ikincil güdüler sınıfına sokulabilen güdülerdir. Bir diğer ifadeyle öğrenilmemiş ve fizyolojik kökenli olmayan güdülerdir. Merak, yetkinlik, çevreyle uğraşma, faaliyet, sevgi gibi. (Örücü, Esenkal, 2005, s.146).

Motivasyonun çeşitli yazarlar tarafından değişik açılardan ele alınmış olması birçok tanımının yapılmasına neden olmuştur. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmektedir (Özdevecioğlu ve diğerleri; 2003, s. 130);

- ✓ Motivasyon, bir insan belirlenmiş bir hedef için harekete geçiren güçtür.
- ✓ Motivasyon, kişilerin belirli bir amaç gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır.
- ✓ Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

Motivasyon, genellikle amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir süreçtir. Yani bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci başlar. Birey bu ihtiyaçları gidermek için belirli bir davranışta bulunacaktır. Bu davranış ihtiyacı karşılayacak bir amaç ve istek yönünde olacaktır (Şahin, 2005, s. 525).

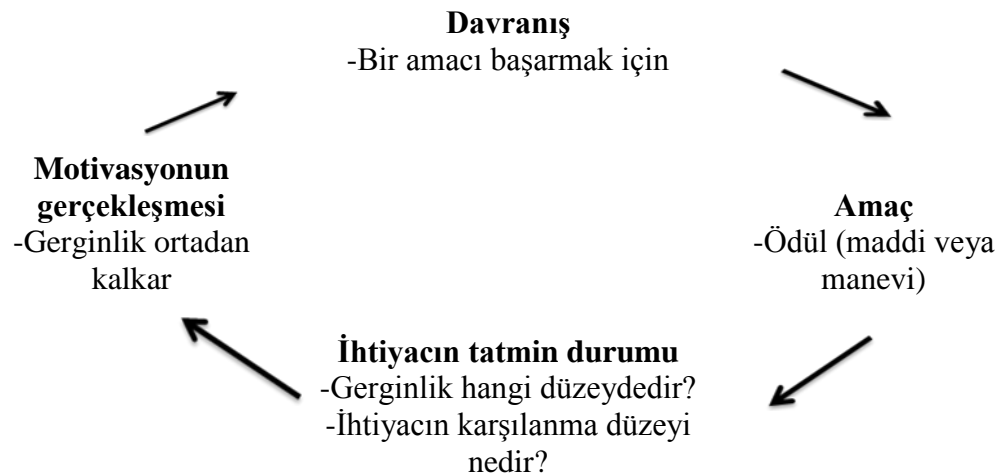
İşgörenler, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerin salt ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar. Bu noktada, yöneticiler motivasyon sürecinden rasyonel biçimde yararlanarak işletmelerini yönetirler. Etkili yöneticiler koşullara göre bunları ayrı ayrı ya da birlikte uygulayabilirler. Kendisini ve karşısındaki işgöreni iyi tanıyan yönetici, farklı işgörenler açısından farklı durumlarda farklı motivasyon yöntemlerinden yararlanabilir. Örneğin kimi işgörenler açısından, verimi arttırmak için iyi ilişkiler yeterli olduğu halde, kimileri için belirli düzeyde disiplin uygulaması gerekli olabilir (Öğüt, Akgemci, Demirsel,2004,s. 286).

Bireyler, fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçların karşılamak üzere bilinçli eylemlerde bulunurlar. Bazı ihtiyaçların tatminsizliği gerginlikler yaratırken, gerginlikler de, kişinin kültürünün etkisiyle biçimlenerek, bazı isteklere dönüşür. Bu istekler olumlu ve olumsuz özendiriciler ve kişinin çevresine ilişkin algılar açısından yorumlanarak bir tepki ya da eyleme yol açabilir (Özdevecioğlu ve diğerleri; 2003, s. 130).

“Gereksinme sıra dizini kuramına” göre, çalışanın karşılandığında tatmin sağlayacağı fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ilişkinlik, saygınlık, öz gerçekleştirme ihtiyaçları bulunmaktadır. Abraham Maslow tarafından geliştirilen teorinin iki amacı vardır; ilki motivasyonun temeli olan ihtiyaçları tanımlamak, ikinci ise bu ihtiyaçlar arasındaki ilişkileri saptamaktır. Fiziksel ihtiyaçlar, su, yemek gibi en alt basamakta bulunur. Alt basamaktaki ihtiyaçlar sağlanmadıkça çalışan, bir üst basamaktaki ihtiyaçların doyurulmasına istek

duymaz. Gereksinimleri karşılanan kişi olaylara olumlu bir açıdan bakmayı başarırken, gereksinimleri karşılanmamış kişi olayları olumsuz görür ve bu kurama göre bir firma çalışanın gereksinimlerini ne oranda karşılıyor ise çalışan o oranda işinden tatmin oluyor demektir (Alanyalı, 2007, s. 57).

Costley ve Todd (1991, s. 151)'a göre motivasyon “İnsan davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda sürekli olarak harekete geçiren ve yönelten bir döngüsel süreçtir”. Bu durum Şekil 2.1’de gösterilmektedir. Ancak bireylerin ihtiyaçlarının ve amaçlarının farklı olmasının yanı sıra amaçların ve bireyleri tatmin edecek çok farklı etkenlerin olması; zamana, olaylara ve yapılan işe göre de motivasyonun aynı birey için bile değişim göstermesi, ayrıca ihtiyaçların bir kerelik karşılanmakla bitmemesi ve yani ihtiyaçların ortaya çıkması gibi nedenlerle bu süreç her zaman şekildeki gibi kolay işlememektedir. Sürecin olumlu yönde işlemesi için örgütte liderin katılımcı yönelimi, sağlıklı iletişimi sağlayacak örgüt kültürünü yaratması, hiyerarşi minimizasyonu gerçekleştirmesi, çalışanlarla empati kurması gerekmektedir. (Özmutaf, 2007, s.47).



Şekil 2.1. Motivasyon süreci

Kaynak: Costley ve Todd, 1991, s. 151.

2.2. Örgütlerde Engellenme Kavramı

Engellenme kavramı ilk kez Sigmund Freud tarafından hedeflere karşı dış engeller ve tatmini engelleyen iç engeller olarak tanımlamıştır. Trexler'e göre ise engellenme bir duygudan çok bir gerçektir (Shorkey,Crocker,1981,s.376).

İşyerindeki anti-sosyal davranışlar birçok örgütün ortak sorunlarından biridir. Birçok hareketin farklı nedenleri olsa da, bu davranışlar genellikle engellenmeye verilen birer tepki

olarak algılanmaktadır. İş koşulları, işle ilgili olaylar engellenmeye neden olmaktadır (Spector,1997, s.1).

Örgüt aktivitelerinin çalışanlar için engel oluşturdukları çoğunlukla kabul edilmektedir. Yine de çok az kişi işyerinde engellenme deneyimlerine nasıl tepki verebileceğini bilmektedir. Engellenme ile ilgili geniş çaplı deneysel çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, örgütsel düzene göre yapılmış çok az çalışmaya rastlanmaktadır. Bu kıtlık engellenmeye verilen tepkilerin sistematik olarak incelenmesindeki güçlüklerden kaynaklanmaktadır (Storm, Spector, 1987, s.227).

Neuman ve Baron'a göre (1998, s.392), engellenme, sözel tehditler, işle ilgili stres kaynakları, önemli sosyal normların yok sayılması gibi etmenler bireylerin duyguları, düşünceleri ve olaylara gösterdikleri tepkiler üzerinde doğrudan etki yapar. Bu tür olaylar, bireylerde düşmanlık içeren düşüncelerin oluşmasına, öfkeye ve yoğun bir fizyolojik uyarılmaya yol açabilir. Bu tür tepkilerin bir sonucu olarak, bireyler, yaşadıkları duygulanımları anlamlandırmaya çabalarlar ve maruz kaldıkları olayların nedenlerini bulmaya çalışırlar. Son olarak, bireyler, yaşadıkları olay/durum karşısında neler yapabileceklerini ya da yapmaları gerektiğini düşünürler. Bir başka deyişle, gösterebilecekleri olası tepkilerin sonuçlarını ve bu sonuçlarla başa çıkabilmek için neler yapabileceklerini değerlendirirler. Örneğin, geliştirdiği bir projenin patronu tarafından reddedildiğini ve bir başka projeye şans tanındığını gören çalışanda, bu reddedilme, geçmişte yaşanan benzer reddedilme yaşantılarının hatırlanmasına, öfkenin ve fizyolojik gerilimin artmasına yol açabilir. Çalışan, bu reddedilmenin haklı olduğunu düşünürse daha iyi bir proje teklifi hazırlama yoluna gidebilir, ancak, bunu hak etmediğine inanırsa da yöneticisinin taraf tuttuğuna inanabilir ve öç almaya çalışabilir. Bu noktada, göstereceği tepkilerin olası olumsuz sonuçlarını da değerlendirdiğinde dolaylı bir biçimde saldırgan davranışlarda bulunabilir.

Türkiye'de iş hayatında engellenme kavramını ilk kez 1990 yılında Jale Minibaş incelemiştir. Minibaş, bu çalışmada düşük sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyli çevrelerde bulunan, güç şartlarda eğitim yapan ilkokullar ile şartları daha iyi olan, yüksek sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyli ailelerin çocuklarının gittiği özel okullarda görev yapan öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri arasındaki farkları araştırmıştır. Ayrıca iş tatminsizliğinin engellenme nedeni olabileceğini düşünerek, yüksek ve düşük düzeyde iş tatmini gösterenlerin engellenme karşısındaki gösterdikleri tepki tipi ve saldırganlık yönü açısından farkını incelemiştir. Bu çalışmanın sonucunda ise; iş tatmini yüksek olan kişilerin daha az engellenmeye maruz kaldıkları görülmüş ve yüksek engellenme deneyimi olan kişiler de bu

tepkilerini dışarı yönelttikleri ya da bu durumdan kendilerini suçladıkları ortaya çıkmıştır. (Minibaş,1990,s. 2).

Jale Minibaş'ın çalışması dışında yerli literatürde başka çalışmaya rastlanmamıştır. Yabancı literatürde ise; örgüt düzeyinde engellenme konusunu Paul Spector çalışmıştır. 1975 yılında "Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees" adlı makalesinde örgütsel engellenme konusunu incelemiş ve bu kavramın bazı tepkisel davranışlarla (saldırganlık, sabotaj, çekilme vb.) olan ilişkisini araştırmış ve sonucunda iki durum arasında önemli derecede yüksek bir ilişki bulmuştur. Aynı çalışmayı 1987 yılında Storms ile birlikte yeniden çalışmıştır. Bu süreç içerisinde 1978 yılında örgütsel engellenme konusunu kavramsal boyutta incelemiş ve bir model oluşturmuştur. 1997 yılında Anti-Social Behavior in the Workplace adlı kitapta Spector'a ait "The role of frustration in anti-social behavior at work" adlı bölüm yer almaktadır. Bu çalışmasında işyerinde anti sosyal bir davranış olarak engellenmenin rolü, nedenleri ve engellenmeye karşı geliştirilen tepkileri incelemiştir. Son olarak 1999 yılında "A model of work frustration-aggression" adlı çalışmasıyla işyerinde engellenme-saldırganlık ilişkisini incelemiş ve bir model geliştirmiştir.

Spector'un yanı sıra örgüt içerisinde engellenme duygusunu inceleyen bir diğer çalışmada Keenan ve Newton'a aittir. Keenan ve Newton engellenme ile stres, iklim, psikolojik gerginlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre; işsel kaygılar, iş tatminsizliği, gizli düşmanlık, rol çatışması, örgütsel iklim gibi değişkenlerin engellenmeyi tetiklediği ortaya çıkmıştır. Yine, etkileri kontrol altına alındığında dahi engellenmenin öfkesele tepkiler ve gizli düşmanlıklarla ilgili olduğu görülmüştür (Keenan, Newton, 1984,s. 57).

Heacox, 2005 yılında yapmış olduğu çalışmada örgütsel karakteristiklerle engellenme kavramı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre rol belirsizliği, rol çatışması, işle ilgili kısıtlamaların engellenmenin düzeyini etkilediği bulunmuştur.

Tablo 2.1. Örgütlerde Engellenme İle İlgili Seçilmiş Çalışmalar

YAZAR	UYGULAMA ALANI	ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ	KULLANILAN ÖLÇEK	VERİ ANALİZİ	BULGULAR
Fox & Spector (1999)	8 Amerikan anonim şirketi	185 tam zamanlı işgören	37 madde içeren Durumsal Baskı Ölçeği (İş Çevresi Araştırması)	Sıfır sıralı korelasyonu; LISREL 8	Engellenme üretkenlik karşısı iş davranışlarıyla ilgili ve iş tatmini ile negatif ilişkilidir.
Jex & Gudanovski (1992)	2 Amerikan üniversitesi	154 fakülleden olmayan öğretim üyesi	Peter ve diğerleri (1980) 3 maddelik ölçek	Regresyon Analizi	Bireysel ve toplu etkinlik engellenme ile ilgilidir.
Chen ve Spector (1987)	14 Amerikan işletmesi	Farklı mesleklerden 400 kişi	Durumsal Baskıyı ölçen 11 maddelik ölçek (Spector ve diğerleri, 1988)	Sıfır sıralı korelasyonu	Engellenme düşmanlık, kişilerarası saldırganlık, şikayetler ve iş devir niyeti ile ilgilidir.
Storms & Spector (1987)	Amerika'daki zihinsel sağlık hizmet kuruluşları	160 işgören	37 madde içeren Durumsal Baskı Ölçeği (İş Çevresi Araştırması)	Sıfır sıralı korelasyonu	Örgütsel engellenme algılanan engellenme ile ilgilidir; Algılanan engellenme saldırganlık, sabotaj, düşmanlık, geri çekilme ve vazgeçme niyeti ile ilgilidir.
Keenan & Newton (1984)	Çoklu Britanya işletmesi	401 mezun mühendis	Spector (1978) yayınlanmamış ölçek	Çoklu regresyon	Çevresel engellenme öfke tepkileri, gizli düşmanlık, iş tatminsizliği ve iş kaygısı; örgüt iklimi, rol stresi ve tahmini çevresel engellenmeye sosyal destek iklimi ile ilişkilidir.
Peters ve diğerleri (1980)	Southwestern Üniversitesi	60 öğrenci	Çalışma için 3 maddelik ölçek geliştirilmiştir.	MANOVA	Koşulları kolaylaştırabilen kişiler daha az engellenme hissetmektedir.
Spector (1975)	Amerika'daki zihinsel sağlık hizmet kuruluşları ve yazarın tanıdığı kişiler	82 katılımcı	Çalışma için 29 maddelik ölçek geliştirilmiştir.	Sıfır sıralı korelasyonu	Engellenme kişilerarası saldırganlık, şikayet etme, sabotaj, kişilerarası saldırganlık ve işe kayıtsızlık ile ilgilidir.

Kaynak: Gibney, R, 2007, s. 45.

Spector, 1978 yılında örgütsel engellenmeyi hedeflere katılımın veya hedefi korumanın engellenmesi olarak tanımlamıştır. Bu tanım etkili ve davranışsal tepkileri yöneten uyarıcı koşullar anlamına gelmektedir. Diğer araştırmacılar ise engellenmeyi duygusal veya belirgin davranışsal tepkiler olarak görmektedir (Storms, Spector, 1987, s.227).

İş tatminsizliği, motivasyon yetersizliği, örgüt içi ilişkilerin yetersizliği gibi nedenlerle engellenme oluşabilir. Ancak, burada esas nedenin hayal kırıklığı olduğundan bahsedilmektedir. Hayal kırıklığı yaşayan bireylerin nasıl davranacakları hem kişinin hem de

örgütün özelliklerine bağlıdır. Bazı bireyler geri çekilme davranışı sergilerken, bazıları saldırganlaşabilir (Özdevecioğlu, Aksoy, 2005, s.99). Örneğin; bir örgütte çalışan birey için en belirgin engel, terfi etmeyi beklerken, önünün kesilmesidir. Belli bir zaman kısıtlaması ile çalışan, bu zaman sınırı içinde bir işi bitirmesi beklenen ve işini bu zaman sınırı içinde bitirmesini engelleyen tüm aksaklıklar engellenme kaynağıdır. Bu tür bir engellenme ile karşılaşan birey, tipik engellenme tepkileri göstermekle birlikte, engellenmeyi uzun süreli yaşadığında ciddi sorunlarla da karşılaşabilmektedir. Örgüt içinde aynı düzeyde bulunan ve aynı işi yapan çalışanlar arasında yaşanan rekabet ve kıskançlık da bireylerin engellenme ile karşılaşmalarına neden olur. Bireyler, birbirlerinin kaliteli iş yapmasını engelleyebilir, hedeflerine ulaşmada önlerine engel koyabilirler (Gümüştakin, Öztemiz, 2005, s.278).

Örgütsel engellenmenin kişiler arası saldırganlık, iş tatmini ve iş tatminsizliği ve keyifsizlik gibi kavramlarla ilgili olduğu görülmüştür. Ayrıca direk olarak bireylerin ve örgütün sabote edilmesiyle de ilgilidir (Fox & Spector, 1999; Spector, 1975; Storms & Spector, 1987). Karşılıklı olarak, örgüte yapılan sabotajla örgütsel engellenme arasındaki ilişki, örgüt içinde bireye yapılan sabotaj ve örgütsel engellenme arasındaki ilişkiye göre daha zayıftır.

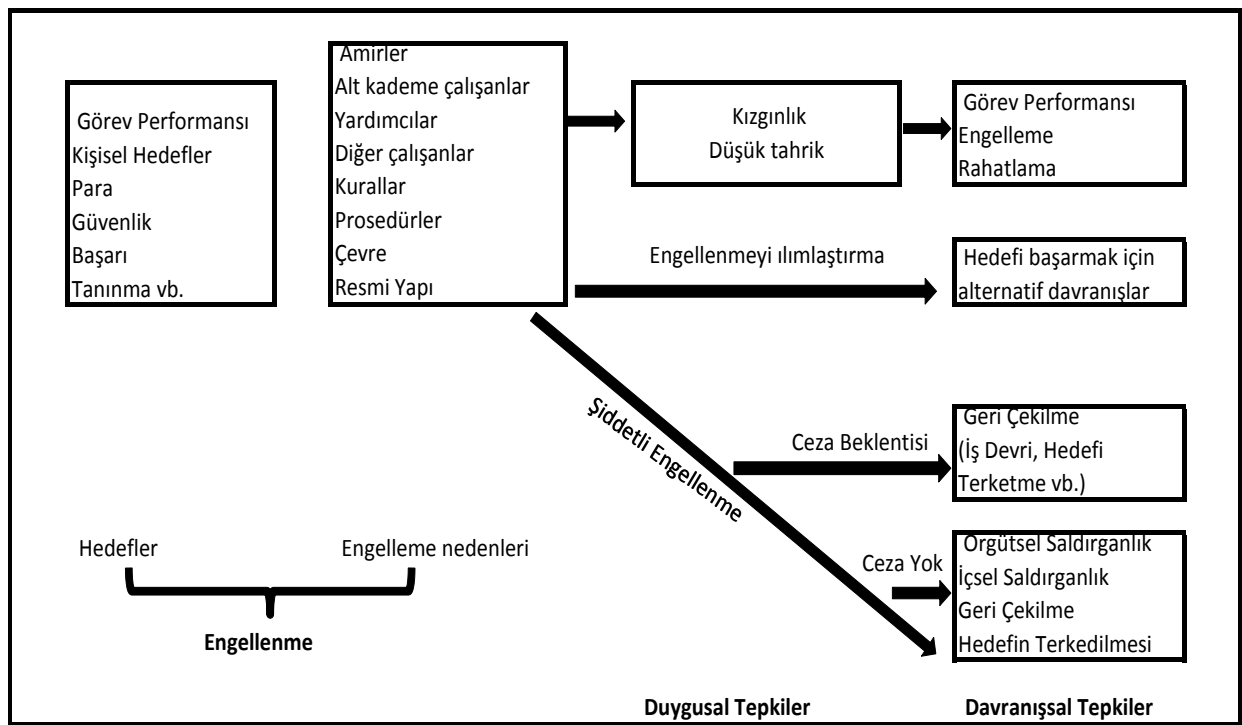
2.3. Örgütsel Engellenme Modeli

Çalışanlar şirkete, belirli bir zaman dilimi içerisinde emeklerini, önceki işlerinden edindikleri bilgi birikimi ve tecrübelerini, yaratıcılık, sorun çözme, analitik yaklaşım gibi yetkinliklerini, dürüstlük, özveri, bağlılık gibi kişilik özelliklerini, önceki iş çevresi/yakınları gibi nüfuz edebilecekleri çevre ve ilişkilerini verirler. Karşılığında ise örgütten; ücret, prim, sosyal kolaylıklar gibi maddi getirileri, örgüt politikaları ve gelecek potansiyeline bağlı olarak sosyal güvenliklerini, sosyal ilişkileri ve bir gruba ait olmayı sağlayan kurum vatandaşlığını veya informal grup üyeliklerini, örgütün imajı ve pozisyonlarının düzeyine bağlı olarak saygı ve statüyü, eğitim ve yükselme olanaklarına bağlı olarak gelişim potansiyelini alırlar. Başka bir ifadeyle kişilerin çalışmaya devam ettikleri sürece, örgüte verdikleri ve aldıkları arasında bir denge bulunduğu varsayılır. (Mimaroğlu, 2008,s. 31).

Günümüz iş dünyasında örgüt-çalışan dengesi olarak ifade edilen bu durum kişilerin beklentilerindeki farklılaşma nedeniyle oldukça karmaşık bir hal almıştır ve söz konusu denge, tarafların değerlendirmelerine bağlı olduğundan öznel yani kişilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Psikolojik sözleşme olarak nitelenen bu durum artık günümüzde sadece ücret ve çalışma koşullarını içeren ekonomik bir anlaşma

olan iş sözleşmelerine ek olarak göz önünde bulundurulması gereken önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir. Her iki tarafın tüm beklentilerini içeren psikolojik sözleşme kavramına göre, kişilerin bir örgüte katılmaları ve orada kalmaları için, kazançlarının kayıplarından daha çok olması gerekir.

Spector 1978 yılında örgütlerde engellenme sürecini gösteren bir model geliştirmiştir. Bu model örgütlerde engellenme-saldırganlık kuramı ve genel anlamda saldırganlık ve engellenme konularına dayalıdır (Spector, 1997, s.2). Bu model şekil 2.3’de gösterilmektedir.



Şekil 2.3. Örgütsel Engellenme Modeli

Kaynak: Spector, 1978, s.819

Bu model örgüt içinde engellenme kaynaklarını, çalışanların tepkileri ve buna bağlı olarak engellenmenin örgüte etkilerini yansıtmaktadır. Bu tepkiler düşük ve yüksek iş performansı, iş devri, örgütsel saldırganlık (sabotaj, sonuçların saklanması vb.) ve içsel saldırganlık olarak gruplandırılmaktadır.

Bir örgütte hedef veya aktiviteleri engelleyen iki ana kategori bulunmaktadır. Birincisi, görev performansıdır. Çalışanlar görevin tamamlanması için kişisel sorumluluklar aldığında, verimlilik hedeflere bağlı gerçekleşmektedir. Bu gibi durumlarda yasaklar, engellenme yaratabilmektedir.

İkinci kategori ise kişileri direk görev performansına bağlı olmayan kişisel hedefleridir. Bu hedefler; para, itibar, güvenlik ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesidir.

Hem görev performansı hem de kişisel hedefleri engelleyen birçok blok olabilmektedir. Fiziksel çevre olası aktiviteler üzerine birçok limit koyabilmektedir. Hem kontrol edilemeyen doğal olaylar, hava gibi, hem de insan yapımı çevre olası engellenme kaynağı olabilmektedir. Kurallar, prosedürler, örgütün resmi yapısı hedef odaklı aktiviteleri ve hedefe katılımı engelleyebilmektedir. Ayrıca, amirler, yardımcılar, alt kademe çalışanlar ve bir o kadar da örgüt dışındaki kişiler engellenmenin ana kaynağı olabilmektedir.

Modele göre, engellenmeye karşı örgüte potansiyel etkileri olabilecek en az dört olası tepki bulunmaktadır. Bunlar, kızgınlık, psikolojik canlanma, yeni alternatifler arama eğilimi, saldırganlık ve geri çekilmedir. Bu tepkilerin örgüte karşı zararlı etkileri olabilmektedir.

2.4. Örgütlerde Engellenme Kaynakları

Çeşitli iç ve dış kaynaklar bireyin ya da grubun hedeflerini başarmasına engel olabilir. Dış engeller sosyal ya da yasal bariyerler, diğer insanların davranışları gibi fiziksel çevreyi içerir. İç engeller ise bireyin kendindeki bilgi, beceri, fiziksel yetersizlik gibi eksikliklerdir (Shorkey,Crocker,1981,s. 376).

Örgütlerde engellenmeye neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Spector'un örgütsel engellenme modelinde bu nedenlerden (kurallar, prosedürler vb.) bazılarına değinilmiştir.

Walter Eaton (1952, s. 62)'ın yapmış olduğu çalışmaya göre çalışanları engellenmesine neden olan faktörler şöyle sıralanmaktadır:

1. İşle ilgili belirsizlikler
2. İşle ilgili materyallerin eksikliği
3. Terfi almanın engellenmesi
4. İş tanımı eksikliği
5. İşle ilgili değişen teknoloji ve koşullara uyum sağlanamaması
6. Toplum içinde işin izole edilmesi
7. İşe olan ekonomik güvensizlik

Peter ve O'Connor (1980,s.394) ise engellenmeye neden olan sekiz örgütsel baskı alanı belirlemiştir. Buna göre (a) işle ilgili bilgiler, (b) araç ve ekipmanlar, (c) materyal ve gereçler, (d) bütçesel destek, (e) gerekli hizmetler ve diğerlerinin yardımı, (f) göreve hazırlanma, (g) zaman yeterliliği, (h) iş çevresi çalışanlar için birer engelleyici olabilmektedir.

Çalışanın engellenmeye bağlı olarak saldırgan davranışlar sergilemesine yol açan örgütsel faktörler incelendiğinde de, işle ilgili konularda uyuşamama (örn., çalışandan, kendisinden

daha alt pozisyonadaki bir başka çalışanın yapabileceği/yapması gereken bir işi yapmasını istemek), performanstan dolayı eleştiriler alma (örn., performansın belirlenen üretim standartlarına ulaşmamış olmasından dolayı yargılamak), yöneticinin uygun olmayan birtakım davranışları (örn., çalışanın dinsel ya da etnik kökenine yönelik yargılayıcı ifadelerde bulunmak), kurumun yönetim politika ve süreçleri (örn., çalışanın maaşına haciz konulması) ve disiplinle ilgili süreçlerde uyuşmama (örn., fazla mesaiye kaldığı sırada yorgunluğunun da etkisiyle uykuya daldığı için işini geciktirmek zorunda kalan çalışana kendini savunma hakkı tanınmaması ve hatta işine son verilmesi) gibi faktörlerin çalışanların yöneticilerine yönelik saldırgan davranışlarda bulunmalarına yol açan faktörlerden oldukları görülmüştür (Allen ve Lucero, 1998,s. 234).

Kurum içindeki prosedürlerin uygulanış biçimlerinin, adalet duygusunun, çalışanlar arası ödül dağılımının ve çalışanların özellikle de elektronik yöntemlerle (örn. güvenlik kamerası ile) gözetlenmesi (çalışanda, kaygı, stres, öfke ya da yaşamının kontrolünü kaybettiği hissi uyandırması itibariyle) yöneticilere yönelik saldırgan davranışları tetikleyebilmektedir. Bir başka deyişle, çalışanın, kurum içinde herkese hak ettiği biçimde davranıldığını gözlediği/hissettiği oranda yöneticisine yönelik saldırgan davranışlarda bulunma olasılığı da düşmekte, bununla birlikte, gözetlendiğini/kontrol edildiğini hissettiği oranda da bu olasılık artmaktadır (Greenberg ve Barling, 1999,s. 897).

Chen ve Spector'ın (1992,s.180) yaptığı araştırmada ise, çalışanın rol belirsizliğinin, rol çatışmasının, kişilerarası çatışmaların ve işyerine özgü ortamsal/durumsal faktörlerin (engellenme, öfke ve stres gibi) çeşitli saldırgan davranışlarla (sabotaj, kişilerarası saldırganlık, düşmanlık ve şikâyetler), hırsızlıkla ve işten ayrılma eğilimi gibi etmenlerle yakından ilişkili olduğu görülmüştür. (Neuman ve Baron, 1997,s.39).

Keenan ve Newton ise işyerinde strese neden olan etmenlerin aynı zamanda birer engelleyici olarak düşünülebileceğini savunmaktadır (Keenan, Newton, 1984, s.57).

Örgüt içerisinde engellenmeye neden olabilecek kaynaklar şu şekilde sıralanabilir:

2.4.1. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği en basit anlamıyla işgörenin ne yapacağını bilememesidir. İki çeşit rol belirsizliği vardır: Görev belirsizliği ve sosyal duygusal belirsizlik. Görev belirsizliği, kişinin yapacağı iş ile ilgili bir belirsizlik olması durumudur. Sosyal duygusal belirsizlik ise kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Değerlendirme kriteri

açık olmadığında veya diğer çalışanlardan da geribildirim alınmadığında bu belirsizlik durumu ortaya çıkar. Belirsizlik durumunda iş tatminsizliği, gerilim, kendine güvensizlik, yararlı olamama duygusu ortaya çıkar (Özkalp, Kırel, 2004,s.191).

Belirsizlik çalışanlarda gerilim, endişe kaygı, korku, özgüven kaybı gibi psikolojik sorunlara yol açabileceği gibi kişiler bu durumdan dolayı engellendiklerini hissedebilirler.

İşgörenlerin örgüt ortamında görevsel beklentilere uyumu “görev tanımlarıyla” sağlanmaya çalışılmaktadır. Yasal nitelik taşıyan görev tanımları örgütsel uyum davranışlarında olumlu etkiler yaratmaktadır. Çünkü örgütlerde “rol yapmayı” engelleyen en önemli etkenlerden biri “rolün belirsizliğidir. Görevin iyi tanımlanmamış olması, gerekli işlerin yapılmamış olması işgörenin görevsel beklentilere karşı uyumsuz kalması ile sonuçlanmaktadır. Böyle durumlarda işgörenler yoğun bir şekilde gerilim yaşamaktadır (Shils,1968, s. 116).

2.4.2. Rol Çatışması

Bireyin üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması, böylece bireyde zıt isteklerde bulunulması rol çatışmasına yol açabilir. Örneğin bir işçiden amiri üretimi hızlandırmasını isterken, çalışma arkadaşları üretimi yavaşlatmasını isterse kişi rol çatışması yaşayabilir. Araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş doyumunu düşürdüğünü, işçinin üstüne güvenini azalttığını ortaya koymuştur. (Balcı,2000,s.136)

Araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş tatminini düşürdüğünü, çalışanın üstüne duyduğu güvenini azalttığını ortaya koymuştur. Çatışma yaşayan birey kendini engellenmiş hissetmektedir. Literatürlerde rol çatışması dört şekilde ortaya çıkmaktadır (Akgündüz,2006,s.43)

- Rol çatışması bir kişinin örgütteki rollerinin gerekleri ile kişinin kendi değerleri arasındaki çatışmadan yaşanabilmektedir.
- Rol çatışması kişinin iş yerindeki çalışanların kendisinden beklediği davranışlar ve talepler ile iş dışındaki kişilerin beklentileriyle taleplerinin uyuşmadığı dönemlerde görülebilmektedir.
- Rol çatışması bir kişinin göstereceği kapasitenin üstünde birbiriyle uymayan ek işler istendiğinde ortaya çıkabilmektedir.

- Rol çatışması bir kişinin talep ve beklentilerinin aynı örgütte çalışan bir diğerinin taleplerine beklentilerine ters düşmesiyle oluşabilmektedir.

2.4.3. Aşırı İş Yükü

Nicel iş yükü bireyin mevcut iş miktarı ve işi tamamlama hızı anlamına gelmektedir. Bağımsız çalışan kişiler için iş yükü genellikle fazla ve bu durumun çok fazla nedeni bulunmaktadır. Ağır iş yükü ise bazı negatif tepkilerle sonuçlanmaktadır. Bu tepkiler sırasıyla düşük iş tatmini ve iş performansı, devamsızlık, iş devir hızı, örgüt içi saldırganlık ve içsel saldırganlık gibi durumların artışıdır (Whinghter, Cunningham, Wang Mo, Burnfield, 2008,s.283).

Bireyin görevlerinin gerisinde kalmasına neden olay bir diğer negatif tepki ise engellenmedir. Spector ve O'Connell (1994,s.5)'a göre engellenme direkt olarak ağır iş yüküyle ilgilidir. Engellenmenin önemli olumsuz iş çıktılarıyla ilişkisine rağmen, psikolojik gerginliğin bir şekli olarak çok az deneysel ilgi görmüştür. Engellenme teorisine göre, nicel iş yükü gibi stres yapan durumlar aynı zamanda engelleyici faktörlerdir.

2.4.4. Örgüt İklimi

Bir işletmede, işgörenin çalışma arkadaşları, yöneticiler, ilişki kurulan diğer departman çalışanları, rol ve statü dağılımları işletmenin sosyal yapısını, yani örgütsel iklimini oluşturur. Her işletmenin kendine has bir örgütsel iklimi vardır. Aynı zamanda genel çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi konular işletmenin örgütsel ikliminin bir parçası olup işgörenin iş tatminini etkiler. Çalışma koşulları; işin zorluk derecesi, havalandırma, temizlik ve sağlık şartları bir işyerinde işgörenle uyumlaştırılmalıdır (Herzberg, 1968, s.168).

Örgütlerdeki açıklık iklimi, çatışma ve sorun çözme süreçlerinde de olumlu etkisini doğrudan gösterir. Açıklık iklimi içinde bireysel çatışmalara çok az rastlanır. Çünkü bireysel değil, takım çalışması hâkimdir ve bu ortam içerisinde bireysel başarıların değil, takım halinde gerçekleşen başarıların tüm sistemin başarısını yaratacağı anlayışı hâkimdir. (Özdemir,2006,s.90). Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir. Yöneticinin yönetim politikası, çalışanın görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Açık iklimde çalışanlar arasındaki samimi ilişkiler doyumun artmasını sağlar. Ancak kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumunu düşüktür (Aytaç,2003). Keenan ve Newton (1984, s.64)'un

yapmış olduğu çalışmaya göre örgüt ikliminin kapalı olması engellenme düzeyini arttırmaktadır.

2.4.5. Sosyal Destek

Sosyal destek, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan çalışanların stres kaynaklarından biri olan güvensizlik hissine sahip olmamaları nedeniyle, aynı ortamda olmalarına rağmen sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur (Ekinci, 2003, s.110).

Sosyal destek sisteminin bilinmesi bireye (danışan) farklı şekilde yardım edebilir. Sosyal destek sistemlerinin bilinmesi bireylere, (a) bireyin psikobiyojik kaynaklarını harekete geçirmesine yardım ederek, (b) isteklerinin karşılanmasına yardım ederek, (c) beceriler kazandırarak ve maddi ve parasal kaynaklara ulaşmasına yardım ederek, (d) bireye rehberlik yaparak, bilgi sunarak, yardım sağlamaktadır. **House ise** sosyal destek sistemlerinin bireylere üç şekilde yardım ettiğini ileri sürmektedir. (a) bireyin yaşam durumlarını olumsuz etkileyen bazı elementleri elimine ederek veya etkisini azaltarak, (b) olumsuz yaşam durumları karşısında bireyin dayanma gücünü artırarak ve böylece sağlık durumunun daha iyileşmesine katkıda bulunarak, (c) çevresel stres kaynaklarının etkilerine karşı kısmen veya tümüyle tampon görevi yaparak bireylere yardım eder (Yıldırım, 1997,s. 82).

Sosyal destek eksikliği, işgörenlerin bir işi daha verimli yapabilme uğraş ve isteğine karşılık, yönetici ve meslektaşlarının konuya ilgisiz kalmaları nedeniyle ortaya çıkan ve bireyin daha iyiyi daha kısa zamanda yapma şeklindeki güzel duyguları törpüleyen bir durumdur (Şahin, 2005,s. 55).

2.4.6. Örgüt içi İletişim Engelleri

Birçok sebep iletişim sürecini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu sebepler arasında; kullanılan teknoloji araçları, fiziksel ortam ve sosyo-psikolojik özellikler sayılabilmektedir. İletişim sürecinde kaynak kişi tarafından gönderilen mesaj, alıcıya gelen mesaja benzediğinde etkili bir iletişim gerçekleşmiş olur. Diğer yandan genellikle kaynak kişi tarafından alıcıya

gönderilen mesaj, anlamı değişerek ulaşmaktadır. Bu değişme, iletişim sürecine karışan çeşitli etken ve “engeller” nedeniyle olmaktadır (Erol,2006,s.68).

Bir örgütte iletişim bozukluğu ya da yetersizliği çatışma ortamı yaratırken; aynı zamanda performans düşüşüne yol açabilen bir gerçekliktir. Örgütlerde çoğu zaman bireylerin birbirlerini tam anlayamama ya da yanlış anlama veya ön yargılı davranma gibi nedenlerle çatıştıkları görülebilmektedir. Bu durum her hangi bir işle ilgili olarak, bilgi alış verişinde bulunulması gerektiğinde ya da bir ekip içinde bütünleşmiş çalışılması gerektiğinde çatışmanın genel olarak gelişmesine ve performansın da düşüşüne yol açacak bir olaydır. Bu tip süreçlerde liderin çatışma taraflarını bir araya getirerek açık tartışmalı bir ortamı yaratmasının bu iletişim odaklı çatışma problemini çözeceğini belirtmektedir (Özmutaf, 2007,s.54).

Ayrıca “ben yöneticiyim ve kayıtsız şartsız bilirim” gibi uzmanlığa saygı duyulmadığını gösteren modası geçmiş bir iletişim tavrı, bireyin bilgisini saklamasına, bireylerin yatacılık yönünün köreltilmesine dolayısıyla işle ilgili gelişmenin önüne geçilerek performansın gelişmesine bir bariyer olacak ortamın yaratılmasına yol açabilecektir. İletişim engelleri şu şekilde sıralanmaktadır (Erol,2006,s.68) :

- **Fiziksel Engeller:** “Fiziksel Engeller” kişinin sesini bastıran veya mesajın konuşandan dinleyene gidiş yolunda iletişime zarar veren engellerdir. Bunlar en yaygın olan engelleyicilerdir. Gürültü, çevresel imkânlar ve haberleşme kanallarıyla ilgili fiziksel engellerden en önemlisidir.
- **Kişilerden Kaynaklanan Engeller:** İletişim sürecinin etkinliğini azaltan en önemli unsur gönderici ve alıcının iki ayrı kişilikte olmasıdır. Gönderici ve alıcının; kişisel arzu ve istekleri, değer yargıları, kültür seviyeleri, içinde buldukları duygusal ortam, alışkanlıkları, zevkleri ve tutkuları farklılık göstermektedir.
- **Dil Güçlüklerinden Kaynaklanan Engeller:** Dil, iletişim araçları içinde en önemli olanıdır. Dil eğer karmaşık bir biçimde kullanılırsa bir iletişim engeline dönüşmektedir. Bu sebeple iletişimde basit, yalın ve açıklayıcı bir dil kullanılmalıdır. Bir mesajın iletilmesinde göndericinin seçtiği ve genel anlamda kullandığı dil iletişimin kalitesini belirlemektedir. Çünkü dil bir düşüncenin iletilmesinin ya da bir görüntünün tasvirinin temel unsurunu oluşturmaktadır.
- **Dinleme Yetersizliğinden Kaynaklanan Engeller:** Dinlemek duymaktan daha hassas bir eylemdir. Karşıdaki kişinin verdiği sözlü ya da sözsüz mesajlar bittiğinde dahi devam etmektedir. İfade sırasında kullanılan mimikler, vurgular, hareketler de mesajla bir bütün

oluşturmaktadır. Dinlerken, aslında hem ne söylendiğini hem de ne demek istendiği algılanmaktadır.

2.4.7. Teknoloji

Teknolojik yapıda olan değişimler işin doğasını ve yapılış biçimini değiştirmektedir. Teknolojide meydana gelen bu değişimler örgütün kendi kendine yeterli olmasını hızlandırmaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerinin değişmesi, bilginin örgüt içinde daha çabuk yaygınlaşmasını ve gelişmesini sağlamaktadır. Bu şekilde işgörenler örgüt içinde meydana gelen problemlere daha çabuk ulaşabilmekte, diğer örgütlerin kendilerinden olan taleplerini daha çabuk yerine getirmekte, müşteriler ve rakip firmalarla olan ilişkiler daha iyi düzenlenebilmektedir (Özkalp, Kırel, 2004,s.206).

Bireyin örgütle çatışmasına ve performansının düşmesine neden olacak diğer bir durum ise, teknolojik yapıdaki değişimlerdir. Bireyler örgüte yeni teknolojilerinin transfer edilmesi nedeniyle kendilerini yetersiz görebilmekte ve atıl duruma gelebileceklerini düşünebilmektedirler. O nedenle bireyler teknolojik yeniliklere direnç gösterebilmektedirler. Bu tip durumlarda katılımcı çerçevede bireylere daha teknolojik değişimler gerçekleştirilmeden yapılacak açıklamaların ve pozitif yönlü tartışmaların, ayrıca verilecek uyum eğitiminin bu konuda faydalı olacağı açıktır (Özmutaf, 2007,s. 54).

2.4.8. Zaman Baskısı

İş ortamında yöneticilerin olumsuz tutumuna zaman baskısı da eşlik ederse, bireyler stresle karşılaşmaktadırlar. Günlük yaşamda hiç zamanım yok ya da zaman bana yetmiyor gibi sözler sıkça kullanılmaktadır. Her birey için zaman önemlidir. Stresin çevredeki stres kaynaklarına verilen tepki olarak tanımlandığı düşünülürse, bu anlamda zaman nasıl değerlendirdiğimize bağlı olarak da stres ortaya çıkabilmektedir. Yetersiz ve gereksiz bürokrasi, rastgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bir durum, sık gelen ziyaretçiler bireylerin zaman kontrol altına almasını engellemektedir. Yapılması düşünülen işlerin zamanında yetiştirilememesi ise bireyde gerginlik ve stres oluşturmaktadır. Ancak her birey için bu durum geçerli olmayabilir. Özellikle A tipi kişilik özelliği gösteren bireyler zaman baskısını daha fazla hissettikleri, dolayısıyla stresi B tipi özellik gösteren bireylere göre daha fazla yaşadıkları belirtilmiştir (Kaya,2007,s. 46).

Zaman baskısı altında işini hızla bitirmeye çalışan bireyler tedirginlik, kaygı içeren duygusal reaksiyonlar göstermektedir ve bilinçli olarak performansı düşürmektedirler. Böylece eski bilgilerini dondurarak vasat işleyen yöntemlere güvenirlir. Acele davranmak, zaman baskısı yarattığından bu durum bilişsel ve duygusal maliyetleri ortaya çıkarmaktadır. Örneğin bir projenin tamamlanma süresindeki değişiklik ya da projeye başlanıldığında olağanüstü birçok olayın oluşması, erken terfi alan birinin pozisyonuyla ilgili sorumluluklar için hazır olmaması gibi durumlarda zaman baskısının deneyimsel maliyeti ekstra zaman kazanmaktan daha ağır gelmektedir (Blount, 2001, s.575).

2.4.9. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Engeller

Örgütün büyüklüğü, politikaları, karar mekanizması, kariyer imkanları, adalet sistemi, bürokratik yapısı gibi faktörlerde çalışanlar engellenme duygusu yaratabilmektedir.

2.4.9.1. Örgütsel Politikalar

Örgüt içi politika, bir örgüt içinde çalışan, çeşitli açılardan farklı (otorite, kişilik, amaç vb.) fakat başarı açısından birbirlerine bağlı kişi veya grupların, amaçların, yol ve yöntemlerin ve süreçlerin belirlenmesinde kullanılan örgütsel karar mekanizmasına kendi görüşlerini hâkim kılabilmek için sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Özkalp, Kırel, 2004, s.256). Politikalar işletmelerde çoğu zaman çalışanların işlerini kolaylaştırırken, bazı zamanlarda da çalışanlarda engellenme duygusu yaşatabilmektedir. Bu politikalar şöyle sıralanabilmektedir.

- ✓ *“Personel seçim politikaları (uygun kişinin seçilmesi)”*: Eleman seçim süreci içerisinde üzerinde durulması gereken konu, örgütün gerçekten ihtiyaç duyduğu ve katma değer yaratabilecek personelin işe alınmasıdır. Etkin bir eleman seçim süreci işgören devir hızını azaltacak ve çalışanların moralini yükseltecektir. Aksi bir durumda ise, işgücü kaybı, iş kazalarının artması ve verimlilikte düşüşler yaşanması gibi istenmeyen durumlar yaşanabilmektedir (Marangoz, Biber, 2007,s. 205).
- ✓ *“Başarıların adil ve hakkaniyete uygun bir şekilde değerlendirilmemesi”*: Performans değerlendirme ile ilgili yapılan araştırmaların çoğu konunun öznesi olan değerlendirilenin bakış açısı yerine değerlendiriciye ve yöntemin güvenilirlik ve geçerliliği üzerine yoğunlaşmıştır. Yapılan çalışmalardan elde edilen en önemli sonuç, bir performans değerlendirme sisteminin bütün katılımcılar tarafından adil olarak değerlendirilmediği taktirde etkin olamayacağıdır.

Ortada bir ödülün söz konusu olduğu herhangi bir organizasyon sisteminin adaleti, iki temel bileşen ile yakından ilgilidir. Bunlardan ilki olan dağıtımsal adalet, bireyin kendisinin ve diğerlerinin harcadığı çaba miktarı ile alınan ödülleri karşılaştırması sonucu ortaya çıkan ödülle ilgili algısıdır. İkincisi olan prosedürel adalet, bireyin ödül dağılımını etkileyen kararların alındığı yöntemlerden algıladığı adalettir. Greenberg (1986) performans değerlendirme sistemlerinde adalet algısına hem dağıtımsal adaletin hem de prosedürel adaletin eşit oranlarda katkı sağladığını öne sürmektedir (Çakmak, Biçer, 2006,s. 6).

- ✓ “Ücret politikalarının yetersizliği ve ücret adaletsizliği”: Ücret çalışanlar için, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir öge olarak görülürken; aynı zamanda toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur. İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret yönetimi, ülkemizde genelde enflasyon oranına göre şekillenirken, bir kısmı da örgüt içinde çalışanların bireysel performanslarına göre belirlenmektedir. Ücret yönetiminin çok yönlü karakterlerinden bir bölümü olan sosyal ve psikolojik tarafı, çalışanların motivasyonunu olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir (Güven, Bakan ve Yeşil,2005,s. 131).
- ✓ Yetersiz ve dengesiz ücret sistemleri bireyler için çalışma hayatını en olumsuz etkileyen nedenlerin başında gelmektedir. Bireyler rasyonel bir ücretlendirme sisteminin işletildiği bir örgütte işin yoğunluğunu önemsememektedirler. Ancak tersi durumlarda bireylerin performansını olumsuz etkileyecek olan bireyin işiyle ilgili olarak kendilerinin bir makine gibi kullanıldığını hissetme durumu ortaya çıkabilecektir. Bu tip durumlarda çalışan / çalışanlar örgütle çatışma eğilimine girebilecektir. Bu bağlamda daha fazla hiyerarşi ve sertleşme yerine liderlik düşüncesi çerçevesinde yeni yaklaşım ve farklı modellerin örgüt iklimine yaşatılması bireyin performansına pozitif yönde katkı sağlayacaktır (Özmutaf, 2007,s.54).

2.4.9.2. Merkezileşme

“*Merkezileşme*” çalışanlara göre, bütçe belirlenmesi ve iş tanımlarının yetersizliği gibi konularda merkezileşmenin düzeyi örgüt içerisinde engellenme yaratmaktadır. Ayrıca “*iş tanımlarının daraltılmış olması*”, çalışanların işlerini yerine getirebilmeleri için bağımsız davranmalarını engellemektedir. Bazen “*yöneticiler veya şefler*” de engellenmeye neden olabilmektedir. Üstler, çalışanlarda, örgütün ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli olan adımlarda örgütün kendisinin engel olduğu algısı yaratabilmektedirler. Bu durum çalışanlarla

iyi ilişkileri korumak ve harekete geçmemek için müdürler tarafından daha önce yaşanan olayların sonuçları olarak açıklanabilir (Gibney, 2007,s. 120).

2.4.9.3. Kariyer Engelleri

Birey, mesleki kariyerinin her aşamasında az ya da çok stres altındadır. Çalışanların mesleki yaşamlarından dolayı yaşadıkları stres; iş güvenliği, terfiler, nakiller ve gelişimle ilgili fırsatları kapsayan kariyer planlama ve gelişimi ile ilgilidir. Bireyler örgütte ilerlemek, daha iyi mevkilere gelebilmek için daha çok çaba harcarlar. Bu durum onların ister istemez kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olur. Bireyin çok veya az çalışması onları ya terfi ettirecektir, ya da yetersiz çalışmaları ve başarısızlıklarından ötürü buldukları mevkiden daha düşük bir mevkide görev almalarına neden olacaktır. Bu gerçeği yaşayan birey, baskı ve gerilim altında kalacak ve az veya çok stres altında çalışacaktır (Gümüştekin, Öztemiz, 2005, s. 274).

Kariyer gelişimi ile ilgili en önemli konu işyerinde yükselmemektir. Değişik biçimlerde engellenme olması ve sağlıklı bir biçimde meslekte ilerleme hızının olmayışı da çalışanlarda gerginliğe yol açmaktadır. Bu tür engellenme yaşayan bireylerde ise, işe karşı bıkkınlık, isteksizlik ve moral bozukluğu meydana gelmektedir (Özkalp, Kırel, 2004,s.191).

Eğitim yöneticinin kullanabileceği yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değiştirilmesi, işgörenlerde doyumun sağlanmasıdır. Yükselmede amaçlanan ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez, yükselmenin aracı veya basamağıdır (Akat, Budak , 1994,s. 272). İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde, yükselme işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır (Eren, 1998,s. 232).

Turizm sektöründe işgörenlerin yaşadığı sorunlardan biri de işten çıkarılma riskidir. Birey kendisine güven veren ve sürekli çalışmayı garanti eden işletmelerde çalışmayı tercih etmektedir. İşten çıkarılma riskinin olması işgörenin arkadaşları ve yöneticilerle sürekli iyi ilişkiler kurma çabasına yol açmakta, sürekli gerginlik ve tedirginlik duymasına neden olmaktadır. (Aşık, 2005). Bu kaygı ile birlikte sezon sonu işten çıkarılan çalışanlar da kariyer planlarında gecikmeler ortaya çıkabilmekte ve bu da engellenmeye neden olabilmektedir.

Turizm talebindeki elastikiyet (mevsimlik yoğunlaşma, rezervasyon iptalleri vb) işletmeleri personel politikaları açısından bazı önlemler almaya iter. Bu önlemlerin başında özellikle kıyı otellerin ölü sezon olarak adlandırdıkları kış mevsiminde daha az personel çalıştırmaya yönlendirmeleri gelebilir. Bu durum iş görenin ölü sezonda işsiz kalmasına neden olabilmektedir. Bu korkuyla yaşayan iş gören işine tam anlamıyla kendini verememekte bu da hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir (Örücü, Esenkal,2005,s.147).

2.4.9.4. Bürokrasi

Katı, hiyerarşik sorumluluğun hâkim olduğu bu yapı, düzenli ve kuralcı bir kamu görevliliği sistemi yaratsa dahi, kişisel değerleri dikkate almamakta ve bireylerin kişisel menfaat sağlama çabalarını desteklemektedir. İş yaşamında bireysel değerlerin göz ardı edilmesi, kişisel girişimciliği köreltmekte ve sorumluluk duygusunu zayıflatmaktadır. Öte yandan, yöneticilerin her türlü eylem ve işlemi gizlilik boyutuna sokmaları, yolsuzlukların ifşasını engellemekte ve gizlilik, sır kavramları bir etik sorunu olmaktadır. Dahası, aşırı derecede kuralcılık ve her aşamada bilgi ve belgeler için izin verme bu izni verenlere monopol gücü sağlamakta ve bu süreçler sonucu işleri takip etmek veya izin almak için aracı kurumlar doğmaktadır. Sonuç olarak artan seviyede bürokrasi, artan seviyede bozulmaya yol açmaktadır (Baydar, 2005,s. 61).

Çalışanlar aşırı bürokrasinin olduğu işletmelerde kuralları, yasaları performans ve hedeflere katılmanın önünde bir engel olarak görebilmektedirler. Örneğin; kendi şirketine sahip biri işletmenin büyümesi ile yeni çalışanların örgüte uyum sağlamasına yardımcı olabilmek için kuralların daha kurumsal olması gerektiğini düşünebilmektedir. Ancak bu kurallar örgütün ve çalışanların esnekliğini sınırlandırabilir (Gibney,2007,s. 120).

2.5. Örgütlerde Engellenmeye Verilen Tepkiler

İnsan ihtiyaçlarının biçimi örgütler için çok önemlidir. Eğer, örgüt, kişinin belirli ihtiyaçlarını karşılamada yardımcı olmuyorsa, kişi örgüt için bütün gücünü vermeyebilir ve sonunda da örgütü terk eder. Eğer örgüt, kişinin ihtiyaçlarını karşılamasını engelliyorsa, o zaman, kişi örgütle mücadele dahi edebilir. Kişinin örgüt için bir şeyler yapmasının nedeni, örgütün de kendisi için bir şeyler yapmış olduğunu (ya da yapacağını) bildiği içindir. Kişinin örgütten beklentileri kendi üyeliğinin gerektirdiği fedakârlıktan, ya da bu üyeliğin doğurduğu olanaksızlıklardan daha önemlidir. Genellikle, kişi örgüte bir şey veriyorsa, bunun

karşılığında, örgütten kaybettiğinden daha fazla olan üyelik hakkının tanınmasını bekleyebilir (Mimaroglu, 2008,s. 31).

Post modern örgütlerdeki başarı çalışanların davranışsal rol tercihlerinin bir parçasıdır. Çalışanlar iş tanımında belirtilen performans gereklerinin ötesinde bir rol de seçebilirler ya da açık veya gizli bir şekilde örgüte zarar veren bir rol de üstlenebilirler. Bu yüzden örgütsel ve yönetsel araştırmaların büyük eğilimi, performansları istek ve beklentilerini aşan çalışanlar için rekabetçi işletmelerin ihtiyaçlarını bulmaktan yanadır. Bu tür rol tercihleri literatürde rol öncesi, prososyal ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak çalışılmıştır. Araştırmaların ikinci alanında çalışılan konu ise, çalışanların uyumdan düşmanlık, örgütsel saldırganlık veya sabotaja kadar örgüte zarar veren rol tercihlerinde örgütün gönüllülüğüdür. Bu rol tercihleri dizisi anti-rol, anti-sosyal, verimlilik karşıtı, sapkın veya uyumsuz iş davranışları olarak çalışılmaya başlamıştır (Fox, Spector, 1999, s.916).

Örgütsel engellenmeye karşı verilen duygusal tepkiler iş performansı üzerindeki etkileri, devamsızlık, iş devri, örgütsel veya kişiler arası saldırganlığı içermektedir. Bu davranışlar örgütün görev performansına, iklimine ve etkililiğine engel olduğundan örgüte dokunur zararlar vermektedir. Davranışsal reaksiyonlar amaca ulaşmak için farklı yollar arama, amaçtan çekilme (iş devri, devamsızlık), kişiler arası düşmanlık veya saldırganlık girişimi olabilmektedir (Spector, 1978,s.817).

Bireyler engellemeye karşı uyumlu ya da uyumsuz davranışlar gösterebilirler. Uyumlu davranışlar yapıcı ve hedefi engelleyen blok için çözüm yolları bulmaya odaklıdır. Bu davranışlar problemden sakınmak için ya da problemle karşılaşıldığında durumu atlatmak için önceden alınmış çabalar olabilir. Uyumsuz tepkiler ise yapıcı problem çözme yoksunu ve engellenme deneyimini yeni problemler yaratarak daha kötü hale getiren davranışlardır. Objektif (saldırganlık, bastırma, geri çekilme, sapkınlık, istifa vb.) ve sübjektif (başkalarını ve kendini suçlama, dokunulmazlık vb.) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Spector örgütsel engellenme için 4 farklı tepki olduğunu öne sürmüştür: (1) öfke ve yüksek psikolojik tahrik, (2) alternatif yollar aramak, (3) saldırganlık, (4) geri çekilme davranışıdır. Buna göre; alternatif yollar aramak uyumlu tepkilere girmektedir. Diğer tepkiler ise uyumsuz davranışlar kategorisindedir. Şüphesiz, birey eğer engellenmeye maruz kalıyorsa, bu durumda örgütün yapabileceği en iyi şey, bireyin uyumlu davranışlar göstermesini sağlamak ve kararlı bir tutum sergileyerek problemi çözebilecek farklı yöntemler bulmaktır (Lazar, Jones, Shneiderman, 2006,s. 241).

2.5.1. Geri Çekilme Davranışı

Engellenmeye verilen tepkilerden biri geri çekilme davranışıdır. Bu davranış türünde çalışanlar durumdan geri çekilmek adına işe gelmeyebilir, geç gelebilir ya da işten ayrılabilir. Bu tepkiler şu şekilde incelenebilir (Fox, Spector, 1999, s.916):

2.5.1.1. İşe Geç Gitme

İşe geç gelmek; işgörenin normal çalışma programına en az yedi dakika geç başlaması olarak tanımlanmaktadır. İşe geç kalmanın iki ölçekte incelenebilir: işgörenin işe geç kaldığı gün sayısı ve geç kaldığı dakikaların toplamı. Genellikle iş tatmini düşük olan, çalışma saati uzun olan çalışanlar işe geç kalmaya eğilimlidirler (Lau, Au, Ho,2003,s.76).

Örgütsel stres sonucu olarak işe geç gitme olgusunu inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır. İşe geç gitme, bireysel stres etkilerinden biri olan davranışsal etkiler arasında gösterilse de, kişinin örgüte doğrudan yansıttığı bir durum olarak bu başlık altında verilmiştir. İşe geç gitme, kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Kişinin işyerine geç kalmayı kâr bilmesinin stresten uzak kalmak istemesinden mi, yoksa işyerine evinin uzaklığı gibi çeşitli durumlardan mı kaynaklandığı bilinmelidir. Sürekli göz ardı edilen geç gitme olayının ciddiyetle ele alınması gerekmektedir. İşe geç gelmenin ciddiyetle ele alındığı örgütlerde de işe geç gitmeden dolayı verilen cezalar nedeniyle, ceza almamak için hiç gitmemeyi tercih etme başlayacak ve bu da devamsızlık olarak yeni bir örgütsel sonuç olarak ortaya çıkacaktır (Sökmen, 2005:6). Tatmin olmayan işgörenlerin bir yıl içerisinde gerek işe geç gelme gerekse de tam gün devamsızlıkta oldukça fazla sayıda kayıtlarına rastlanmıştır (Cesur, 1998, s.84).

2.5.1.2. İşe Devamsızlık

Günümüzde işletme ve yöneticilik alanlarında en fazla sorun olarak karşılaşılan olgulardan biri olan devamsızlık, kısaca işgörenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zaman diliminde isine gelmemesi olarak tanımlanabilir. Bazı tanımlamalarda haklı bir mazeret veya hastalık nedeniyle işyerine gelmemek devamsızlık sayılsa da, izin veya normal yıllık tatiller dışında iş programında işe gelmeme nedeniyle sorun doğuran tüm hususlar devamsızlık kapsamındadır. İşe gitmeme/gidememe durumu daha çok rahatsızlanma ile ilgilidir. İşgörenlerin kendilerini stres altında hissettikleri bir işyerine devamsızlıkları kalp hastalıkları, mide rahatsızlıkları ve bas ağrısı gibi stresin fizyolojik

sonuçlarıyla ilgilidir. Böyle bir durumda devamsızlığa neden olan örgütsel kaynaklı sorunlara çözüm getirilmeye çalışılması, devamsızlığın ortadan kaldırılması veya en aza indirgenmesini sağlayabilecektir (Sökmen, 2005,s. 6).

Argyris ihtiyaçlar karşılanmadığı zaman kişisel ve örgütsel hedeflerin çatıştığını ve Resmi örgütlerin yönetsel problemlerinin bireyin ve bürokratik örgütlerin bireysel ihtiyaç ve güdeleri arasından yükseldiğini ileri sürmüştür. Spector ihtiyaçları karşılanmamasıyla sonuçlanan örgütsel koşulların kesinlikle engellenme ile sonuçlandığını ifade etmiştir. Yapılan araştırmaların çoğunda bazı iş çevrelerinde devamsızlığın nedeni engellenme olarak görünmektedir (Roquemore, 1987,s. 57).

Günümüzde yapılan araştırmalar bazı insanların devamsızlığa eğilimli olduğunu saptamışlardır. Bunlar özellik itibariyle, yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kimselerdir. Bu tür kimseler işyeri tatminsizliği nedeniyle çeşitli bahanelerle işyerine gelmekten kaçınacaklar, daha iyi bir iş bulurlarsa işten ayrılacaklardır. Bu nedenle bu tür devamsızlıklar önleme olana hemen hemen yoktur. Ayrıca ortalama ücret seviyesinin altında ücret alan kimselerde devamsızlık oranının yüksek olduğu görülmektedir. Çünkü düşük ücret seviyeleri, işgörenleri daha iyi parasal olanaklar arama peşinde koşturur ve dolayısıyla devamsızlık yapmalarına neden olur. (Örücü, Kaplan,2001,s. 101).

2.5.1.3. İşgören Devri

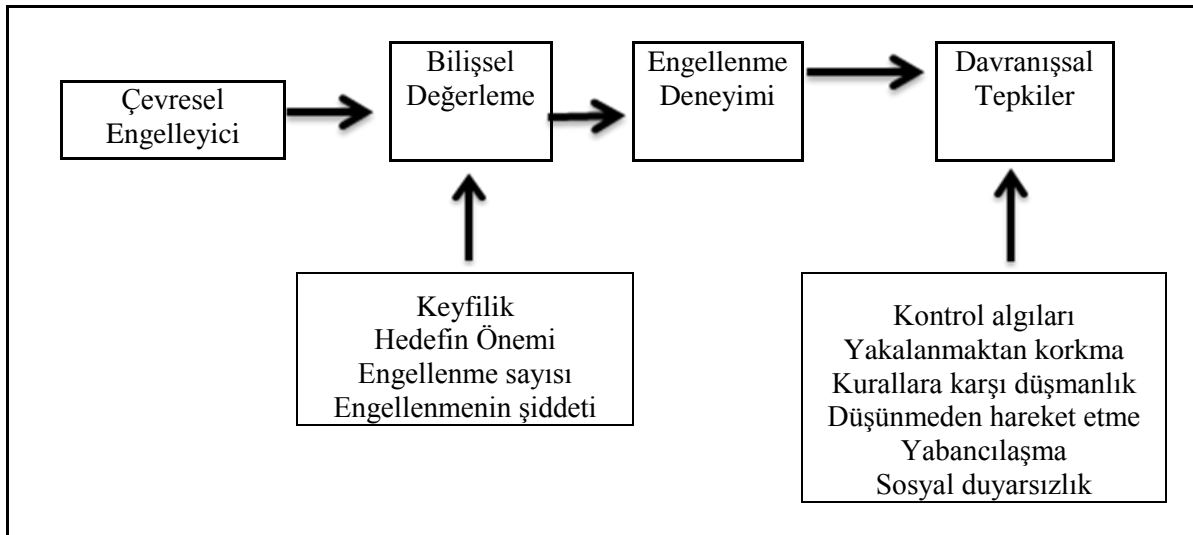
İş gücü devri, aynı iş ve işyerindeki devamlılığın azalması, diğer bir deyişle şirketlerde insan sirkülasyonunun artmasıdır. Birey, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkisiyle işini değerlendirir ve işinden memnun olup olmadığına karar verir. İkinci adımda eğer memnun olunmadığına karar verilirse işten ayrılmanın mümkün olup olmadığı ve bir başka iş aramanın kazançlı olup olmadığı araştırılır. Üçüncü adımda karar kesinleşir ve yeni bir iş aranmaya başlanır. Değişik alternatiflerin varlığı kişiyi şu anki mesleğinden memnun olsa bile yeni iş aramaya teşvik edebilir. Dördüncü adımda kişi var olan alternatifler ile şu anki işi arasında bir değerlendirme yaparak kalmak ya da gitmek için kesin karar verir. Son olarak da kişi, işletmede ya kalır ya da ayrılır (Ege, 2000,s. 64).

“İşgören devri, işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya uzaklaştırılmalarını ifade eder”. İşgören devrine ilişkin yaklaşımlardan biri bunun rasyonel bir karar olduğuna ilişkindir. Bunun nedeni, kişinin daha iyi şartlarda, daha iyi bir iş bulunduğu zaman örgütten ayrılmasıdır. Diğer yaklaşım ise, yeni bir

eleman alımında örgütün personel seçimi, eğitimi vb. faaliyetlerinin yeni bir mali yük getireceğini savunur ve negatif bir olgu olarak kabul eder. Öte yandan işgören devri örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir. İşgörenin kendini gerçekleştirmesine, yeteneklerini kullanmasına ve kariyerini geliştirmesine olanak sağlanmayan otokritik örgütlerde stres yaratıcı faktörler çok olacağından devir hızının yüksek olması kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. “İşgören devir hızının optimum seviyede seyretmesi ise, örgütsel amaçlara ulaşmada daha başarılı olunmasını sağlayabilecektir” (Sökmen, 2005,s.6).

2.5.2. Anti-Sosyal Davranışlar

Spector 1978 yılında geliştirmiş olduğu modelde işyerinde anti sosyal davranışlara neden olan çevresel koşullar yer almaktadır. Modelde en solda yer alan kutu çevresel engelleyicileri göstermektedir. Bu işgörenin işyerindeki amaçlarını engelleyen herhangi bir olay ya da durum olabilir. Bir sonraki adım durumu yorumlamak veya değer biçmektir. Yaşanmış engellenme, minör saldırganlıktan öfkeye kadar birçok farklı duygusal reaksiyonlarla çevrilidir. Son adım ise, çalışanın davranışsal tepki sürecidir (Spector, 1997,s.3).



Şekil 2.5 Örgütsel Engellenme Modeli

Kaynak: Spector, 1997,s.3

Davranışsal tepki sürecinde anti-sosyal iş davranışları ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar direk engelleyiciye yönelebilir ya da engelleri ortadan kaldırmaya yönelik olabilir. Örneğin, saldırganlık bazen amacı engelleyen kaynağı yok etmede etkili olabilmektedir. Bazı örgütlerde, çalışma grubu üretim normları, fiziksel şiddet ile uygulanabilmektedir. Bazen de

kişinin uygun olmaması ya da cezalandırılma korkusu nedeniyle engelleyiciye direk olarak saldırı olmayabilir. Üstlere karşı saldırganlık, genellikle iş kaybıyla sonuçlanmaktadır. Bu yüzden çoğu anti-sosyal davranış dolaylı ya da yer değiştirmiştir. Direk olan üstlere karşı saldırganlık yerine, işgören gizli olarak sabotaj yapabilir.

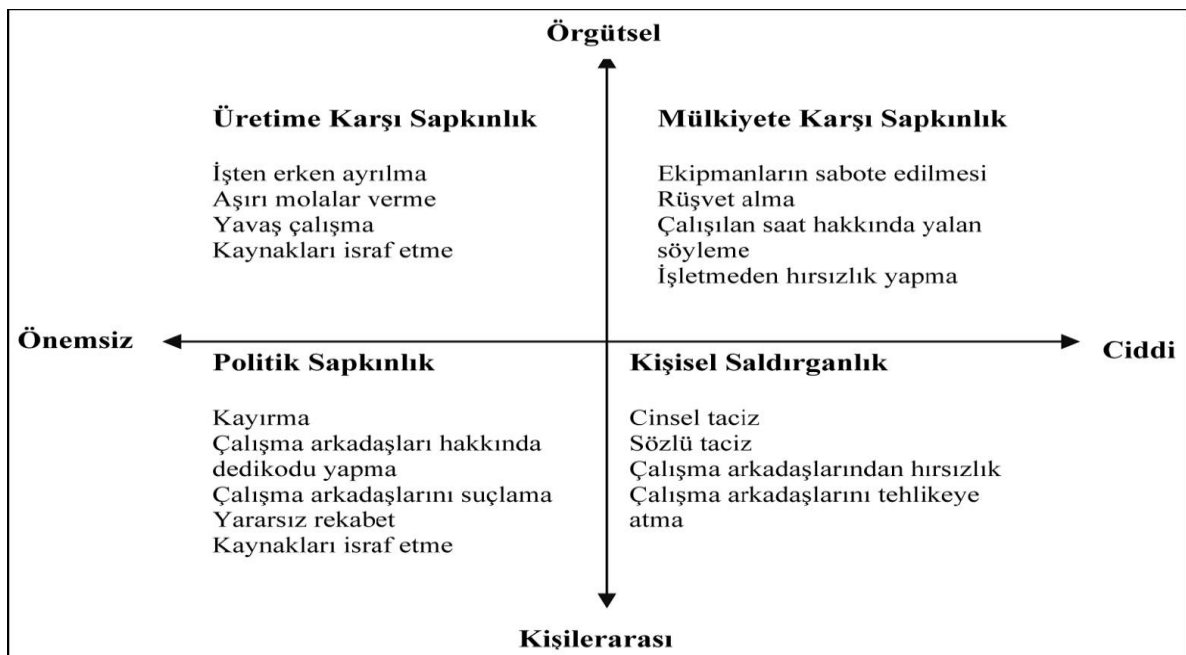
İnternet kullanımı, bezdirme gibi birçok davranış olduğu kadar, ekipmanları sabote etmek, işgören hırsızlığı ve fiziksel şiddet hareketi gibi sapkın davranışlar hem yayılcı özellik gösterir hem de işgören ve örgüte büyük maliyetler yaratmaktadır. American Management Association'ın 2003 yılında yapmış olduğu araştırmaya göre, işletmelerin % 25'i interneti kötü amaçlarla kullanan çalışanlarını işten çıkarmıştır. İşletmelerin % 95'i işgören hırsızlığı ve sahtekârlığı tehdidi altındadır. Bu davranışlar Amerika iş piyasasına yaklaşık yıllık 50 milyar dolarlık zarar vermektedir. Ölçmenin zor olmasına rağmen, işyeri sapkınlığının negatif psikolojik etkileri işgören moralinin düşmesi, yükselen devamsızlık ve işgören devri ve düşük verimlilikle sonuçlanmaktadır (Mount, Ilies, Johnson, 2006,s. 592).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının listesi oldukça uzun bulunmaktadır. Bu davranışlara, işe devamsızlık, kabadayılık, rüşvet, disiplin sorunları, uyuşturucu madde ve alkol kullanımı, sabotaj, cinsel taciz, gecikme, hırsızlık, beyaz yakalı suçları ve şiddet örnek verilebilir. Gruys literatürde, 87 değişik üretkenlik karşıtı davranış olduğunu belirterek, bunları 11 kategori altında toplamıştır. Bu kategoriler şöyledir (Seçer, 2007,s.153);

1. Hırsızlık ve benzer davranışlar (nakit para veya eşya çalma; mal ve hizmeti hediye etme; işçi indirim hakkının kötü kullanılması).
2. Mala zarar verme (zarar verme; üretimi sabote etme).
3. Bilginin yanlış kullanımı (gizli bilgileri açığa çıkarma; kayıtlarda tahribat yapılması).
4. Zaman ve kaynakların yanlış kullanımı (zamanın boşa harcanması, zaman kartlarının değiştirilmesi, mesai zamanında kendi işini yapma).
5. İş sağlığı ve güvenliği kurallarına uyulmaması (güvenlik prosedürlerini takip etmeme, güvenlik prosedürlerini öğrenmeme).
6. İşe devamsızlık (gerekçesiz işyerinde bulunmama veya geç kalma; hastalık izninin kötüye kullanımı).
7. Düşük iş kalitesi (yavaş veya baştan savma çalışma).
8. Alkol kullanımı (işyerinde alkol kullanma, alkolün etkisinde iken işe gelme)
9. Uyuşturucu kullanımı (işyerinde uyuşturucu bulundurma, kullanma veya satma).
10. Uygunsuz sözlü eylemler (müşterilerle tartışma, çalışma arkadaşlarına sözlü taciz)

11. Uygun olmayan fiziksel eylemler (çalışma arkadaşlarına fiziksel saldırı, çalışma arkadaşlarına cinsel taciz).

Robinson ve Bennett, çok boyutlu ölçekleme tekniklerini kullanarak, bir üretkenlik karşıtı iş davranışı sınıflandırması geliştirmiştir. Bu sınıflandırmaya göre, üretkenlik karşıtı iş davranışları kullanılan iki boyuta göre, dört türde sınıflanabilmektedir. Bu boyutlardan ilki örgütsel ve kişilerarası davranışlar, ikinci boyutu ise önemsiz ve ciddi davranışlar şeklindedir. Robinson ve Bennett'in geliştirdiği sınıflandırma, farklı örgütsel davranış alanlarından daha önce birbiri ile ilişkilendirilmemiş birçok davranışı birleştirmektedir. Örneğin, çalışan sapkınlığı genellikle örgüte yönelik sabotaj ve hırsızlık gibi davranışlara odaklanmışken, işyerinde ayrımcılık ve cinsel taciz literatüründen ayrı kalmıştır. Bu sınıflandırma, birbiri ile ilişkilendirilmeyen bu alanlar arasında köprü kurmaktadır. Bu sınıflandırma aşağıdaki şekilde yer almaktadır (Seçer, 2007,s.153).



Şekil 2.6. Üretkenlik Karşıtı İş davranışları Sınıflandırması

Kaynak: Seçer, 2007,s.153.

Örgüt içi saldırgan davranışlar örgütsel barışı bozar. Bireylerin birbirlerine bağırmaları, fiziki olarak saldırmaları, telefonu yüzüne kapatmaları, odayı terk etmeleri veya sabotajları örgütte gerginliklere neden olur. Saldırıların içinde bulunmayanlar veya saldırgan olmayanlar da bu tür davranışlardan etkilenir. İletişim sistemi bozulur, çalışanlar arası düşmanca duygular gelişir ve belki de sonuçta şiddete dönüşür. Saldırgan davranışlara maruz kalan insanlarla,

saldırgan insanlar arasındaki gerginlikler, saldırılar ve düşmanca davranışlar örgütteki herkesi etkiler. Gruplaşmalar oluşabilir ve bireysel çatışmalar gruplar arası çatışmalara dönüşebilir. Organizasyon, amaçlarından uzaklaşabilir, bireysel ve örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performans düşer. Bu durumlar örgüt yöneticilerince arzulanan durumlar değildir (Özdevecioğlu, 2003,s.81).

Engellenmeye karşı verilen birer tepki olarak anti-sosyal ya da üretkenlik karşıtı davranışları şu şekilde sıralanmaktadır:

2.5.2.1. Sabotaj

Örgütsel engellenme amacın ya da hedefin önüne koyulan bir blok olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda engellenmenin duygusal sonucu olarak sabotajı ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, işi yapmak için gerekli olan kaynakların yetersizliğine olan kızgınlık herhangi bir malın ya da ürünün yok olmasına neden olabilir. Araştırmalar sabotajın engellenme ile ilişkisi olduğunu göstermektedir. İşgören herhangi bir şeyin sonucunda engelleniyorsa, engellenme altta yatan bir güdü değildir. Bu durumda engellenmenin kaynağı (güçsüzlük, adaletsizlik vb.) sabotaj için bir güdü olabilmektedir (Ambrose,Seabright,Schminke,2002,s.949).

Sabotaj bilinçli veya bilinçsiz olarak örgüte ait mal veya eşyalara zarar verme şekline gerçekleşen kural kırma eylemidir. Taylor ve Walton'a göre çalışanlar iş tatminsizliği, gerilim ve engellenmeyi azaltmak için bireysel veya toplu şekilde sabotaj yapabilir. Yanı sıra, Crino'nun yapmış olduğu araştırma ve görüşmeler sonucu işi engellemekte sabotaj ile ilgilidir (Lau, Au, Ho,2003,s.78).

Sabotajın beş temel nedeni vardır: Organizasyon içinde bireylerin güçsüzlüğü, hayal kırıklığı, işleri kolaylaştırma düşüncesi, sıkıntı veya örgüt içi adaletsizliklerdir. Organizasyon üyelerini, maddi kaynakları veya organizasyonun bütününe hedef alan sabotaj davranışlarında temel amaç zarar vermek veya verdirmektir. Organizasyon ve bireyler üzerindeki olumsuz etkilerini giderebilmek için sabotajın etkili biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Yönetiminde iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Birincisi, proaktif olarak adlandırılan ve sabotaj türü davranışların ortaya çıkmasını engellemeye yönelik tedbirlerden oluşan yaklaşımdır. İkincisi ise, reaktif olarak ifade edilen, sabotaj ortaya çıktıktan sonra alınacak tedbirlerden oluşan yaklaşımdır. Sabotaj, organizasyonel yapıyı, çalışanları, müşterileri ve mali kaynakları olumsuz etkileyen bir saldırgan davranış türü olarak, mutlaka yöneticiler tarafından dikkatle

izlenmesi gereken bir örgütsel davranış alanıdır ve üç alt kategoride incelenmektedir (Özdevecioğlu, Aksoy,2005,s.95).

A. Tahrip: Bu tür sabotajda makineleri, araç ve gereçleri, eşyaları tahrip etmeye veya insanlara fiziki veya psikolojik olarak zarar vermeye yönelik sabotajlar söz konusudur.

B. Faaliyetsizlik: Çalışmamak, başkalarını da çalıştırmamak, verilen görevleri yapmamak, eksik yapmak, sorumluluk almaya karşı isteksizlik şeklinde ortaya çıkar.

C. Gereksiz Sarfiyat: Hammaddeyi, enerjiyi, suyu, malzemeyi, zamanı veya yarı mamulü gereksiz yere sarf etmek bu gruptaki sabotaj davranışlarından bazılarıdır.

Dubois'e göre işgörenler işi yavaşlatabilir, kurallara karşı katı bir şekilde çalışabilir, isteksizce çalışabilir, işe gelmeyebilir ya da geç gelebilir, işgören devir hızı yükselebilir veya çalışmayı reddedebilir (Giacalone,Rosenfeld, 1987,s.369).

2.5.2.2. İşgören Hırsızlığı

İşgören hırsızlığı örgüte ait mal ve eşyaların izinsiz bir şekilde alınmasıdır. Düşük ücret alan, düşük bir pozisyonda çalışan ya da sıkıcı bir işi olan çalışanlar genellikle iş tatmini düşük olan insanlardır ve bu kişiler güç ve statü kazanmak için hırsızlık yapmaya eğilimlidirler. Yapılan araştırmalara göre, maaşını alamayan işgörenler ya da hiçbir açıklama yapılmadan maaşını eksik alanlar bu eksikliği çalarak tamamlamaktadır. (Lau, Au, Ho,2003,s.76).

Sosyal bilimciler işgören hırsızlığı ile ilgili mantıklı açıklamalar üzerinde çalışmışlardır. En bilinen nedenler ise; işgörenlerin üzerindeki finansla baskıyı azaltmak, genç çalışanlardaki moral gevşekliği, mevcut fırsatlar, iş tatminsizliğini ifade etme ve hırsızlığa göz yuman normların varlığıdır. Hollinger ve Clark 1983 yılında yapmış oldukları çalışmada örgüt tarafından sömürüldüğünü hisseden işgörenlerin yetersizlik ve adaletsizlik algılamalarını doğrulamak için örgüte karşı bu tür davranışlar sergilediklerini öne sürmüştür (Greenberg, 1990,s. 561).

2.5.2.3. Muhbirlik (Whistle-blowing)

Muhbirlik organizasyonlarda muhtemel kötü ve yanlış davranışların raporlanması veya açığa çıkarılmasıdır. Daha açık bir tanım yapmak gerekirse, muhbirlik, bir organizasyon

içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözüme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesi olarak tanımlanabilir. Kişi organizasyon içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemleri öncelikle organizasyon içerisindeki yetkili kişi ve makamlara bildirmekte ve yakından takip etmektedir. Eğer sonuç alamayacağına inanıyorsa, o takdirde olayı organizasyon dışına ifşa etmektedir (Aktan, 2006,s.1).

Görüldüğü gibi, muhbirlik işletmenin hatalarını düzeltmesi adına faydalı olmasına rağmen, bazı durumlarda, hem moral açısından hem de toplum ve ortakların bakış açılarından, örgütün yöneticilerine karşı tehditkâr ve sapkın bir hareket olarak ortaya çıkmaktadır (Kidwell, Kochanovski, 2005,s. 139).

2.5.2.4. Düşmanlık İfadeleri

Öldürmeye veya fiziki olarak zarar vermeye yönelik şiddet davranışları değil, duygusal olarak karşı tarafı yıpratmaya yönelik davranışlardır. Organizasyonlarda bu tür şiddet davranışlarının görülme sıklığı diğerlerine oranla daha yüksektir. İşletmelerde karşılaşılan bazı düşmanca ifadeler şu şekilde sıralanabilir (Karaca, 2007,s.31):

- ✓ Gözlerini dikerek bakmak (Kızgın Bakışlar)
- ✓ Birinin fikirlerini küçümsemek
- ✓ Konuşmaya karşılık vermemek
- ✓ Uygunsuz el kol hareketleri yapmak
- ✓ Birinin arkasından konuşmak, dedikodu yapmak, söylenti çıkarmak
- ✓ Birey üzerinde baskı kurmak
- ✓ Birinin konuşmasını çirkin bir üslupla kesmek
- ✓ Bir kişiyle veya yaptığı işle alay etmek
- ✓ Küçümseyici şekilde kendini on plana çıkarmak
- ✓ Şirketin üst düzey yöneticilerine yanlış bilgiler vermek
- ✓ Biri geldiği zaman odayı terk etmek
- ✓ Biri ya da birileri hakkında adaletsiz ve olumsuz performans raporu bildirmek Sözlü cinsel tacizde bulunmak, küfür etmek
- ✓ Birini suçlamak, itham altında bırakmak

2.5.2.5. Engelleme Davranışları

Bu tür davranışlar bir bireyin, grubun ya da organizasyonun çalışmasını engellemeye yönelik davranışlardır. Engellenen bireyler diğer iş arkadaşlarının çalışmalarını engellemeye çalışarak hem örgütün hem de bireyin amaçlarına ulaşmasını engelleme girişiminde bulunabilirler. Bu davranışların gizli olarak yürütülmesi en önemli özelliğidir. Başlıca engelleme davranışı türleri şunlardır (Karaca, 2007,s.31):

- ✓ Telefonlara cevap vermemek
- ✓ Başkalarının önemli bazı işlerinin gecikmesine neden olmak
- ✓ Birine bir tehlikeyi haber vermemek
- ✓ Önemli bir gelişmeyi ya da bir planı başkalarından saklamak
- ✓ Birinin işine karışmak veya müdahale etmek
- ✓ İşletmenin kaynaklarını lüzumsuz kullanmak
- ✓ İhtiyaç duyulan kaynakları veya malzemeleri vermemek
- ✓ Kasıtlı olarak iş yavaşlatmak

2.5.2.6. Açık Şiddet Davranışları

Açık şiddet davranışları, belirli bir süreçten geçerek ortaya çıkar. Üzerinde çalışılmış kesin bir sıralama bulunmamakla beraber, düşmanlık ifadeleri yerini engelleme davranışlarına, engelleme davranışları ise açık şiddet davranışlarına bırakabilmektedir. Başlıca açık şiddet davranışı türleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Karaca, 2007,s.31):

- ✓ Silahlı saldırı
- ✓ Fiziki saldırı (itmek, vurmak, ısırma, tükürmek)
- ✓ Saldırı amaçlı tehdit
- ✓ Kişilere gelen mesajları, postaları yok etmek
- ✓ Fiziki cinsel taciz veya tecavüz veya tecavüz amaçlı şiddet kullanma

2.6. Engellenmenin İşgören ve Örgüt Açısından Sonuçları

Engellenmenin gerek bireysel gerekse örgütsel kaynakları, sonuçları itibariyle mutlaka çalışma yaşamına yansımaktadır. Engellenme yaşayan bireyler kendilerine, iş arkadaşlarına ve

örgüte karşı birtakım tepkilerde bulunarak örgüt içerisinde kötü bir ortam yaratmaktadırlar. Genel olarak engellenmenin örgütsel sonuçları düşük motivasyon, performans düşüklüğü, düşük iş tatmini, işgören devir hızının yükselmesi, tükenmişlik, yabancılaşma şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

2.6.1. Engellenmenin Performansa Etkisi

Amaçladıkları hedeflerinde düşük kontrolü olduğunu hisseden çalışanlar hedefe ulaşmak için gerekli işi yapmaları pek mümkün olmamaktadır. Ayrıca geçmişte girişimleri başarısızlıkla sonuçlanan ve geriye dönük olumlu bir bakışı olmayan çalışanlar engellenme deneyimi yaşamaktadır ve bu çalışanlar ekstra yapılacak bir işin zaman kaybı olduğunu düşünmektedirler. İşgörenler bu davranışlarını kararlılık, belirlilik ve odaklılık boyutlarına dayalı olan atıf teorisine göre açıklayarak mantığa büründürmeye çalışmaktadırlar. Başarısızlıklarını kararlılık (bu olay uzun zaman sonra sonuçlanacak), genel yönelim (Bu durum benim hayatımı etkileyecek.) ve içsel odaklılık (Bu durumdan ben suçluyum.) ile açıklayan kişiler engellendiklerini hissetmeleri olasıdır ve bu durumda uğraştıkları işi ve performansı düşürmeye eğilimlidirler (Kennedy, Anderson, 2002, s.549).

İşgörenin kendisinden beklenen performansı gerçekleştirebilmesi için güçlü bir moral ve motivasyona sahip olması zorunludur. Bunun için çalışana işletme tarafından iyi ücret ve fırsatlar sağlanması, kendisini tatmin edebilmesi, terfi etmesine destek olunması ve diğer çalışanlar tarafından ilgi, yakınlık ve samimiyet gösterilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanların işin yapılmasıyla ilgili gerekli istek ve çabayı göstermesi, ilerleme yönünde işletmenin sunduğu mevcut fırsatların algılanmasına ve maddi bakımdan ihtiyaca yönelik ücret ve ödüllerin sağlanmasına bağlıdır (Uygur, 2007,s. 75)

2.6.2. Engellenmenin İş tatmine Etkisi

İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir. İş tatminini oluşturan faktörler bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır: İş tatmini oluşturan bireysel faktörler; personelin beklentileri, personelin kişiliği, personelin iş tecrübesi, personelin sosyal kişiliği, personelin hizmet süresi, personelin eğitim düzeyinden etkilenir.

Diğer yandan işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, çalışanların kararlara katılım derecesi, iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı faktörlerdir (Bakan, Büyükbeşe, 2004,s.7).

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır Bu anlamda, iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır. İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Çekmecelioğlu, 2005,s.28).

İş tatminsizliği genellikle kişinin işinden memnun olmasını sağlayacak kişisel ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar işinde yüksek engellenme düzeyine sahip kişilerin düşük iş tatmini eğiliminde olduklarını göstermektedir (Stewart, 2007,s. 228).

2.6.3. Motivasyona Etkisi

Maslow, “motivasyon ve kişilik” isimli yazısında bilimin insani değerlerden bağımsız olamayacağını belirterek; bireylerin ihtiyaçlarının hiyerarşik (psikolojik, güvenlik, ait olma, sevgi ve aşk, saygı ve kendini gerçekleştirme) bir sıra ile karşılanmasının bireyleri motivasyona yönelteceğini ortaya koymuştur. Bir örgütte her hangi bir düzeyde ortaya çıkacak tatminsizlik hem motivasyonu, hem de performansı düşürürken çatışma ortamını da doğuracaktır (Özmutaf, 2007,s. 51).

Bir insanın motive edilebilmesi için, öncelikli olarak bireyleri güdüleyen araçların neler olduğunun tutarlı sonuçlar verecek bir şekilde araştırılarak tanımlanması ve bu güdüleyicilerin olası muhtemel insan gereksinimlerini ne ölçüde tatmin edecek nicelikte bulunduğu etkin bir biçimde belirlenmesi gerekir. Bu bağlamda; değişik sebeplerden ötürü iş yerinde bazı olumsuz etkilere maruz kalabilecek bireylerin bu etkiler karşısında göstereceği davranışlar bakımından daha iyimser düşünerek hareket etmesine olanak sağlayacak bütün güdülenici unsurların neden-sonuç ilişkisi açısından değerlendirilmesi –benzer olayların telafisi için- faydalı olacaktır. Keenan’a göre, çalışma koşulları, bireysel ihtiyaçlara karşılık gelecek biçimde düzenlenmiş bir işyerinde çalışan kişinin iş yapmaya yönelik arzusu güdülendirilmiş

bir istek haline geleceği için, insanları motive eden dürtülerin ve dışsal/içsel tüm etkenlerin neler olduğunun gerçekçi bir yaklaşım ile belirlenmesi gerekir (Usta, 2006,s. 154).

Bireylerin motive olabilmeleri için öncelikle örgüt içerisindeki birtakım ihtiyaçlarının (ücret, güvenlik, takdir edilme vb.) karşılanması gerekmektedir. Çünkü ihtiyaçları karşılanmayan bireyler kendilerini engellenmiş hissederler ve bu nedenle de motivasyonları düşüktür.

2.6.4. İşgören Devir Hızına Etkisi

Birey, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkisiyle işini değerlendirir ve işinden memnun olup olmadığına karar verir. İkinci adımda eğer memnun olunmadığına karar verilirse işten ayrılmanın mümkün olup olmadığı ve bir başka iş aramanın kazançlı olup olmadığı araştırılır. Üçüncü adımda karar kesinleşir ve yeni bir iş aranmaya başlanır. Değişik alternatiflerin varlığı kişiyi şu anki mesleğinden memnun olsa bile yeni iş aramaya teşvik edebilir. Dördüncü adımda kişi var olan alternatifler ile şu anki işi arasında bir değerlendirme yaparak kalmak ya da gitmek için kesin karar verir. Son olarak da kişi, işletmede ya kalır ya da ayrılır (Eronat, 2004,s.23).

İşgücü devri işletme açısından maliyeti çok yüksek ve istenmeyen bir durumdur. Verimlilik kaybı, eğitim ve yeni işgören seçimi için harcanan zamanın artışı ve çalışma etkinliğinin kaybı gibi maliyetleri vardır.

İşgücü devri, engellenme durumu için hem neden hem de sonuç olmaktadır. Bireylerin örgüt içerisinde yaşamış oldukları engellenme deneyimleri ile işten ayrılma arasında büyük bir ilişki bulunmaktadır (Spector, 1978,s. 821).

2.6.6. Tükenmişlik Etkisi

Modern zamanların önemli fenomenlerinden biri olarak bilinen tükenmişliğin “Mesleki bir tehlike” olarak ilk klinik tanımlamalarından biri, 1974 yılında, Freudenberg tarafından yapılmıştır. Freudenberg’e göre tükenmişlik; “Başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” şeklinde ifade etmiştir (Budak, Sürgevil, 2005,s.96). Diğer bir tanım ise şu şekildedir: “bireylerin ve organizasyonların her ikisini de ilgilendiren, var olan güç ve kaynakların aşırı kullanılması ve enerji azalmasıyla birlikte karakterize edilen, her alanda çalışan is görenlerin, verimliliklerini ve etkinliklerini etkileyen etmenlerden biri olan bir fenomendir.” (Özgen, 2007,s.117).

Başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar. Bu noktada 3 yoldan biri seçilmektedir. Bunlar; uyumlu savunma ve başa çıkma stratejilerini harekete geçirme, uyumsuz savunmalar ve başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği ilerletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır (Kaçmaz, 2005,s. 30).

“Tükenmişlik duygusu, çok uzun süre, çok yoğun bir şekilde bir amacı gerçekleştirmek üzere çalışıldığında ortaya çıkan yorgunluk ve engellenme durumu sonucu oluşur.” (Alessandra,1988,s. 46).

2.6.7. Yabancılaşma Etkisi

Yabancılaşma en genel anlamda bireylerin birbirlerinden ya da belirli bir ortam veya süreçten uzaklaşmalarını ifade eder. Bir şeye derinden, içten bağlı olamama, yabancılık duygusu, bütünleşememe, ilişkilerin kopukluğu, ilgisizlik, izole olma, geri çekilme, soğuma, anlamsızlık gibi duygu ve davranışlar yabancılaşmanın göstergeleri olarak değerlendirilir (Erjem, 2005,s. 395).

İşgörenin çalıştığı kuruma ya da örgüte karşı bir tepkisidir. Genelde bu kavram iş doyumsuzluğu, toplumsal uyumsuzluk ve moral eksikliğinin yanı sıra işgörenin çalıştığı kuruma karşı duygusal tepkisi olarak açıklanmaktadır. Örgütlerine ve/veya iş arkadaşlarına yönelik olarak yabancılaşan işgörenlerin işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu öne sürülmektedir (Sökmen, 2005,s.6). Yabancılaşma ve engellenme durumu örgüt içinde benzer nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütle ilgili ihtiyaçları karşılanmamış, hedeflerinin önünde engeller olan kişiler bir süre sonra örgüte yabancılaşabilir.

Maslow'un ihtiyaçlar teorisi incelendiğinde, bireylerin aşağıdan yukarıya doğru sıralanmış ihtiyaçları olduğu ve bireylerin ihtiyaçlarının somuttan soyuta doğru gittiği görülmektedir. İşte örgütsel yapı ve işveren, işgörenin bu ihtiyaçlarını karşılamadığı takdirde yabancılaşması ortaya çıkar. Örgütlerde çalışan işgörenler, işlerinde umdukları ortamı bulamazlarsa, kendilerini sadece üretim yapan robotlar olarak görüldüğü hissine kapılırlarsa veya yöneticilerin katı ve sert davranışlarıyla karşılaşılırsa; yabancılaşmak veya saldırgan, dinamik davranışta bulunmak suretiyle tepki gösterebilirler. İşyerinde doyumsuzluklar, şikâyetlerin giderilememesi, keyfi ve özel davranışlar ve bunlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları, bir bakıma işyeri disiplinsizliği, çalimsa huzursuzluğu olarak nitelendirilebilir (Fettahlıoğlu, 2005,s.575).

BÖLÜM III

ENGELLENME DUYGUSU: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; otel işletmelerinde engellenmenin hangi koşullarda ortaya çıktığını, çalışanların engellenme durumunda neler hissettikleri ve ne tür tepkiler verdiklerini ortaya koymak ve bu duygunun iş tatminine nasıl yansıdığını araştırmaktır. Ayrıca zincir otel işletmesi ile bağımsız otel işletmeleri arasında engellenme deneyimleri açısından farklılık olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırmanın genel amaçlarının yanı sıra aşağıda belirtilen alt amaçları da bulunmaktadır:

1. Çalışanların yaş seviyesi, cinsiyet, çalışma yılları gibi faktörlerin engellenme üzerinde etkisi olup olmadığı,
2. Çalışanların engellenmeye neden olan örgütsel etmenlerden ne derece etkilendikleri,
3. Çalışanların engellenme deneyimleri karşısında ne tür tepkiler verdikleri
4. Engellenme ile iş tatmini arasındaki ilişki olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini konaklama endüstrisi, çalışma evrenini otel işletmeleri oluştururken örneklem kapsamını ise Belek bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bu çalışmada Antalya Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü'nün 2007 yılı verilerine göre Belek bölgesinde 36 adet 5 yıldızlı otel bulunmakta, bu otellerin 27 adedi bir zincire bağlı iken 9 adedi de bağımsız otel işletmesi olarak faaliyet göstermektedir. Çalışmada zincir oteller ile bağımsız otellerde çalışanların engellenme düzeyleri açısından farklılık olup olmadığını tespit etmek amaçlandığından bölgede en fazla oteli olan 2 zincir işletmesi belirlenmiş ve biri araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Bu zincirin Belek bölgesinde 4 adet oteli bulunmaktadır. Anket çalışması kış sezonunda uygulandığından 9 adet bağımsız otelin 7'si faaliyettedir. Bu aşamada ise tabakalı örneklem yöntemi ile 4 otel seçilmiştir. Toplamda 850 adet anket dağıtılmış. Bunların 737 adedi geri dönmüştür. Geri dönüş oranı % 86,6 olarak gerçekleşmiştir.

Bu araştırma;

1. 2007-2008 kış sezonunda örneklem seçilen zincir otel işletmesi ve bağımsız otel işletmelerinin bazı çalışanları,
2. 2007-2008 kış sezonunda örneklem seçilen zincir otel işletmesi ve bağımsız otel işletmelerinin çalışanlarının engellenme ile ilgili vermiş oldukları cevaplar ile,
3. Engellenmeye etki eden faktörler ve buna karşılık verilen tepkilerin genellenmesi ile sınırlıdır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Belek Bölgesi'ne yönelik yürütülen araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formlarından yararlanılmıştır. Ankette katılımcıların çalıştıkları işletmede engellenmelerine neden olan etmenler, engellenme düzeyleri, tepkileri ve iş tatminlerini ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur.

Anket çalışması Suzy Fox ve Paul Spector (1999)'ın "A model of work-frustration-aggression" adlı çalışmalarından alınmıştır. Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işyerinde engellenmeye neden olan etmenlerin yer aldığı durumsal baskı ölçeği yer almaktadır. İkinci bölümde engellenme düzeyini belirlemeye yönelik sorular, üçüncü bölümde ise üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği bulunmaktadır. Son bölümde ise iş tatmini soruları yer almaktadır.

Oluşturulan her bir bölümdeki sorulara katılımcılar 5 noktalı bir ölçek üzerinden yanıt vermişlerdir. Buna göre 1,2 ve 4. Bölümde ki sorular için 1 rakamı "kesinlikle katılmıyorum", 2 rakamı "katılmıyorum", 3 "rakamı kararsızım", 4 rakamı "katılıyorum" ve 5 rakamı "kesinlikle katılıyorum" ifadesini yansıtmaktadır. 3. Bölümde ise 1 rakamı "asla", 2 rakamı "bir ya da iki kez", 3 "ayda bir ya da iki kez", 4 rakamı "haftada bir ya da iki kez" ve 5 rakamı "her gün" ifadesini yansıtmaktadır.

Çalışmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 11.0 (Statistical Program for Social Science) paket programı kullanılmıştır.

Ölçekler sırasıyla şu şekildedir:

Durumsal Baskı Ölçeği: İlk kez 1982 yılında O'Connor, Peters, Rudolf and Pooyan'ın durumsal baskı ölçeğinden geliştirilmiş olup, daha sonra da 1984 yılında Eulberg, Peters,

O'Connor ve Watson'ın İş etkililiği araştırmasında kullanılmış bir ölçektir. 13 maddeden oluşmaktadır. Spector ve Paul'un çalışmasında ölçeğin güvenilirliği 0.87'dir.

Engellenme Ölçeği: Engellenme duygusu ölçeği, Peter ve O'connor (1980) tarafından geliştirilmiş 3 maddelik bir ölçektir ve örgütsel engellenme ile ilgili literatür incelendikten sonra çalışanların algıladıkları engellenme düzeylerini ölçmek için hazırlanmıştır. Peter ve diğerlerinin yapmış olduğu çalışmaya göre ölçeğin güvenilirliği 0,76 olarak ortaya çıkmıştır.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği: Spector (1975) tarafından geliştirilmiş olan "İş Reaksiyon" ölçeğinden adapte edilmiştir. İş reaksiyon ölçeği de, Robinson ve Bennett'in (1995) örgütsel sapkınlık tipolojisi ölçeğindeki 4 etki alanını içermektedir. Bu 4 boyut ise şöyledir: üretim sapkınlığı (minör-örgütsel), mal sapkınlığı (ciddi-örgütsel), siyasi sapkınlık (minör-kişisel), ve kişisel çatışma (ciddi-kişisel). Bu ölçeğin güvenilirliği ise Spector ve Paul'un çalışmasına göre 0,86'dır.

İş tatmini Ölçeği: Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh'in 1979 yılında hazırlamış oldukları Michigan Örgütsel değerlendirme ölçeğinden alınmış olan 3 maddeden oluşmaktadır. Spector ve Paul'un çalışmasında ölçeğin güvenilirliği 0.85'tir.

3.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Araştırma sonucunda elde edilen verilere frekans ve yüzde analizleri ile ilgileşim analizi, faktör analizi ve bağımsız gruplar için T testi analizi uygulanmış, sonuçların tümü tablolar halinde sunulmuştur.

3.4.1. Genel Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, eğitim ve görev sürelerine ilişkin demografik bulguların yüzde ve frekans dağılımları aşağıdaki Tablo 3.1'de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Demografik Değişkenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde
CİNSİYET		
Erkek	512	69,5
Kadın	225	30,5
YAŞ		
20'den küçük	28	3,8
20-24	215	29,2
25-34	341	46,3
35-44	124	16,8
45-54	20	2,7
55 ve üstü	9	1,2
EĞİTİM DURUMU		
İlkokul	79	10,7
Ortaokul	47	6,4
Lise	361	49
Üniversite	210	28,5
Yüksek Lisans	33	4,5
Diğer	7	0,9
SEKTÖRDE ÇALIŞMA SÜRESİ		
1 yıldan az	52	7,1
1-3 yıl	200	27,1
4-8 yıl	280	38
9 yıl ve üstü	205	27,8

	Frekans	Yüzde
KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ		
1 yıldan az	132	17,9
1-3 yıl	325	44,1
4-8 yıl	234	31,8
9 yıl ve üstü	46	6,2
ÇALIŞILAN DEPARTMAN		
Satış & Pazarlama	32	4,3
Önbüro	89	12,1
F & B	279	37,9
Housekeeping	131	17,8
Güvenlik	56	7,6
Muhasebe	42	5,7
İnsan Kaynakları	12	1,6
Teknik Servis	33	4,5
Diğer	63	8,5

Tablo 3.1'de yer alan bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların % 69,5'ini erkekler oluşturmaktadır. Örneklem içerisinde 25-34 yaş arası çalışanların % 46,3 oranla diğer yaş gruplarına göre daha fazla sayıda olduğu, katılımcıların çoğunluğunun lise mezunu (%49) olduğu, sektörde 1 yıldan az deneyimli olanlarının % 7,1 iken 9 yıl ve daha fazla çalışanların % 27,8 oranında olduğu görülmektedir. Ayrıca anketin uygulandığı kurumdaki çalışanların çoğunluğunun 1-3 yıl arası (44,1) deneyimi olduğu görülmektedir. Çalışılan departman bakımından ise araştırmaya katılanların çoğu F&B departmanında (%37,9) en azı ise çalışan sayısının az olması nedeniyle insan kaynakları departmanı (% 1,6) olduğu gözlemlenmektedir.

3.4.2. Güvenilirlik ve Boyutlara Ait İç Tutarlılık Oranları

Bu çalışmada da ölçeklerin yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla açıklayıcı faktör analizine başvurulmuştur.

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Diğer bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktır (Altunışık, vd., 2005,s.212).

Faktör analizi sonucunda ölçek büyüklüğünün yeterliliğini ölçen, araştırma verilerine faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)= 0,83 araştırma verilerinden anlamlı faktörler veya değişkenler çıkarılabileceğini gösteren küresellik derecesi de Bartlett test değeri= 21938,576 ve p= 0,000 anlamlı değeri ile örneğin ölçüme uygun olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizinde temel bileşen analizi ve Varimaks düzeltme yöntemi kullanılmıştır.

Ankette yer alan soruların güvenilirliği ise 0,8923 olarak bulunmuştur. Her ölçeğin ayrı ayrı güvenilirliği ise şu şekildedir: durumsal baskı ölçeği: 0,88, engellenme ölçeği: 0,76, üretkenlik karşısı iş tepkileri ölçeği: 0,89 ve iş tatmini ölçeği: 0,78 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.2. Durumsal Baskı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

DURUMSAL BASKI ÖLÇEĞİ	EĞİTİM	KAYNAK	İŞ AKIŞI	İŞBİRLİĞİ	POLİTİKA
İyi eğitilmemiş kişilere bağlı olarak çalışmak zorundayım.	,582				
İşime uygun olarak yeterli eğitim alamadım.	,889				
İşimi yapmam için yeterli araç ve gereçlere sahip değilim.		,758			
İşimi yapmam için gerekli olan araç ve gereçler çoğunlukla müsait değil.		,828			
Departmanımın bütçesi işimi yapmama engel olmaktadır.		,526			
Zaman yetersizliği çoğunlukla işimi yapmama engel olmaktadır.			,755		
Çoğunlukla işimi yapmama engel olan plansız işlerle uğraşıyorum.			,509		
İşimi yapmam için diğerlerinden yardım istemek çok güçtür.				,530	
Gerektiğinde işimle ilgili olan bilgileri çoğunlukla alamamaktayım.				,527	

Sürekli işimi zorlaştıracak tutarsız politikaları prosedürler ve talimatlar almaktayım.					,821
Ne yapılması gerektiğini bilecek kadar diğerlerinden daha iyi bir pozisyonda olmama rağmen, onların talimatlarını uygulamak zorundayım.					,767
Aşırı bürokrasi işimi yapmama engel olmaktadır.					,816
Extraction Metodu: Temel Bileşenler Analizi					
Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyonu İle Varimaks					
KMO and Bartlett's Test	0,88				
Bartlett's Test of Sphericity	3698,50				
Anlamlılık	,00				
Toplam Varyansı Açıklama Oranı	66%				
Güvenilirlik Katsayısı	,880				

Tablo 3.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI	ÖNEMSİZ- ÖRGÜTSEL	CİDDİ- ÖRGÜTSEL	ÖNEMSİZ -KİŞİSEL	CİDDİ- KİŞİSEL
İşletme materyallerini ve gereçlerini kasıtlı olarak atmak	,675			
Kasıtlı olarak amirlerinizi, patronunuzu yok saymak	,595			
Yapılması gereken işler olduğu halde umursamamak	,612			
İşinizi kasıtlı olarak yanlış yapmak	,775			
Kasıtlı olarak işe geç gelmek ya da yemekten geç dönmek	,870			
İşten çok hayallere dalmak	,583			
İşyerindeki anlamsız şeyler hakkında sürekli şikâyet etmek	,749			
İş dışındaki insanlara işinizi veya işyerinizi kötülemek	,864			
İşyerinde bir şeyler yanlış gittiğinde kendinizi iyi hissetmek	,683			
Ciddi olarak işi bırakmayı düşünmek	,778			
İşvereninize ya da işyerine ait eşyalara zarar vermek		,648		
İşyerine veya iş arkadaşlarınıza ait bir eşyayı habersizce almak		,518		
İşvereninizin dedikodusunu yapmak		,702		
İşyerinde ilaç veya alkol almak		,730		
İş arkadaşlarına yardım etmemek			,555	
İş yerindekilere ağır şakalar yapmak			,727	
Kasıtlı olarak başkalarının işine müdahale etmek			,714	
İşle ilgili önemli bilgileri ilgili kişilerle paylaşmamak			,506	
İşyerinde zarar verici söylentiler başlatmak veya bu söylentileri devam ettirmek			,687	
Yaptığınız bir hatayı başkalarının üzerine atmak			,773	
İşyerindekilerle tartışma içine girmek				,745
İş arkadaşlarınıza kötü davranmak				,730
İş arkadaşlarına çirkin sözler söylemek, hakaret etmek				,683
Fiziksel olarak iş arkadaşlarınıza saldırmak				,778

Extraction Metodu: Temel Bileşenler Analizi	
Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyonu İle Varimaks	
KMO and Bartlett's Test	0,84
Bartlett's Test of Sphericity	13607,73
Anlamlılık	,0
Toplam Varyansı Açıklama Oranı	63,4%
Güvenilirlik Katsayısı	,890

3.4.3. Zincir Otel İşletmesi Çalışanlarına Ait Bulgular

Araştırma kapsamında Belek Bölgesi'nde 4 adet oteli bulunan zincir işletmeden toplamda 382 kişi ankete katılmıştır. Çalışanlara ait demografik bulgular Tablo 3.4'te yer almaktadır.

Tablo 3.4. Zincir Otel İşletmesi Çalışanlarına Ait Demografik Bulgular

		Katılımcı	Frekans
Cinsiyet	Erkek	270	71%
	Kadın	112	29%
Eğitim	İlkokul	44	12%
	Ortaokul	21	5%
	Lise	178	47%
	Üniversite	120	31%
	Yüksek Lisans	15	4%
	Diğer	4	1%
	Yaş	20'den küçük	12
	20-24	85	22%
	25-34	196	51%
	35-44	76	20%
	45-54	9	2%
	55 ve üstü	4	1%

		Katılımcı	Frekans
Departman	Satis & Pazarlama	17	4%
	Onburo	56	15%
	F & B	135	35%
	Housekeeping	68	18%
	Güvenlik	26	7%
	Muhasebe	25	7%
	İnsan Kaynakları	6	2%
	Teknik Servis	10	3%
	Diğer	39	10%
	Sektör deneyimi	1 yıldan az	20
1-3 yıl		78	20%
4-8 yıl		154	40%
9 yıl ve üstü		130	34%
Kurum deneyimi		1 yıldan az	59
	1-3 yıl	152	40%
	4-8 yıl	145	38%
	9 yıl ve üstü	26	7%

Tabloda da görüldüğü üzere katılımcıların %71'ini erkekler oluşturmaktadır. Eğitim durumuna göre çalışanların çoğunluğu lise mezunu (%47) ve 25-34 yaş grubudur (%51). Çalışılan departman bakımından araştırmaya katılanların çoğu F&B (%35) departmanında en azı insan kaynaklarıdır (%2). Sektör ve kurum deneyimi karşılaştırılırsa, sektörde en fazla deneyim süresi 4-8 yıl iken, bu durum kurum deneyimi bakımından en fazla 1-3 yıl olarak görülmektedir.

3.4.3.1. Zincir Otel İşletmesi Çalışanlarının Ait Frekans Dağılımları

Bu bölümde zincir otel işletmesinde çalışanların ankette yer alan sorulara vermiş oldukları cevaplar çerçevesinde her ölçek için değerlendirmeler ve yorumlar yer almaktadır.

Tablo 3.5’den de görüleceği üzere, zincir otel işletmesinde çalışanlar genel olarak bağlı çalıştıkları kişilerin iyi eğitildiğini düşünürken % 13,09’luk bir kesim bu durumun aksine üstlerinin iyi eğitilmediğini algılamaktadırlar. Kurum içerisinde işle ilgili alınan eğitimin yeterli olduğunu düşünenler % 40,31 oranında iken, yetersiz olduğunu düşünenlerin oranı sadece % 3,93’tür. İşin yapılması için gerekli olan ekipmanların mevcut ve uygun olup olmadığı konusunda ise aynı şekilde çalışanlar araç gereçleri yeterli bulduğundan bu konu ile ilgili genel olarak üzerlerinde baskı hissetmemektedirler. İşin yapılmasını engelleyen konulardan biri olarak “zaman yetersizliği” çalışanların % 33,77’si için kesinlikle söz konusu değilken bunların %18,06’sı zamanı kısmen de olsa işlerini yapmaları için bir engel olarak görmektedirler. Aynı zamanda çalışanların çoğunluğu (% 25,13), plansız işlerin kısmen işlerini engellediğini düşünmektedirler. Çalışanlar işlerini yapmak için diğer arkadaşlarından yardım istemekte zorlanmazken (%23,56), çok düşükte olsa % 2’lik kısım bu konuda baskı hissetmektedir. Fiziksel ortam açısından katılımcıların yaklaşık % 36’sı rahatsız değilken, % 15’i bu konuda kararsız kalmaktadır. Çalışanların çoğunluğu (% 26) sürekli işini zorlaştıracak tutarsız politikalar, prosedürler ve talimatlar aldığını kısmen düşünürken, yaklaşık % 18’si bu ifadeye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Bürokrasi bakımından çalışanların % 25,3’ü kısmen aşırı bürokrasinin işini engellediğini hissederken, % 30,6’sı kısmen bu ifadeye katılmamaktadır. Çalışanların % 17,5’i ne yapılması gerektiğini bilecek kadar diğerlerinden daha iyi bir pozisyonda olmasına rağmen, onların talimatlarını uygulamak zorunda olduğunu hissederken, yine aynı oranda katılımcı ise böyle bir durumsal baskının olmadığını düşünmektedir. Çalışanlar işle ilgili bilgileri alamadıklarını kısmen hissederken, yaklaşık oranda katılımcı ise bu konuya kısmen katılmamaktadır. Tabloda en çok dikkat çeken değerler ise departman bütçesinde göze çarpmaktadır. Çalışanların yaklaşık % 35’i bütçenin yetersizliğini kendine kısmen engel olarak görmekte iken % 17’si kararsız kalmaktadır.

Tablo 3.5. Zincir Otel İşletmesi Çalışanları Örgüt İçerisinde Baskı Yaratan Durumları Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları

DURUMSAL BASKI ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İyi eğitilmemiş kişilere bağlı olarak çalışmak zorundayım.	104	27,23	123	32,20	43	11,26	62	16,23	50	13,09
İşime uygun olarak yeterli eğitim alamadım.	154	40,31	123	32,20	45	11,78	39	10,21	15	3,93
İşimi yapmam için yeterli araç ve gereçlere sahip değilim.	87	22,77	93	24,35	85	22,25	88	23,04	23	6,02

İşimi yapmam için gerekli olan araç ve gereçler çoğunlukla müsait değil.	87	22,77	105	27,49	92	24,08	76	19,90	16	4,19
Zaman yetersizliği çoğunlukla işimi yapmama engel olmaktadır.	129	33,77	120	31,41	55	14,40	69	18,06	9	2,36
Çoğunlukla işimi yapmama engel olan plansız işlerle uğraşıyorum.	69	18,06	81	21,20	90	23,56	96	25,13	46	12,04
İşimi yapmam için diğerlerinden yardım istemek çok güçtür.	90	23,56	172	45,03	59	15,45	53	13,87	8	2,10
Kötü fiziksel koşullar (çok soğuk, çok aydınlık, vb.) işimi yapmama engel olmaktadır.	120	31,41	136	35,60	58	15,18	62	16,23	6	1,57
Sürekli işimi zorlaştıracak tutarsız politikalar, prosedürler ve talimatlar almaktayım.	66	17,28	92	24,08	76	19,90	99	25,92	49	12,83
Aşırı bürokrasi işimi yapmama engel olmaktadır.	65	17,02	117	30,63	72	18,85	96	25,13	26	6,81
Ne yapılması gerektiğini bilecek kadar diğerlerinden daha iyi bir pozisyonda olmama rağmen, onların talimatlarını uygulamak zorundayım.	67	17,54	93	24,35	81	21,20	74	19,37	67	17,54
Gerektiğinde işimle ilgili olan bilgileri çoğunlukla alamamaktayım.	88	23,04	101	26,44	84	21,99	97	25,39	11	2,88
Departmanımın bütçesi işimi yapmama engel olmaktadır.	64	16,75	64	16,75	65	17,02	133	34,82	56	14,66

Aşağıdaki tabloda ise seçilmiş olan zincir işletmesinin ankete katılan çalışanlarının algıladıkları engellenme düzeylerine ilişkin frekanslar gösterilmektedir. Buna göre “İşimi yapmam nadiren engelleniyor” ifadesine çalışanların % 20’si kesinlikle katılmazken, sadece % 4’ü kesinlikle katılmaktadır. “Engeller işle birlikte ortaya çıkmaktadır” ifadesinde çalışanların %28’i kısmen katılmazken, buna yakın bir oranla % 26’sı bu ifadeye kısmen katıldığını belirtmiştir. Son olarak % 24 oranla çalışanlar kısmen işleri üzerine çok az engellenme deneyimi yaşadıklarını düşünmektedir. Ancak % 20’lik bir oran ise bu ifade için kararsız kalmaktadır. Genel olarak tablo değerlendirilirse çalışanların az da olsa engellenme deneyimi yaşadığı görülmektedir, büyük bir kesim ise böyle bir deneyim yaşamamıştır.

Tablo 3.6. Zincir Otel İşletmesi Çalışanlarının Algıladıkları Engellenme Düzeylerine Ait Frekans Dağılımları

ENGELLENME ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İşimi yapmam nadiren engelleniyor.	75	20,1	133	35,6	98	26,7	57	14,9	17	4
Engeller işle birlikte ortaya çıkmaktadır.	46	12,7	107	28,2	95	25,5	102	26,4	31	8
Genelde işim üzerinde çok az engellenme deneyimim vardır.	82	21,3	105	27,3	77	20,2	92	24,2	26	7,8

Ankete katılan zincir işletme çalışanlarının iş tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan frekans analizinin sonuçları Tablo 3.7’de gösterilmektedir. Yaptığı işten tamamen memnun olanların oranı % 25 civarında iken, işini tamamen sevmeyenlerin oranı % 12,6’dır. Bu zincir işletme bünyesinde çalışanların çoğunluğu ise (% 40) burada çalışmayı kısmen sevmektedirler.

Tablo 3.7. Zincir Otel İşletmesi Çalışanlarının İş Tatmini Düzeylerine Ait Frekans Dağılımları

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Sonuç olarak işimden memnunum.	38	9,9	29	7,6	71	18,6	150	39,3	94	24,6
Genel olarak işimi sevmiyorum.	104	27,2	127	33,2	38	9,9	65	17,0	48	12,6
Genel olarak burada çalışmayı seviyorum.	41	10,7	26	6,8	63	16,5	153	40,0	99	26,0

Tablo 3.8. zincir otel işletmesi çalışanlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını belirlemek amacıyla yapılmış frekans analizi sonuçları yer almaktadır. Tablonun geneline bakılırsa, katılımcıların ölçekte yer alan tüm ifadeleri tekrarlama sıklığı “hiçbir zaman” olarak görülmektedir. Çalışanların küçük bir kısmı ise en az bir kerede olsa işyerinde üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunmuştur. İfadeler tek tek incelenecek olursa, çalışanların % 4’ü bir ya da iki kez işletme materyallerini kasıtlı olarak atmaktadır. Çalışırken her gün hayallere dalanların oranı ise % 1,3’tür. Yine aynı oranda çalışan ise haftada bir ya da iki kez kasıtlı olarak amirlerini ve ya patronlarını yok saymıştır. Çalışanların yaklaşık %15’i toplamda bir ya da iki kez işyerindeki anlamsız şeyler hakkında şikayet etmektedir. İşini ve işyerini dışarıdakilere kötüleme bakımından çalışanların hiçbiri bu ifadeyi her gün yapmazken, kasıtlı

olarak her gün işini yanlış yapanların oranı % 1,3'tür. Bir ya da iki kez işyerinde bir şeyler yanlış gittiğinde kendini iyi hissedenenlerin oranı yaklaşık % 15'tir. %8,1 oranında çalışan her gün ciddi olarak işi bırakmayı düşünmektedir. Kasıtlı olarak her gün işe geç kalan ya da yemekten geç dönen çalışan sayısı 9 iken, yapılması işler olduğu halde umursamayan çalışan sayısı 6'dır. % 1,05 oranında çalışan hem işverenine ya da işyerine ait eşyalara zarar verip hem de işyerine veya iş arkadaşlarına ait bir eşyayı habersizce almıştır. Her gün işverenin dedikodusunu yapanların oranı % 2,8'dir. 18 çalışan bir ya da iki kez hem iş arkadaşlarına yardım etmemiş hem de işle ilgili önemli bilgileri ilgili kişilerle paylaşmamaktadır. % 1 oranda çalışan her gün iş arkadaşlarına ağır şakalar yapmaktadır. Ayda bir ya da iki kez kasıtlı olarak başkalarının işine müdahale eden çalışanların oranı % 3,4'tür. İşyerinde zarar verici söylentiler başlatan veya bu söylentileri devam ettirmeyi bir ya da iki kez gerçekleştirme oranı % 1,5'tur. Yapılan bir hatayı başkalarının üzerine atma eylemi en çok bir ya da iki kez yapılmıştır (% 4,45). İşyerindekilerle ortalama ayda bir ya da iki kez tartışma içine girme oranı % 2,6'dır ve çalışanları % 2,3'ü her gün iş arkadaşlarına kötü davranmaktadır. Aynı oranda çalışan ise ayda bir ya da iki kez iş arkadaşlarına çirkin sözler söyleyip, hakaret etmektedir. Çalışanların % 3,6'sı bir ya da iki kez fiziksel olarak iş arkadaşlarınıza saldırırken, yine bir ya da iki % İşyerinde ilaç veya alkol almak 5,23'ü işyerinde uyuşturucu ilaç veya alkol almaktadır.

Tablo 3.8. Zincir Otel İşletmesi Çalışanlarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarını Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ	Hiçbir Zaman		Bir ya da iki kez		Ayda bir ya da iki kez		Haftada bir ya da iki kez		Her gün	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İşletme materyallerini ve gereçlerini kasıtlı olarak atmak	353	92,41	16,0	4,19	7,0	1,83	0	,	6	1,57
İşten çok hayallere dalmak	303	79,32	49	12,83	15	3,93	10	2,62	5	1,31
Kasıtlı olarak amirlerinizi, patronunuzu yok saymak	332	86,91	30	7,85	11	2,88	5	1,31	4	1,05
İşyerindeki anlamsız şeyler hakkında sürekli şikâyet etmek	279	73,04	56	14,66	18	4,71	12	3,14	17	4,45
İş dışındaki insanlara işinizi veya işyerinizi kötülemek	323	84,55	30	7,85	20	5,24	7	1,83	0	,
İşinizi kasıtlı olarak yanlış yapmak	356	93,19	18	4,71	1	0,26	2	0,52	5	1,31
İşyerinde bir şeyler yanlış gittiğinde kendinizi iyi hissetmek	296	77,49	57	14,92	21	5,5	6	1,57	0	,
Ciddi olarak işi bırakmayı düşünmek	236	61,78	44	11,52	35	9,16	36	9,42	31	8,12
Kasıtlı olarak işe geç gelmek ya da yemekten geç dönmek	344	90,05	23	6,02	6	1,57	0	,	9	2,36

Yapılması gereken işler olduğu halde umursamamak	358	93,72	10	2,62	5	1,31	3	,79	6	1,57
İşverenimize ya da işyerine ait eşyalara zarar vermek	372	97,38	4	1,05	0	,	2	,52	4	1,05
İşyerine veya iş arkadaşlarınıza ait bir eşyayı habersizce almak	360	94,24	18	4,71	0	,	0	,	4	1,05
İşvereninizin dedikodusunu yapmak	350	91,62	21	5,5	0	,	0	,	11	2,88
İş arkadaşlarına yardım etmemek	352	92,15	18	4,71	4	1,05	0	,	8	2,09
İşle ilgili önemli bilgileri ilgili kişilerle paylaşmamak	333	87,17	18	4,71	21	5,5	4	1,05	6	1,57
İş yerindekilere ağır şakalar yapmak	328	85,86	46	12,04	2	0,52	2	,52	4	1,05
Kasıtlı olarak başkalarının işine müdahale etmek	357	93,46	9	2,36	12	3,14	0	,	4	1,05
İşyerinde zarar verici söylentiler başlatmak veya bu söylentileri devam ettirmek	373	97,64	6	1,57	2	0,52	1	0,26	0	,
Yaptığınız bir hatayı başkalarının üzerine atmak	361	94,5	17	4,45	1	0,26	1	0,26	2	0,52
İşyerindekilere tartışma içine girmek	302	79,06	59	15,45	10	2,62	6	1,57	5	1,31
İş arkadaşlarınıza kötü davranmak	357	93,46	14	3,66	0	,	2	0,52	9	2,36
İş arkadaşlarına çirkin sözler söylemek, hakaret etmek	349	91,36	13	3,4	9	2,36	5	1,31	6	1,57
Fiziksel olarak iş arkadaşlarınıza saldırmak	350	91,62	14	3,66	4	1,05	3	0,79	11	2,88
İşyerinde ilaç veya alkol almak	349	91,36	20	5,23	2	0,52	4	1,04	7	1,83

Tablo 3.9' da zincir otel çalışanlarda durumsal baskı yaratan koşullar, engellenme düzeyleri, tepkileri ve iş tatminlerini test etmeyi amaçlayarak oluşturulan ölçekler arası ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablodan da görüldüğü gibi baskı yaratan durumların engellenme üzerinde önemli derecede etkili olduğu görülmektedir ($r=0,635$). Yine aynı şekilde engellenme ile iş tatmini arasında da pozitif yönde bir ilişki görülmektedir ($r=0,142$) ve durumsal baskı yaratan koşulların da iş tatminini etkilediği gözlemlenmektedir ($r=0,136$). Son olarak da baskı yaratan durumlar ile üretkenlik karşıtı davranışları arasında korelasyonun varlığından söz edilebilir.

Tablo 3.9. Zincir Otel İşletmesi Çalışanları Cevaplarına Göre Ölçekler Arası İlişkiye Ait Bulgular

	ENGELLENME	DURUMSAL BASKI	İŞ TATMİNİ	KARŞIT İŞ DAVRANIŞLARI
ENGELLENME	1	0,635**	0,142**	0,71
DURUMSAL BASKI		1	0,136**	0,254**
İŞ TATMİNİ			1	0,64
KARŞIT İŞ DAVRANIŞLARI				1

3.4.4. Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarına Ait Bulgular

Araştırma kapsamında Belek Bölgesi'nde herhangi bir zincir işletmeye bağlı olmayan 4 adet bağımsız beş yıldızlı otel işletmesinden 355 kişi ankete katılmıştır.

Tablo 3.10. Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarına Ait Demografik Bulgular

Cinsiyet	Katılımcı	Frekans
Erkek	242	68%
Kadın	113	32%
Eğitim		
İlkokul	35	10%
Ortaokul	26	7%
Lise	183	52%
Üniversite	90	25%
Yüksek Lisans	18	5%
Diğer	3	1%
Yaş		
20'den küçük	16	5%
20-24	130	37%
25-34	145	41%
35-44	48	14%
45-54	11	3%
55 ve üstü	5	1%

Çalışılan Departman	Katılımcı	Frekans
Satis & Pazarlama	15	4%
Onburo	33	9%
F & B	144	41%
Housekeeping	63	18%
Güvenlik	30	8%
Muhasebe	17	5%
İnsan Kaynakları	6	2%
Teknik Servis	23	6%
Diğer	24	7%
Sektörde çalışma süresi		
1 yıldan az	32	9%
1-3 yıl	122	34%
4-8 yıl	126	35%
9 yıl ve üstü	75	21%
Kurumda çalışma süresi		
1 yıldan az	73	21%
9 yıl ve üstü	173	49%
4-8 yıl	89	25%
9 yıl ve üstü	20	6%

Tablo 3.10'da da görüldüğü üzere katılımcıların % 68'ini erkekler oluşturmaktadır. Eğitim durumuna göre çalışanların çoğunluğu lise mezunu (% 52) ve 25-34 yaş grubudur (% 41). Çalışılan departman bakımından araştırmaya katılanların çoğu F&B (% 41) departmanında en azı insan kaynaklarıdır (%2). Sektör ve kurum deneyimi karşılaştırılırsa, sektörde en fazla deneyim süresi 4-8 yıl (% 35) iken, bu durum kurum deneyimi olarak en fazla 1-3 yıl (% 49) olarak görülmektedir.

3.4.4.1. Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının Ait Frekans Dağılımları

Bu bölümde bağımsız otel işletmesinde çalışanların ankette yer alan sorulara vermiş oldukları cevaplar çerçevesinde her ölçek için değerlendirmeler ve yorumlar yer almaktadır.

Tablo 3.12'den de görüleceği üzere, bağımsız otel işletmesinde çalışanların % 9'u üstlerinin iyi eğitilmediğini düşünürken, genel olarak % 43'ü bağlı çalıştıkları kişilerin iyi eğitildiğini düşünmektedir. Kurum içerisinde işle ilgili alınan eğitimin yeterli olduğunu düşünenler % 38,3 oranında iken, yetersiz olduğunu düşünenlerin oranı sadece % 5,1'dir. İşin

yapılması için gerekli olan ekipmanların mevcut ve uygun olup olmadığı konusunda ise aynı şekilde çalışanların çoğunluğu (% 32,9) araç gereçleri yeterli bulduğundan bu konu üzerlerinde baskı yaratmamaktadır. Zaman yetersizliği işin yapılmasını engelleyen konulardan biri olarak çalışanların % 34'ü için kısmen söz konusu değilken bunların % 4,5'i zamanı kısmen de olsa işlerini yapmaları için bir engel olarak görmektedirler. Çalışanların bir bölümü (% 11,2), plansız işlerin kısmen işlerini engellediğini düşünmektedirler. Çalışanlar işlerini yapmak için diğer arkadaşlarından yardım istemekte kısmen zorlanmazken (% 37,2), % 4,5'lik kısım ise bu konuda güçlük hissetmektedir. Fiziksel ortam açısından katılımcıların % 15,7'si bu konuda kısmen rahatsız olmaktadır. Çalışanların çok azı (% 9,5) sürekli işini zorlaştıracak tutarsız politikalar, prosedürler ve talimatlar aldığını düşünürken, yaklaşık % 26,7'si bu ifadeye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Bürokrasi bakımından çalışanların % 20,5'i kısmen aşırı bürokrasinin işini engellediğini hissederken, yaklaşık oranda çalışan ise (% 22,5) bu ifadeye tamamen katılmamaktadır. Çalışanların % 12,4'ü ne yapılması gerektiğini bilecek kadar diğerlerinden daha iyi bir pozisyonda olmasına rağmen, onların talimatlarını uygulamak zorunda olduğunu tamamen hissederken, % 23 oranında katılımcı ise böyle bir durumsal baskının kesinlikle olmadığını düşünmektedir. %18 oranında çalışan işle ilgili bilgileri alamadığını kısmen hissederken, %35'lik kesim ise bu konuya kesinlikle katılmamaktadır. Departman bütçesi ise çalışanların yaklaşık % 10'unun işini yapmasına engel olmaktadır.

Tablo 3.11. Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanları Örgüt İçerisinde Baskı Yaratan Durumları Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları

DURUMSAL BASKI ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İyi eğitilmemiş kişilere bağlı olarak çalışmak zorundayım.	155	43,6	82	23,1	38	10,7	48	13,5	32	9,1
İşime uygun olarak yeterli eğitim alamadım.	136	38,3	132	37,1	39	11	28	7,8	18	5,1
İşimi yapmam için yeterli araç ve gereçlere sahip değilim.	117	32,9	88	24,7	58	16,3	66	18,5	23	6,4
İşimi yapmam için gerekli olan araç ve gereçler çoğunlukla müsait değil.	99	27,8	105	29,5	64	18,1	70	19,7	15	4,2
Zaman yetersizliği çoğunlukla işimi yapmama engel olmaktadır.	100	28,2	121	34,1	49	13,8	68	19,1	16	4,5

Çoğunlukla işimi yapmama engel olan plansız işlerle uğraşıyorum.	89	25,1	91	25,6	55	15,5	77	21,6	40	11,2
İşimi yapmam için diğerlerinden yardım istemek çok güçtür.	106	29,8	132	37,2	46	13	54	15,2	16	4,5
Kötü fiziksel koşullar (çok soğuk, çok aydınlık, vb.) işimi yapmama engel olmaktadır.	113	31,83	113	31,83	52	14,6	56	15,7	19	5,35
Sürekli işimi zorlaştıracak tutarsız politikalar, prosedürler ve talimatlar almaktayım.	95	26,7	81	22,8	66	18,5	77	21,7	34	9,5
Aşırı bürokrasi işimi yapmama engel olmaktadır.	80	22,5	113	31,8	65	18,3	73	20,5	19	5,3
Ne yapılması gerektiğini bilecek kadar diğerlerinden daha iyi bir pozisyonda olmama rağmen, onların talimatlarını uygulamak zorundayım.	82	23,1	89	25,1	60	17	79	22,2	44	12,4
Gerektiğinde işimle ilgili olan bilgileri çoğunlukla alamamaktayım.	91	25,6	125	35,2	52	14,6	64	18,1	20	5,6
Departmanımın bütçesi işimi yapmama engel olmaktadır.	87	24,5	96	27,1	57	16	79	22,2	35	9,8

Tablo 3.12 bağımsız otel işletmesinde çalışanların algıladıkları engellenme düzeylerine ilişkin frekans dağılımlarını yansıtmaktadır. Tabloya göre “İşimi yapmam nadiren engelleniyor” ifadesine çalışanların % 23’ü kesinlikle katılmazken, sadece % 4’ü kesinlikle katılmaktadır. “Engeller işle birlikte ortaya çıkmaktadır” ifadesinde çalışanların % 26’sı kısmen katılmazken, yaklaşık aynı oranla % 24’ü bu ifadeye kısmen katıldığını belirtmiştir. Son ifade olarak % 18 oranla çalışanlar kısmen işleri üzerine çok az engellenme deneyimi yaşadıklarını düşünmektedir ve % 21’lik bir kesim bu ifade için kararsız kalmaktadır. Tablonun geneline bakılırsa, çalışanların çok düşük oranla engellenme deneyimi yaşadığını algılamaktadır, büyük bir kesim ise kısmen böyle bir deneyim yaşamamıştır.

Tablo 3.12. Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının Algıladıkları Engellenme Düzeylerine Ait Frekans Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İşimi yapmam nadiren engelleniyor.	84	23%	112	31%	74	21%	65	18%	16	4%
Engeller işle birlikte ortaya çıkmaktadır.	65	18%	95	26%	82	23%	87	24%	20	6%
Genelde işim üzerinde çok az engellenme deneyimim vardır.	84	23%	112	31%	74	21%	65	18%	16	4%

Tablo 3.13'te ise ankete katılan zincir işletme çalışanlarının iş tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan frekans analizinin sonuçları yer almaktadır. Yaptığı işten tamamen memnun olanların oranı % 14 civarında iken, işini tamamen sevmeyenlerin oranı % 11'dir. Bu işletmelerde çalışanların çoğunluğu ise (% 41) burada çalışmayı kısmen sevmektedirler.

Tablo 3.13. Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının İş Tatmini Düzeylerine Ait Frekans Dağılımları

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Sonuç olarak işimden memnunuz.	47	13%	41	11%	64	18%	149	41%	52	14%
Genel olarak işimi sevmiyorum.	97	27%	66	18%	56	17%	95	27%	39	11%
Genel olarak burada çalışmayı seviyorum.	50	14%	37	10%	65	18%	144	41%	57	17%

Bağımsız otel işletmesi çalışanlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını belirlemek amacıyla yapılmış frekans analizi sonuçları Tablo 3.14'te gösterilmektedir. Katılımcıların ölçekte yer alan tüm ifadeleri tekrarlama sıklığı "hiçbir zaman" olarak görülmektedir. Çalışanların küçük bir kısmı ise en az bir kerede olsa işyerinde üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunmuştur. Çalışanların % 2,5'1 her gün işletme materyallerini kasıtlı olarak atmaktadır. Çalışırken her gün hayallere dalanların oranı ise % 1,4'tür. % 1,1 oranda çalışan ise haftada bir ya da iki kez kasıtlı olarak amirlerini ve ya patronlarını yok saymaktadır. Çalışanların yaklaşık % 2,3'ü her gün işyerindeki anlamsız şeyler hakkında şikayet etmektedir. İşini ve işyerini dışarıdakilere kötüleme bakımından çalışanların % 5,4'ü bu ifadeyi bir ya da iki kez yapmakta iken, kasıtlı olarak her gün işini yanlış yapanların oranı sadece % 0,3'tür. Bir ya da

iki kez işyerinde bir şeyler yanlış gittiğinde kendini iyi hissedenlerin oranı yaklaşık % 9'dur. % 15,3 oranında çalışan bir ya da iki kez ciddi olarak işi bırakmayı düşünmektedir. Kasıtlı olarak her gün işe geç kalan ya da yemekten geç dönen çalışan oranı ile yapılması işler olduğu halde umursamayan çalışan oranı aynıdır (%1,1). Her gün iki çalışan hem işverene ya da işyerine ait eşyalara zarar verip hem de işyerine veya iş arkadaşlarına ait bir eşyayı habersizce almaktadır. Her gün işverenin dedikodusunu yapanların sayısı ise 5'tir. Çalışanların % 4,5'i bir ya da iki kez hem iş arkadaşlarına yardım etmemekte, aynı sıklıkla % 5'i ise işle ilgili önemli bilgileri ilgili kişilerle paylaşmamaktadır. Yaklaşık % 6 oranında çalışan bir ya da iki kez iş arkadaşlarına ağır şakalar yapmaktadır. Ayda bir ya da iki kez kasıtlı olarak başkalarının işine müdahale eden çalışanların oranı % 1,4'tür. İşyerinde zarar verici söylentiler başlatan veya bu söylentileri devam ettirmeyi bir ya da iki kez gerçekleştirme oranı % 2,8'dir. Yapılan bir hatayı başkalarının üzerine atma eylemi % 0 oranla en çok bir ya da iki kez yapılmıştır. 9 çalışan işyerindekilerle ortalama ayda bir ya da iki kez tartışma içine girmektedir ve 3 çalışan her gün iş arkadaşlarına kötü davranıp, her gün iş arkadaşlarına çirkin sözler söyleyip, hakaret etmektedir. Çalışanların % 2,5'i bir ya da iki kez fiziksel olarak iş arkadaşlarınıza saldırırken, her gün işyerinde uyuşturucu ilaç ve ya alkol alanların oranı % 1,4'tür. Görüldüğü üzere çalışanların çok azı karşıt davranışlar geliştirmeye eğilimlidir. Tüm ifadelerin genelinde çalışanların % 90'ı ifadelerin hiçbirine kesinlikle katılmamaktadır, % 6'sı katılmamakta, % 2'si kararsız, % 1'i kısmen katılırken, kalan % 1'lik kesimde tamamen katılmaktadır.

Tablo 3.14. Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarını Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ	Hiçbir Zaman		Bir ya da iki kez		Ayda bir ya da iki kez		Haftada bir ya da iki kez		Her gün	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İşletme materyallerini ve gereçlerini kasıtlı olarak atmak	325	91,5	16,0	4,5	2,0	,6	1	,3	9	2,5
İşten çok hayallere dalmak	286	80,6	43	12,1	14	3,9	6	1,7	5	1,4
Kasıtlı olarak amirlerinizi, patronunuzu yok saymak	322	90,7	19	5,4	5	1,4	4	1,1	4	1,1
İşyerindeki anlamsız şeyler hakkında sürekli şikayet etmek	293	82,5	35	9,9	10	2,8	7	2,	8	2,3
İş dışındaki insanlara işinizi veya işyerinizi kötülemek	325	91,5	19	5,4	6	1,7	1	,3	2	,6
İşinizi kasıtlı olarak yanlış yapmak	331	93,2	18	5,1	3	,8	1	,3	1	,3
İşyerinde bir şeyler yanlış gittiğinde kendinizi iyi hissetmek	299	84,2	32	9,	14	3,9	7	2,	1	,3
Ciddi olarak işi bırakmayı düşünmek	242	68,2	56	15,8	33	9,3	10	2,8	13	3,7

Kasıtlı olarak işe geç gelmek ya da yemekten geç dönmek	326	91,8	16	4,5	7	2,	1	,3	4	1,1
Yapılması gereken işler olduğu halde umursamamak	331	93,2	14	3,9	1	,3	4	1,1	4	1,1
İşvereninize ya da işyerine ait eşyalara zarar vermek	339	95,5	8	2,3	2	,6	3	,8	2	,6
İşyerine veya iş arkadaşlarınıza ait bir eşyayı habersizce almak	337	94,9	14	3,9	1	,3	0	,	2	,6
İşvereninizin dedikodusunu yapmak	319	89,9	25	7,	3	,8	2	,6	5	1,4
İş arkadaşlarına yardım etmemek	322	90,7	16	4,5	2	,6	1	,3	13	3,7
İşle ilgili önemli bilgileri ilgili kişilerle paylaşmamak	309	87,	18	5,1	12	3,4	4	1,1	11	3,1
İş yerindekilere ağır şakalar yapmak	323	91,	20	5,6	7	2,	1	,3	3	,8
Kasıtlı olarak başkalarının işine müdahale etmek	331	93,2	15	4,2	5	1,4	1	,3	2	,6
İşyerinde zarar verici söylentiler başlatmak veya bu söylentileri devam ettirmek	340	95,8	10	2,8	2	,6	2	,6	0	,
Yaptığımız bir hatayı başkalarının üzerine atmak	342	96,3	7	2,	1	,3	3	,8	1	,3
İşyerindekililerle tartışma içine girmek	297	83,7	43	12,1	9	2,5	4	1,1	1	,3
İş arkadaşlarınıza kötü davranmak	334	94,1	14	3,9	1	,3	2	,6	3	,8
İş arkadaşlarına çirkin sözler söylemek, hakaret etmek	330	93,	13	3,7	7	2,	1	,3	3	,8
Fiziksel olarak iş arkadaşlarınıza saldırmak	336	94,6	9	2,5	2	,6	3	,8	4	1,1
İşyerinde ilaç veya alkol almak	325	91,5	17	4,8	3	,8	2	,6	5	1,4

Aşağıdaki tabloda bağımsız otel çalışanlarında durumsal baskı yaratan koşullar, engellenme düzeyleri, tepkileri ve iş tatminlerini test etmeyi amaçlayarak oluşturulan ölçekler arası ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablodan da görüleceği üzere baskı yaratan durumlar ile engellenme arasında yüksek derecede ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,681$). Yine aynı şekilde engellenme ile iş tatmini arasında da pozitif yönde bir ilişki görülmektedir ($r=0,254$) ve üretkenlik karşıtı iş davranışları engellenme arasında da ilişki bulunmaktadır. ($r=0,139$). Durumsal baskı yaratan koşulların hem iş tatmini hem de üretkenlik karşıtı iş davranışları ile arasında zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.15. Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanları Cevaplarına Göre Ölçekler Arası İlişkiye Ait Bulgular

	ENGELLENME	DURUMSAL BASKI	İŞ TATMİNİ	KARŞIT İŞ DAVRANIŞLARI
ENGELLENME	1	0,681**	0,254**	0,139**
DURUMSAL BASKI		1	0,248**	0,226**
İŞ TATMİNİ			1	0,081
KARŞIT İŞ DAVRANIŞLARI				1

3.4.5. Zincir ve Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarına Ait Karşılaştırmalı Bulgular

Önceki iki başlık altında zincir ve bağımsız otel çalışanlarına ait bulgular ayrı ayrı incelenmişti. Bu başlık altında ise, her iki gruba ait verilen karşılaştırması ve değerlendirilmesi yer almaktadır. İki grup arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsızlık T-testi ve Anova testi yapılmıştır.

Tablo 3.16 zincir ve bağımsız otel işletmesi çalışanlarının otelcilik sektöründe çalışma sürelerine göre ankette yer alan ölçekler arasındaki farklılık olup olmadığını göstermektedir. Buna göre; sektör deneyimine göre engellenme bakımından farklılık bulunmazken, her iki grupta da sektöre henüz yeni girmiş çalışanların ortalaması diğerlerine göre yüksektir. Durumsal baskı algılamaları yönünden hem zincir otel ($F=11,747$; $p<0,05$) hem de bağımsız otel ($F=4,183$; $p<0,05$) çalışanlarında anlamlı farklılıklar gözlemlenmektedir. Engellenme ölçeğinde olduğu gibi 1 yıldan az çalışanlar ile 4-8 yıl çalışanlara ait ortalamalar arasında önemli fark bulunmaktadır.

İş tatmini bakımından değerlendirme yapıldığında ise, bağımsız otel işletmesi çalışanlarının deneyim sürelerine göre farklılık görülmemektedir ($F=3,44$; $p>0,05$). Ortalamalar açısından ise 1 yıldan az çalışanlar ile 9 yıl ve üzeri çalışanlar arasında fark bulunmaktadır. Zincir işletme çalışanları da ise aksine anlamlı bir farklılık mevcuttur ($F=9,203$; $p<0,05$). Çoğunluğu 4-8 yıl ($N=154$) sektör deneyimine sahip olan zincir otel işletmesi çalışanlarına ait ortalamalar diğer gruplara göre daha düşüktür. 1 yıldan az çalışanlar ($N=20$) ise daha yüksek ortalamaya sahiptir.

Hem zincir ($F=12,522$, $p<0,05$) hem de bağımsız otel işletmesi çalışanları ($F=4,457$; $p<0,05$) arasında deneyim süresine göre üretkenlik karşıtı iş davranışlarını algılamaları arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur. Diğer ölçeklerde olduğu gibi bu ölçekte de 1 yıldan az çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir.

Tablo 3.16 Zincir ve Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının Sektörde Çalışma Süresine Göre Ölçekleri Algılamalarına Yönelik Farklılığa İlişkin Bulgular

		ZİNCİR OTEL					BAĞIMSIZ OTEL				
		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Engellenme	1 yıldan az	20	8,65	2,70	,348	,791	31	8,42	2,38	1,431	,233
	1-3 yıl	77	8,05	2,56			116	7,39	2,86		
	4-8 yıl	152	8,16	2,94			125	7,98	2,92		
	9 yıl ve üstü	130	8,34	2,82			74	7,74	2,97		
	TOPLAM	379	8,22	2,81			346	7,77	2,87		

Durumsal Baskı	1 yıldan az	20	40,61	6,09	11,747	,0	32	31,66	10,72	4,183	,006
	1-3 yıl	65	30,03	8,61			116	26,51	9,49		
	4-8 yıl	148	28,80	8,54			120	29,5	10,19		
	9 yıl ve üstü	130	31,92	9,46			75	30,92	10,11		
	TOPLAM	363	30,79	9,17			343	29,	10,13		
İş Tatmini	1 yıldan az	20	8,50	1,52	9,203	,0	32	7,44	2,08	,344	,794
	1-3 yıl	78	6,45	2,41			120	7,07	2,55		
	4-8 yıl	154	7,82	2,11			126	7,15	2,17		
	9 yıl ve üstü	130	7,20	2,09			75	6,96	2,28		
	TOPLAM	382	7,37	2,21			353	7,11	2,31		
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	1 yıldan az	20	39,39	25,64	12,511	,0	32	30,91	17,19	4,457	,004
	1-3 yıl	78	28,20	7,03			121	25,57	4,98		
	4-8 yıl	152	26,15	5,41			124	26,8	6,01		
	9 yıl ve üstü	130	28,60	9,21			75	28,19	8,56		
	TOPLAM	380	28,11	9,58			352	27,05	8,07		

Kurumda çalışma süreleri bakımından gruplar arasında bağımsız otel işletmesi çalışanları arasında sadece üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelik farklılık görülmektedir ($F=3,966$; $p<0,05$). Zincir otel işletmesinde ise engellenme bakımından fark yokken, diğer ölçeklerin hepsinde anlamlı farklar görülmektedir. Durumsal baskı ölçeğinde 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar en yüksek ortalamaya sahipken, 4-8 yıl ile 9 yıl ve üstü çalışanlar birbirine yakın oranlarda durumsal baskı hissetmektedir. İş tatmin oranı ise diğer gruplara nazaran 9 yıl ve üzeri çalışanlarda daha yüksektir. Bu ölçekte de kurum deneyimine göre iş tatmini bakımından fark olduğu gözlemlenmektedir. Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarını algılamalarına yönelik çalışma süreleri açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($F=9,73$; $p<0,05$). 9 yıl ve üzeri çalışanlara ait ortalamalar 1 yıldan az çalışanlara göre daha yüksektir. Diğer iki grup ortalamaları arasında önemli fark görülmemektedir.

Tablo 3.17 Zincir ve Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Ölçekleri Algılamalarına Yönelik Farklılığa İlişkin Bulgular

		ZİNCİR OTEL					BAĞIMSIZ OTEL				
		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Engellenme	1 yıldan az	59	8,46	2,91	1,63	0,18	69	8,420	2,581	1,85	0,14
	1-3 yıl	151	8,51	2,78			170	7,671	3,124		
	4-8 yıl	143	7,95	2,73			88	7,625	2,552		
	9 yıl ve üstü	26	7,54	3,05			19	6,947	2,758		
	TOPLAM	379	8,22	2,81			346	7,769	2,875		
Durumsal Baskı	1 yıldan az	59	31,89	9,42	3,22	0,02	71	30,183	10,0	0,51	0,68
	1-3 yıl	139	32,22	9,72			167	28,539	10,631		
	4-8 yıl	139	29,05	8,43			85	28,718	9,80		
	9 yıl ve üstü	26	29,92	8,12			20	29,850	7,583		
	TOPLAM	363	30,79	9,17			343	29,0	10,128		

İş Tatmini	1 yıldan az	59	7,45	2,31	10,98	0,00	72	6,889	1,968	1,553	,201
	1-3 yıl	152	6,64	2,3			172	7,035	2,506		
	4-8 yıl	145	7,93	2,01			89	7,202	2,242		
	9 yıl ve üstü	26	8,28	,93			20	8,10	1,917		
	TOPLAM	382	7,37	2,21			353	7,108	2,315		
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	1 yıldan az	59	33,57	15,84	9,73	0,00	72	29,931	12,789	3,966	,008
	1-3 yıl	150	28,3	9,55			172	26,314	6,683		
	4-8 yıl	145	26,18	5,21			88	26,352	5,433		
	9 yıl ve üstü	26	25,35	3,11			20	26,0	3,825		
	TOPLAM	380	28,11	9,58			352	27,045	8,069		

Departmanlara göre gruplar karşılaştırıldığında; engellenme bakımından bağımsız otel çalışanları arasında bir fark görülmezken ($F=3,315$; $p<0,05$), zincir otel işletmesi çalışanları arasında fark olduğu görülmektedir ($F=0,435$; $p>0,9$). Bağımsız otel işletmesi çalışanlarında engellenme bakımından en yüksek ortalama Housekeeping departmanına ait iken, zincir otel işletmesinde İnsan Kaynakları departmanı ortalaması yüksektir. Her iki grupta da durumsal baskıları algılamaya yönelik fark bulunmamaktadır. İş tatmini ölçeğinde de aynı durum söz konusudur. Zincir otel işletmesinde Önbüro-Teknik Servis ile Housekeeping-Muhasebe departmanlarının iş tatmin düzeyleri birbirine yakın iken, bağımsız otel işletmesinde Housekeeping-İnsan Kaynakları ile Önbüro-Güvenlik departmanı çalışanlarının ortalamaları birbirine yakın düzeydedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları bakımından ise her iki grupta da anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Zincir otel işletmesinde en yüksek ortalama Satış & Pazarlama departmanına ait iken, bağımsız otel işletmesinde diğer departman (animasyon vb.) çalışanlarının ortalaması yüksektir.

Tablo 3.18 Zincir ve Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının Departmanlara Göre Ölçekleri Algılamalarına Yönelik Farklılığa İlişkin Bulgular

		ZİNCİR OTEL					BAĞIMSIZ OTEL				
		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Engellenme	Satış & Pazarlama	15	8,20	2,111	3,315	,001	14	7,143	3,759	,435	,9
	Önbüro	56	7,946	1,920			32	7,313	2,455		
	F & B	134	8,030	2,601			139	7,784	2,851		
	Housekeeping	68	7,882	3,074			62	8,226	3,117		
	Güvenlik	26	9,885	3,456			30	7,833	3,030		
	Muhasebe	25	8,880	2,555			17	7,412	2,575		
	İnsan Kaynakları	6	11,333	1,633			6	8,167	2,563		
	Teknik Servis	10	9,70	3,860			22	7,591	2,971		
	Diğer	39	7,513	3,161			24	7,708	2,528		
	TOPLAM	379	8,224	2,808			346	7,769	2,875		

Durumsal Baskı	Satış & Pazarlama	17	29,281	9,325	1,806	,075	15	26,533	13,794	1,283	,251
	Önbüro	56	30,317	7,551			32	26,656	9,199		
	F &B	128	32,593	9,540			140	30,679	10,560		
	Housekeeping	68	30,170	8,687			59	29,542	9,811		
	Güvenlik	20	30,215	12,058			29	27,310	9,878		
	Muhasebe	25	28,551	7,298			17	25,294	7,975		
	İnsan Kaynakları	6	31,962	4,616			5	28,80	7,463		
	Teknik Servis	10	34,662	10,108			23	28,609	8,643		
	Diğer	33	27,268	9,731			23	27,565	9,643		
	TOPLAM	363	30,786	9,169			343	29,0	10,128		
İş Tatmini	Satış & Pazarlama	17	7,255	2,567	1,655	,108	15	6,267	2,520	,822	,584
	Önbüro	56	7,792	1,232			33	7,545	1,734		
	F &B	135	7,360	2,544			142	7,042	2,376		
	Housekeeping	68	6,863	2,522			63	7,159	2,671		
	Güvenlik	26	6,974	1,971			30	7,067	1,680		
	Muhasebe	25	6,840	1,692			17	7,353	2,344		
	İnsan Kaynakları	6	7,667	,0			6	7,167	1,472		
	Teknik Servis	10	7,933	2,951			23	6,522	2,213		
	Diğer	39	8,111	1,396			24	7,708	2,458		
	TOPLAM	382	7,366	2,212			353	7,108	2,315		
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Satış & Pazarlama	17	34,002	8,623	5,791	,0	15	27,267	6,181	2,162	,03
	Önbüro	56	26,631	4,237			33	25,970	5,753		
	F &B	133	28,847	10,106			141	28,163	8,178		
	Housekeeping	68	23,968	2,160			63	24,365	2,438		
	Güvenlik	26	31,503	6,701			30	26,80	8,731		
	Muhasebe	25	25,842	2,986			17	26,882	4,662		
	İnsan Kaynakları	6	23,042	,0			6	24,333	2,338		
	Teknik Servis	10	23,542	1,581			23	26,043	5,414		
	Diğer	39	33,469	18,921			24	30,917	17,690		
	TOPLAM	380	28,105	9,582			352	27,045	8,069		

Tablo 3.19 ise zincir ve bağımsız otel işletmesi çalışanlarının mezuniyet durumlarına göre ölçekleri algılamalarına yönelik farklılık olup olmadığını göstermektedir. Diğer ölçeklerde olduğu gibi, bağımsız otel çalışanları arasında sadece üretkenlik karşıtı iş davranışları bakımından fark olduğu gözlemlenmektedir ($F=17,144$, $p<0,05$). Bu ölçeğe yanıt veren ortaokul mezunu bağımsız otel işletmesi çalışanları en düşük ortalamaya sahiptir. Zincir otel işletmesinde ise engellenme ($F=4,409$; $p>0,05$), durumsal baskı ($F=4,183$; $p<0,05$), iş tatmini ($F=5,043$, $p<0,059$) ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ($F=56,070$, $p<0,05$) bakımından farklılıklar görülmektedir. Yüksek Lisans mezunu zincir otel işletmesi çalışanları engellenme bakımından en yüksek ortalamaya sahip iken diğer ölçeklerde de ilköğretim, lise ve üniversite mezunlarına göre yine ortalaması yüksektir.

Tablo 3.19 Zincir ve Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Ölçekleri Algılamalarına Yönelik Farklılığa İlişkin Bulgular

		ZİNCİR OTEL					BAĞIMSIZ OTEL				
		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Engellenme	İlkokul	44	7,773	2,089	4,409	,001	35	7,686	3,160	,988	,425
	Ortaokul	19	6,526	2,951			24	7,0	2,904		
	Lise	178	7,983	2,829			179	7,620	2,768		
	Üniversite	119	8,866	2,905			87	8,207	3,054		
	Yüksek Lisans	15	9,80	2,007			18	8,333	2,521		
	Diğer	4	7,0	,0			3	7,667	1,155		
	TOPLAM	379	8,224	2,808			346	7,769	2,875		
Durumsal Baskı	İlkokul	44	31,505	9,505	4,183	,001	33	28,152	9,890	2,181	,056
	Ortaokul	21	26,139	8,186			24	25,292	8,068		
	Lise	172	29,464	9,201			180	28,228	10,098		
	Üniversite	113	32,813	8,956			86	31,488	10,711		
	Yüksek Lisans	9	33,658	2,745			17	30,706	8,222		
	Diğer	4	40,385	,0			3	33,333	11,547		
	TOPLAM	363	30,786	9,169			343	29,0	10,128		
İş Tatmini	İlkokul	44	7,568	3,274	5,043	,0	35	7,143	2,952	1,923	,090
	Ortaokul	21	6,984	1,420			26	7,846	1,666		
	Lise	178	6,890	2,091			182	6,857	2,339		
	Üniversite	120	7,850	1,979			89	7,146	2,182		
	Yüksek Lisans	15	8,40	,669			18	8,0	1,782		
	Diğer	4	10,0	,0			3	9,0	1,732		
	TOPLAM	382	7,366	2,212			353	7,108	2,315		
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	İlkokul	44	27,071	6,682	56,070	,0	35	25,257	4,314	17,144	,0
	Ortaokul	21	24,153	1,805			26	24,308	3,271		
	Lise	176	27,164	8,485			180	26,778	7,605		
	Üniversite	120	27,495	6,281			90	27,656	6,677		
	Yüksek Lisans	15	37,375	6,597			18	27,889	5,582		
	Diğer	4	85,208	,0			3	64,333	35,796		
	TOPLAM	380	28,105	9,582			352	27,045	8,069		

Yaş bakımından ise bağımsız otel işletmesi çalışanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Zincir otel çalışanlarından ise yaşa göre durumsal baskı koşullarını algılamaya yönelik fark yokken, diğer ölçeklerde farklılık olduğu görülmektedir. 45-54 yaş üstü zincir otel çalışanlarının engellenme düzeyleri daha yüksek iken aynı grup üretkenlik karşıtı iş davranışları bakımından en düşük ortalamaya sahiptir. 20 yaş altı çalışanlar daha fazla durumsal baskı hissederken, 55 yaş ve üstü çalışanların iş tatmin oranları diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir. Yaş gruplarına ait farklılıklar Tablo 3.20’de gösterilmektedir.

Tablo 3.20 Zincir ve Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanlarının Yaşa Göre Ölçekleri Algılamalarına Yönelik Farklılığa İlişkin Bulgular

		ZİNCİR OTEL					BAĞIMSIZ OTEL				
		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Engellenme	20'den küçük	10	8,90	3,107	3,297	,006	14	8,143	2,825	,712	,615
	20-24	85	7,212	2,846			126	7,484	3,003		
	25-34	195	8,431	2,705			143	7,888	2,809		
	35-44	76	8,618	2,926			48	8,229	2,991		
	45-54	9	9,444	1,130			10	7,10	1,912		
	55 ve üstü	4	7,750	2,217			5	7,40	2,074		
	TOPLAM	379	8,224	2,808			346	7,769	2,875		
Durumsal Baskı	20'den küçük	12	33,0	9,556	2,764	,018	16	28,188	11,119	,279	,924
	20-24	79	29,323	12,020			127	28,638	11,431		
	25-34	183	32,361	8,617			137	29,431	9,666		
	35-44	76	28,552	6,790			47	29,702	8,405		
	45-54	9	29,009	2,086			11	27,091	7,968		
	55 ve üstü	4	27,442	2,359			5	26,60	2,510		
	TOPLAM	363	30,786	9,169			343	29,0	10,128		
İş Tatmini	20'den küçük	12	6,722	1,757	3,194	,008	16	6,625	1,996	1,0	,418
	20-24	85	6,722	2,490			128	6,969	2,459		
	25-34	196	7,434	2,179			145	7,269	2,221		
	35-44	76	7,952	1,981			48	6,875	2,429		
	45-54	9	7,259	1,176			11	7,636	2,014		
	55 ve üstü	4	8,833	1,0			5	8,60	,894		
	TOPLAM	382	7,366	2,212			353	7,108	2,315		
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	20'den küçük	12	25,403	2,941	5,439	,0	16	25,0	2,477	,811	,542
	20-24	85	31,625	14,665			129	27,729	10,707		
	25-34	196	28,288	8,355			144	26,875	6,515		
	35-44	74	24,352	2,886			47	26,383	6,038		
	45-54	9	24,153	2,205			11	25,273	2,328		
	55 ve üstü	4	30,792	2,50			5	31,0	2,236		
	TOPLAM	380	28,105	9,582			352	27,045	8,069		

Tablo 3.21'e bakıldığında bazı ifadeler için zincir bağımsız otel işletmesi çalışanları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Örneğin "iyi eğitilmemiş kişilere bağlı çalışmak zorundayım" ifadesi için zincir otel çalışanları ile bağımsız otel çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (p=0,00). Yine ekipmanların eksikliği (p=0,01), plansız işler (p=0,02), tutarsız politikalar (p=0,00), aşırı bürokrasi (p=0,03) ve departman bütçesi (p=0,00) konularında iki grup arasında aynı şekilde farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre, zincir otel işletmesi çalışanları kendilerini iyi eğitilmemiş kişilere bağlı çalışmak konusunda kısmen kararsız hissederken, bağımsız işletme çalışanları bu yargıya katılmamaktadır. Aynı durum diğer farklılıklar için de geçerlidir.

Tablo 3.21. İşletme Türüne Göre Durumsal Baskıları Algılamalarına Yönelik Farklılığa İlişkin Bulgular

	İşletme türü	Sayı	Ortalama	t	P
İyi eğitilmemiş kişilere bağlı olarak çalışmak zorundayım.	Zincir otel	382	2,6	3,42	0,00**
	Bağımsız otel	355	2,2		
İşime uygun olarak yeterli eğitim alamadım.	Zincir otel	376	2,	0,00	1,00
	Bağımsız otel	353	2,		
İşimi yapmam için yeterli araç ve gereçlere sahip değilim.	Zincir otel	376	2,6	2,59	0,01**
	Bağımsız otel	352	2,4		
İşimi yapmam için gerekli olan araç ve gereçler çoğunlukla müsait değil.	Zincir otel	376	2,5	1,36	0,17
	Bağımsız otel	353	2,4		
Zaman yetersizliği çoğunlukla işimi yapmama engel olmaktadır.	Zincir otel	382	2,2	-1,57	0,12
	Bağımsız otel	354	2,4		
Çoğunlukla işimi yapmama engel olan plansız işlerle uğraşıyorum.	Zincir otel	382	2,9	2,42	0,02**
	Bağımsız otel	352	2,7		
İşimi yapmam için diğerlerinden yardım istemek çok güçtür.	Zincir otel	382	2,3	-0,15	0,88
	Bağımsız otel	354	2,3		
Kötü fiziksel koşullar (çok soğuk, çok aydınlık, vb.) işimi yapmama engel olmaktadır.	Zincir otel	382	2,2	-1,12	0,26
	Bağımsız otel	353	2,3		
Sürekli işimi zorlaştıracak tutarsız politikaları prosedürler ve talimatlar almaktayım.	Zincir otel	382	2,9	2,94	0,00**
	Bağımsız otel	353	2,6		
Aşırı bürokrasi işimi yapmama engel olmaktadır.	Zincir otel	376	2,7	2,22	0,03**
	Bağımsız otel	350	2,5		
Ne yapılması gerektiğini bilecek kadar diğerlerinden daha iyi bir pozisyonda olmama rağmen, onların talimatlarını uygulamak zorundayım.	Zincir otel	382	3,	1,93	0,05
	Bağımsız otel	354	2,8		
Gerektiğinde işimle ilgili olan bilgileri çoğunlukla alamamaktayım.	Zincir otel	381	2,6	1,83	0,07
	Bağımsız otel	352	2,4		
Departmanımın bütçesi işimi yapmama engel olmaktadır.	Zincir otel	382	3,1	4,91	0,00**
	Bağımsız otel	354	2,7		

Engellenme düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan T testinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Buna göre zincir ve bağımsız otel çalışanların engellenme ifadelerine verdikleri cevaplar arasında engellerin işle birlikte ortaya çıkması konusunda anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir. Diğer iki ifade de ise ortalamalar bire bir aynıdır, yani iki grup ortak fikirdedir.

Tablo 3.22. İşletme Türüne Göre Algılanan Engellenmeye Yönelik Farklılığa Ait Bulgular

	İşletme türü	Sayı	Ortalama	t	P
İşimi yapmam nadiren engelleniyor.	Zincir otel	380	2,49	0,19	0,85
	Bağımsız otel	351	2,48		
Engeller işle birlikte ortaya çıkmaktadır.	Zincir otel	381	2,91	2,17	0,03**
	Bağımsız otel	349	2,72		
Genelde işim üzerinde çok az engellenme deneyimim vardır.	Zincir otel	380	2,49	0,19	0,85
	Bağımsız otel	351	2,48		

Tablo 3.23’de ise iş tatminine yönelik bir farklılık olup olmadığını gösteren sonuçlar yer almaktadır. Diğer ölçeklerin aksine, bu ölçekte yer alan tüm ifadelerde farklılıklar görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında işle ilgili memnuniyet ile işyerini sevme ifadelerinde zincir otelin ortalamaları diğerine göre yüksektir. Yani zincir otel çalışanlarının iş tatmini biraz daha fazladır.

Tablo 3.23. İşletme Türüne Göre İş Tatminine Yönelik Farklılığa Ait Bulgular

	İşletme türü	N	Ortalama	t	P
Sonuç olarak işimden memnunum.	Zincir otel	382	3,61	3,03	0,00**
	Bağımsız otel	353	3,33		
Genel olarak işimi sevmiyorum.	Zincir otel	382	2,54	-2,05	0,04**
	Bağımsız otel	353	2,75		
Genel olarak burada çalışmayı seviyorum.	Zincir otel	382	3,64	3,17	0,00**
	Bağımsız otel	353	3,34		

Üretkenlik karşıtı iş davranışları açısından iki grup karşılaştırılacak olursa, Tablo 3.24’nin geneline bakıldığında yargıların çoğunda farklılıklar olmadığı gözlemlenmektedir. 24 ifadenin sadece 3’ünde farklılık mevcut iken, 21 ifade için iki grupta aynı fikirdedir. Zincir ve bağımsız otel çalışanlarının farklı düşündükleri 3 değerlendirme konusu şu şekildedir:

- Zincir işletme çalışanları işyerindeki anlamsız şeyler hakkında bağımsız işletmelere göre çok küçük bir farkla da olsa biraz daha sık şikâyet etmektedir.
- Zincir işletme çalışanları bağımsız işletmelere göre iş dışındaki insanlara işini veya işyerini kötüleme sıklığı biraz daha fazladır.
- Ciddi olarak işi bırakma konusunda ise zincir otel çalışanları yine bağımsız işletmelere göre biraz daha fazla düşünmektedir.

Yukarıda bahsi geçen üç farklılıkta minör-örgütsel boyutta yer almaktadır. Yani bu ifadeler üretime karşı sapkınlık ile ilgilidir.

Tablo 3.24. İşletme Türüne Göre Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Yönelik Farklılığa Ait Bulgular

	İşletme türü	N	Ortalama	t	P
İşletme materyallerini ve gereçlerini kasıtlı olarak atmak	Zincir otel	382	1,14	-0,55	0,59
	Bağımsız otel	353	1,17		
İşten çok hayallere dalmak	Zincir otel	382	1,34	0,52	0,60
	Bağımsız otel	354	1,31		
Kasıtlı olarak amirlerinizi, patronunuzu yok saymak	Zincir otel	382	1,22	1,20	0,23
	Bağımsız otel	354	1,16		

İşyerindeki anlamsız şeyler hakkında sürekli şikayet etmek	Zincir otel	382	1,51	3,00	0,00**
	Bağımsız otel	353	1,31		
İş dışındaki insanlara işinizi veya işyerinizi kötülemek	Zincir otel	380	1,24	2,90	0,00**
	Bağımsız otel	353	1,12		
İşinizi kasıtlı olarak yanlış yapmak	Zincir otel	382	1,12	0,93	0,35
	Bağımsız otel	354	1,09		
İşyerinde bir şeyler yanlış gittiğinde kendinizi iyi hissetmek	Zincir otel	380	1,31	1,40	0,16
	Bağımsız otel	353	1,24		
Ciddi olarak işi bırakmayı düşünmek	Zincir otel	382	1,91	3,72	0,00**
	Bağımsız otel	354	1,58		
Kasıtlı olarak işe geç gelmek ya da yemekten geç dönmek	Zincir otel	382	1,19	1,03	0,30
	Bağımsız otel	354	1,14		
Yapılması gereken işler olduğu halde umursamamak	Zincir otel	382	1,14	0,33	0,74
	Bağımsız otel	354	1,12		
İşverenimize ya da işyerine ait eşyalara zarar vermek	Zincir otel	382	1,07	-0,41	0,68
	Bağımsız otel	354	1,08		
İşyerinde ilaç veya alkol almak	Zincir otel	382	1,37	0,82	0,41
	Bağımsız otel	354	1,25		
İşyerine veya iş arkadaşlarınıza ait bir eşyayı habersizce almak	Zincir otel	382	1,09	0,69	0,49
	Bağımsız otel	354	1,07		
İşvereninizin dedikodusunu yapmak	Zincir otel	382	1,17	0,19	0,85
	Bağımsız otel	354	1,16		
İş arkadaşlarına yardım etmemek	Zincir otel	382	1,15	-1,08	0,28
	Bağımsız otel	354	1,21		
İşle ilgili önemli bilgileri ilgili kişilerle paylaşmamak	Zincir otel	382	1,25	-0,44	0,66
	Bağımsız otel	354	1,28		
İş yerindekilere ağır şakalar yapmak	Zincir otel	382	1,19	1,24	0,22
	Bağımsız otel	354	1,14		
Kasıtlı olarak başkalarının işine müdahale etmek	Zincir otel	382	1,13	0,71	0,48
	Bağımsız otel	354	1,1		
İşyerinde zarar verici söylentiler başlatmak veya bu söylentileri devam ettirmek	Zincir otel	382	1,03	-1,09	0,28
	Bağımsız otel	354	1,06		
Yaptığınız bir hatayı başkalarının üzerine atmak	Zincir otel	382	1,08	0,57	0,57
	Bağımsız otel	354	1,06		
İşyerindekilerle tartışma içine girmek	Zincir otel	382	1,31	1,85	0,07
	Bağımsız otel	354	1,22		
İş arkadaşlarınıza kötü davranmak	Zincir otel	382	1,15	1,18	0,24
	Bağımsız otel	354	1,1		
İş arkadaşlarına çirkin sözler söylemek, hakaret etmek	Zincir otel	382	1,18	1,44	0,15
	Bağımsız otel	354	1,12		
Fiziksel olarak iş arkadaşlarınıza saldırmak	Zincir otel	382	1,2	1,82	0,07
	Bağımsız otel	354	1,11		

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışan insanlar sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını tatmin ederken, duygusal olarak da doyuma ulaşma çabası içerisinde girmektedirler. İş ortamlarında çalışan bireylerde genel olarak ön plana çıkan duygusal ihtiyaçlar arasında; aktivite arzusu, iletişim, başarıma, fark edilme, takım halinde çalışma, ait olma, karara katılım, ödüllendirilme, yeteneklerinin önemsenmesi ve yetkilendirilme yer almaktadır. Duygusal kökenli temel ihtiyaç ve beklentiler, bireylerin farklı ilgileri ve bunların karşılanabilme düzeyleri, bireylerin doyuma ulaşmalarında ve örgüte yönelik pozitif tutuma sahip olmalarında oldukça etkili olan faktörlerdendir. Bireylerin buldukları örgütlere ve örgütlerdeki ilişki biçimlerine yönelik tutumları ile beklentileri arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Örgüt yöneticilerinin işgörenlerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alması, işgörenlerin örgüte karşı olan duygusal bağlılıklarının artmasına ve onların duygularının yönetilmesine katkı sağlamaktadır (Töremen, Çankaya,2008, s 41).

Çalışan ve işverenin karşılıklı olarak birbirlerinden beklentilerinin uyumlaştırılmasına dayanan örgüt iş uyumu sağlanmasının yanı sıra kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için örgüte giren çalışanın bir taraftan kendi amaçlarına ulaşırken eş zamanlı olarak örgütün de çalışandan en üst derecede faydalanabilmesi konusundaki amaçlarına ulaşması gerekmektedir. Örgüt içerisinde psikolojik sözleşmelerden doğan karşılıklı beklentiler, çalışan açısından işverenin ücret, terfi fırsatları ve eğitim fırsatları konularında olurken, işveren açısından da çalışanın enerjisini, zamanını, teknik becerilerini örgüte vermesiyle gerçekleşmektedir (Mimaroglu, 2008, s.160).

Bu çalışmada, zincir ve bağımsız otel çalışanlarının engellenme düzeyleri, iş tatmini, tepkilerini belirlemek ve iki grup arasında farklılık olup olmadığını test etmek amaçlanmıştır.

Gruplar kendi içinde ayrı ayrı değerlendirildiğinde zincir otel çalışanları için şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Zincir otel çalışanları için örgüt içerisinde en çok durumsal baskı yaratan konu departmanın bütçesinin düşük olması nedeniyle işlerini yapmalarının engellenmesidir.
- Zincir otel çalışanlarının yaklaşık % 6'sı kesinlikle engellendiğini düşünürken, % 22'si kısmen engellenmekte, % 24'ü kararsız iken, % 30'u kısmen engellenme deneyimi yaşamamıştır. Kesinlikle engellenmediğini düşünen çalışanların oranı ise % 18'dir. Bu durumda bu zincir işletme çalışanlarının yaklaşık % 30'u en az bir kere engellenme deneyimi yaşamıştır.

- Zincir otel çalışanları iş tatmini açısından değerlendirildiğinde, bu gruptaki çalışanların yaklaşık % 50'sinin tatmini yüksektir.
- Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğine göre zincir otel işletmesi çalışanları % 8'lik bir oranla en sık ciddi olarak işi bırakmayı düşünmektedir.
- Zincir otel çalışanlarının yanıtlarına göre tüm ölçekler arasında ilişki bulunurken sadece engellenme ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

Bağımsız otel çalışanlarının sonuçları ise şu şekildedir:

- Bağımsız otel işletmesinde çalışanlar en fazla % 7'si durumsal baskı hissederken, % 27'si kesinlikle böyle bir durum algılamamaktadır.
- Katılımcıların sadece % 5'i kesinlikle engellendiğini algılamaktadır.
- İş tatmini açısından çalışanların % 30'u tatminsizken, % 47'si işinden ve işyerinden memnundur.
- Bağımsız otel çalışanlarının sadece % 1'i üretkenlik karşıtı iş davranışlarını her gün yapmaktadır.
- Bağımsız otel çalışanları engellenme ile durumsal baskı, iş tatmini ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında bir ilişki olduğunu düşünmektedir. Yani, bu gruba göre durumsal baskı koşulları engellenmeye neden olmakta, bu durumda iş tatmini düşmekte ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ortaya çıkmaktadır.

İki grubun birbirinden farklı olan özellikleri ise şu şekildedir:

- Durumsal baskı yaratan etmenler açısından incelendiğinde farklılıkların genel olarak kaynakların yetersizliği ve işletme politikalarından kaynaklandığı görülmektedir.
- Engellenme açısından gruplar karşılaştırıldığında tek bir yargıda farklılık bulunmaktadır. Zincir otel çalışanları engellerin işle birlikte ortaya çıktığını düşünmektedirler.
- Zincir otel çalışanlarının iş tatmin oranı bağımsız otel çalışanlarına göre biraz daha yüksektir.
- Üretkenlik karşıtı iş davranışlarına göre gruplar arasında çok az bir farklılık görülmektedir. Bu üç farklılıkta üretime karşı sapkınlıkla ilgilidir. Zincir otel çalışanlarının verdiği yanıtlar açısından bu boyutla ilgili fark söz konusudur.

Örgüt yapısı, yönetim biçimi gibi konular bakımından bağımsız otel işletmeleri ve zincir otel işletmeleri arasında bulunan farklılıklar çalışanların engellenme deneyimlerinde de farklılıklara yol açmaktadır. Örneğin; zincir işletmelerdeki merkezileşme olgusu, hiyerarşik yapıdaki mesafeler, bürokrasi, geç karar alınması ve çalışanların daha az kararlara katılması gibi nedenler engellenmeye yol açabilmektedir. Araştırmadan çıkan sonuçlara göre; bağımsız otel işletmesi çalışanları için genel olarak plansız işler, politika ve prosedürler engel kaynağı oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca bazı bağımsız otel işletmelerinde genellikle yönetici konumundaki kişiler işletme sahibi ve ona yakın kişilerden oluştuğu için alt kademe çalışanlar için kariyer gelişiminde bir engel ortaya çıkabilmektedir.

Örgüt içerisinde çalışanların engellenmelerine neden olan birçok etmen bulunmaktadır. Kişinin kendisinden kaynaklanan engeller (kişilik, bilgi ve beceri, deneyim vb.) ile örgütün kendinden kaynaklanan engeller (bürokrasi, fiziki ortam, iletişimsizlik vb.) çalışanların motivasyonlarını düşürmekte ve bu durum çözülmediği zaman bireyin farklı yollarla ihtiyaçlarını karşılama arayışına girmesi söz konusu olmaktadır. Bunun sonucunda da hem engellenen kişi, hem örgüt hem de diğer çalışanlar maddi ve manevi olarak etkilenmektedir. Ancak engellenmenin her zaman zararlı olmadığını, örgüt içerisindeki tüm kişilerin zarar verici davranışlarda bulunmasını engellemek amacıyla bazı durumlarda faydalı olduğunu da vurgulamak gerekmektedir.

Araştırmadan elde edilen veriler ile engellenmenin sonuçları birlikte değerlendirildiğinde uygulanması gereken bazı çalışmalar olduğu ortaya çıkmaktadır. Özellikle emek yoğun bir sektör olan turizmde çalışanların memnuniyeti misafir memnuniyetini de beraberinde getireceğinden yöneticilerin işgörenleri çok iyi tanıyıp hangi koşulların engellenmeye neden olduğunu öğrenmesi ve bu durumla başa çıkmada etkili yöntemleri uygulaması zorunludur. Önerilebilecek bazı maddeler şunlardır:

- İşgörenlerin görev dağılımında yaşanan belirsizlikleri giderecek açık ve uyumlu bir örgüt şeması oluşturmak.
- Aşırı iş yükünü azaltmak için gerekli önlemleri almak ve işgörenin yetenek ve becerisine uygun iş yükü planlaması yapmak.
- İşgörenleri sürekli teşvik etmek, işgören gereksinimlerini değerlendirmek, işgörenler arasında grup çalışmalarını desteklemek
- İşgörenlerin sosyal güvenlik sistemlerini işletmek ve iş güvenliği konusunda garanti vermek.
- Ücret seviyelerinin yükseltilmesi ve ödemelerin zamanında yapılmasını sağlamak

- İşgörenlerin kendilerini geliştirmesine fırsat vermek ve kararlara katılmalarını sağlamak
- Etkin bir performans değerlendirme yöntemiyle eğitim, terfi, ödül sistemi oluşturmak.
- İşin sorunsuz yapılabilmesi için uygun araç gereçlerin mevcudiyetini sağlamak.
- Tüm çalışanlar arasında açık bir iletişim sistemi kurmak.

Sonuç olarak “engellenme” her işletmede yaşanması muhtemel bir durumdur. Yönetici ve çalışanların karşılıklı olarak beklenti ve ihtiyaçlarını bilmesi, optimum düzeyde bunların karşılanmasını sağlaması ile engellenmenin minimuma düşürülmesi mümkündür.

KAYNAKÇA

AKAT İ., BUDAK G., İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.

AKGÜNDÜZ S., Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

AKTAN C., “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı: Whistleblowing”, Mercek Dergisi, (2006), 1-13.

ALANYALI K., Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik (Coşku) Etkileri Bağlamında İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2006.

ALESSANDRA, A., “Burnout: How You Can Try Too Hard To Succeed”, Business Credit, No. 90, (1988), 46-49.

ALLEN, R. E., LUCERO, M. A., “Subordinate aggression against managers: Empirical analyses of published arbitration decisions”, The International Journal of Conflict Management, Vol. 9, No. 3, (1998), 234-257.

AMBROSE M., SEABRIGHT M., SCHMINKE M., “Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 89, (2002), 947–965.

ANKAY A., Ruh Sağlığı ve Davranış Bozuklukları, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.

AŞIK N., “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresin Bireysel Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma”, Mevzuat Dergisi, Sayı 91, (2005), <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/07a/01.htm>, Erişim Tarihi: 22.06.2008.

AYTAÇ S., “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık”, İş,Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt : 5 Sayı: 2. (2003).

BAKAN İ., BÜYÜKBEŞE T., “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (7), (2004),1-30.

BALCI A. , Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama, (Organizational Development –Theory and Practice- 2. Ed.), PegemA Yayinlari, Ankara, 2000.

BARKOWSKI N., Organizational Behavior in Health Care, Jones & Barlett Publishers, S. Sudbury, (2005), 118-119.

BAYDAR T., “Yönetim Etiğine Genel Bir Bakış”, Türk İdare Dergisi, Sayı 449, (2005), 47-75.

BERKOWITZ, L., “The frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation”, Psychological Bulletin, 106, (1989), 59-73.

BLOUNT S., JANİCİK G., “When plans change: Examining how people evaluate timing changes in work organizations”, The Academy of Management Review, Vol 26, No. 4, (2001), 566-585.

BUDAK, G., Sürgevil, O., “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 20, Sayı:2, (2005), 95-108.

CESUR A., “İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 1998.

CHEN, P. Y., SPECTOR, P. E., “Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65, (1992), 177-184.

COSTLEY, D. L., TODD, R., *Human Relations in Organizations*, West Publishing Company, New York,1991.

CÜCELOĞLU D., *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi,, İstanbul,2005.

ÇABUK T., “Ergenlerde Ana Baba Yoksunluğunun Frustrasyon Toleransına Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 1986.

ÇAKMAK A., BİÇER İ., “Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen unsurlar”, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, (2006), 3-14.

ÇEKMECELİOĞLU H., “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, (2005), 23-39.

EATON W., “Hypotheses Relating To Worker Frustration”, Journal of Social Psychology, Vol. 35 Issue 1, (1952), 59-68.

EGE B., “İşgören Tatminin Etkileyen Faktörler Ve İşgören Tatmini İle İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2000.

EKİNCİ H., EKİCİ S., “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 27, No:1, (2003), 109-120.

EREN E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

ERGÜL F., “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com, Cilt 4, Sayı 14, (2005), 67-79.

ERJEM Y., “Eğitimde Yabancılaşma Olgusu ve Öğretmen: Lise Öğretmenleri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 4, (2005), 395-417.

EROL N., “Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt İçi İletişim Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama (Ankara Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2008.

ERONAT Z., “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ’lerde Ampirik Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.

ERZURUMLU S., “Örgütsel Gerilim Kaynakları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994.

EROĞLU F., Davranış Bilimleri, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004.

FOX S., SPECTOR P., “A Model of Work Frustration-Aggression”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 20, No. 6, (1999), 915-931

FROMM, E., İnsandaki Yıkıcılığın Kökenleri, Payel Yayınları, İstanbul, 1995.

GIACALONE R., ROSENFELD P., “Reasons For Employee Sabotage In The Workplace”, Journal Of Business And Psychology, Volume 1, No. 4, (1987), 367-378.

GIBNEY R., Cognitive organizational obstruction: Its nature, antecedents and consequences, Unpublished Master Dissertation, University of Pittsburgh, Business Administration, Pittsburg, 2007.

GREENBERG J., “Employee Theft As a Reaction To Underpayment: The Hidden Cost of Pay Cuts”, Journal of Applied Psychology, Vol. 75, No.5, (1990), 561-568.

GREENBERG L., BARLING J., “Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors”, *Journal of Organizational Behavior*, 20, (1999), 897-913.

GÜL H., “Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B.F. Dergisi*, Sayı 10, (2006), 65-79.

GÜMÜŞTEKİN G, ÖZTEMİZ A., “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt : 27, No:1, (2005), 109-120.

GÜVEN M., BAKAN İ. YEŞİL, S., “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:12 Sayı :1, (2005), 127-151.

HEACOX N., SORENSON R. “Organizational Frustration and Aggressive Behaviors”, *Journal of Emotional Abuse*, Volume:4 Issue:3/4, (2004), 95-118.

HERZBERG F., "One more time: how do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, vol. 46, iss. 1, (1968), 53-62.

KAÇMAZ N., “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, *İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, Vol. 68, Sayı 1, (2005), 29-32.

KARACA M., “Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlara Maruz Kalma ve Mağdurların Kişiliğiyle İlişkisi: Kayseri’de İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2007.

KAYA A., KAYA Y., “Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticilerinin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı :23, (2007), 41-62.

KEENAN A., NEWTON T.J., “Frustration in organizations: Relationships to role stress, climate, and psychological strain”, *Journal of Occupational Psychology*, 57, (1984)57-65.

KENNEDY J., ANDERSON R., “Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, (2002), 545-559.

KIDWELL R., KOCHANOWSKI S., “The Morality of Employee Theft: Teaching About Ethics and Deviant Behavior in The Workplace”, *Journal Of Management Education*, Vol. 29 No.1, 1(2005), 35-152.

LAU V., WING T. , HO J., “A qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 1, (2003), 73-99.

LAZAR J., JONES A., SHNEIDERMAN B., “Workplace user frustration with computers: an exploratory investigation of the causes and severity”, *Behaviour & Information Technology*, Vol. 25, No. 3, (2006), 239 – 251.

MARANGOZ M., BİBER L., “İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), (2007), 202-217.

MCCOLL-KENNEDY J., ANDERSON R., “Impact of leadership style and emotions on subordinate performance”, *The Leadership Quarterly*, Volume 13, (2002), 545–559.

MİMAROĞLU H., “Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2008

MİNİBAŞ J., “Özel ve Devlet İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü İle İlişkisi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1990.

MOUNT M., ILIES R., JOHNSON E., “Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors”, *Personnel Psychology*, Vol. 59, No. 3, (2006), 591-622.

NEUMAN J. H., BARON R. A., “Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets”, *Journal of Management*, 24 (3), (1998), 391-419.

NEUMAN J. H., BARON R. A. Aggression in the workplace. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1997

ÖĞÜT A., AKGEMCİ T., DEMİRSEL M.T., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol 12, (2004), 276-290.

ÖRÜCÜ E., ESENKAL F., “Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 14, (2005), 141-166.

ÖRÜCÜ E., KAPLAN E., “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:7 Sayı: 1, (2001), 93-111.

ÖZDEMİR F. “Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006.

ÖZDEVECİOĞLU M., “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, (2003), 77-96.

ÖZDEVECİOĞLU M., AKSOY M., “Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, (2005), 95-109.

ÖZDEVECİOĞLU M., BULUT A., TEKÇE E., ÇİRLİ Y., GEMCİ T., TOZAL M., DOĞAN Y., “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10 Sayı :2, (2003), 125-138.

ÖZGEN I., “Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu (4-5 Mayıs 2007) CD’si*, (2007), 116-124.

ÖZKALP E., KIREL Ç., *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004.

ÖZMUTAF N., “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, (2007), 41-60.

PETERS L.H., O’CONNOR E.J., “Situational constraints and work outcomes: the influences of a frequently overlooked construct”, *Acadamy of Management Review*, 5(3), (1980), 391-397.

ROSENZWEIG S., “VI. A General Outline Of Frustration”, *Character & Personality*, Vol. 7 Issue 2, (1938), 151-160.

SEÇER Ş., “Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme”, *Sosyal Siyaset Konferansları*, Nevzat Yalçıntaş’a Armağan Özel Sayısı, 50. Kitap, İstanbul,2005.

SEÇER Ş., SEÇER B., “Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi”, *TİSK Akademi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, (2007), 146-175.

SHILS E., “The Concept and Function of Ideology”, *International Encyclopedia Social Sciences*: VII., 1968.

SHORKEY C.T., CROCKER S.B., “Frustration theory: a source of unifying concepts for generalist practice”, *Social Work*, 26(5), (1981), 374 – 379.

SMITH C. A., ELLSWORTH P. C., “Patterns of Cognitive Appraisals in Emotions”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48 (4), (1985), 813-838.

SÖKMEN A., “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*,1, (2005), 1-27.

SPECTOR P. E. “The role of frustration in antisocial behavior at work”, In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.,1997.

SPECTOR, P. E., O'CONNELL B. J., “The contribution of individual dispositions to the subsequent perceptions of job stressors and job strains” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, (1994), 1-11.

SPECTOR P.E., “Organizational frustration: a model and review of the literature”, *Personnel Psychology*, 31, (1978), 815 – 828.

SPECTOR P.E. “Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees”, *Journal of Applied Psychology*, 60(5), (1975), 635 – 637.

STAUSS B., SCHMİDT M., SCHOELER A. “Customer Frustration in Loyalty Programs”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16 No. 3, (2005), 229-252.

STEWART S. M., “An Integrative Framework of Workplace Stress and Aggression”, *The Business Review*, Cambridge, Vol 8, Number 1, (2007), 223-233.

STORMS P.L., SPECTOR P.E., “Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: the moderating effect of locus of control”, *Journal of Occupational Psychology*, 60, (1987), 227 – 234.

ŞAHİN A., “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol 11, (2005), 523-547.

ŞAHİN H., Örgütsel Stres, *Madencilik Bülteni*, Sayı 72, (2005), 54-56.

ŞİMŞEK, Ş., ÇELİK, A., AKGEMCİ, T., FETTAHLIOĞLU, T. “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Volume 15, (2006), 569-587.

ŞİT B., “Engellenme, Çatışma ve Çatışma Türleri”, <http://gridergi.8k.com/psikoloji/engellenme.htm>, Erişim Tarihi: 13.04.08

TOPALOĞLU C., BOYLU Y., “Örgüt İçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke), Sayı 16, (2006), 1-27.

TOPSES G., “Grupla Psikolojik Danışmanın Yetiştirme Yurdu Öğrencilerinin Kendini Gerçekleştirme Ve Kaygı Düzeylerine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988.

TÖREMEN F., ÇANKAYA İ., “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 1 (1), (2008), 33-47

USTA İ., “Motivasyon Kuramı ve Örnek Bir Performans Değerlendirme Uygulaması”, Teknoloji Dergisi, Cilt 9, Sayı 3, (2006), 153-160.

UYGUR A. “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, (2007), 71-85.

ÜRKÜT G., “Farklı Sosyo-Ekonomik ve Cinsiyet Gruplarındaki Üniversite Öğrencilerinin Engellenme Karşısında Geliştirdikleri Agresif Tepkilerinin Rosenzweig Picture-Frustration Testi İle İncelenmesi ve Grupların Agresyon Yön ve Türü Bakımından Karşılaştırılması”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 1988.

WEINBERG R.S., GOULD D. , “Foundation Of Sport And Exercise Psychology”, Champaign, Il: Human Kinetics,1995.

WHINGTER LJ, CUNNINGHAM CJ, WANG M, BURNFIELD JL., “The moderating role of goal orientation in the workload-frustration relationship”, *Journal of Occupational Health Psychology*,13(3), (2008), 283-291

YALÇIN A., ERÇEN E., “Kültür İle Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, (2004), 201-218.

YILDIRIM İ., “Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Geliştirilmesi Güvenirliği ve Geçerliği”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 13, (1997), 81-87.

EK – 1

“Engellenme” bir amacın gerçekleşmesi için bireyin yöneldiği doğrultuda bir engelin bulunması nedeniyle ihtiyacın karşılanamaması durumuna denir. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülmekte olan "Örgütlerde Engellenme Duygusu: Otel İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanan bu anket ile çalışanların engellenme deneyimleri ve engellenmeye karşı tepkileri hakkında bilgi edinilmeye çalışılmaktadır. Lütfen aşağıda tanımlanmış olan her bir durumu derecelendiriniz. Burada doğru veya yanlış bir cevap bulunmamaktadır.

Akademik bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmış olan bu anketin amacı, sizleri değerlendirmek olmadığı için, lütfen adınızı, soyadınızı yazmayınız.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Tezi Hazırlayan

Melek YANARDAĞ

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Eğitimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Bay	<input type="checkbox"/> Bayan	
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 20'den küçük <input type="checkbox"/> 20 - 24 <input type="checkbox"/> 25 - 34	<input type="checkbox"/> 34 - 44 <input type="checkbox"/> 45 - 54 <input type="checkbox"/> 55 ve üstü	
Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1 - 3 yıl <input type="checkbox"/> 4 - 8 yıl	Kaç yıldır bu sektörde çalışmaktasınız?	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1 - 3 yıl <input type="checkbox"/> 4 - 8 yıl
Çalıştığınız Bölüm	<input type="checkbox"/> Satış & Pazarlama <input type="checkbox"/> Önbüro <input type="checkbox"/> F&B <input type="checkbox"/> Housekeeping	<input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Animasyon <input type="checkbox"/> Teknik Servis <input type="checkbox"/> Muhasebe	<input type="checkbox"/> Güvenlik <input type="checkbox"/> Bahçe & Peyzaj <input type="checkbox"/> Misafir İlişkileri <input type="checkbox"/> Diğer (.....)
Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> Okur-yazar <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise ve dengi <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Diğer ()	

	Lütfen bu bölümdeki ifadelerle ne ölçüde katılıp katılmadığınızı “X” işareti ile belirtiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
s.1	İyi eğitilmemiş kişilere bağlı olarak çalışmak zorundayım					
s.2	İşime uygun olarak yeterli eğitim alamadım.					
s.3	İşimi yapmam için yeterli araç ve gereçlere sahip değilim.					
s.4	İşimi yapmam için gerekli olan araç ve gereçler çoğunlukla müsait değil.					
s.5	Zaman yetersizliği çoğunlukla işimi yapmama engel olmaktadır.					
s.6	Çoğunlukla işimi yapmama engel olan plansız işlerle uğraşıyorum.					
s.7	İşimi yapmam için diğerlerinden yardım istemek çok güçtür.					
s.8	Kötü fiziksel koşullar (çok soğuk, çok aydınlık, vb.) işimi yapmama engel olmaktadır.					
s.9	Sürekli işimi zorlaştıracak tutarsız politikalar prosedürler ve talimatlar almaktayım.					
s.10	Aşırı bürokrasi işimi yapmama engel olmaktadır.					
s.11	Ne yapılması gerektiğini bilecek kadar diğerlerinden daha iyi bir pozisyonda olmama rağmen, onların talimatlarını uygulamak zorundayım.					
s.12	Gerektiğinde işimle ilgili olan bilgileri çoğunlukla alamamaktayım.					
s.13	Departmanımın bütçesi işimi yapmama engel olmaktadır.					
s.14	İşimi yapmam nadiren engelleniyor.					
s.15	Engeller işle birlikte ortaya çıkmaktadır.					
s.16	Genelde işim üzerinde çok az engellenme deneyimim vardır.					
s.17	Sonuç olarak işimden memnunum.					
s.18	Genel olarak işimi sevmiyorum.					
s.19	Genel olarak burada çalışmayı seviyorum.					

	Mevcut işinizde aşağıdakilerin her birini ne sıklıkla yapmaktasınız?	ASLA	BİR YA DA İKİ KEZ	AYDA BİR YA DA İKİ KEZ	HAFTADA BİR YA DA İKİ KEZ	HER GÜN
s.20	İşletme materyallerini ve gereçlerini kasıtlı olarak atmak					
s.21	İşten çok hayallere dalmak					
s.22	Kasıtlı olarak patronunuzu yok saymak					
s.23	İşyerindeki anlamsız şeyler hakkında şikayet etmek					
s.24	İşyeri dışındaki kişilere işinizin ne kadar kötü olduğunu söylemek					
s.25	İşinizi kasıtlı olarak yanlış yapmak					
s.26	Bir şeyler yanlış gittiğinde kendinizi iyi hissetmek					
s.27	Ciddi bir şekilde işi bırakmayı düşünmek					
s.28	Kasıtlı olarak işe geç gelmek ya da yemekten geç dönmek					
s.29	Hasta olmadığınız halde evde kalıp işe gitmemek					
s.30	Yapılması gereken işler olduğu halde sıkı çalışmamak					
s.31	İşvereninize ait değerli bir mala zarar vermek					
s.32	İş yerine ya da işverene ait bir malı kasıtlı olarak kirletmek veya dağıtmak					
s.33	İşyerinde ilaç veya alkol almak					
s.34	İşyerine ait bir eşyayı habersizce almak					
s.35	İşvereninizin dedikodusunu yapmaya çalışmak					
s.36	İş arkadaşına yardım etmemek					
s.37	İşle ilgili bir bilgiyi iş arkadaşınla paylaşmamak					
s.38	İş yerindeki birine ağır şakalar yapmak					
s.39	Kasıtlı olarak birinin işine karışmak, müdahale etmek					
s.40	İşyerinde zarar verici söylentiler başlatmak ya da bu söylentileri devam ettirmek					
s.41	Kendiniz yaptığınız bir hatadan dolayı iş arkadaşınızı suçlamak					
s.42	İşyerindeki biriyle tartışma başlatmak					
s.43	Diğer iş arkadaşlarına karşı kötü davranmak					
s.44	İş arkadaşına ait bir şeyi habersizce almak					
s.45	İş arkadaşına çirkin şeyler söylemek					
s.46	Fiziksel olarak iş arkadaşına saldırmak					

KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI : Melek YANARDAĞ
Doğum Tarihi ve Yeri : 02.11.1984-HATAY
Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Hatay Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
 Önbüro Bölümü / HATAY
Lisans Diploması : Başkent Üniversitesi
 Ticari Bilimler Fakültesi
 Turizm ve Otelcilik Bölümü
Yabancı Dil / Diller : İngilizce
Bilgisayar Bilgisi : İşletim Sistemleri; Microsoft Windows 2000 / XP, VISTA
 Microsoft Uygulamaları; Word, Excel, Powerpoint, Frontpage
 SPSS 11.0
 Otel Otomasyon Programı: Fidelio 6.0, Truva, Odeon, AtoZ

Bilimsel Faaliyetler

Makale

EHTİYAR Rüya, YANARDAĞ Melek (2008). “**Organizational Silence: A Survey on Employees Working In A Chain Hotel**”, Tourism and Hospitality Management , Vol: 14, No:1, 2008.

Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

YANARDAĞ, Melek, “Engellenme Duygusu: Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi”, 22-27 Nisan 2008, Antalya.

YILDIZ, Melek “Engellenme Duygusu: Zincir ve Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanları Arasındaki Farklılık Üzerine Bir Araştırma, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir.

İş Deneyimi:

Crystal Hotels Resorts & SPA, Merkez Rezervasyon Şefi, 16.04.07-Devam ediyor.

Limak Lara Deluxe Hotel, Rezervasyon Memuru, 10.06.06-10.09.06

Limak Arcadia Golf & Sport Hotel, Management Trainee , 01.02.06-30.05.06

The Maxim Resort Hotel, Santralist, 15.06.05-15.09.05

Limak Arcadia Golf & Sport Hotel, Önbüro / Staj, 10.06.04-10.09.04

Petro Club 1. Sınıf Tatil Köyü, F&B Departmanı / Staj, 01.05.01-30.09.01

Antakya Öğretmen Evi, F&B, Housekeeping / Staj, 01.05.00-30.09.00

Adres : Kızıltoprak Mah., Çatıkent Sitesi, Umut Apt. A Blok K:2 D:6, ANTALYA

Telefon : 0 537 240 05 59 (Cep)

0 242 340 60 50 (İş)

E-mail : ms_yildiz@ymail.com