



# ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER DERGİSİ

JOURNAL OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

ISSN: 1300-4646

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER DERGİSİ  
JOURNAL OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

---

Sahibi / Owner  
Yönetim Kurulu Adına İİBF Dekanı  
Prof. Dr. Uğur GÜLLÜLÜ

Editörler / Editors  
Prof. Dr. Uğur GÜLLÜLÜ  
Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK  
Yrd. Doç. Dr. Hayati AKSU  
Yrd. Doç. Dr. Kerem KARABULUT  
Yrd. Doç. Dr. Şükrü YAPRAKLI

Yayın Kurulu Sekreteri  
Hanife ORAL  
e-mail: hanifeoral2002@yahoo.com

Cilt / Volume: 21  
Sayı / Number 1 (2007)  
ISSN 1300 4646

Copyright © Eylül 2006  
Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi

*Tüm Hakları Mahfuzdur.*

*TÜBİTAK / ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanına (SBVT) dahildir.  
Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli  
bir dergidir. Dergide yayımlanan makalelerin dil ve bilim sorumluluğu yazara aittir.  
Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

Adres / Address: Atatürk Üniversitesi İİBF  
Z. F. Fındıkoğlu Araştırma Merkezi  
25240 / ERZURUM

Tel : 0 442 231 20 64  
Fax : 0 442 236 09 49  
e-mail: iibf@atauni.edu.tr

Baskı ve Dizgi / Publishing  
Gürbüz BIYIKLI  
e-mail: gurbuzb@atauni.edu.tr

## TEŞEKKÜR

Bu dergi değerli hakemlerimizin katkılarıyla yayımlanmaktadır. İlgilerinden ve desteklerinden dolayı teşekkür eder, saygılar sunarız.

### BU SAYININ HAKEM KURULU

Prof. Dr. A.Hamdi İSLAMOĞLU

Prof. Dr. Ahmet B. GÖKSEL

Prof. Dr. Altan ÇABUK

Prof. Dr. Aysel ERCİŞ

Prof. Dr. Besim AKIN

Prof. Dr. Burak SALTOĞLU

Prof. Dr. Canan ÇETİN

Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN

Prof. Dr. Cengiz YILMAZ

Prof. Dr. Dilek ÖZBEK

Prof. Dr. Emel ŞIKLAR

Prof. Dr. Emin Zeki BAŞKENT

Prof. Dr. Erdoğan ALKİN

Prof. Dr. Esin Can MUTLU

Prof. Dr. Ferda ERDEM

Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Prof. Dr. Güneri AKALIN

Prof. Dr. Halil ÇİVİ

Prof. Dr. Hasan ÖZYURT

Prof. Dr. İkbâl AKSULU

Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ

Prof. Dr. Kemal SEZEN

Prof. Dr. Kemal YILDIRIM

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Prof. Dr. Mahmut TEKİN

Prof. Dr. Mina ÖZEVREN

Prof. Dr. Nevin DENİZ

Prof. Dr. Nihat EDİZDOĞAN

Prof. Dr. Osman DEMİRDÖĞEN

Prof. Dr. Önder BARLI

Prof. Dr. Recep KÖK

Prof. Dr. Recep TARI

Prof. Dr. Saime ORAL

Prof. Dr. Selahattin GÜRİŞ

Prof. Dr. Serdar KILIÇKAPLAN

Prof. Dr. Serpil AYTAÇ

Prof. Dr. Suat OKTAR

Prof. Dr. Suna TEVRUZ

Prof. Dr. Şemsettin BAĞIRKAN

Prof. Dr. Şerif ŞİMŞEK

Prof. Dr. Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU

Prof. Dr. Şule ÖZKAN

Prof. Dr. Tamer KOÇEL

Prof. Dr. Targan ÜNAL

Prof. Dr. Uğur GÜLLÜLÜ

Prof. Dr. Zafer TUNCA

Prof. Dr. Zeynep BİLGİN

# YILDIRMA (MOBBING) OLGUSUNUN İÇSEL PAZARLAMA İLE İLİŞKİSİ: NEVŞEHİR'DE BULUNAN BANKALAR ÖRNEĞİ

Suzan ÇOBAN<sup>(\*)</sup>  
Mahir NAKİP<sup>(\*\*)</sup>

**Özet:** İç müşteri tatmini olarak bilinen iş gören tatmini, dış müşteri tatmini kadar önemlidir. Çünkü, dış müşteri tatmini iç müşteri performansına bağlıdır. Fakat iç müşteri tatminini olumsuz etkileyen bir çok faktör vardır. Bu faktörlerden biri yıldırma. Yıldırma, işyerinde şiddetli sosyal stres kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Bu problem hem iç müşteri tatminine hem de işletme performansına zarar verir. İçsel pazarlama yaklaşımı bu problem için yapısal çözümler sunar.

Nevşehir'de bulunan banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmadan elde edilen önemli bir bulgu, yıldırmaya maruz kalma durumu ile içsel pazarlama uygulamalarından tatmin olma düzeyi arasında anlamlı bir farklılığın var olmasıdır. Yıldırmaya maruz kalanların iş tatmini ve iş motivasyonunun artırılması gibi içsel pazarlama uygulamalarından tatmin olma düzeyi, kalmayanlardan daha düşüktür.

**Anahtar Kelimeler:** Yıldırma, İç Müşteri Tatmini, İçsel Pazarlama.

**Abstract:** Staff satisfaction known as internal customer satisfaction is as important as external customer satisfaction. Because, external customer satisfaction depends on performance of internal customer. But, there are a lot of factors that negatively affect internal customer satisfaction. One of these factors is mobbing. Mobbing is defined as a severe form of social stressors at work. This problem damages both internal customer satisfaction and business performances. Internal marketing approach provides structural solutions for this problem.

An important finding obtained from the research which was made on bank officers in Nevşehir; with the situation of exposing mobbing; there's a meaningful difference between satisfaction degree of the internal marketing applications. Satisfaction degree of internal marketing applications such as work satisfaction and enhancement of business motivation who are exposed to mobbing is lower than those who aren't exposed to mobbing.

**Keywords:** Mobbing, Internal Market Satisfaction, Internal Marketing.

## I. Giriş

Günümüz iş yaşamında çok sık yaşanan yıldırma faktörü çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanlar, işletme faaliyetlerinin sürekliliği için bedensel ve düşünsel yeteneklerini işletmeye sunan ve bunun karşılığında işletmeden beklentileri olan işletme içi bir çıkar çevresidir. İşletmeler, dış müşterilerini mutlu etmek ve kârlarını artırmak istiyorlarsa çalışanlarını çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yollarını aramalıdır. Bu kapsamda yapılacak çalışmalardan biri, içsel pazarlama anlayışını hayata geçirmektir.

---

<sup>(\*)</sup> Yrd.Doç.Dr. Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF

<sup>(\*\*)</sup> Prof. Dr. Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF

## II. Literatür Taraması

İş yerinde psikolojik terör olarak nitelenen yıldırma olgusu eski bir geçmişe sahip olmakla birlikte, 1984 gibi yakın bir geçmişte iş gören tatminini azaltan bir faktör olarak Leymann tarafından mercek altına alınmıştır (Leyman, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>). İş yerindeki stres etmenlerinden biri olan yıldırma fazla dikkat çekmemekte, böyle şeylerin iş ortamının ayrılmaz bir ögesi olduğu düşünülmektedir. Oysa ki yıldırma ile ilgili yapılan araştırmalar sonunda aşağıda görüleceği gibi çok ciddi sonuçlara ulaşılmıştır:

- İngiltere’de 1996’da Institute of Personnel and Development (IPD) tarafından yapılan bir araştırmaya göre her sekiz çalışandan biri (3 milyon kişi) son beş yılda zorbalığa maruz kalmıştır (%12). ABD’de Garry Namie başkanlığında yapılan araştırmaya göre her altı çalışandan biri on sekiz ay boyunca zorbalık, taciz gibi durumlara maruz kalmıştır (%16). İspanyol University of Alcal de Henares tarafından Avrupa Birliği bazında yapılan araştırmaya göre ise bu oran, %15’tir (Arpacioğlu, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2384>).
- European Foundation for the Improvement of the Living and Working Conditions, 1998 yılı itibariyle İtalya’da çalışanların yaklaşık %4.2’sinin yıldırma mağduru olduğunu, bu oranın şuanda %4-%6 arasında değiştiğini ve bunun yaklaşık bir-bir buçuk milyon arasında çalışanı kapsadığını ifade ediyor (<http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/02/feature/it0402104f.html>).
- Yakın zamanlarda A.B.D.’de 9.000 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, kadın çalışanların %42’sinin, erkek çalışanların ise %15’inin son iki yılda zorbalığa uğradığı ve bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğu belirtiliyor. Avrupa’da yıldırma mağdurlarının çoğu kadınlardan oluşurken, İtalya’da yapılan çalışmalarda kadınların %51’i erkeklerin ise %49’u yıldırmaya maruz kalmıştır (<http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/02/feature/it0402104f.html>).
- Tüm sektörleri temsil eden gruplar üzerinde yapılan araştırmalar, çalışanların yaklaşık %3’ünün bu tür davranışlara maruz kaldığını gösteriyor: İsveç’te yılda 154.000, Almanya’da 800.000 kişi işyerindeki duygusal taciz yüzünden ciddi şekilde hastalanıyor. A.B.D.’de ise bu rakamın yılda 4 milyon kişi olduğu tahmin ediliyor (Arpacioğlu, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2384>).
- 1996 yılında Avrupa birliğine üye 15 ülke çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların %4’ünün fiziksel şiddete, %2’sinin cinsel tacize ve %8’inin korkutma ve zorbalığa maruz kaldığı saptanmıştır. Araştırma cinsiyet, yaş ve sektörler ile yıldırma eylemine maruz kalma durumu arasında ilişkinin olduğunu göstermektedir. Araştırmaya göre, cinsel tacize daha çok gençler ve bekâr kadınlar, zorbalığa ise yönetim ve satışçılar maruz kalmaktadır. İsviçre’de yapılan araştırmada sektörler

itibariyle, sağlık hizmetleri ve sosyal hizmetlerde yıldırma eylemleri daha sık görülmektedir (Di Martino, <http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/protection/safework/violence/violwk/violwk.htm>).

Yıldırma eylemlerinin örgütlerde yöneticilerce daima tek bir kişiye karşı yapıldığı düşünülebilir. Ancak, işletmenin her kademesindeki görevlilere bu eylem biçimleri uygulanabilmektedir. Örgüt hiyerarşisinde bu eylemlerin üç biçimde görülebileceği ifade edilmektedir. Birincisi, bu eylemlerin aynı düzeyde çalışanlar arasında gerçekleşmesi; ikincisi kendilerinden daha alt düzeyde çalışanlara uygulanması; üçüncüsü ise, çalışanların üstlerine karşı yıldırma davranışlarında bulunmalarıdır (Ramage, <http://www.law-office.demon.co.uk/art%20mobbing-1.htm>). Bu yapı çerçevesinde Zapf, yıldırma olgusunun ortaya çıkış nedenlerini başlıca dört faktöre bağlamaktadır: yıldırmaı gerçekleştiren suçlular, yıldırma sürecine hedef olan mağdurlar, örgüt ve çalışma grubunun sosyal sistemi (Zapf, <http://www.worktrauma>).

İşletmenin üst kademe yöneticilerinden en alt kademede ki personellerine kadar işletme amaçlarına yönelik olarak faaliyet sunan tüm çalışanlar, iç müşteri olarak adlandırılmaktadır (Yapraklı ve Özer, 2001:60; Harrel ve Fors, 1995:47). İç müşteri ve dış müşteri tatmini arasında doğrusal bir ilişki söz konusu olmakta ve şu şekilde açıklanmaktadır: tatmin olmuş iç müşteri, tatmin olmuş dış müşterilere yol açmakta ve tatmin kâr müşteriler de personelin işlerinde tatmin olma duygusunu güçlendirmektedir (Öztürk, 2000:96). Pierchy, dış müşteri tatmini ile iç yapı ilişkisini, iç ve dış müşterilerin tatmin seviyelerinin yüksek ve düşük olmasına göre analiz etmektedir (Ay ve Kartal, 2003:19; Pierchy, 1998:218). Analiz sonucuna göre, iç müşteri tatmini ve bunun dış müşteriye yansması sinerjik etki yaratmakta ve işletme başarısına yol açmaktadır. Aksi durumda ise, işletmeden yabancılaşma ve uzaklaşma söz konusu olmaktadır. Heskett ve arkadaşları tarafından geliştirilen hizmet-kâr zincirinde ise kârlılık, müşteri sadâkati, işgören tatmini ve işgören sadâkati arasında ilişki kurulmaktadır (Öztürk, 2000:87; Heskett, ve diğerleri, 1994:164-165).

Yıldırma sürecinin iç müşteri olarak nitelendirilen çalışanların tatminini olumsuz etkilemesi, sonuçta işletme başarısını önemli derecede azaltmaktadır. Almanya'da psikolojik terörün bir girişime (bin çalışan düzeyinde) yıllık doğrudan maliyetinin 112.000 amerikan doları ve dolaylı maliyetinin ise 56.000 amerikan doları olduğu hesaplanmıştır (Di Martino, <http://www.ilomirror.cornell.edu/public/english/protection/safework/violence/violwk/violwk.htm>). Dolayısıyla sorunun çözümü, işletmenin başarısı ve rekabet gücü için oldukça önemlidir. İşletmelerde mağdurların tedavi ettirilmesi, çatışma yönetimi, insan kaynakları yönetiminde etkinlik veya işyerinde etik ilkeler oluşturulması gibi çözüme yönelik yaklaşımlar kullanılmakla birlikte (Karip, 2003:43; Şimşek, 2001:290-291) yapısal bir çözüm olarak içsel pazarlamanın üst yönetimden

başlamak üzere alt kademeye kadar tüm örgüt tarafından benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir.

İçsel pazarlama, müşteri odaklı çalışanları işletmeye çekmek ve onları işletmede tutmak üzerine yoğunlaşan faaliyetlerdir (Yapraklı ve Özer, 2001:58; Ewing and Caruana, 1999:17-18). Alıcı-satıcı ilişkileri işletmelere pazarlama fırsatı sağlamakta olup, bunu başarmanın yolu, içsel pazarlamanın uygulanmasıdır. Çünkü içsel pazarlama, mutlu müşteriler elde etme yolunun mutlu ve tatmin olmuş iç müşteriden geçtiğini ifade etmektedir. Başka bir anlatımla, içsel pazarlama çabalarıyla etkili dışsal pazarlama davranışı için uygun iklim sağlanmaktadır (Ballantiyne, 2000:276;Çoban, 2004:91). İçsel pazarlama, içsel müşteriler olarak tüm çalışanlara ve bölümlere yaklaşmakta ve işletme içerisinde çalışanları ve bölümleri içsel tedarikçi olarak incelemektedir. Bu yaklaşımın temel varsayımı, içsel müşteriler ile hizmet işlemlerinin kalitesini artırmanın işletmenin dışsal müşterilerle hizmet işlemlerinin kalitesini pozitif bir şekilde etkileyebildiğidir. Bunun yanısıra söz konusu varsayıma iç müşteri odaklılık konusu da eklenmekte ve çalışanların tatminini sağlayacak olan eğitim, ücretlendirme, haberleşme gibi politikaların önemi vurgulanmaktadır (Lings, 2004:407). Dolayısıyla çalışanların tatmin oldukları bir ortam yaratmanın yolu, onların müşteri olarak algılanması ve iç müşterilere yönelik pazarlama uygulamalarının benimsenmesinden geçer (Varey and Lewis, 1999:928).

Genişletilmiş içsel pazarlama anlayışına göre içsel pazarlama, motive edilmiş ve tüketici yönelimli personeli yaratmak amacıyla müşteri tatminini sağlama ve işletme ve fonksiyonel stratejilerin etkili uygulamasına doğru bir pazarlama yaklaşımı kullanılarak çalışanların değişime ve düzene karşı direnişlerini kırma, onları motive etme ve fonksiyonlar arası koordinasyon ve bütünleşmeyi sağlamaya yönelik planlı çabalardır. Modelin merkezinde çalışanları motive eden, fonksiyonlar arası koordinasyonu sağlayan ve müşteri odaklılığa yönelik pazarlama yaklaşımı vardır (Rafiq and Pervaiz, 2000:449-457; Çoban, 2004:92). Lings tarafından geliştirilen bir başka modelde ise içsel pazarlama içsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme (ürün, fiyat, dağıtım gibi) süreçlerden oluşmaktadır (Lings, 2004:409-411; Çoban, 2004:93).

### **III. Yıldırma Olgusunun İçsel Pazarlama ile İlişisini Saptamaya Yönelik Bir Araştırma**

#### *A.Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri*

Çalışmada yıldırma olgusunun oluşumu, yapısı, etkileri ve bu oluşuma yönelik yönetimin tutumu incelenmektedir. Ayrıca çalışmada, işletmelerde iş gören tatminine yönelik uygulamaları içsel pazarlama kapsamında incelemek ve bu uygulamaların yıldırma eylemine maruz kalma durumuna göre anlamlı bir farklılık taşıyıp taşımadığını açıklamak amaçlanmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşmaktadır:

H<sub>1</sub>: Cinsiyet ile yıldırma eylemine maruz kalma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

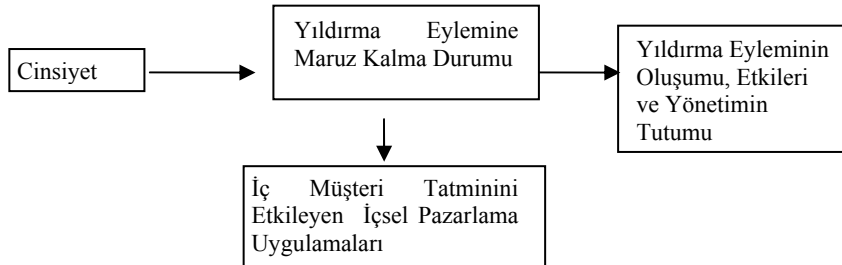
H<sub>2</sub>: Yıldırma eylemine maruz kalma durumu ile yıldırma eylemi karşısında yönetimin tutumunun algılanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Yıldırma eylemine maruz kalma durumu ile yıldırma eyleminin oluşumuna yol açan taraflar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Çalışanların yıldırma eylemine maruz kalma durumları ile içsel pazarlama uygulamalarından tatmin olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### B. Araştırma Modeli

İçsel pazarlama yaklaşımı, hizmet pazarlamasında insan faktörü ile birleşmekte ve hizmet pazarlaması (içsel, dışsal ve interaktif) üçlüsünde tanımlanan ilişkileri düzenlemektedir (Kotler 1994:171; Lings 2004:408). Dolayısıyla, hizmet sektöründe yer alan ve iç ve dış ilişkilerin önem kazandığı bankacılık sektöründe araştırma yapılması uygun görülmüştür. Şekil 1' de görüldüğü gibi araştırma, cinsiyet ile yıldırma eylemine maruz kalma durumu, çalışanların yıldırma eyleminin oluşumu, etkileri ve yönetimin bu olguya karşı tutumu ile ilgili düşüncelerinin yıldırma eylemine maruz kalma durumu ile ilişkisini ve yıldırma eylemine maruz kalma durumu ile iç müşteri tatminine yönelik içsel pazarlama uygulamaları arasındaki farklılığı açıklamaya çalışan tanımlayıcı araştırma modeli çerçevesinde yürütülmüştür.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### C. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırma teorik ve uygulama olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Teorik düzeyde yıldırma olgusu, iş gören tatmini ve içsel pazarlama olgusu ikincil kaynak verilerine dayalı olarak incelenmiştir. Uygulama safhasında ise teorik bilgilerden hareketle hazırlanan anket, Nevşehir'de bulunan banka çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Anket soruları, iki seçenekli, çoktan seçmeli ve derecelmeli sorulardan oluşmaktadır. Ayrıca, iç müşteri tatminini etkileyen yönetim uygulamaları, literatürden elde edilen 33 ifadeden oluşmakta ve likert ölçeğine dayalı olarak (1: çok tatmin edici, 2: tatmin edici, 3: ne tatmin edici ne



değil, 4: tatmin edici değil, 5: hiç tatmin edici değil) anket formunda yer almaktadır. Hazırlanan anket formu, özel sayılabilecek nitelik taşıdığından ve bankaların yoğun çalışma temposu nedeni ile 20 Mayıs 2005 tarihi içerisinde zarflanarak banka çalışanlarına iletilmiş ve 2 gün sonra teslim etmeleri istenmiştir. Nevşehir merkezde 10 bankanın şubesi bulunmakta olup, bu bankalardan 2 tanesi anket formunun çalışanlar üzerinde uygulanmasına izin vermemiştir. Söz konusu bankalarda çalışanların sayısı 110'dur ve tam sayım uygulanmıştır. Ancak, iade edilen anket formu 61'dir. Bu rakamlara baktığımızda anketin cevaplanma oranı %55 olarak tespit edilmektedir. Bu kapsamda, araştırma sonuçlarının Nevşehir ili banka çalışanları kapsamında genelleştirilebileceği söylenebilir.

Anketlerin değerlendirilmesinde ve analizinde SPSS 9.00 hazır paket programı kullanılmıştır. Yıldırma olgusunun yapısı ve genel görünümünün belirlenmesinde frekans dağılımından, yıldırmaya maruz kalma durumu ile cinsiyet ve yönetimin tutumu gibi iki değişken arasında ilişkinin açıklanmasında ki-kare analizi ve korelasyondan, işgören tatminine yönelik içsel pazarlama uygulamalarının belirlenmesinde faktör analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca, çalışanların tatminine yönelik yönetim uygulamalarında saptanan içsel pazarlama faktörlerinin yıldırma eylemine maruz kalma durumu açısından farklılığı tespit etmek amacıyla manova analizi uygulanmıştır (bkz. Nakip 2004:277-393-447). Cronbach alpha güvenilirlik analizinde ise bu değer, %91 olarak saptanmıştır.

#### *D. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular*

##### *1. Yıldırma Olgusunun Genel Görünümüne Yönelik Bulgular*

Yıldırma eylemine maruz kalma durumu, yıldırmaya neden olan taraflar, verimliliğe etkisi, bu olgu karşısında yönetimin tutumu gibi bilgiler literatürde geniş bir yer bulmaktadır. Tablo 1'de görüldüğü gibi, araştırmada bu olguya yönelik şu bilgiler elde edilmiştir:

a. Tabloda görüldüğü üzere araştırma kapsamında yer alan çalışanların 39 (%64)'u yıldırma mağduru olmadığını, 22 (%36)'si ise bu eyleme maruz kaldığını ifade etmektedir.

b. Yıldırma eyleminin sebeplerine bakıldığında sırasıyla yıldırma eylemine başvuranlar (%36), yönetim (%33) ve mağdurun kendisi (%31) olarak yer almaktadır. Rakamların bu denli birbirine yakın olması, yıldırma olgusunun ortaya çıkmasında her üç faktöründe birlikte düşünülebileceğini ifade edebilir.

Tablo 1: Yıldırma Olgusunun Yapısı ve Genel Görünümü

KRİTERLER	F	%
A.Yıldırma Eylemine Maruz Kalma Durumu		
Kalan	22	36
Kalmayan	39	64
B.Yıldırma Eyleminin Oluşumuna Etki Eden Faktörler		
Mağdurun Kendi Kişilik Yapısı	19	31
Yıldırma Eylemine Başvuranlar	22	36
Yönetim	20	33
C.Yıldırma Eyleminin Verimliliği Olumsuz Etkileme Durumu		
Olumsuz Etkilenen	50	82
Etkilenmeyen	11	18
D. Yıldırma Eyleminin Olumsuz Etkilerini Azaltmada Yönetimin Tutumu		
Olağan Karşılama	23	38
Çatışma Yönetimi	20	33
İçsel Pazarlama Uygulamaları	18	29
Toplam	61	100

c. İşletmelerde oluşan yıldırma eylemi, sadece yıldırma mağdurlarının değil diğer çalışanların da verimliliğini olumsuz etkilediği literatürde yer almaktadır. Araştırma sonucu ise bu bilgiyi desteklemektir. Araştırmada çalışanların 50 (%82)'si, yıldırma olgusunun verimliliklerini olumsuz etkilediğini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle yıldırma olgusu sadece mağdurun değil, işletmede çalışanların çoğunluğunun verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

d. Yıldırma olgusuna karşı yönetimin tutumu sırasıyla, durumu olağan karşılama (%38), çatışma yönetimi (%33) ve içsel pazarlama (%29) yaklaşımını benimsemiş olarak algılanmaktadır.

## 2.Yıldırma Eylemine Maruz Kalma Durumu İle Cinsiyet ve Yıldırma Olgusunun Genel Görünümü Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

### a. Cinsiyet İle Yıldırma Eylemine Maruz Kalma Durumu Arasındaki İlişki

Literatürde kadınların yıldırma eylemine erkeklere oranla daha fazla maruz kaldığına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu çalışmada ise, yapılan ki kare ve korelasyon analizleri sonucu söz konusu iki faktör arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $\alpha: .348 > 0,05$ ,  $r: .357 > 0,05$ ). Başka bir deyişle, cinsiyet ile yıldırma eylemine maruz kalma durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $H_1$  hipotezi red). Ancak tablo 2 analiz edildiğinde, kadınların %43,5'inin erkeklerin ise %32'sinin yıldırma mağduru olduğu görülmektedir. Anlamlı bir ilişkinin olmamasının sebebi, bankaların yoğun iş temposu gibi yapısal özellikleri olabileceği gibi cevaplayıcılar içerisinde kadın oranının düşük olması da olabilir.

Tablo 2: Cinsiyet ile Yıldırma Eylemine Maruz Kalma Durumu İlişkisinin Dağılımı.

Cinsiyet	Yıldırma Maruz Kalma Durumu				Toplam	
	Kalan		Kalmayan		F	%
	F	%	F	%		
Kadın	10	43,5	13	56,5	23	100
Erkek	12	32	26	68	38	100
Toplam	22	36	39	64	61	100
Pearson Ki Kare: ,880 $\alpha$ : ,348>0,05						
Pearson Korelasyon: ,357 Değer: ,120						

b.Yıldırma Eylemine Maruz Kalma Durumu İle Yönetimin Tutumu Arasındaki İlişki

Yıldırma eyleminin olumsuz etkilerini azaltmada yönetim, ya mevcut durumu olağan karşılama veya çatışma yönetimi olgusunu hayata geçirme veyahut içsel pazarlama yaklaşımı ile işletme içi arkadaşlık ve işbirliği ortamı geliştirmeye çalışabilir. Çalışmadan elde edilen sonuç ise, yıldırma maruz kalma durumu ile yönetimin bu olguya yönelik tutumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir ( $\alpha$ :0,005<0,05;  $r$ : ,002<0,05). Başka bir deyişle,  $H_2$  hipotezi kabul edilmektedir. Yıldırma mağdurları bu olgu karşısında yönetimin daha çok durumu olağan karşılama eğiliminde olduklarını (%55) ve yıldırma maruz kalmayanlar ise, içsel pazarlama yaklaşımının benimsendiğini (%44) ifade etmektedirler.

Tablo 3: Yıldırma Eylemine Maruz Kalma ile Yönetimin Tutumu Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Yıldırma Maruz Kalma Durumu	Yönetimin Tutumu						Toplam	
	Olağan Karşılama		Çatışma Yönetimi		İçsel Pazarlama		F	%
	F	%	F	%	F	%		
Kalan	12	55	9	41	1	4	22	100
Kalmayan	11	28	11	28	17	44	39	100
Pearson Ki Kare Değeri: 10,547 $\alpha$ : 0,005<0,05								
Pearson Korelasyon: ,002 Değer: ,385								

c.Yıldırma Eylemine Maruz Kalma Durumunun Yıldırma Eyleminin Oluşumuna Yol Açan Taraflar İle İlişkisi

Yıldırma maruz kalma durumu ile yıldırma eyleminin oluşumuna neden olan taraflar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $\alpha$ :0,478>0,05;  $r$ : ,125>0,05).  $H_3$  hipotezi red edilmiştir. Bununla birlikte tablo 4'te yıldırma maruz kalanların çoğunluğunun (%41) yönetimi ve yıldırma uğramayanların ise mağdur (%36) ve yıldırma başvuranları (%36) neden olarak gördükleri açıkça görülmektedir.

Tablo 4: Yıldırma Eylemine Maruz Kalma Durumu ile Yıldırma Eyleminin Oluşumuna Yol Açan Taraflar Arasındaki İlişkinin Dağılımı.

Yıldırma Eylemine Maruz Kalma Durumu	Yıldırma Eyleminin Oluşumuna Yol Açan Taraflar						Toplam	
	Mağdurun Kişilik Yapısı		Yıldırma Başvuranlar		Yönetim			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Kalan	5	23	8	36	9	41	22	100
Kalmayan	14	36	14	36	11	28	39	100
Pearson Ki Kare Değeri: 1.476 $\alpha$ : 0,478>0,05								
Pearson Korelasyon: ,125 Değer: -,155								

## 2. İş gören Tatminini Etkileyen İçsel Pazarlama Uygulamalarının Tespiti ve Yıldırma Eylemine Maruz Kalma Durumuna Göre Bu Uygulamaların Değerlendirilmesi

İçsel pazarlama ile ilgili 33 uygulamanın faktör analizine tabi tutulması sonucu, 7 ana faktör oluşmaktadır. Bu faktörler içsel pazarlama modellerinden esinlenerek adlandırılmakta ve analiz bu çerçevede yürütülmektedir. Tablo 5'te görüldüğü gibi, Barlett's testi analiz sonucunun anlamlı olduğunu göstermektedir (sig:0.00<0.05). 1. faktör, içsel iletişim, koordinasyon ve bütünleşmeye yönelik çabalar ve toplam varyansı açıklama oranı 14,821'dir. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler arasında başarının takdir edilmesi, yönetim ve çalışanlar arasında etkili iletişim ve görevlendirmelerin adil olması sayılabilir. 2. faktör, içsel ürün ve dağıtım politikaları ve toplam varyansı açıklama oranı %14,054'dür. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler ise, eğitimin uzman insanlar tarafından verilmesi, eğitim verilmesi, yapılacak iş ile ilgili düşüncelerin dikkate alınmasıdır. 3. faktör, fiyat kararları ve toplam varyansı açıklama oranı %11,253'dür. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler ise, ücretin belirlenmesinde iş yükünün dikkate alınması, işletmede adil bir ücret sisteminin varlığı, personel sayısında yeterliliklerdir. 4. faktör, finansal ve finansal olmayan ödüllerdir ve toplam varyansı açıklama oranı, %10,341'dir. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler ise, sosyal yardımların verilmesinde etkinlik ve yapılan işin sonucunun geri bildirimidir. 5. faktör, iş tatmininin sağlanmasıdır ve toplam varyansı açıklama oranı, %10,020'dir. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler ise iş yükünün yeterliliği, sağlıklı bir rekabetçi yapının desteklenmesidir. 6. faktör, iş motivasyonudur ve toplam varyansı açıklama oranı %9,096'dır. Bu faktörü oluşturan değişkenler ise, sorumluluklar ve beklenen şeyler hakkında tam olarak bilgilendirilme, yönetimin işin yapılması ile ilgili düşünceleri dikkate alınmasıdır. 7. faktör, kurum içi atmosferin uygunluğudur ve toplam varyansı açıklama oranı, %6,765'dir. Bu faktörü oluşturan değişkenler ise, kurum içi iletişimi geliştirmede sosyal etkinliklere önem vermektir.

Tablo 5: İç Müşteri Tatminini Etkileyen İçsel Pazarlama Uygulamaları.

Faktörler	Faktör Bileşenleri	Faktör Yüğü	Top.Var. Açık.Or. %
İçsel İletişim, Koordinasyon ve Bütünleşmeye Yönelik Çabalar	Başarının Takdir Edilmesi	,679	14,821
	Yönetim ve Çalışanlar Arasında Etkili İletişim	,678	
	Görevlendirmelerin Adil Olması	,646	
	Kurum İçi Etik Davranış Kalıplarının Oluşturulması	,608	
	Görevlendirmelerde Kişisel Düşüncelerin ve Yeteneklerin Dikkate Alınması	,594	
	Sosyal Aktivitelere Katılım Açısından Düzenli Bir Sistemin Varlığı	,587	
	Ödüllendirmede Hak Faktörünün Dikkate Alınması	,516	
	Bölümler Arasında Etkili ve Düzenli Bir İletişimin Varlığı	,479	
İçsel Ürün ve Dağıtım Kararları	Eğitimin Uzman İnsanlar Tarafından Verilmesi	,735	14,054
	Eğitim Verilmesi	,732	
	Yapılacak İş İle İlgili Düşüncelerin Dikkate Alınması	,678	
	Isıtma Aydınlatma Gibi Kurum İçi Faktörler	,649	
	İşin Yapılmasında Kişisel Yargıları Kullanma Serbestisi	,581	
	İş İle İlgili Problemlerin Çözümlemesinde Yönetimden Destek Alma	,566	
	Her Türlü Araç Gereç Desteğinin Verilmesi	,488	
	Ücretin Belirlenmesinde İş Yükünün Dikkate Alınması	,841	
İşletmede Adil Bir Ücret Sisteminin Varlığı	,762		
Personel Sayısında Yeterlilik	,752		
Fiyat Kararları	Çalışma Zamanları	,580	10,341
	Sosyal Yardımların Verilmesinde Etkinlik	,696	
	Yapılan İşin Sonucunun Geri Bildirimi	,651	
	Herkes Yönelik Standard Uygulamaların Olması	,629	
	İş Arkadaşları Arasında Yardımlaşma ve İşbirliğinin Olması	,567	
İş Tatmininin Sağlanması	İş Güvencesinin Sağlanması	,456	10,020
	İş Yükünün Yeterliliği	,832	
	Sağlıklı Bir Rekabetçi Yapının Desteklenmesi	,716	
Motivasyonun Arttırılması	Kararların Yeterince Açık Olması	,707	9,096
	Sorumluluklar ve Beklenen Şeyler Hakkında Tam Olarak Bilgilendirilme	,681	
	Yönetimin İşin Yapılması İle İlgili Düşünceleri Dikkate Alması	,635	
	İhtiyaç Duyulduğunda Üst Düzey Yöneticilere Ulaşabilme	,567	
Kurum İçi Atmosferin Uygunluğu	Farklı Birimlerde Çalışma İmkânı	,511	6,765
	Kurum İçi İletişimi Geliştirmede Sosyal Etkinliklere Önem Verme	,766	
	Çalışanların Yönetim Politika ve Amaçlarını Benimsemesi	,674	
Kaisre-Meyer-Olkin örnek ölçüm yeterliliği: ,777			
Barlett's test of sphericity Ki- kare değeri: 1953,088 Serbestlik derecesi:528 Sig: ,000<0,05			

Tablo 6: Yıldırma Eylemine Maruz Kalma Durumuna Göre İçsel Pazarlama Faktörlerinin Değerlendirilmesi.

Faktörler	Yıldırma eylemine maruz kalma durumu (faktör regresyon ortlaması)		Faktör bileşenlerinin Aritmetik ortalamaları		F	Sig
	Kalan	Kalmayan	Kalan	Kalmayan		
Faktör 1: İçsel İletişim, Koordinasyon ve Bütünleşmeye Yönelik Çabalar	,256	-,144	3,261	2,547	2,296	,135
Faktör 2: İçsel Ürün ve Dağıtım Kararları	,143	-8,051E-0	2,914	2,365	,697	,407
Faktör 3: Fiyat Kararları	,157	-8,873E-0	3,512	2,896	,849	,361
Faktör 4: Finansal ve Finansal Olmayan Ödüller	-,145	8,176E-0	2,938	2,516	,719	,400
Faktör 5: İş Tatmininin Sağlanması	,378	-,213	3,153	2,403	5,260	,025
Faktör 6: İş Motivasyonunun Arttırılması	,352	-,199	3,025	2,335	4,521	,038
Faktör 7: Kurum İçi Atmosferin Uygunluğu	,351	-,198	3,324	2,493	4,474	,039
Hotelling's Trace: □,426 F: 3,228 Serbestlik Derecesi :7000 Sig: ,006<0,05						

Faktör analizi sonuçlarından anlaşılacağı gibi, işgören tatminini sağlamak üzere gerçekleştirilen içsel pazarlama uygulamalarında sırasıyla içsel iletişim, koordinasyon ve bütünleşmeye yönelik çabalar, ürün ve dağıtım kararları ve fiyat kararları en önemli faktörlerdir. Yapılan manova analizinde Hotelling's Trace testi sonucu, yıldırma eylemine maruz kalma durumu ile içsel pazarlama uygulamalarından tatmin olma düzeyi arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (sig: ,006<0,05). Başka bir ifadeyle  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 6 incelendiğinde, bu farklılığın iş tatmininin sağlanmasına yönelik tutum, iş motivasyonunun arttırılması ve kurum içi atmosferin uygunluğundan kaynaklandığını görmek mümkündür. Aritmetik ortalamalara bakıldığında içsel iletişim, koordinasyon ve bütünleşmeye yönelik çabalar ürün ve dağıtım kararları, fiyat kararları ve finansal ve finansal olmayan ödüller açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu faktörler itibarıyla her iki grubun tatmin düzeyi düşüktür. İş tatmininin sağlanması, motivasyonun arttırılması ve kurum içi atmosferin uygunluğu faktörlerinde tatmin düzeyi, yıldırma maruz kalan çalışanlarda kalmayanlara göre daha düşüktür.

#### IV. Sonuç

Günümüzde çalışanları olumsuz yönde etkileyen faktörlerden biri olan ve kavram olarak pek bilinmeyen yıldırma olgusunun mağdurlar ve örgüt üzerindeki olumsuz etkileri çok ciddi boyutlara ulaşmıştır. Bu ortamda nihai müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için emek, zaman ve hünelerini belli bir bedel karşılığı sunan, çalıştıkları kuruluşlardan beklentileri olan çalışanları tatmin etmek, yıldırma sorununun çözümü için gereklidir. Dolayısıyla işletmelerin yönetici kadrosundan en alt düzeydeki çalışanına kadar tüm departmanlarda faaliyet sunan personellerini bir müşteri gibi kabul etmeleri, onların algı ve beklentileri doğrultusunda içsel hizmet sunmaları, ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan memnun etmeleri gerekmektedir. İçsel pazarlama uygulamaları, iç müşteri tatminini sağlayarak yıldırma sorunun ortaya çıkışını önlemede veya etkilerinin azaltılmasında kullanılabilir bir yaklaşımdır.

Bankalarda yıldırma olgusunun genel görünümünü ve bu olgu ile yönetimin içsel pazarlama uygulamaları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan çalışmada şu bulgular elde edilmiştir:

a) Frekans dağılımı sonuçlarına göre, çalışanların %36'sı yıldırma mağduru ve %64'ü yıldırma mağduru değildir; çalışanlar yıldırma eylemine yol açan taraf olarak, yıldırma eylemine başvuranlar, mağdurun kendi kişilik yapısı ve yönetimi birlikte değerlendirmektedirler; yıldırma olgusu sadece yıldırma mağdurunun değil, çalışanların çoğunluğunun verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir (%82); yıldırma eylemi karşısında yönetimin tutumu durumu olağan karşılamaktır (%38).

b) İlişki analizine dayalı olarak yapılan incelemede, cinsiyet ile yıldırmaya maruz kalma durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Başka bir sonuca göre, yıldırmaya maruz kalma durumu ile yönetimin bu olguya yönelik tutumu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yıldırma mağdurlarının çoğunluğu (%55), yönetimin yıldırma eylemini olağan karşıladıklarını, yıldırma eylemine maruz kalmayanların çoğunluğunun (%44) ise yönetimin içsel pazarlama uygulamalarını benimsedikleri görüşündedirler. Ayrıca, yıldırma eylemine maruz kalma durumu ile yıldırma eyleminin oluşumuna yol açan taraflar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

c) İşgören tatmini etkileyen içsel pazarlama uygulamaları içsel iletişim, koordinasyon ve bütünleşmeye yönelik çabalar, ürün ve dağıtım politikaları, fiyat kararları, finansal ve finansal olmayan ödüller, iş tatmininin sağlanmasına yönelik uygulamalar, motivasyonun artırılmasına yönelik uygulamalar ve kurum içi atmosferin uygunluğu olarak saptanmıştır. Her ne kadar bu faktörler içsel pazarlamada bütünlük arz etse de, en temel faktörler önem sırasına göre içsel iletişim, koordinasyon ve bütünleşmeye yönelik çabalar, ürün ve dağıtım politikaları, fiyat kararları, finansal ve finansal olmayan ödüller olarak saptanmıştır. Bu faktörler açısından tatmin düzeyi yıldırma mağdurları ile yıldırmaya maruz kalmayanlar arasında bir farklılık taşımamaktadır. Başka bir anlatımla, her iki grubunda tatmin düzeyi düşüktür. Bunun yanısıra farklılık, iş

tatmininin sağlanmasına yönelik uygulamalar, motivasyonun artırılmasına yönelik uygulamalar ve işletme içi atmosferin uygunluğu faktörlerinde oluşmaktadır. Söz konusu faktörlerde, yıldırma mağdurlarının tatmin düzeyi mağdur olmayanlara göre daha düşüktür.

İçsel pazarlamanın başarısı, işletmede doğru ve kesintisiz bir iletişim sistemi oluşturma, çok çeşitli beklentileri olan çalışanları ürün, dağıtım ve fiyat açısından mümkün olduğunca tatmin edilmesini sağlama, çalışanların motivasyonlarını artırıcı etkinliklerde bulunma, aşırı kontrolcü yaklaşımlardan ziyade daha esnek bir kontrol yapısını oluşturma ve işletmede amaçlar doğrultusunda yardımlaşma ve işbirliğine yönelik bir ortam oluşturmaya sağlanabilir. Kısaca, yıldırma eyleminin verimliliğe olan olumsuz etkisini ortadan kaldırmak veya azaltmak için bir bütün olarak iş gören tatminini oluşturan başta iletişim olmak üzere tüm unsurlara önem verilmelidir.

Bundan sonraki çalışmalarda, içsel pazarlama modelleri incelenebilir; dış müşterilerin tatmininde çalışanların rolü tartışılabilir ve bu konuda uygulamalı araştırmalar yapılabilir; bilgi ve iletişim teknolojilerinin içsel pazarlamaya etkisi açıklanabilir.

#### **Kaynaklar**

- ....., "Increasing Focus on Workplace Mobbing" <http://www.eurofound.eu.int/2004/02/feature/it0402104f.html>, 11.03.2005.
- Arpacioğlu, G., "İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık Ve Duygusal Taciz", *Hr Dergi*, Kasım-Aralık 2003, [Http://www.insankaynaklari.com/Cn/Contentbody.asp?Bodyid=2384](http://www.insankaynaklari.com/Cn/Contentbody.asp?Bodyid=2384), 04.12.2004.
- Ay, C. Ve B. Kartal (2003), "İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi", *Marmara Üniv., Öneri Dergisi*, Cilt:5, Sayı:20, Ss:15-25.
- Çoban, S. (2004), "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Ocak-Haziran, Ss:85-98.
- Ballantiyne, D. (2000), "Internal Relationship Marketing: A Strategy Knowledge Renewal", *International Journal Of Bank Marketing*, 18/6, Ss:274-286.
- Di Martino Vittorio, "Violence At The Workplace: The Global Challenge", [Http://Www.IIomirror.Cornell.Edu/Public/English/Protection/Safe-work/Violence/Violwk/Violwk.Htm](http://Www.IIomirror.Cornell.Edu/Public/English/Protection/Safe-work/Violence/Violwk/Violwk.Htm), 29.06.2004.
- Ewing, M. Ve A. Caruana (1999), "An Internal Marketing Approach to Public Sector Management: The Marketing and Human Resources Interface", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol:12, No:1, ss:17-26.
- Harrel, G.D. ve M. F. Fors (1995), "Marketing Service to Satisfy Internal Customers", *Logistics of Information Management*, Vol:8, No:4, ss:1-6.



- Heskett, J. L., T. O. Jones Ve Diğerleri (1994), "Putting The Service-Profit Chain To Work", Harvard Business Review, Ss:166.
- Karip, E. (2003), Çatışma Yönetimi, Pegema Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- Kotler, P. (1994), Marketing Management, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., Newjersey.
- Leymann, H., "The Mobbing Encyclopedia Bullying; Whistleblowing Conflict: Risk For Mobbing", [Http://Www.Leymann. Se/English /11110e.htm](http://www.leymann.se/english/11110e.htm), 29.06.2004.
- Lings, I.N. (2004), "Internal Market Orientation Construct And Consequences, Journal Of Business Research, Vol: 57, Ss:405-413.
- Nakip, M. (2003), Pazarlama Araştırmaları: Teknikler Ve Spss Destekli Uygulamalar, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Öztürk, A. (2000), Hizmet Pazarlaması, Birlik Yayınları, Eskişehir.
- Pierchy, N.F. (1998), "Barriers To Implementing Relationship Marketing: Analysing The Internal Market-Place", Journal Of Strategic Marketing, Vol:6, Ss:209-228.
- Rafiq, M., K.A Pervaiz (2000), "Advances In The Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis And Extension", Journal Of Services Marketing, Vol:14, Num:6, Ss:449-457.
- Ramage, R., "Mobbing in The Workplace", <http://www.law-office.demon.co.uk/art%20mobbing-1.htm>, 25.04.2004.
- Şimşek, M. Ş. (2001), Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı, Günay Ofset, Konya.
- Varey, R. Ve B. Lewis (1999), "A Broadened Conception Of Internal Marketing", European Journal Of Marketing, Vol:33, No:9/10, Ss:926-944.
- Yapraklı, Ş. ve S. Özer (2001), "Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: İçsel Pazarlama", Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı:6, Kasım-Aralık, Ss:58-62.
- Zapf, D., "Organizational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying At Work", [Http://Www.Work Trauma.Org,](http://www.worktrauma.org) 20.06.2004.