



T.C.

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

**İŞYERİNDE MOBBİNGİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Fulden FIRAT ÇORBACIOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Prof. Dr. Özkan ÜNVER

Ankara, 2018

KABUL VE ONAY

Fulden FIRAT ÇORBACIOĞLU tarafından hazırlanan “İşyerinde Mobbingin Çalışan Performasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 12.01.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Başkan: Prof. Dr. Sadi GÜNDOĞDU



Danışman: Prof. Dr. Özkan ÜNVER



Üye: Yrd. Doç. Dr. Cavit ELGEZDİ

Bu tez Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına uygundur.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

29.01.2018

Fulden FIRAT ÇORBACIOĞLU

ÖZET

FIRAT ÇORBACIOĞLU, Fulden, İşyerinde Mobbingin Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, 2018

Çalışma hayatındaki gizli tehlikelerden biri olan mobbing , günümüzde hem özel sektör hem de kamu sektöründe sıklıkla karşılaşılan bir olgu olarak dikkat çekmektedir.

Mobbing, hedef alınan kişi ya da kişilere yönelik sistematik olarak uygulanan, yıldırma, pasifize etme ve işten uzaklaştırmaya yönelik davranışlardır. Bu davranışlar, mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine ve sağlıklarına zarar veren olumsuz tutum ve davranışlar bütünüdür. Zaman içerisinde mobbingin etkileri yalnızca bireyler üzerinde değil, örgütler üzerinde de görülmeye başlanmaktadır. Bu araştırma işyerlerinde görülen mobbing davranışlarının çalışanların performansları üzerinde ne derece etkili olduğunu test etmeyi amaçlamıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, mobbingin tanımı ve kavramsal gelişimi, mobbing ile ilişkili kavramlar, mobbing türleri, mobbingin nedenleri, mobbingin aşamaları, mobbingin etkileri, mobbing ile mücadele yöntemleri ve mobbingin Türk hukuk sistemindeki yeri konuları ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, performans ve performans değerlendirme kavramları kapsamında performans tanımı, performansı etkileyen faktörler, performans değerlemenin; tanımı, fonksiyonları, yararları, süreci, yöntemleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca, performans değerlemenin kullanım alanları, süreç içerisinde karşılaşılan sorunlar ve yapılan hatalar hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde anket uygulamaları neticesinde elde edilen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Anket uygulamalarında yöntem olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın uygulama alanı, Ankara ili Çankaya ilçesinde ikamet eden, yaşları 20 ve üzeri olan 281 çalışanı kapsamaktadır. Bu araştırma kapsamında, işyerinde mobbingin çalışan performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Mobbing, Psikolojik Taciz, Performans, Performans Değerleme

ABSTRACT

FIRAT ÇORBACIOĞLU, Fulden, A Research about the effects of mobbing at workplace on the employee performance

As being one of the hidden threats of working life, mobbing is nowadays a concept frequently encountered both in the private sector and the public sector. Mobbing is systematically directing intimidating, passivating and suspending behaviors toward a targeted person or people. These behaviors involve the negative attitudes and behaviors that endanger personal values, health, professional situations as well as social relations. In the course of time, the effects of mobbing are recognized not only on individuals but also on organizations.

This research aims to examine to what extent the mobbing behaviors influence the performance of employees.

In the first chapter of this study, the definition of mobbing, its conceptual evolution, the related concepts about mobbing, the types, the reasons behind, the effects of mobbing, the coping strategies against mobbing as well as mobbing in the Turkish legislative framework are presented.

In the second chapter of this study, the definition of performance with respect to the concepts of performance evaluation, the factors affecting performance as well as the definitions, functions, benefits, processes, methods of performance evaluation are set out. Additionally, the information about the scope of performance evaluation, problems encountered during processes and common mistakes are provided.

In the third chapter of this study, the results of the research obtained through the survey are elaborated. The convenience sampling method is used for the research. The sample of the research consists of 281 employees who are above 20 years old residing in Çankaya, Ankara. Within the scope of this study, it is concluded that mobbing at workplace does not have a negative effect on the performance of employee.

Key Words: Mobbing, Psychological Harassment, Performance, Performance Evaluation

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. Mobbing Kavramının Tanımı ve Kavramsal Gelişimi	3
1.2. Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi	8
1.3. Mobbing ile İlişkili İki Kavram	10
1.3.1 Mobbing ve Şiddet İlişkisi	10
1.3.2. Mobbing ve Çatışma İlişkisi	12
1.4. Mobbing Türleri	14
1.4.1. Dikey(Hiyerarşik) Mobbing	15
1.4.1.1. Yukarıdan Aşağıya Mobbing	15
1.4.1.2. Aşağıdan Yukarıya Mobbing	17
1.4.2. Yatay(Eşitler Arası) Mobbing	17
1.5. Mobbing Davranışları Tipolojisi	18
1.6. Mobbingin Nedenleri	21
1.6.1. Kişisel Nedenler	21
1.6.1.1. Mobbing Uygulayanlar	21

1.6.1.2. Mobbing Mağdurları	22
1.6.2. Dışsal Nedenler	23
1.7. Mobbing Sürecinin Aşamaları	25
1.7.1. Kritik Olay	25
1.7.2. Saldırgan Davranışlar/Damgalama	25
1.7.3. Yönetimin Katılımı	26
1.7.4. İşine Son Verme	26
1.8. Mobbingin Etkileri	26
1.8.1. Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkisi	27
1.8.2. Mobbingin Örgüt Üzerindeki Etkisi	28
1.9. Mobbing İle Mücadele Yöntemleri	30
1.9.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri	31
1.9.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri	33
1.10. Mobbing Olgusunun Türk Hukuk Sistemindeki Yeri	35
1.10.1. Anayasa'da Mobbing Olgusu	36
1.10.2. Medeni Kanun Kapsamında Mobbing Olgusu	36
1.10.3. 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu Kapsamında Mobbing Olgusu	37
1.10.4. 4857 Sayılı İş Kanunu Kapsamında Mobbing Olgusu	38
1.10.4.1. İşverenin İşçiyi Gözetme Borcu	38
1.10.4.2. Eşit Davranma Borcu	38
1.10.5. 657 Sayılı Devlet Memurları Kapsamında Mobbing Olgusu	39
1.10.6. 2011/2 Sayılı İşyerlerinde Mobbingin Engellenmesi Genelgesi	39

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

2.1. Performansın Tanımı ve Kapsamı	43
2.2. Performansı Etkileyen Faktörler	46
2.3. Performans Değerleme	48
2.3.1. Tanımı	48
2.3.2. Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi	49
2.3.3. Performans Değerlemenin Fonksiyonları	51
2.3.4. Performans Değerlemenin Yararları	52
2.3.5. Performans Değerleme Süreci	53
2.3.5.1. Performans Değerleme Sürecinin Aşamaları	54
2.3.5.1.1. Bir Performans Değerleme Planının Yapılması	54
2.3.5.1.2. Çalışanların Yaptıkları İşler ile İlgili Performans Standartlarının Belirlenmesi	54
2.3.5.1.3. Çalışan ve Yöneticilerin Ölçülebilir Hedefler Belirlemeleri	55
2.3.5.1.4. Çalışanların Mevcut Performanslarının Ölçülmesi	55
2.3.5.1.5. Ölçülen Performansla Standartların Karşılaştırılması	55

2.3.5.1.6. Değerlendirme Sonuçları Hakkında alışana Bilgi Verilmesi	55
2.3.6. Performans Değerleme Yöntemleri	56
2.3.6.1. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri	56
2.3.6.1.1. Sıralama Yöntemi	56
2.3.6.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi	57
2.3.6.1.3. Grafik Dereceleme Ölçeği Yöntemi	58
2.3.6.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi	59
2.3.6.1.5. Kritik Olay Yöntemi	60
2.3.6.1.6. Kontrol Listesi Yöntemi	61
2.3.6.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri	63
2.3.6.2.1. Amaçlara Göre Değerleme	63
2.3.6.2.2. Değerlendirme Merkezi	64
2.3.6.2.3. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi	65
2.3.6.2.4. 360 Derece Performans Değerleme ve Geri Bildirim Yöntemi	66
2.3.7. Performans Değerlemenin Kullanım Alanları	67
2.3.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması	68
2.3.7.2. Eğitim ve Geliştirme	69
2.3.7.3. Kariyer Planlaması ve Geliştirme	70
2.3.7.4. Ücret Yönetimi	72
2.3.7.5. Stratejik Planlama	73

2.3.7.6. Terfi ve Nakiller ve İşten Ayırma	73
2.3.8. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar	74
2.3.8.1. Tam Nesnel Olmama	74
2.3.8.2. Hale Etkisi	74
2.3.8.3. Tolerans Katılık	75
2.3.8.4. Statüden Etkilenme	75
2.3.8.5. Atıf Hataları	75
2.3.8.6. Kişisel Önyargılar	75
2.3.8.7. Kontrast Hatalar	75
2.3.9. Performans Değerleme Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar	76
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
İŞYERİNDE MOBBİNGİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ	
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	77
3.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Varsayımları	78
3.3. Araştırmanın Metodolojisi	78
3.3.1. Örneklem Süreci	79
3.3.2. Ön Çalışma	79
3.3.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı	80
3.4. Verilerin Analizi	83
3.4.1. Demografik Özellikler	83

3.4.2. Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Durumu ve İş Performansı	
Düzeyleri	84
3.4.3. Mobbinge Maruz Kalma Durumu ve Çalışanların İş Performansına	
Etkisi	85
3.4.4. Mobbinge Maruz Kalan Katılımcıların Tanımlayıcı ve Karşılaştırma	
Analizleri	86
3.4.5. Mobbingin Beş Boyutuna Göre Yapılan Tanımlayıcı Analizler	88
3.4.5.1. Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması	88
3.4.5.2. Sosyal İlişkilere Saldırı	90
3.4.5.3. Sosyal İtibara Saldırı	91
3.4.5.4. Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	93
3.4.5.5. Sağlığa Doğrudan Saldırı	94
3.4.6. Karşılaştırma Analizleri	95
3.4.6.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırma Analizleri	95
3.4.6.2. Medeni Duruma Göre Karşılaştırma Analizleri	96
3.4.6.3. Yaş Grubuna Göre Karşılaştırma Analizleri	97
3.4.6.4. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma Analizleri	99
3.4.6.5. Mobbing Davranışları ve Çalışan Performansı İfadelerini	
Karşılaştırma Analizleri	101
SONUÇ VE ÖNERİLER	105
KAYNAKÇA	110
EKLER	122

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Mobbingin Kavramsal Gelişimi	4
Tablo 2. İşyeri Şiddeti Davranışları	11
Tablo 3. İşyerinde Çatışma ve Mobbing Arasındaki Farklılıklar	14
Tablo 4. Mobbingin Örgüt Üzerindeki Etkileri	30
Tablo 5. Performansın Sekiz Faktörü	47
Tablo 6. Performansı Etkileyen Faktörler	47
Tablo 7. Anket Formu	81
Tablo 8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	83
Tablo 9. Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Durumları ve Performans Düzeylerinin Dağılımı	85
Tablo 10. Mobbinge Maruz Kalma Durumu ve Çalışan Performansına Etkisi	86
Tablo 11. Mobbinge Maruz Kalan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	86
Tablo 12. Mobbinge Maruz Kalan Katılımcıların Performanslarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	87
Tablo 13. Mobbingin 1. Boyutunda En Yüksek Oranla Kabul Edilen Davranış	88
Tablo 14. Mobbingin 2. Boyutunda En Yüksek Oranla Kabul Edilen Davranış	90
Tablo 15. Mobbingin 3. Boyutunda En Yüksek Oranla Kabul Edilen Davranış	91
Tablo 16. Mobbingin 4. Boyutunda En Yüksek Oranla Kabul Edilen Davranış	93
Tablo 17. Mobbingin 5. Boyutunda En Yüksek Oranla Kabul Edilen Davranış	94
Tablo 18. Mobbing Davranışlarına Katılım Durumunun Cinsiyete Göre	

Karşılaştırma Analizi	95
Tablo 19. Çalışan Performansı Yargılarına Katılım Durumunun Cinsiyete Göre Karşılaştırma Analizi	96
Tablo 20. Mobbing Davranışlarına Katılım Durumunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırma Analizi	96
Tablo 21. Çalışan Performansı Yargılarına Katılım Durumunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırma Analizi	97
Tablo 22. Mobbing Davranışlarına Katılım Durumunun Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırma Analizi	98
Tablo 23. Çalışan Performansı Yargılarına Katılım Durumunun Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırma Analizi	98
Tablo 24. Mobbing Davranışlarına Katılım Durumunun Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma Analizi	99
Tablo 25. Çalışan Performansı Yargılarına Katılım Durumunun Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma Analizi	100
Tablo 26. Mobbingin 1. Boyutundaki Davranışların Çalışan Performansı İfadeleri ile Karşılaştırma Analizi,	101
Tablo 27. Mobbingin 2. Boyutundaki Davranışların Çalışan Performansı İfadeleri ile Karşılaştırma Analizi	102
Tablo 28. Mobbingin 3. Boyutundaki Davranışların Çalışan Performansı İfadeleri ile Karşılaştırma Analizi	102
Tablo 29. Mobbingin 4. Boyutundaki Davranışların Çalışan Performansı	

İfadeleri ile Karşılaştırma Analizi	103
Tablo 30. Mobbingin 5. Boyutundaki Davranışların Çalışan Performansı	
İfadeleri ile Karşılaştırma Analizi	104



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Mobbing ile İlgili Şikayet Konuları	41
Şekil 2. Performans Değerleme Sürecinin Aşamaları	54
Şekil 3. Sıralama Yöntemi	57
Şekil 4. İkili Karşılaştırma Yöntemi	58
Şekil 5. Grafik Dereceleme Yöntemi	59
Şekil 6. Kritik Olay Yöntemi	61
Şekil 7. Kontrol Listesi Yöntemi	62

GİRİŞ

Mobbing günümüz iş dünyasında en çok karşılaşılan sorunlardan birisi olarak dikkat çekmektedir. Mobbing, işyerlerinde insan kaynaklarına yönelik en büyük tehditlerden biridir. Çalışanları psikolojik ve fiziksel olarak oldukça yıpratıcı bir işyeri travması olarak da gösterilmektedir (Çobanoğlu, 2005, 34).

Mobbing kavramı, köken olarak incelendiğinde İngilizce'deki "mob" kökünden türediği görülmektedir. "Mob" sözcüğü ise "şiddet ve şiddet türü davranışları uygulamak amacıyla bir araya gelen kızgın kalabalık" anlamına gelmektedir. Ayrıca Latince "mobile vulgus" sözcüğünden geldiği ve "kararsız kalabalık" anlamlarına geldiği bilinmektedir (Davenport, Schwartz, Elliot, 2003: 3).

Literatür taraması yapıldığında, Türkiye'de mobbing yerine en çok kullanılan terimler "duygusal taciz", "psikolojik taciz", "psikolojik terör" ve "işyerinde yıldırma" gibi terimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu çalışmada "mobbing" terimi kullanılacaktır.

Mobbing kavramı hakkında birçok tanım yapılmıştır. Leymann'a göre; "Çalışma hayatında mobbing, bir veya birden fazla kişi tarafından, sistematik olarak genellikle bir kişiye yöneltilen ve bu kişiyi çaresiz, savunmasız bir duruma iten ahlak dışı ve süreklilik arz eden eylemler aracılığıyla kurulan iletişim biçimidir" (Leymann, 1996: 168). Başka bir tanıma göre ise mobbing; "Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplanması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkarmaya zorlamasıdır" (Davenport, Schwartz, Elliot, 2014: 33).

Mobbingin tarihsel gelişimi incelendiğinde, geçmişten günümüze hep var olmuş ancak tanımlamakta geç kalınmış bir kavram olduğunu görmekteyiz. Ancak son yıllarda her geçen gün daha çok geçerlilik kazanan, bilinen, araştırılan, önemsenen ve üzerinde gerek sosyal gerekse hukuki çalışmaların hız kazandırıldığı bir kavram olduğu görülmektedir.

Günümüzde sürekli değişkenlik gösteren ve yoğun rekabet içerisinde olan iş dünyasında, örgütün iş hayatında başarılı olabilmesi ve başarısını sürdürebilmesi insan kaynaklarının etkinliğine bağlıdır. Bu doğrultuda, örgütlerin sahip oldukları başarılarla, etkililiğine ve performans sebeplerine bakıldığında çalışanların performanslarının ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Çalışan performansı; “Hedeflenen amaçlar doğrultusunda başarıya ulaşmak için çalışanın kendi yetenek ve motivasyonu ile gösterdiği davranış ve ortaya çıkan sonuçlar” olarak tanımlanmaktadır (Uysal, 2015: 33).

Bu çalışmanın amacı, işyerinde görülen mobbing uygulamalarının çalışanların performanslarına olan etkisini ölçmektir. Ayrıca mobbingin çalışanlar ve örgütler üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya çıkarması açısından da önemli ve alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu çalışmanın, mobbing davranışları, mobbing davranışlarının olumsuz sonuçları ve mobbing ile mücadele konularını da ele alması sebebiyle yöneticiler ve çalışanlarda bir farkındalık yaratması ve yol göstermesi açısından yararlı olarak görülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, mobbingin tanımı ve kavramsal gelişimi, mobbing ile ilişkili kavramlar, mobbing türleri, mobbingin nedenleri, mobbingin aşamaları, mobbingin etkileri, mobbing ile mücadele yöntemleri ve mobbingin Türk hukuk sistemindeki yeri konuları ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, performans ve performans değerlendirme kavramları kapsamında performans tanımı, performans etkileyen faktörler, performans değerlemenin; tanımı, fonksiyonları, yararları, süreci, yöntemleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca, performans değerlemenin kullanım alanları, süreç içerisinde karşılaşılan sorunlar ve yapılan hatalar hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde anket uygulamaları neticesinde elde edilen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda işyerinde uygulanan mobbing davranışları, çalışanların performans düzeyleri ve bu kavramlar ile ilgili karşılaştırmalı analizler yapılarak sonuçlar yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. MOBBİNG KAVRAMININ TANIMI VE KAVRAMSAL GELİŞİMİ

“Mobbing” kavramı köken olarak incelendiğinde İngilizce’deki “mob” kökünden türediği görülmektedir (Davenport, Schwartz, Elliot, 2003: 3).

Uluslararası Cambridge sözlüğünde “Mob” sözcüğü İngilizce’de şiddet ve şiddet türü davranışları uygulamak amacıyla bir araya gelmiş kızgın kalabalık anlamına gelmektedir (Cambridge Advanced Learner’s Dictionary, 2007: 812). Ayrıca mobbing’in Latince’de “Mobile Vulgus” sözcüklerinden geldiği ve “kararsız kalabalık” anlamına geldiği bilinmektedir (Eser, 2009: 1).

Mobbing İngilizce bir kavram olarak karşımıza çıkmakla birlikte, çevirisi yapıldığında birebir karşılığının bulunmaması sebebiyle dilimizde net bir karşılığı olmadığı gibi dünyada da birçok dilde çevirisi yapılmadan “mobbing” olarak kullanılmaya devam edilmektedir (Kaya, 2016:3).

Mobbing kavramının ülkemizde kullanılmak üzere Türkçe anlamının netlik kazanması ve ortak bir tanımlama yapabilmek adına TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu tarafından Türk Dil Kurumu’na talepte bulunmuştur. Talep üzerine, “Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük Çalışma Grubu” tarafından yapılan çalışmalar ve değerlendirmeler sonucu mobbing olgusu “bezdiri” olarak tanımlamıştır (İzmir, Fazlıoğlu, 2011: 6).

Türk Dil Kurumu güncel sözlüğünde “bezdiri” sözcüğü “İşyerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Ancak sözcüğün kullanımı yaygın değildir.

Daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde Türkiye’de mobbing dışında en çok kullanılan terimler “duygusal taciz”, “psikolojik taciz”, “psikolojik terör” ya da “işyerinde yıldırma” gibi terimler olarak karşımıza çıkmaktadır (Cicerali, Kaya Cicerali, 2015: 10).

Yabancı literatürde ise mobbing için anlamları aynı olan farklı çok sayıda kavrama rastlanmaktadır. Bunlar; “bullying” (zorbalık), “bullying at work” (işyerinde zorbalık), “workplace bullying” (işyeri zorbalığı), “mistreatment” (kötü muamele), “work or employee abuse” (iş yada işgören tacizi), “emotional abuse” (duygusal taciz), “intimidation” (gözdağı), “victimization” (kurban etme), “work harassment” (işyeri tacizi), “verbal abuse” (sözlü taciz) gibi kavramlardır (Tutar, 2015).

Mobbing üzerinde çalışma yapan araştırmacılar genellikle farklı terimler kullanmakta ve farklı tanımlamalarda bulunmaktadır. Daha açıklayıcı olmak ve farklı kavramlar hakkında da bilgi sahibi olmak adına, literatürde mobbingin kavramsal gelişimi aşağıdaki tabloda detaylı bir şekilde incelenmektedir.

Tablo 1: Mobbingin Kavramsal Gelişimi

Araştırmacı	Kullanılan Terim	Terimin Açıklaması	Orijin
Konrad Zacharias Lorenz (1960)	Mobbing	İnsan ve hayvan davranışının kaynağında endogen nitelikte, anahtar uyarımlarla tetiklenen ve deneyimden bağımsız işleyen, doğuştan varolan ve kalıtımla devredilen refleksif motor davranışlar vardır. Büyük bir hayvanın tehdidine karşı daha küçük hayvan gruplarının saldırıları bu tür refleksif davranışlardır.	Avusturya
Carroll Brodsky (1976)	Taciz <i>Harassment</i>	Bir kişinin diğer bir kişiyi yıpratmak, engellemek, eziyet etmek ya da bir reaksiyon vermeye zorlamak amacıyla tekrarlayan ve süregelen; korkutan, kışkırtan, baskı altına alan, rahatsız eden davranışlarıdır. İşyerinde disiplin getirmek, verimliliği arttırmak ya da refleksleri koşullandırmak amacıyla yapıldığı iddia edilir. Ancak taciz sosyal bir reflekstir. Taciz için hiçbir rasyonel amacın varlığına gerek yoktur. Taciz tüm insan iletişimlerinde görülen temel bir mekanizmadır.	ABD

Araştırmacı	Kullanılan Terim	Terimin Açıklaması	Orijin
Michael Edwardes (1977)	Maço Yönetim <i>Macho</i> (<i>Management</i>)	1980'lerde gazetecilikte kullanılmış olan, 2000'lerde tekrar canlanan bir kavramdır. İşyerinde korku yönetimi kuran, dik başlı, inatçı, antipatik, kibirli, iyi sonuçları üstüne alıp kötü sonuçlardan dolayı yönettiği kişileri suçlayan, şirket CEO'suna herkesle ilgili zehirli sözler fısıldayan, alt pozisyondayken pasif agresif olup yönetici olduğunda maço gibi davranan kişilerin yönetim şeklidir.	Güney Afrika, İngiltere
Ingela Thylfors (1987)	Günah Keçisi İlan Etme (<i>Scapegoating</i>)	Hedef seçilmiş bir kişi ya da grubun işyerinde gerçekleşen tüm negatif sonuçlardan dolayı sürekli olarak suçlanmasıdır. Çoğu organizasyonda görülen normatif bir durumdur.	İsveç
Heinz Leymann (1990)	Mobbing/Psikolojik Terör (<i>Psychological Terror</i>)	Bir ya da birkaç kişi tarafından hedef seçilen kişiye yönlendirilen, süreklilik gösteren negatif iletişim biçimi ve saldırılardır. Yönetim, personel yöneticiliği ve sendika temsilcileri de bu kişiyle ilgili önyargıları kabul eder ve hedef kişiyi talihsizliğinden dolayı suçlar. Üçüncü partiler genelde mağdura verilen zararı itiraf etmez ve bunları zor, nörotik kişinin hak ettiği adil davranışlar olarak görür.	İsveç
Kile (1990)	Sağlığı tehdit eden Liderlik ve İş Arkadaşlığı (<i>Health Endangering Leadership and co-workership</i>)	Yönetici pozisyonundaki kişinin kendine bağlı çalışana ya da bir çalışanın iş arkadaşına açık ya da gizli şekilde gerçekleştirdiği uzun süre devam eden, aşağılayıcı ve taciz edici eylemlerdir.	Norveç

Araştırmacı	Kullanılan Terim	Terimin Açıklaması	Orijin
Brady Wilson (1991)	İşyeri Travması (<i>Cumulative Psychic Workplace Trauma</i>)	Yönetici pozisyonunda kişinin bir çalışanın kişiliğine yönelik devamlı ve kasıtlı kötü muameleleri ve oluşturdukları belirsizlik, endişe ve korku hissi sonucunda hedef çalışanın depresyona girmesi ve TSSB semptomlarını göstermeye başlamasıdır.	ABD
Marie-France Hirigoyen (1998)	Manevi Taciz <i>Moral (Harrassment)</i>	Sürekli ve sistematik olarak incitici yorumlar, tacizkar uygulamalar, çift yönlü mesajlar, bakışlar, mimikler yoluyla bir çalışanın kişiliğine, onuruna veya fiziki ve ruhsal bütünlüğüne zarar veren, kişinin işini tehlikeye sokan ya da çalışma ortamını bozan, kötü niyetli bir girişimdir.	Fransa
Noa Zanolli Davenport (1999)	Duygusal Taciz (<i>Emotional Abuse</i>)	Çalışma arkadaşları, üstleri ya da astları tarafından bir çalışanın günler, aylar, hatta yıllar boyunca incelikli ya da bariz bir şekilde onur, bütünlük ve yetkinliklerine saldırılması, gerçek olmayan hatalarından dolayı sürekli suçlanması, hatta iftiraya uğraması, çalışanın istifa ya da işten çıkarılma yoluyla işyerini terk etmeye zorlanmasıdır.	ABD
Kenneth Westhues (2001)	Mükemmelliğe Karşı Haset (<i>Envy of Excellence</i>)	Hedef seçilen yüksek performanslı, başarılı çalışanın gerçek ya da hayali bir hatasının tüm kişiliğini lekeleyecek şekilde abartılması ve hedefin kişisel olarak yabancı, tehlikeli bir varlık olarak algılanmasıdır.	Kanada

Kaynak: (Kaya Cicerali, Cicerali, 2015: 12-15)

Mobbing hakkında birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda belirtilmektedir;

- “İşyerinde kurbanlara ve mağdurlara üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan tehdit, şiddet, aşağılama, küçük düşürme ve bezdirme şeklindeki her tür kötü muameledir” (Tutar, 2015: 19).

- “Çalışma hayatında mobbing, bir veya birden fazla kişi tarafından, sistematik olarak genellikle bir kişiye yöneltilen ve bu kişiyi çaresiz ve savunmasız bir duruma iten ahlak dışı ve süreklilik arz eden eylemler aracılığıyla kurulan iletişim biçimidir”(Leymann, 1996:168).

- “Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması, ve benzer, şekillerde ortaya çıkan psikolojik taciz” (19.03.2011 tarih 27879 sayılı Resmi Gazete).

- “Sistemli bir şekilde, süreklilik arz eden bir sıklıkta çalışanı sindirme maksadı ile kişinin özgüvenine uygulanan psikolojik ve hatta fiziksel saldırgan davranışı”(İzmir, Fazlıoğlu, 2011: 6).

- “İşyerlerinde bir veya birden fazla kişi tarafından diğer kişi ya da kişilere yönelik gerçekleştirilen, belirli bir süre sistematik biçimde devam eden, yıldırma, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; mağdur ya da mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine ve sağlıklarına zarar veren; kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütünüdür”(ÇSGB, 2014: 9).

- “Çalışma yaşamında mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir” (Tınaz, 2011: 8).

-“Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplanması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır”(Davenport, Elliot, Schwartz, 2014: 33).

-“ Mobbing, insana, insan onuruna karşı duygusal bir saldırıdır. Yaş, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeden, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelik saldırganlıktır” (Çekin, 2013: 5).

-“ Mobbing, bir kişinin kişiliğine, onuruna veya fiziki ve ruhsal bütünlüğüne zarar veren, kişinin işini tehlikeye sokan ya da çalışma ortamını bozan, her türlü davranışı, sözü, eylemi, hareketi ve yazıyı kapsayan kötü niyetli bir girişimdir” (Hirigoyen, 1998: 61).

Mobbing hakkında çeşitli tanımlamalarda bulunmakta olup, bütün tanımlamalarda dikkat çeken bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Bu ortak noktalar (Salin, 2003: 10):

- Mobbing davranışlarının mağdura yönelik agresif ve düşmanca davranışlar içermesi ve mağdurun bu tür davranışlardan olumsuz etkilenmesi,
- Mağdura yöneltilen agresif ve düşmanca davranışların birbirinden bağımsız bir kez yapılan davranışlar değil sistematik biçimde tekrarlanan davranışlar olması,
- Taraflar arasında açık bir güç dengesizliğinin bulunması ve koşullar eşit olsa da mağdurun kendini savunamayacağı hissine kapılmasıdır.

Özetlemek gerekirse mobbing bir veya birçok bireye karşı tekrarlanan olumsuz davranışları içerdiği gibi taraflar arasında güç dengesizliği algısı oluşturmakta ve düşmanca bir iş ortamı yaratılmasına sebep olmaktadır.

1.2. MOBBİNG KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Literatürde mobbing kavramı incelendiğinde, uzun yıllardır var olan ve önemini her geçen gün arttırarak günümüzde de varlığını sürdürmeye devam eden bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda örgütler ve çalışanlar için büyük öneme sahip bir olgu olarak görülmektedir (Cindiloğlu, Kara, Tokat, 2011: 11).

Mobbing kavramının ilk olarak kuşların yuvalarını korumak amacıyla saldırganların etrafında uçarak onları uzaklaştırma davranışlarını betimlemek için İngiliz biyologlar tarafından 19. Yüzyılda kullanıldığı bilinmektedir (Tınaz, Ergin, & Bayram, 2008: 3).

Aynı kavram daha sonra 1966 yılında Avusturyalı etolojist ve kuşbilimci Konrad Lorenz tarafından “On Agression” adlı kitabında hayvanlar arasındaki mobbing davranışları üzerinden tanımlanmıştır. Lorenz mobbingi, zayıf ya da küçük hayvan gruplarının daha güçlü ve yalnız olan bir hayvana toplu bir şekilde saldırarak onu ortamdaki ve yemekten uzaklaştırması onu zayıflattıktan sonra da öldürmesi ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasındaki en zayıfının seçilerek dışlanması ve grubun dışına atılması ile sonuçlanan davranışlar üzerinden tanımlamıştır (Lorenz, 2005: 23-24).

Mobbing kavramının insan davranışlarını ifade edecek formda kullanılması Dr. Peter Paul Heinemann tarafından gerçekleştirilmiştir. Heinemann, çocukların okulda ders esnasında sınıf arkadaşlarına sergiledikleri davranışlar ile ilgilenmiş, küçük gruplar oluşturan çocukların genelde yalnız bir çocuğa karşı uyguladıkları yıkıcı ve zararlı davranışları tanımlamak için kullanmıştır (Leymann, 1996: 167). Heinemann, eğer engellenmezse arkadaşlarının mobbinge uğrayan çocukların ümitsizlik ve yalıtılmış olma hissine kapılmaları sonucu intiharı düşünebileceklerinin üzerinde durarak konunun önemini vurgulamıştır. Bu konu ile ilgili kitabı 1972 yılında, “Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti” adıyla yayınlamıştır (Davenport, Schwartz, Elliot, 2003: 19).

Mobbing daha sonra, 1980’li yılların başında, bilim adamı ve eğitim psikoloğu olan Heinz Leymann tarafından ilk kez mesleki anlamda kullanılmıştır (Cindiloğlu, Kara, Tokat, 2011: 12). Leymann 1980’li yıllarda İsveç’te İş Travması kliniği açmıştır. Bu klinik Dünyanın ilk iş travması kliniğidir. Leymann aynı zamanda, uluslararası anti-psikolojik taciz hareketinin de kurucusudur (Akgeyik, Delen, Uşen, 2013: 20). Leymann, kendisinin mobbing kavramı ile 1984 yılında tanıştığını, ancak mobbingin kesinlikle çok eski ve her kültürde bu kültürlerin başlangıcından beri var olduğunu belirtmiş, Heinemann’ın araştırma ve tanımlamalarından yola çıkarak işyerlerinde çalışanlar arasında da benzer türde grup şiddetinin yaşandığını gözlemlemiştir. Konuyla ilgili ilk çalışması 1984’te sonuca ulaşan bir bilimsel raporla tamamlanmıştır. Ayrıca, mobbing ile ilgili birçok makale ve kitabı yayınlanmıştır (Leymann, 1996: 165-167).

Araştırmalar incelendiğinde Leymann’ın görüşleri ve çalışmalarının mobbing ile ilgili gelişmelerin temeli olduğu görülmektedir. Leymann’ın çalışmalarından güç alarak Avrupa’nın birçok ülkesinde mobbing ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmaya devam edilmiştir. 1992 yılında Almanya’da Örgütlerde psikolojik şiddet ile savaşmak için ilk

mobbing kliniği Leymann'ın girişimleri sonucu açılmış ve mobbing ile mücadele için bir adım atılmıştır (Kaya, 2016: 7).

Mobbing in tarihsel süreç içerisindeki gelişimi incelendiğinde, geçmişten günümüze hep var olmuş ancak tanımlanmakta geç kalınmış, son yıllarda her geçen gün daha çok geçerlilik kazanan, tanınan ve önemsenen, ülkemizde de üzerinde gerek sosyal gerekse hukuki çalışmaların hızla yapıldığı bir kavram olduğu görülmektedir.

1.3. MOBBİNG İLE İLİŞKİLİ İKİ KAVRAM

Mobbing literatürde birçok kavramla ilişkilendirilmektedir. Bu çalışmada, “şiddet” ve “çatışma” kavramları ile olan ilişkisi incelenecektir.

1.3.1. Mobbing ve Şiddet İlişkisi

Şiddet , Latince bir kelime olan “Violentia” dan gelmektedir. Anlam olarak “acımasız ve sert kişilik” olarak çevrilmektedir (Aytaç, Bayram, 2011: 3). Türk Dil Kurumu ise şiddet kavramını “ bir hareketin, bir gücün derecesi, sertlik, duygu veya davranışta aşırılık” olarak tanımlamaktadır (TDK, 2017). Şiddet ile ilgili diğer tanımlar ise aşağıda sıralanmaktadır;

- “Güç ve kontrol kazanmak amacıyla birey ya da bir grup üzerinde oluşturulan, psikolojik, fiziksel, ekonomik, cinsel ve sözel hareketlerin tümü” (İzmir, Fazlıoğlu, 2011: 9),
- “Uygulayıcısı tarafından bilinçli olarak karşı tarafa çeşitli hedefler doğrultusunda çıkar sağlamak, onlara karşı hakim olmak istenilen durumların oluşmasına imtiyaz ya da ayrıcalık oluşturmak, itibar ve sevgiye sahip olmak, kısacası maddi ve manevi çıkar ve menfaatlerin gelişmesini sağlamak amacıyla fiziksel, sözlü, psikolojik ya da işaretler yardımı ile yapılan hareketlerin tümü” (Atıcı, Türkeli, 2015: 15),
- “Fiziksel güç ya da kuvvetin bir birey ya da bir grup üzerinde sakatlık, ölüm, psikolojik rahatsızlık, gelişim bozukluğu gibi sorunlara yol açabilecek şekilde, bir bireye ya da bir gruba karşı kasıtlı olarak kullanılması” (Ünsal, 1996: 29),

- “Dar alanda şiddet, fiziksel şiddeti tanımlamaktadır. Geniş alanda şiddet ise insan üzerindeki fiziksel ve ruhsal etkileri sebebiyle bir şekilde hissedilen şiddettir” (Çelenk, 2015: 49).
- “Şiddet, fiziksel güç ya da kuvvetin bir grup ya da bir birey üzerinde sakatlık, ölüm psikolojik rahatsızlık ve gelişim bozukluğu gibi sorunlara yol açabilecek şekilde kasıtlı olarak uygulanmasıdır” (Barrios, Sleet, 2004: 112).

İşyeri şiddeti, çok geniş bir yelpazede ele alınmaktadır. İşyeri şiddeti sayılabilecek davranışları tek bir çatı altında toplamak ve genellemek zordur. Çünkü farklı kültür ve farklı sosyal yapılarda neyin şiddeti oluşturduğunun algılanması da farklılık göstermektedir (Chappel, Di Martino, 2006: 3).

Literatürde işyeri şiddeti çok geniş davranış biçimlerini içermektedir. Bu davranışlardan bazıları tabloda belirtilmiştir:

Tablo 2: İşyeri Şiddeti Davranışları

Cinayet	Yumruklama	Eziyet etmek
Tecavüz	Tükürme	Yıldırımak
Soygun	Tırnaklama	Tehdit Etmek
Silahla Yaralama	Sıkma, sıkıştırma	Dışlama
Dayak	Sinsice Yaklaşma	Sinir Gösterileri
Fiziksel Saldırı	Din ve Irkla İlgili Taciz	Düşmanca Davranışlar
Tekmeleme	Zorbalık ve Kabadayılık	Küfür Etmek
Kasıtlı Sessizlik	Mobbing	İsim Takmak

Kaynak: (Tınaz, 2011: 46)

Tınaz'a göre, İşyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şekli mobbing'dir. Bu bağlamda işyerinde uygulanan mobbing davranışlarından bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir (Tınaz, 2011: 47-48);

- Kin beslemek,
- Acımasız ve zalimlik içeren davranışlar,
- Kasıtlı olarak kötü davranış sergilenmesi,
- Aşağılayıcı davranışlar,
- Bağırarak,
- Kendi bildiğinin doğru olduğunu düşünerek ısrarcı olmak,
- Sürekli eleştirmek,
- Gereksiz sorular ve konuşmalarla rahatsızlığa sebep olmak.

ILO tarafından yayınlanan “Violence at Work” adlı raporda mobbing’de diğer şiddet hareketleri ile birlikte incelenmiştir (Chappel, Di Martino, 2006). Bu doğrultuda yapılan literatür taraması neticesinde, mobbing ve şiddet kavramlarının ilişkili kavramlar oldukları görülmektedir. İki kavram arasında belirli bir sınır ve farklılıktan bahsetmek güç olmakla beraber, şiddet kavramının mobbing kavramını bünyesinde bulundurduğu sonucuna varılmaktadır (Çelenk, 2015: 49).

1.3.2. Mobbing ve Çatışma İlişkisi

Bireyler çalışma hayatına adım atarken doğal olarak bazı beklentiler içerisine girmektedirler. Bu beklentiler; kariyerlerini geliştirmek, çalışmalarının karşılığında iyi bir maaş almak, kendini geliştirmek vb. olarak örneklendirilebilmektedir. Bu noktada, çalışmaya başladıkları örgütlerde, farklı mesleki nitelikler ve deneyimlere sahip olmaktadır. Ancak kazanmış oldukları deneyimleri de iş çevresinde paylaşmak durumundadırlar. Dolayısıyla bu paylaşımlar sırasında çatışmaların yaşanması doğal bir süreç olarak kabul edilmektedir (Tınaz, 2011: 40).

Çatışma kavramı ile ilgili bazı tanımlar aşağıda sıralanmaktadır;

- “Örgüt içinde iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağıtımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki

statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık” (Şimşek, Çelik, Akgemci, 2003: 274).

- “ Bir kişinin müdahale etme, tıkama ya da başka bir yolla bir başkasının davranışını engelleme veya daha az etkili bir hale getirme süreci”(Tjosvold, 1989: 43).
- “ Bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan olaylar” (Eren, 2015:363).
- “Çatışma, bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” (Can, 1992: 287).
- “Karşıt isteklerin arasındaki aykırılık durumu” (Tokat, 1999: 2).
- “İnsanın yapısında varolan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan içgüdülerin bireylerce tek tek ya da gruplar halinde ortaya konmasının sonucudur” (Özkalp, 2004: 167).

Leymann ‘ın 1982 yılında başladığı ve sürdürdüğü çalışmalar neticesinde mobbingi “çatışmanın abartılmış bir hali” olarak gördüğü bilinmektedir (Tmaz, 2011: 34). Mobbing tek seferlik yaşanan bir durum değildir. Bir başlangıç noktası olan, büyüyen ve gelişen, sonrasında şiddet ve çöküş evresine gelen bir süreçten oluşmaktadır. Çatışma mobbing davranışlarının başlangıcı olarak görülmektedir. Bu durumda, her çatışma mobbinge dönüşmemekle birlikte her mobbing sürecinin başlangıcında bir çatışma unsuru bulunduğu söylenmektedir (Gün, 2009: 27).

Normal bir çatışma ile mobbing arasındaki fark temelde tarafların birbirlerine gösterdikleri davranışların tekrarlanma sıklığı ve ne kadar süredir devam etmekte olduğudur. Mobbing, belli bir süredir devam eden ve sıklıkla tekrarlanan davranışlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenler, normal ve bağımsız çatışma davranışları mobbingi ortaya çıkarmamaktadır (Salin, 2003: 1215).

Örgütlerde görülen sağlıklı bir çatışma ortamı ve mobbing ortamı arasındaki farklar aşağıdaki Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: İşyerinde Çatışma ve Mobbing Arasındaki Farklılıklar

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

Kaynak: (World Health Organisation, 2003: 15)

1.4. MOBBİNG TÜRLERİ

Çalışanlar mobbing davranışları ile kamu ya da özel sektör farkı gözetmeksizin her sektörde karşı karşıya kalmaktadırlar. Aynı zamanda bir örgütte çalışan her birey mobbing mağduru olabilmektedir. Çalışma hayatında mobbing uygulamaları, dikey (hiyerarşik) ve yatay (fonksiyonel) mobbing olmak üzere iki farklı şekilde görülmektedir (Karşlıoğlu, 2011: 21). Dikey (hiyerarşik) mobbing, aralarında ast üst ilişkisi bulunan çalışanların birbirlerine uyguladıkları mobbing türü, yatay(fonksiyonel) mobbing ise aynı pozisyonda çalışan bireylerin birbirlerine uyguladıkları mobbing türü olarak tanımlanmaktadır (Güngör, 2008: 55).

Örgütlerdeki hiyerarşik yapı düşünüldüğünde mobbing davranışlarını genelde üst düzeyde çalışanların astlarına uyguladığı düşünülmektedir. Ancak aslında mobbingin güç ile ilişkili olduğu bilinmektedir. Bu nedenle örgütte her seviye ve pozisyonda mobbing davranışları ile karşılaşılabilceği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, bir işyerinde mobbinge maruz kalan ve mobbing davranışlarını gösteren bireyler, astlar, üstler ve aynı düzeydeki çalışma arkadaşları olabilmektedir (Bingöl, 2007: 54).

1.4.1. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing

Hiyerarşik mobbing olarak ta adlandırılan dikey mobbing, örgütlerde en çok karşılaşılan mobbing türü olarak görülmektedir. Dikey mobbing, üst düzeyde çalışanların astlarına uyguladıkları ya da astların üstlerine uyguladıkları psikolojik taciz nitelikli davranışlardır. Dikey mobbing “Yukarıdan Aşağıya Mobbing” ve “Aşağıdan Yukarıya Mobbing” olmak üzere iki şekilde incelenmektedir.

1.4.1.1. Yukarıdan Aşağıya Mobbing

Yukarıdan aşağıya mobbing, örgütte üst statüde bulunan çalışanların alt pozisyonlarda çalışanlara karşı uyguladıkları mobbing davranışları olarak tanımlanmaktadır. Üstlerin işyerlerinde sahip oldukları kurumsal güçlerini fazlasıyla kullanarak, astlarını ezmek, onları bastırarak kurumdan uzaklaştırmak amacıyla kullanması olarak ifade edilmektedir (Atman, 2012: 162).

Yöneticilerin astlarına mobbing davranışlarında bulunmalarının temelindeki sebepler; çalışanlar ile yaşadıkları kişisel problemler, işyerinde yaşanan çatışmalar, başarılı olduğunu düşündükleri çalışanların ilerleyen zamanlarda kendilerine rakip olabileceği düşüncesi, objektif olmayan görüşler ve önyargılar ya da işinde başarısız olduğunu kanısına varılan çalışanların görevine son verilmesinin amaçlanması olabilmektedir (Güngör, 2008: 56).

Yukarıdan aşağıya mobbingin en yaygın ve bilinen nedenleri aşağıda özetlenmektedir; (Tmaz, 2011: 126-128)

1. Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi: Sosyal imajın tehdit edilmesi, astın üstünden daha fazla çalıştığı hallerde ortaya çıkan bir durumdur. Üst pozisyonda çalışan birey, bir şekilde astının işinde olan verimliliğini düşürmeye ve etkin çalışmasını engellemeye odaklanmaktadır. Bu durumlarda yönetici veya üst, davranışlarını çalışanların tarzlarına göre belirler, örneğin bir çalışandan gereğinden daha çok iş isteyebilir, diğerini tembellik ve yavaşlıkla suçlayabilir, ya da başka bir astının yaptığı işleri sahiplenerek onu kendi başarısı gibi gösterebilir.

2. Yaş Farkı: Kendisinden yaş olarak daha genç ve dinamik bir astla çalışmakta olan yönetici, çalışanı işletme içerisinde kendisine rakip olarak görebilir ve çalışanı kendisine karşı bir tehdit unsuru olarak algılayabilir. Bunun tam tersi olarak yönetici daha genç ve astı yaşça daha büyük olabilir. Bunun gibi bir durumda ise yönetici, kendini daha deneyimsiz hissederek komplekse kapılabilir. Her iki durumda da yönetici, örgütte kendisini kanıtlamak, üstünlüğünü göstermek ve işletmede vazgeçilmez olduğunu düşündürmek için ağır bir mobbing uygulayıcısı durumuna gelebilmektedir.

3. Kayırma: Kayırılmaya maruz kalan birey bir üst ya da ast olabilir. Kayırılan çalışan, üst düzeyde bir çalışan ise, arkasında onu destekleyen birilerinin olduğundan emindir. Güç gösterisinde bulunurken daha rahat tavırlar sergilemekte kendini özgür hissetmektedir. Bu durumda, kişiliği, zeka düzeyi, çalışma alışkanlıkları, düşünceleri veya herhangi farklı bir özelliği kendisine uygun gelmeyen bir astıyla rahatlıkla uğraşabilmektedir.

4. Politik Nedenler: Bireylerin politik görüşlerini çalıştıkları örgütlerde açıkça konuşması her toplumda görülen bir özellik değildir. Ancak Politik görüşlerin açıkça paylaşıldığı toplumlarda politik nedenlere bağlı mobbing uygulamaları sıklıkla görülmektedir. Politika, bir amirin, bir astına mobbing yapması için son derece geçerli bir neden oluşturma özelliğini taşımaktadır. Eğer ast ve üst, birbirlerine karşı politik görüşlere sahipse ve düşmanca olan politik görüşlerini birbirlerine açıkça beyan etmişlerse, mobbing davranışlarının uygulanmaya başlanması doğal bir sonuç olarak görülmektedir.

1.4.1.2 Aşağıdan Yukarıya Mobbing

Aşağıdan yukarıya mobbing, mobbing ile ilgili yapılan araştırmalarda nadiren karşılaşılan ve istisna olarak değerlendirilebilecek bir mobbing uygulama biçimidir. Özünde çalışanlar tarafından otoritenin tanınmaması durumu olarak açıklanabilmektedir. Alt düzeyde çalışanların üstlerini sabote etmesi olarak da algılanmaktadır. Bu tür mobbing uygulamalarında, astların kendilerine verilen görevleri yerine getirmediği, görevlerini genelde geç yapmaya odaklandıkları, üstleri tarafından alınan kararlara saygı duymadıkları ve alınan kararları ve çalışmalarını sürekli eleştirme eğilimi gösterdikleri, her zaman üstlerinin hatalarını aradıkları, olası bir hatada ise yöneticilerin üzerine gittikleri sık olarak görülmektedir.

Bu tür mobbing davranışlarında mobbing uygulayıcısı genelde tek bir birey değildir. Genel olarak bütün bölüm çalışanları ya da bir grup ast mobbing uygulamaktadır (Şimşek, 2013: 39).

Türkiye’de olduğu gibi, işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda, çalışan bireyler işlerinden çıkarılma korkusu yaşamaktadırlar. Genelde işten çıkarmada karar mekanizması yöneticiler olduğu için, aşağıdan yukarıya mobbing uygulanması karşılaşılmaması zor bir mobbing türü olarak görülmektedir (Tınaz, 2011: 146).

1.4.2. Yatay (Eşitler Arası) Mobbing

Eşitler arası mobbing olarak ta bilinen yatay mobbing, yukarıdan aşağıya mobbingten sonra en çok karşılaşılan mobbing türü olarak görülmektedir (Güngör, 2008: 58). Yatay mobbing, bir işletmede eşit düzeyde, aynı görevde veya aynı hiyerarşik düzeyde bulunan çalışanların birbirlerine karşı uyguladıkları mobbing davranışlarıdır (ÇSGB, 2014: 13). Aynı düzeyde çalışanlar arasındaki mobbing; kişilerarasındaki çıkar çatışmaları, bireysel çatışmalar, çalışanlar arasındaki rekabet gibi farklı sebeplerden kaynaklanmaktadır (İzmir, Fazlıoğlu, 2011,10). Mobbinge maruz bırakılan çalışan gerçek olmayan ve haksız yere suçlanma, kasıtlı olarak rahatsız edilme, küçük düşürülme gibi davranışlarla karşılaşabilmektedir (Şen, 2009: 51). Ayrıca, organizasyonun yapısı da yatay mobbing uygulamalarına neden olabilmektedir.

Özellikle yapısı sebebiyle yatay organizasyonlar eşit düzeyde çalışan kişileri karşı karşıya getirebilmektedir. Yatay organizasyonlarda belirsizliğin çok olması ve yoğun rekabet ortamının bulunması eşitler arası mobbing uygulamalarının çok görülme sebebi olarak görülmektedir (Güngör, 2008: 58).

Yatay mobbing ile dikey mobbingi karşılaştırdığımızda; dikey mobbingin genellikle daha açık ve net bir şekilde uygulandığı dikkat çekmektedir. Eşit koşullarda çalışanlar arasında uygulanan yatay mobbingde ise meslektaşlar uyguladıkları mobbingi iş verimliliğini arttırmak için yaptıklarını ima ederek bu psikolojik tacizi geçerli bir nedene dayandırmaya çalışmaktadırlar (Türkeli, 2015: 37).

1.5. MOBBİNG DAVRANIŞLARI TİPOLOJİSİ

Mobbing sürecinin idrak edilebilmesi için iş yerinde çalışanlar tarafından uygulanan hangi tür davranışların mobbing olarak nitelendirileceğinin tayin edilmesi öncelikli ve önemlidir. Mobbing olarak uygulanan bazı davranışlar o günün şartlarına göre olumsuz olarak algılanmayarak hoş görülebilmektedir. Fakat davranışlar sistemli olarak uygulanmaya devam ediliyorsa mobbing vakasının ortaya çıkmasını tetiklediği belirtilmektedir (Tmaz, 2011: 53).

“Leymann Inventory of Psychological Terrorism, LIPT” (Leymann Psikolojik Terör Envanteri), Leymann tarafından geliştirilen ve işyerinde mobbing davranışlarının mağdur üzerindeki etkilerini tanımlayan beş farklı kategoride, 45 çeşit negatif tutum ve davranışı ifade etmektedir (Leymann,1996: 170-171):

Birinci Kategori: Kendini Göstermeyi ve İletişimi Engellemeye Yönelik Saldırı

- Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar,
- Konuşurken sözünüz sık sık kesilir,
- Meslektaşlarınız ya da birlikte çalıştığı kişiler tarafından kendinizi gösterme olanaklarınız kısıtlanır,
- Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız,
- Yaptığınız iş sürekli eleştirilir,
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir,
- Telefonla rahatsız ediliyorsunuz,

- Sözlü tehditler alırsınız,
- Yazılı tehditler alırsınız,
- Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir,
- İmalar yoluyla ilişki reddedilir,

İkinci Kategori: Sosyal İlişkilere Saldırı

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar,
- Kimseyle konuşmadığınız gibi, başkalarına ulaşmanız da engellenir,
- Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir,
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır,
- Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır,

Üçüncü Kategori: İtibara Saldırı

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur,
- Hakkınızda asılsız söylentiler ortada dolaşır,
- Gülünç duruma düşürülürsünüz,
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır,
- Psikolojik destek almanız için size baskı yapılır,
- Bir özrünüzle alay edilir,
- Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz ve sesiniz taklit edilir,
- Dini ve siyasi görüşünüzle alay edilir,
- Özel yaşamınızla alay edilir,
- Milliyetinizle alay edilir,
- Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız,
- Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır,
- Kararlarınız sürekli yargılanır,
- Küçük düşürücü isimlerle anılırsınız,
- Cinsel imalara maruz kalırsınız.

Dördüncü Kategori: Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı

- Size özel bir görev verilmemektedir,
- Size verilen işler geri alınır,
- Size anlamsız işler verilir,
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir,
- İşiniz sürekli eleştirilir,
- Özgüveninizi etkileyecek işler verilir,
- İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir,
- Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur,
- Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.

Beşinci Kategori: Sağlığa Yönelik Saldırı

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız,
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır,
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır,
- Fiziksel zarar verilir,
- Doğrudan cinsel tacize maruz kalırsınız.

Mobbing sürecinde birçok farklı davranış biçimi ile karşılaşmaktadır. Leymann'ın üzerinde durmuş olduğu davranışlar Kuzey Avrupa ülkelerinde araştırılmış ve bu ülkelerin davranışsal özelliklerini taşımaktadır. Bu davranış stillerinin diğer ülkelerle de uyumlu olabileceği gibi, kültürel ve sosyal farklılıklar sebebiyle değişik davranışların da gözlemlenebileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Leymann, 1996: 171).

Mobbing davranışları kişilik özelliklerine göre farklı algılanabilir. Bir birey için mobbing olarak algılanan davranışlar başka bir birey için normal karşılanabilmektedir (Aygün, 2012: 97). Leymann yukarıda sıralanan davranışların normal olan günlük çatışmalardan farklı tutularak mobbing olarak algılanabilmesi için süre ve sıklık değişkenlerinin olması gerektiğinin üzerinde durmuştur. Leymann'a göre bu davranışlar en az haftada bir kez ve en az altı ay süreyle uygulanıyor olmalıdır (Tınaz, 2008: 55).

1.6.. MOBBİNGİN NEDENLERİ

Mobbing davranışlarının oluşum dönemi çok karmaşık bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle mobbingi yalnızca bir nedene bağlamak zordur. Tek bir nedene bağlı kalındığında yanlış sonuçlarla karşılaşmaktadır. Mobbing, uygulayıcı başta olmak üzere diğer çalışanlar, örgütün kendisi hatta mağdurdan bile kaynaklı olabilmektedir. Mobbingin nedenleri temelde kişisel nedenler ve dışsal nedenler olmak üzere iki grupta incelenmektedir (Güngör, 2008: 14). Bu iki neden aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

1.6.1. Kişisel Nedenler

Kişisel nedenler hem mobbing davranışında bulunan bireylerin hem de mobbing mağdurlarının psikolojisi ve kişisel özelliklerini kapsamaktadır. Belirgin bir profilden bahsetmek mümkün olmamakla birlikte yapılan çeşitli araştırmalar doğrultusunda bazı belirleyici kişilik özelliğinin bireylerin mobbinge maruz kalmasına neden olabileceği gözlemlenmiştir (Akgeyik, Omay, Uşen&Güngör, 2009:118). Bu kişilik özelliklerinde genelde öne çıkan unsurlar, yaş, cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, kişinin tutum ve davranışları ve alışkanlıklarıdır (Ferrari, 2004:3). Kişisel nedenler, mobbing uygulayanlar ve mobbing mağdurları olmak üzere iki bölümde incelenmektedir.

1.6.1.1. Mobbing Uygulayanlar

Mobbing uygulayan bireylerin neden bu davranışlara yöneldiğine dair yapılan araştırmalar sonucunda, mobbing uygulayan bireyler kişilik olarak incelendiğinde, narsist, bencil, sinirli, güce aç, rekabetçi, insanlara düşmanca davranışlar sergilemekten hoşlanan, insanlarla ilişkilerinde dürüst olamayan, kendini olduğundan üstün göstermeye eğilimli, sahip olmadıklarını kıskanan ve aşırı kontrolcü bireyler oldukları görülmüştür (Gürhan, 2013: 35). Ayrıca, kişilik bozukluğu ve kişinin geçmişinde yaşadığı çocukluk travmaları, toplum ve aile baskısı gibi durumların mobbing uygulanması için neden oluşturabildiği de söylenmektedir (Davenport, Schwartz&Elliot, 2003: 3). Başka bir araştırmaya göre ise, mobbing uygulayıcılarının düşük toleranslı ve şüpheli bireyler olduklarının üzerinde durulmaktadır (Deniz, 2012:

41). Baykal'a göre, mobbing uygulayıcıları genel olarak diğer bireylere göre daha fırsatçı, kurnaz, yetenekleri yerine hırslarını ön plana çıkarmayı tercih eden ve tüm sebeplerden dolayı sorumluluk duygusu taşımayan ve açıklıktan hoşlanmayan insanlar olarak dikkat çekmektedirler (Baykal, 2005: 10). Bireyler doyumsuzluk, işlerinde yükselme hırsları ve iktidar açlıklarından dolayı da mobbing davranışlarına başvurumaktadırlar.

1.6.1.2. Mobbing Mağdurları

Mobbing mağdurlarının kişilikleri ve psikolojik nedenlerine odaklanan araştırmalarda mobbinge maruz kalan kişilerin genellikle dürüst, çalışkan, iyi niyetli, özgüveni yüksek, oldukça enerjik, duygusal olarak oldukça zeki, popüler ve prensip sahibi bireyler olduğu görülmektedir (Namie, 2007: 45). Başka bir araştırmaya göre ise, mobbing mağdurlarının oldukça entelektüel, hassas, yüksek kavrayış ve sezgi yeteneklerine sahip bireylerden oluştuğu belirtilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 52).

Bu konuda yapılan başka bir araştırma ise mobbing mağdurlarının, sosyal hayatlarında sorunları olan, meslektaşlarına göre daha düşük sosyal becerilere sahip ve hakkını arayamayan bireyler olduklarını ortaya koymaktadır (İzmir, Fazlıoğlu, 2012: 11-12). Ayrıca, mobbing mağdurlarının özgüven eksikliği yaşayan, kaygılı, kendini önemsemeyen bireyler olduğunun üzerinde durmaktadır (Poussard, Çamuroğlu, 2015: 71). Glaso ve ekibine göre ise mobbinge maruz kalanların mobbing uygulayan bireylere göre daha içine kapanık, yeni deneyimlere kapalı, ve duygusal açıdan dengeli olmadıklarından bahsedilmektedir (Glaso, Matthiesen, Nielsen, Einarsen, 2007: 314-315).

Örgütlerde mobbing davranışlarına herkes maruz kalabileceği ve mağdur olabileceği gibi öne çıkan dört mağdur tipi aşağıda açıklanmaktadır (Tınaz, 2011: 96-100);

- Yalnız olan birey: Genellikle erkek çalışanların çok olduğu bir ofiste tek bir kadın ya da tam tersi kadın çalışanların fazla olduğu bir ofiste tek bir erkek çalışan olması,

- Diğerlerine göre farklı olan birey: İşyerindeki diğer çalışanlardan belirgin farklı özelliklere sahip bireydir. Örnek olarak; diğer çalışanlarla uyum sağlamayan, giyim tarzı diğerlerinden farklı olan, yabancı veya engelli bir birey olması,
- Başarılı bir birey: Elde ettiği başarıları ile yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının dikkatini çeken ve başarısı takdir edilen çalışanların diğer çalışanlar tarafından özenilmesi ve kıskanılması sonucu hakkında yayılan konuşmalar ve kötü davranışlar ile çalışmasının engellenmesi,
- Yeni gelen bir çalışan: Çalışmaya başladığı pozisyonda daha önceki çalışandan daha yetenekli, verimli ve çalışkan olması, ya da daha önceki çalışanın çok sevilmemesinden kaynaklanan sebeplerden mobbinge maruz kalma riski bulunmaktadır.

1.5.2. Dışsal Nedenler:

Mobbing davranışlarının nedenlerinden biri olan dışsal nedenler, “mağdur ya da mobbing uygulayıcısının kişisel ve psikolojik özellikleri dışında kalan, örgütsel ve toplumsal faktörlerden meydana gelen etmenler olarak ifade edilebilir” (Aygün, 2012: 99).

Bir örgütün hiyerarşik yapısı, yönetim biçimi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt içerisindeki iletişim kanalı, çatışma ve örgüt içi adil olmayan uygulamalar mobbinge sebebiyet vermektedir (Pelit,Pelit, 2014: 41-45). İşletmelerde kötü yönetim, çalışma ortamındaki aşırı rekabet ortamı ve yoğun hissedilen iş stresi de mobbing davranışlarının nedeni olarak görülmektedir (Çobanoğlu, 2005: 40-41). Ayrıca, şirket evlilikleri ve işletmenin küçülmeye gitmesi ya da yeniden yapılandırılması faaliyetleri, işini kaybetme korkusu yaşayan çalışanlar arasında bir rekabet ortamı yaratmakta ve mobbinge sebep olmaktadır(Davenport, Schwartz&Elliot, 2014: 67-68).

Bir işletmede çalışan bireyler işleriyle ilgili net olmayan beklentiler ve talepler ile karşılaşacaklarsa, kurum içerisinde tam olarak tanımlanmamış roller, yetersiz iletişim, iş dolumsuzluğu, aşırı iş yükü var ise çalışanlar arasında zamanla saldırgan ve mobbinge yönelik davranışlar görülme oranı yüksek olmaktadır (Deniz, 2012:47).

Yönetim tarzı yönünden bakıldığında hiyerarşik örgüt yapısının görüldüğü organizasyonlarda otoriter yönetim tarzının benimsendiği ve bu tarz yönetimin mobbing uygulamalarına zemin oluşturduğu görülmektedir (İzmir, Fazlıoğlu, 2012).

Yönetimsel Faktörler açısından bakıldığında Lynch'e göre mobbinge neden olan yönetimsel faktörler (Lynch, 2002: 15):

- Zayıf insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları becerileri,
- Örgütsel değişim ve sonrasında yaşananlar (yeniden yapılanma, küçülme, yeni teknoloji, yeni yöneticiler),
- Yönetim tarzları veya kontrol eksikliği,
- Örgüt içinde mobbing kültürünün oluşmaya başlaması,
- Rekabetçi iş çevresi,
- İş güvenliğinin eksikliği,
- İş tatminsizliğinin yüksek seviyelerde olması,
- Aşırı iş yükü,
- Rol çatışması ve rol belirsizliği,
- Zayıf iletişim,
- Performans değerlendirmenin az olması,
- İş akışı ve üretim raporlarının yetersiz bildirimi,
- İşyerinde lokalizasyon ve izolasyon,
- Çalışanları geliştirme uygulamalarının yetersiz olması.

Mobbing örgüt kültürü ile de yakından ilgilidir. Örgüt kültürü “örgüt içerisindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler” olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, eğer mobbing davranışları örgüt kültüründe kabul ediliyor, görmezden geliniyor ve tolere ediliyorsa, mobbing uygulamaları normal görülmeğe başlanmakta, hem çalışanlar hem de örgüt için olumsuzluklara sebebiyet vermektedir. Ancak bir örgütte etik değerler korunuyor ise mobbing davranışları azalacak ya da hiç ortaya çıkmayacaktır (Ergun, Özler, Mercan, 2009: 80-81).

Mobbingin örgüt yapısı dışında toplumsal değerlerden kaynaklı da ortaya çıkmaktadır. Toplumsal değerlerden kaynaklı nedenler; toplumda bireyselliğin daha ön planda

olması, şiddet ve baskının engellenmemesi, sınırsız özgürlük gibi nedenler olarak sıralanabilmektedir (Aygün, 2012:101-102).

1.7. MOBBİNG SÜRECİNİN AŞAMALARI

Mobbing süreci, zamana, kültüre ve sosyal yapı farklılıklarına göre değişiklik göstermektedir. Leymann (1996) tarafından Kuzey Avrupa 'da yapılan araştırmaların sonucunda mobbing sürecinde tipik olarak görülebilecek bazı aşamalar saptanmıştır (Akgeyik vd.:134).

Leymann, mobbing sürecinde dört aşama belirlemiştir (Leymann, 1996: 171):

- 1. Aşama:** Kritik Olay
- 2. Aşama:** Saldırgan Davranışlar/Damgalama
- 3. Aşama:** Yönetimin Katılımı
- 4. Aşama:** İşine Son Verilme

1.7.1. Kritik Olay

Mobbing sürecinde birinci aşama kritik bir olayla, bir anlaşmazlık ile karakterize edilmektedir. Bu aşamada bir çatışma ortamı yaşanmaktadır ancak çatışmayı mobbinge dönüştüren sebep belirsizdir. Bu aşama da mobbing henüz kendini göstermiştir ancak davranışların kısa bir süre içinde mobbinge dönüşebilme ihtimali bulunmaktadır. Bu aşamada mağdur herhangi bir psikolojik veya fiziksel değişiklik ve rahatsızlık hissetmemektedir (Leymann, 1996: 171).

1.7.2. Saldırgan Davranışlar/Damgalama

İkinci aşamada da mobbing sayılabilecek saldırgan davranışlar sistematik olarak uygulanmaya başlar. Süreç içerisinde yaşanan her olumsuz olay mobbing olarak değerlendirilmez. Mobbing davranışları sürekli ve sistemli bir şekilde devam ettiğinde ve mobbing maruz kalan birey fizyolojik ve psikolojik olarak etkilendiğini hissetmeye başladığında mobbing aktif olarak gerçekleşmeye başlamıştır (Leymann, 1996: 171).

1.7.3. Yönetimin Katılımı

Üçüncü aşama mobbing sürecine işletme yönetiminin tamamen katıldığı aşamadır. Bu aşamada yönetim ve çalışma arkadaşları mağduru işi ile ilgili temel nitelikleri ve yetenekleri ile değerlendirmek yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulmaya ve mağduru damgalamaya çalışan açıklamalar yapmaya başlamaktadır. Oysa ki mobbinge maruz kalmış olan bireyin kişisel özellikleri de deformasyona uğramıştır. Bu sebepten , mağdur aslında normal ruh haline göre değil, yıpranmış ruh haline göre değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, yönetim mobbingi görmezden geldiği, göz yumduğu hatta destek verdiği için mobbing uygulayıcısı arkasında bir güç hissetmekte ve mağduru zor durumda bırakmaktadır (Leyman,1996: 171).

1.7.4. İşine Son Verilme

Dördüncü ve son aşama mağdurun işine son verilme aşamasıdır. Çalışanın yaşadığı bu durumlar stres bozukluğunu ortaya çıkarmakla birlikte farklı çeşitli sağlık sorunlarına da sebep olmaktadır. Bu nedenle, mobbing mağduru çalışanlar genelde emeklilik zamanları gelmeden iş hayatından çekilmek durumunda kalmaktadırlar. Ancak mağdur işini bırakmakla da mobbingin olumsuz etkilerinden kurtulamadığı gibi günlük hayatında daha da derinleşerek etkilerini yaşamaya devam etmektedir (Leymann, 1996: 171).

Dökmen'e göre (2008: 169) mobbing ilişkilerin bir iyi bir kötü olduğu bir atmosferde ağır ağır gelişmektedir. Mobbingi gerçekleştirenler kurbanı net bir şekilde birdenbire kötü davranmamakta; bazen itici, bazen doğal davranmaktadır. Bu süreç adeta insan yutan bataklıklar gibi, kurbanını derinlere doğru ağır ağır çekmektedir.

1.8. MOBBİNG'İN ETKİLERİ

Mobbing sonuçları itibariyle örgüt içi barışı bozan bir unsur olması sebebiyle çalışanlar ve örgütler üzerinde birçok olumsuz etkisi olan bir eylemdir. Örgütte uygulanan mobbing davranışlarını engellemekte geç kalınırsa çalışanlarda; fiziksel ve ruhsal yönden yıpranmalara sebebiyet vermekte, örgütlerde ise; çalışanların iş veriminin düşmesine ve örgütler için faydalı olan deneyimli çalışanların işten ayrılmalarına sebep olmaktadır. Ayrıca, örgütteki güven ortamının bozulması, örgütün imajının zedelenmesi ve çalışanlar arasında uyumsuzluk ve iletişim bozuklukları kendisini göstermeye

başlamaktadır (Özler, Mercan, 2009:109). Mobbingin etkileri mağdur üzerindeki etkisi ve örgüt üzerindeki etkisi olmak üzere iki şekilde incelenmektedir.

1.8.1. Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkisi

Sistemli ve düzenli şekilde uygulanan mobbing davranışlarının mağdur üzerindeki etkileri yavaş yavaş oluşmakta ve zamanla birikimli şekilde kendini göstermektedir. Mobbingin sonucunda ilk olarak bireyde sosyal imaj zedelenmesi gözlemlenmektedir. Mobbingin mağdura yönelik sosyal etkileri incelendiğinde; mağdurun mobbing sonucunda farklılaşan davranışları ve tavırları sonucunda iş çevresindeki ve özel arkadaşları ile arasındaki mesafeyi korumaya başladığı görülmektedir. Ayrıca, işyerinde yaşadığı dışlanmışlık hissi ve mesleki kimliğini yitirmiş olma duygusu içerisindeki birey ailesinde ve sosyal çevresinde de yalnızlık hissetmektedir. Bunların sonucunda, mağdur yaşadığı durumlardan kendisini sorumlu tutmaya başlamakta ve kendisine suçlamalar yöneltmeye başlamaktadır. Bir süre sonra “benim yüzümden” düşüncesiyle savaşılmaya başlamaktadır. Bu sürecin sonunda, bireyin kendini derin bir yalnızlıkta hissetmesi ile birlikte sağlığı ile ilgili sorunları da kendini göstermeye başlamaktadır (Tınaz, 2011: 157). Mobbingin, bireyin sağlığı üzerindeki etkileri çok çeşitlilik göstermekle birlikte diğer etkilerinden daha ciddi sonuçlara sebep olmaktadır (Göktürk, Bulut, 2012: 58).

Mobbingin dereceleri olduğu gibi mobbing mağdurlarının da mobbingden etkilenme dereceleri çeşitlilik göstermektedir. Bireylerin psikolojik yapılarının farklılıkları, mobbinge direnç gösterme seviyeleri, mücadeleci yapıları ve cesaret düzeyleri mobbingden etkilenme durumlarında farklılıklara sebep olmaktadır (Tutar, 2015: 166).

Mobbingin derecelerine göre etkileri incelendiğinde;

1. Birinci Derece Mobbing: Mağdurlar hayatlarında normal bir stres yaşadıklarında etkilendikleri derecede etkilenirler, aileleri ve arkadaşlarıyla ilişkilerinde bir farklılık yaşanmamakla birlikte kişide alınganlık, konsantrasyon bozuklukları, zaman zaman yaşanan uyku bozuklukları ve ağlama gibi durumlar sıklıkla görülmektedir. (Davenport, Schwartz, Elliot, 2014: 86-88).

2. İkinci Derece Mobbing: Mağdurda yüksek tansiyon, uyku bozuklukları, konsantrasyon bozuklukları, depresyon, aşırı kilo değişiklikleri, alkol ya da ilaç kullanma alışkanlığı, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, iş yerinden bulunmama isteği (sık sık geç kalma, gitmemek ya da sıklaşan hastalık izinleri), yeni hissetmeye başladığı korkular (hiçbir neden yokken uçma, araba kullanma ya da yalnız kalma korkusu) kendini göstermektedir. Bu süreçte mağdurun ailesi ve arkadaşları mağdurun hayatında bazı şeylerin ters gittiğini fark etmeye başlarlar. Dolayısıyla çevresiyle ilişkilerinde bir takım değişikliklerin olması kaçınılmazdır. Sağlık problemleri de kendini göstermeye ve bireyin iş yerindeki çalışmasını etkilemeye başlamaktadır. Artık mağdur için tıbbi destek gerekliliği kendini göstermeye başlamaktadır (Davenport, Schwartz, Elliot, 2014: 86-88).

3. Üçüncü Derece Mobbing: Mağdurda şiddetli depresyon belirtileri, kalp krizi riski, diğer benzer bir takım ciddi hastalıklar, panik atak, kaza yapma riski, üçüncü kişilere şiddet uygulamaya yatkınlık ve daha da ileri düzeylerinde intihar girişimleri görülebilmektedir. Bu belirtiler aile ve arkadaşlar için çok önemli uyarı işaretleri olarak görülmektedir. Artık bu derecede tıbbi ve psikolojik yardım zorunlu hale gelmektedir (Davenport, Schwartz, Elliot, 2014: 86-88). Mağdur bu aşamada psikolojik tükenmişlik durumundadır. Kişi hem kendisine hem de çevresine ciddi zararlar verebilecek bir psikoloji ile hayatına devam etmeye çalışmaktadır. Bu durumda mobbing uygulayıcılarının kötü davranışlarına daha da açık hale gelmektedir (Tutar, 2015: 166). Ayrıca müdahale edilmemiş ve oldukça ilerlemiş mobbing vakalarında yeme bozuklukları, travma sonrası stres bozukluğu ve bireylerde sebebi psikolojik olan ama fizyolojik olarak görülen çeşitli hastalıklar oluşabilmektedir. Bu hastalıklar; beyin (panik atak, baş ağrısı, baş dönmesi, hafıza kayıpları, dikkat toplayamama), deri (kaşıntı, kızarıklık, pullanma, döküntü), göz(göz kararması, bulanık görme), kas, sindirim(mide yanması, ülser), bağışıklık sistemi, solunum ve kalp rahatsızlıkları olarak kendini göstermektedir (Gürhan, 2013: 48).

1.8.2. Mobbingin Örgüt Üzerindeki Etkisi

Mobbing davranışlarının birey üzerinde olumsuz etkileri olduğu gibi örgüt üzerinde de yıpratıcı bazı etkileri bulunmaktadır. Mobbingin örgüt üzerindeki etkileri öncelikle

kendini ekonomik boyutta göstermektedir. Genellikle mobbinge maruz kalan gelecek vaat eden ve kilit noktalarda görev yapmakta olan çalışanların işten ayrılması sebebiyle yeni işe alımlar ve yeni işe alınanlar için yapılan eğitim masrafları artış göstermektedir. Ayrıca mobbing uygulamasından uzak kalmak için çalışanların sık sık hastalık izinlerini kullanma eğiliminde olması da maliyetleri arttırmakla birlikte çalışanın verimliliğini olumsuz yönde etkileyerek iş gücünün de azalmasına sebep olmaktadır (Tetik, 2010: 86).

Mobbing mağdurlarının mecburen istifaya zorlandıklarını veya işine çalışmakta olduğu örgüt tarafından son verildiğini ispatlamak ve mağduriyetlerini gidermek için kanuni yollara başvurmaları sonucunda da örgüt mali yük altında kalmaktadır (Tınaz, 2011: 163). Bunların yanında işten çıkarılma durumunda ödenen tazminatlar, performans iyileştirmesi için yapılan harcamalar(ilan, görüşme, vb.) izin sırasında ödenen maaşlar, sağlık harcamalarındaki artışlar da dikkate alındığında mobbingin örgüt üzerindeki ekonomik etkilerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir (Poussard, Çamuroğlu, 2015: 116).

Mobbing olgusu örgütlerde başta verimlilik olmak üzere, iş doyumunun düşüklüğü, işe bağlılığın azalması, yaratıcılığın azalması, görev bilincinde azalma, çalışanlar arası uyumsuzluk ve genel bir güvensizlik ortamı oluşmasına sebep olmaktadır(Tetik, 2010: 86). Aynı zamanda çalışanların işleri zamanında yetiştirememesi, iş kazalarının ve hataların artış göstermesi, performans düşüklüğü, etkisiz ekip çalışması, gergin ve stresli çalışma ortamı, örgüt iklimi ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin bozulması üzerinde de oldukça etkili olduğu görülmektedir (Poussard, Çamuroğlu, 2015: 116).

Örgütlerde mobbing uygulamaları sonucunda ortaya çıkan sosyal etkiler incelendiğinde, çalışanların işyerlerinde yaşadıkları sorunları işyeri dışındaki sosyal ortamlarında paylaşma ihtimallerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu tür durumlar kurumsal saygınlığın yitirilmesi ve itibarın zedelenmesine neden olmaktadır(Tınaz, 2011:162). Aynı zamanda örgüte karşı güvensizlik yaratmakta ve örgütün çalışma tarzı ile ilgili kötü bir algı yaratmaktadır. Bu da örgütün müşteri sayısının azalmasına ve iş çevresinde kaybetmesine sebep olabilmektedir (Kartal, 2016: 42).

Mobbing uygulamaların örgüt üzerindeki etkileri kısaca aşağıdaki tabloda belirtilmektedir;

Tablo 4: Mobbingin Örgüt Üzerindeki Etkileri

Verim Üzerindeki Etkileri	Maliyet Üzerindeki Etkileri	Kültür Üzerindeki Etkileri
İşe devamsızlık	Sağlık harcamalarındaki artış	Örgüt ikliminin bozulması
Performans düşüklüğü	Performansın iyileştirilmesi için yapılan harcamalar	Çalışanlar arası ilişkilerin bozulması
Çalışanların zamanı iyi kullanmaması	İşten ayrılanların yerine yeni çalışanların alımı için yapılan harcamalar (ilan, görüşme vb.)	Etkisiz ekip çalışması
Yaratıcı potansiyel kaybı	Çalışan sürtüşmeleri ile gelen kayıplar	Moral bozukluğu
İşi zamanında yetiştirememe	Gecikmelerin telafisi için yapılan harcamalar	Ortam gerginliği/çatışmalar
İş hataları/ İş kazaları	Hata ve kazaları telafi çalışmaları için yapılan harcamalar	Stresli ortam
İş bırakma	İş gücü kaybı	Örgütsel bağlılığın azalması

Kaynak: (Poussard, Çamuroğlu, 2005: 116)

1.9. MOBBING İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Bir işletmede çalışanın mobbing uygulamasına maruz kalması yalnızca o bireyi değil, bireyin iş ve sosyal çevresini ve işletmesinde olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır (Karakale, 2011: 52-53). Bilindiği üzere mobbing süreci etkileri giderek artmakta olan bir süreçtir ve bu süreçte yalnızca mağdurun mobbingle mücadele etmeye çalışması yeterli olmamaktadır (Tınaz, 2011:64). İşletmelerin ve çalışanlarının huzur ve mutluluğu için mobbing eylemlerinin uygulanması ve sürdürülmesine karşı mücadele edilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır. Mobbing ile mücadelede herkesin desteğine ihtiyaç duyulmaktadır (Karakale, 2011: 52-53).

Mobbing davranışlarının ortadan kaldırılması için öncelikle işletme içinde mobbingin fark edilmesi ve bir problem olarak algılanması önemlidir. Aynı zamanda mobbing davranışlarının sebepleri araştırılarak, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının araştırılarak gerekli güçlendirici çalışmaların yapılması ve önlemlerin alınması gereklidir. Bu süreçte özellikle mobbingi görmezden gelen, önemsemeyen, örgütteki değişiklik ve çatışmaların farkına varmayan ya da gördüğü problemlerle ilgili çözüm isteği taşımayan bir yönetime sahip olan işletmelerde mobbing ile mücadele de imkansız olmaktadır (Ergun Özler, Mercan, 2009: 121-122).

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar konu ile ilgili farkındalığın artmasını ve mobbingle mücadelede çözüm arayışlarının çoğalmasını sağlamaktadır. Örneğin, Dünya Sağlık Örgütü'nün Üçüncü Avrupa Çalışma Koşulları Anketi'ne (2000) göre İşyerinde "Psikolojik Tacize Karşı Farkındalığın Artırılması" hususunda yaptığı araştırmalarda Avrupa ülkelerinde mobbinge maruz kalanların oranlarının %4 ile %15 arasında olduğu saptanmıştır (WHO, 2003). Mobbingle başa çıkma yöntemleri aşağıda bireysel ve örgütsel mücadele yöntemleri olmak üzere iki şekilde incelenecektir.

1.9.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Mobbing ile başa çıkma aşamalarında bireysel mücadele çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü mobbing ile mücadele de en büyük görev mağdura düşmektedir. Mağdur kendisine mobbing uygulanmasına izin verdiği sürece mobbing süreci devam edecektir. Kişinin mobbing uygulamasına karşı gösterdiği tepki mobbing sürecinin işleyişinin değişimi açısından çok önemli olarak görülmektedir (Akdeniz, 2013: 35).

Mobbing ile bireysel mücadele yöntemleri her birey için aynı etkiyi göstermemektedir. Bunun sebebi her bireyin olaylara tepkileri, düşünceleri ve duygularında, demografik özellikleri ve sosyoekonomik durumlarında farklılıklar olmasıdır. Ayrıca mobbing her bireye aynı şiddet, aynı süre ve aynı statüdeki kişi tarafından uygulanmamaktadır. Her birey içinde bulunduğu duruma göre ve kendi kişilik özelliklerine göre kendisine uygun olan yöntemi tercih etmelidir (Çiçeklioğlu, 2016: 22-23).

Çalışanın mobbing karşısında gösterilebileceği üç tür tutum ve davranış bulunmaktadır (Tutar, 2015: 196):

- **Mobbinge Anlayış Gösterme:** Kurban sürekli ve şiddetli mobbinge uğramıyorsa bu tutum sergilenebilir. Fakat düzenli ve süreklilik gösteren bir mobbing uygulaması varsa bu doğru bir yaklaşım olmamaktadır.
- **Mobbinge Karşı Savaş Verme:** Kurban, mobbing uygulayıcısının etik dışı yöntemlerine uyum sağlamadan ahlak ilkeleri ve yasalara uygun olarak mevcut durumla mücadele edebilir.
- **Geri Çekilme:** İstenmeden uygulanan bir yöntemdir. Mobbing uygulayıcısıyla arada çok fazla güç farkı olduğunda savaşımadan zafer elde etmek için geri çekilebilir.

Başka bir çalışmaya göre ise mağdurlar; şikayetçi olmak, görmezden gelmek, bilerek düşük performans göstermek gibi misilleme şeklinde tepkisel davranışlar sergileyebildikleri gibi, işten ayrılma, başka bir birime transfer istemi ve işe geç kalma gibi kaçış davranışlarında da bulunabilmektedirler. Ayrıca yaşadıkları mobbing sürecini çalışma arkadaşları, süpervizörleri ve yöneticileriyle paylaşmak, profesyonel destek almak ve aile bireyleri ile paylaşarak destek beklemek gibi sosyal destek arayışında bulunmak ta bireysel yöntemler olarak ele alınmaktadır. Bu yöntemler üzerinde durulduğunda en etkisiz yöntemin misilleme tarzı tepki göstermek olduğunun üzerinde durulmaktadır. Çünkü bu türde taciz devam eder ve istem dışı transferler, çalışanın statüsünün düşürülmesi ve işten çıkarılma ile sonuçlanabilmektedir. Transfer istemi ve sosyal destek arayışı ise en etkili ve yararlı olabilecek yöntemler olarak görülmektedir (Toker, 2013: 9-10).

İşyerinde mobbinge uğrayan bireylerin gösterdikleri tepkiler aktif tepkiler ve pasif tepkiler olarak kategorize edildiğinde, mağdurun verdiği aktif tepkiler; “mobbing uygulayıcısına karşı durmak”, “çalışma arkadaşlarından, yöneticiden, üst yönetimden, insan kaynakları yönetiminden, sendika temsilcilerinden, iş yerindeki sağlık çalışanlarından yardım istemek” ve “yasal yollara başvurmak” gibi tepkilerdir. Pasif tepkiler ise; “saldırıları önemsememe”, “sessiz kalma”, “herhangi bir şey yapmama” gibi tutumlar ile açıklanmaktadır (Poilpot Rocaboy, 2006: 8).

Mobbing sürecinde özgüveni kaybetmemek, kendini tanımak, ani tepkilerden kaçınmak, olaylara bilinçli bir şekilde yaklaşmak ve kişisel gelişimi desteklemekte çok önemlidir.

Mobbinge maruz kalmış birçok çalışanın uyguladığı bazı taktik ve yöntemler (Çobanoğlu, 2005: 107-108);

- Kendilerinde olan değişikliklerin farkına varmak,
- Kurban olmayı reddetmek,
- Her şeyin düzeleceği konusunda iyimse düşünmek,
- Yaşadıkları iyi kötü her şeyi görmezden gelmeden kendilerine itiraf etmek,
- Yeni hobi ve becerilere yoğunlaşmak,
- İnsanlardan ve toplumdaki izole olmamak,
- İstifa, yargı yolu, yeni bir işe gibi alternatifler üzerinde durmak,
- Duygularını rahatça ifade etmek,

1.9.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Mobbingin olumsuz etkileri sadece birey üzerinde değildir. Aynı zamanda örgütte mobbing eylemlerinden birçok şekilde olumsuz etkilenmektedir. Mobbingin örgüt açısından sebep olduğu hasarlar genelde ekonomik ve sosyal niteliktedir. İş devamsızlıklarının artması, hastalık izinlerinin çoğalması, mağdurların mobbingi kanıtlamak için başlattıkları yasal mücadelelerin örgütte ekstra maliyete sebep olması, yeni işe alınan çalışanların eğitim masrafları, örgütte verimliliğin azalması, örgütün saygınlığının ve örgüte karşı güvenin azalması mobbingin örgüt üzerindeki tahribatlarından bazılarıdır (Tigrel, Kokalan, 2009:1476).

İş yerinde mobbing sürecinde örgütün ve yönetimin mobbinge karşı gösterdikleri tutum ve davranışlar, mağdurların mobbing davranışlarına karşı mücadelesinde önemli bir yere sahiptir. Kurumun mobbingin oluşmasını önleyecek bir örgütsel iklim oluşturmaya özen göstermesi gerekmektedir. Kurum düzeyinde belirlenen ve uygulanan mobbing karşıtı politikalar mücadele sürecinde çok etkilidir. (Karatuna, Tınaz, 2010: 94). Konu ile ilgili bir araştırmaya göre, çalışanı tehdit edici saldırgan ve tacizkar davranışlarla nasıl baş edebileceği konusunda kurumda verilen bilgilendirme eğitiminin mobbing sonrası psikolojik sağlığı korumada etkili olduğunu göstermiştir. Mobbingi tolere etmeyen kurumsal iklim oluşturulmasında etkili olması beklenen iki yöntem bulunmaktadır. Birincisi, mobbing eylemlerinin etkili bir şekilde incelenmesine izin verecek kurumsal

kurumların veya komitelerin oluşturulması ve izlenecek prosedürlerin yazılı olarak belirlenmesi. İkincisi ise, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanların mobbinge yönelik farkındalığının artırılmasıdır (Toker, 2013: 9-10). Ayrıca örgütlerin, olası bir mobbing vakası karşısında çalışanlarını desteklemesi, vaka ile ilgili soruşturmalar yapması ve gerekli cezai yaptırımlar uygulaması mobbing mağduru çalışanın kendi kendine verdiği mücadelede güçlenmesini ve sürecin mağdur için olumlu sonuçlanmasına katkıda bulunmaktadır. Organizasyonlarda mobbing davranışları ile mücadele etme ve yapılan mobbing şikayetleri arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiş olup, mobbing ile ilgili şikayetlerin paylaşıldığı işletmelerde mobbinge karşı daha çok önlem alındığı görülmüştür (Karatuna, Tınaz, 2010: 95). Örneğin, “organizasyonlardaki olumsuz ve etik olmayan davranış ve eylemlerin kurum içi ya da başka kurumlara zarar vermemesi için çalışanlar ya da paydaşlar tarafından sorunları çözmeye yetki sahibi olan üst yönetime bildirilmesi” anlamına gelen “whistleblowing” mobbing vakalarına karşı önlem almada kullanılabilir. (Aktan, 2006: 1). Genel olarak mobbinge maruz kalan çalışanlar mobbingi ispatlamakta zorluk çektikleri için yargıya başvuru yapmaya çekinmektedirler. Bu süreçte diğer çalışanların olayları görmezden gelmeden whistleblowing uygulaması mobbing mağduruna güç vermekte ve yargıya başvurmak için bir adım atmasına destek olmakta hatta onların şahitlik etmesi sonucu davayı kazanmalarına destek olabilmektedir (Karşlıoğlu, Yeni, 2013: 68). Ancak şikayette bulunan bireylerin bu davranışları sebebiyle mobbinge maruz kalma ihtimali bu uygulamanın dezavantajını oluşturmaktadır (Sayğan, 2011: 56).

Mobbinge karşı mücadelenin geçici olmaması için örgütün mobbinge karşı mücadele stratejilerini kurum kültürünün tabanına yayması çok önemlidir. Bu süreçte mobbing ile mücadele etmek için kurumda alınabilecek önlemler (Tutar, 2015: 211-212):

- Mobbing konusunda bilgilendirme ve farkındalık yaratmak amaçlı kurum içi eğitimler düzenlenmesi,
- Mobbing ile ilgili hukuki tedbirler alınmalı ve mobbing ile ilgili suç ve cezaların açık olarak belirtilmesi,
- Çalışanların katılımıyla mobbinge karşı kurumsal bir politika ve strateji belirlenmesi,

- Şikayetlerin göz ardı edilmemesi, belirlenen yol, yöntem ve usul ile itina gösterilerek incelenmesi ve en kısa sürede soruşturma yapılarak çözüme ulaştırılması,
- Mobbing mağduru çalışanlara gerekli fiziksel ve psikolojik destek verilmesi ve örgütsel sağlığı geliştirecek her tür tedbirin alınması,
- Tarafların misilleme ve intikam almalarının engellenerek bunun yeni bir mobbing eylemi olduğuna dikkat çekilmesi,
- Mobbing mağduru çalışanların iş doyumunu ve motivasyonlarının yükseltilmesi için çalışmaların yapılması,
- Mobbinge maruz kalan mağdurun bu mağduriyetinin giderilmesi için kendisinin maddi ve manevi zararlarının belirlenerek yazılı olarak taraflara bildirilmesi.

1.10. MOBBİNG OLGUSUNUN TÜRK HUKUK SİSTEMİNDEKİ YERİ

Mobbing kavramı 1980’li yıllarda Batı’da tanımlanarak incelenmeye başlanmış ve konu ile ilgili gerekli bilincin oluşmasından sonra farklı ülkelerde de ilgili kanunlar ile gerekli hukuki düzenlemeler yapılmaya başlamıştır (İlhan, 2010: 1180). Ülkeler bazında incelendiğinde mobbing uygulamalarına karşı koruma sağlamak için açık yasal düzenlemeler ilk olarak İsveç’te 1993, Japonya’da 1996, Finlandiya’da 2000, Fransa’da 2000, Kanada Quebec’de 2004, Kolombiya’da 2006, Kanada Alberta ve Maritoba’da 2007 ve Kanada Ontario’da 2010 yıllarında yapılmıştır (Kaya Cicerali, Cicerali, 2015: 91). Almanya, Avusturya, İsviçre, İtalya, İrlanda ve Amerika Birleşik Devletleri’nde ise mobbing ile ilgili özel kanunlar bulunmamakla birlikte konuyla ilgili gerekli araştırmaları yaptıkları ve çalışanları yaptıkları bazı düzenlemelerle mobbinge karşı koruma altına aldıkları bilinmektedir (İlhan, 2010: 1180).

Ülkemizde “işyerlerinde mobbing” ifadesi mevzuata ilk olarak Türk Borçlar Kanunu ile girmiştir ve bu düzenleme ile mobbinge maruz kalan çalışanların güvence altına alınması için önemli bir adım atılmıştır (ÇSGB, 2014,31). Her ne kadar daha önce mobbinge maruz bırakılan çalışmanı koruyan bir düzenleme yapılmış olmasa da Anayasa, İş Kanunu, Medeni Kanun, Borçlar Kanunu, Ceza Kanunu incelendiğinde, mobbinge maruz kalan çalışanların lehine bazı hükümleri içerdiği görülmektedir (İlhan, 2010: 1180).

1.10.1. Anayasa’da Mobbing Olgusu

Mobbing davranışlarına karşı çalışanları korumak için Anayasa’nın mobbing ile ilişkilendirilebilecek maddeleri aşağıda sıralanmaktadır (Temizel, 2013: 210):

-Madde 12: “Herkes kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir”.

-Madde 17: “Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir. Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye maruz tutulamaz”.

-Madde 24: “Herkes, vicdan, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir. Kimse, ibadete, dini ayin ve törenlere katılmaya, dini inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dini inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz”.

-Madde 25: “Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz”.

-Madde 49: “Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir. Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır”.

-Madde 50: “Kimse, yaşına cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz”.

Küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar.

1.10.2. Medeni Kanun Kapsamında Mobbing Olgusu

4721 sayılı Türk Medeni Kanununda “Kişiliğin Korunması başlığı altında 24. Ve 25. Maddelere yer verilmektedir. Mobbing davranışlarının genelde kişinin kişilik haklarına yapılan saldırılar olarak nitelendirildiği ve mobbing davranışlarına maruz kalan bireyin psikolojisinin olumsuz etkilendiği bilinmektedir. Bu durumda 24. Ve 25. Maddeler mobbing mağdurunun lehine kullanılabilecek maddelerdir. Türk Medeni Kanunu 24. Madde’sine göre (Türk Medeni Kanunu, 2001):

“Hukuka aykırı olarak kişiliğine saldırılan kimse, hakimden saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir. Kişilik hakkı zedelenen kimsenin rızası, daha üstün nitelikte özel veya kamusal yarar ya da

kanunun verdiği yetkinin kullanılması sebeplerinden biriyle haklı kılınmadıkça, kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır” belirtilmektedir (Türk Medeni Kanunu, 2001).

Ayrıca Türk Medeni Kanunu’nun 25. Maddesine göre:

“ Kişilik hakkı ihlal edilen kimse, saldırı devam etmekte ise buna son verilmemesini; saldırı sona ermiş ancak etkileri devam etmekte ise. Bunun hukuka aykırılığının tespitini mahkemeden isteyebilir” hükmünü içermektedir (Türk Medeni Kanunu, 2001).

1.10.3. 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu Kapsamında Mobbing Olgusu

11.07.2012 tarihinde yürürlüğe girmiş olan 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanunu’nun 417. Maddesinde işyerinde çalışanları psikolojik taciz olarak belirtilen mobbing davranışlarına karşı koruma yükümlülüğü getiren hüküm, işverene yüklenen sorumluluk ve mobbingin kanunlarımızda yer almış olması açısından büyük önem teşkil etmektedir. Bahsedilen madde “İşçinin Kişiliğinin Korunması” başlığı altında kullanılarak şu şekilde açıklanmaktadır (Türk Borçlar Kanunu, 2012):

“İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzen sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğini sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür.

İşverenin yukarıdaki hükümler dahil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir.”

1.10.4. 4857 Sayılı İş Kanunu Kapsamında Mobbing Olgusu

İş Kanunu, yeterli olmamakla birlikte çalışanı iş yerinde maruz kaldığı mobbing davranışlarına karşı koruyucu bir hukuki yapı oluşturmaktadır. İş Kanunu açısından mobbing, işverenin işçiyi gözetme borcu ve eşit davranma yükümlülüğü açısından incelenecektir.

1.10.4.1. İşverenin İşçiyi Gözetme Borcu:

4857 sayılı İş Kanunu'nun 77. Maddesinin ilk iki fıkrasına göre (İş Kanunu, 2003):

“İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksatsız bulundurmak, işçilerde iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler.

İşverenler işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya buldukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar. Yapılacak eğitimin usul ve esasları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir”(İş Kanunu, 2003).

Bu maddeden yola çıkarak, işverenin işçiyi gözetme borcu gereği çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik olarak sağlığını koruma sorumluluğu olduğu gibi aynı zamanda mobbing davranışlarını da önleme yükümlülüğü olduğu anlamını taşımaktadır (Temizel, 2013: 213).

1.10.4.2. Eşit Davranma Borcu:

4857 sayılı İş Kanunu'nun 5. Maddesine göre (İş Kanunu, 2003):

“İş ilişkisinde dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzer sebeplere dayalı ayırım yapılamaz'.Bu ayırım yapıldığı takdirde işçi dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını talep edebilir”(İş Kanunu, 2003).

Bir kurumda işverenlerin işyerinde yaşanan mobbing davranışlarını görmezden gelmeleri aslında bir şekilde mobbing uygulayan çalışanı korumak olarak görülmektedir. Bu sebeple de işyerinde bir çalışanı, diğerinden kayırmış olmakta ve işyerinde adaletsiz bir çalışma ortamı oluşmaktadır (Karakale, 2011, 78). Aynı zamanda işveren tarafından uygulanan mobbing de çalışanlar arasında ayrımcılık yapmak için bir araç olarak görülebilmektedir (Savaş, 2006: 110). İş kanununun 5. Maddesi bu ayrımcılıkların önüne geçilmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır. Mobbing mağduru ve mobbinge maruz bırakan işverenin davranışlarının İş Kanunu'nun 5. Maddesi ile uyuşması sonucunda mağdur Anayasanın 10. Maddesi ve İş Kanunu'nun 5. Maddesi'ne istinaden 'ayrımcılık tazminatı' talebinde de bulunabilmektedir (Gültekin, ty: 3).

1.10.5. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu Kapsamında Mobbing Olgusu

Devlet Memurları Kanunu'nda açıkça mobbinge yer verilmemektedir. Ancak 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 10. Maddesi 2. Fıkrasında (Devlet Memurları Kanunu, 1965):

“Amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içinde kullanır” şeklinde belirtilmektedir (Devlet Memurları Kanunu, 1965).

Bu maddedeki hakkaniyet ve eşitlik ibaresi, işyerinde bir çalışana diğerlerinden ayrı tutularak mobbing uygulanmaması ve adaletsizce davranılmaması gerektiğini ifade etmektedir. Bu sebeple DMK'nın 10. Maddesi üstlerin astlarına uygulayacağı mobbinge karşı bir koruma sağlayabilmektedir (Kuşseven, 2016: 51).

1.10.6. 2011/2 Sayılı İşyerlerinde Mobbingin Önlenmesi Genelgesi

Ülkemizdeki gelişmelerden bir tanesi de, 19 Mart 2011 tarihli ve 27879 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi” başlıklı bir genelge çıkarılmış olmasıdır. Bu genelge hem özel sektör hem de kamu kurumlarındaki uygulanan mobbingi kapsamaktadır (Resmi Gazete, 2011)

İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (mobbingin) Önlenmesi konulu Genelge'nin maddeleri (Resmi Gazete, 2011):

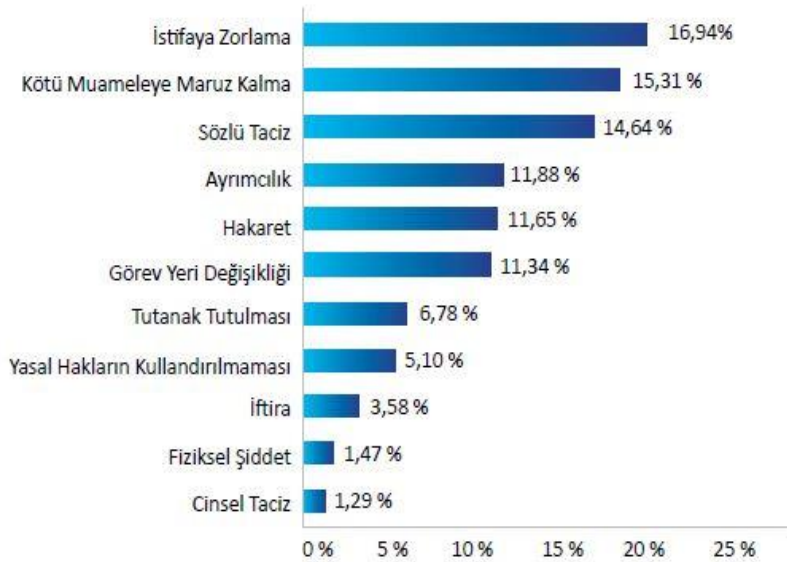
1. "İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır."
2. "Çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır".
3. "Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir."
4. "Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır".
5. "Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurulacaktır".
6. "Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır".
7. "Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir".
8. "Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir".

Genelgedeki maddelerde anlatıldığı gibi organizasyonda yaşanabilecek olası mobbing davranışları ile mücadele etmenin sorumluluğu işverene aittir ve işveren mobbing uygulamalarını engellemek için gerekli tedbirleri almakla yükümlüdür. Aynı zamanda çalışanlar da mobbing davranışlarından kaçınmaya özen göstermelidir (Karakale, 2011: 83). Ayrıca mobbingin sözleşmelere eklenmesi ve Alo 170 hattı sayesinde mobbing

mağdurlarının şikayette bulunabilmeleri ve psikologlardan destek alabilmeleri önemli bir gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır (Karşlıoğlu Yeni, 2013: 82-84).

Alo 170 hattına 19.03.2011- 06.04.2014 tarihleri arasında toplam 11.393 adet mobbing şikayetinde bulunulmuştur. Şikayette bulunanların %70'i kamu sektörü çalışanı, %30'u ise özel sektör çalışanıdır. Çalışanların %42'si kadın, %58'i erkeklerden oluşmaktadır. Ayrıca cinsiyet yaş durumu incelendiğinde kadınlarda en çok şikayet 29-33 yaş aralığında görülmektedir. Erkeklerde de benzer şekilde en çok şikayet 29-33 yaş aralığında görülmektedir. Şikayet konuları ise aşağıda şekilde gösterilmektedir (ÇSGB, 2014: 36-40).

Şekil 1: Mobbing ile İlgili Şikayet Konuları



Kaynak: (ÇSGB, 2014, 36)

İşyerlerinde Psikolojik Tacizin(Mobbingin) Önlenmesi Genelgesi'nin 5. Maddesinde belirtilmiş olan Psikolojik Tacizle(Mobbing)le Mücadele Kurulu oluşturmak için hazırlık çalışmaları 26 Nisan 2011 tarihinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Genel Müdürlüğü bünyesinde başlatılmış olup 21.05.2017 tarihli Bakanlık Oluru ile oluşturulmuştur. Kurul "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Genelgesi Uygulama Eylem Planı (2012-2014)" hazırlayarak çalışmalarına başlamıştır. Kurul,

alışmalarına başladığından beri yılda iki kez toplanmaktadır. Ayrıca kurul içerisinde oluşturulmuş olan teknik komite gerekli zamanlarda toplanarak çalışmalara devam etmektedir. Kurul tarafından hazırlanan “İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing) Bilgilendirme Rehberi” mobbing konusunda farkındalık yaratması yönünden yararlı bir bilgi kaynağıdır. Sözü konusu rehber Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın resmi internet sitesinden ulaşılabilmektedir. (ÇSGB, 2014: 5).



İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEME

KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

Günümüz iş dünyasında örgütlerin istedikleri başarıya ulaşmalarının, ulaştıkları başarının devamlılığını sağlamalarının ve rakipleri üzerinde üstünlük kurabilmelerinin en önemli unsurları değişimlere ayak uydurmak ve örgüt içi dinamik yapılarını korumaktır (Doğru, 2015: 57).

Son zamanlarda, insan kaynakları ve performans arasındaki ilişki çok konuşulan ve tartışılan bir konu haline gelmiştir. Bunun sebebi, işletmelerde başarının sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla bireysel, grupsal ve örgütsel performansın artırılması gerekliliğidir (Özmutaf, 2007: 41). İşletmeler, rekabetçi üstünlük elde edebilmek için sürekli olarak performanslarını iyileştirmek durumundadır. Örgütsel performansın yanı sıra bireysel performansta bu noktada önem arz etmektedir. Çünkü örgütün başarısının devamı, çalışanların üstün performans göstermelerine bağlıdır (Bingöl, 2014: 366). Özellikle günümüzde sürekli değişiklik gösteren kompleks iş dünyasında, belirsizliklerle baş etmede oldukça yetkin, inisiyatif almaktan çekinmeyen ve daha otonom bireylere ihtiyaç duyulması, iş yerinde performans kavramının sınırlarının yeniden çizilmesine olanak sağlamıştır (Sümer, 2012: 109). Bu bağlamda, her örgütün gösterdiği başarısına, etkililiğine ve performansının sebeplerine bakıldığında çalışan performansının ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Tercan, 2017: 40).

2.1. PERFORMANSIN TANIMI VE KAPSAMI

Performans sözcüğü Fransızca kökenlidir. Dilimize “edim” olarak çevrilmiştir. Ancak günlük konuşma ve yazı dilinde “performans” sözcüğü daha çok kullanılmaktadır (Çakmak, Ocaklı, 2008: 214). Türk Dil Kurumu ise performans sözcüğünün karşılığı olarak “başarım” sözcüğünü sunmaktadır (TDK).

Genel olarak, ‘Performans’ ve ‘Başarı’ kavramları birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Ancak iki kavram aynı anlama gelmemektedir. İstenen amaca ulaşmak için verilen

çabaya performans; bu çabanın amaca ulaşma derecesine ise başarı denmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 202). Bu durumda performans işletmenin hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmek için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da açıklanabilmektedir (Çakır, 2008: 6). Başka bir açıklamayla, çalışanın ya da bir örgütün hedefleri doğrultusunda alabildiği yol, elde edebildiği sonuç ve bunların nicel ve nitel olarak tanımlanması ve yapılan görevlerin kendi standartları çerçevesinde uygun olarak yerine getirilme derecesidir (Dicle, 1982).

Literatür incelendiğinde, performans kavramının iki boyutta incelendiği görülmektedir. Bu boyutlardan birisi örgütsel performans diğeri ise bireysel performans olarak belirtilmektedir. Bir örgütte performans artışı veya düşüşü her iki boyutta da gözlemlenmelidir. Bu bağlamda örgütsel performans (Katau, Budhwar, 2006: 1226);

“Dyer ve Reeves’e göre (1955) etkililik kapsamlı olarak organizasyonun amaçlarını bir araya getirmeyi; Rogers ve Wright’a göre (1998) etkinlik kapsamında amaçların birleştirilmesi için mümkün olan en az kaynağın kullanımı; Philips’e göre (1996) gelişme kapsamlı olarak gelecekteki fırsatları ve üstesinden gelinmesi gerekenleri bir araya getirecek kapasiteyi geliştirme; Delenay ve Huselid’e göre (1996) tüm katılımcıların (çalışanlar, müşteriler, paydaşlar) memnuniyetini arttırma; Guest’e göre (2001) ürün ve süreçlerde yenilik ve Rishardson ve Thompson’a göre (1999) kalite kapsamında yüksek kalitedeki ürünlerin oranını ifade etmektedir”.

Bir işletmede örgütsel performans; finansal sonuçlar (kar, gelir vb.), pazar sonuçları (satış, pazar payı, tüketici memnuniyeti vb.) ve yönetim sonuçlarını (verimlilik, kalite, etkinlik vb.) kapsamaktadır (Uysal, 2015: 33).

Bireysel performans ise, hedeflenen amaçlar doğrultusunda başarıya ulaşmak için çalışanın kendi yetenek ve motivasyonu ile gösterdiği davranış ve ortaya çıkan sonuçlar ile açıklanabilmektedir (Uysal, 2015: 33). Çalışan performansı olarak ta tanımlanan bireysel performans davranışlarının iki önemli türü bulunmaktadır. Bunlar; görev performansı ve durumsal performanstır. Görev performansı kişinin iş tanımında bulunan görev ve sorumluluklarını ne oranda karşıladığını gösterir. Durumsal performans

davranışları ise meslektaş ve çalışma arkadaşlarına yardımda bulunma, ekstra çaba sarf etme ve örgütünü geliştirme gibi unsurları içermektedir (Miller vd. , 1999: 8).

Çalışan Performansı boyutunda incelendiğinde ise kavram ile ilgili farklı tanımlamalar aşağıda sıralanmaktadır;

- “Çalışanın gereksinimlerinde tatmin olabilmek için, örgütte üstlendiği görev ve sorumluluklar sonucunda, amaçlarına ulaşabilmek için çaba ve zaman harcamasıdır” (Doğru, 2015: 58).
- “ Performans, belirli bir süre içinde birey veya grubun bir işi yaparken gösterdiği eylem ve çabanın nicel veya nitel sonuçlarıdır ”(Uysal, 2015: 33).
- “Çalışanın hedefe ulaşma konusunda gösterdiği bireysel “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyidir” (Tutar ve Altınöz, 2010: 201).
- “Belli ortam koşulları ile bir işin meydana gelebilme ihtimali veya bir iş görenin belli bir zaman aralığında verilen görevleri yapabilmek suretiyle ulaştığı sonuçlardır”(Aktuğ, 2016: 41).
- “Bir işletmede çalışan için tanımlanmış, kendi yetenek ve özelliklerine uygun olan bir işi, makul sınırlar içinde gerçekleştirmesidir”(Göksel, 2013: 4).

Çalışan performansı ile ilgili çeşitli tanımlar mevcuttur. Hepsinin ortak noktası ise performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmasıdır (Tutar ve Altınöz, 2010: 202).

Performans ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde performans kavramı içerisinde, birey veya bir grubun bulunduğu ve belirlenmiş bir süre içerisinde kendilerinden belirli bir oranda işin yapılması beklendiğini ve elde edilen sonuçla beklenen sonucun kıyaslandığı görülmektedir (Uysal, 2014: 6). Bu kıyaslama sonucunda da birey veya grubun performansı elde edilmektedir. Elde edilen sonuçlar olumlu ise çalışanın kendisine verilen sorumluluk ve görevleri başarıyla yerine getirdiği ve iyi bir performansa sahip olduğu kabul edilmektedir. Tam tersi olarak sonuçlar olumsuz ise, çalışanın başarılı olmadığı ve performans düzeyinin düşük olduğu sonuca ulaşılmaktadır (Bingöl, 2014: 367).

Performans kavramının hangi anlamda ele alındığının tam olarak anlaşılabilmesi için, değerlendirme düzeyi bakımından, amacı bakımından, zaman süresi bakımından ve ölçme yöntemi bakımından incelemek gerekmektedir (Çakır, 2008: 7);

- **Değerlendirme Düzeyi Bakımından Performans;** burada performans, işletmenin amaçlarına ulaşması için verilen çabaların değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşması için verdiği çaba, tek tek işletmenin bütün çalışanları tarafından gösterilir. Bu performansların toplamı işletmenin performans düzeyini belirlemektedir. İşletme performansının tam olarak belirlenmesi içinde müşteriler ve toplum düzeyinde değerlendirmeler yapılmaktadır. (Benligiray 1999: 6; Aktaran: Çakır 2008: 7).
- **İşletmenin Amacı Bakımından Performans;** işletmelerin mevcut performans seviyelerini korumak, iyileştirmek, sürdürmek ve geliştirmeyi amaçladıklarında görülmektedir (Benligiray 1999: 6; Aktaran: Çakır 2008: 8).
- **Zaman Süresi Bakımından Performans;** ulaşılmaya çalışan performans düzeyi için öngörülen zaman kısa dönem ya da uzun dönem olarak farklılık gösterebilir. Örneğin, bazı işletmelerin amaçları kısa dönemde gerçekleşirse önem taşır ya da bazı işletmelerin kısa sürede amaçlarına ulaşması sakınca yaratabilir ya da kısa sürede gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Bu durumda, söz konusu amaçlara ulaşmak için yapılması gereken çalışmalar ve alınması gereken önlemler farklı zaman sürelerini gerektirmektedir (Benligiray 1999: 6; Aktaran: Çakır 2008: 9).
- **Ölçme Yöntemi Bakımından Performans;** ölçme yöntemleri subjektif veya objektif olabilmektedir. Performans seviyesini belirlemek için objektif ve nicel ölçüm yöntemleri daha çok kullanılmaktadır. Ancak bazı durumlarda nitel ölçümler daha faydalıdır. Genellikle ölçüm yöntemleri duruma uygun olarak seçilmektedir (Benligiray 1999: 6; Aktaran: Çakır 2008: 9).

2.2. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların işlerindeki başarıları birçok faktörün sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Campbell (1990) tarafından geliştirilen iş performansının sekiz faktörü modeli aşağıda sıralanmıştır (Tercan, 2017: 45-46):

Tablo 5: Performansın Sekiz Faktörü Modeli

1. İş ile ilgili yeterlilik	5. Öz disiplin
2. İş ile ilgili olmayan genel yeterlilik	6. Çalışma ve takım arkadaşları ile uyum içerisinde olma
3. Tanımlanan görevin yerine getirilebilmesi için yeterli sözlü ve yazılı iletişim becerisi	7. Liderlik
4. Çaba harcama ve görev sorumluluğu	8. Yönetim

Kaynak: (Tercan, 2017: 45-46)

Bir başka çalışmaya göre performansı etkileyen faktörler; yetenek, eğitim, bilgi düzeyi, çalışanın kişisel özellikleri, yönetim ve çalışan politikası, çalışma koşulları, organizasyon içi insan ilişkileri, çalışanlara geri bildirim verilmesi gibi faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Aktuğ, 2016: 46-49).

Önemli (2010) ise, performansı etkileyen faktörlerin en önemli olanlarının aşağıda belirtilen faktörler olduğunun üzerinde durmaktadır (Önemli, 2010, 32):

Tablo 6: Performansı Etkileyen Faktörler

1. Kişisel Faktörler	Bireysel beceri, Yetkinlik, Motivasyon Sorumluluk
2. Liderlik Faktörü	Teşvik, Yol gösterme, Rehberlik, Takım lideri ve yöneticilerin desteği
3. Takım Faktörü	İş arkadaşlarının desteği
4. Sistem Faktörleri	İş sistemleri
5. Çevre Faktörü	İçeriden ve dışarıdan gelebilecek olan çevresel baskı ve değişim

Kaynak: (Önemli, 2010: 32)

Yapılan çalışmalara genel olarak bakıldığında iş performansına etki eden birçok faktör olduğu görülmektedir. Bu faktörler örgütsel ve çevresel faktörlerin içerisinde bulunmaktadır. Bu nedenle “iç” ve “dış” faktörler ya da “örgütsel” ve “çevresel” faktörler olarak iki şekilde incelenebilir. Bu şekilde incelendiğinde (Avunduk, 2016: 71);

1. İç Faktörler (Örgütsel Faktörler): “Örgütün alt sistemleri içerisinde bulunan ve örgütün yönetebileceği, denetleyebileceği ve değiştirebileceği unsurlardan oluşmaktadır.”
2. Dış Faktörler (Çevresel Faktörler): “Örgütün de alt sistem olarak içerisinde bulunduğu, sosyo-kültürel ve ekonomik sistemin belirlediği faktörlerdir.”

2.3. PERFORMANS DEĞERLEME

Performans, yapılacak iş ile ilgili önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin tamamlanması ve belirlenen amacın gerçekleşme oranı olarak tanımlanır. Bu oranın saptanması ve çalışanların geçmişe dönük çalışmalarını gözlemleyerek ilerideki zamanlar ile ilgili tahminler yapılabilmesi için performansın değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Çakır, 2008: 14).

2.3.1. Tanımı

Performans değerlendirme, işletmelerde insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olarak görülmektedir. Ayrıca, bu işlevlerin etkin bir şekilde uygulamaya alınması konusunda önemli bir yere sahiptir. Performans değerlendirme, çalışanın bir noktadaki etkinliğini ve performans seviyesini ölçmeye yönelik çalışmalar olarak açıklanabilmektedir (Bingöl, 2014: 368). Başka bir deyişle, örgütte bir çalışanın işini ne derece iyi yaptığını ortaya koyan örgütsel bir bilgi toplama sürecidir (Waxin, Bateman, 2009).

Performans değerlendirme, çalışanların performanslarının belirlenmesi ve geliştirilmesi açısından olduğu kadar örgütsel hedeflere ulaşmak açısından da diğer işletmelere göre rekabet avantajı sağlamaktadır. Yöneticiler genelde çalışanlarını gözlemleyerek hakkında bilgi sahibi olsalar da, işletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin olması çalışanlara ilişkin kararların adil bir biçimde alınabilmesi için bir ihtiyaç olarak

görülmektedir. İşletmeler çalışanları ile ilgili objektif sonuçlara ulaşabilmek adına farklı yöntemler, araçlar ve yaklaşımlara başvurmaktadırlar (Uyargil, 2015: 211).

Farklı kaynaklar incelendiğinde Performans Değerleme bazı kaynaklarda “başarı değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi”, ya da daha çok kamu kuruluşlarında olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi çeşitli isimlerle kullanıldığı görülmektedir. (Sabuncuoğlu, 2013: 184).

Performans değerlendirme, bireyin yalnızca işindeki verimliliğini değil genel olarak önemli noktalarda bireyin başarısını ölçmektedir (Graham, Bennett, 1992: 233). Bir işletmedeki çalışanların statü ve görevlerine bakılmaksızın, etkinlikleri, yetenekleri, yeterli ve eksik oldukları bütün noktaların bir bütün olarak gözden geçirilmesi ve analiz edilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Göksel, 2013: 2).

Bir başka açıdan ise performans değerlendirme, çalışanların sürekli gelişimini amaçlayan, onları kariyer planlarına doğru yönlendiren, çalışanların terfi etmesi, ücretlerinin belirlenmesi gibi çeşitli faktörler açısından da etkili bir uygulama özelliği taşımaktadır (Göksel, 2013: 2). Aynı zamanda, çalışanların yeteneklerinin yaptıkları işin gereklilik ve nitelikleriyle ne kadar uyumlu olduğunu araştıran ya da işindeki başarı oranını belirlemeye çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2013: 184). Objektif ölçülere uygun yapılan bir performans değerlendirilmesi, çalışanın motivasyon, moral ve işletmesine karşı güven duygusunu arttırmakta oldukça etkili uygulamadır (Özgüneş, 2008: 6).

Sonuç olarak, performans değerlendirme, işletmelerin mevcut başarılarının devamlılığını sağlayabilmeleri ve kendilerini yenileyerek çalışmalarına devam etmeleri açısından önemli bir süreçtir. Aynı zamanda, bir işletmede performansın düzenli olarak ölçülüp değerlendirilmesi işletmenin çevredeki değişimlere kolaylıkla ayak uydurması açısından önemli bir yere sahiptir (Dişkaya, 2008: 81).

2.3.2. Performans Değerlemenin Tarihi Gelişimi

Örgütler tarafından son otuz yıldır performans değerlendirme uygulamalarına olan ihtiyaç ve ilginin arttığı bilinmektedir. Buna karşın aslında çalışanların performanslarının

değerlendirilmesi yüzyıllardır devam etmektedir (Uysal, 2015: 35). Geçmişten bir örnek olarak, M.S. 3. Yüzyıl başlarında Wei Hanedanlığı'nda görev yapan bir değerlendirici, Çinli bir filozofun çalışanlarını başarı ve yeteneklerine göre değerlendirmek yerine kendi kişisel düşüncelerine ve beğenilerine göre değerlendirdiği için eleştirildiği bilinmektedir (Murphy, Cleveland, 1995: 3).

Osmanlı'da da benzer örnekler görülmüştür. Örneğin Osmanlı'da bütün başarılar, terfi ve ödüller hizmette kıdeme göre belirlenmekteydi. Normal yükselme ve tayinler kıdeme göre uygulanmakta ve bu yöntem "ocak" yolu olarak bilinmektedir. Ancak özel kabiliyet gerektiren hizmetler için ocak yolu olmadan direkt tayin yapılmaktaydı (İnalçık, 2013).

1800'lü yıllarda performans değerlemesi uygulamalarının İskoçya'da bir tekstil fabrikasında başladığı ifade edilirken, 1813 yılında, ABD'de savaş biriminde çalışmakta olan her erkek çalışanın iş değerlemelerinin yapılmış olması bu uygulamanın resmi olarak başlamış olmasının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Gök, 2006, 40).

Örgütlerde performans değerlemesinin ilk örnekleri 1900'lü yıllarda ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. F.Taylor'un iş etüdü uygulamaları aracılığıyla çalışan verimliliğinin ölçülmesi sonucunda performans değerlendirme kavramı olarak örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1. Dünya Savaşından sonra gelen yıllarda bireylerin kişilik özelliklerini baz alarak bazı performans değerlendirme uygulamaları geliştirilmiş, 1950'li yıllardan sonra ise hedeflere göre yönetim, kritik olay tekniği ve davranış değerlendirme gibi çalışanın ürettiği iş ya da sonuçlarla ilgili kriterleri temel alan teknikler kullanılmaya başlanmıştır. Aynı zamanda bu dönemlerde beyaz yakalılarının performansının değerlendirilmesi mavi yakalılara göre daha çok önem arz etmekteydi (Uyargil, 2015: 212).

Türkiye'de performans değerlemesinin geçmişine bakıldığında, uygulamaların ilk olarak kamu kurumlarında gerçekleştirildiği görülmektedir. Konuya özel sektöründe ilgisinin artması ve ülkemizde çok uluslu şirketlerin faaliyete başlamasıyla birlikte son 20 yılda performans değerlendirme etkisini her geçen gün arttırarak hızla gelişmeye devam etmiştir (Göksel, 2013: 34). 1948 yılında kamu alanında ilk defa Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ve Devlet Demir Yolları vb.

örgütlerde uygulama alanı bulmuştur. 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Yasası gereğince çalışanların iş sözleşmelerinin sonlandırılmasında performans değerlendirme sonuçları, hukuki bir belge özelliği kazanması sonucunda örgütlerin konuya olan ilgili oldukça artış göstermiştir (Uyargil, 2015: 212).

Araştırmalara göre 2000 yılında 307 şirket üzerinden yapılan bir çalışma, şirketlerin %81'inin performans değerlendirme sistemine sahip olduğunu göstermektedir. Aynı tarihli başka bir araştırmada ise 62 şirket üzerinden inceleme yapılarak düzenli olarak performans değerlendirme oranları %84 olarak belirtilmiştir (Baltaş, 2013: 269). Bu araştırmalar, performans değerlendirmenin Türkiye'de yaygın olarak kullanıldığını göstermektedir. Ancak uygulamaların nitelikleri açısından bir bilgi vermesi olası değildir.

2.3.3. Performans Değerlemenin Fonksiyonları

Performans değerlendirme, işletme çalışanlarının eksik yönlerini tespit etmek, çalışanların sahip olduğu bu eksiklerini giderebilmek, gerekli eğitimleri planlayabilmek ve örgütsel amaçlar çerçevesinde onları ödüllendirebilmek için uygulanması gereken bir sistemdir. Performans değerlemesi uygulanmayan bir işletmede çalışanlarla ilgili gerçekçi kararlar almak güçtür. Değerleme yapılmadığında bütün çalışanlar eşit düzeyde performans gösteriyormuş varsayımı kabul edilmiş olur ve bu durum çalışanların iş motivasyonlarını negatif yönde etkilediği gibi örgüt içinde iyi olmayan sonuçlar doğurmaktadır (Tunçer, 2013: 93).

Performans değerlemesi sonucunda elde edilen veriler, örgütün geliştirilmesi dışında çalışanın bireysel gelişimine de katkı sağlamaktadır. Çünkü bireyler çoğu zaman kendilerine başkalarının gözünden bakamazlar. Dolayısıyla çalışanların performanslarının başkaları tarafından değerlendirilmesi sayesinde, kişiler davranış ve tutumlarına başkalarının gözünden bakma fırsatı bulurlar. Ancak yine de genelleme yapmak çok zordur. Çünkü, performans değerlemenin örgütsel ve bireysel gelişime katkılı olup olmadığı, tamamen değerlemenin hangi fonksiyona hizmet ettiğine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Performans değerlemenin fonksiyonları “açık” ve “gizli” olmak üzere iki grupta incelenebilir (Ügeöz, 2003: 203).

İşletmelerin performans değerlemesi yapmalarının “açık” fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2013: 185);

- İnsan kaynağı planlaması için çalışan envanteri hazırlamak,
- Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirlemek,
- Terfi ve nakiller için nesnel ölçülere göre seçimde bulunmak,
- Ücret artışları konusunda yöneticinin kararlarına yardımcı olmak,
- İşletmenin ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek,
- Çalışan- yönetim ilişkilerini geliştirmek,
- Çalışanların yetersiz yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motive olmalarına olanak sağlamak,
- Yaptığı işte başarısızlığı kesinleşen çalışanları işten uzaklaştırmak.

Performans değerlemesinin “gizli” fonksiyonlarının en önemlileri ise (Ügeöz, 2003: 204);

- Yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi yönlendirmek,
- Yönetim tarzlarını etkilemek ve şekillendirmek,
- Çalışanları disiplinli olmasını sağlamak, uysallaştırmak, cezalandırmak,
- Önceden alınan/alınmış kararları sonradan meşrulaştırmak,
- Yöneticinin gözdelerinin imtiyaz ve özel statülerini korumak ve savunmak.

2.3.4. Performans Değerlemenin Yararları

İyi planlanmış ve süreci doğru işleyen bir performans değerlendirme sisteminin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda işletmeye sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Bu yararlar özet olarak şu şekilde belirtilebilir (İllez, Güner, 2006: 325-326);

- “Performans değerlemesi, yapılan iş ve o işi yapan bireyler hakkında yöneticiye önemli bilgiler verir”,
- “İş ile ilgili beklentiler ve işin sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır”,

- “Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işlerini nasıl yaptıklarını bilirler ve yaptıkları iş konusunda endişelenmekten kurtulurlar”,
- “Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geri bildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar”,
- “Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir”,
- “Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır”,
- “Düzenli olarak yapılan performans değerlendirme toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır”,
- “Profesyonel olarak performans değerlemesini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır”,
- “Ücret standartlarını saptamak ve başarıları ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur”,
- “Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli çalışanlar seçmek kolaylaşır”,
- Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlemesiyle daha etkili ve objektif olur”.

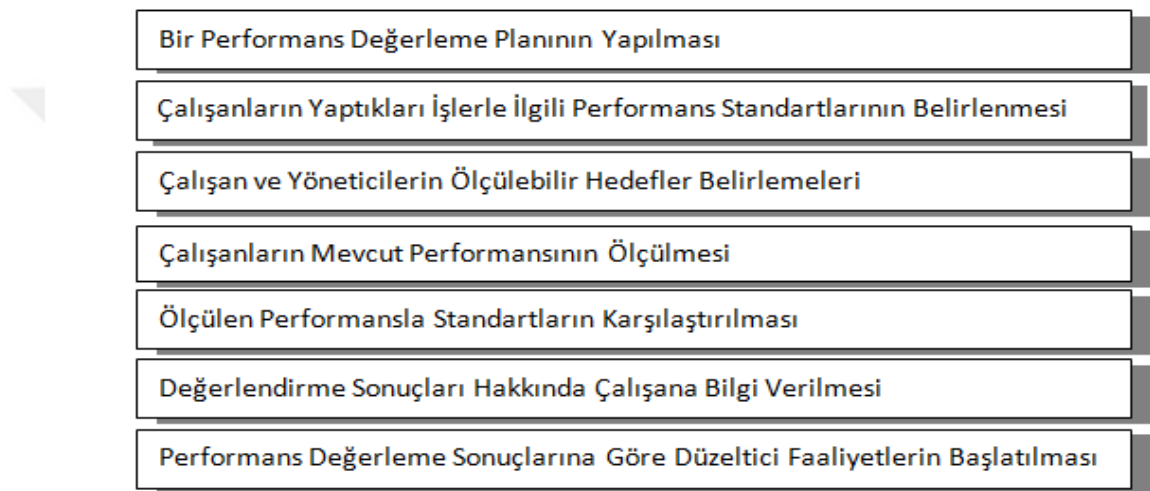
2.3.5. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme sürecinin planlanması ve uygulaması, örgüt yapısı ve kültürüne göre farklılıklar göstermektedir. Değerleme sürecinin her bir aşaması oldukça önemlidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulması için öncelikle belirli bir süreç başlatılması ve bazı ön hazırlıkların yapılması önem arz etmektedir (Çakır, 2008: 21). Bu noktada, değerlemenin hangi çalışanlara uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının nasıl olacağı, değerlendirilenin ne zamanlar gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin kullanılacağı gibi konuların açık ve net olarak belirlenmesi gerekmektedir. (Sabuncuoğlu, 2013: 186).

2.3.5.1. Performans Değerleme Sürecinin Aşamaları

Hem işletmenin amaçları ile uyumluluk gösteren hem de kanunlara uygun olan bilgiler elde edebilmek amacıyla, performans değerlendirme sisteminin doğru, gerçek ve güvenilir verileri sunması gerekmektedir. Bu gereklilikleri sağlayan bir performans değerlendirme sistemi şu aşamaları izlemektedir (Göksel, 2013: 42).

Şekil 2: Performans Değerleme Sürecinin Aşamaları



Kaynak: (Güney, 2015:196)

Performans değerlendirme sürecinin bazı temel aşamaları aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır (Güney, 2015: 196);

2.3.5.1.1. Bir Performans Değerleme Planının Yapılması: Performans Değerlemesinde hata yapılmaması için en başta iyi bir plan yapılması önemlidir. Plan, performans değerlendirme sürecinin sonucunda beklenenleri, çalışanların özelliklerini ve performans değerlendirme yapan bireylere yol gösterici bilgileri içerecek biçimde düzenlenmelidir.

2.3.5.1.2. Çalışanların Yaptıkları İşlerle İlgili Performans Standartlarının Belirlenmesi: Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenme aşamasıdır. Bu aşama

sayesinde değerlendirmeyi yapacak bireyler, belirlenmiş olan bu temel standartlara göre değerlendirme yapacaklarını bilirler. Aynı zamanda çalışanların objektif değerlendirilmesine olanak tanırken, performanslarının da karşılaştırılabilmesini de sağlamaktadır. Bu aşamada dikkate alınması gereken önemli bir nokta ise standartların belirlenirken çalışanında görüşünün alınmasının gerekliliğidir.

2.3.5.1.3. alışan ve Yöneticilerin llebilir Hedefler Belirlemeleri: Performans değerlemenin sağlıklı ve objektif yapılabilmesi için belirlenen performans standartları hakkında çalışanlara da bilgi verilmelidir. Çalışanlara bilgi verilmesinin sebebi, çalışanların değerleme aşamasında kendilerinden nelerin beklendiğini bilmesinin önemidir. Belirlenen standartlara göre çalışanlara gerçekçi hedefler konulmalı ve bu hedefler ölçülebilir, açık ve net olmalıdır. Bu sebeple, hedefler konulurken hem yönetici hem de çalışanların fikirlerine de önem verilmelidir.

2.3.5.1.4. Çalışanların Mevcut Performansının llmesi: Mevcut performans ölçümü için kişisel gözlemler, istatistiksel raporlar ve sözlü ve yazılı raporlar kaynak olarak görülebilir. Bu noktada önemli olan nasıl ölçüldüğü değil, neyin lldğdr. Ancak lm standardı doğru seilememişse ölçüm güvenilirliğini yitirmekte ve yanlış sonuçlar çalışanın pozisyonunu negatif yönde etkilemektedir. Kısacası, kriterlerin doğru belirlenmesi ve ölçümlerin bu doğrultuda yapılması gerekmektedir.

2.3.5.1.5. Ölçülen Performansla Standartların Karşılaştırılması: Bu aşamada ölçülen performansın standartlara uygun gerekleşiş gerçekleşmediği ya da standartların ölçülen performansa uygun olup olmadığı belirlenir. Ayrıca standartlar dışında kalan performanslar da kaydedilir. Elde edilen sonuçlar çalışanlarla birlikte tartışılır. Sonuçlar çalışanın gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemede kullanılır.

2.3.5.1.6. Değerlendirme Sonuçları Hakkında alışana Bilgi Verilmesi: Değerlendirme sonuçları hakkında çalışana bilgi verilmesi sonucunda hem çalışanlar hem de işletmeler performans konusunda hangi noktada olduklarının farkına varırlar. Ayrıca çalışanın motivasyonu ve kendine güveni sonuç ile birlikte değişiklik gösterebilmektedir. İyi performanslı çalışanın motivasyonunu ve kendine olan saygısı yükselirken, performansı düşük görülen çalışan da tam tersi etkiler yaratabilmektedir.

2.3.5.7. Performans Değerleme Sonuçlarına Göre Düzeltici Faaliyetlerin Başlatılması: Performans değerlemeden elde edilen veriler analiz edildikten sonra elde edilen sonuçlara göre performansı düşük olarak tespit edilen çalışanların performanslarının yükseltilmesine yönelik bazı tedbirlerin alınmasına karar verilir. Daha sonra bu kararlar uygulamaya geçirilir.

2.3.6. Performans Değerleme Yöntemleri

Günümüzde işletmelerde uygulanan birçok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. İşletmeler bu yöntemlerin içinden; işletmenin amaçlarına, çalışanlarının niteliklerine ve yapılarına göre uygun yöntemi seçerek ve bazı durumlarda da birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlemelerini yapmaktadırlar (Bayram, 2006: 51).

Performans değerlendirme yöntemlerinden bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulanan örnekleri olarak günümüzde “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri” olarak adlandırılan yöntemler, geleneksel değerlendirme yöntemlerinde karşılaşılan sorunları çözmek ve gözlemlenen eksiklikleri gidermek için geliştirilmiş “Modern Performans Değerleme Yöntemleri” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada da performans değerlendirme yöntemleri her iki yaklaşım içinde ele alınacaktır.

2.3.6.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri genelde üstün astını değerlendirdiği yöntemlerdir. Bu yöntemler; sıralama, ikili karşılaştırma, dereceleme ölçeği, zorunlu dağılım yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, kritik olay, alan incelemesi ve kontrol listeleri yöntemleridir (Saruhan, Yıldız, 2014: 318).

2.3.6.1.1. Sıralama Yöntemi: Günümüzde kullanımı oldukça kısıtlı olan bu yöntemde üstler tarafından en başarılı görülen çalışanın ismi ilk sütuna, en başarısız görülen çalışanın ismi ise son sütuna yazılır. Daha sonra çalışanlar genel olarak sıralanmaktadır (Saruhan, Yıldız, 2014: 318). Sıralama yöntemi çalışana az olan işletmelerde sıkça kullanılır. Bu yöntemde çalışanların performansı genellikle kişinin genel başarı durumu, işletme içerisindeki değeri ve işletmeye olan katkısı olarak tek bir genel kritere göre belirlenmektedir (Uyargil, 2015: 241). Bu yönden sıralama yöntemi daha çok aynı

seviyede ve aynı özellikte işlerde çalışanların performanslarını değerlemek için uygunluk gösterebilmektedir (Güney, 2015: 204). Çalışanın ücretini arttırma ve terfi etmesini sağlama odaklı olmasının yanı sıra çalışanları kayırma, çalışanın bazı özelliklerinin etkisinde kalma, geçmiş başarılarından etkilenme ya da başarısızlıklarını görmeme gibi bazı hatalara açık olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir (Saruhan, Yıldız, 2014: 319).

Şekil 3: Sıralama Yöntemi

A Birimi Kriter: Müşteriyle İlişkiler
1. Ali Barış (en çok başarılı olan)
2. Fatma Savaş
3. Veli Çaycı
4. Mustafa Sevin
5. Fehmi Temiz
6. Kenan Duru
7. Sami Gayret(en az başarılı olan)

Kaynak: (Göksel, 2013: 53)

2.3.6.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirilecek çalışanların isimleri bir sayfanın sol tarafına alt alta sıralanacak şekilde yazılır. Daha sonra değerlendirmeci daha önceden belirlenmiş bir performans kriterine göre listedeki birinci çalışanı ile ikinci çalışanı karşılaştırır. Eğer değerlendirmeci birincinin ikinci çalışandan daha fazla performans gösterdiğine karar verirse birinci çalışanın isminin karşısına bir işaret koyar. Daha sonra değerlemeci birinci çalışan ile aynı performans kriterlerine göre listedeki diğer tüm çalışanlarla karşılaştırır. Bu işlem aynı kriter için diğer çalışanlar ile de tek tek devam eder. Sonunda en çok işaret alan kişi performansı en yüksek, en az alan kişi ise performansı en düşük çalışan olarak belirlenir. Ancak bu yöntem çalışan sayısının fazla olduğu işletmelerde uygulanması zor olan bir yöntem

olarak görülmektedir (Barutçugil, 2004: 438). İkili karşılaştırma yönteminin sıralama yönteminden tek farkı tek seferde sadece iki çalışanın birbiriyle karşılaştırılıyor olması özelliğidir (Göksel, 2013: 54).

Şekil 4: İkili Karşılaştırma Yöntemi

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Şekil:(Sabuncuoğlu,2013: 200)

Sol sütunda numara ile belirtilen çalışanlar ile yukarıda numaralandırılmış çalışanlar tek tek birbirleriyle karşılaştırılarak daha yüksek performans gösterdiği düşünülen çalışana (+) işareti konulur. Yukarıdaki örnek tablo yorumlandığında en fazla (+) işaretinin 2 olarak numaralandırılan çalışan olduğu görülmektedir. Buna göre performansa göre sıralama 2,5,8,1,7,3,4,6 olacaktır (Sabuncuoğlu, 2013: 200).

2.3.6.1.3. Grafik Dereceleme Ölçeği Yöntemi: Grafik değerlendirme yöntemi olarak da bilinen yöntem, en eski ve en yaygın olarak kullanılan yöntem olarak bilinmektedir. Bu yöntemde performans değerlendirme bir ölçek üzerinde gerçekleştirilir. Bu yöntem ile önceden belirlenen ve ölçekte bulunan niteliklere göre çalışanların performansları ölçülmektedir. Ölçek, birtakım niteliklerden oluşan bir listeye ve her nitelik içinde derece kolonlarına sahip bir çizelgedir. Grafik dereceleme yöntemi, belirli bir iş ya da görevin başarı ile yerine getirilmesi bakımından “en önemli” görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde en kötünden en iyiye veya tersi yönde derecelendirilmesi esasına dayanmaktadır. Az zaman ve emek ile gerçekleştirilebilmesi, çalışanlar arasında performansı düşük olanı tespit etmenin kolay olması, ve diğer yöntemlere göre

çalışanları çok yönlü değerlemeye alması bu yöntemin pozitif görülen yönleridir (Öge, 2016: 324). Ancak, bu yöntemde üstler astlarını değerlendirirken, her yönetici kendi astını daha başarılı göstermek amacıyla daha yüksek puan verme eğiliminde bulunabileceğinden yöntemin güvenilirliği ve objektifliği tartışılmaktadır. Ayrıca değerlemede kullanılan ölçüm boyutlarının tam olarak açıklanmaması ve davranışsal boyutlar yerine çalışanların bireysel özelliklerinin değerlendirilmesi bu yöntem ile ilgili eleştirilen bir konudur (Güney, 2015: 205).

Şekil 5: Grafik Dereceleme Ölçeği

Çalışanın Adı Soyadı:	Toplam Puan:				
Bölümü:	İlk Amir:				
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:				
İşin Kısa Tanımı:					
Başarı Kriterleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
1. İş Bilgisi: Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği					
2. Karar Verme: Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
3. Planlama ve Organizasyon: Kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
4. Kaynak Kullanımı: İş gücü ve kaynakların doğru kullanımı					
5. Liderlik: İnisiyatif kullanma, öncü olma					
6. Sözel İletişim: İkna edici olma, kendisini dinletebilme					
7. Yazılı İletişim: Açık ve anlaşılır yazı yazma					
8. Mesleki Özellikler: Giyim, tutum, işbirliği anlayışı					
9. Sosyal İlişkiler: Çevresi ile uyum sağlama ve saygılı davranma					

Kaynak: (Güney, 2015: 211)

2.3.6.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi: Değerleyicilerin çalışanları öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Yöntem, değerlemelerin önceden saptanmış ve normal sıklık dağılımına uygun olan bir yapıya göre dağılımını öngörür (Öge, 2016: 325). Zorunlu dağılım yönteminde, çalışanlar

belirli yüzdeler içinde kümelenirler. Bu işlem için üstlerin önceden belirlenmiş performans yüzdelerini dağıtma zorunlulukları bulunmaktadır. Bu dağıtım yapılırken çalışanların işlerinde gösterdikleri başarı ve yükselmeye uygunlukları göz önünde bulundurulmaktadır (Dişkaya, 2006: 94). Örnek olarak, bir işletmede 100 kişi değerlemeye alındığında, değerlemeye alınan 100 kişi önceden belirlenmiş olan yüzdelerle şöyle ayrılabilir. En yüksek (%10), yüksek (%20), düşük (%20) ve son çok düşük (%10). Bu yüzdelerle ayrılmalara göre 10 kişi çok yüksek, 20 kişi yüksek, 40 kişi orta 10 kişi ise çok düşük performans göstermektedir (Güney, 2015: 210).

Zorunlu dağılım yönteminin, kullanım açısından basit ve kolay olmasıyla birlikte, çalışan kayırmaya engel olması, çalışanın çok yönlü değerlendirilmesine izin vermesi gibi olumlu yönleri bulunmaktadır. Ancak az çalışanlı işletmelere uygun olmaması, çalışanların gerçekten başarılı olmaları durumlarında bile üstü en azından %10'luk bir grup çalışana başarısız göstermeye zorlaması gibi olumsuz bir yönü de bulunmaktadır (Helvacı, 2002: 163).

2.3.6.1.5. Kritik Olay Yöntemi: Kritik olay yöntemi diğer yöntemlere göre biraz farklılık göstermektedir. İlk kez İkinci Dünya Savaşında hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarılı olmalarına ya da başarısızlık göstermelerine neden olan önemli olayların gözlenmesi ve gözlenen durumların listelenmesi ile uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans değerlemesinde kullanılmaya başlamıştır (Karabulut, 2002). Değerlendirme süreci boyunca yaşanan kritik olaylar neticesinde çalışanın kritik olay durumunda gösterdiği olumlu ya da olumsuz davranışları doğrudan bağlı bulunduğu yönetici tarafından gözlemlenerek not alınır. Bu davranışlar, çalışanın iş davranışları ve çalışma koşulları ile ilgilidir. Zaman içerisinde çalışanların kaydedilen davranışları performans değerlendirilmesinde kullanılmakta ve çalışana geri bildirim sağlanmasında temel oluşturmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2014: 321).

Günümüzde uygulamasına sık rastlanmayan bu yöntemin de bazı olumsuz ve olumlu yanları bulunmaktadır. Olumsuz yanları, çalışanların sürekli kendilerinin gözetlendiğini ve kendisiyle ilgili kötü notlar alındığını düşünerek rahatsızlık duyabilmektedirler. Ayrıca üstler için defter tutma ve not alma işlemi zaman alıcı ve yorucu bir işlem olabilmektedir. Olumlu yanı ise, kişilerin kullanılan ölçütler hakkında bilgi sahibi olması ve kendilerine verilen geri bildirimler sayesinde nerede eksiklikleri olduğunu

farkına varmaları ve kritik bir durumla karşılaştığında kullanılacak niteliksel verilerin elde hazır olmasıdır (Göksel, 2013: 58).

Şekil 6:Kritik Olay Yöntemi

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi.			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi.		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi.			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu.		
c. Sorunların kaynağına inemedi.			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.		C	Kişisel çabalarıyla firmada yangın çıkmasını önledi.
		Açıklama: Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmede.			Açıklama: B yüksek firmadaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2013: 208)

2.3.6.1.6. Kontrol Listesi Yöntemi: Bu yöntem kritik olay yönteminin bazı eksikliklerini gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Kontrol listesi yöntemi, değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden oluşan bir liste oluşturulur. Bu listedeki cümleler ‘evet’ ve ‘hayır’ kelimeleriyle cevap verilecek niteliktedir. Değerleyiciler bu listeden kişiye uygun olanları cevaplayarak işaretleme yaparlar (Uyargil, 2015: 249). Listedeki faktörler önem derecesine göre puanlandırılır. Ancak puanlama sadece son analizi yapan yöneticiler tarafından bilinmektedir. Yöntemin olumsuz yanı, her iş kategorisi için farklı soru

listeleri oluşturmak gerekmesinin mali yüküdür. Ayrıca, soruların değerlendiriciler için farklı anlamlar taşıyabilmesi olasılığı da yüksektir. Bu nedenle, çalışanlara geri bildirim sağlama açısından uygun bir yöntem değildir (Barutçugil, 2004: 436).

Şekil 7: Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol Listesi Formu	
Değerlenenin Adı Soyadı:	
Departman:	
Tarih:	
<i>Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına (*) işaretini koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.</i>	
Yapacak işi yoksa kendine iş arar	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	
Düzensiz şekilde çalışır	
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırılmaz	
Çabuk öğrenir	
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez	
Çalışırken küçük hatalar yapar	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	
Yaptığı işi yarıda bırakır	
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir	
Karmaşık işleri yapmayı sever	
Anlatım güçlüğü çeker	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2013: 216)

2.3.6.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri

Modern Performans Değerleme Yöntemleri başlıca, amaçlara göre değerlendirme, değerlendirme merkezi, 360 derece performans değerlendirme ve çeşitli yöntemlerden oluşmaktadır:

2.3.6.2.1. Amaçlara Göre Değerleme

Hedeflere göre değerlendirme olarak da bilinen bu yaklaşımının temel noktası, çalışan ve işletme amaçlarının bütünleştirilmesi ve yönetici ile çalışanın gelecekteki değerlendirme dönemi için amaçlar konusunda anlaşmaya varmalarıdır. Amaçlara göre değerlendirme yöntemini uygulayabilmek için ilk olarak organizasyonun ileriye dönük amaçlarının saptanması ve daha sonra bireysel ve bölümsel amaçların ortaya konması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2013, 212). Bu amaçlar işletmede istenilen türden ve objektif yöntemler ile ölçülebilir özellikte olmalıdır. Amaçların sayısal olarak belirtilmesi açık ve net olması açısından önemlidir. Yöntemde örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlar bir arada düşünülür ve bireysel amaçların örgütsel amaçlar ile uyumlu olması sağlanır. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, çalışanları olduğu kadar yöneticileri de değerlemede popüler bir teknik olarak kullanılmaktadır (Öge, 2016: 326).

Amaçlara göre değerlemenin yararları (Sabuncuoğlu, 2013: 214-215):

- Performansı değerlendirilen çalışanlar ile değerleyiciler performans değerlendirme sürecinde birlikte bulunmaktadır,
- Performans değerlemenin odak noktasında çalışanın kişisel özelliklerinden ziyade belirli amaçlar bulunmaktadır,
- Diğer yöntemlerde performans, gösterildikten sonra işleme konulmaktadır. Ancak bu yöntemde performans gösterilmeden önce çalışmalar başlamaktadır,
- Çalışanın başarı ihtiyacı canlandırılmakta ve motive olması sağlanmaktadır,
- Daha etkili iletişim ortamı sağlamakta ve daha iyi denetim imkanı sunulmaktadır,
- Çalışanların kendilerinden beklenen performans düzeyini anlamalarına yardımcı olmaktadır.

Amaçlara göre değerlemenin zorlukları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uysal,2014: 56):

- Görev ve yükümlülüklerde değişiklik olması,
- Üst ve astlar arasında güven problemi olması,
- Amaçların belirlemek için yeterli eğitim ve deneyimin olmaması,
- Çalışanların ve yöneticilerin motivasyonlarının yetersiz olması,
- Örgüt kültürü ve örgütün hiyerarşik yapısından kaynaklanmakta olan zorluklar,
- Fazla iş yüküne ve zaman kaybına sebep olması.

2.3.6.2.2. Değerlendirme Merkezi

Değerleme merkezi uygulamaları, yöneticilerin ve çalışanların bir değerlendirme merkezinde ve bu konuda uzman kişiler eşliğinde bireysel veya grup olarak gerçekleştirilen bir uygulamaya katılmaları şeklindedir (Saruhan, Yıldız, 2014: 325). Bu yöntem bir bireyin iş ile ilgili yeteneklerini ve yeterliliklerini gözlemlemekte oldukça güçlü bir yöntem olarak bilinmektedir. Yapılan uygulama çalışanların güçlü ve zayıf yanları, buldukları pozisyona uygunlukları ya da başka bir pozisyon için uygunluk gösterip göstermediklerini tahmin etme konusunda işletmeye bir fırsat sunmaktadır (Fidan, 2016: 29). Ayrıca, çalışanların gelişimlerini sağlama yönünde ve onların ileriye dönük hedefler koymalarına önayak olmaktadır (Nemutlu, 2017: 54).

Değerlendirme merkezi uygulamalarında farklı alıştırmalar ve teknikler uygulanmaktadır. Bu teknik ve alıştırmalar hazırlanırken amaca ve pozisyona uygunluk gösterecek şekilde tasarlanmaktadır. Değerlendirme merkezlerinde sıklıkla kullanılan bazı alıştırmalar şunlardır (Baltaş, 2013:180-181):

- Vaka Çalışması: Bireylerden vaka çalışması ile belirli bir süre verilerek, sunulan bir vakayı kavramaları, yorumlamaları, analiz etmeleri ve bir çözüm sunmaları beklenmektedir. Bu çalışma ile birlikte bireylerin problem çözme, ellerinde bulunan verileri kullanabilme, ikna kabiliyetlerini etkin kullanma, etkileme gibi yetkinliklerinin açığa çıkmasında etkilidir.
- Tasarım Oyunları: Tasarım oyunlarındaki amaç, çalışanların kendilerine verilen bir yönergeyi takip ederek grup çalışmasında bulunmaları ve çalışmayı

sonuçlandırmalarıdır. Bu tür oyunlar, etkin zaman yönetimi, kısıtlı bilgi ile kısa sürede karar verme, sorun çözme, ikna etme, yol gösterme gibi bazı yetkinliklerin değerlendirilmesinde etkilidir.

- **Canlandırma:** Çalışanlara çalışmakta oldukları örgütteki bir pozisyonla alakalı bir rol verilerek canlandırmaları beklenmektedir. Bu sayede, baskı ve stres altında çalışma, ikna etme, etkileme ve geri-bildirim verebilme gibi yetkinlikler ölçülebilmektedir.
- **Bekleyen İşler:** Bir sorunu canlandırmak amacıyla kullanılır. Çalışanlara, hızlıca çözülmesi gereken bazı durumları belirten bazı dokümanlar verilir. Bu durumda, çalışanların kısıtlı zaman baskısı altında performans gösterme, işleri sıraya koyma, öncelik belirleme, karar alma ve delege etme gibi özellikleri gözlemlenmiş olmaktadır.
- **Lidersiz Grup Tartışmaları:** Bu uygulamada ise, çalışanlardan bir takım oluşturularak kendilerine bir problem verilir. Bu problemin takım halinde tartışılarak belirli bir zaman içerisinde çözüme kavuşturulması beklenir. Bu sayede çalışanların, sözlü iletişim becerileri, kendine güven, sinerji düzeyi, agresiflik ve strese dayanıklılık gibi yetkinlikleri gözlemlenebilmektedir.

Değerlendirme Merkezi uygulamaları; çalışanlar için eğitici ve geliştirici olmakla birlikte farklı bir deneyim sunmaktadır. İşletmenin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgütte daha iyi iletişim kurulmasına ve kültürel gelişmesine katkı sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 209). Ayrıca, çalışanların performanslarının tarafsız olarak bu konuda yetkin kişiler tarafından belirlenmesine olanak sağlamaktadır (Özmen, Üzmez, 2007: 19). Ancak bu tekniğin uygulanmasının uzun zaman alması, yüksek maliyetli olması, yöntemin yönetimde benimsenmesinin zorluğu da dezavantajlarını oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 209).

2.3.6.2.3. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi

Son dönemlerde örgütler iş dünyasındaki yüksek rekabet ortamında kendi işletmelerinin üstünlüklerini göstermek, ekonomik varlıklarını korumak ve çalışanların yaratıcı yönlerinden daha iyi faydalanabilmek için takım çalışmalarına önem vermeye başlamışlardır (Öge, 2016: 329). Takımlar, esnek yapıları sebebiyle yüksek üretkenlik

kapasitelerine sahiptir. Bu sebeple, işletmelerin performansının artırılmasının en önemli unsurlarından birisini oluşturmaktadır. Performans değerlemede kullanılan bireysel performans ölçmek için daha uygun olan yöntemler takım performansını ölçmek için uygunluk göstermediği görülmektedir.

Takım odaklı çalışan işletmelerde, çalışanların tek tek performansının ölçülmesi çalışanları takım çalışması konusunda isteksiz olmasına, takım sinerjisini bozmasına ve motivasyonlarının azalmasına sebep olmaktadır. Bu olumsuzlukları engellemek için, çalışanların hem bireysel performanslarının hem de takım olarak performanslarının değerlendirilmesi ve örgütsel hedeflerle hem bireyin hem de takımın performans hedeflerinin birleştirilmesi gerekli ve önemlidir (Yılmazer, 2011, 116-122).

Takım bazlı performans değerlendirme de yararlanılan faktörler (Knouse, 1996: 202-204):

- Takım olarak süreç geliştirme miktarı: takım olarak başarılı bir işin çeşitli kategorilerde (çıktılar, sonuçlar, müşteri memnuniyeti vb.) ölçülmesi ve bu ölçümlerin tek bir skor haline getirilip, takım üyelerine dağıtılması.
- Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı: bireyin takım toplantılarında ya da süreç analizinde yaptığı katkılar olabilir. Bireyin katkılarının takım performansına yansımış olması gerekmektedir.
- Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi: bireyin bir süreci iyileştirme ve yeteneklerini geliştirmesi için çabalarının üstü tarafından değerlendirilmesi. Bu değerlendirmenin amacı çalışana ödüllendirmek ve gelişimini gözlemektir.

Takım bazlı performans değerlemesi yukarıda bahsedilen üç elemente verilen ağırlıkların toplanması sonucu oluşan skora göre yapılmaktadır. Aşağıda belirtilen formül ile yapılmaktadır. Bu formülde W'lar elementleri ve S'ler Ağırlıkları belirtmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 211).

$$PER.DEĞ = (W1 * S1) + (W2 * S2) + (W3 * S3)$$

2.3.6.2.4. 360 Derece Performans Değerleme ve Geri Bildirim Yöntemi

Günümüzde en popüler uygulamalardan biri olan 360 Derece Performans Değerleme, çalışanın yaptığı işe yönelik performansının sadece amir bakış açısından değil,

organizasyona girdi sağlayan çalışma arkadaşları/emsal, ast, kendi/öz, müşteriler gibi kaynakların görüşlerinin de dikkate alınarak değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Camgöz ve Alperden, 2006:194).

360 derece performans değerlendirme yönteminin temel özellikleri (Öge, 2016: 327);

- Değerleme süreci boyunca gizlilik ilkeleri gözetilmektedir,
- Değerlemedeki her veri ayırım yapılmaksızın incelemeye alınır,
- Kişisel görüşler tek olarak değerlendirilmez,
- Aynı davranış birçok farklı kaynaktan alınan bilgilere göre ortak olarak değerlendirilir,
- Çalışanın kendi algısı ve başka çalışanların algıları arasında karşılaştırma yapılır,
- Görevlere özgü bulunması gereken yetkinlikler belirlenir,
- Değerleme süreci öncesi gerekli planlamalar yapılır ve süreç organize edilir,
- Çalışanların gelişim sürecinin takip edilmesine destek olur.

360 Derece Performans Değerlemesi geleneksel yöntemlere ile karşılaştırıldığında; yöneticilerin kendi üstleri tarafından nasıl değerlendirildiklerinin farkına vardığı, daha şeffaf bir yöntem olduğu, müşterilerinde performans değerlemeye katılmasının işletmenin rakiplerine karşı önde olmasını sağlaması yönünden avantajlı bir yöntem olarak görülmektedir. Ayrıca, değerlendirme sonucunda geri bildirim yapılmasından dolayı, çalışanların kariyer planlaması, işe yerleştirme, eğitim ihtiyaçları ve insan kaynakları konusunda net bilgiye ulaşmayı kolaylaştırması yönlerinden farklı ve etkili olduğu görülmektedir (Boduroğlu, 2013: 48).

2.3.7. Performans Değerlemenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme, sistem olarak organizasyonlarda önem teşkil etmekte ve çeşitli alanlarda etkin olarak kullanılmaktadır. Çalışanların örgüt içi davranış ve ilişkileri onların yaptıkları işlerde gösterdikleri başarı ile etkileşim içerisindedir. Benzer olarak, çalışanların örgüt içerisindeki kariyer planları, eğitim ve gelişim ihtiyaçları da başarımlarından etkilenmektedir (Göksel, 2013: 102). Bir örgütte performans

değerlemesinin asıl amacı, başarısızlıklardan yola çıkarak çalışanı cezalandırmak değil, çalışanların performanslarını geliştirmek ve iyileştirmektir. Uygulanacağı organizasyona uygun olarak planlanmış bir performans değerlendirme sistemi, hem örgütsel amaçları gerçekleştirmede hem de çalışan performansını iyileştirmede önemli bir rol oynamaktadır (Bingöl, 2014: 374-375; Fındıkçı, 1999: 293).

Bir örgütte başarının elde edilmesi çalışanların etkinlik ve verimliliğine bağlıdır. Bu bağlamda çalışanların başarı göstermeleri için, buldukları örgüte karşı aidiyet hissetmeleri, kabul gördükleri ve kendilerine değer verildiğini, başarılı olmak için gerekli yetenek, beceri ve içsel kaynaklara sahip olduklarını hissetmeleri önemlidir (Goleman, 2000: 198). Özellikle yüksek performans gösteren çalışanlar, başardıkları işlerin karşılığını görmek ve gösterdikleri performans neticesinde gelecek kariyer beklentilerini yöneticilere iletmek ve yöneticilerinin kendileri hakkındaki düşünceleri ile ilgili bilgi sahibi olmak istemektedirler. Bu bağlamda, performans değerlendirme süreci uzun süren bir süreç olarak görülmektedir. Ancak, değerlendirme sonucundaki verilerin yöneticiler tarafından irdelenerek organizasyona uygun şekilde getirilmesi sonucunda, gelecek dönemlerde organizasyonun verimliliğini artırarak rakipleri arasında üstün rekabet avantajı sağlamaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 78).

Performans değerlendirme, işletmelerin insan kaynakları yönetimi sistemleri ile yakından ilişkilidir. Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin çeşitli sistemlerine veri sağlamak ve bu sistemlerin kurulması ve iyileştirilmesi için gerekli olan birçok çalışmayı içermektedir (Fitz-Enz, Philips, 2001: 89). Hatta performans değerlendirme verileri insan kaynaklarının çeşitli uygulama alanlarında kullanılmaktadır (Bingöl, 2014: 374-375). Performans değerlemenin kullanım alanlarının bazıları aşağıda açıklanmaktadır:

2.3.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynağı planlaması, işletmelerde karlılık ve verimliliği etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Örgütlerde değişken şartlar ve iş hacmi doğrultusunda, insan kaynağının planlanması önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynağının işin niteliklerine göre seçilmesi

gerekliliğinden dolayı performans değerlemesi bu aşamada oldukça önemlidir (Dişkaya, 2006: 57).

İnsan kaynakları planlaması bir işletmenin çalışanlarının ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli uygulamaların yapılmasıdır. Bu süreçte her işletme kendi koşulları doğrultusunda insan kaynakları planlaması yapmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 32). Bu bağlamda, organizasyonların hedefledikleri doğrultuda amaçlarına ulaşmak için gerekli nitelik ve nicelikte çalışanın istihdam edilmesi gerekmektedir. Bu noktada, performans değerlendirme sonuçları, tayin, terfi gibi kararların alınmasında ve insan kaynakları planlamasına önemli katkılarda bulunmaktadır (Göksel, 2013: 102).

İnsan kaynakları planlamasında amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2013: 34-35);

- İnsan kaynaklarında kısıtlamalar ve değişiklikler yapmak,
- Çalışanların eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Boş olan kadrolara çalışan yerleştirmek,
- Yeni çalışanlar istihdam etmek,
- Yasalara uygun hareket etmek,
- Değişen koşullara uyum sağlamak ve teknolojiye ayak uydurmak,
- İşgücü gereksinimini saptamak,
- İşletmede işgücü kaynaklarının envanterini çıkarmak

2.3.7.2. Eğitim ve Geliştirme

Bir örgütte çalışan bireylerin yetenek ve başarıları ile örgütün performans ve başarısı doğru orantılıdır. Günümüzde işletmeler içerisinde buldukları rekabet ortamında ayakta kalabilmek için eğitim ve geliştirmeye daha çok önem vermeye başlamışlardır. İşletmelerde eğitimin amacı, belirli bir işi yapan çalışanın işi ile ilgili becerilerini geliştirmektir. Geliştirme ise, çalışanın yapmakta olduğu işi ve çalışmakta olduğu işletmeyi daha geniş bir bakış açısıyla görmesini sağlamaktır. Eğitim ve geliştirme birbirini bütünleyen kavramlar olarak açıklanmaktadır. Eğitim uygulamaları çalışanın daha önce öğrendiklerine yeni bilgiler eklemesi için gerçekleştirilirken, geliştirme

uygulamaları ise çalışanların kapasitesini arttırmak ve bu kapasiteden daha çok faydalanmaktır. Eğitim çalışanın yapmakta olduğu işleri daha iyi yapmasını kapsarken, gelişim çalışanı gelecekte karşılaşılabilecek işlere hazırlamaktadır. Her ikisinin ortak noktası ise, çalışanların performanslarının düşmesini azaltmak ve üretkenliklerini arttırmaktır (Muradova, ty: 76).

Bir örgütün eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde başarılı olması için bu faaliyetler için iyi bir plan oluşturulması gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme planlaması, hangi çalışanın, ne konuda, ne zaman ve ne ölçüde eğitime ihtiyacı olduğunun saptanması ile belirlenmektedir (Eriş, 2012: 13).

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını belirlerken çeşitli yöntemlere başvurumaktadırlar. Örneğin, çalışan kendi isteği ile bazı eğitim programlarına katılabilir ya da yönetici çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitim programını belirleyerek eğitim analizine katkı sağlayabilmektedirler. Performans değerlendirme, işletmelerdeki eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının analizine veri sağlama konusunda oldukça etkilidir (Uyargil, 2015: 218). Performans değerlendirme yolu ile elde edilen veriler örgütte çalışan bireylerin sahip oldukları performans düzeyi hakkında bilgi verdiği gibi yetersiz oldukları konularda da bilgi sunmaktadır. Yetersiz olarak görülen konular çalışanın eğitim gereksinimlerinin analizinde veri olarak kullanılabilir. Ayrıca performans değerlendirme sonuçlarına tüm çalışanlar üzerinden ulaşıyor olması, o iş yerindeki genel yetersizliklerinde ortaya çıkması açısından oldukça önemlidir (Ergun Özler, 2013: 126).

2.3.7.3. Kariyer Planlaması ve Geliştirme

Günümüz modern yönetim anlayışında çalışanın iş motivasyonu, memnuniyeti ve örgüte olan bağlılığı oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda, örgütlerin çalışanları için bir kariyer politikası belirlemesi ve bireye çalışmakta olduğu işletmede yükselme şansı olduğunu göstermesi gerekmektedir. Aynı zamanda, var olan iş gücünün devamlılığını sağlamak için çalışanlara kariyer fırsatları verilmesi ve kariyer planlaması yapılması da örgütler için önem teşkil etmektedir (Armstrong, 2008: 165).

Kariyer planlaması, örgütsel olanakların çalışanın ileriye dönük kariyer hedefleri ve amaçları ile uyumlaştırılması, iş yaşamında çalışana bir yol haritası belirlenmesi ve bireye kendi kariyerini yönetmesi için destek verilmesi süreci olarak açıklanmaktadır. Ayrıca, kariyer planlaması çalışanın kariyer olanakları hakkında organizasyon ile arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir psikolojik sözleşme olarak da tanımlanabilmektedir (Uysal, 2012:8).

Bir işletmede kariyer planlaması yapılmasının temel amacı çalışanlara kariyerlerini geliştirmeleri için destek olmaktır. Diğer amaçlar ise (Tunçer, 2012: 220);

- İşletmede verimlilik kayıplarını azaltmak,
- İşletmede ileride doğabilecek olan boş pozisyonlara uygun çalışanları yerleştirmek,
- Çalışanların iş doyumunu ve işe olan bağlılıklarını artırmak,
- Çalışanların yeteneklerini göstermelerine yardımcı olmak,
- İşletmede yaratıcı düşüncelerin geliştirilmesine fırsat vermek,
- Mevcut insan kaynaklarını etkili kullanmak,
- Çalışanların eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlemek,
- Yükselme ihtiyacının tatmin edilmesi için çalışanın geliştirilmesi.

Kariyer geliştirme, genel olarak çalışanın mesleğinde gösterdiği ilerleme olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların kariyer gelişiminde çalışana destek olmak için örgütler çalışanlarına bazı faaliyet ve programları formel olarak sunmaktadır (Glueck, Malkovich, 1985: 145-147). Kariyer geliştirmenin amacı, organizasyondaki mevcut iş gücünü korumak, çalışanların yetenekleri ortaya çıkararak onlardan daha iyi fayda elde etmeyi ve işten ayrılma eğilimlerini azaltarak organizasyonun performansını yükseltmektir (İrmiş, Bayram, 2009: 183).

İyi bir performans değerlendirme sistemi çalışanların performanslarını ölçtüğü gibi güçlü ve zayıf yönlerini ve kendilerini geliştirmeleri gereken yönlerini de ortaya çıkarmaktadır. Performans değerlemesinden elde edilen veriler doğrultusunda yapılan geri bildirim sayesinde hem çalışanlar kendilerini geliştirmek için teşvik edilmiş olmakta hem de işletme çalışanlarının kariyerlerini eğitim ve geliştirme uygulamaları ile desteklemesi

gerektiğini görmektedir. Performans değerlendirme, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme için iyi bir veri kaynağı olarak görülmektedir (Palmer, Winters 1993: 75).

2.3.7.4. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının en yaygın olarak kullanıldığı alanlardan birisi de ücret yönetimidir. İşletmelerde çalışanların teşvik edilmesinde maddi destekler önemli detaylardan biridir. Bu sebeple, son yıllarda işletmeler performans artışı için teşvik edici bazı ücret sistemleri geliştirmiştir (Öztürk, 2010: 5). Örgütler, ileriye dönük amaçlarına ulaşmak ve çalışanlarının verimliliğini arttırmak için insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu olarak bilinen ücret yönetimini etkili bir araç olarak kullanmaktadırlar.

Ücret, çalışanların iş verimini arttıran ve çalışanın örgütsel bağlılığını güçlendiren bir güdüleme aracıdır. Çalışanlara ne zaman, hangi ölçüte göre ve ne kadar ücret ödeneceği ücret yönetiminin konusunu oluşturmaktadır (Gündoğdu, Karataş, Gacar, 2010: 612).

Ücret yönetiminde temel amaçlar (Ergül, 2006: 95);

- İşletmeye yetenekli ve nitelikli bireyleri çekmek,
- Çalışanların işletmede devamlılıklarını sağlamak,
- İşletme çalışanlarını motive etmek,
- İşletmenin performansını arttırmak,
- Çalışanı kendisini gerçekleştirme için cesaret vermek,
- Çalışanların işletmeye bağlılığını güçlendirmek ve işletmeye katkıda bulunmasını sağlamak.

Performansa dayalı ücret sistemi işletmelerde uygun ve doğru bir şekilde uygulandığı takdirde çalışanların motivasyonlarını arttırmakta, verimliliğini olumlu yönde etkilemekte, çalışanın kendine olan güvenini ve saygısını arttırmakta ve daha fazla sorumluluk almalarını sağlamaktadır. Tüm bu olumlu gelişmelerin ışığında işletme bulunduğu sektörde rekabet avantajı kazanmaktadır (Dişkaya, 2006: 53).

2.3.7.5. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, örgütlerin gelecekte başarılarını ve performanslarını arttırmak ve sürekliliğini sağlayabilmek için geleceklerinin planlanması, tasarlanması, geleceğe yönelik kararlar alınması, sağlıklı ve gerçekçi tahminlerde bulunulması, gerekli prosedür ve çalışmaların yapılması sürecini ifade etmektedir (Kiraz, 2007: 41). Stratejik planlama, işletmenin hedeflerine ulaşmak istemesi ve bu doğrultuda örgütün misyonunu, felsefesini ve amaçlarını belirleyerek stratejisi ile ilgili kararların verilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Demir, Yılmaz, 2010: 72). Ayrıca, stratejik planlama bir işletmede görev yapmakta olan tüm çalışanlar ve yöneticiler tarafından desteklenen ve daha önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için sonuç almaya yönelik gösterdikleri çaba olarak tanımlanmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 403).

Stratejik planlamanın bazı karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Çoban, 1997: 109);

- Bulunulan zaman içerisinde alınan kararların geleceği ile ilgilidir. İlerisi için hedeflenen konumu ve ona ulaşma sürecini tasarlamaktadır,
- Süreklilik gösteren bir süreçtir. Bu süreçte, ilk olarak amaç belirlenir, ikinci etapta izlenilmesi gereken politikalar ve strateji belirlenir. Çevre sürekli değişiklik gösterdiği için bu süreçte sürekli tekrarlanmaktadır,
- Stratejik planın amacına ulaşması için, yönetimin bir parçası olduğunun bütün çalışanlar ve yönetim tarafından kabul edilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.

Yukarıda yapılan tanımlamalar doğrultusunda bir işletmede stratejik planlama yapılması için yönetimin örgüt ile ilgili verilere ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Bu sebeple performans değerlendirme ile stratejik planlama süreçleri birbirlerini tamamlayan süreçler olarak görülmektedir (Dişkaya, 2006: 58).

2.3.7.6. Terfi, Nakiller ve İşten Ayırma

Performans değerlendirme, işletmelerde çalışan planlanmasının etkili bir şekilde yapılmasında da veri olarak kullanılmaktadır. Terfi, nakil ve işten ayırma gibi kararlarda işletmelerde sıklıkla kullanılmaktadır (Göksel, 2013: 103). İşletmelerde, terfi ve nakil gibi kararların verilmesinde objektif olarak seçimde bulunmak ve aynı zamanda çalışanların da terfi ve nakilleri için talepte bulunurken gösterdikleri performansa göre

kendi konumlarını tartmalarını ve görmelerini sağlamak için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır (Bingöl, 2014: 377).

Hemen hemen her işletmede performans değerlendirme sonuçları işten ayırma kararlarında da kullanılmaktadır. Her çalışan ilgili kanunlar uyarınca sorumluluklarını yerine getirmekle yükümlüdür. Ayrıca çalışanlar hizmet sözleşmeleri sonucunda kendilerine verilen görevleri yapma sorumluluğunu üstlenmiş olurlar. Bu sebeple sorumluluklarını yerine getirmeyen ve yeterli performansı göstermeyen çalışanlar işten çıkarılabilmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre performansı yetersiz görülen çalışanlar ilk etapta ihtiyaç duyulan eğitimlere tabi tutularak işletmeye kazandırılmaya çalışılmaktadır. Gelişimleri izlenen çalışanlar eğitim sonucunda bir gelişme göstermedikleri takdirde elde edilen veriler çalışanı işten ayırma kararını verirken kullanılmaktadır (Uyargil, 2015: 219, Göksel, 2013: 103).

2.3.8. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme, bireylerin işlerinde gösterdikleri performansları ile ilgili elde edilen verilerin değerlendirilmesi sürecidir. Bireyler hakkında yapılan değerlendirmelerde ne kadar objektif davranılsa da, yanılğı payı her zaman vardır. Bu sebeple, performans değerlendirme sürecinde çeşitli hata ve sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunların birçoğu performans değerlendirme yönteminin tabiatından değil, yöntemin uygun bir şekilde kullanılmamasından ya da değerlendiricilerin yetersizliğinden ya da kullanılan kriterlerin yanlış olmasından kaynaklanmaktadır. Yaygın olarak kabul gören bazı hatalar aşağıda incelenmektedir (Bingöl, 2014:401).

2.3.8.1. Tam Nesnel Olamama: Performans değerlendirme yöntemlerinde, birçok durumda iş performansıyla doğrudan ilgili olmayan tutum, bağlılık ve kişilik gibi yaygın olarak kullanılan faktörlerin öznel olmayan şekilde ve sağlıklı bir şekilde analiz edilmesi oldukça zor olmaktadır (Ünver, 2015: 66).

2.3.8.2. Hale Etkisi: Yönetici ya da uzmanın çalışanların özellikle tek bir pozitif ya da tek bir negatif özelliğini, davranışını ya da faaliyetini dikkate alarak değerlendirme yapmasından kaynaklı bir performans değerlendirme hatasıdır. Başka bir deyişle, değerlendirme yapan kişinin çalışanın tek bir özelliğinin etkisi altında kalarak bunu tüm özelliklerine genellemesidir. Çalışan performansının değerlendirmesinde hale etkisinin ortadan

kaldırılması için çalışanın işle ilgili bütün faaliyetlerinin ele alınıp değerlendirilmesi gerekmektedir (Güney, 2015:233).

2.3.8.3. Tolerans- Katılık: Tolerans, yöneticilerin çalışanlarla karşı karşıya kalmaktan kaçınmak amacıyla onları olması gerekenden yüksek puanlarla değerlendirmesidir. Bu tür bir hata çalışanın kendini olduğundan daha iyi görmesine sebep olacak ve kendini geliştirme ihtiyacı duymayacaktır. Katılık ise, tam tersi olarak deneyimsiz, kendine saygısı az olan kişilerin performans değerlemede çalışana gereğinden daha düşük puanlar vermesidir. Çalışanların gerçekte gösterdikleri performans düzeyinden daha düşük performansta gösterilmiş olması, iş motivasyonlarını kaybetmelerine ve kendini geliştirmek istememelerine sebep olmaktadır (Ünver, 2015: 67).

2.3.8.4. Statüden Etkilenme: Performans değerlemede sürecinde bazı değerlendiriciler değerlendirme sırasında aslında çalışanların kendilerini değil çalışmakta oldukları konumu değerlendirmektedirler. Bu durumda üst pozisyonlarda çalışanları değerlendirirken daha yüksek puanlamalar yapma, alt pozisyonlara çalışanlara ise daha düşük puanlar verme eğiliminde olmaktadır. (Dişkaya, 2006: 111).

2.3.8.5. Atıf Hataları: Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Nedenler bazen kişiliğe (içsel atıf) bazen de dış çevreye (dışsal atıf) dayandırılır. “örnek olarak, bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapmış oluruz” (Uyargil, 2015: 240).

2.3.8.6. Kişisel Önyargılar: Değerleyicilerin çalışanın performansını objektif kriterlere göre değil de önyargılara dayanarak değerlendirmesidir. Bu önyargılar dil, din, ırk, şehir, bölge, okul vb. gibi yargılar olabilmektedir. Çalışanların kişisel önyargılar ile değerlendirilmesi durumunda çalışanın işteki gerçek tutum, davranış ile özellikleri göz ardı edilmiş olur ve kişi doğru değerlendirilmemiş olur (Öge, 2016: 332-333).

2.3.8.7. Kontrast Hatalar: Değerleme sürecinde yönetici ya da uzmanlar, kısa bir zaman diliminde birçok çalışana arka arkaya değerlendirdikleri için çalışanları birbirleri ile karşılaştırabilirler. Bu durum onları temel değerlendirme ölçütlerinden uzaklaşıp yanlı değerlendirme yapmalarına neden olabilir (Güney, 2015: 236). Bu tür hataların önüne

geçmek için değerlendiricilere zaman konusunda esneklik sağlanabilir ya da değerlendireceği çalışan sayısını azaltma yönüne gidilebilir (Özyörük, 2009: 73).

2.3.9. Performans Değerleme Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar

İşletmelerde çalışanların performansını değerlendirme aşamasında genellikle karşılaşılan sorunlar şu ana başlıklar ile sıralanmaktadır (Güney, 2015: 236-237);

- Değerlemede uygun yöntemin seçilmemesi,
- Seçilen yöntemin yanlış kullanılması,
- Değerleyicilerin özellikleri (Çok katı ya da çok hoşgörülü, yeterli bilgiye sahip olmamak vb.)
- Çalışanların özellikleri (Karakteristik özellikleri, değerlemeyi ciddiye almamaları, sadakatleri vb.),
- Değerleyicilere yeterli eğitimin verilmemiş olması,
- Çalışanların performanslarının kayıt altına alınmamış olması ya da eksik kayıtlar,
- Organizasyonun yönetim yapısı,
- Organizasyonun terfi, ödül ve görevlendirme sisteminin yapısı.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞYERİNDE MOBBİNGİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın asıl amacı, işyerinde görülen mobbing uygulamalarının çalışanların performanslarına olan etkisini ölçmektir. Ayrıca mobbingin çalışanlar ve örgütler üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya çıkarması açısından da önemli olduğu ve alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu çalışmanın, mobbing davranışları, mobbing davranışlarının olumsuz sonuçları ve mobbing ile mücadele konularını da ele alması sebebiyle yöneticiler ve çalışanlarda bir farkındalık yaratması ve yol göstermesi açısından yararlı olarak görülmektedir.

Bu konu ile ilgili daha önce yapılan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır; Yurttaş'ın (2010), bir üniversitedeki akademik ve idari personelden oluşan 346 kişi ile yaptığı araştırma sonucunda, 346 üniversite çalışanının 105'inin (%30,3) mobbinge maruz kaldığı sonucuna varılmıştır. Üniversite çalışanlarının mobbinge maruz kalma durumlarına göre performanslarının belirlenmesi için yapılan analiz sonuçları; mobbingin üniversitede görev yapan çalışanların performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğunu göstermektedir.

Doğru'nun (2015), psikolojik yıldırma ve örgütsel adaletsizliğin çalışanların stres ve performansına etkisini araştırdığı çalışma, Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde yan sanayinde faaliyet gösteren firmada farklı hiyerarşik düzeylerde çalışan bireyler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, işyerinde mobbingin çalışan performansı üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Kaya'nın (2016) , Örgütte adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi ile ilgili yaptığı araştırmaya göre ise, İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan özel ve kamu eğitim kurumlarında 308 çalışan ile yapılan uygulama sonucunda mobbing davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel bağlılıkla kuvvetli bir ilişkisi bulunduğu, mobbing arttıkça örgütsel adalet, örgütsel

bağlılığın azaldığı, buna paralel olarak iş performansının azaldığı ve işten ayrılma oranlarını önemli ölçüde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI

Bu araştırmanın anket çalışması 26.11.2017- 04.12.2017 tarihleri arasında sürdürülmüştür. Araştırma, Ankara Çankaya ilçesinde ikamet etmekte olan çalışanları kapsamaktadır.

Araştırmaya ilişkin sınırlılıklar aşağıda sıralanmaktadır:

- Çalışanların ve yöneticilerin mobbing algılarının düşük olması sebebiyle, mobbing ile ilgili soruları cevaplamaktan kaçınmaları ve gerekli önemi göstermemiş olmaları,
- Katılımcıların mobbing kavramı ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları,
- Katılımcıların kendi performans düzeylerini yüksek görme eğilimleri,
- Kurumların mobbing konusundaki çekinceleri sebebiyle anket uygulamalarına izin verilmemesi,
- Zaman ve maliyet kısıtlılıkları yaşanması sebebiyle çalışmanın Ankara ili Çankaya ilçesi ile sınırlı tutulması,
- Katılımcıların, iş yoğunlukları ve kimliklerinin ortaya çıkmasından çekinmeleri sebebiyle anketi cevaplamak istememeleri,

Araştırmaya ilişkin varsayımlar aşağıda sıralanmaktadır;

- Katılımcılara yöneltilen soruların katılımcılar tarafından net olarak anlaşıldığı varsayılmaktadır,
- Katılımcıların anket sorularına gerçek fikir ve düşünceleri ile cevap verdikleri varsayılmaktadır,
- Elde edilen sonuçların evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmada ilk olarak konu tespit edilerek, literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasının ardından, veri toplama modeli olarak anket yöntemi seçilerek uygulanılması

düşünülen anket ile ilgili hazırlık çalışmaları yapılmaya başlanmıştır. Daha sonra taslak bir anket formu oluşturularak gerekli düzenlemeler yapılarak son hali verilmiştir. Bir sonraki aşamada, araştırma yapılmak üzere bir örnek kütle belirlendikten sonra anket uygulamaya konulmuş olup elde edilen anket verileri düzenlenerek gerekli görülen istatistiksel analizler yapılmıştır. Son olarak yapılan analizler neticesinde sonuçlar değerlendirilerek yorumlama aşamasına geçilmiştir.

Çalışmanın bu kısmında örnekleme süreci, ön çalışma ve veri toplama yöntem ve amaçlarından bahsedilmektedir.

3.3.1. Örnekleme Süreci

Araştırmanın ana kütlelerini Ankara ili Çankaya ilçesinde ikamet eden, kamu sektörü ya da özel sektörde çalışmakta olan bireyler oluşturmaktadır.

Araştırma da veri toplamak amacıyla anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket uygulamasında tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden “Kolayda Örnekleme Yöntemi” kullanılmıştır. “Kolayda örnekleme yöntemi çok miktarda veriye hızlı yoldan ulaşma imkanı verdiği için tercih edilen bir yöntemdir”(Nakip, 2004: 140).

Literatür taraması sonucunda anket oluşturulmuş olup anket uygulaması 26.11.2017-04.12.2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket 300 çalışana ulaştırılmış ancak 285 tanesinden geri dönüş alınmıştır. Cevaplanan 285 anketin 4'ünde eksik yanıtlar olduğu tespit edilmesi sebebiyle 4 anket formu araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırma da toplam olarak 281 anket geçerli sayılarak değerlendirmeye alınmıştır.

3.3.2. Ön Çalışma

Araştırma ile ilgili anket formu literatür taraması sonucu hazırlanmış ve 50 çalışana dağıtılarak ankette yöneltilen soruların anlaşılabilirliği test edilmiştir. Ön çalışma sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesiyle anket formunda gerekli değişiklikler yapılarak son hali verilmiş ve anket formunun dağıtımına başlanmıştır.

3.3.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırma da veri ve bilgi toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin büyük bir kısmı birinci elden yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin toplanmasında kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan çalışanların demografik özelliklerini belirleyeme yönelik sorulara (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, çalışılan sektör) yer verilmiştir. İkinci bölümde, mobbing davranışları ile ilgili sorulara ve üçüncü bölümde de çalışan performansına yönelik sorulara yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde mobbing ölçeği olarak, konu ile ilgili yapılan araştırmalarda sıklıkla kullanılan Leymann'ın toplamda 45 çeşit mobbing davranışından oluşan "Psikolojik Şiddet Envanteri (LIPT)" kullanılmıştır. Bu ölçekte mobbing beş boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar; "Kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması" (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10,11), "Sosyal ilişkilere saldırı"(12, 13, 14, 15, 16), "Sosyal itibara saldırı"(17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31), "Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı" (32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40), "Sağlığa doğrudan saldırı"(41 , 42, 43, 44, 45). LIPT'in orijinal kaynağı Almancadır. Anket oluşturulurken Çevirisi Osman Cem Öner toy tarafından yapılan "Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz" adlı kitaptan yararlanılmıştır (Davenport, Schawrtz, Elliot, 2003: 19).

Anketin üçüncü bölümünde çalışanların performanslarını ölçmeye yönelik 7 soru bulunmaktadır. Performans ölçeği daha önce kullanılan bir yüksek lisans tezinden uyarlanarak kullanılmıştır (Öneği, 2014).

Anket formunda yer alan ifadeler için 5'li Likert ölçeği kullanılmış ve katılımcıların yargılara katılım düzeylerini belirtmeleri istemiştir. Likert Tipi ölçekte; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir.

Leymann'a göre tanımlanan 45 davranış biçiminden en az birine, devam eden altı aylık sürede süreklilik gösterecek şekilde maruz kalan çalışanlar mobbing mağduru sayılabilmektedir (Leymann, 1996). Bu sebeple, anketin 2. bölümünün başına "Çalışmakta olduğunuz kurumda, 6 ay süreklilik gösterecek şekilde aşağıda belirtilen davranışlara maruz kalma durumunuzu düşünerek, yargılara katılım düzeyinizi

belirtiniz” açıklaması eklenmiştir. Bu doğrultuda 45 sorudan en az birine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” cevabı veren katılımcı mobbing mağduru olarak değerlendirmeye alınmıştır. Performans ölçeği için de benzer şekilde bir uygulama yapılmıştır.

Ankette kullanılan ölçekler, başka çalışmalarda sıklıkla kullanılmıştır. Çeşitli araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlikleri ortaya konulmuştur. Bu sebeplerle, bu tez çalışmasında da bu ölçekler tercih edilmiştir.

Daha önce yapılmış olan çalışmalarda mobbing ölçeğinin Cronbach’s alpha iç tutarlılık kat sayısı 0,93 olarak bulunmuştur. Performans ölçeği için ise; 0,80 değeri bulunmuş ve her iki ölçekte güvenilir olarak tespit edilmiştir (Öneği, 2014; Çetin, 2015).

Tablo 7: Anket Formu

Mobbing Davranışları
Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması
1. Üstleriniz tarafından kendinizi ifade etme olanaklarınız kısıtlanıyor
2. Konuşurken sözünüz sürekli kesiliyor.
3. Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler tarafından kendinizi ifade etme olanaklarınız kısıtlanıyor.
4. Yüzünüze bağırlıyor ve yüksek sesle azarlanıyorsunuz.
5. Yaptığınız işler sürekli eleştiriliyor.
6. Özel yaşamınız sürekli eleştiriliyor.
7. Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.
8. Sözlü tehditler alıyorsunuz.
9. Yazılı tehditler alıyorsunuz.
10. Başkalarıyla iletişim kurmanız jestler ve bakışlar yoluyla reddediliyor.
11. Başkalarıyla iletişim kurmanız imalar yoluyla reddediliyor.
Sosyal İlişkilere Saldırı
12. Çevrenizdeki insanların sizinle konuşması engelleniyor.
13. Kimseyle konuşamadığınız gibi başkalarına ulaşma girişiminiz engelleniyor.
14. Size kasıtlı olarak diğer çalışanlardan ayrı bir çalışma ortamı veriliyor.
15. Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanıyor.
16. Size sanki orada değilmişsiniz gibi davranılıyor.
Sosyal İtibara Saldırı
17. İnsanlar arkanızdan kötü konuşuyor.
18. Ortada hakkınızda asılsız söylentiler dolaşıyor.
19. Gülünç durumlara düşürülüyorsunuz.
20. Akil hastasıymışsınız gibi davranılıyor.

21. Psikolojik incelemeden geçirilmeniz için size baskı yapıyor.
22. Bir özrünüzle alay ediliyor.
23. Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit ediliyor.
24. Dini ve siyasi görüşünüz ile alay ediliyor.
25. Milliyetinizle alay ediliyor.
26. Özel yaşamınızla alay ediliyor.
27. Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlandığınız oluyor.
28. Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor.
29. İş ile ilgili aldığınız kararlar sürekli sorgulanıyor.
30. Küçük düşürücü isimlerle (lakaplarla) anılıyorsunuz.
31. Cinsel imalara maruz kalıyorsunuz.
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı
32. Kurumda size hiçbir özel görev verilmiyor.
33. Size verilen işlerin geri alındığı ve yenilerin verilmediği oluyor.
34. Yapmanız için size anlamsız işler veriliyor.
35. Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size veriliyor.
36. İşiniz sürekli değiştiriliyor.
37. Özgüveninizi olumsuz yönde etkileyecek işler veriliyor.
38. İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size veriliyor.
39. Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunuyor.
40. Evinize ya da işyerinize zarar veriliyor.
Sağlığa Doğrudan Saldırı
41. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanıyorsunuz.
42. Fiziksel şiddet tehditlerine maruz kalıyorsunuz.
43. Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor.
44. Size fiziksel zarar veriliyor.
45. Doğrudan cinsel tacize maruz kalıyorsunuz.
Çalışan Performansı
1. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.
2. Devamsızlık oranım düşüktür.
3. Moralim yüksektir.
4. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.
5. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.
6. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.
7. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma sonucu elde edilen verilerinin analizinde SPSS 15.0 for Windows paket programı kullanılmıştır. İki kategoriden oluşan anket soruları için tanımlayıcı analizler sayı ve yüzdeler ile gösterilmiştir.

“Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” cevapları “Katılıyorum” kategorisi altında, “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” cevapları ise “Katılmıyorum” kategorisi altında birleştirilmiştir.

Kategorik değişkenler arası karşılaştırma analizleri için Ki-Kare koşulu uygun olduğu durumlarda Ki-Kare Testi; uygun olmadığı durumlarda ise Fisher’s Exact Test kullanılmıştır. İstatistik anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

3.4.1. Demografik Özellikler

Anket çalışmasına katılan bireylerin %53,7’si kadın, %46,3’ü ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %57,7’si evli, %42,3’ü ise bekar olduklarını beyan etmişlerdir. Yaş aralığı düzeyinde incelendiğinde çalışanların; %38,4’ünün 20-30 yaş aralığında, %42,3’ünün 31-40 yaş aralığında, %19,2’si 41 yaş ve üzerinde olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma süreleri açısından bakıldığında katılımcıların: %29,9’unun 1-5 yıl arası, %29,2’sinin 6-10 yıl arası, %16,4’ünün 11-15 yıl arası, %11’inin 16-20 yıl arası ve %13,5’inin ise 20 yıl ve daha çok süredir çalışma hayatında bulunduğu belirtilmiştir. Ayrıca Katılımcıların büyük bir kısmı (%67,3) lise, ön lisans veya lisans eğitimi aldığını ifade ederken, %32,7’si ise yüksek lisans veya doktora eğitimi aldığını belirtmiştir.

Tablo 8: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellik	Kategori	N	%
Cinsiyet	Erkek	130	46,3
	Kadın	151	53,7

Medeni Durum	Bekar	119	42,3
	Evli	162	57,7
Yaş	20-30 Yaş	108	38,4
	31-40 Yaş	119	42,3
	41 Yaş ve üzeri	54	19,2
Eğitim Durumu	Lise-Ön Lisans-Lisans	189	67,3
	Yüksek Lisans-Doktora	92	32,7
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	84	29,9
	6-10 Yıl	82	29,2
	11-15 Yıl	46	16,4
	16-20 Yıl	31	11
	20 Yıl üzeri	38	13,5
Sektör	Kamu	72	25,6
	Özel	209	74,4

3.4.2. Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Durumu ve İş Performans Düzeyleri

Araştırmanın bu bölümünde anket formunda bulunan Mobbing sorularına “Katılıyorum” veya “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı veren katılımcıların mobbinge maruz kaldıkları kabul edilmiştir. “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabını veren katılımcılar ise mobbinge maruz kalmadığı sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde, performans sorularına “Katılıyorum” veya “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı veren katılımcıların iş performansları yüksek olarak kabul edilmiştir. “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabı veren katılımcıların ise işteki performanslarının yüksek olmadığı kabul edilmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Durumları ve Performans Düzeylerinin Dağılımı

	N	%
Mobbinge Maruz Kalanlar	193	68,7
Mobbinge Maruz Kalmayanlar	88	31,3
Performans Düzeyi Yüksek Çalışanlar	261	92,9
Performans Düzeyi Yüksek Olmayan Çalışanlar	20	7,1

Tablo 9'a göre; katılımcıların %31,3'ü mobbinge maruz kalmadığını, %68,7'si ise mobbinge maruz kaldığını belirtmiştir. Katılımcıların çok büyük bir oranı (%92,9) iş performanslarının yüksek düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Performans düzeyi yüksek olmayan katılımcılar ise %7,1 oranındadır.

3.4.3. Mobbinge Maruz Kalma Durumu ve Çalışanların İş Performansına Etkisi

Araştırmanın bu bölümünde anket formunda bulunan Mobbing sorularına "Katılıyorum" veya "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı veren katılımcıların mobbinge maruz kaldıkları kabul edilmiştir. Aynı şekilde, performans sorularına " Katılıyorum" veya "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı veren katılımcıların iş performansları yüksek olarak kabul edilmiştir.

İşyerlerinde mobbinge maruz kaldığını ifade eden katılımcıların %8,3'ü performans düzeyinin yüksek olmadığını ifade ederken, %91,7'si yüksek performanslı olduklarını belirtmiştir.

Tablo 10: Mobbinge Maruz Kalma Durumu ve Çalışan Performansına Etkisi

		Çalışan Performansı		p
		Yüksek Değil	Yüksek	
Mobbinge Maruz Kalma	Yok	4 (%4,5)	84 (%95,5)	0,258
	Var	16 (%8,3)	177 (%91,7)	

Yapılan analizler sonucu mobbinge maruz kalma durumu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair yeterli kanıt bulunamamıştır. (p=0,258)

3.4.4. Mobbinge Maruz Kalan Katılımcıların Tanımlayıcı ve Karşılaştırma Analizleri

Mobbinge maruz kalan 193 katılımcının demografik bilgileri aşağıda listelenmiştir. Bu kişilerin %56,0'ı kadın, %53,4'ü evli, %43,0'ı 20-30 yaş aralığında, %65,3'ü lise veya ön lisans veya lisans eğitimi almış olup, %33,7'si ise 1-5 yıldır çalışan bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 11: Mobbinge Maruz Kalan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		N	(%)
Cinsiyet	Erkek	85	44
	Kadın	108	56
Medeni Durum	Bekar	90	46,6
	Evli	103	53,4
Yaş	20-30 Yaş	83	43
	31-40 Yaş	78	40,4
	41 Yaş ve üzeri	32	16,6
Eğitim Durumu	Lise-Ön Lisans-Lisans	126	65,3

	Yüksek Lisans-Doktora	67	34,7
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	65	33,7
	6-10 Yıl	57	29,5
	11-15 Yıl	28	14,5
	16-20 Yıl	21	10,9
	20 Yıl üzeri	22	11,4

Mobbinge maruz kalan çalışanların demografik özelliklerine göre performans karşılaştırmaları yapıldığında; cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, eğitim durumu ve çalışma süresine göre çalışan performansı durumu açısından istatistiksel anlamlı fark saptanmamaktadır (sırası ile $p=0,616$, $p=0,184$, $p=0,239$, $p=0,051$, $p=0,097$).

Tablo 12: Mobbinge Maruz Kalan Katılımcıların Performanslarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		Çalışan Performansı		p
		Yüksek Değil	Yüksek	
Cinsiyet	Erkek	8 (%50)	77 (%43,5)	0,616
	Kadın	8 (%50)	100 (%56,5)	
Medeni Durum	Bekar	10 (%62,5)	80 (%45,2)	0,184
	Evli	6 (%37,5)	97 (%54,8)	
Yaş	20-30 Yaş	5 (%31,3)	78 (%44,1)	0,239
	31-40 Yaş	6 (%37,5)	72 (%40,7)	
	41 Yaş ve üzeri	5 (%31,3)	27 (%15,3)	
Eğitim Durumu	Lise-Ön Lisans-Lisans	14 (%87,5)	112 (%63,3)	0,051
	Yüksek Lisans-Doktora	2 (%12,5)	65 (%36,7)	

Çalışma Süresi	1-5 Yıl	4 (%25)	61 (%34,5)	0,097
	6-10 Yıl	4 (%25)	53 (%29,9)	
	11-15 Yıl	2 (%12,5)	26 (%14,7)	
	16-20 Yıl	5 (%31,3)	16 (%9)	
	20 Yıl üzeri	1 (%6,3)	21 (%11,9)	

3.4.5. Mobbingin Beş Boyutuna Göre Yapılan Tanımlayıcı Analizler

Araştırmanın bu bölümünde mobbingin beş boyutu olan; “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması”, “Sosyal İlişkilere Saldırı”, “Sosyal İtibara Saldırı”, “Yaşam Kalitesi ve Meslek Duruma Saldırı”, “Sağlığa Doğrudan Saldırı” boyutları altında yer alan yargılardan katılımcılar tarafından en yüksek oranda “Katılıyorum” cevabı verilen yargılar yer almaktadır. Bu doğrultuda en sık görülen 5 mobbing davranışı boyutlara göre sıralanmaktadır.

3.4.5.1. Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması

Araştırma anketinin ikinci bölümünde bulunan mobbing soruları içerisinde 1-11 arası soruları kapsayan “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” boyutunda katılımcılar tarafından “Katılıyorum” olarak belirtilen en yüksek oran ile kabul edilen soru %38,4 ile “Üstleriniz tarafından kendinizi ifade etme olanaklarınız kısıtlanıyor” yargısıdır.

Tablo 13: Mobbingin 1. Boyutunda En Yüksek Oranla Kabul Edilen Davranış

		n (%)
1. Üstleriniz tarafından kendinizi ifade etme olanaklarınız kısıtlanıyor.	Katılmıyorum	144 (51,2)
	Kararsızım	29 (10,3)
	Katılıyorum	108 (38,4)
2. Konuşurken sözünüz sürekli kesiliyor.	Katılmıyorum	155 (55,2)
	Kararsızım	30 (10,7)

	Katılıyorum	96 (34,2)
3. Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler tarafından kendinizi ifade etme olanaklarınız kısıtlanıyor.	Katılmıyorum	172 (61,2)
	Kararsızım	36 (12,8)
	Katılıyorum	73 (26)
4. Yüzünüze bağırılıyor ve yüksek sesle azarlanıyorsunuz	Katılmıyorum	193 (68,7)
	Kararsızım	23 (8,2)
	Katılıyorum	65 (23,1)
5. Yaptığınız işler sürekli eleştiriliyor.	Katılmıyorum	159 (56,6)
	Kararsızım	35 (12,5)
	Katılıyorum	87 (31)
6. Özel yaşamınız sürekli eleştiriliyor.	Katılmıyorum	204 (72,6)
	Kararsızım	29 (10,3)
	Katılıyorum	48 (17,1)
7. Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.	Katılmıyorum	189 (67,3)
	Kararsızım	26 (9,3)
	Katılıyorum	66 (23,5)
8. Sözlü tehditler alıyorsunuz.	Katılmıyorum	221 (78,6)
	Kararsızım	24 (8,5)
	Katılıyorum	36 (12,8)
9. Yazılı tehditler alıyorsunuz.	Katılmıyorum	252 (89,7)
	Kararsızım	15 (5,3)
	Katılıyorum	14 (5)
10. Başkalarıyla iletişim kurmanız jestler ve bakışlar yoluyla reddediliyor.	Katılmıyorum	213 (75,8)
	Kararsızım	22 (7,8)
	Katılıyorum	46 (16,4)

11. Başkalarıyla iletişim kurmanız imalar yoluyla reddediliyor.	Katılmıyorum	194 (69)
	Kararsızım	26 (9,3)
	Katılıyorum	61 (21,7)

3.4.5.2. Sosyal İlişkilere Saldırı

Araştırma anketinin ikinci bölümünde bulunan mobbing soruları içerisinde 12-16 arası soruları kapsayan “Sosyal İlişkilere Saldırı” boyutunda katılımcılar tarafından “Katılıyorum” olarak belirtilen en yüksek oran ile kabul edilen soru %21,0 ile “Size sanki orada değilmişsiniz gibi davranılıyor” yargısıdır.

Tablo 14: Mobbingin 2. Boyutunda En Yüksek Oranla Kabul Edilen Davranış

		n (%)
12. Çevrenizdeki insanların sizinle konuşması engelleniyor.	Katılmıyorum	213 (75,8)
	Kararsızım	26 (9,3)
	Katılıyorum	42 (14,9)
13. Kimseyle konuşamadığınız gibi başkalarına ulaşma girişiminiz engelleniyor.	Katılmıyorum	218 (77,6)
	Kararsızım	25 (8,9)
	Katılıyorum	38 (13,5)
14. Size kasıtlı olarak diğer çalışanlardan ayrı bir çalışma ortamı veriliyor.	Katılmıyorum	211 (75,1)
	Kararsızım	18 (6,4)
	Katılıyorum	52 (18,5)
15. Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanıyor.	Katılmıyorum	233 (82,9)
	Kararsızım	22 (7,8)
	Katılıyorum	26 (9,3)

16. Size sanki orada değilmışsiniz gibi davranılıyor.	Katılmıyorum	199 (70,8)
	Kararsızım	23 (8,2)
	Katılıyorum	59 (21)

3.4.5.3. Sosyal İtibara Saldırı

Araştırma anketinin ikinci bölümünde bulunan mobbing soruları içerisinde 17-31 arası soruları kapsayan “Sosyal İtibara Saldırı” boyutunda katılımcılar tarafından katılıyorum olarak belirtilen en yüksek oran ile kabul edilen soru %27,0 ile “İş ile ilgili aldığınız kararlar sürekli sorgulanıyor” yargısıdır.

Tablo 15: Mobbingin 3. Boyutunda En Yüksek Oranla Kabul Edilen Davranış

		n (%)
17. İnsanlar arkanızdan kötü konuşuyor.	Katılmıyorum	162 (57,7)
	Kararsızım	56 (19,9)
	Katılıyorum	63 (22,4)
18. Ortada hakkınızda asılsız söylentiler dolaşiyor.	Katılmıyorum	178 (63,3)
	Kararsızım	41 (14,6)
	Katılıyorum	62 (22,1)
19. Gülünç durumlara düşürülüyorsunuz.	Katılmıyorum	216 (76,9)
	Kararsızım	28 (10)
	Katılıyorum	37 (13,2)
20. Akıl hastasıymışsiniz gibi davranılıyor.	Katılmıyorum	242 (86,1)
	Kararsızım	22 (7,8)
	Katılıyorum	17 (6)
21. Psikolojik incelemeden geçmeniz için size baskı yapılıyor.	Katılmıyorum	254 (90,4)
	Kararsızım	15 (5,3)

	Katılıyorum	12 (4,3)
22. Bir özrünüzle alay ediliyor.	Katılmıyorum	241 (85,8)
	Kararsızım	13 (4,6)
	Katılıyorum	27 (9,6)
23. Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit ediliyor.	Katılmıyorum	236 (84)
	Kararsızım	18 (6,4)
	Katılıyorum	27 (9,6)
24. Dini ve siyasi görüşünüz ile alay ediliyor.	Katılmıyorum	241 (85,8)
	Kararsızım	17 (6)
	Katılıyorum	23 (8,2)
25. Milliyetinizle alay ediliyor.	Katılmıyorum	251 (89,3)
	Kararsızım	18 (6,4)
	Katılıyorum	12 (4,3)
26. Özel yaşamınızla alay ediliyor.	Katılmıyorum	242 (86,1)
	Kararsızım	16 (5,7)
	Katılıyorum	23 (8,2)
27. Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlandığımız oluyor.	Katılmıyorum	188 (66,9)
	Kararsızım	24 (8,5)
	Katılıyorum	69 (24,6)
28. Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor.	Katılmıyorum	190 (67,6)
	Kararsızım	24 (8,5)
	Katılıyorum	67 (23,8)
29. İş ile ilgili aldığımız kararlar sürekli sorgulanıyor.	Katılmıyorum	165 (58,7)
	Kararsızım	40 (14,2)
	Katılıyorum	76 (27)

30. Küçük düşürücü isimlerle (lakaplarla) anılıyorsunuz.	Katılmıyorum	232 (82,6)
	Kararsızım	21 (7,5)
	Katılıyorum	28 (10)
31. Cinsel imalara maruz kalıyorsunuz.	Katılmıyorum	254 (90,4)
	Kararsızım	9 (3,2)
	Katılıyorum	18 (6,4)

3.4.5.4. Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı

Araştırma anketinin ikinci bölümünde bulunan mobbing soruları içerisinde 32-40 arası soruları kapsayan “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” boyutunda katılımcılar tarafından “Katılıyorum” olarak belirtilen en yüksek oran ile kabul edilen soru %33,5 ile “Yapmanız için size anlamsız işler veriliyor” yargısıdır.

Tablo 16: Mobbingin 4. Boyutunda En Yüksek Oranla Kabul Edilen Davranış

		n (%)
32. Kurumda size hiçbir özel görev verilmiyor.	Katılmıyorum	209 (74,4)
	Kararsızım	22 (7,8)
	Katılıyorum	50 (17,8)
33. Size verilen işlerin geri alındığı ve yenilerin verilmediği oluyor.	Katılmıyorum	220 (78,3)
	Kararsızım	14 (5)
	Katılıyorum	47 (16,7)
34. Yapmanız için size anlamsız işler veriliyor.	Katılmıyorum	155 (55,2)
	Kararsızım	32 (11,4)
	Katılıyorum	94 (33,5)
35. Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size veriliyor.	Katılmıyorum	156 (55,5)
	Kararsızım	33 (11,7)

	Katılıyorum	92 (32,7)
36. İşiniz sürekli değiştiriliyor.	Katılmıyorum	208 (74)
	Kararsızım	25 (8,9)
	Katılıyorum	48 (17,1)
37. Özgüveninizi olumsuz yönde etkileyecek işler veriliyor.	Katılmıyorum	187 (66,5)
	Kararsızım	31 (11)
	Katılıyorum	63 (22,4)
38. İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size veriliyor.	Katılmıyorum	195 (69,4)
	Kararsızım	21 (7,5)
	Katılıyorum	65 (23,1)
39. Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunuyor.	Katılmıyorum	229 (81,5)
	Kararsızım	20 (7,1)
	Katılıyorum	32 (11,4)
40. Evinize ya da iş yerinize zarar veriliyor.	Katılmıyorum	255 (90,7)
	Kararsızım	11 (3,9)
	Katılıyorum	15 (5,3)

3.4.5.5. Sağlığa Doğrudan Saldırı

Araştırma anketinin ikinci bölümünde bulunan mobbing soruları içerisinde 41-45 arası soruları kapsayan “Sağlığa Doğrudan Saldırı” boyutunda katılımcılar tarafından “Katılıyorum” olarak belirtilen en yüksek oran ile kabul edilen soru %12,5 ile “Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanıyorsunuz” yargısıdır.

Tablo 17: Mobbingin 5. Boyutunda En Yüksek Oranla Kabul Edilen Davranış

		n (%)
41. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanıyorsunuz.	Katılmıyorum	228 (81,1)
	Kararsızım	18 (6,4)

	Katılıyorum	35 (12,5)
42. Fiziksel şiddet tehditlerine maruz kalıyorsunuz.	Katılmıyorum	265 (94,3)
	Kararsızım	8 (2,8)
	Katılıyorum	8 (2,8)
43. Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor.	Katılmıyorum	266 (94,7)
	Kararsızım	7 (2,5)
	Katılıyorum	8 (2,8)
44. Size fiziksel zarar veriliyor.	Katılmıyorum	267 (95)
	Kararsızım	7 (2,5)
	Katılıyorum	7 (2,5)
45. Doğrudan cinsel tacize maruz kalıyorsunuz.	Katılmıyorum	271 (96,4)
	Kararsızım	5 (1,8)
	Katılıyorum	5 (1,8)

3.4.6. Karşılaştırma Analizleri

3.4.6.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırma Analizleri

Anketin Mobbing Davranışları bölümünde kadın ve erkek çalışanlar arasında işinin sürekli değiştirildiği düşüncesi açısından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Erkeklerin %80,8'i kadınların ise %68,2'si işinin sürekli değiştirildiğine katılmadığını belirtmiştir ($p=0,026$).

Tablo 18: Mobbing Davranışlarına Katılım Durumunun Cinsiyete Göre Karşılaştırma Analizi

		Erkek	Kadın	p
Soru 36-İşiniz sürekli değiştiriliyor.	Katılmıyorum	105 (80,8)	103 (68,2)	0,026
	Kararsızım	6 (4,6)	19 (12,6)	
	Katılıyorum	19 (14,6)	29 (19,2)	

Anketin Çalışan Performansı bölümünde kadın ve erkek arasında “Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim” düşüncesi açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. Erkeklerin %89,2’si, kadınların ise %78,8’i bu fikre katıldığını belirtmiştir (p=0,006).

Tablo 19: Çalışan Performansı Yargılarına Katılım Durumunun Cinsiyete Göre Karşılaştırma Analizi

		Erkek	Kadın	p
Soru 7-Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	Katılmıyorum	11 (8,5)	13 (8,6)	0,006
	Kararsızım	3 (2,3)	19 (12,6)	
	Katılıyorum	116 (89,2)	119 (78,8)	

3.4.6.2. Medeni Duruma Göre Karşılaştırma Analizleri

Anketin Mobbing Davranışları bölümünde, Medeni duruma göre “Yüzünüze bağırlıyor ve yüksek sesle azarlanıyorsunuz” düşüncesi açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. Bekarların %58,8’i, evlilerin ise %75,9’u bu fikre katılmadığını belirtmiştir (p=0,008).

Medeni duruma göre “Yaptığı işlerin sürekli eleştirildiği” düşüncesi açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. Bekar katılımcıların %46,2’si, evlilerin ise %64,2’si bu fikre katılmadığını belirtmiştir (p=0,004).

Tablo 20: Mobbing Davranışlarına Katılım Durumunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırma Analizi

		Bekar	Evli	p
Soru 4-Yüzünüze bağırlıyor ve yüksek sesle azarlanıyorsunuz.	Katılmıyorum	70 (58,8)	123 (75,9)	0,008
	Kararsızım	14 (11,8)	9 (5,6)	
	Katılıyorum	35 (29,4)	30 (18,5)	

Soru 5- Yaptığımız işler sürekli eleştiriliyor.	Katılmıyorum	55 (46,2)	104 (64,2)	0,004
	Kararsızım	22 (18,5)	13 (8)	
	Katılıyorum	42 (35,3)	45 (27,8)	

Anketin Çalışan Performansı bölümünde, Medeni duruma göre “Devamsızlık oranının düşük olması” düşüncesi açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. Bekarların %75,6’sı, evlilerin ise %84,0’ı bu fikre katıldığını belirtmiştir (p=0,047).

Medeni duruma göre “İş hedeflerine fazlasıyla ulaşma” düşüncesi açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. Bekar katılımcıların %73,1’i, evlilerin ise %83,3’ü bu fikre katıldığını belirtmiştir (p=0,012).

Tablo 21: Çalışan Performansı Yargılarına Katılım Durumunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırma Analizi

		Bekar	Evli	p
Soru 2-Devamsızlık oranım düşüktür.	Katılmıyorum	20 (16,8)	23 (14,2)	0,047
	Kararsızım	9 (7,6)	3 (1,9)	
	Katılıyorum	90 (75,6)	136 (84)	
Soru 5-İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	Katılmıyorum	15 (12,6)	20 (12,3)	0,012
	Kararsızım	17 (14,3)	7 (4,3)	
	Katılıyorum	87 (73,1)	135 (83,3)	

3.4.6.3. Yaş Grubuna Göre Karşılaştırma Analizleri

Anketin Mobbing Davranışları bölümünde, Yaş grubuna göre “Yüzünüze bağırlıyor ve yüksek sesle azarlanıyorsunuz” düşüncesi açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. 20-30 yaş grubunun %66,7’si, 31-40 yaş grubunun %64,7’si, 41 yaş ve üzeri grubun ise %81,5’i bu fikre katılmadığını belirtmiştir (p=0,034).

Tablo 22: Mobbing Davranışlarına Katılım Durumunun Yaş Grubuna Göre Karşılaştırma Analizi

		20-30 Yaş	31-40 Yaş	41 Yaş ve üzeri	p
Soru 4-Yüzünüze bağırlıyor ve yüksek sesle azarlanıyorsunuz.	Katılmıyorum	72 (66,7)	77 (64,7)	44 (81,5)	0,034
	Kararsızım	14 (13)	8 (6,7)	1 (1,9)	
	Katılıyorum	22 (20,4)	34 (28,6)	9 (16,7)	

Anketin Çalışan Performansı bölümünde, Yaş grubuna göre “İş hedeflerine fazlasıyla ulaşma” düşüncesi açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. 20-30 yaş grubunun %73,1’i, 31-40 yaş grubunun %82,4’ü, 41 yaş ve üzeri grubun ise %83,3’ü bu fikre katıldığını belirtmiştir (p=0,043).

Yaş grubuna göre “Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretme” düşüncesi açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. 20-30 yaş grubunun %76,9’u, 31-40 yaş grubunun %89,1’i, 41 yaş ve üzeri grubun ise %85,2’si bu fikre katıldığını belirtmiştir (p=0,006).

Tablo 23: Çalışan Performansı Yargılarına Katılım Durumunun Yaş Grubuna Göre Karşılaştırma Analizi

		20-30 Yaş	31-40 Yaş	41 Yaş ve üzeri	p
Soru 5-İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	Katılmıyorum	13 (12)	14 (11,8)	8 (14,8)	0,043
	Kararsızım	16 (14,8)	7 (5,9)	1 (1,9)	
	Katılıyorum	79 (73,1)	98 (82,4)	45 (83,3)	

Soru 7-Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	Katılmıyorum	9 (8,3)	8 (6,7)	7 (13)	0,006
	Kararsızım	16 (14,8)	5 (4,2)	1 (1,9)	
	Katılıyorum	83 (76,9)	106 (89,1)	46 (85,2)	

3.4.6.4. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma Analizleri

Anketin Mobbing Davranışları bölümünde, Eğitim duruma göre “Başkalarıyla iletişim kurmanız imalar yoluyla reddediliyor” düşüncesi açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. Lise veya ön lisans veya lisans eğitimi alan kişilerin %75,1’i, yüksek lisans veya doktora eğitimi alan kişilerin ise %56,5’i bu fikre katılmadığını belirtmiştir (p=0,002).

Eğitim duruma göre “Yapmanız için size anlamsız işler veriliyor” düşüncesi açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. Lise veya ön lisans veya lisans eğitimi alan kişilerin %60,8’i, yüksek lisans veya doktora eğitimi alan kişilerin ise %43,5’i bu fikre katılmadığını belirtmiştir (p=0,014).

Eğitim duruma göre “Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size veriliyor” düşüncesi açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. Lise veya ön lisans veya lisans eğitimi alan kişilerin %63,0’i, yüksek lisans veya doktora eğitimi alan kişilerin ise %40,2’si bu fikre katılmadığını belirtmiştir (p=0,001).

Tablo 24: Mobbing Davranışlarına Katılım Durumunun Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma Analizi

		Lise-Ön Lisans-Lisans	Yüksek Lisans-Doktora	p
Soru 11-Başkalarıyla iletişim kurmanız imalar yoluyla reddediliyor.	Katılmıyorum	142 (75,1)	52 (56,5)	0,002

	Kararsızım	11 (5,8)	15 (16,3)	
	Katılıyorum	36 (19)	25 (27,2)	
Soru 34-Yapmanız için size anlamsız işler veriliyor.	Katılmıyorum	115 (60,8)	40 (43,5)	0,014
	Kararsızım	21 (11,1)	11 (12)	
	Katılıyorum	53 (28)	41 (44,6)	
Soru 35-Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size veriliyor.	Katılmıyorum	119 (63)	37 (40,2)	0,001
	Kararsızım	18 (9,5)	15 (16,3)	
	Katılıyorum	52 (27,5)	40 (43,5)	

Anketin Çalışan Performansı bölümünde, Eğitim duruma göre “Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretme” düşüncesi açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. Lise veya ön lisans veya lisans eğitimi alan kişilerin %79,4’ü, yüksek lisans veya doktora eğitimi alan kişilerin ise %92,4’ü bu fikre katıldığını belirtmiştir (p=0,021).

Tablo 25: Çalışan Performansı Yargılarına Katılım Durumunun Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma Analizi

		Lise-Ön Lisans- Lisans	Yüksek Lisans- Doktora	p
Soru 7-Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	Katılmıyorum	20 (10,6)	4 (4,3)	0,021
	Kararsızım	19 (10,1)	3 (3,3)	
	Katılıyorum	150 (79,4)	85 (92,4)	

3.4.6.5. Mobbing Davranışları ve Çalışan Performansı Yargılarını Karşılaştırma Analizleri

Çalışan performansı ifadelerinden “Bir Çalışan Olarak Memnuniyet Seviyem Yüksek” düşüncesine katılma durumu sonuçları arasında mobbing davranışlarından “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” boyutunda “Üstleriniz Tarafından Kendinizi İfade Etme Olanaklarınız Kısıtlanıyor” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark vardır ($p<0,001$). Memnuniyet seviyesi yüksek olan katılımcıların %18,8’i, memnuniyet seviyesi konusunda kararsız olan kişilerin %42,6’sı, memnuniyet seviyesi düşük olan kişilerin ise 66,3’ü üstleri tarafından kendilerini ifade etme olanaklarının kısıtlandığını belirtmiştir.

Tablo 26: Mobbingin 1. Boyutundaki Davranışların Çalışan Performans Yargıları ile Karşılaştırma analizi

		1. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.			
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	p
1. Üstleriniz tarafından kendinizi ifade etme olanaklarınız kısıtlanıyor.	Katılmıyorum	22 (24,7)	20 (37)	102 (73,9)	<0,001
	Kararsızım	8 (9)	11 (20,4)	10 (7,2)	
	Katılıyorum	59 (66,3)	23 (42,6)	26 (18,8)	

Çalışan performansı ifadelerinden “Bir çalışan olarak moralim yüksektir” düşüncesine katılma durumu sonuçları arasında mobbing davranışlarından “Sosyal İlişkilere Saldırı” boyutunda “Size kasıtlı olarak diğer çalışanlardan ayrı bir çalışma ortamı veriliyor” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark vardır ($p<0,001$). Moralinin

yüksek olduğunu beyan eden katılımcıların %10,1'i moralinin yüksek olduğu konusunda kararsız olan katılımcıların %9,4'ü, moralinin yüksek olmadığını belirten katılımcıların %50,8'i üstleri tarafından kendilerini ifade etme olanaklarının kısıtlandığını belirtmiştir.

Tablo 27: Mobbingin 2. Boyutundaki Davranışların Çalışan Performansı Yargıları ile Karşılaştırma analizi

		3. Moralim yüksektir.			p
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
14. Size kasıtlı olarak diğer çalışanlardan ayrı bir çalışma ortamı veriliyor.	Katılmıyorum	24 (40,7)	52 (81,3)	135 (85,4)	<0,001
	Kararsızım	5 (8,5)	6 (9,4)	7 (4,4)	
	Katılıyorum	30 (50,8)	6 (9,4)	16 (10,1)	

Çalışan performansı ifadelerinden “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” düşüncesine katılma durumu sonuçları arasında mobbing davranışlarından “Sosyal İtibara Saldırı” boyutunda “İnsanlar arkanızdan kötü konuşuyor” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark vardır (p=0,004). İş hedeflerine fazlasıyla ulaştığını beyan eden katılımcıların %60,4'ü, iş hedeflerine fazlasıyla ulaştığı konusunda kararsız olan katılımcıların %54,2'si, iş hedeflerine ulaşmadığını belirten katılımcıların %42,9'u insanların arkasından kötü konuşmadığını belirtmiştir.

Tablo 28: Mobbingin 3. Boyutundaki Davranışların Çalışan Performansı Yargıları ile Karşılaştırma analizi

		5. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.			
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	p
17. İnsanlar arkanızdan kötü konuşuyor.	Katılmıyorum	15 (42,9)	13 (54,2)	134 (60,4)	0,004
	Kararsızım	4 (11,4)	8 (33,3)	44 (19,8)	
	Katılıyorum	16 (45,7)	3 (12,5)	44 (19,8)	

Çalışan performansı ifadelerinden “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım” düşüncesine katılma durumu sonuçları arasında mobbing davranışlarından “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” boyutunda “Özgüveninizi olumsuz yönde etkileyecek işler veriliyor” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark vardır ($p=0,002$). Görevlerini tam zamanında tamamladığını belirten katılımcıların %68,7’si, görevlerini tam zamanında tamamladığı konusunda kararsız olan katılımcıların %66,7’si, görevlerini tam zamanında tamamlamadığını belirten katılımcıların %48,1’i özgüvenini olumsuz yönde etkileyecek işler verilmediğini beyan etmişlerdir.

Tablo 29: Mobbingin 4. Boyutundaki Davranışların Çalışan Performansı Yargıları ile Karşılaştırma analizi

		4. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.			
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	p
37. Özgüveninizi olumsuz yönde etkileyecek işler veriliyor.	Katılmıyorum	13 (48,1)	14 (66,7)	160 (68,7)	0,002
	Kararsızım	0 (0)	2 (9,5)	29 (12,4)	
	Katılıyorum	14 (51,9)	5 (23,8)	44 (18,9)	

Çalışan performansı ifadelerinden “Moralim Yüksektir” düşüncesine katılma durumu sonuçları arasında mobbing davranışlarından “Sağlığa Doğrudan Saldırı” boyutunda “Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanıyorsunuz” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark vardır ($p<0,001$). Moralinin yüksek olduğunu belirten katılımcıların beyan eden katılımcıların %9,5’i, moralinin yüksek olduğu konusunda kararsız olan katılımcıların %9,4’ü, moralinin yüksek olmadığını belirten katılımcıların %23,7’si fiziksel olarak ağır işlere zorlandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 30: Mobbingin 5. Boyutundaki Davranışların Çalışan Performansı Yargıları ile Karşılaştırma analizi

		3. Moralim yüksektir.			p
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
41. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanıyorsunuz.	Katılmıyorum	43 (72,9)	47 (73,4)	138 (87,3)	<0,001
	Kararsızım	2 (3,4)	11 (17,2)	5 (3,2)	
	Katılıyorum	14 (23,7)	6 (9,4)	15 (9,5)	

SONUÇ VE ÖNERİLER

Mobbing mesleki anlamda ilk kez 1980’li yıllarda İsveçli bilim adamı ve eğitim psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanılmıştır. Leymann’ın çalışmaları mobbing ile ilgili gelişmelerin temelini oluşturmaktadır. Son yıllarda, iş yaşamındaki hızlı değişim ve yoğun rekabet ortamı çalışanlardan hep daha iyisini ve hep daha fazlasını beklemekte ve işletmelerde çalışmalar hep bir mücadele ortamında sürdürülmektedir. Bu koşullar içerisinde mobbingin işletmeler için bir tehdit unsuru olması kaçınılmazdır.

Mobbing bir duygusal saldırıdır. Amacı, işyerinde çalışmakta olan kişi veya kişiler üzerinde sistematik olarak baskı oluşturarak, iş performanslarını ve dayanma güçlerini yok ederek işten ayrılmaya zorlamaktır.

Mobbing davranışları ile kamu ya da özel sektör gözetmeksizin her sektörde karşılaşılmaktadır. Aynı zamanda bir örgütte çalışan her birey mobbing mağduru olabilmektedir. Çalışma yaşamında mobbing uygulamaları genellikle, üstlerin astlarına uyguladıkları psikolojik taciz nitelikli davranışlar olarak bilinmektedir. Ancak mobbing, astlar tarafından üstlerine ve aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarına karşı da uygulanmaktadır.

Mobbing davranışlarının nedenleri hem mobbing uygulayan bireylerin hem de mobbing mağdurlarının psikolojisi ve kişisel özelliklerini kapsamaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar sonucu kişilik özelliklerinde genel olarak öne çıkan unsurlar; yaş, cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, kişinin tutum ve davranışları ve alışkanlıkları olarak gözlemlenmiştir. Ayrıca, mobbing davranışları örgütsel ve toplumsal faktörler sebebiyle de ortaya çıkmaktadır. Örgütün hiyerarşik yapısı, yönetim biçimi, örgüt kültürü, örgüt ikliminde yaşanan sıkıntılar mobbing davranışlarına neden olmaktadır.

Mobbing sonuçları itibariyle örgüt içi iletişimi bozan bir unsurdur. Çalışanlar ve örgütler üzerinde birçok olumsuz etkiye neden olmaktadır. Bir örgütte mobbinge karşı önlem alınmakta geç kalınırsa çalışanlarda; fiziksel ve ruhsal yönden yıpranmalara sebep olmakta; örgütlerde ise çalışanların iş verimlerinin düşmesine ve işten ayrılmalar sebebiyle tecrübeli çalışanlarını kaybetmelerine neden olmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, mobbingin tanımı ve kavramsal gelişimi, mobbing ile ilişkili kavramlar, mobbing türleri, mobbingin nedenleri, mobbingin aşamaları, mobbingin etkileri, mobbing ile mücadele yöntemleri ve mobbingin Türk hukuk sistemindeki yeri konuları ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, performans ve performans değerlendirme kavramları kapsamında performans tanımı, performansı etkileyen faktörler, performans değerlemenin; tanımı, fonksiyonları, yararları, süreci, yöntemleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca, performans değerlemenin kullanım alanları, süreç içerisinde karşılaşılan sorunlar ve yapılan hatalar hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde anket uygulamaları neticesinde elde edilen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Bu çalışma Ankara ili Çankaya bölgesinde ikamet etmekte olan çalışanların işyerlerinde mobbing davranışlarına maruz kalmaları sonucunda performanslarının etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Bu doğrultuda çalışmanın başında; katılımcıların demografik özelliklerinin analizleri, katılımcılar içerisinde mobbinge maruz kalan ve mobbinge maruz kalmayanların yüzdelerini belirlemeye yönelik analizler, katılımcıların performans düzeylerinin yüzdelerini belirlemeye yönelik analizlere yer verilmiştir. Bu analizlerin ardından, Mobbinge maruz kalan çalışanların performans düzeyleri analiz edilmiştir. Ayrıca, mobbinge maruz kalan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı ve katılımcıların demografik özelliklerine göre mobbinge maruz kalma durumlarının performanslarına etkisi incelenmiştir.

Aynı zamanda, mobbingin beş boyutu içerisinde katılım oranı en yüksek olan sorular belirlenmiş ve bazı mobbing ve iş performansı sorularının karşılaştırmalı analizlerine değinilmiştir. Bu analizlere ek olarak, mobbing ve iş performansı soruları ile katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş grubu ve eğitim durumları arasında karşılaştırma analizleri yapılmıştır.

Yapılan çalışmanın teorik ve araştırma bölümünden elde edilen bilgiler, bulgular ve yapılan değerlendirmeler ışığında elde edilen sonuçlar ve tespitler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1. Yapılan araştırmaya katılan 281 katılımcının demografik özellikleri incelendiğinde; ankete katılan bireyler içerisinde çoğunluğu kadınların olduğu görülmektedir (%53,7). Yaş grupları içerisinde en çok katılımcının bulunduğu grup ise 31-40 yaş aralığı (%42,3)olarak belirlenmiştir. Evli olan katılımcılar (%57,7) çoğunlukta olup, katılımcıların büyük bir kısmı (%67,3) lise, önlisans ve lisans düzeyinde eğitim aldıklarını belirtmişlerdir.
2. Katılımcılar içerisinde mobbinge maruz kaldığı tespit edilen bireyler katılımcıların %68.7'lik kısmını temsil etmektedir.
3. Katılımcıların %92,9'luk kısmının işlerinde yüksek performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Çok az katılımcı işinde iyi performans göstermediği beyanında bulunmuştur.
4. 281 katılımcıdan mobbinge maruz kaldığını beyan eden 193 çalışanlar içerisinde kadın çalışanlar (%56) yoğunlukta olup, katılımcılar içerisinde evli (53,4)olanların bekarlara oranla daha çok mobbinge maruz kaldığı, 31-40 yaş aralığındaki (40,4) bireylerin diğer yaş gruplarına oranla daha çok mobbinge maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Aynı zamanda, mobbing mağduru katılımcılar en az lise-ön lisans ya da lisans mezunu(65,3) ve 1-5 yıldır çalışma hayatının içerisinde bireylerden oluşmaktadır.
5. Mobbinge maruz kaldığı tespit edilen 193 katılımcının demografik özelliklerine göre mobbinge maruz kalma durumlarının iş performanslarına etkisi incelendiğinde, istatistiksel anlamlı bir fark saptanamamıştır. Buna göre katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, eğitim durumu ve çalışma süresine göre mobbinge uğrama durumlarının çalışan performansı açısından bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.
6. Mobbinge maruz kalmanın çalışan performansına etkisini ölçmeye yönelik analizler neticesinde mobbing ile çalışan performansının ilişkili olduğuna dair yeterli kanıt bulunamamıştır. Buna göre, işyerinde mobbingin çalışanların performansı üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.
7. Mobbing davranışları beş boyut içerisinde incelendiğinde birinci boyutta (Kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması) en çok görülen mobbing davranışları; “Üstler tarafından kendini ifade etme olanaklarının kısıtlanması” , ikinci boyutta (Sosyal ilişkilere saldırı) “Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılması” olarak tespit edilmiştir. Üçüncü boyutta(Sosyal itibara saldırı) “İş ile ilgili aldığımız kararların sürekli sorgulanması” olarak tespit edilmiştir. Dördüncü boyutta (Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı) “Yapmanız için size sürekli anlamsız işler verilmesi”, beşinci boyutta

(Sağlığa doğrudan saldırı) ise “ Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanması” olarak tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda işyerinde mobbingin çalışan performansına bir etkisi tespit edilmemiş olup, konu ile ilgili literatür incelendiğinde, yapılan başka araştırmalarda aynı sonuca ulaşmış çalışmalar bulunmakla birlikte mobbingin çalışan performansına olumsuz etkilerinin görüldüğü çalışmalarda bulunmaktadır;

Yurttaş’ın (2010), bir üniversitedeki akademik ve idari personelden oluşan 346 kişi ile yaptığı araştırma sonucunda, 346 üniversite çalışanının 105’inin (%30,3) mobbinge maruz kaldığı sonucuna varılmıştır. Üniversite çalışanlarının mobbinge maruz kalma durumlarına göre performanslarının belirlenmesi için yapılan analiz sonuçları; mobbingin üniversitede görev yapan çalışanların performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğunu göstermektedir.

Doğru’nun (2015), psikolojik yıldırma ve örgütsel adaletsizliğin çalışanların stres ve performansına etkisini araştırdığı çalışma, Gebze Organiza Sanayi Bölgesi’nde yan sanayinde faaliyet gösteren firmada farklı hiyerarşik düzeylerde çalışan bireyler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, işyerinde mobbingin çalışan performansı üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmamaktadır.

Kaya’nın (2016) , Örgütte adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi ile ilgili yaptığı araştırmaya göre ise, İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan özel ve kamu eğitim kurumlarında 308 çalışan ile yapılan uygulama sonucunda araştırmamız sonucunda mobbing davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel bağlılıkla kuvvetli bir ilişkisi bulunduğu, mobbing arttıkça örgütsel adalet, örgütsel bağlılığın azaldığı, buna paralel olarak iş performansının azaldığı ve işten ayrılma oranlarını önemli ölçüde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Çalışma süresince ve çalışma sonuçlarında görüldüğü üzere çalışanların ve kurumların mobbing algıları ve farkındalıkları yeterli seviyede değildir. Bu doğrultuda, kurumlarda konu ile ilgili farkındalığın artırılması, mobbinge uğrayan bireylerin durumlarını adlandırabilmelerini sağlaması açısından önemlidir. Bu amaçla kurumlarda gerekli eğitimler verilerek mobbing konusunda farkındalık artırılabilir ve mobbing ile mücadelede için bir adım atılabilir.

Bireysel farkındalığın arttırılması ve bireysel mücadele yollarının öğrenilmesi dışında, örgütlerde mobbing davranışlarının önüne geçmek amacıyla caydırıcı önlemler almakta önem arz etmektedir. Örgütlerde yöneticiler tarafından mobbingin görmezden gelinmesi ve normalleştirilmesi süreci zorlaştırmaktadır. Örgütlerde mobbing ile ilgili caydırıcı yaptırımların olması mücadele için bir adım olabilmektedir.

Kurumlarda insan kaynakları yönetiminin işe alım yaparken doğru pozisyona doğru çalışanı konumlandırması da önemlidir. Her çalışan kendi yetkinliklerine ve yeteneklerine uygun düzeyde çalıştırıldığında mobbinge maruz kalma ve mobbing uygulama oranı düşürülebilmektedir.

Mobbing ile mücadele ile ilgili hukuki düzenlemeler bulunmaktadır. Anayasa’da, Meden Kanun Kapsamında, Türk Borçlar Kanunu kapsamında, İş Kanunu kapsamında ve Devlet Memurları Kanunu kapsamında mobbinge yer verilmektedir. Son zamanlarda mobbing ile ilgili davalar çoğalmakta ve çalışan lehine sonuçlanmaktadır. Kanunlar dışında, 2011/2 Sayılı “İşyerlerinde Mobbingin Engellenmesi Genelgesi” nin 4. Maddesine göre Psikolojik taciz ile mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı iletişim merkezi ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanmaktadır.

Günümüz iş dünyasında yoğun rekabet ve stres altında çalışan bireylerin mobbinge maruz kalmama olasılığı düşük olmakla birlikte, mobbingin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek için gerekli önlemlerin hem bireysel, hem de örgütsel olarak alınması çok önemlidir.

Bu çalışmada mobbing ve performans konuları detaylı olarak incelenmiştir. Bu nedenle benzer konularda yapılacak başka çalışmalara ışık tutacaktır. Çalışma sonucunda işyerinde mobbingin çalışan performansı üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Bundan sonraki yapılacak olan çalışmalarda uygulama alanı olarak farklı bir bölge ya da sektör seçilmesi sonucu farklı sonuçlar elde edilebilecektir. Ayrıca, bu tür ölçümlerin ve değerlendirmelerin belli aralıklarla ve bilimsel yöntemlerle tekrarlanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Akgeyik, T., Güngör Delen, M., Uşen, Ş., Omay, U: “İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı 56, 2010, s.92-149.

Akgeyik, T., Delen, M., Uşen, Ş.: Çalışma Yaşamında Psikolojik Taciz, , Ankara, Özyurt Matbaacılık, 2013.

Aktan, C.: “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing, **Mercek Dergisi**, 2006.

Aktuğ, S.: Hizmetiçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, 2016.

Akdeniz, D.: Mobbing ve Yazılı Basındaki Mobbing Haberlerine Yönelik Bir Alımlama Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2013.

Armstrong, M: Strategic Human Resource Management A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, 2008.

Atman, Ü.: “İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing”, **Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi**, Sayı 3, 2012, s. 157-174.

Atıcı Türkeli, H.: Mobbing ve Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2015.

Avunduk, Y.: Duygusal Zekanın İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Tıp Doktorları ile Toplu Ulaşım Şoförleri Üzerinde Karşılaştırmalı Alan Uygulaması, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2016.

Aytaç, S., Bayram, N.: İşyeri Şiddeti, İstanbul, Beta, 2011.

Aygün, H.A.: “Psikolojik Yıldırma(Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Gümüşhane Üniversitesi SBED**, Sayı 5, 2012.

Baykal, B., Bayat Kıraoğlu, İ.: “Ulusal ve Uluslar arası Dzenlemeler Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing) Olgusu ve Hukuki Sonuçları”, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 3, Ankara, 2015, s. 197-218.

Bakan, İ., Kelleroğlu, H.: “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi**, cilt 10, sayı 2, Manisa, 2003, s. 75-97.

Baltaş, A.: İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2013.

Barutçugil, İ.: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim, 2004.

Barrios, L.L., Sleet, A.D.: International Encyclopaedia of the Social and Behavioural Sciences, Newyork, 2004.

Baykal, A.N.: Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing’den Günümüze , Sistem Yayıncılık, 2005.

Bayram, L.: “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 62, 2006, s. 47-65.

Benligiray, S.: İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1174, 1999.

Bingöl, B.: İşyerinde Yıldırma(Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2007.

Bingöl, D.: İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, 2014.

Boduroğlu, N.: Mali Müşavirler Odasında Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2013.

Cambridge Advanced Learner’s Dictionary, 2007.

Camgöz, S.M., Alpterten, İ.N.: “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 13, Sayı 2, Manisa, 2006, s.191-212.

Can, H.: Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayınları, Ankara, 1992.

Cicerali, E.E, Kaya Cicerali, L.: Tüm Bilinmeyen Yönleriyle Mobbing İşyerinde Psikolojik Yıldırma, Gece Kitaplığı, 2015.

Cindiloğlu, M., Kara, H, Tokat, B.: Değerlerin Kuşatması Mobbing, Ekin Basım Yayın, 2011.

Çakmak, N., Ocaklı, E. : “Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?” Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği, 2008,s.212-230.

Çakır, M.: Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin Performans Değerlendirmelerinin Eğitim Kalitesine Katkısı, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı: İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi, 2. Baskı, Ankara, 2014.

Çekin, A.: Çalışma Hayatında İnsan Onuruna Karşı Psikolojik Bir Şiddet Örneği: Mobbing, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2013,s.5-22.

Çelenk, İ.: Örgütlerde Duygusal Zeka ve Psikolojik Yıldırma: Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2015.

Çetin, A.: İş Hayatında Yıldırma'nın (Mobbing) Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Bir Kamu Kurumuna Yönelik Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2015.

Chappel, D., Di Martino, V.: Violence at Work, Third Edition, International Labour Office, Geneva, 2006.

Çiçeklioğlu, H.: Mobbing ve Fiziksel Şiddetin Çalışanlar Üzerinde Etkileri: Sağlık Kurumlarında Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi,Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2016.

Çoban, H.: Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1997.

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

Davenport, N. Schwartz, R.D., Elliot, G.P.: Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, Sistem Yayıncılık, Çev: Cem Öner Toy, İstanbul, 2003.

Denir, C., Yılmaz, M.K.: “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 25 Sayı 1, 2010, s.69-88.

Deniz, D.: Mobbing (İşyerinde Yıldırma): İnsanda Saldırganlığı Açıklayan Kuramlar ve Vaka Örnekleriyle, Fam Yayınları, 2012.

Devlet Memurları Kanunu (1965), T.C. Resmi Gazete, 12056, 23/07/ 1965.

Dicle, Ü.. Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması, ODTÜ Yayını, Ankara, 1982.

Dişkaya, A.M.: Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul, 2006.

Doğru, M.: Psikolojik Yıldırma ve Örgütsel Adaletsizliğin Çalışanların Stres ve Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze, 2015.

Eren, E.: Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, 2015.

Ergun Özler, D., Mercan, N.: Yönetimsel ve Örgütsel Açından Mobbing Psikolojik Terör , Detay, 2009.

Ergun Özler, D.: İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2900, Web-ofset, Eskişehir, 2013.

Ergül, H.: “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret- Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2006, s.92-105.

Eriş, M.: Performans Yönetiminin Motivasyonel Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2012.

Eser, O.: “Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni”, **Türk Edebiyatı Aylık Fikir ve Sanat Dergisi**, 2009, s.71-73.

Ferrari, E.: Raising Awareness on Mobbing AN EU Perspective, Daphne Programme, European Commission, 2004.

Fındıkçı, İ.: İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım, 1999.

Fidan, O.: Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Kıyaslanması: Sektörel Bazda Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, 2016.

Fitz-Enz, J., Philips, J.J.: İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Glaso, L., Matthiesen, S.B., Nielsen, M.B., Einarsen, S.: “Do Targets of Workplace Bullying Portray a General Victim Personality Profile?”, **Scandinavian Journal of Psychology**, 48, 2007, s.313-319.

Glueck, W., Milkovich, G.: Personel Management: A Diagnostic Approach, Business Publication, 1985.

Goleman, D.: İşbaşında Duygusal Zeka, Varlık Yayınları, Çev: Handan Balkara, 2000.

Gök, S.: 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.

Göksel, A.: İşletmelerde Performans Değerleme Sistem Tasarımı, Nobel, 2013.

Göktürk, G.Y., Bulut, S.: “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 24, 2012, s. 55-69.

Graham, H.T., Bennet, R.: Human Resources Management, The M and E Handbook Series, Seventh Edition, Singapore, 1992.

Gültekin, Ü.I.: 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu Çerçevesinde Mobbing, Gültekin Hukuk Bürosu, ty.

Gün, H.: Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz: İşyeri Sendromu (Mobbing/Bullying), Lazer Yayınları, 2009.

Gündoğdu, C., Karataş, Ö., Gacar, A.:" İnsan Kaynaklarında Kariyer Planlama ve Ücret Yönetimi", **E-Journal of New World Sciences Academy**, Sayı 5, 2010, s.609-615.

Güney, S.: İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Basım, Nobel, 2015.

Güngör, M.: Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, Derin Yayınları, 2008.

Gürhan, N.: A'dan Z'ye Mobbing, Akademisyen Kitapevi, 2013.

Helvacı, M.A.: "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt 35, Sayı1-2, 2002, s.155-169.

Hirigoyen, M. F.: Manevi Taciz Günümüzde Sapkın Şiddet, Güncel Yayınları, Çev: Heval Bucak, Araştırma Kitaplığı Dizisi, İstanbul, 1998.

İlhan, Ö.: "İşyerinde Psikolojik Tacizin(Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri", **Ege Akademik Bakış**, Cilt 10, Sayı 4, 2010, s.1175-1186.

İllez, A.A., Güner, M. : "Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", **Tekstil ve Konfeksiyon** , 2006, s.325-327.

İnalçık, H.: Osmanlı ve Modern Türkiye Araştırmaları, Timaş Yayınları, İstanbul, 2013.

İrmiş, A., Bayrak, S.: "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi", Selçuk Üniversitesi, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, s.177-186.

İzmir,G., Fazlıoğlu, A.: İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, No 6, TBMM Basınevi, 2011.

Karabulut, B.: İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2002.

Karakale, S. B.: Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, 2011.

- Karatuna, I, Tınaz, P.: İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Ziraat Grup Matbaacılık, 2010.
- Karşlıoğlu, G.: İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2011.
- Karşlıoğlu Yeni, G.: Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz, Türk Metal Yayınları, 2013.
- Kartal, R.Ö.: Denizcilik Sektöründe Mobbing Örneği Olarak Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul, 2016.
- Katau, A., Budhwar, P.S.: Human Resource Management Systems and Organizational Performance: A Test Of A Mediating Model In The Greek Manufacturing Context, Int. J. Human Resource Management, 17(7), 2006.
- Kaya, N.: Mobbingin Örgütte Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ile Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Beykent Üniversitesi, Doktora Tezi, İstanbul, 2016.
- Kiraz, M.: Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2007.
- Kuşseven, A.: Örgütsel Adalet Bağlamında Mobbing Olgusunun İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2016.
- Küçüksüleymanoğlu, R.: “Stratejik Planlama Süreci”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, 2008, s.403-412.
- Leymann, H.: “The Content of Development of Mobbing at Work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 1996, s.165-184.
- Lorenz, K.: On Agression, Taylor and Francis Group, 2005.
- Lynch, J.: Workplace Bullying: Implications For Police Organisations, Australasian Centre for Policing Research, 2002.
- Miller, R.L., Griffin, M.A., Hart, P.M.: “Personality and Organizational Health: The Role of Conscientiousness”, **Work&Stres**, 1999, s.7-19.

Mimaroğlu, H., Özgen, H.: “Örgütlerde Güncel Bir Sorun: “Mobbing””, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 8, Sayı 15, 2007, s.201-226.

Minibaş Poussard, J., İdiğ Çamuroğlu, M.: Psikolojik Taciz, Seçkin Yayınları, 2015.

Muradova, T.: “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi”, **Journal of Azerbaijani Studies**, s.75-84.

Murphy, K.R., Cleveland, J.N.: Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives, Sage Publications, California, 1995.

Nakip, M.: Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Destekli), SeçkinYayıncılık, Ankara, 2004.

Namie, G.: “The Challenge of the Workplace Bullying”, **Employment Relations Today**, 34(2), 2007, s.43-51.

Nemutlu, M.C.:Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2017.

Öge, S.: İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim Yayınevi, 2016.

Öneği, M.: Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini ve Çalışma Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2014.

Önemli, A.: Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

Özğüneş, A.: Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Sosyal Hizmetler Dairesinde Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamasının Algılanması, Yüksek Lisans Projesi, Lefkoşa, 2008.

Özkalp, E.: Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi, 2014.

Özmen, F, Üzmez, İ.T.: “Örgütsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme: İş ve Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci”, **e-Journal of New World Sciences Academy**, Cilt 2, Sayı 1, 2007, s. 15-30.

Özmutaf, N. M.: “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, 2007, s.41-60.

Öztürk, A.T.: “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, 2010, s.1-10.

Özyörük, M. : Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009.

Palmer, M., Winters, K.: İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, Çev:Doğan Şahiner, İstanbul, 1993.

Pelit, N., Pelit,E.: Mobbing ve Örgütsel Sinizm, Teori-Süreç ve Örgütlere Yansımaları, Detay Yayıncılık, 2014.

Polipot- Rocaboy, G.: Bullying In The Workplace: A Proposed Model For Understanding The Psychological Harassment Process, Research and Practice in Human Resource Management, Volume 2, 2006, s.1-17.

Resmi Gazete, İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Engellenmesi Genelgesi, 27879, 19/03/2011.

Sabuncuoğlu, Z.: Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta, 2013.

Sabuncuoğlu, Z.: İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, 2005.

Salin, D.: Workplace Bullying Among Business Professionals: Prevalance, Organisational Antecedents and Gender Differences, Helsingfors, 2003.

Saruhan, Ş.C., Yıldız, M.L.: İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama, İstanbul, Beta, 2014.

Savaş, F. B. : İşyerinde Manevi Taciz, Yüksek Lisans Tezi, Galatasaray Üniversitesi, İstanbul, 2006.

Sayğan, S.: Whistleblowing ve Örgütsel Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2011.

Şen, S.: “Psikolojik Taciz ve İş Kanunu Boyutu”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt 23, Sayı 5, 2009, s.46-68.

Şimşek, M., Çelik, A., Akgemci, T.: Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

Şimşek, A.S.: “Mobbing Kaderimiz midir?”, **Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 2013.

Sümer, C.: İş Analizi, Eleman Seçme, Performans Yönetimi, ODTÜ SEM Seminer Kitapçığı, Ankara, 2012.

Temizel, Y.: “Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri”, **Adalet Dergisi**, Sayı 45, 2012, s. 188-223.

Tercan, S.: Otantik Liderliğin Çalışan Motivasyonu ve İş Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, 2017.

Tetik, S.: “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 12, Sayı 18, 2010, s. 81-89.

Tınaz, P.: “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt 4, Sayı 11, 2006, s. 13-28.

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

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

Tokat, B.: “Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1999, s.23-40.

Tunçer, P.: Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi, Sayı 88, 2013, s.87-108.

Tunçer, P.: Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 31 Sayı 1, 2012, s. 203-233.

Tutar, H.: Mobbing Nedenleri ve Başa Çıkma Stratejileri: Kurumsal Yaklaşım, Detay Yayıncılık, 2015.

Tutar, H., Altınöz, M: “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi**, Cilt 65, Sayı 2, 2010, s.196-218.

Türk Borçlar Kanunu (2012), T.C. Resmi Gazete, 6098, 11/07/2012.

Türk Medeni Kanunu(2001), T.C. Resmi Gazete, 24607, 8/12/2001.

Tjoswold, D.: Independence Approach to Conflict Management in Organisations, Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach, New York, Praeger Publishers, 1989.

Uyargil, C.: Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta, s.212-264.

Uysal, Ş.: “Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi”, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, 2015, s.32-39.

Uysal, Ş.: Performans Yönetimi Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, 2014.

Uysal, G.: İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, s.1-79.

Ügeöz, P.: “Performans Değerlemesi ve Sorun Alanları”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, 2003, s.199-213.

Ünsal, A.: Genişletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi, Cogito, 1996, s. 29-30.

Ünver, Y.: İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri, Dönem Projesi, Ankara, 2005.

Yelgecen Tigrel, E., Kokalan, O.: “Academic Mobbing in Turkey World Academy of Science”, **Engineering and Technology International Journal Of Educational and Pedagogical Sciences**, 3(7), 2009, s. 1473-1481.

Yurttaş, B.: Mobbin'in Çalışanların Performansına Etkisi üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, 2010.

Waxin, M. F., Bateman, R.: Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering?, European J. International Management, Cilt 3, Sayı 4, 2009, s. 495-516.

World Health Organisation: Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harassment at Work, Protecting Worker's Health Series, No 4, Cenevre, 2003.

TDK, Türkçe Sözlük, 2017 (www.tdk.gov.tr)

EKLER

EK1

ANKET

Değerli Katılımcı;

Bu anket Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Bilim Dalı'nda, "İşyerinde Mobbingin Çalışan Performansına Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezi için veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışma hayatında çok yeni bir kavram olan mobbing kavramı (psikolojik taciz); işyerlerinde genelde bir kişiyi hedef alan ve sistemli olarak tekrarlanan düşmanca davranışlar olarak ifade edilmekte, bireysel, örgütsel hatta toplumsal düzeyde ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu çalışmada mobbing davranışlarının çalışanların performansına olan etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Anketi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif olarak cevaplandırmanız, sözü edilen tez çalışmaya önemli katkılar sağlayacaktır. Anket sorularında kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmaya göstermiş olduğunuz ilgiden ve yapacağımız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Prof.Dr. Özkan ÜNVER

Fulden FIRAT ÇORBACIOĞLU

1. Bölüm

Kişisel Bilgiler

Lütfen size uygun cevapları işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar

Yaşınız: () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 50 ve üzeri

Eğitim Durumunuz : () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
() Diğer

Toplam Çalışma Süreniz: () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl
() 16-20 Yıl () 20 Yıl ve üzeri

Çalışmakta Olduğunuz Sektör: () Özel () Kamu

2. Bölüm					
Mobbing					
Çalışmakta olduğunuz kurumda, 6 ay süreklilik gösterecek şekilde aşağıda belirtilen davranışlara maruz kalma durumunuzu düşünerek, yargılara katılım düzeyinizi belirtiniz.					
Mobbing Davranışları	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Üstleriniz tarafından kendinizi ifade etme olanaklarımız kısıtlanıyor	1	2	3	4	5
2. Konuşurken sözünüz sürekli kesiliyor.	1	2	3	4	5
3. Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler tarafından kendinizi ifade etme olanaklarımız kısıtlanıyor.	1	2	3	4	5
4. Yüzünüze bağırlıyor ve yüksek sesle azarlanıyorsunuz.	1	2	3	4	5
5. Yaptığımız işler sürekli eleştiriliyor.	1	2	3	4	5
6. Özel yaşamınız sürekli eleştiriliyor.	1	2	3	4	5
7. Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.	1	2	3	4	5
8. Sözlü tehditler alıyorsunuz.	1	2	3	4	5
9. Yazılı tehditler alıyorsunuz.	1	2	3	4	5
10. Başkalarıyla iletişim kurmanız jestler ve bakışlar yoluyla reddediliyor.	1	2	3	4	5
11. Başkalarıyla iletişim kurmanız imalar yoluyla reddediliyor.	1	2	3	4	5
12. Çevrenizdeki insanların sizinle konuşması engelleniyor.	1	2	3	4	5
13. Kimseyle konuşamadığınız gibi başkalarına ulaşma girişiminiz engelleniyor.	1	2	3	4	5
14. Size kasıtlı olarak diğer çalışanlardan ayrı bir çalışma ortamı veriliyor.	1	2	3	4	5
15. Meslektaşlarımızın sizinle konuşması yasaklanıyor.	1	2	3	4	5
16. Size sanki orada değilmişsiniz gibi davranılıyor.	1	2	3	4	5
17. İnsanlar arkanızdan kötü konuşuyor.	1	2	3	4	5
18. Ortada hakkınızda asılsız söylentiler dolaşiyor.	1	2	3	4	5
19. Gülünç durumlara düşürülüyorsunuz.	1	2	3	4	5
20. Akıl hastasıymışınız gibi davranılıyor.	1	2	3	4	5
21. Psikolojik incelemeden geçirilmeniz için size baskı yapılıyor.	1	2	3	4	5
22. Bir özürlünüzle alay ediliyor.	1	2	3	4	5
23. Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit ediliyor.	1	2	3	4	5
24. Dini ve siyasi görüşünüz ile alay ediliyor.	1	2	3	4	5
25. Milliyetinizle alay ediliyor.	1	2	3	4	5
26. Özel yaşamınızla alay ediliyor.	1	2	3	4	5

Mobbing Davranışları	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
27. Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlandığımız oluyor.	1	2	3	4	5
28. Çabalarımız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor.	1	2	3	4	5
29. İş ile ilgili aldığımız kararlar sürekli sorgulanıyor.	1	2	3	4	5
30. Küçük düşürücü isimlerle (lakaplarla) anılıyorsunuz.	1	2	3	4	5
31. Cinsel imalara maruz kalıyorsunuz.	1	2	3	4	5
32. Kurumda size hiçbir özel görev verilmiyor.	1	2	3	4	5
33. Size verilen işlerin geri alındığı ve yenilerin verilmediği oluyor.	1	2	3	4	5
34. Yapmanız için size anlamsız işler veriliyor.	1	2	3	4	5
35. Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size veriliyor.	1	2	3	4	5
36. İşiniz sürekli değiştiriliyor.	1	2	3	4	5
37. Özgüveninizi olumsuz yönde etkileyecek işler veriliyor.	1	2	3	4	5
38. İtibarımızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size veriliyor.	1	2	3	4	5
39. Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunuyor.	1	2	3	4	5
40. Evinize ya da işyerinize zarar veriliyor.	1	2	3	4	5
41. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanıyorsunuz.	1	2	3	4	5
42. Fiziksel şiddet tehditlerine maruz kalıyorsunuz.	1	2	3	4	5
43. Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor.	1	2	3	4	5
44. Size fiziksel zarar veriliyor.	1	2	3	4	5
45. Doğrudan cinsel tacize maruz kalıyorsunuz.	1	2	3	4	5
3. Bölüm					
Aşağıdaki yargılar Çalışan Performansı ile ilgilidir. Lütfen katılım düzeyinizi belirtiniz.					
Çalışan Performansı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.	1	2	3	4	5
2. Devamsızlık oranım düşüktür.	1	2	3	4	5
3. Moralim yüksektir.	1	2	3	4	5
4. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
5. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
6. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
7. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Fulden FIRAT ÇORBACIOĞLU

Doğum Yeri ve Tarihi : KONYA / 01.03.1989

Eğitim Durumu

Lisans Eğitimi : İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi- İşletme Bilgi Yönetimi (2007-2012)

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Spor Genel Müdürlüğü (2013-Halen)

İletişim

E-Posta : firatfulden@gmail.com