



T.C.

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi MBA Programı

**MOBBİNGİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERFORMANS
YÖNETİMİNE ETKİSİ: KAMU BANKALARI VE ÖZEL BANKALARIN
KARŞILAŞTIRILMASI**

Cihan Yazımcı

Yüksek Lisans Tezi

Prof. **Dr. Türkmen DERDİYOK**

Ankara 2016

MOBBİNGİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERFORMANS YÖNETİMİNE
ETKİSİ: KAMU BANKALARI VE ÖZEL BANKALARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Cihan Yazımcı

T.C.

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Yönetimi MBA Programı

Yüksek Lisans Tezi

Prof. **Dr. Türkmen DERDİYOK**

Ankara 2016

KABUL VE ONAY

Cihan YAZIMCI tarafından hazırlanan “Mobbingin Bankacılık Sektöründe Performans Yönetimine Etkisi: Kamu Bankaları ve Özel Bankaların Karşılaştırılması” başlıklı bu çalışma, 29.12.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan
Prof.Dr. Semih BÜKER

Danışman
Prof.Dr. Türkmen DERDİYOK

Üye
Yrd Doç. Dr. Mehmet Ali AKTAŞ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



Prof.Dr. Mehmet TOMANBAY
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

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

† Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

† Tezim/Raporum sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

† Tezimin/Raporumun 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

[29,12,2016]

Cihan YAZIMCI

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca desteğini eksik etmeyen tım değerli insanlara,

Engin bilgi ve tecrübeleriyle başarıyla sonuçlanmasında bana ıőık tutan değerli katkılarını esirgemeyen saygıdeğer hocam ve tez danıőmanım Sayın Prof.Dr.Türkmen DERDİYOK'a teőekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisansa baőladığım tarihten bugüne kadar çok büyük katkılarını gördüğüm Ufuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde görevli tım saygıdeğer hocalarıma ve yöneticilerine teőekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla...

ÖZET

Yazımcı, Cihan. Mobbingin Bankacılık Sektöründe Performans Yönetimine Etkisi: Kamu Bankaları ve Özel Bankaların Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2016.

İşyerinde psikolojik taciz ya da mobbing, insan iş yaşamına girdiğinden beri yaşanan ancak açığa çıkarılmaktan çekinilen, yokmuş gibi davranılan bir durumdur. İş hayatında mobbing, çalışma ortamında kişilere uygulanan her tür kötü muameledir. Mobbing kavramı ilk kez 19. yüzyılda biyologlar tarafından yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla kullanılmıştır. Ancak kavramın günümüzdeki kullanımı farklılaşmış olup, iş hayatının en önemli sorunlarından birini ifade etmektedir. Mobbing, rahatsız edici davranışlarla ortaya çıkan ve zamanla acı vermeye başlayan, olayların birbirini izleyerek hız kazandığı, izin verildiği kadar da devam eden bir süreçtir.

Bu araştırmanın konusunu bankacılık sektöründe mobbing ve bunun performans yönetimine etkisi oluşturmaktadır. En büyük sektörlerinden biri olan bankacılıkta karşılaşılan mobbing, bireyden kurumlara, çoğu zaman topluma yayılabilecek sonuçlar doğurmaktadır. Çalışmanın konusu, söz konusu etkilerin boyutu ve önemi nedeniyle bu biçimde belirlenmiştir.

Çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışan insanların maruz kaldıkları mobbingin kişilerin iş performansına nasıl etki ettiğini bulmak ve mobbing ve iş performansını kişilerin cinsiyetine, yaşına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, kurumda çalıştıkları süreye ve kurumda çalıştıkları pozisyona göre değişim gösterip göstermediğini saptamaktır. Bankacılık sektöründe mobbinge ilişkin birçok çalışma bulunsa da, kamu bankaları ve özel bankalarda yaşanan mobbing ile ilgili karşılaştırmalı bir çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda çalışmanın kamu – özel banka ayrımında mobbing sebepleri ve sonuçlarını ortaya koyarak literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Bankaları, Mobbing, Özel Bankalar, Performans Yönetimi

ABSTRACT

Yazımcı, Cihan. The Impact of Mobbing on Performance Management in Banking Sector: The Comparison of Public Banks and Private Banks, Master's Thesis, Ankara, 2016.

Psychological harassment or mobbing in the office is a situation where people have been living since they first entered business life, but it is treated as if people are afraid to be dismissed. Mobbing in business life is all kinds of bad treatment done to people in working environment. The concept of mobbing was first used by biologists in the 19th century to describe the behavior of birds flying around an attacker to protect their nests. However, today usage of the concept is different and it is one of the most important problems of business life. Mobbing is a process that happens with disturbing behaviours and begins to give pain in time, its events follow each other and speed up and it lasts as long as it's allowed.

The matter of this study is mobbing in the banking sector and its impact on performance management. Mobbing in banking, which is one of the largest sectors, can result in collectives spreading to individual institutions. The matter of the study was determined in this way because of the size and the importance of the above mentioned effects.

The aim of the study is to find out how mobbing influences the performance of people in the banking sector and to determine whether the impact of mobbing on the performances varies according to the gender, age, marital status, educational status, service duration and position they are working. Although there are many studies on mobbing in the banking sector, there is no comparative study of mobbing in public banks and private banks. Therefore, it is thought that working in this context will make an important contribution to the literature by revealing the causes and results of mobbing in public-private bank distinctions.

Keywords: Mobbing, Performance Management, Private Banks, Public Banks

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	4
BİLDİRİM	5
TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
MOBBİNG KAVRAMI	2
1.1. Tanım ve Tarihsel Süreç	2
1.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları	3
1.3. Mobbing'in Tarafları	4
1.3.1. Mobbing Uygulayıcıları	4
1.3.2. Mobbing Mağdurları	5
1.3.3. Mobbing İzleyicileri	8
1.4. Mobbingin Sonuçları	9
1.4.1. Bireysel Sonuçları	9
1.4.2. Örgütsel Sonuçları	10
1.5. Mobbing'e Yol Açan Nedenler	11
1.6. Örgütlerde Mobbing Türleri	13
1.6.1. Dikey Mobbing	14
1.6.2. Yatay Mobbing	16

1.6.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing	16
1.7. Mobbing Üzerine Yapılan Daha Önceki Çalışmalar	17
1.7.1. Kurban Üzerine Yoğunlaşan Çalışmalar	17
1.7.2. Aile Üzerine Yoğunlaşan Çalışmalar	19
1.7.3. Örgüt Üzerine Yoğunlaşan Çalışmalar	20
1.7.4. Toplum Üzerine Yoğunlaşan Çalışmalar	22
İKİNCİ BÖLÜM	24
İŞ PERFORMANSININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	24
2.1. Performans Kavramı	24
2.1.1. Tanımı	24
2.1.2. Unsurları	28
2.2. İş Performansı Kavramı	30
2.2.1. Tanımı	30
2.2.2. Performans Boyutları	32
2.2.2.1. Etkinlik	33
2.2.2.2. Verim ve Girdilerden Yararlanma	33
2.2.2.3. Verimlilik	34
2.2.2.4. Kalite	36
2.2.2.5. Yenilik	36
2.2.2.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi	38
2.2.2.7. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk	39
2.3. Performans Ölçümü ve Önemi	39
2.4. Performans Değerlemenin Gereği ve Yararları	40
2.5. Organizasyonel (Örgütsel) Performans	42
2.6. İş Performansının Gelişimi	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	46

YÖNTEM VE BULGULAR	46
3.1. Çalışmanın Amacı ve Problem	46
3.2. Veri Toplama Yöntemi	47
3.3. Evren ve Örneklem	48
3.4. Veri Analizi	48
3.5. Bulgular ve Yorum	49
3.5.1. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri	49
3.5.2. Kişisel Bilgilere Ait Bulgular	49
3.5.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular	52
KAYNAKÇA	71
EKLER	76
ÖZGEÇMİŞ	78

KISALTMALAR DİZİNİ

ANOVA	:	Analysis of Variance – Varyans Analizi
Ar-Ge	:	Araştırma Geliştirme
KOBİ	:	Küçük ve Orta Bütçeli İşletmeler



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2. 1. Verimliliğin Özellikleri.....	35
Tablo 3. 1. Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin frekans analizi sonuçları.....	49
Tablo 3. 2. Katılımcıların yaşlarına ilişkin frekans analizi sonuçları.....	50
Tablo 3. 3. Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin frekans analizi sonuçları.....	50
Tablo 3. 4. Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin frekans analizi sonuçları.....	50
Tablo 3. 5. Katılımcıların kurumlarında çalıştıkları süreye ilişkin frekans analizi sonuçları.....	51
Tablo 3. 6. Katılımcıların kurumlarındaki pozisyonlarına ilişkin frekans analizi sonuçları.....	51
Tablo 3. 7. Katılımcıların çalıştıkları kurumun türüne ilişkin frekans analizi sonuçları.....	52
Tablo 3. 8. Özel bankada çalışan kişilerin mobbinge uğramalarının iş performansları üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	52
Tablo 3. 9. Kamu bankasında çalışan kişilerin mobbinge uğramalarının iş performansları üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	53
Tablo 3. 10. Özel bankada çalışan kişilerin cinsiyetleri ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	53
Tablo 3. 11. Kamu bankasında çalışan kişilerin cinsiyetleri ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	54
Tablo 3. 12. Özel bankada çalışan kişilerin cinsiyetleri ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	54
Tablo 3. 13. Kamu bankasında çalışan kişilerin cinsiyetleri ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	54
Tablo 3. 14. Özel bankada çalışan kişilerin yaşları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları.....	55
Tablo 3. 15. Kamu bankasında çalışan kişilerin yaşları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları.....	55
Tablo 3. 16. Özel bankada çalışan kişilerin yaşları ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları.....	56
Tablo 3. 17. Kamu bankasında çalışan kişilerin yaşları ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları.....	56
Tablo 3. 18. Özel bankada çalışan kişilerin medeni durumları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	57
Tablo 3. 19. Kamu bankasında çalışan kişilerin medeni durumları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	57
Tablo 3. 20. Özel bankada çalışan kişilerin medeni durumları ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	58
Tablo 3. 21. Kamu bankasında çalışan kişilerin medeni durumları ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	58
Tablo 3. 22. Özel bankada çalışan kişilerin eğitim durumları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları.....	59
Tablo 3. 23. Kamu bankasında çalışan kişilerin eğitim durumları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları.....	59
Tablo 3. 24. Özel bankada çalışan kişilerin eğitim durumları ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları.....	60

Tablo 3. 23. Kamu bankasında çalışan kişilerin iş performansları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları.....	60
Tablo 3. 26. Özel bankada çalışan kişilerin kurumda çalıştıkları süre ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları.....	61
Tablo 3. 27. Kamu bankasında çalışan kişilerin kurumda çalıştıkları süre ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları.....	62
Tablo 3. 28. Özel bankada çalışan kişilerin kurumda çalıştıkları süre ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları.....	62
Tablo 3. 29. Kamu bankasında çalışan kişilerin kurumda çalıştıkları süre ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları.....	63
Tablo 3. 30. Özel bankada çalışan kişilerin kurumdaki pozisyonları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları.....	63
Tablo 3. 31. Kamu bankasında çalışan kişilerin kurumdaki pozisyonları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları.....	64
Tablo 3. 30. Özel bankada çalışan kişilerin kurumdaki pozisyonları ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları	65
Tablo 3. 31. Kamu bankasında çalışan kişilerin kurumdaki pozisyonları ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları.....	66

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2. 1. Tengen'in Performans Modeli.....	27
--	----



GİRİŞ

Mobbing bir kişi üzerine dzenli olarak uygulanan ve yıldıırma, bezdirme, psikolojik taviz gibi davranışlarını içeren bir terimdir. İlk olarak 19. yuzyılda yuvalarını koruma amacıyla saldırganların çevrelerinde uçan kuşların bu guduelerini tanımlamak amacıyla kullanılmıştır.

İşyerlerinde uygulanan mobbingin bireysel ve orgutsel bir ok sonucu bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı mobbingin bankacılık sektoruinde performans yonetime etkisini ortaya koymaktır. Bu bağlamda Ankara'da ozel ve kamu sektoruinde çalışan 172 kişi ile anket uygulaması yapılmıştır.

Çalışma u boluime ayrılarak tamamlanmıştır. İlk bolimde mobbingin kavramsal çerçevesine yer verilmiş; tanımı, tarihsel sureci, aşamaları, tarafları, nedenleri, sonuçları ve turleri açıklanmıştır. İkinci bolimde iş performansı ele alınmış; tanımı, boyutları, performans oluimunun gereği ve yararları ile iş performansının gelişimine yer verilmiştir. Uuncu bolim, analizin yapıldığı bolumdur. Bu bolimde Ankara ilindeki ozel bankalar ve kamu bankalarında çalışan 172 kişiye uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Çalışmanın ilk iki bolumunde belgesel tarama tekniği ile elde edilen kaynaklardan yararlanılarak kavramsal ereve tamamlanmış, betimleyici anlatım tekniği kullanılmıştır. Uuncu bolimde, verilerin elde edilmesi surecinde online anket yontemi kullanılmış; elde edilen veriler IBM SPSS 20 programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMI

1.1. Tanım ve Tarihsel Süreç

Psikolojik yıldırma, İngilizce “mob” kelime kökünden türemiş bir sözcüktür. “Mob” aşırı şiddete bağlı ve yasayla belirlenmiş sınırların ötesinde kalabalık anlamına gelmektedir. Sözcük Latince “mobile vulgus” olarak kullanılan söz öbeğinden gelmektedir. “Mobile vulgus” Latincedeki anlamı kararsız kalabalık ya da şiddete yönelmiş topluluk olduğu söylenebilir. Mobbing sözcüğü ise “bir yerde toplanmak, çevresini kuşatma, topluca saldırma ya da rahatsız etmek” anlamındadır (Tutar, 2004, s. 9). Yaygın dünya dillerinde genellikle bu terimin çeviri yapılmaksızın mobbing olarak kullanılması tercih edilmiştir. Bunun nedeni ise terimin birebir karşılığının bulunmasının zorluğudur (Çobanoğlu, 2005, s. 19). Mobbing karşılığı olarak Türkçede “yıldırma, bezdirme, psikolojik terör, psikolojik taciz” gibi sözcükler kullanılırken; batı dillerinde ise çok çeşitli terimler kullanılmaktadır (World Health Organization, 2005, s. 12).

Leymann, Einarsen ve Skogstad gibi araştırmacılar bir davranışı, mobbing olarak nitelendirmek için bu davranışın tekrarlanması gerektiğini ifade ederken; Adams ve Randall mobbing ile bir kez karşılaşılrsa dahi, bu davranışın mağdur üzerinde yıldırıcı bir etkisi olduğu görüşünü savunmaktadır (Skogstad, 1996, s. 187).

Kavram için bir terminoloji araştırması yapıldığında, mobbingin 19. yüzyılda yuvalarını muhafaza etmek için saldırganın çevresinde uçan kuşların davranışlarını tasvir etmek amacıyla biyologlar tarafından kullanılan bir terim olduğu görülmüştür (Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), 2011, s. 10). Mobbing terimi 20. yüzyılda biyoloji alanında yaptığı araştırmalarla tanınmış etoloji uzmanı Konrad Lorenz tarafından da, hayvanların avlanan bir düşmanı veya bir yabancıyı uzaklaştırmak için yaptıkları davranışları incelemek için kullanmıştır (Deniz, 2012, s. 20). Sonrasında çocukların okullarda birbirlerine karşı davranış şekillerini araştıran İsveçli doktor Peter Paul Heinemann da bir tek çocuğa karşı bir grup çocuğun yıkıcı hareketlerini açıklamak için aynı terimi 1972 tarihinde kullanmıştır (Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), 2011, s. 11).

1.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları

Mobbing rahatsız edici davranışlarla ortaya çıkan, zaman içinde acı vermeye başlayan, olayların birbirini izleyerek hız kazandığı; ancak izin verildiği kadar devam eden bir süreçtir (Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), 2011, s. 64). Mobbing sürecinin çeşitli aşamaları bulunmaktadır. Leymann, mobbing sürecini beş aşamalı bir süreç olarak ele almaktadır.

Bu aşamalar kısaca şu şekilde tanımlanabilir (Bilge, 2014, s. 8-14):

1. Anlaşmazlık Aşaması: Bu evrede, önem arz eden bir durumun yaşanması ya da anlaşmazlık ortamının oluşması söz konusudur. Süreç, mobbing boyutuna ulaşmamıştır ancak kısa zaman içerisinde mobbing çerçevesine girebilecek şekilde yasal sınırlar aşılabılır. İlk aşama içerisinde mobbinge uğrayan kişi henüz herhangi bir rahatsızlık hissetmiyor olabilir.

2. Saldırganlık Aşaması: Kişiyi gruptan izole etmeye ve çalışma ortamından uzaklaştırmaya yönelik saldırgan bir tutumun sergilendiği aşamadır. Saldırganlık aşamasında görülen saldırganca tavır ve psikolojik saldırılar, mobbing olgusunun varlığından söz edilebilmesini mümkün kılar.

3. Kurumsal Güç Aşaması: Yönetici grup, mobbing aşamalarının ikincisinde direkt olarak etki etmemiş olsa da bir önceki evrede gerçekleşen durumu mağdur aleyhinde değerlendirerek, negatif döngünün bir parçası haline gelir. Bu aşamadan itibaren şirket yönetimi mobbing sürecine dahil olmuş olur ve mağdur kişi organizasyon sahibi kurumsal bir güç karşısında mücadele etme zorunluluğuyla baş başa kalır.

4. Tanımlanma Aşaması: Mağdur tarafın yaşanan problemleri bir çözüme kavuşturabilmesi için psikiyatrik desteğe başvurması; mağdurun iş ortamında çalışma arkadaşları tarafından “zor”, “akıl hastası”, “paranoyak kişilik”, “asi” gibi etiketlere maruz kalmasına sebebiyet vermektedir. Mağdurun yaşadığı problemlere kökten bir çözüm bulma arayışı içerisinde girmek yerine hastalık izni gibi geçici önlemler alması, mağdur bireyi iş hayatının daha fazla dışına iter. Şirket yönetiminin sahip olduğu hatalı tutumları ve önyargı içeren hareketleri bahsi geçen olumsuz döngüye ivme kazandırmaktadır. Mağdur genellikle süreç sonrasında yer değiştirmesi yönünde baskı görür, işten çıkarılmaya ve zorunlu istifaya varan sonuçlarla karşılaşır.

5. Kovulma Aşaması: Mağdur kişinin çalışma hayatından uzaklaştırılmasının sonrasında, bu duruma yol açan olaylarla ilgili herhangi bir araştırma yürütülmemesi, olayı aydınlığa kavuşturma yönünde hiçbir çaba sarf edilmemesi sonucunda kişinin içerisine düştüğü psikolojik sıkıntı hali ve sonrasında psikosomatik rahatsızlıklar şiddetlenerek artış gösterir. Bahsedilen bu olgunun sebep olduğu negatif etki "Travma Sonrası Stres Bozukluğunu" meydana getirir. Bu evrede mağdur kişi özel hayatında da mobbingin etkilerini yaşamaya başlar.

Yaman'a göre psikoşiddet; dışlama, cinsel taciz, kötü muamele, istismar, iletişim kurmama, yasal hakları engelleme, yanlış bilgilendirme, bilgileri aktarmama, işgöreni kendi çıkarına göre kullanma, küçük düşürme ve aşağılama gibi türlere ayrılabilir (Yaman, 2009, s. 28). Böylesine olumsuz sonuçlara sebep olabilen psikoşiddet olgusunu çeşitli çeşitli başlıklar altında toplanabilir.

1.3. Mobbing'in Tarafları

1.3.1. Mobbing Uygulayıcıları

Davenport ve arkadaşları birlikte yaptıkları kişilik analizi ve yıldırma aktörü alanlarındaki analizleriyle tanınmaktadır. Yıldırma yöntemini gerçekleştirenlerin kişiliklerinin temel özellikleri beş kategoride açıklanmaktadır (Kök, 2006, s. 436-437).

1) Antipatik Kişilik: Bu kişiliğe sahip olan bireylerin genelde çok fazla kontrolcü, samimiyetsiz, çekingen ve sınırlı oldukları görülmektedir. Bu kişiler hakimiyet kurmayı sevmekte ve bu yüzden sergiledikleri hareketler art niyetli olmaktadır.

2) Narsist Kişilik: Her şartta kişinin kendisini ön planda tuttuğu ve değerli bulduğu bu kişilik özelliğine sahip bireyler, her durumda haklı olanın kendilerinin olduğunu söylemekte ve diğer kişilerin kusurlarını gösterme çabasına girmektedirler.

3) Tehdit altında benmerkezci kişilik: Benlik olgusunun yoğun bir biçimde var olduğu yıldırma aktörlerinin, hoşlanmadıkları olaylara karşı gösterdiği tepkiler de yoğun ve aşırı olmaktadır.

4) Kendi değerlerini örgüt politikası olarak benimsetmeye çalışan kişilik: Psikolojik şiddetten yana olanlar, örgüt içinde yıldırmaı benimsemekte ve çalışan kişiler üzerinde bu yolla baskı kurmakta, disipline etmeye çalışmaktadırlar. Bu sebeple bu kişiler kural koyucu rolüne yatkındırlar.

5) Önyargılı ve duygusal kişilik: Yıldırma davranışlarını sergileyen kişilerin hareketlerini mantıklı bir temele oturtmaya çalışmak anlamsız bir gayret olarak görülmektedir. Yıldırmaı maruz kalmanın sebebi sosyal, etik ya da inanç faktörlü olabileceği gibi mağdurun başarılı bir kişi olması da mobbingin nedenleri arasında olabilmektedir.

Pınar Tınaz, Fuat Bayram ve Hediye Ergin yıldırma aktörlerinin kişilik özellikleri hakkında araştırmalar yapmışlardır ve bu çalışmaların sonucunda ortaya konan analizler şu şekildedir (Tokat, Cündüoğlu, & Kara, 2011, s. 50):

Mobbing aktörleri;

- Saldırgan nitelik taşıyan eylemlere yatkınlık gösteren,
- Mobbinge uygun ortam olduğunda devamının gelmesi için çaba gösteren,
- Mobbingin kişiler üzerindeki negatif etkilerinden haberdar olan fakat umursamayan,
- Sorumluluk ve suçluluk duygusu hissetmeyen,
- Hem bir suç işlemediklerini hem de yaptıklarının iyi bir şey olduğunu düşünen,
- Diğer kişilerde suç arayan ve davranışlarının sebebini yapılan tahriklere bağlayan kişilerdir.

1.3.2. Mobbing Mağdurları

Psikolojik taciz ya da bir diğer adıyla “mobbing” mağduru olmak için öncelikle işyerinin bir çalışanı olmak gerekmektedir. Mobbing, her türlü işyeri ve kültürde ortaya çıkabilmektedir. Fakat mobbing mağduru olmak için sadece çalışan sıfatının var olması

yeterli gelmemektedir. Psikolojik tacizde statü ya da cinsiyet farkı önemli değildir. Yaş, cinsiyet, eğitim, statü gibi faktörler her ne kadar psikolojik tacizde belirleyici etken olmasa da mobbing riskinin artmasını sağlayabilmektedirler (Solmuş, 2005).

Kadınlardaki özgüven yetersizliği, toplumsal baskı ve erkeklere oranla kendilerini koruyabilme yeteneklerinin daha az olması sebebiyle mobbing mağduru olma ihtimalleri daha fazladır. Kadınların işyerlerinde psikolojik şiddeti daha çok yaşadıkları da yapılan çalışmalar neticesinde görülmektedir (Salin, 2003).

Mobbinge maruz kalanların yaşı ve işyerlerindeki statüleri arasındaki bağlar bazı çalışmalara konu olmuştur. Yaş faktörünün mobbinge olan etkisini Meschkutat, Stackelbeck ve Langenhoff yaptıkları araştırmalarda göstermişlerdir (Meschkutat, Stackelbeck, & Langenhoff, 2002, s. 13). Bu çalışmalara göre, mobbingten en fazla etkilenen grup 25 yaş altı çalışanların olduğu grup iken; 25-34 ve 35-44 yaş aralığındaki çalışanların psikolojik tacizden etkilenme oranlarının aynı olduğu görülmektedir. Mobbing oranı 45-54 yaş aralığında azalırken; 55 yaş üzerindeki çalışanlarda yine arttığı görülmektedir (Leymann & Gustafsson, Development of Posttraumatic Stress Disorders, 1996).

Mobbinge maruz kalanların kıdemlerine bakıldığında, mağdurların üçte birinin işe başladıkları ilk altı ayda psikolojik taciz yaşadıkları görülmektedir. Kıdemlerinin ilk beş yılı sonrasında mobbinge maruz kalanlar ise mağdurların yalnızca dörtte birini oluşturmaktadır. İşe yeni başlayanların psikolojik taciz davranışlarına daha fazla maruz kaldığı bu çalışmaların sonucunda görülmektedir. Zapf, işe yeni başlayan bir kişinin o pozisyondaki boşluğu doldurması ve diğerlerinin şansını azalttığı için psikolojik tacize maruz kaldıklarını söylemektedir (Ermumcu, s. 31).

Psikolojik tacize sebep olan bir diğer faktörün de iyi bir eğitime sahip olmak olduğu yapılan çalışmalar sonucunda açığa çıkmıştır. Sonuç olarak, sadık, idealist, iyi eğitimli ve genellikle otuzlu yaşlardaki kişilerin psikolojik taciz uygulamak için hedef olarak seçildikleri görülmüştür (Çobanoğlu, 2005, s. 22-23).

Psikolojik tacizin görülme olasılığı yüksek olan diğer gruplar ise, hamile çalışanlar, iş kazası geçiren çalışanlar gibi işten ayrılmaları riskli ve pahalı olan çalışanlar ile küçülmeye giden bir işletmede uzun yıllardır çalışan ve iyi maaşlı olan kişilerin bulunduğu gruplardır (Ravisy, 2004, s. 28-29).

Mobbinge maruz kalan kişilerde belirgin özellikler görülmemektedir fakat bazı kişisel niteliklere sahip olan kişilerin psikolojik tacize daha fazla uğradığı yapılan çalışmalar sonucunda açığa çıkmıştır. Zapf (Ermumcu, s. 28), işinde başarılı, sadık ve ilke sahibi olan kişilerin mobbing mağduru olduğunu belirtmektedir. Leymann, kendisini mağdur olarak gören herkesin mağdur olduğunu söylemektedir. Walter'a göre ise, işe devamlılık göstermeyen, stres, depresyon ya da intihara eğilimli olan kişiler mobbing mağduru olarak ifade edilmektedir (Ermumcu, s. 28). 0

İşyerlerinde bulunan dört tip karakter, psikolojik taciz mağduru olma durumuyla karşı karşıya gelmektedir (Ermumcu, s. 39-42):

- Yalnız bir kişi: Yalnız olan bu kişi, erkek nüfusun fazla olduğu bir işyerinde çalışan bir kadın ya da kadınların fazla olduğu bir yerde çalışan tek bir erkek olabilir.

- Farklı bir kişi: Diğer çalışanlarla samimiyet kuramayan veya farklı duran bir kişi olabilmektedir. Bu farklılık giyim tarzından ya da yabancı bir kimlikten kaynaklanabilmektedir. Ofiste azınlık konumunda olanlar mobbinge daha kolay maruz kalmaktadırlar.

- Başarılı bir kişi: Yöneticisi tarafından takdir edilmiş, başarısı kanıtlanmış bir çalışan diğer çalışanların kıskançlık kaynağı olabilmektedir. Kişinin başarısı çeşitli dedikodu ve oyunlarla gölgelenmeye çalışılmaktadır.

- Yeni gelen kişi: O pozisyonda önceden çalışanın kişinin yerine yeni gelen birisinin psikolojik taciz yaşama riski fazla olmaktadır.

Kimi psikolojik taciz mağdurları zayıf bir karakter ortaya koyarken kimileri de aktif bir kişilik sergilemektedirler. Mağdurların diğer çalışanlara göre daha düzenli, sadık ve dakik olmaları gibi özellikleri rahatsızlık uyandırmakta ve kişinin mobbinge maruz kalmasına sebebiyet vermektedir (Ermumcu, s. 25).

Çalışkanlık, başarılı olma, sadakatli ve yaratıcı olma gibi özellikler gösteren çalışanlar, bu özellikleri taşımayanlarca kıskanılmaktadırlar. Yetersizliklerinin ortaya çıkmasından endişe duyanlar için bu özellikler psikolojik taciz için yeterli görülmektedir (Tutar, 2004).

Psikolojik taciz sürecinde en çok zarara uğrayan kişi mağdurdur. Mobbing oyunun kurallarını mobbingi uygulayan belirlemektedir. Mağdur bu oyun içindeki rolünü kabullenmek mecburiyetindedir (Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), 2011, s. 20).

Kısaca, psikolojik tacize uğramak için olmazsa olmaz denebilecek özellikler olmamakla birlikte, bazı niteliklerin bu riski arttırdığı görülmektedir. Mobbinge uğramak için işyerinde herhangi bir sebepten dolayı farklı görünmek yeterli olmaktadır.

1.3.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing sürecine dolaylı yoldan etki eden ve bir şekilde bu sürecin içinde yer alan çalışma arkadaşları, yöneticiler vb. gibi kişiler mobbing izleyicilerini oluşturmaktadır. Bu süreçte sessizliğini koruyan kişilerin mobbingi kabul ettiği varsayılmaktadır (Tetik, 2010, s. 85). İzleyici tipleri üç başlıkta incelenmektedir (Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), 2011, s. 116):

Mobbing Ortakları: Psikolojik taciz uygulayan kişiye yardım ederler.

İlgisizler: Mobbing uygulayan kişinin onur kırıcı hareketlerine ses çıkarmaz ve bundan hoşnut olurlar. Mobbing süreci boyunca sessiz kalarak devamını sağlarlar.

Karşıtlar: Mobbing mağduruna yardım etmek ve çözüm üretmek isteyen gruptur.

Mobbingten etkilenen izleyiciler (Demirgöl, 2007, s. 29-30);

- Kendilerinin de bu psikolojik şiddeti yaşayacaklarını zannederler ve sıralarının gelmesini endişeyle beklerler
- Mobbing mağduru çalışma arkadaşlarına yardım etmeleri durumunda işlerini kaybetme riskinin olduğunu bilirler
- Çalıştıkları yere karşı duydukları bağlılık ve güvenin azaldığı görülür.

İzleyicilerin davranışları göz önüne alındığında şöyle bir gruplandırma yapılmaktadır (Kocaoğlu, 2007, s. 29-30):

- i. Diplomatik İzleyici: Sorun çıktığında taraflar arasında aracı olan ve uzlaşma taraftarı olan izleyicidir. Bu özelliğinden dolayı ya sevilmekte ya da nefret edilmektedir. Bu izleyici için mobbinge maruz kalma olasılığı ilerleyen süreçlerde görülebilmektedir.
- ii. Yardakçı İzleyici: Psikolojik taciz uygulayan kişiye çok bağlı olan fakat bu özelliğini saklayan izleyicilerdir. Bu kişi çalışma arkadaşları tarafından güvenilir olarak bilinse de psikolojik taciz uygulayan kişiye destek vermekten kaçınmamaktadır.
- iii. Fazla ilgili İzleyici: Başkalarının özel alanına girmeye meraklı ve sorunlarıyla alakadar olan, ısrarcı izleyici tipidir. Zamanla mağdur olan kişi tarafından yeni mobbingci olarak bile algılanabilmekte, kendisinden kaçış yolları aranmaktadır.
- iv. Nötr İzleyici: Mobbing karşısında duyarsız kalırlar ve tepki göstermekten kaçınırlar. Mobbinge ortak olmazlar fakat karşı da durmazlar. Olay karşısında düşüncelerini dile getirmezler.
- v. İki Yüzlü İzleyici: Bu izleyiciler mobbingten korkarlar ve kendilerine uygulanmaması için mağdurun tarafında yer almazlar. Dışarıdan bir şeye karışmayan bir tip gibi görünürken aslında hizmet ettiği belli bir düşünce vardır.

1.4. Mobbingin Sonuçları

1.4.1. Bireysel Sonuçları

Psikolojik tacizin (mobbing) en fazla etkilediği grup çalışanlardır. Çalışan, mobbing boyunca hem manevi hem de maddi kayıplar yaşamaktadırlar. İşgörenin mental ve fiziki sağlığının düzelebilmesi adına harcanan paralar ve bir istifa durumunda ortaya çıkacak

olan mağduriyet, ekonomik kayıplara örnek olarak verilebilir. Kişinin çalışma ortamındaki imajı psikolojik tacizlerden dolayı yara almakta ve giderek işyerinde kendini dışlanmış hissetmektedir. Kişiye hem sosyal çevresi hem de iş hayatı tarafından mobbing uygulandığında problemin kendinde olduğunu düşünmekte ve kendini yalnız hissetmeye başlamaktadır. Bunların sonucunda ise sağlık sorunları baş göstermektedir. Mobbinge maruz kalmak kişinin özgüven eksikliği yaşamasına, hayat kalitesinin düşmesine, çekingen ve korkak bir karakter geliştirmesine sebep olmaktadır. Bu karakter özellikleri yalnızca iş ortamında kendini göstermez, aynı zamanda kişinin sosyal ilişkilerinde de açığa çıkar. Psikolojik taciz mağduru olan kişilerde hem fiziksel hem de psikolojik sorunlar görülmektedir (Tetik, 2010, s. 86). Uygulanan mobbing sonucunda kuruma karşı olan bağlılığını kaybeden işgörenin verimliliği de düşmektedir.

1.4.2. Örgütsel Sonuçları

Psikolojik taciz sadece bireysel değil örgütsel sonuçlar da doğurmaktadır. Bu sonuçlar daha ziyade ekonomik özellikte olmaktadır (Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), 2011, s. 161). Mobbing neticesinde işyerinden uzaklaşmak amacıyla alınan hastalık raporları, kurum mali açıdan zarar vermekte ve verimi azaltmaktadır (Leymann, 1996, s. 174). Tekrar eden ve uzun vadeli olan hastalık izinlerinin ekonomik sonuçlarını değerlendirmek adına İsveçli ekonomist Johanson (1987) bir liste oluşturmuştur. Çalışma ortamındaki psikolojik tacizin (mobbing) yok sayılmasının kuruma herhangi bir faydasının olmadığı, aksine mağdur olanların iyileştirilmesi ve tekrardan çalışma hayatına adapte edilmelerinin kuruma olan maliyetinin daha az olduğunu Johanson bu listeye göstermiştir.

Almanya'da yapılan bir araştırmaya göre çalışan sayısı 1000 kişi olan bir işletmede meydana gelen mobbing sonucunda ortaya çıkan ekonomik zararın yıllık 112.000 \$ olduğu görülmüştür. Her bir çalışana yapılan mobbingin yıllık maliyetinin 30.000\$ ile 100.000\$ arasında olduğu İsviçre'de yapılan bir araştırmanın sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Einarsen, 2000, s. 388).

İşyerindeki psikolojik tacizin (mobbing) çalışanların verimliliği ve morali konusunda negatif etkileri olabilmektedir (Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), 2011, s. 161). Norveçli işçi sendikası üzerinde uygulanan bir araştırma sonucunda 2.215

mağdurun %27'sinin düşüncesi, yapılan mobbing sonucunda kurumun verimliliğinin azaldığı yönünde olmuştur (Tınaz, 2006, s. 18). Psikolojik tacizin işyerine olan bağlılığı negatif bağlamda etkilediği sonucuna ise Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesinde 321 sağlık görevlisiyle yapılan bir anket neticesinde varılmıştır (Karahana & Yılmaz, 2014). Uygulanan psikolojik taciz, çalışanların ilgisini işlerinden uzaklaştırmakta ve çalışma ortamının huzursuz olmasına yol açmaktadır (Tınaz, 2011, s. 162). Mobbingten etkilenen yalnızca mağdurlar olmamaktadır. Mobbinge şahit olan diğer çalışanlarda da güvensizlik duygusu oluşmakta ve sıranın kendilerine de geleceğini düşünmektedirler (Tınaz, 2011, s. 163).

Erken emeklilik durumunda yapılan ödemeler ise mobbingin işletmeye verdiği finansal zararlardan biridir. İşyerlerinde psikolojik taciz gören çalışanların erken emekliliğe yatkın oldukları İsveç kamu sektörü istatistiklerine göre görülmektedir. 1992 yılı verileri göstermektedir ki, 55 yaşın üzerindeki çalışanların neredeyse %25'i erken emeklilik istemektedirler (Tınaz, 2011, s. 162). Bu durum sonucunda ise tecrübeli işgörenler işletmeden ayrılmakta ve örgütün mali yüküne yeni işe alım ve eğitim giderleri eklenmektedir (Leymann, 1996, s. 173).

İşletmeye açılan davalar ve ödenen tazminatlar da bir diğer mali yüklerdendir. Mobbing sonucunda kimi işgörenler psikolojik ve fiziki olarak kendilerini çok yıpranmış hissetmekte ve artık çalışamayacak duruma gelmektedirler. Amerika'nın bazı eyaletlerinde bu durum neticesinde işgörenlerin hem tazminat hakkı hem de işletmeye dava açabilme hakkı bulunmaktadır (Tınaz, 2011, s. 163).

1.5. Mobbing'e Yol Açan Nedenler

Mobbinge yol açan faktörleri farklı açılardan ele almak mümkündür. Bu sebeple mobbing olgusu kişiden kişiye hatta farklı toplumlar içerisinde çeşitlilik gösterebilmektedir. Mobbing, çok boyutlu biçimde değerlendirilmesi gerekir. Mobbing olgusunu anlayabilmek, mobbinge sebebiyet veren etkenler arasındaki bağlantıların göz önünde bulundurulması ile mümkündür. Parçalarla bütün arasındaki ilişki üzerinde çalışan sistem yaklaşımı anlayışına göre, her birey çevrenin bir unsuru olmasıyla birlikte çevre ile bir etkileşim içerisinde. Bir problem meydana geldiğinde sistemin her parçasının bunda payı vardır. Sistem yaklaşımı, insan davranışının tek tek

nedenlerinden çok, bütünü oluşturan parçaların birbiri ile ilişkisini anlamaya çalışır (Davenport, Elliott, & Schwartz, 2014, s. 134).

Leymann ise mobbingi oluşturan davranışları 5 kategoride tanımlamaktadır (Leymann, 1996):

1. Elemanların iletişim kanallarına yapılan saldırılar (bireyin kendini ifade etmesini sınırlamak amacıyla yapılan davranışlar, devamlı sözünün yarıda bölünmesi, bireye bağırılması ya da yüksek sesle sövülmesi, karar alma mekanizmasının ve sürecinin dışarısında bırakılması, sözlü veya yazılı yolla tehdit edilmesi, alaycı ve aşağılayıcı bakışlar ya da mimik yoluyla iletişiminin engellenmesi)
2. Elemanların sosyal ilişkilerini hedef alan saldırgan tavır (çalışma arkadaşlarının veya amirlerinin mağdur ile konuşmama yönünde tutumları, mağdur bireyin konuşmasını engellemeleri, adeta ortamda yokmuşçasına davranmaları)
3. Elemanların bireysel imajlarını hedefleyen saldırılar (arkasından konuşmak, mağdur çalışan arkasından söylentiler çıkarmak, onu gülünç duruma düşürmek, sahip olduğu herhangi bir özrünü alay konusu yapmak, ad ya da lakap takmak, kökeni ile alay etmek vs.)
4. Elemanların hayatını ve kariyerini hedef alan saldırılar (mağdur çalışana iş verilmemesi ya da kapasitesinin altında hatta anlamsız işlerin verilmesi vs.)
5. Elemanların sağlığını tehlikeye atan tutum (mağdur bireyin sağlık koşulları bakımından tehlike arz eden, ağır ve zorlayıcı işler yapması için baskı yapılması, fiziksel şiddet görmesi ya da cinsel tacize uğraması vs.)

Görüldüğü üzere Leymann, mobbingi oluşturan davranışların tek bir saldırıdan değil, çeşitli saldırılardan meydana geldiği değerlendirmesinde bulunmuştur. Ayrıca bu saldırıları sağlık, sosyal ilişkiler, kişisel imaj, iletişim, yaşam ve mesleki kariyere yönelik saldırılar olarak sınıflandırmıştır (Leymann, 1996).

Güngör, çalışanların iş yerlerinde birbirlerine kötü davranmalarının kültürden kültüre değişiklik gösterdiğini; kabul gören doğru veya yanlışların, insanları üzen, mutlu eden, çatışmaya sebebiyet veren sebeplerin birbirinden farklı olduğunu ortaya koymuştur. Bu

farklılığa rağmen bireyleri kötü tutum sergilemeye yönelten sebepleri bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenler olarak üç başlık altında değerlendirmiştir (Güngör, 2008, s. 32-34):

1. Bireysel Sebepler: “Kıskançlık”, “kötü karakterli insanlar”, “kültürel, siyasi ve dini gruplaşmaların yaygınlığı”, “aşırı dini taassup”, “aşırı ırkçılık”, “din karşıtlığı”, “cinsiyet ayrımcılığı ve cinsel taciz”, “cinsiyete göre mobbing”, “bölgecilik”, “hemşericilik ve kabilecilik gruplaşmaları”, “işe yönelik duyulan aşırı bağlılık”, “kişi hakkında sahip olunan önyargı”, “itaate zorlamak”, “donanımlı personele saldırı”, “göz alıcı bir güzellik ve yakışıklılık”, “kurbanın seilmeyen bir kişiye benzetilmesi”, “kişinin beğenmediği bir huyunu başkasında görmesi”, “daha önce edinilen kötü yaşam deneyimleri”, “ahlak savunuculuğu”, “psikolojik rahatsızlıklar”, “farkında olmadan gerçekleştirilen mobbing”, “gelenekçi ile modern arasındaki çatışma sonucu uygulanan mobbing”, “dil ya da aksan farklılığı”, “yaş faktörü”, “intikam veya öç alma”, “ilişkinin sonradan bozulması”.

2. Örgütsel Sebepler: “Ekonomik krizden kaynaklanan nedenler”, “tekdüzeleşmiş ortamlar”, “kurumsallaşamamış organizasyonlar”, “iş ahlakı ve iş kurallarında yozlaşma yaşanan ortamlar”, “örgüt veya yönetimde yaşanan köklü değişiklikler”, “iş yerinde aşırı strese maruz kalınması”

3. Yönetsel Sebepler: “Siyasi ve bürokratik sebepler”, “halının altına süpürme”, “duygusal zekâdan yoksun olunması”, “emekliliğe zorlama ya da görevden almak için yapılan taciz”, “kötü yönetim” olarak sıralanmıştır. Örgütlerde mobbingi hiyerarşik bakımdan incelenmesi faydalı olabilir.

1.6. Örgütlerde Mobbing Türleri

Ekiz psikolojik şiddet yani mobbingin iş alanlarında dikey ya da yatay biçimde uygulanmakta olduğunu vurgulamıştır. Hem üst astna, hem de aynı seviyedeki çalışanlar birbirlerine yönelik mobbing yapabilmektedir. Yoğun hiyerarşik düzen üzerine kurulmuş işletmelerde dikey mobbing, nispeten daha az görüldüğü işletmelerde ise yatay mobbing sıklıkla meydana gelmektedir. Ayrıca psikoşiddeti davranış şekilleri

bağlamında değerlendirdiğimizde çeşitli biçimlerde de türlere ayırmak mümkündür (Ekiz, 2010, s. 28).

Yaman'ın da belirttiği gibi psikoşiddet örgüt içinde genel olarak dışlama, taciz, cinsel taciz, istismar, kötü muamele, iletişim kurmama (sosyal izolasyon/soyutlama), görev vermeme ya da kapasitesinin altında/üstünde işler verme, yasal haklarını engelleme, kendini büyük/işgörenleri küçük görme, yanlış bilgilendirme, bilgileri aktarmama, işgöreni kendi çıkarına kullanma, küçük düşürme, aşağılama tarzında türlere ayrılabilir (Yaman, 2009, s. 33).

1.6.1. Dikey Mobbing

Ülkemizde ve dünyada yaygın biçimde görülen mobbing şekillerinden birisidir. Tutar, yukarıdan aşağıya doğru yani dikey mobbingin, genelde yönetici kaynaklı olduğu görüşündedir. Mobbinge engel olabilmeleri için yöneticilerin yalnızca zekâ ve yeteneğe sahip olmaları kâfi değildir. Zekâ, yöneticilerdeki “duygusal körlük” olgusunu engellemediği için, onların mobbing aktörleri tarafından kullanılmalrı zor olmamaktadır (Tutar, 2004, s. 37).

Bir üstün, mesleki konumunu kullanarak, sahip olduğu gücü astları üzerinde aşırı kullanmasıyla ilintili davranışları mobbing kapsamına girer. Dostça bir tutumda bulunan veya sert mizaca sahip yöneticiler de astları üzerinde mobbing yapabilirler. Yönetici çalışanlarının bazılarına daha yakın, bazılarına ise mesafeli davranıyorsa mobbing olgusunun ortaya çıkması muhtemeldir (Tınaz, Gök, & Karatuna, 2013, s. 40).

Yaşanan süreç boyunca mağdur, üstlerince yoğun bir biçimde cezalandırılmakta ve işyerinde küçük düşürücü ve onur kırıcı davranışlara maruz kalmaktadır. Durum karşısında çaresiz kalan mağdur hem çalışma ortamından, hem de çalışma arkadaşlarından kendini soyutlamakta ve ruhsal sıkıntıları ile boğuşmaktadır (Tengilimoğlu, Atilla, & Bektaş, 2012, s. 333).

Tınaz vd.'e göre yukarıdan aşağıya doğru mobbingin en yaygın ve en bilinen nedenleri aşağıda sıralanmıştır (Tınaz, Gök, & Karatuna, 2013, s. 42-49):

• **Sosyal imajın tehdit edilmesi:** Üstünden daha çok çalışan ve bunun göstergesi olarak daha başarılı olan bir astın mevcudiyeti sonucunda ortaya çıkabilir. Bir işyerinde kalifiye olmayı gerektirmeyen işleri yapanlara yönelik uygulanması söz konusu olabilen mobbing, söz konusu bu elemanlardan daha çok çalışmalarını isteme veya bu çalışanları tembel olmakla suçlama yoluyla yapılabilir. Ancak iş ortamında verimli çalışmaları, yaratıcı oluşu ve başarıları ile bilinen bir asta yapılacak mobbing başka bir biçimde görülür. Bu durumda amirin çalışanını tehdit etmesi veya haksız eleştiriler getirmesi onu gülünç duruma sokacaktır. Bu durum söz konusu olduğunda mobbing eğilimi gösteren bir amir, astının ortaya koyduğu işi sahiplenerek çevreye kendi başarısıymış gibi lanse eder.

• **Yaş farkı:** Bir işyerinde ast ile üst arasında belirgin bir yaş farkının bulunduğu durumlarda o ortamda mobbing görülebilir. Astın üste göre daha genç olması ve hedeflediği kariyere ulaşabilmek için gayretli çalışması sonucunda, amiri hala örgütün vazgeçilmez bir parçası olduğu gerçeğini ortaya koymak için mobbing yapabilir. Astın nispeten daha yaşlı olduğu durumlardaysa, genç amir, üstünlüğünü kanıtlama amacıyla güç gösterisinde bulunur. Bunun sonucunda mobbing süreci başlamış olur.

• **Kayıрма:** Bir işletmede zaman zaman astın veya üstün kayırıldığı görülebilir. Kayırılan taraf üst ise arkasında bulunan güçten aldığı cesaretle her istediğini yapabileceği fikrine kapılır. Kendi kafasındaki figüre uymayan bir astıyla dilediği gibi uğraşır. Eğer kayırılan taraf ast ise mobbing süreci daha kolay başlamaktadır. Amir çalışanın görev için uygun eleman olmadığını ve bunu hak etmediğini gösterecek davranışlar sergilemekten kaçınmaz. Amirin düşünce yapısı, kayırılan elemanın başarısızlıklarını ve yetersiz oluşunu ortaya koyacak bir mobbing sürecinin uygulanmasının gayet doğal olduğu biçimindedir.

• **Politik Nedenler:** Politik anlamda farklı bakış açılarına sahip ast ile üst arasında mobbing olgusunun görülmesi olası bir durumdur. Özellikle çalışanların politik görüşlerini açık biçimde ortaya koydukları örgütlerde mobbinge sıkça rastlanmaktadır. Aşağı yönlü uygulanan mobbingin çeşitli sebepleri olabilir. Bu sebeplerden dolayı mobbing mağduru çalışanda sosyal hayatı ve psikolojik sağlığı anlamında negatif sonuçlar görülebilmektedir.

1.6.2. Yatay Mobbing

Örgütlerde eşit konuma sahip çalışanlar arasında görülen mobbinge “eşdeğerler arasında (yatay) mobbing” adı verilmektedir. İşlevsel açıdan ilişkiler bulunan çalışanlar arasında yatay mobbing görülür. Eşit statüye sahip bireylerde görülen kıskançlık, rekabet, çekememezlik, hoşgörüsüzlük, dedikodu ve hırs gibi olgular buna neden olur. Eşit seviyedeki kişiler çoğu zaman birbirlerine mobbing uyguladıklarının farkına varamazlar. Nedeni ise, bu durumun onlara iş hayatının getirdiği bir sonuç gibi gelmektedir. Tutar’a göre, eşdeğerler arasında yaşanan çatışmaya yöneticilerin ya da amirlerin taraf olmaları çatışmanın şiddetini artırmakta ve durumu mobbinge dönüştürmektedir. Ayrıca mağdur açısından mücadele edilmesi gereken taraf sayısı artmış olmaktadır (Tutar, 2004, s. 28).

1.6.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing

Aşağıdan yukarıya doğru mobbing, astların güç birliğine giderek üstleri üzerinde uyguladıkları mobbing çeşididir. Tutar’ın da Shain’den aktardığı gibi genellikle yapılan faydalı faaliyetleri üst birime aktarmama, devamlı negatif geri bildirimler verme, işleri vaktinde icra etmeme şeklinde gerçekleşebilmektedir (Tutar, 2004, s. 28). Yöneticilerin bu ve benzeri koşullarda çeşitli tedbir önlemlerine gitmeleri verimliliği arttırabilecek önemli adımdır. Aşağıdan yukarıya doğru gerçekleştirilen mobbingde birden çok mobbingci olabilir, hatta bazı durumlarda bir bölümün bütün çalışanlarından oluşabilir. Mobbingciler, kurbanı yönelik sabote etme ve dışlama stratejilerini izlerler ve burada kurbanı zorda bırakmak temel hedeftir. Amirlerinin yönlendirmelerine uymayıp kasti biçimde kusurlu hareket ederler. Ayrıca işlerini gereğine uygun ifa etmeyip hiyerarşiye bağlı kalmayıp üstlerini es geçerek bir üstteki yöneticiye ulaşırlar. Kurban amir gün geçtikçe dışlanmanın etkisiyle tükenir ve kendini haklı çıkarma çabaları sonuç vermez (Tınaz, 2006, s. 11-22).

1.7. Mobbing Üzerine Yapılan Daha Önceki Çalışmalar

1.7.1. Kurban Üzerine Yoğunlaşan Çalışmalar

İşyerinde mobbing sürecinde en büyük zararı gören mağdur bireydir (Tetik, 2010, s. 86). İşyerinde uygulanan yıldırma taktiklerinin etkileri bireyden bireye, tutum ve davranışlara bağlı olarak farklılık gösterir. Bu yüzden yıldırmanın, her mağdur üzerinde farklı etki ve sonuçlar doğurabilir. Yıldırma; mağduru fizyolojik, psikolojik, sosyal ve ekonomik olarak etkilemektedir (Tanoğlu, 2006, s. 24).

Mobbing, mağdur çalışanın sağlık koşullarının bozulmasına ve bağışıklık sisteminin zayıflamasına sebebiyet vermektedir. Bu durum mağdur kişinin başka bir işi tercih etmesine ve bu problemlerin özel hayatına da yansımaya sebep olur. Bu da kişinin meslek veya kazanç kaybına, uzun vadede sosyal dışlanmaya ve hatta uç noktada intihara kadar uzanabilmektedir (Gökçe, 2008, s. 46). Mobbingin olumsuz etkileri en çok bireylerin sağlığı üzerinde görülmektedir. Bu etkileri stres ve aşırı kaygı, konsantrasyon kaybı, uyku bölünmeleri, çabuk sinirlenme, kızma, çok kolay irkilme, paranoya, stres kaynaklı baş ağrıları, işteki detaylar üzerinde obsesyon, kabuslar, kalp atışlarının yükselmesi, yüksek/düşük tansiyon, kas ve eklem ağrıları, tükenmişlik, kompulsif davranışlar, tanısı konulmuş depresyon, utanma sıkılma ve insanlardan veya kalabalıktan kaçma isteği, aşırı kilo kaybı ya da çok kilo alma, panik atak, madde bağımlılığı, alerjiler, intihar düşüncesi, migren, saç kaybı, kalp krizi şeklinde görülmektedir. Bu belirtiler stres bağlantılı hastalıklar, genelde anksiyete bozukluğu, kimlik depresyon ve travma sonrası stres bozukluğu belirtileri aynıdır (Şahin, 2006, s. 33).

Mobbingin kişi üzerindeki etkisi oldukça tehlikeli ve hayati noktalara ulaşabilir. Norveç, İsveç, Finlandiya, İngiltere ve ABD’de mobbingin bireyin iyi olan psikolojisine olan etkileri üzerinde yapılan çalışmalar, mobbing ile depresyon, endişe, saldırganlık, uykusuzluk, stres, genel ruhsal hastalıklar arasında açık bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Tınaz, 2011, s. 29).

İşyerinde Saldırganlık & Travma Enstitüsü’nün 2003 yılında yürüttüğü bir araştırmada mobbing mağdurlarıyla sağlık problemlerinin saptama adına görüşmeler yapılmış ve bu araştırma sonuçlarına göre mağdurların %76’sının anksiyete yaşadığı, %71’inin uyku sorunları yaşadığı, %71’inin konsantrasyon güçlüğü çektiği, %47’sinin travma sonrası

stres bozukluğu yaşadığı, %39'unun depresyon geçirdiği, %32'sinin ise panik atak yaşadığı bulgulanmıştır (Deniz, 2012, s. 221-222).

Pedro ve arkadaşları İspanya'da 61 erkek ve 331 kadın toplam 396 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada 111 çalışanın işyerinde mobbinge maruz kaldığını, 102'sinin işten ayrıldığını tespit etmiştir. Bu çalışma sonucunda, işyerinde psikolojik taciz gören mağdurların %14,7'unun uyku problemleri, %23,8'inin migren ve baş ağrısı, %10,9'unun hazımsızlık ve gaz sorunu, %25,5'inin aşırı yorgunluk ve bitkinlik yaşarken, 19,7'sinin yemek, içki kullanımı ve sigara kullanımında artış, %8,8'inin cinsel isteksizlik, %15,3'ünün solunum güçlüğü veya boğulma hissi, %8,1'inin iştah azalması, %13,9'unun sinirsel tikler, göz seğirmesi gibi kas kasılmalarının oluşması, %30'unun vücutlarının değişik yerlerinde keskin acı hissi oluşması, %27'sinin sabah yataktan kalkma güçlüğü ile %11,9'unun ter ve çarpıntı eğilimi gibi sorunlar yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır (Mariona Meseguer Pedra ve diğerleri, 2008, s. 221-222).

Mobbing olgusunun mağdur bireyler üzerinde yarattığı ekonomik etkilere bakıldığında zaman, gitgide kaybedilmekte olan psikolojik ve fizyolojik sağlığın eski haline getirilmesi amacıyla tedavi için doktorlara, hastanelere ve ilaçlara ödenen paralar hesaba katılmaktadır. Bireyin işten ayrılmak zorunda kalması veya işten çıkarılması sonucunda ise düzenli bir kazancın yok olması söz konusudur (Tınaz, 2011, s. 23).

Mobbingin, mağdura özel hayatında etkisi ise bireyin her alanda kendine duyduğu güveni yitirmesi biçiminde görülür. Dökmen; mobbing mağduru kişilerin, kısa bir zaman sonrasında başlangıçta sahip oldukları başarılı, çalışkan, sessiz ve sakin hallerini kaybettikleri görüşünü savunur. Genellikle çalışma performanslarında düşüş görülür ve sinirli, öfkeli, asabi bir bireye dönüşürler; çalışanlar zaman zaman saldırganca bir tutum sergileyebilir, özellikle sözlü olarak saldırgan davrandıkları görülebilir (Dökmen, 2005, s. 178).

Mağdur bireyin saldırgan ve depresif biçimde iletişim kurmayı tercih etmesinden ve davranışlarından bunalan iş arkadaşları, özel arkadaşları, zamanla onu yalnız bırakmaktadır. Mağdur bu durumun etkilerini özellikle aile ve arkadaş ilişkilerinde ve işyerinde yaşar. Çevresindeki kişiler artık onu "başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey" olarak değerlendirmektedir (Tınaz, 2011, s. 26).

Mağdur kişi, sosyal randevularını zaman zaman unutur, ailesinden uzaklaşır, aile ve sosyal çevresindeki sorumluluklarını yerine getirmez ya da bu hususta zorlanır ve hatta bazı durumlarda intihar teşebbüsünde bulunur. Dolayısıyla mobbinge maruz kalan birey, iş yerinde dışlanmakta, mesleki kimliğini, sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de yitirmektedir (Gökçe, 2008, s. 162).

1.7.2. Aile Üzerine Yoğunlaşan Çalışmalar

Mağdurun ailesine de mobbingin bazı etkiler yansımaktadır. Bu süreç boyunca mağdurun etkilendiği kadar diğer aile bireyleri de olumsuz etkilenmektedir. Güngör'e göre, aile içindeki bir bireyin yaşamış olduğu sıkıntılı durum, diğer aile fertlerinin de olumsuz bir şekilde etkileyecektir (Güngör, 2008).

Tınaz'ın Akdeniz toplumu aile yapısı üzerine yaptığı inceleme sonucunda, başlangıçta mağdurun iş yerindeki sıkıntılarını aile bireyleriyle paylaşarak büyük bir rahatlama yaşadığı sonucuna varılmıştır. Fakat süreç ilerledikçe bu koruyucu tutum zayıflar ve onun yerini farklı düşünceler ve davranışlar alır. Aile farkında olmadan mağdura dönük bir tutum değişikliğine gider ve problemlerin ondan kaynaklandığını düşünür. Adeta aile için bir tehdit niteliğine bürünür. Hâlihazırda zor bir evreden geçen mobbing mağduruna ailesinin göstereceği destek büyük önem arz etmektedir (Tınaz, 2011).

Bilge, mobbingin mağdur, aile, örgüt ve toplum üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmasında mobbingin mağdur ailesi üzerinde oldukça büyük etkiler yarattığını ifade etmektedir. Nitel bir araştırma olarak beş mağdurla yaptığı araştırmasında mülakat yöntemini kullanmış ve mağdurlarla yüz yüze görüşmüştür. Yaptığı mülakatlar sonucu beş mağdurun dördünün ailesinde önemli etkiler olduğunu saptamıştır. Çalışmasında yaptığı analiz sonuçlarına göre aile bireylerinde genel olarak verimlilik düşmekte, sosyal ilişkiler zayıflamakta, iletişim bağlamında sorunlar izlenmektedir. Mağdurun ve ailenin özgüveni azalmakta, verimlilikleri düşmektedir. Mağdurun yaşadığı mobbing, aile bireylerinin hepsinin yaşamına doğrudan ya da dolaylı olarak etkide bulunmaktadır. Kişiler sosyal aktivitelere katılmak istememekte, arkadaş ya da akrabalarıyla dahi görüşmek istememekte, bastırılmış ve sindirilmiş hissetmektedir. Bilge'nin çalışmasında da görüldüğü gibi, mobbing bireyden sonra en çok bireyin ailesini etkilemektedir.

Mobbingin aile üzerindeki sonuçları şöyle özetlenebiliriz (Bilge, 2014, s. 52-53):

- Mobbinge maruz kalan birey depresyona girdiğinde, ailesi de bundan olumsuz biçimde etkilenebilmektedir.
- Mobbing etkisi altındaki bireyin gergin ve mutsuz hali aile içinde huzursuzluğa neden olabilmektedir.
- Aile içinde bireyin işinden olacağı düşüncesi yaygınlaştıkça tüm aile fertleri huzursuz olmaya başlayabilmektedir.
- Mobbingin türüne göre ailenin içinde bulunduğu olumsuz durum değişiklik gösterebilmektedir.
- Aile içindeki depresif duygu durumu artmakta, bu diğer tüm konular üzerinde de yansımalarını gösterebilmektedir.

1.7.3. Örgüt Üzerine Yoğunlaşan Çalışmalar

Mobbingin örgüt üzerinde yarattığı etkileri çok büyük öneme sahiptir. Yaşanan mobbing süreci, örgütün tüm kademelerini etkilemekle birlikte birçok huzursuzluğun, çatışma ortamının ve karışıklığın oluşmasına neden olabilmektedir. Meydana gelen huzursuzluk ve kaos ortamı örgüt imajını olumsuz yönde etkileyebilir. Psikolojik yıldırma sonucunda organizasyonda işgücü devrinde artış görülür, giderek yükselen huzursuzluk ortamı çalışanları negatif olarak etkilenir ve çatışmaların hâkim olduğu ortamdaki kaçmak için arayışlara başlarlar. Yalnızca mobbinge maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da bir gün kendilerinin de yıldırılmaya maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler (Tınaz, 2006). Bireylerin, işlerine ve örgütlerine olan aidiyet duyguları azalır, daha iyi bir çalışma atmosferi olan işyerlerine geçmek için fırsat kollarlar (Koç & Bulut, 2009).

Yıldırmanın örgüte mali külfeti gayet yüksektir. Mağdurların işsizlik sigortasından yararlanmak istemeleri, istifa etmeye zorlandıklarını ispat etme girişimleri işverene mali yük getirmektedir (Noa Davenport ve diğerleri, 2003, s. 114).

İşyerinde mobbing mağduru olan ve bunun sonucunda yıldırlan vasıflı çalışanlar zaman içerisinde kurumdan ayrılırlar. Böyle bir durumda kurum yetişmesi için emek verdiği ve büyük masrafta bulunduğu çalışanı elden kaçıarak, emek bakımından ve mali açıdan zarar etmiş olur. Çok sık eleman kaybı kuruluşa çok önemli eğitim, personel temin maliyeti getirdiği gibi, çok büyük zaman israfına neden olur (International Labor Organizations, 1998).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün raporu gösteriyor ki; mobbing, orta ve uzun vadede örgütün bireyleri arasındaki ilişkilere, işletmenin kendisine ve tüm iş çevresine zarar verir. İşverenler, mobbing nedeni ile yaşanan işgücü ve işgünü kaybının doğrudan ve dolaylı maliyetlerine katlanmak zorundadır. Dolaylı maliyetler olarak, verimlilik ve üretkenliğin azalması, ürün kalitesinin azalması, işletme imajında yaşanan kayıp ve müşteri sayısındaki azalmalar sayılabilir. Mobbing hakkındaki bazı maliyetleri örneklersek eğer; ABD'de Ulusal Güvenli İşyeri Kurumu'nun gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonucunda, işyerinde yaşanan mobbing olgusunun işverenlere maliyeti 1992 senesinde 4 milyar \$'dan fazla olduğu görülmüştür. Almanya'da 1000 çalışanı olan bir işletmenin her yıl direkt maliyeti 112.000 \$, dolaylı maliyetleri ise 56.000 \$ olarak hesaplanmıştır (Baykal & Toksoy, 2005, s. 205-207).

Baykal'a göre işyerinde mobbing sadece mağdurlarıyla birlikte örgütlerin maliyetlerine değil, işletmelerin pazarda kalabilmelerine de etki eder. Mobbingin örgüte yönelik sonuçlarını şu şekilde özetleyebiliriz (Davenport, Elliott, & Schwartz, 2014, s. 140-142);

- Çalışanlar arasında şikâyetler artar.
- Moral bozukluğu işletmenin her yerine yayılır ve bütün seviyelerini etkiler. Çalışanlarda motivasyon kaybolur ve çalışma şevki kırılır.
- Çalışanlarda iş tatmini kalmadığı gibi çalışanlar inisiyatif kullanamaz hale gelirler.
- Çalışanlar işyerinde mobbinge maruz kalmamak için dikkatlerini işletmenin hedeflerine ve kendi görevlerine vermek yerine yıldırma ile mücadeleye yoğunlaşmaları sonucunda iş verimlerinde düşüş yaşanır.

- Çalışanlar arasında saygı ve güven duyguları azalıp ilişkiler gevşekleşir, ekip çalışması yürütülemez ve ayrışma söz konusu olur.
- İş ortamı bozulur.
- İyi elemanların işletmeden ayrılmasıyla beyin göçü görülür. İşgücü devir oranı yükselir.
- Yetişmiş eleman kaybı sonucunda örgütte biriken tecrübe ve bilgi yok olur.
- İşyerindeki mobbingden dolayı kurumun imajı zedelenir.
- Birçok yeni elamanın eğitilmesi gerekliliği baş gösterir.

Davenport ve arkadaşları yukarıdaki maddelere ayrıca hastalık izinlerindeki artışı da ekler. Çalışanlar hastalık izinlerini işyerinde maruz kaldıkları mobbingden kaçma yolu olarak görürler. Sık sık ve uzun süreli alınan hastalık izinleri hem kurum için maliyetli olur hem de kurumdaki verimlilik oranını aşağılara çeker. Hastalık izinlerini yalnızca mağdur kişi değil, mobbing ortamına şahit olan diğer çalışanlar da almaktadırlar (Davenport, Elliott, & Schwartz, 2014, s. 141).

1.7.4. Toplum Üzerine Yoğunlaşan Çalışmalar

Bir işyerinde yapılan mobbing, direkt olarak mobbinge maruz kalan kişi üzerinde, çalışanların ikili ilişkilerinde, işletmelerde ve bu işletmelerin varlık gösterdiği bütün çevrelerde önemli ve genellikle uzun süreli zararlara sebebiyet vermektedir. Mobbingin doğrudan maliyeti, elemanların maruz kaldığı iş kaybı ve işin güvenlik boyutuyla birlikte fiziksel ve psikolojik sağlığı ile ödemek durumunda bulunduğu ağır ve yıpratıcı bedeldir. Bu olgunun dolaylı maliyeti ise işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinin bozulması, firma saygınlığının yitirilmesi ve müşteri sayısında azalma şeklinde kendini göstermektedir (Tınaz, 2011, s. 178). Toplumda mutsuz bireylerin sayısında yaşanan artış ile olayları kanıksama, işsizlik ve intihar eğiliminde de artış görülmekte ve bu şekilde aile ve toplum içinde huzursuzluk ortaya çıkabilmektedir. Diğer taraftan vergilerden ödenen sağlık

masrafları, vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına talebin artması, zihinsel sağlık sorunlarındaki artış ve malulen emeklilik istekleri toplumu önemli düzeyde etkilemektedir (Tutar, 2004).

İngiltere’de Ticaret Sendikası Kurumu’na kurulan bir komisyon tarafından 5300 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, İngiltere’deki çalışanların yaklaşık %50’sinin mobbinge maruz kaldığı saptanmıştır. Araştırmanın detaylarına bakıldığında işverenlerin, mobbing sebebiyle, her sene milyonlarca işgünü kaybının mali külfetine katlanmak zorunda kaldığı görülmektedir. Araştırmayı yürüten psikologlar, mobbing mağduru olanların diğerler çalışanlara oranla her sene ekstra 7 gün hastalık izni kullandığını gözlemlemiştir. Her yıl yaşanan iş günü kaybı 18.000.000 gün olarak tahmin edilmektedir (Bilge, 2014).

Moral bozukluğu vb. nedenlerle işe gelmeme İngiltere’de çalışan başına 7,8 gün, işletmede işgünü bazında toplam 192 milyon güne yol açmaktadır. İngiltere’de moral bozukluğu gibi sebeplere bağlı işgünü kayıplarının 2000 yılında ekonomiye maliyeti 10,7 milyon sterlin olduğu belirtilmektedir. Harrison, ABD’de 9000 kamu iş görenin üzerinde yapılan araştırmada, kadın iş görenlerin %42’sinin, erkek iş görenlerin ise %15’nin son iki yılda mobbinge maruz kaldığını, bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğunu hesaplandığını belirtmektedir (Cemaloğlu & Ertürk, 2007, s. 348).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Performans Kavramı

2.1.1. Tanımı

Fransızca kökenli bir sözcük olan performans, Fransızcadaki “performance” kelimesinden türetilmiş olup Türkçede başarı (1969, s. 87) anlamına gelmekte ve tanımsal olarak, herhangi bir obje veya bireyin elde ettiği başarı şeklinde ifade edilmektedir. Diğer bir kaynağa göre ise performans, “herhangi bir işi yapan birey, grup ya da teşebbüsün önceden belirlenmiş amaca ne kadar ve hangi doğrultuda ulaşabildiğinin, bu bağlamda ulaşılması hedeflenen noktaya ilişkin neyi hangi derecede başarabildiğinin nitel ve nicel biçimde ifadesidir” (Baş & Artar, 1990, s. 1).

Sözcük tanımında da görüldüğü gibi, performans kavramı önceden belirlenmiş bir hedefin varlığına bağlıdır. Hedefin gerçekleştirilmesi başarı olarak kabul edilmesi kaydıyla, performans ile başarı kavramlarının birbiriyle aynı doğrultuda ilerlediğini söylemek mümkündür (Çalık, 2003, s. 23). Politik, ekonomik, müşteri memnuniyeti, üretim ve hizmet gibi pek çok farklı ana çatı altında değerlendirilebilecek olmasına karşın, performans kavramında genellikle temel olarak aynı olgu ön plana çıkmaktadır. Kişilerin ve işletmelerin hedefleri ve dolayısıyla da performans anlayışları, kuruluş gayelerine göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin; kârı en üst seviyeye taşımak, kâr amacıyla kurulmuş bir işletme için başlıca performans ölçütüken bir kamu kuruluşunun önceliği ve performans değerlendirmesi, sunulan hizmetin minimum ücretle karşılanabilir olmasına bağlı olabilir. Bu örneklerde, performans kavramının verim ve ekonomi yönü ön plana çıkmaktadır (Akal, 2000, s. 1992).

21’inci yüzyılda küreselleşmenin bir neticesi olarak son derece önemli bir kavram haline gelen performans, işletmelerin daha geniş bakış açısına sahip olmasını sağlamıştır. Bireysel yönlü tanım, performansı “bir çalışanın, belirli bir zaman dilimi dâhilinde yapmakla görevlendirildiği işi yerine getirerek edindiği sonuçlar” olarak açıklamaktadır. Bu sonuçların pozitif olması çalışanın sorumluluklarına uygun olarak çalışıp görevini yerine getirdiği, başarılı ve dolayısıyla yüksek bir performansla sahip olduğu anlamına gelmekte, olumsuz sonuçlar ise çalışanın başarısız olduğunu ya da

düşük performans düzeyinde çalıştığını göstermektedir (Sabuncuoğlu & Tokol, 2013, s. 336).

Çok yönlü bir yapıya sahip olan performans kavramı, genel anlamıyla birden fazla unsurla ilişki içerisindeki değişkenlerin ölçümü olmakla birlikte; bir çalışan veya grubun, bağlı oldukları birime ve örgütsel amaca, niteliksel ve niceliksel olarak sağladıkları katkının toplam ölçüsü şeklinde de ifade edilebilir. Performans tanımları, yalnızca bireysel düzeyde kalmayıp işletme seviyesi için de mevcuttur. İşletme düzeyinde performans; hedef doğrultusunda çıktı ve çıktı üretiminde kullanılan kaynakların ölçümü, belirlenmiş hedefe ulaşılma seviyesi, amaçlı bir faaliyetten alınan randıman ve etkinlik şeklinde ifade edilmektedir (Hatunoğlu, Bakan, & Eraslan, 2011, s. 406). Kavramla ilgili olarak yapılmış çalışmalar ve tanımlamalar, performans tanımları ve çeşitleri değişse de performans kavramının özünde aynı olguyu ifade ettiğini göstermektedir. Performans hem çalışan hem de işletme için, önceden belirlenmiş hedef ve görevlerin gerçekleştirilmesi sürecinde yapılan faaliyetlerin neticesi ve aynı zamanda bu neticelerin emeğin kalite, memnuniyet, verimlilik gibi yönleriyle olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmesi yoluyla ölçülmesidir. Sonuç itibarıyla temel amaç, stratejilerin uygulanıp gerçekleştirilmesine ilişkindir. Bundan hareketle, performans kavramıyla işletmenin hedefleri arasındaki ilişkinin başarı seviyesiyle aynı doğrultuda olduğu söylenebilir (Çalık, 2003, s. 27).

Küreselleşmenin muazzam bir hızla ulaştığı 21'inci yüzyılda işletmeler de bu durumdan pay almakta ve büyük bir değişim yaşamaktadır. Teknolojik ve bilimsel gelişmelerin sonucu olarak bilgi alışverişinin büyük hız kazanması ve yeni işletmelerle pazarın genişleyip rekabet ortamının zenginleşmesi, işletmeler ve çalışanları için günün koşullarına uyum sağlamak amacıyla değişim ve gelişim göstermek zorunluluğuna yol açmıştır. Sosyal, teknolojik ve ekonomik değişimlerin ve yeniliklerin hız kazandığı bilgi çağında işletmelerin başarısında ve hem bireysel hem de işletmeye yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesinde performans kavramı öne çıkmaktadır. Bundan hareketle performans yönetimi ve performans değerlendirmesi; pazarlama-muhasebe-yönetim, insan kaynakları, üretim gibi disiplinlerle birlikte çalışan bir alt disiplin olarak değerlendirilebilir ve yönetimlerin önemli bir parçası haline gelebilir. Örgütlerde yöneticilerin önemle üzerinde durduğu bir konu olan performans, çalışanın çalışma davranışında elde edilenleri ifade etmektedir. Herhangi bir çalışan ya da grubun, bağlı oldukları birime ya da örgütsel amaca sağladıkları kolektif katkının niteliksel ve

niceliksel bütününün ölçüsü olarak kabul edilebilir. Bireysel çalışma performansı, bu yönüyle örgütler için önem arz etmektedir. İşgörenlerin bireysel performansı, örgütün genel performans düzeyini de etkileyecektir. Sözelimi, işgörenlerin büyük bölümünün düşük performans gösterdiği bir örgütün nihai hedefi doğrultusunda yüksek performans göstermesi mümkün olmayacaktır. Bu durum, insan kaynakları yönetiminde performans kavramının sıklıkla kullanılmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte eğitim ve geliştirme, seçme ve yerleştirme, kariyer planlaması, ücret ve menfaat yönetimi gibi diğer insan kaynakları yönetim süreçlerine çıktı sağlıyor olması, performans değerlendirmesinin insan kaynakları yönetim süreçlerinde ayrı ve daha önemli bir yere sahip olmasını sağlamaktadır (Bilgin, 2007, s. 54).

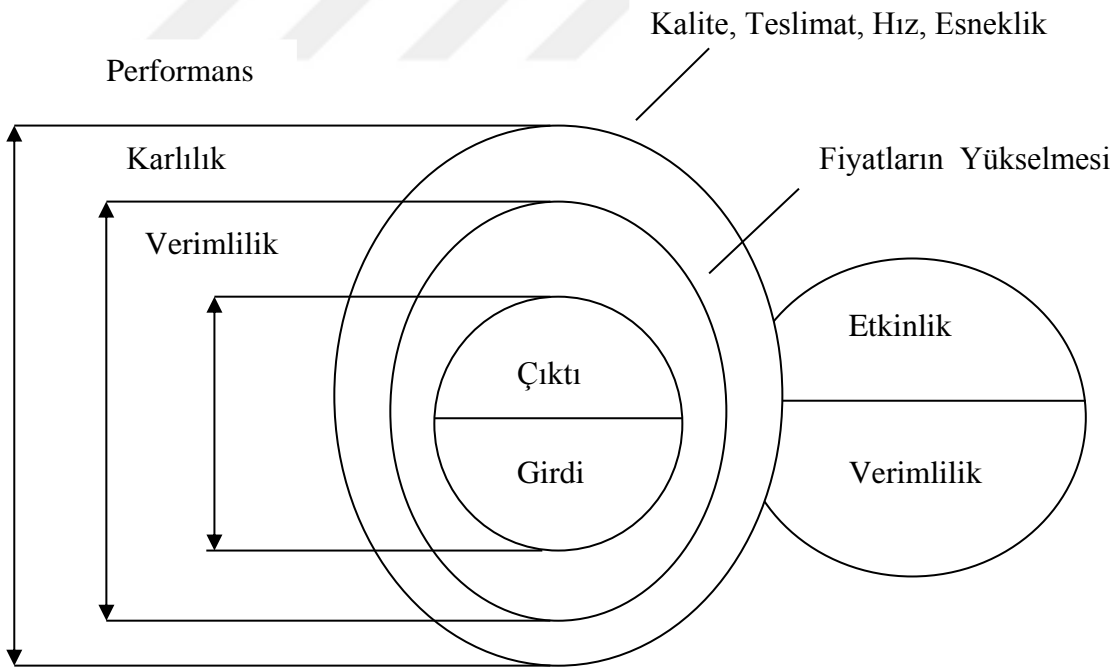
Bireysel anlamıyla birey tarafından örgüte sağlanan değer nitel ve nicel olarak değerlendirilmesi şeklinde ifade edilen performans, uzmanlar tarafından çok geniş bir yelpazede farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Aksiyon ve davranış temelli anlayışa göre performans (Sonnentag & Frese, 2002, s. 5) “bir örgütün, belirli bir işi yapması için görevlendirdiği bireyin o işi iyi yapması” (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993, s. 40) olarak tanımlanırken; sonuç yönlü performans ise “belli bir zaman dilimi dâhilinde, belirli bir işlev veya iş faaliyetinde elde edilen sonuçların kaydedilmesi” şeklinde ifade edilmektedir. Bununla birlikte “iş ortamında sergilenip örgütün hedef ve gayesine uygun davranışlar bütünü”, “bireylerin yapmakla sorumlu oldukları işlere ilişkin bütün özelliklerinin gözlemlenebilmesi ve bireyin davranışları ile örgüt için ifade ettiği değer tespit edilebilmesi için en faydalı ölçüm unsuru” şeklinde tanımlar da mevcuttur (Viswesvaran, 2009, s. 140).

Performans ile ilgili yapılan tanımlarda, performansın önem seviyesi ortak nokta olarak öne çıkmaktadır. Bugün performans, iş hayatında çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve eğitim ihtiyacı ya da işe yerleştirme gibi insan kaynakları planlaması konularında son derece önemli bir yere sahiptir (Viswesvaran, 2009, s. 141). Viswesvaran, bireysel iş performansının soyut doğası ve ölçüm/indekslenme yönüyle bireyin sahip olduğu kontrol seviyesine bağlı olarak değişiklik gösterebileceğini ifade etmiştir. Net bir ayırmadan söz edilemeyecekse de tanımlardaki davranış ve hareket yönleri, yapılan yüklemeler ve değerlemenin amacıyla ilişkili olarak değişiklik gösterebilen bir derece konusudur. Tanım olarak değerlendirmelerde performans “ölçülen birey veya nesnenin belli bir zaman dilimindeki çıktısı” veya “bir çalışmadan

elde edilen netice” anlamlarına da gelebilmektedir (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993).

Araştırmacıların, performansın tanımına ilişkin yaşadıkları önemli sorunların başında performans kavramının verimlilik ve etkinlik gibi diğer kavramlarla karıştırılması gelmektedir. Campbell ve arkadaşları etkinlik mefhumunu performans neticelerinin değerlendirilmesi olarak açıklamakta; etkinlik ölçümü sırasında meydana gelen farklılıkların çalışan hal ve hareketleri tarafından etkilenebildiğini ve dolayısıyla etkinliğin çalışanları ödüllendirme veya cezalandırma hususunda performans açısından bir ölçüt olarak değerlendirilmemesi gerektiğini savunmaktadır (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993, s. 40). Öte yandan verimlilik, çalışan tarafından yapılan işin çıktılarının girdilerine olan oranı şeklinde ifade edilebilir. Performans, hem bireysel hem de örgütsel çerçevede verimlilik ve etkinliği kapsayan bir yapıdadır. Bu ayırım, en belirleyici ve açıklayıcı biçimde Tengen’in geliştirmiş olduğu “Triple-P Modeli” ile açıklanmaktadır. Model, Şekil 1’de görülmektedir;

Şekil 2. 1. Tengen'in Performans Modeli



Kaynak: Stefan Tengen. “Performance Measurement: From Philosophy to Practice”, International Journal of Productivity and Performance Management, Cilt: 53, Sayı: 8, 2004, ss. 726-738.

2.1.2. Unsurları

Performans ölçümü için kullanılacak ölçütler, performansın unsurları olarak kabul edilebilir. Aktan, organizasyonel performansın ölçümünde kullanılacak kıstasların kalite, kârlılık, verimlilik, yenilik, maliyet, müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyeti olarak yedi ana başlıkta toplanabileceğini belirtmiştir (Aktan, 2003, s. 64).

Müşterinin ihtiyacına yönelik üretim ve/veya hizmet anlayışına hâkim bir performans kıstası olan kalitenin tanımına ilişkin bir mutabakata varılabilmiş değildir. Kalitenin tanımına ilişkin farklı uzmanlar pek çok farklı görüş bildirmektedir. Bazı yönetim uzmanlarına göre “hizmet veya üründe hata ya da yanlışı bulunmaması” kaliteyi tanımlarken, kimi yönetim uzmanlarınca “bir hizmet veya malda mükemmellik derecesi” kalite olarak kabul etmektedir. Tüm bunlara ek olarak, yönetim bilimcileri ‘uygunluk kalitesi’ ve ‘tasarım kalitesi’ şeklinde ayrımlara da gitmektedir. Buna göre uygunluk kalitesi müşterinin talep etmiş olduğu özellik ve standartlara uygunluğu ifade ederken, tasarım kalitesi organizasyonun istediği tasarım özelliklerine ve standartlarına uygunluk anlamına gelmektedir (Kavrakoğlu, 1993, s. 12). Tek başına kalite ifadesi, genellikle mal ve hizmetle ilişkilendirilmektedir. Mal ve hizmet kalitesinin oluşumunda, bu kaliteyi ortaya çıkaran başka unsurlar da mevcuttur. Yönetim, işgücü, malzeme ve hammadde kalitesi sonuç olarak ortaya çıkan ürünün veya hizmetin kalitesini de etkilemektedir. İşletmelerde kaliteden söz edilebilmesi ve kalitenin değerlendirilebilmesi için bu unsurların dikkate alınması hayli önemlidir. Bir performans ölçütü olarak değerlendirilen verim ise pek çok farklı şekillerde ifade edilegelmiştir. Aktan, verimliliğin çıktısı (üretim sonucu) ile girdi (üretim unsurları) arasındaki ilişkiyi ifade ettiğini belirtmiştir. Tıpkı kalite gibi kendi içinde farklı kollara ayrılan verimliliğin de işgücü, sermaye ve toplam faktör gibi çeşitli boyutlarıyla değerlendirilmesi uygun olacaktır (Aktan, 2003, s. 64).

Bugün hem kamu kurumları hem de özel sektör kuruluşları oldukça son derece süratli değişim ve gelişim süreçleri yaşamaktadır. Sahip olunan insan kaynaklarının kalitesi, bu süreçlerdeki başarının başlıca belirleyicisidir. Kaliteli insan kaynakları anlamında rakiplerinden önde olan işletmelerin, uzun vadede performans ve başarı olarak rakiplerinin önünde yer alması kaçınılmazdır. Lawlor bir başka tanımda, verimliliği örgütsel performansın daha ziyade fiziksel bir ölçümü (Aktan, 2003, s. 65) olarak açıklamıştır.

Literatürde kendine yer bulan pek çok tanımda da farklı boyutlarla ilişkilendirilmiş olan verimliliğin başta yalnızca işletmelerle ilgili olduğu düşünülmüş fakat sonraları bireyin toplum açısından verimliliğinin önemi de fark edilmiştir. Emek dolayısıyla işletme haiz olduğu makine, malzeme, zaman, sermaye, bilgi ve teknoloji kaynaklarını mümkün olan en iyi şekilde kullanmak durumundadır. Bu durumda, performansın verimlilik faktöründe insan unsuru öne çıkmaktadır. Emek verimliliği, genel olarak verimliliği etkileyen unsurlardan biridir. Emek verimliliğini arttırmak için başvurulabilecek temel metot, teknik ve yaklaşımlar eğitim ve öğretim, sosyal güvenlik, ücret ve maaşlar, emeklilik ve sağlık imkânları, sözleşme görüşmeleri, iştirak ya da birlikte karar verme, iş güvenliği ve kariyer planlama olarak özetlenebilir (Bilgin, 2007).

Modern işletmecilik kural ve ilkelerine uygun olarak, 21'inci yüzyılda işletmelerin gayesi çalışan performansını en üst düzeye çıkarmak ve verimliliği maksimize etmektir. Bundan ötürü, insan faktörünün işletmenin kazancını arttırma hususundaki öneminin farkına varan çok sayıda işletme, çalışanların yaptıkları işlerde gösterdiği başarıyı ve gelişimi daha üst seviyelere çıkarabilmek adına performans değerlendirme sistemini uygulamaktadır. Kârlılık ve maliyet unsuru, işletmelerin performansı için birer performans göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu konuya sermaye maliyeti, üretim maliyeti, işgücü maliyeti, finansman maliyeti ve malzeme maliyeti gibi unsurlar örnek olarak verilebilir. Kârlılık, en temel anlamıyla bir işletmede hasılatın maliyete oranıdır. Kârlılık için maliyetin düşük olması genel kabul edilmektedir. Bundan dolayı, düşük maliyetli bir faaliyet neticesinde kâr elde edilmesi durumunda, performans yönü pozitif olacaktır. Yenilik de performans belirleyicileri faktörlerden biridir. Organizasyon bünyesindeki yenilik seviyesinin tespiti için, organizasyon içerisindeki yeni buluşlar, ürünler ve ürünlerin yaşam devri gibi kıstaslar ölçü alınabilir (Aktan, 2003, s. 65).

İnsan kaynaklarının kuruluşça etkin biçimde kullanılabilmesi ise, etkili bir performans yönetimi anlayışı ve güçlü bir insan kaynakları yönetimi politikasını zorunlu kılmaktadır. İhtiyaçları eskiye kıyasla daha iyi karşılayabilme ve oluşan yeni cevaplara ihtiyaç verme boyutu dolayısıyla yenilik, performans için önemli bir boyut teşkil etmektedir. Yenilikçi anlayış, Ar-Ge çalışmalarının uzun vadede performansa kayda değer katkılar sağlamasına yöneliktir. Çalışanların ve müşterinin tatmin düzeyi, parasal olmayan performans ölçütlerinden biridir. Bu düzeyi saptamada müşteriler için müşterilerin şikâyetleri, sayıları ve müşterilerle yapılan anketler; çalışanlar için ise işe

devam etmeme, işgücü devir oranı benzeri ölçütler dikkate alınmakta ve performans göstergeleri olarak değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu & Tokol, 2013, s. 55).

Performans, kurum ve kuruluşlar için sürekli olarak değişen ve gelişen bir perspektiften değerlendirilen bir kavram olmuştur. Bu da zaman içerisinde performans anlayışlarından bazılarının önemini yitirmesine; bir kısmının ise yenilenmesine, değişmesine veya daha fazla ön plana çıkmasının önünü açmıştır. Örneğin, rekabet ortamının bu kadar zengin olmadığı geçmişte başlıca performans ölçüğünün, başlıca amacın minimum maliyet ile maksimum üretim ve kâr sağlamak olduğu geleneksel yönetim anlayışı olduğu söylenebilir. Buna karşın, bugün pek çok işletme kalite, yenilik, müşteri memnuniyeti gibi çok sayıda farklı değişkeni hesaba katmak suretiyle uzun vadeli ve örgütün geleceğine yönelik hedeflerine ağırlık veren bir yönetim anlayışına dönmüştür. Performans seviyesi kavramı, performans ölçümünde kıstas olarak kabul edilen verimlilik, kârlılık, kalite, yenilik, maliyet, müşteri ve çalışan memnuniyeti gibi işletmenin stratejik hedeflerine ilişkin unsurların değerlendirilmesiyle anlam kazanmaktadır. Netice itibarıyla işletmenin performansını, yapılan tüm değerlendirmeler bir bütün olarak ortaya çıkarmaktadır.

2.2. İş Performansı Kavramı

2.2.1. Tanımı

Her örgüt belli bir kuruluş amacına istinaden faaliyet sürdürmektedir. Bir örgüt kâr amacıyla kurulmuş olabileceken; bir diğer örgüt ise hedefi belli bir organizasyon çerçevesi dâhilinde, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak olan, gönüllülük esasına dayalı veya buna benzer bir oluşum olabilmektedir. Dolayısıyla performansın tanımında örgütün hedefleri ve amaçları ölçüm adına referans noktaları sağlamaktadır (Luecke, 2008, s. 403).

Örgüt yönetiminden sorumlu kişilerin başlıca görev ve amacı, önceden belirlenmiş örgüt hedefine ulaşılabilmesi adına örgüt bünyesinde yapılması gerekenlerin en doğru ve etkin biçimde gerçekleştirilebilmesini sağlamaktır. Bu doğrultuda kullanılması gereken metot ve yürütülmesi gereken çalışmalar, yönetimin performans anlayışına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bu nedenle, yine yönetim anlayışına ilişkin olarak,

performans tanımları da değişiklik göstermektedir ve farklı biçimlerde mevcuttur (Gürkan, 1995, s. 49).

Bir tanıma göre performans, en yalın ifadesiyle personel tarafından işletmenin amaçları doğrultusunda sağlanmış katkıdır (Tütüncü & Kılıncı, 2000, s. 173). Genel anlamıyla, planlanmış ve amaçlanmış bir etkinliğin neticelerinin niteliksel ve niceliksel olarak belirlenmesidir (Nursoy & Şimşek, 2001, s. 16). Diğer bir deyişle, belirli bir zaman dilimindeki çıktı örgüt performansını ifade etmektedir. Bu netice, örgütün amaç veya görevini yerine getirme düzeyi olarak da değerlendirilebilir. Bundan hareketle performans, örgütün amacı doğrultusunda ortaya konan emeğin değerlendirilmesi şeklinde de ifade edilebilir (Gürkan, 1995, s. 50). Başka bir tanımda performans, bir işin belirlenmiş şartlara göre yerine getirilme seviyesi ya da işgörenin davranış biçimi olarak açıklanmıştır. Yani, “bir işgörenin belli bir zaman dilimi dâhilinde yapmakla görevli olduğu işi tamamlayarak elde ettiği neticelerdir” (Bingöl, 2003, s. 273).

Yönetim biliminde performans bireysel ve kurumsal olarak iki ayrı boyutta değerlendirilmektedir. Bireysel temelli performans değerlendirmesi bir örgüt bünyesindeki çalışanların başarı ölçümüyle ilişkiliyken; örgütsel anlamda performans değerlendirmesinde örgütün gerçekleştirdiği faaliyetler, üretilen hizmet ve malların verimlilik, tutumluluk ve etkinlik ölçülerine göre sunulması ön plandadır (Kılıç, 2006, s. 162-163). Performans; bir işle meşgul olan birey, grup veya örgütün o işte belirlenmiş hedefe hangi ölçüde ulaşabildiğinin, neyi ne kadar sağlayabildiğinin nitel ve nicel anlatımıdır (Baş, 1991, s. 13).

Performans, kavramsal olarak belirli amaçların gerçekleştirilmesi hedefiyle yapılmış planlı etkinliklerin neticesinde ortaya çıkan nicel ve nitel değer ile anlam kazanmaktadır. İşletme performansı; çalışanların, işletmenin stratejik, operasyonel ve taktiksel hedeflerinin gerçekleştirilmesi hususunda, işin nitelik ve gereklerine uygun olarak gösterdikleri tüm çabanın değerlendirilmesidir. Değerlendirme ise ölçülen niteliğe ilişkin bir değer yargısına, ölçüm sonuçlarının belli bir ölçüt sistemi esas alınarak varılmasını ifade etmektedir (Kaplan, 2007, s. 57). Yine de, verimlilik kavramı performans kavramının yerini tam olarak dolduramamaktadır zira performans başka kavramlarla da açıklanabilen bir mefhumdur. Sözelimi; kalite, çalışma yaşamındaki kalite, etkinlik kalitesi gibi ifadeler de performansın açıklayıcısı kavramlardandır. Bu nedenle verimliliğin performansın eşdeğeri olarak değil de performans kavramının

kapsadığı bir işaretçi olarak değerlendirilmesi daha uygun olacaktır (Kaplan, 2007, s. 57).

2.2.2. Performans Boyutları

Oldukça geniş bir boyuta sahip olan işletme performansı, öncelikli olarak üç ana soruyu cevaplama beklenen bir kavramdır (Akal, 2000, s. 13-15). Bu sorulardan ilki, “biz neredeyiz”dir. Bu sorunun sorulma amacı; örgütün içinde bulunduğu durumun, sahip olduğu kaynaklar ve örgüt düzeni içinde incelenmesi suretiyle performans değerlendirmesi yapmaktır. Bu soruya doğru ve rasyonel cevaplar alabilmek için en başta işletmenin hedefinin belirli, yani “amacımız nedir” sorusunun cevaplanmış olması gerekmektedir. Bu soruların yanıtlarının alınmasını takiben, yapılan işte hangi neticeler elde edildiği, yararlı çıktı olarak kabul edilen bu neticelerin edinilmesi sürecinde eldeki kaynakların ne derece verimli kullanıldığı gibi hususlara ilişkin durum değerlendirmesi yapılabilir. Sorulara verilen yanıtlar, işletmenin elde etmiş bulunduğu sonuçların temel işletme hedefine ne derecede katkı sağladığını da gösterebilmektedir. İşletmenin mevcut şartlardaki potansiyel gücünün değerlendirilmesini amaçlayan diğer soru ise “daha ne kadar iyi olabilirdik”tir. Bu soruda temel alınan esas nokta işletmenin gücü ile ne elde edilebileceği ve ne elde etmiş olduğudur. Bu soru doğrultusunda pazar ve kurulu teknoloji sınırlamaları benzeri faktörlerin mevcudiyeti dikkate alınmak suretiyle işletmenin sahip olduğu yeteneklerin kısa ve orta dönemde kullanabilme imkânları araştırılmaktadır. Alınacak yanıtlarda hedef, mevcut üretim yöntemleriyle birlikte ürünleri geliştirmek ile örgütlenmeyi iyileştirmek adına yapılması gerekenlere ve performans geliştirme imkânlarına dikkat çekebilmektir. Son olarak, “nerede olmalıyız” sorusu ise işletmenin uzun vadeli potansiyelinin belirlenebilmesi için önem taşımaktadır. İşin ve amacın tam olarak belirlenmesine yardımcı olacak ek sorularla birlikte diğer soruların yanıtları, işletmenin gerçek hedeflerine ulaşip ulaşamayacağını ve eğer ulaşabilecekse bunu hangi ölçüde gerçekleştirebileceğinin ölçüsü olacaktır (Luecke, 2008, s. 431).

Bu sınıflandırmaya göre, performans kavramı örgütsel bir sistem dâhilinde yedi farklı boyutta tanımlanmaktadır. Aşağıda, bu boyutların her biri ayrı ayrı ve detaylı olarak incelenmiştir.

2.2.2.1. Etkinlik

Etkinlik boyutu, genelde işletme bünyesindeki farklı tipteki faaliyet veya işlerin denetlenmesinde veya kâr amacından ziyade hizmete yönelik faaliyetlerdeki verim düzeyi incelenirken yararlanılan bir kavramdır (Şimşek, 2001, s. 169) ve yararlı çıktıların üretiminde ihtiyaç duyulan hammadde, malzeme, işçilik, dışarıdan edinilen hizmet ve faydalar benzeri unsurların hangi ölçüde değerlendirilebildiğini ifade etmekte kullanılmaktadır. “Yararlı çıktı” ifadesindeki yararlı sıfatı, temin edilen hizmet yahut malların, elde edilmek istenen çıktıyı elde etmeye yönelik yani gerçekten gereksinim duyulan edinimler olduğunu belirtmektedir. Standart ve fiili değerlerin karşılaştırması yapılırken ortaya çıkan kaynak kullanımı ve buna karşılık olarak ortaya koyulan performans ise kaynakların etkin kullanımını tanımlamaktadır (Lawor, 1985, s. 36). Etkinlik, örgütlerin tanımlı hedeflerine erişebilmek amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin neticesinde ulaştıkları noktanın, tanımlı hedefe kıyasla nerede olduğunu gösteren bir performans boyutudur (Akal, 2000, s. 20). Genel anlamıyla etkinlik, “sürdürülen tüm faaliyetlerde verimli sonuca ulaşılmasına yardımcı olan metotların tümü” olarak ifade edilebilir.

Tanımlardan da görülebileceği gibi, verimlilik ile etkinlik kavramları arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Etkinlik; kabiliyet, davranış tarzı, pozitif netice alma odaklı bilinçli davranış, rasyonel tüm insan davranışları ve çabaları ifade etmesiyle verimlilik kavramından ayrılmaktadır (Akal, 2000, s. 20). En basit anlamıyla etkinlik ölçümleri, işletmenin elde etmeyi hedefledikleriyle elde ettikleri arasındaki karşılaştırmadır.

2.2.2.2. Verim ve Girdilerden Yararlanma

Bir işletmenin, ürün veya hizmet üretme sürecinde üretim kaynaklarını ne şekilde kullandığının veya bu kaynaklardan hangi düzeyde istifade ettiğinin göstergesi verim ve girdilerden yararlanma kavramlarıdır (Akal, 2000, s. 21). Bir örgüt, etkin olmasına karşın verimli olmayabileceği gibi, bu durumun aksi de mümkündür. Bu doğrultuda, bir örgüt üst düzey etkinliğe rağmen düşük verimlilik nedeniyle iflas etmek durumunda kalabilir veya üst düzey verim sahibi bir işletme etkinlik alanında zayıf kalmasının neticesi olarak faaliyetlerini sürdüremeyecek duruma gelebilir. Bu nedenle işletme bünyesindeki verimlilik, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması hususunda gerektiği

kadar katkı sağlayamıyorsa yani diğer bir deyişle düşük etkenliğe sahipse, bu işletmenin uzun dönemde başarısının riskli olduğu söylenebilir (Gürsoy, 1985). Peter Drucker, verimlilik ile etkenlik arasındaki bağlantıyı şu şekilde açıklamıştır:

“Etkenlik başarının temeli, verimlilik ise bu başarının sağlamaştırıcı unsurudur. Bir işletme bünyesindeki etkenliğe katkı sağlayan faaliyetler, bu işletmenin toplam faaliyetlerinin yalnızca %10-15’lik dilimini oluşturmaktadır. Buna karşılık ürün belirleme, çalışanların davranışı, sipariş alma, müşteri hizmetleri benzeri bu faaliyetler, işletmenin aldığı neticelere %90 oranında etki edebilmektedir. Etkenlik anlamında işletmeye herhangi bir şey kazandırmayan ve %15’lik dilimin dışında kalan diğer tüm faaliyetler, verim düzeylerinden bağımsız olarak, işletme sonuçlarına maliyet haricinde herhangi bir katkı sağlamamaktadır. Depolama, taşıma, müşteri şikâyetleri ile ilgilenme, yeniden işleme benzeri faaliyetler bunlara örnek olarak gösterilebilir. Bundan dolayı, işletmeler için öncelik boyutuna bakılmaksızın tüm faaliyetlerin etkenliğini sağlamak; etkenliği bulunmayan faaliyetleri ise verim düzeyini dikkate almaksızın azaltmak veya tamamen ortadan kaldırmak, özetle “doğru işleri doğru biçimde yapmak” olmalıdır (Akal, 2000, s. 21).

2.2.2.3. Verimlilik

Verimlilik, bir hizmet veya üretim sürecinin belirli bir zaman diliminde üretilmiş hizmet ve ürünler ile (çıktı) bu üretimin gerçekleştirilmesinde faydalanılan üretim kaynakları (girdi) arasındaki orandır (Şimşek, 2001, s. 164). Bu performans boyutu kapsamında işletmelerin hedefi, mümkün olduğunca az girdiyle maksimum çıktıyı sağlamaktır. Bu nedenle, üretim sürecindeki tüm aşamalar için girdi-çıktı ilişkilerinin değerlendirilmesi ve hem girdi hem de çıktı boyutunda pozitif gelişim ve değişimlerin sağlanması gerekmektedir (Öztürk, 1993, s. 21).

İşletme performansının odak noktası olan verimlilik, işletmenin yönlendirilip yönetilmesi için hayati öneme sahiptir. Verimliliği hedef olarak belirlememiş bir işletmenin uzun vadede başarılı olması mümkün değildir. Yöneticiler, çalışanlar ve hatta ulusal çıkarlar dikkate alındığında, verimlilik artışının ve genel anlamıyla verimlilik boyutunun arz ettiği önem daha çok göze çarpmaktadır. Verimlilik artışı, işletme adına daha düşük maliyetle daha yüksek kaliteyi ve dolayısıyla da üretim, gelir

ve kârı sağlayabilir. Buna karşılık, verim artışının bahsi geçen diğer tüm alanlarda daima iyi sonuçlar getireceğinin garantisinin olmadığı da unutulmamalıdır (Kenger, 2001, s. 30).

Örgütler, iş akışını ve kaynaklarını idare edebildiği ölçüde verimli olabilmektedir. Bu yüzden, verimlilik için kaynakların ve iş akışının mümkün olduğunca iyi kontrol edilmesi büyük önem arz etmektedir. Verimlilik; işe ilişkin performans standartlarının belirlenmesi, işletim ve yönetim sistemlerinin tasarlanması, iş yığılmalarının önüne geçilebilmesi ve makinelerin tam kapasiteyle çalışabilmesi için elzemdir. Daha ziyade çıktı yönlü olarak denetlenen verimlilik için sorulan esas soru, belirli bir girdi kaynağından daha yüksek çıktının elde edilip edilemeyeceğidir (Ekinci, 2002, s. 138). Aşağıdaki çizelgenin, verimlilik kavramının tam olarak anlaşılabilmesi adına açıklayıcı olarak eklenmesi uygun görülmüştür. Çizelgede verimlilik ve verimlilik kavramıyla ilişkilendirilen ve de anlamca karıştırılan bazı diğer kavramlar açıklığa kavuşturulmuştur (Akal, 2000, s. 26-27).

Tablo 2. 1. Verimliliğin Özellikleri

Verimlilik	Verimlilik
<p>* Çalışanların performansını ve çalışma koşullarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir.</p> <p>* Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi, ikisi de önemli faktörlerdir.</p> <p>* Kar planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik arttırılırsa sonuçta gelirden artar.</p> <p>* Niteliği geliştiren araçlardan biridir.</p>	<p>* Çalışanları koşturarak canından bezdirerek, onları robotlaştırarak çalıştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir.</p> <p>* Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir. Çıktıdaki artış, verimlilik artışına bağlı olabilir, olmayabilir de.</p> <p>* Karlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda, düşük verimliliği olan projeler de karlı olabilir.</p> <p>* Kaliteyle aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış, daha iyi kaliteyi garantilemez.</p>

Kaynak: Zühal Akal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Produktivite Merkezi No: 473, Ankara, 2000, s. 27.

2.2.2.4. Kalite

Bir hizmet ya da malın belirlenmiş veya oluşabilecek gereksinimleri karşılama kapasitesine ilişkin niteliklerinin bütününe ifade eden kavram “kalite” olarak adlandırılmaktadır (Köseoğlu, 2005, s. 218). Diğer bir deyişle, hizmet veya ürünün müşterinin beklentisine kıyasla bulunduğu konumdur. Bu sebeple, örgütler için kalitenin referans alınacak noktasının ve başlıca belirleyicisinin müşteri olduğu söylenebilir (Şişman & Turan, 2002, s. 42).

Kalite, bir performans boyutu olarak kendi içerisinde de çeşitli boyutlara ayrılmaktadır. Herhangi bir hizmet veya malın müşteri taleplerine uygunluğu olarak da açıklanabilecek olan bu kavramın; dayanıklılık, güvenilirlik, estetik, itibar ve işe yararlık olarak beş ana boyutundan söz edilebilir. Netice itibarıyla kalite, tüm boyutlarıyla hatasızlık derecesinin belirleyicisidir (Öztürk, 1993, s. 21). Bununla birlikte, kalite boyutu maliyetleri de önemli ölçüde etkilemektedir. Geçmişte yerleşik olan “yüksek kalite, yüksek maliyet” anlayışı, kaliteyi ön planda tutan işletmelerin maliyetleri azaltma girişimleriyle bugün yerini daha farklı anlayışlara bırakmıştır. Buna karşılık, kaliteyi ön planda tutmakla ifade edilenin, “düşük maliyet” ile iş yapmayı düstur edinmiş kişi ve örgütler için geçerli olduğu belirtilmelidir zira süreçleri iyileştirmeyip yalnızca son ürüne ve kalite kontrolüne ehemmiyet gösteren örgütler ve bireyler de kaliteli hizmet veya mal sunabilmektedir. Yine de, böyle bir durumda, yüksek kalite için maliyetin de artması gerekecektir (Bolat, 2000, s. 125). Kalite, aynı zamanda kuruluş tarafından sunulan ürünün müşterilerce beğenilme oranının da bir göstergesidir (Bolat, 2000, s. 213).

2.2.2.5. Yenilik

Yenilik kavramı pek çok farklı şekilde tanımlanabilmektedir. P.F Drucker, yeniliği “insan ve maddi kaynaklara yeni ve daha fazla değer üretme olanağı sağlama görevi” olarak ifade etmiştir. D. Sink’e göre ise yenilik iç ve dış çevrelerin neden olduğu her çeşit baskı, tehdit, imkân ve isteklere; politika, yöntem, hizmet, teknoloji ve ürün yönünden başarılı olarak yanıt vermek amacıyla gerçekleştirilen değişimleri kapsayan yaratıcı bir süreçtir (Kılıç, 2006, s. 168). Uygulanabilir bir yaratıcılık şeklinde de tanımlanan yenilik; ürün, hizmet, düşünce ve davranış anlamında daha iyi ve daha

fonksiyonel bir neticedir. Yenilik kavramına ilişkin çok daha fazla sayıda tanım yapmak ve bu şekilde yenilik kavramının boyutlarını daha açık bir biçimde ortaya çıkarmak mümkündür ancak genel anlamıyla yeniliğin boyutları şu şekildedir (Akal, 2000, s. 31-32):

- Yenilik kavramı için yaratıcılık, gelişim, değişim, risk alabilme, esneklik, serbestlik ve girişimcilik temel boyutları teşkil etmektedir. Genel anlamda yenilik için inisiyatif alınmasını mümkün kılan özgür bir ortam idealdir.
- Yeniliğin oluşumunda hem tepki gösterme hem de etkilenme rol oynayabilir. Eğer imkân ve isteklerin değerlendirilmesi güdüsüyle hareket edilmişse etkilenmeden; tehdit veya baskı gibi dış unsurlar yeniliğin temelini oluşturuyorsa tepkisellikten söz edilebilir (Bilge, 2014, s. 51-54).
- Yenilik bir bilim olmadığı gibi teknoloji de değildir ve işletmenin dışından kaynaklanan bir değerdir. Yeniliklerin müşteriye ve pazara yönelik olması gerekmektedir. Ürüne dönük teknoloji harikaları olmaları beklenmemektedir. Müşteri ihtiyaçlarını başlangıç noktası olarak kabul etmek, yenilikte yeni teknoloji ve bilgiye ulaşmak için en direkt ve kolay yoldur.
- Kavramın daha net biçimde açıklanabilmesi adına, yenilik ve buluş arasındaki farka dikkat çekilmesi gerekmektedir. Yenilik, bir buluşu değil; mevcut şartlarla, örneğin o an sahip olunan teknolojiyle performansı yükseltmek (daha çok veya daha yüksek kaliteli ürün üretmek gibi) veya yeni ihtiyaçları karşılayabilmek adına hayata geçirilen iyileştirmeler, çözüm odaklı değişimler ve bu doğrultudaki ek uygulamaları ifade etmektedir. Buluş ise mevcut imkânların tamamen dışına çıkıp, yeni bir olanak yaratılması ve bunun neticesinde yeni bir sonuç alınmasıdır. Yeniliğin sağlamış olduğu sosyal ve ekonomik faydalar, buluşlara nazaran daha ön plandadır. Bu sebeple, yeniliğin uygulama alanı işletmelerde yalnızca araştırma ve mühendislik alanlarıyla sınırlı kalmayıp diğer tüm birimleri de kapsayacak biçimde genişletilebilir. Kalite kontrolü, personel yönetimi, satış, muhasebe, mühendislik ve tasarım birimlerinin her biri yeniliğin

sorumluluğunu üstlenmektedir. Bu açıdan, yenilik örgüt bünyesindeki herkesin ve her birimin işidir.

- Yenilikte ekonomiklik algısı daha farklıdır. Herhangi bir hizmet veya ürünü ekonomik olarak sağlamak, bir işletme için yeterli değildir. İşletme, mevcut seviyesinin üzerine daha ekonomik biçimde çıkmalıdır. Bu bağlamda yenilik yalnızca işletmede büyümeyi sağlamamakta; gelişimin de büyümeye eşlik etmesine destek olmaktadır.
- Yeniliğin düşük maliyet veya yüksek kâr getireceğinin garantisi yoktur ve önceliği kâr değildir. Toplam olarak daha iyinin ve daha etken olmanın sağlayacağı yararlar yeniliğin öncelikli ilgi alanıdır. Yeniliklerin kâr getirmesi uzun yıllar alabilmekle birlikte, başarılı yeniliklerin hemen olmasa dahi uzun vadede kâr getirmesi oldukça muhtemeldir. Kâr belli bir noktada maksimum seviyeye ulaştıktan sonra azalsa da var olmaya devam etmektedir. Bir hizmet veya ürünün sağladığı kârın azalması, o hizmet veya ürünün olgunlaştığının ve yapılan yeniliğin etki ve özelliğini kaybetmeye başladığının göstergesidir.
- Yenilikte risk ihtimali hayli yüksektir ve yenilik çabalarında başarısızlıkla karşılaşılması hayli olasıdır. Çoğu durumda, başarıya ulaşmak oldukça uzun sürmekte ve yıllar almaktadır. Gerçekleşene kadar hiçbir şey belli olmadığından ötürü, yeniliğin getirebileceği başarının hacimsel ölçümünü yapmak olanaksızdır. Bununla birlikte yenilikle büyük bir sanayi, vazgeçilmez ürün ya da devasa bir pazar oluşturulması olasılığı da az değildir.

2.2.2.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamındaki kalite ile örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel ve çalışma şartları, örgüt kültürü, işbirliği ortamı, liderlik, iletişim, bilgi ve beceri geliştirme, bağımsızlık, işle bütünleşme ve planlama, karar almaya katılım, sorun çözme gibi işe ilişkin pek çok aşamada sistem olgularına karşı meydana gelen davranış şekilleri ve düşünceleri ifade edilmektedir. Daha genel bir ifadeyle çalışma yaşamının kalitesi, çalışanların çalışma

hayatındaki farklı yönleriyle ilgili davranış ve düşüncelerini kapsamaktadır (Akal, 2000, s. 35).

Çalışma yaşamının kalitesi, yıllardır davranış bilimi olarak bilinen disiplin için önemli bir araştırma konusu olagelmıştır. Hawthorne araştırmalarının öncül kabul edildiği; Marlow, McGregor, Vroom, Katz, Herzberg, Kohn ve diğer pek çok sayıda araştırmacının yürüttüğü araştırmalar, çalışanların performanslarının yaptıkları işe karşılık olarak örgütten aldıkları cevaba göre değiştiği kesin olarak tespit edilmiştir (Akal, 2000, s. 36). Çalışan, istek ve gayelerine ne kadar yüksek düzeyde bir yanıt alırsa o kadar yüksek performansla çalışmakta; bu durum, genel olarak örgütün performans düzeyini de arttırmaktadır.

2.2.2.7. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk

Kâr ve kârlılık, işletmenin toplam gelirleri ile toplam maliyetleri arasındaki bir sonuç ilişkisidir. Daha basit bir ifadeyle, maliyetler satışlardan düşüldükten sonra geriye kalan artı değerdir. Bu değerın eksi olması, zarar edildiği anlamına gelmektedir (Akal, 2000, s. 39).

2.3. Performans Ölçümü ve Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin başlıca işlevleri arasında yer alan performans değerlendirme, bireyin herhangi bir konudaki etkinlik ve başarı seviyesini saptamaya yönelik çalışmalardan müteşekkildir (Fındıkçı, 1999, s. 297). Yönetimde, özellikle de insan kaynakları yönetiminde çok önemli bir yere sahiptir. Geleceğe yönelik karar ve işlemler için referans noktası oluşturmak üzere, çalışmada ortaya konan başarı veya başarısızlığı periyodik ve biçimsel olarak değerlendirme işlemidir (Canman, 1993, s. 34). Performans ölçüm ve değerlendirme aracılığıyla, personelin işletmenin hedeflerine yönelik olarak sağladığı katkılar ölçümlenebilmektedir. Performans ölçüm ve değerlendirme ifadesiyle genelde birey, grup ya da örgütün herhangi bir konuya ilişkin etkinliğinin belirli temeller esas alınarak analiz edilmesi ve başarı düzeyinin belirlenmesi amacına yönelik çalışmalar kastedilmektedir (Helvacı, 2002, s. 159). Performans değerlendirmeyle

elde edilen sonuçlar genellikle işten çıkarma, terfi ya da başarı ücretinin belirlenmesi gibi idari kararların alınmasında önemli rol oynamakta; bununla birlikte, elde edilen bulgular hem örgütsel hem de bireysel bazda eğitim ihtiyaçlarının saptanabilmesi adına önemli veriler sağlamaktadır. Çalışanlara yönelik ödül sistemi tesis etmek, çalışanlara ilişkin etkinliklerin planlarını yapmak, karar aşamasında rehberlik sağlamak ve davranışları kontrol almak performans değerlemenin başlıca amaçlarıdır (Kılıç, 2006, s. 178-179).

2.4. Performans Değerlemenin Gereği ve Yararları

Çalışan birey, yaptığı işe ilişkin bilgi ve geri dönüş (feedback) almaya gereksinim duymaktadır. Performans değerlendirme kişisel bazda bireysel psikolojik bir ihtiyaç olmasına karşın, kurum bünyesinde insan kaynaklarının yönetilmesi hususunda son derece kritik bir ihtiyaç teşkil etmektedir. Zira kurum bünyesindeki çalışanların yaptıkları işteki başarı veya başarısızlıklarını görmeleri hem sonraki çalışmalarını geliştirmeleri için referans noktası işlevi görecek hem de motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır. Performans değerlemenin önemi ve sağladığı faydalar şöyle özetlenebilir (Kaplan, 2007, s. 59-60).

- Kişi düzeyinde bireysel bir psikolojik ihtiyaç olan performans değerlendirme, kurum seviyesinde motivasyona yönelik bir gereksinimdir.
- Performans değerlemede hedef, çalışana yaptığı işle ilgili bilgi ve geri dönüş sağlamaktır. Sağlanan bu bilgi, kişinin çalışmasını geliştirmesinde ve dolayısıyla örgütün gelişmesinde önemli bir yere sahiptir.
- Performans değerlendirme, çalışanların daha yakından tanınmasına imkân sağlaması yönüyle kariyer idaresinde işletmeye faydalar sağlamaktadır.
- Çalışanlar ve üstleri arasında iletişim kurulması için temel işlevi görmekte, iletişimin yalnızca kurulmasına değil aynı zamanda geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır.
- Kurum bünyesinde gereksinim duyulan eğitim programlarının tertip edilmesine, özellikle de eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesine katkı sağlamaktadır.

- Çalışanların hedeflerine hangi ölçüde ulaşmış olduklarını saptamaya yardımcı olmaktadır. Böylelikle, kişi ve kurum seviyesinde kontrol sağlanabilmektedir.
- İşten ayrılacak kişilerin belirlenmesinde faydalıdır. Performans sonuçlarından hareketle, kurumdan uzaklaştırılacak işçilerin tespitinde önemli bir kaynak işlevi görmektedir.
- Çalışanların iş başarılarını görmelerini sağlamakta, böylelikle işçilerin iş tatmini duymalarına yardımcı olmaktadır.
- Çalışanlar, performans değerlendirme sayesinde üstlerinin görev çerçevesi dâhilindeki beklentilerini öğrenme ve buna uygun olarak faaliyet göstererek daha verimli olma şansını yakalamaktadır.
- İnsani kaynakların daha verimli, efektif ve yararlı kullanılmasına ön ayak olacak veriler sağlamaktadır.
- Kişi, performans değerlendirme neticeleri sayesinde kendini yeni arayışlar ve atılımlara hazırlayabilmektedir. Bununla birlikte performans değerlendirme, kişinin mevcut eksikliklerini ortadan kaldırıp grup düzenlemeleri yapabilmesine olanak tanımaktadır.
- Performans değerlendirme sayesinde, kurum etkinliği bir bütün olarak ele alınabilmektedir. Netice itibarıyla bireylerin ayrı ayrı aldıkları sonuçlar, bir araya gelip kurumun performansı için de belirleyici rol oynayacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlama konularında yol gösterici veriler sağlamaktadır. Performans değerlendirmenin bu faydası, kişilere ücret ve diğer maddi motivasyonlar dışında manevi ve sosyal motivasyonlar da sağlayabilecek veriler üretebileceği için ayrıca önemli bir konudur.

2.5. Organizasyonel (Örgütsel) Performans

Performansın tanımı pek çok bilim adamı tarafından yapılmaya çalışılmıştır. Buna karşılık, akademik literatürde hala özellikle analiz seviyesi, terminoloji ve değerlendirmeler için kavramsal esaslar hususunda fikir ayrılıkları mevcuttur. Bazı bilim adamlarına göre, örgütsel performansın üç farklı seviyesi bulunmaktadır. Bundan hareketle; finansal performans, iş performansı ve örgütsel performans arasında farklılıklar olduğu ifade edilmektedir (Yağar, 2007, s. 39).

Örgüt kültürlerine yönelik yapılan çalışmalarda örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin performansını yerleşim yeri, örgütün büyüklüğü ve çalışanların niteliği gibi konulara kıyasla çok daha fazla etkilediği saptanmıştır. Örgüt kültürü, örgüt bünyesinde yapılan işin veya eylemin kalitesini arttırmaya yönelik olarak çalışanın motivasyonunu artırıcı ya da motive olmayı engelleyici psikolojik bir güç şeklinde tezahür etmektedir. Mükemmel ve etkili olarak nitelendirilen örgütler üzerinde yapılan araştırmalarda, bu örgütlerin güçlü bir örgüt kültürü taşıdıkları ve örgütün sahip olduğu etkinlik ve mükemmelliğe bir takım kültürel etkenlerin temel teşkil ettiği görülmüştür (Yağar, 2007, s. 39). Örgütsel performans ile bireysel performans birbirinden farklıdır. Bu minvalde, performansın ölçümü ve değerlendirilmesi de iki ayrı kavramdır. Performans değerlendirme, bir kişinin kendi performansını ya da başkasının gösterdiği performansını subjektif biçimde analiz ettiği yorumlardır. Bu tip değerlendirmelerde subjektifliğin azaltılması adına bazı sistem ve yöntemler geliştirilmeye çalışılmışsa da tüm bu çabaların etkisi cılız kalmış ve performans değerlendirme üzerindeki subjektifliğin etkisi istenen ölçüde azaltılamamıştır. Bugün bile geliştirilmiş tüm performans değerlendirme sistemlerinde sistemsiz hatalarla karşılaşılabilir (Şişman & Turan, 2002, s. 183).

İlgili alt sistem optimizasyonunun klasik bir örneği bankacılık sisteminde sıklıkla görülmektedir. Şubenin hedef belirlemede yaptığı hatalar, bankanın kendi şubeleri arasındaki müşteriyi kendine çekme odaklı rekabet ortamını fazlasıyla kızıştırmakta ve bunun neticesi olarak rekabette avantajlı konuma geçebilmek adına müşteriye verilen tavizler, bankaya sahip olduğu bütüncül hedefleri gerçekleştirme hususunda zararlar verebilmektedir (Yağar, 2007, s. 39-40).

Örgütsel kültür, zaman zaman örgütsel performansın dikkate alınması hususunda engel teşkil edebilmektedir. Bunun nedeni örgüt içerisindeki değerler, beklentiler, gizli

hesaplar, kolektif anılar ve tanımlara atıfta bulunmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt içindeki çalışma sisteminin ve planın bir göstergesidir ve bireylerin zihinlerindeki hâkim ideolojinin yansımasıdır. Çalışanların bir çeşit aidiyet ve kimlik duygusu geliştirmesini sağlamakta; örgütte kalmak için takip edilmesi gereken yollara ilişkin yazılı olmayan ve genellikle konuşulmayan bir rehber görevi görmektedir. Aynı zamanda sosyal sistemin oluşumunu ve muhafazasını da sağlamaktadır. İnsanların içinde buldukları kültürün farkına varması, genellikle yalnızca tehdit, yeni bir kültürle karşı karşıya gelme veya açık ve net biçimde açıklama durumlarıyla gerçekleşebilmektedir.

2.6. İş Performansının Gelişimi

Son dönem araştırmacılarının üzerine eğildiği konuların başında bireysel performansların değerlendirilmesi gelmektedir. Süreç, Thorndike'in 1920'de performans değerlemeleri hususunda yapılan hataları ele aldığı makalesiyle başlamış, performans değerlendirme ve bilhassa derecelendirmelere yönelik olarak yapılan çalışmalar ile sürmüştür. Bu çalışmalar farklı derecelendirme kıstaslarının, derecelendirme-sıralama kıstaslarının mukayese edilmesinin ve performansa ilişkin en objektif değerlendirme metodunun tespit edilmesinin önem kazandığını ve araştırmacıların ağırlıklı olarak performans değerlendirme konusuna eğildiklerini göstermektedir. Performans araştırmaları, 20'nci yüzyılın ikinci yarısıyla birlikte uzmanların ilgisini çekmeye başlamış ve hem psikologlar hem de insan kaynakları tarafından sıklıkla üzerinde çalışılan bir konu olmuştur. İşe alım ve çalışanların iş memnuniyetlerinin değerlendirilmesi gibi konular, performans kavramını zaman içerisinde daha da önemli hale getirmiştir (Landy & Farr, 1980).

1980 yılından başlayarak ise çalışmalar ölçek ve değerlemelerden farklı yönlere kaymış; öncelik değerlendirici veya denetçilerin değerlendirme sırasındaki tutumlarına, değerlendirdikleri kişi ile aralarındaki ilişkiye, değerlendirme kalitesine ve değerlemenin çalışanlar üzerindeki etkisine odaklanılmıştır. Campbell ve arkadaşlarına göre, literatürde yer alan çalışmalarda performans kavramına gerekli ölçüde önem gösterilmemiştir ve bunun iki nedeni vardır. İlk neden, araştırmacıların performansı tek başına incelemedikleri için çalışma konularını popüler konulardan seçmiş olmalarıdır. İkinci neden ise performansın her çalışmanın genel bir unsuru olarak kabul edilip tek

boyutlu bir model olarak değerlendirilmesi, dolayısıyla teorik anlamda altyapısal incelemesinin yapılmamasıdır (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993, s. 37). Sonnentag ve Frese, aynı nedenlerle ilişkili olarak yirmi yıla yayılmış 146 çalışma üzerinde meta-analiz çalışması gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmalardan elde edilen bulgular, Campbell ve arkadaşlarını doğrular niteliktedir (Sonnentag & Frese, 2002, s. 4).

1990'lı yıllardan başlayarak Campbell ve Borman başta olmak üzere pek çok araştırmacı iş performansı ile ilgili modeller oluşturmak amacıyla çaba sarf etmeye, iş performansını boyutlarıyla ve yaklaşımlarıyla değerlendirmeye başlamıştır (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993). Avery ve Murphy, İlgen ve Pulakos çalışmalarında bireysel iş performansı literatürünün zaman unsurunun da etkisine uğrayarak değişimden kaynaklı sürekli öğrenme, takım çalışması, teknoloji gibi yönleri üzerinde dururken; diğer araştırmacılar bu yönleri daha da genişletip bugün performansın çok farklı boyutlarda ve detaylı olarak incelenen, hakkında çok sayıda çalışma yürütülen bir alan haline getirilmesini sağlamışlardır (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993). Literatürde bireysel iş performansı sosyal psikoloji araştırmacılarının ağırlıklı olarak çalıştığı bir konu olmasına karşın; insan kaynakları, yönetim alanları ve örgütsel davranış hususunda da insanların örgüt bünyesindeki davranışlarını değerlendirmek açısından daha önemli bir hale gelmeye başlamıştır. Performans örgütlerin hedeflerine ulaşmasından ürünlerin üretimi, teslimatı ve müşteri hizmetlerine kadar uzanan geniş bir yelpazedeki tüm süreçlerde başarılı olunmasında ve pazarda rekabet avantajı oluşturulmasında yadsınamaz bir öneme sahiptir. Hakkında çok sayıda çalışma yapılmasına ve örgütler için büyük önem taşımaya karşın, psikoloji bilimi ve davranış bilimlerindeki ölçüt problemi sebebiyle standardize edilmiş ve herkes tarafından kabul görmüş bir performans tanım veya teorisi mevcut değildir. Araştırmacıların birbirinden farklı teorilere göre temellendirdiği çok boyutlu bir kavram haline gelen performans, dünyada yaşanan değişimler sayesinde farklı bakış açılarıyla zenginleşmiş ve anlaşılır hale gelmiş bir ifade olmasına karşın hâlâ soyut bir mefhumdur.

Ölçüm problemleriyle ilişkili olarak 20'nci yüzyılın başında başladığı çalışmalarını 1990'lı yıllara değin sürdüren Austin ve Villanova, bireylerin iş içi rol davranışlarının birbirinden farklı olmasından hareketle, bu farklılıkların ölçümü için belirlenmiş kıstasların da değişmesi gerektiği ve bu değişim sayesinde tüm davranış bilimlerindeki

konuların tanım, teori ve kavramsallaştırılmasında birden fazla boyutlu bir perspektif meydana getirileceği görüşündedir (Austin & Villanova, 1992).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. Çalışmanın Amacı ve Problem

Çalışmanın amacı, kamu bankaları ve özel bankalarda çalışan bireylerin maruz kaldığı mobbingin performans yönetimine etkisini saptamaktır. Araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

- H1.Özel bankada çalışan kişilerin mobbinge uğramalarının iş performansları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H2.Kamu bankasında çalışan kişilerin mobbinge uğramalarının iş performansları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H3.Özel bankada çalışan kişilerin cinsiyetleri ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4.Kamu bankasında çalışan kişilerin cinsiyetleri ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5.Özel bankada çalışan kişilerin cinsiyetleri ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H6.Kamu bankasında çalışan kişilerin cinsiyetleri ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H7.Özel bankada çalışan kişilerin yaşları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H8.Kamu bankasında çalışan kişilerin yaşları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H9.Özel bankada çalışan kişilerin yaşları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H10. Kamu bankasında çalışan kişilerin yaşları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H11. Özel bankada çalışan kişilerin medeni durumları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H12. Kamu bankasında çalışan kişilerin medeni durumları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H13. Özel bankada çalışan kişilerin medeni durumları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H14. Kamu bankasında çalışan kişilerin medeni durumları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H15. Özel bankada çalışan kişilerin eğitim durumları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H16. Kamu bankasında çalışan kişilerin eğitim durumları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H17. Özel bankada çalışan kişilerin eğitim durumları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H18. Kamu bankasında çalışan kişilerin eğitim durumları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H19. Özel bankada çalışan kişilerin kurumda çalıştıkları süre ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H20. Kamu bankasında çalışan kişilerin kurumda çalıştıkları süre ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H21. Özel bankada çalışan kişilerin kurumda çalıştıkları süre ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H22. Kamu bankasında çalışan kişilerin kurumda çalıştıkları süre ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H23. Özel bankada çalışan kişilerin kurumdaki pozisyonları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H24. Kamu bankasında çalışan kişilerin kurumdaki pozisyonları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H25. Özel bankada çalışan kişilerin kurumdaki pozisyonları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H26. Kamu bankasında çalışan kişilerin kurumdaki pozisyonları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri toplama amacıyla online anket yöntemi uygulanmıştır. Anket katılımcılara e-posta yoluyla iletilmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm kişisel bilgi soruları içermektedir, ikinci bölümde 2007 yılında Hüseyin Yavuz tarafından geliştirilen mobbing algı ölçeği kullanılmıştır, üçüncü bölümde ise 2014 yılında önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise Sigler ve Pearson (2000)

tarafından geliştirilmiş, Beğenirbaş ve Çalışkan (2014) tarafından Türkçe'ye çevirisi yapılmış olan iş performansı ölçeği kullanılmıştır.

Anketin kişisel bilgiler kısmında katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, kurumda çalıştıkları süre, kurumda çalıştıkları pozisyon ve çalıştıkları kurumun özel mi yoksa kamu bankası mı olduğunu ölçen sorular bulunmaktadır.

İkinci bölümde kullanılan mobbing algı ölçeği 5'li likert tipinde 36 adet sorudan oluşmaktadır. Soruların cevapları 1=Çok sık, 2= Sık sık, 3=Bazen, 4=Nadiren, 5=Hiç, şeklindedir. Ölçekten alınan yüksek puan algılanan mobbingin az olduğuna, düşük puan ise algılanan mobbingin fazla olduğuna işaret etmektedir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin güvenilirliği oldukça yüksek bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach's alpha katsayısı ,96 bulunmuştur.

Üçüncü bölümde kullanılan iş performansı ölçeği 5'li likert tipinde 4 adet sorudan oluşmaktadır. Soruların cevapları 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum, şeklindedir. Ölçekten alınan yüksek puan iş performansının yüksek olduğuna, düşük puan ise iş performansının düşük olduğuna işaret etmektedir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir seviyede bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach's alpha katsayısı ,76 bulunmuştur.

3.3. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Ankara ilindeki özel ve kamu bankalarında çalışan insanlar oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise rastlantısal olarak seçilen ve isimleri anonim olarak tutulan 172 kişi oluşturmaktadır.

3.4. Veri Analizi

Çalışmada verilen analizi için IBM SPSS 20 programı kullanılmıştır. Kişisel bilgilerin analizi için frekans analizi yapılmıştır. Mobbingin iş performansı üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Mobbing ve iş performansını kişilerin cinsiyetine, yaşına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, kurumda çalıştıkları süreye ve kurumda çalıştıkları pozisyona göre değişip değişmediğini görmek için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi yöntemi kullanılmıştır.

3.5. Bulgular ve Yorum

3.5.1. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek amacıyla ölçeklerin Cronbach's alpha katsayılarına bakılmıştır. Cronbach's alpha katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri şu şekildedir;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Özdamar, 2004).

Tablo 3. 1. Güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek	Cronbach's alpha	N (soru sayısı)
Mobbing Algı Ölçeği	,958	36
İş Performansı Ölçeği	,624	15

Analiz sonuçlarına bakıldığında mobbing algı ölçeğinin Cronbach's alpha katsayısı ,958 bulunmuştur. Bu değer mobbing algı ölçeğinin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra iş performansı ölçeğinin Cronbach's alpha katsayısı ,624 bulunmuştur. Bu değer iş performansı ölçeğinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.5.2. Kişisel Bilgilere Ait Bulgular

Tablo 3. 2. Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin frekans analizi sonuçları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	86	50,0
Kadın	86	50,0
Toplam	172	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %50'sinin kadın, %50'sinin erkek olduğu bulunmuştur.

Tablo 3. 3. Katılımcıların yaşlarına ilişkin frekans analizi sonuçları

Yaş	Frekans	Yüzde
21-34	45	26,2
35-44	50	29,1
45-54	38	22,1
55 ve üzeri	39	22,7
Toplam	172	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %26,2'sinin 21-34 yaş aralığında olduğu bulunmuşken, %29,1'inin 35-44 yaş aralığında, %22,1'inin 45-54 yaş aralığında ve %22,7'sinin ise 55 yaş ve üzerinde olduğu bulunmuştur.

Tablo 3. 4. Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin frekans analizi sonuçları

Medeni durum	Frekans	Yüzde
Bekar	67	39,0
Evli	105	61,0
Toplam	172	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %61'inin evli olduğu, %39'unun ise bekar olduğu bulunmuştur.

Tablo 3. 5. Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin frekans analizi sonuçları

Eğitim durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	3	1,7
Lise	19	11,0
Ön lisans / Lisans	69	40,1
Yüksek Lisans	46	26,7
Doktora	35	20,3
Toplam	172	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %1,7'sinin ilköğretim mezunu olduğu bulunmuşken, %11'inin lise mezunu, %40,1'inin ön lisans veya lisans mezunu, %26,7'sinin yüksek lisans mezunu ve %20,3'ünün doktora mezunu olduğu bulunmuştur.

Tablo 3. 6. Katılımcıların kurumlarında çalıştıkları süreye ilişkin frekans analizi sonuçları

Kurumda çalışılan süre	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	58	33,7
6-10 yıl	37	21,5
11-15 yıl	36	20,9
15 yıl ve üzeri	41	23,8
Toplam	172	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %33,7'si kurumlarında 1-5 yıldır çalışırken, %21,5'i 6-10 yıldır, %20,9'u 11-15 yıldır, %23,8'i ise 15 yıldan uzun süredir çalışmaktadırlar.

Tablo 3. 7. Katılımcıların kurumlarındaki pozisyonlarına ilişkin frekans analizi sonuçları

Kurumdaki pozisyon	Frekans	Yüzde
Müdür	42	24,4
KOBİ Müşteri İlişkileri Yöneticisi	22	12,8
KOBİ Müşteri Temsilcisi	21	12,2
Yardımcısı		
Bireysel Satış Yöneticisi	17	9,9
Bireysel Satış Temsilcisi	21	12,2
Nakit İşlem Sorumlusu	15	8,7
Gişe Memuru	25	14,5
Operasyon Servis Sorumlusu	9	5,2
Toplam	172	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %24,4'ü çalıştıkları kurumda müdür pozisyonundayken, %12,8'i KOBİ müşteri ilişkileri yöneticisi, %12,2'si KOBİ müşteri temsilcisi yardımcısı, %9,9'u bireysel satış yöneticisi, %12,2'si bireysel satış temsilcisi, %8,7'si nakit işlem sorumlusu, %14,5'i gişe memuru ve %5,2'si ise operasyon servis sorumlusu pozisyonundadır.

Tablo 3. 8. Katılımcıların çalıştıkları kurumun türüne ilişkin frekans analizi sonuçları

Çalışılan kurum	Frekans	Yüzde
Özel banka	97	56,4
Kamu bankası	75	43,6
Toplam	172	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %56,4'ü özel bankalarda çalışırken %43,6'sı kamu bankalarında çalışmaktadır.

3.5.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

H1. Özel bankada çalışan kişilerin mobbinge uğramalarının iş performansları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 3. 9. Özel bankada çalışan kişilerin mobbinge uğramalarının iş performansları üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

Çalışılan kurum	Model	B	Std. Hata	β	t	Anlamlılık değeri
Özel banka	Sabit	3,400	,196		17,317	,000
	Mobbing	,417	,104	,380	3,999	,000

$R^2 = ,144$
 $F(1, 95) = 15,992; p < ,05$

Mobbingin bağımsız, iş performansının bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi sonucuna göre bağımlı değişkenin açıklanma oranı istatistiki açıdan anlamlıdır ve R^2 değeri 0,144'tür, ($R^2 = ,144; F(1, 95) = 15,992; p < ,05$). Buna göre, mobbing, iş performansına ilişkin varyansın %14,4'ünü açıklayabilmektedir ve özel bankada çalışan kişilerde mobbingin iş performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir ($t = 3,999; p < ,05$). Bu bağlamda, özel bankada çalışan kişilerin mobbinge uğramalarının iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu varsayılarak geliştirilen hipotez kabul edilmektedir, ($\beta = ,380; p < 0,05$).

H2. Kamu bankasında çalışan kişilerin mobbinge uğramalarının iş performansları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 3. 10. Kamu bankasında çalışan kişilerin mobbinge uğramalarının iş performansları üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

Çalışılan kurum	Model	B	Std. Hata	β	t	Anlamlılık değeri
Kamu bankası	Sabit	3,450	,251		13,720	,000
	Mobbing	,303	,118	,287	2,559	,013

R² = ,082
F (1, 73) = 6,547; p < ,05

Mobbingin bağımsız, iş performansının bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi sonucuna göre bağımlı değişkenin açıklanma oranı istatistiki açıdan anlamlıdır ve R² değeri 0,082'dir, (R² = ,082; F (1, 73) = 6,547; p < ,05). Buna göre, mobbing, iş performansına ilişkin varyansın %8,2'sini açıklayabilmektedir ve kamu bankasında çalışan kişilerde mobbingin iş performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir (t = 2,559; p < ,05). Bu bağlamda, kamu bankasında çalışan kişilerin mobbinge uğramalarının iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu varsayılarak geliştirilen hipotez kabul edilmektedir, (β = ,287; p < 0,05).

H3. Özel bankada çalışan kişilerin cinsiyetleri ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 11. Özel bankada çalışan kişilerin cinsiyetleri ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları

	N	M	Std. Sapma	t	p
Erkek	51	1,75	,63		
Kadın	46	1,78	,70	-,231	,818

Araştırmaya katılan kişilerden özel bankada çalışanların cinsiyetleri ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır, (t = -,231; p > ,05). Bu varsayımla geliştirilen hipotez reddedilmektedir.

H4. Kamu bankasında çalışan kişilerin cinsiyetleri ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 12. Kamu bankasında çalışan kişilerin cinsiyetleri ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları

	N	M	Std. Sapma	t	p
Erkek	35	2,01	,75	,167	,868
Kadın	40	1,98	,74		

Araştırmaya katılan kişilerden kamu bankasında çalışanların cinsiyetleri ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır, ($t = ,167$; $p > ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez reddedilmektedir.

H5. Özel bankada çalışan kişilerin cinsiyetleri ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 13. Özel bankada çalışan kişilerin cinsiyetleri ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları

	N	M	Std. Sapma	t	p
Erkek	51	4,06	,72	-1,118	,267
Kadın	46	4,22	,72		

Araştırmaya katılan kişilerden özel bankada çalışanların cinsiyetleri ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır, ($t = -1,118$; $p > ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez reddedilmektedir.

H6. Kamu bankasında çalışan kişilerin cinsiyetleri ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 14. Kamu bankasında çalışan kişilerin cinsiyetleri ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları

	N	M	Std. Sapma	t	p
Erkek	35	4,28	,81	2,403	,019
Kadın	40	3,86	,71		

Araştırmaya katılan kişilerden kamu bankasında çalışanların cinsiyetleri ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, ($t = 2,403$; $p < ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez kabul edilmektedir. Buna göre, kamu bankasında çalışan erkeklerin, kadınlara göre iş performanslarının anlamlı olarak daha yüksek olduğu bulunmuştur.

H7. Özel bankada çalışan kişilerin yaşları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 15. Özel bankada çalışan kişilerin yaşları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları

	N	M	Std. Sapma	F	p
21-34	29	1,40	,30		
35-44	31	1,67	,58	8,758	,000
45-54	22	2,15	,78		
55 ve üzeri	15	2,11	,71		

Araştırmaya katılan kişilerden özel bankada çalışanların yaşları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, ($F(3, 93) = 8,758$; $p < ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez kabul edilmektedir. Bulunan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre, özel bankada çalışan 45 yaş üstü kişilerin, 45 yaş altı kişilere anlamlı olarak daha az mobbinge maruz kaldıkları bulunmuştur.

H8. Kamu bankasında çalışan kişilerin yaşları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 16. Kamu bankasında çalışan kişilerin yaşları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları

	N	M	Std. Sapma	F	p
21-34	16	1,50	,60		
35-44	19	1,62	,41	10,389	,000
45-54	16	2,23	,77		
55 ve üzeri	24	2,46	,69		

Araştırmaya katılan kişilerden kamu bankasında çalışanların yaşları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, ($F(3, 71) = 10,389$; $p < ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez kabul edilmektedir. Bulunan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre, kamu bankasında çalışan 45 yaş üstü kişilerin, 45 yaş altı kişilere anlamlı olarak daha az mobbinge maruz kaldıkları bulunmuştur.

H9.Özel bankada çalışan kişilerin yaşları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 17. Özel bankada çalışan kişilerin yaşları ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları

	N	M	Std. Sapma	F	p
21-34	29	3,92	,65	2,809	,044
35-44	31	4,03	,78		
45-54	22	4,35	,78		
55 ve üzeri	15	4,45	,44		

Araştırmaya katılan kişilerden özel bankada çalışanların yaşları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, ($F(3, 93) = 2,809$; $p < ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez kabul edilmektedir. Bulunan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre, özel bankada çalışan 21-34 yaş arası kişilerin, diğer gruplara göre anlamlı olarak daha az iş performansına sahip oldukları bulunmuştur.

H10. Kamu bankasında çalışan kişilerin yaşları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 18. Kamu bankasında çalışan kişilerin yaşları ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları

	N	M	Std. Sapma	F	p
21-34	16	3,50	,92	5,432	,002
35-44	19	3,93	,78		
45-54	16	4,42	,64		
55 ve üzeri	24	4,27	,56		

Araştırmaya katılan kişilerden kamu bankasında çalışanların yaşları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, ($F(3, 71) = 5,432$; $p < ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez kabul edilmektedir. Bulunan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre, kamu bankasında çalışan 21-34 yaş arası kişilerin, diğer gruplara göre anlamlı olarak daha az iş performansına sahip oldukları bulunmuştur.

H11. Özel bankada çalışan kişilerin medeni durumları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 19. Özel bankada çalışan kişilerin medeni durumları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları

	N	M	Std. Sapma	t	p
Bekar	38	1,62	,61	-1,730	,087
Evli	59	1,86	,67		

Araştırmaya katılan kişilerden özel bankada çalışanların medeni durumları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır, ($t = -1,730$; $p > ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez reddedilmektedir.

H12. Kamu bankasında çalışan kişilerin medeni durumları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 20. Kamu bankasında çalışan kişilerin medeni durumları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları

	N	M	Std. Sapma	t	p
Bekar	29	1,76	,73	-2,193	,032
Evli	46	2,14	,72		

Araştırmaya katılan kişilerden kamu bankasında çalışanların medeni durumları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, ($t = -2,193$; $p < ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez kabul edilmektedir. Buna göre, kamu bankasında çalışan kişilerden evli olanlar, bekar olanlara göre daha az mobbinge maruz kalmaktadırlar.

H13. Özel bankada çalışan kişilerin medeni durumları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 21. Özel bankada çalışan kişilerin medeni durumları ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları

	N	M	Std. Sapma	t	p
Bekar	38	3,95	,67	-2,107	,038
Evli	59	4,26	,73		

Araştırmaya katılan kişilerden özel bankada çalışanların medeni durumları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, ($t = -2,107$; $p < ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez kabul edilmektedir. Buna göre özel bankada çalışan kişilerden evli olanlar, bekar olanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek iş performansına sahiptirler.

H14. Kamu bankasında çalışan kişilerin medeni durumları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 22. Kamu bankasında çalışan kişilerin medeni durumları ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları

	N	M	Std. Sapma	t	p
Bekar	29	3,87	,76	-1,621	,109
Evli	46	4,16	,78		

Araştırmaya katılan kişilerden kamu bankasında çalışanların medeni durumları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır, ($t = -1,621$; $p > ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez reddedilmektedir.

H15. Özel bankada çalışan kişilerin eğitim durumları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 23. Özel bankada çalışan kişilerin eğitim durumları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları

	N	M	Std. Sapma	F	p
İlköğretim / Lise	12	1,45	,30		
Ön lisans / Lisans	38	1,58	,57	5,849	,001
Yüksek lisans	33	1,88	,73		
Doktora	14	2,28	,61		

Araştırmaya katılan kişilerden özel bankada çalışanların eğitim durumları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, ($F(3, 93) = 5,849$; $p < ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez kabul edilmektedir. Bulunan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre özel bankada çalışan ilköğretim / lise mezunu kişilerin diğer gruplara göre anlamlı bir şekilde daha fazla mobbinge maruz kaldıkları bulunmuştur. Öte yandan doktora mezunu kişilerin de diğer gruplara göre anlamlı bir şekilde daha az mobbinge maruz kaldıkları bulunmuştur. Bir başka deyişle eğitim seviyesi arttıkça maruz kalınan mobbing seviyesinin düştüğü görülmektedir.

H16. Kamu bankasında çalışan kişilerin eğitim durumları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 24. Kamu bankasında çalışan kişilerin eğitim durumları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları

	N	M	Std. Sapma	F	p
İlköğretim / Lise	10	1,80	,74		
Ön lisans / Lisans	31	1,81	,68	3,881	,013
Yüksek lisans	13	1,87	,69		
Doktora	21	2,43	,71		

Araştırmaya katılan kişilerden kamu bankasında çalışanların eğitim durumları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, ($F(3, 71) = 3,881$; $p < ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez kabul edilmektedir. Bulunan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır.

Buna göre kamu bankasında çalışan doktora mezunu kişiler diğer gruplardan anlamlı bir şekilde daha az mobbinge maruz kalmışlardır. Bunun yanı sıra kamu bankasında çalışan yüksek lisans mezunu kişiler, ilköğretim, lise, ön lisans veya lisans mezunlarından daha az mobbinge maruz kalmışlardır. Bir başka deyişle eğitim seviyesi arttıkça maruz kalınan mobbing seviyesinin düştüğü görülmektedir.

H17. Özel bankada çalışan kişilerin eğitim durumları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 25. Özel bankada çalışan kişilerin eğitim durumları ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları

	N	M	Std. Sapma	F	p
İlköğretim / Lise	12	3,29	,32		
Ön lisans / Lisans	38	4,01	,73	12,216	
Yüksek lisans	33	4,42	,65		
Doktora	14	4,53	,32		

Araştırmaya katılan kişilerden özel bankada çalışanların eğitim durumları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, ($F(3, 93) = 12,216$; $p < ,05$). Bu varsayım ile geliştirilen hipotez kabul edilmektedir. Bulunan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre eğitim seviyesi arttıkça iş performansının da arttığı bulunmuştur.

H18. Kamu bankasında çalışan kişilerin eğitim durumları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 26. Kamu bankasında çalışan kişilerin iş performansları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları

	N	M	Std. Sapma	F	p
İlköğretim / Lise	10	3,57	,75		
Ön lisans / Lisans	31	3,79	,87	6,142	,001
Yüksek lisans	13	4,42	,58		
Doktora	21	4,44	,45		

Araştırmaya katılan kişilerden kamu bankasında çalışanların iş performansları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, ($F(3, 71) = 6,142$; $p < ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez kabul edilmektedir. Bulunan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre kamu bankasında çalışan kişilerde ilköğretim, lise, ön lisans veya lisans mezunları arasında iş performansı konusunda bir farklılık bulunamamışken bu grupların, yüksek lisans ve doktora mezunlarından daha az iş performansına sahip oldukları tespit edilmiştir. Öte yandan yüksek lisans ve doktora mezunları arasında iş performansı olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

H19. Özel bankada çalışan kişilerin kurumda çalıştıkları süre ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 27. Özel bankada çalışan kişilerin kurumda çalıştıkları süre ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları

	N	M	Std. Sapma	F	p
1-5 yıl	34	1,40	,30	10,581	,000
6-10 yıl	23	1,71	,64		
11-15 yıl	20	1,91	,69		
15 yıl ve üzeri	20	2,30	,72		

Araştırmaya katılan kişilerden özel bankada çalışanların kurumda çalıştıkları süre ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, ($F(3, 93) = 10,581$; $p < ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez kabul edilmektedir. Bulunan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre özel bankalarda 15 yıldan daha uzun süredir çalışan kişilerin, daha az çalışanlara göre anlamlı bir şekilde daha az mobbinge maruz kaldığı bulunmuştur.

H20. Kamu bankasında çalışan kişilerin kurumda çalıştıkları süre ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 28. Kamu bankasında çalışan kişilerin kurumda çalıştıkları süre ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları

	N	M	Std. Sapma	F	p
1-5 yıl	24	1,69	,69		
6-10 yıl	14	1,60	,36	7,517	,000
11-15 yıl	16	2,16	,68		
15 yıl ve üzeri	21	2,48	,76		

Araştırmaya katılan kişilerden kamu bankasında çalışanların kurumda çalıştıkları süre ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, ($F(3, 71) = 7,517$; $p < ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez kabul edilmektedir. Bulunan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre kamu bankalarında 11 yıldan fazla çalışan kişilerin, daha az çalışanlara göre anlamlı bir şekilde daha az mobbinge maruz kaldığı bulunmuştur.

H21. Özel bankada çalışan kişilerin kurumda çalıştıkları süre ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 29. Özel bankada çalışan kişilerin kurumda çalıştıkları süre ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları

	N	M	Std. Sapma	F	p
1-5 yıl	34	4,02	,70		
6-10 yıl	23	3,88	,80	4,804	,004
11-15 yıl	20	4,14	,68		
15 yıl ve üzeri	20	4,62	,47		

Araştırmaya katılan kişilerden özel bankada çalışanların kurumda çalıştıkları süre ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, ($F(3, 93) = 4,804$; $p < ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez kabul edilmektedir. Bulunan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre özel bankada çalışan kişilerden 15 yıldan uzun süredir kurumda bulunanların iş performansı, daha az bulunanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

H22. Kamu bankasında çalışan kişilerin kurumda çalıştıkları süre ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 30. Kamu bankasında çalışan kişilerin kurumda çalıştıkları süre ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları

	N	M	Std. Sapma	F	p
1-5 yıl	24	3,80	,86		
6-10 yıl	14	4,02	,80	2,504	,114
11-15 yıl	16	4,05	,75		
15 yıl ve üzeri	21	4,37	,62		

Araştırmaya katılan kişilerden kamu bankasında çalışanların kurumda çalıştıkları süre ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır, ($F(3, 71) = 2,504$; $p > ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez kabul reddedilmektedir.

H23. Özel bankada çalışan kişilerin kurumdaki pozisyonları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 31. Özel bankada çalışan kişilerin kurumdaki pozisyonları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları

	N	M	Std. Sapma	F	p
Müdür	22	2,35	,71		
KOBİ Müşteri İlişkileri Yöneticisi	12	1,53	,32		
KOBİ Müşteri Temsilcisi Yardımcısı	14	1,81	,74		
Bireysel Satış Yöneticisi	11	1,94	,77	5,917	,000
Bireysel Satış Temsilcisi	13	1,52	,36		
Nakit İşlem Sorumlusu	6	1,30	,23		
Gişe Memuru	13	1,34	,27		
Operasyon Servis Sorumlusu	6	1,56	,44		

Araştırmaya katılan kişilerden özel bankada çalışanların kurumdaki pozisyonları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, ($F(7, 89) = 5,917$; $p < ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez kabul edilmektedir. Bulunan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre özel bankada çalışan müdürler, diğer pozisyonlarda çalışanlara göre daha az mobbinge uğramaktadırlar.

H24. Kamu bankasında çalışan kişilerin kurumdaki pozisyonları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 32. Kamu bankasında çalışan kişilerin kurumdaki pozisyonları ile mobbinge uğramaları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları

	N	M	Std. Sapma	F	p
Müdür	20	2,35	,78		
KOBİ Müşteri İlişkileri Yöneticisi	10	1,93	,57		
KOBİ Müşteri Temsilcisi Yardımcısı	7	1,98	,61		
Bireysel Satış Yöneticisi	6	2,04	,68	2,039	,063
Bireysel Satış Temsilcisi	8	1,39	,25		
Nakit İşlem Sorumlusu	9	2,19	,82		
Gişe Memuru	12	1,83	,88		
Operasyon Servis Sorumlusu	3	1,40	,25		

Araştırmaya katılan kişilerden kamu bankasında çalışanların kurumdaki pozisyonları ile mobbinge uğramaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır, ($F(7, 67) = 2,039$; $p > ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez reddedilmektedir.

H25. Özel bankada çalışan kişilerin kurumdaki pozisyonları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 33. Özel bankada çalışan kişilerin kurumdaki pozisyonları ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları

	N	M	Std. Sapma	F	p
Müdür	22	4,65	,47		
KOBİ Müşteri İlişkileri Yöneticisi	12	4,31	,61		
KOBİ Müşteri Temsilcisi Yardımcısı	14	3,68	,58		
Bireysel Satış Yöneticisi	11	4,14	1,03	4,334	,000
Bireysel Satış Temsilcisi	13	3,98	,53		
Nakit İşlem Sorumlusu	6	4,37	,70		
Gişe Memuru	13	3,65	,60		
Operasyon Servis Sorumlusu	6	4,12	,82		

Araştırmaya katılan kişilerden özel bankada çalışanların kurumdaki pozisyonları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, ($F(7, 89) = 4,334$; $p < ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez kabul edilmektedir. Bulunan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre özel bankada çalışan KOBİ müşteri temsilcisi yardımcıları ve gişe memurları, diğer pozisyonlara göre daha düşük iş performansına sahiptir.

H26. Kamu bankasında çalışan kişilerin kurumdaki pozisyonları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 34. Kamu bankasında çalışan kişilerin kurumdaki pozisyonları ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü ANOVA sonuçları

	N	M	Std. Sapma	F	p
Müdür	20	4,39	,86		
KOBİ Müşteri İlişkileri Yöneticisi	10	4,50	,46		
KOBİ Müşteri Temsilcisi Yardımcısı	7	4,21	,47		
Bireysel Satış Yöneticisi	6	3,79	,33	2,324	,035
Bireysel Satış Temsilcisi	8	3,69	,96		
Nakit İşlem Sorumlusu	9	3,80	,67		
Gişe Memuru	12	3,60	,88		
Operasyon Servis Sorumlusu	3	4,00	,00		

Araştırmaya katılan kişilerden kamu bankasında çalışanların kurumdaki pozisyonları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, ($F(7, 67) = 2,324; p < ,05$). Bu varsayımla geliştirilen hipotez kabul edilmektedir. Bulunan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre kamu bankasında çalışan bireysel satış temsilcileri ve gişe memurları, diğer pozisyonlara göre daha düşük iş performansına sahiptir.

SONUÇ

Mobbing, Türkçede “psikolojik yıldırma” olarak ifade edilmektedir. Ancak yaygın dünya dillerinde kavram “mobbing” olarak kullanılmaktadır. Bunun sebebi, hiçbir dilde mobbingin kapsamını karşılayacak bir sözcüğün türetilmiyor olmasıdır. Bu durum Türkçede de ortaya çıkmaktadır. “Psikolojik yıldırma” kavramı şiddet gibi mobbingin kapsadığı durumları ifade etmemektedir.

Mobbing beş aşamada meydana gelmektedir. İlk aşama, “anlaşmazlık” olarak adlandırılan, önemli bir sorunun ortaya çıktığı aşamadır. Henüz mobbing boyutuna ulaşılmamıştır, mağdur henüz bir rahatsızlık hissetmiyor olabilir. İkinci aşama olan “saldırganlık”, mağdurun gruptan izole edilmesi, çalışma ortamından uzaklaştırılması gibi tutumların baş gösterdiği bir aşamadır. Bu aşamada artık, mobbingin varlığından söz etmek mümkündür. Üçüncü aşama, “kurumsal güç” aşaması olup, bu noktada şirket yönetimi de mobbing sürecinin bir parçası haline gelmektedir. Mağdur, organizasyon sahibi kurumsal bir güç karşısında mücadele edecek duruma çekilmiştir. “Tanımlanma”, dördüncü aşamadır. Bu aşamada ise mağdur mobbing nedeniyle yaşadığı sorunları çözmek amacıyla psikolojik desteğe başvurur, bu durum ise mobbingin yaşandığı ortamda bireyin yaftalanmasına sebep olmaktadır. Birey iş ortamından daha da dışlanıp, baskı altında hisseder. Son aşama, “kovulma” aşamasıdır. Çalışma hayatından uzaklaştırılan mağdur kişi, doruğa ulaşan psikolojik problemleri özel hayatında da yaşamaya başlamıştır.

Mobbingin üç tarafı bulunmaktadır: mobbing uygulayıcıları, mobbing mağdurları ve mobbing izleyicileri. Mobbing uygulayıcıları, beş temel tiptedir. Bunlar antipatik kişilik, narsist kişilik, tehdit altında benmerkezci kişilik, kendi değerlerini örgüt politikası olarak benimsetmeye çalışan kişilik ile önyargılı ve duygusal kişiliktir. Bu kişiler saldırgan nitelik taşıyan eylemlere yatkınlık gösteren, mobbinge uygun ortam olduğunda devamının gelmesi için çabalayan, mobbingin kişiler üzerindeki negatif etkilerinden haberdar olan fakat umursamayan, sorumluluk ya da suçluluk duygusu hissetmeyen, hem bir suç işlemediklerini hem de yaptıklarının iyi bir şey olduğunu düşünen, diğer kişilerde suç arayan ve davranışlarının sebebini yapılan tahriklere bağlayan kişilerdir. Mobbing mağdurları ise yapılan araştırmalara göre genellikle sadık, idealist, iyi eğitilmiş ve genellikle otuzlu yaşlardaki kişilerdir. Mobbing izleyicileri, beş

kategoride toplanmaktadır. Bunlar diplomatik izleyici, yordakçı izleyici, fazla ilgili izleyici, nötr izleyici ve iki yüzlü izleyicidir.

Mobbingi ortaya çıkaran nedenler, tek bir saldırı türünden değil çeşitli saldırılardan kaynaklanmaktadır. Bunlar, şu biçimde sıralanabilir: elemanların iletişim kanallarına yapılan saldırılar, elemanların sosyal ilişkilerini hedef alan saldırgan tavır, elemanların bireysel imajını hedefleyen saldırılar, elemanların hayatını ve kariyerini hedef alan saldırılar ve elemanların sağlığını tehlikeye atan saldırılar.

Mobbingin sonuçları ise bireysel ve örgütsel olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır. Bireysel sonuçlar, maddi ve manevi kayıplara yol açmaktadır. Kişinin çalışma ortamındaki imajı, problemin kendisinde olduğunu düşündürmekte ve çekingen bir karakter geliştirmesine sebep olmaktadır. Örgütsel sonuçlar, genellikle ekonomik sonuçlardır. Bireysel sonuçların bir sonucu olan verimliliğin düşmesi, işletmeye açılan davalar, ödenen tazminatlar bu duruma örnek olarak verilebilir.

Bu çalışmanın amacı, kamu bankaları ile özel bankalarda çalışan kişilerin maruz kaldığı mobbingin performans yönetimine etkisini saptamaktır. Araştırma örneklemini Ankara ilindeki özel ve kamu bankalarında çalışan 172 birey oluşturmaktadır. Yapılan analizin sonuçları, aşağıda sıralanmaktadır.

Örnekleme ilişkin demografik detaylar özetlendiğinde, araştırmaya katılanların %50'si kadın, %50'si erkek olduğu görülmektedir. Ayrıca %26,2'sinin 21-34 yaş aralığında olduğu bulunmuşken, %29,1'inin 35-44 yaş aralığında, %22,1'inin 45-54 yaş aralığında ve %22,7'sinin ise 55 yaş ve üzerinde olduğu bulunmuştur. %1,7'si ilköğretim mezunu, %11'i lise mezunu, %40,1'inin ön lisans veya lisans mezunu, %26,7'si yüksek lisans mezunu ve %20,3'ü doktora mezunudur. Araştırmaya katılan kişilerin %33,7'si kurumlarında 1-5 yıldır çalışırken, %21,5'i 6-10 yıldır, %20,9'u 11-15 yıldır, %23,8'i ise 15 yıldan uzun süredir çalışmaktadırlar. %24,4'ü çalıştıkları kurumda müdür pozisyonundayken, %12,8'i KOBİ müşteri ilişkileri yöneticisi, %12,2'si KOBİ müşteri temsilcisi yardımcısı, %9,9'u bireysel satış yöneticisi, %12,2'si bireysel satış temsilcisi, %8,7'si nakit işlem sorumlusu, %14,5'i gişe memuru ve %5,2'si ise operasyon servis sorumlusu pozisyonundadır. Araştırmaya katılan kişilerin %56,4'ü özel bankalarda çalışırken %43,6'sı kamu bankalarında çalışmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, özel bankada çalışan kişilerde mobbing, iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bunun yanında yapılan regresyon analizine göre kamu bankalarında çalışan kişilerde de mobbing iş performansı üzerine etki etmektedir. Özel bankalarda çalışan kişilerde mobbing ve cinsiyet arasında herhangi bir bağlantı bulunmazken, durum kamu bankalarında da aynıdır. Bu sonuç, beklenmeyen bir sonuçtur. Zira yapılan birçok çalışmada, kadınların erkeklere göre daha fazla mobbing mağduru oldukları saptanmıştır. Bunun yanında özel bankalarda cinsiyet ve iş performansı arasında herhangi bir bağlantı bulunmazken, kamu bankalarında çalışan kişilerde erkeklerin iş performanslarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Özel ve kamu bankalarında yaş ve mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan ANOVA ve LSD Post-hoc testine göre, kamu bankaları ve özel bankalarda çalışan 45 yaş üstü kişiler, 45 yaş altı kişilere göre daha az mobbinge maruz kalmaktadır. Bunun yanında özel bankalar ve kamu bankalarında yaş ve iş performansı arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Her iki bankada da 21-34 yaş aralığının diğer gruplara göre anlamlı olarak daha az iş performansına sahip oldukları saptanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre özel bankada çalışanların medeni durumları ile mobbinge uğramaları arasında herhangi bir ilişki yokken, kamu bankasında çalışan kişilerden evli olanlar, bekar olanlara göre daha az mobbinge uğramaktadır. Bunun yanında özel bankalarda çalışan kişilerden evli olanlar anlamlı bir şekilde daha yüksek iş performansına sahipken, kamu bankalarında çalışan kişilerin medeni durumları ve iş performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Yapılan ANOVA ve LSD Post-hoc testlerine göre özel bankada çalışan ilköğretim / lise mezunu kişilerin diğer gruplara göre anlamlı bir şekilde daha fazla mobbinge maruz kaldıkları bulunmuştur. Öte yandan doktora mezunu kişilerin de diğer gruplara göre anlamlı bir şekilde daha az mobbinge maruz kaldıkları bulunmuştur. Bir başka deyişle eğitim seviyesi arttıkça maruz kalınan mobbing seviyesinin düştüğü görülmektedir. Kamu bankalarında ise doktora mezunu kişiler diğer gruplardan anlamlı bir şekilde daha az mobbinge maruz kalmışlardır. Bunun yanı sıra kamu bankasında çalışan yüksek lisans mezunu kişiler, ilköğretim, lise, ön lisans veya lisans mezunlarından daha az mobbinge maruz kalmışlardır. Bir başka deyişle eğitim seviyesi arttıkça maruz kalınan mobbing seviyesinin düştüğü görülmektedir. Bunun yanında eğitim durumları ile iş

performansları arasında özel bankalarda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça, iş performansı da artmaktadır. Kamu bankasında çalışan kişilerde ise ilköğretim, lise, ön lisans veya lisans mezunları arasında iş performansı konusunda bir farklılık bulunamamışken bu grupların, yüksek lisans ve doktora mezunlarından daha az iş performansına sahip oldukları tespit edilmiştir. Öte yandan yüksek lisans ve doktora mezunları arasında iş performansı olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırma sonuçlarına göre çalışılan süre ve mobbing arasında özel bankalarda ve kamu bankalarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre özel bankalarda 15 yıldan daha uzun süredir çalışan kişilerin, daha az çalışanlara göre anlamlı bir şekilde daha az mobbinge maruz kaldığı bulunmuştur. Kamu bankalarında ise 11 yıldan fazla çalışan kişilerin, daha az çalışanlara göre anlamlı bir şekilde daha az mobbinge maruz kaldığı bulunmuştur. Bunun yanında çalışılan süre ile iş performansı arasında da özel bankalarda anlamlı bir ilişki vardır. Özel bankada çalışan kişilerden 15 yıldan uzun süredir kurumda bulunanların iş performansı, daha az bulunanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Kurumdaki pozisyon ile mobbing arasında özel bankalarda anlamlı bir ilişki tespit edilmişken; kamu bankalarında edilememiştir. Buna göre özel bankada çalışan müdürler, diğer pozisyonlarda çalışanlara göre daha az mobbinge uğramaktadırlar. Kurumdaki pozisyon ile iş performansı arasında hem özel bankalar hem de kamu bankalarında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre özel bankada çalışan KOBİ müşteri temsilcisi yardımcıları ve gişe memurları, diğer pozisyonlara göre daha düşük iş performansına sahiptir. Kamu bankalarında ise bireysel satış temsilcileri ve gişe memurları, diğer pozisyonlara göre daha düşük iş performansına sahiptir.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Aktan, C. (2003). *Değişim Çağında Devlet*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). The Criterion Problem:1972-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 836-874.
- Baş. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara.
- Baş, M. İ., & Artar, A. (1990). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi” Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Baykal, A., & Toksoy, S. (2005). *Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Beğenirbaş, M., & Çalışkan, A. (2014). Duygusal Emegin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Bilge, N. (2014). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Mobbingin Mağdur, Aile, Örgüt ve Toplum Üzerindeki Etkileri: Dava Açan Mobbing Mağdurları Üzerinden Bir İnceleme*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgin, K. U. (2007). Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık “Performans Yönetimi”. *Sayıştay Dergisi* (65).
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım .
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A Theory of Performance. N. Schmidt, & W. C. diğerleri içinde, *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: Todaie Yayınları.
- Cemaloğlu, N., & Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (5).
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.

- Davenport, Z. N., Elliott, E. G., & Schwartz, D. (2014). *Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz*. (O. C. ÖnerToy, Çev.) İstanbul: Ray Yayıncılık.
- Demirgöl, A. (2007). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Deniz, D. (2012). *Mobbing (İşyerinde Yıldırma) İnsanda Saldırganlığı Açıklayan Kuramlar ve Vaka Örnekleriyle*. İstanbul: Fam Yayınları.
- Dökmen, Ü. (2005). *Küçük Şeyler* (4. Baskı b.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behaviour*, 5 (4), 372-390.
- Ekinci, B. (2002). Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Türk İdare Dergisi* (436).
- Ekiz, V. (2010). İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ermumcu.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı b.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gökçe, A. (2008). *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği*. Ankara: PEGEM Yayıncılık.
- Güngör, M. (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Gürkan, Y. (1995). Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi. *Vergi Dünyası* (169).
- Gürsoy, B. (1985). *Verimlilik Üzerine Düşünceler*. Ankara: MPM Yayınları .
- Hatunoğlu, Z., Bakan, İ., & Eraslan, İ. H. (2011). *"İşletmecilikte Seçme Konular" Stratejik Performans Yönetimi*. Ankara.
- Helvacı, A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, XXXV (1-2).
- International Labor Organizations. (1998). When working becomes hazardous. *World of Work*(26) .
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi* . Ankara: Atılım Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Karahan, A., & Yılmaz, H. (2014). Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Çalışma. *Journal of Yaşar University*, 9 (33), 5692-5693.
- Kavrakoğlu, İ. (1993). *Kalite*. İstanbul: Kalder Yayınları.

- Kenger, E. (2001). Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu. *MBA* .
- Kılıç, G. (2006). Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi* . Kayseri: Erciyes Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.
- Kirkman, B. L. Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, Vol. 42 Issue 1, 58-74.
- Kocaoğlu, M. (2007). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları Ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Koç, M., & Bulut, H. (2009). Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş Ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences* , 1 (1), 64-80.
- Kök, S. B. (2006). İş Yaşamında Psiko-şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri. *14.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi* (s. 432-437). Erzurum: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Köseoğlu, Ö. (2005). “Belediyelerde Performans Yönetimi. *Türk İdare Dergisi* (447).
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance Rating. *Psychological Bulletin* , 87 (1), 72-107.
- Lawor, A. (1985). *Productivity Improvement*. United Kingdom: Gawer Pub.
- Leymann, H. (1996). *How Serious are Psychological Problems After Mobbing?* Mobbing Encylopaedia: <http://www.leymann.se/English/frame.html> adresinden alınmıştır
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Development of Posttraumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 5 (2), 251–275.
- Luecke, R. (2008). *Performans Yönetimi*. (A. Özer, Çev.) İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Mariona Meseguer Pedra ve diğerleri. (2008). Workplace mobbing and effects on workers. *The Spanish Journal Of Psychology* , 11 (1).
- Meschkutat, B., Stackelbeck, M., & Langenhoff, G. (2002). *Mobbing Report*. Berlin: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Noa Davenport ve diğerleri. (2003). *Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz* (Cilt 1. Baskı). (O. Öneroy, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Nursoy, M., & Şimşek, M. (2001). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirme. *Standart: Ekonomik ve Teknik Dergi* (473).

Öztürk, N. (1993). Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi. *Verimlilik Dergisi* , Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.

Ravisy, P. (2004). *Le harcèlement moral au travail*. Paris.

Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2013). *İşletme*. İstanbul: Beta Basım A. Ş.

Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment, *Journal of Quality Management*, Vol.5, 27-52.

Salin, D. (2003). “Bullying and Organizational Politics in Competitive and Rapidly Chancing Work Environments. *International Journal of Management and Decision Makng* , V. 4/1, 425–441.

Skogstad, S. E. (1996). *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Bullying At Work: Epidemiological Findings In Public and Private Organizations.

Solmuş, T. (2005). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing). *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 7 (2).

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). “Performance Concepts and Performance Theory. S. Sonnentag içinde, *Psychological management of individual Performance: A Handbook in the psychology of management in organizations*. Wiley: Chichester.

Şahin, N. (2006). Duygusal Taciz (Mobbing) ve Organizasyonel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, Ş. (2001). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Günay Ofset.

Şişman, M., & Turan, S. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi* (2. Baskı b.). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Tanoğlu, Ş. (2006). İşletmelerde Yıldırmanın Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* . Konya: Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Tengilimoğlu, D., Atilla, A., & Bektaş, M. (2012). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Bireysel ve Örgütsel Açından Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 1309- 1332.

Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. *Çalışma ve Toplum* , 15-22.

Tınaz, P., Gök, S., & Karatuna, I. (2013). Sosyal Güvenlik Kurumu Çalışanlarının İşyerinde Psikolojik Taciz Algıları: Yaygınlık, Türler, Nedenler ve Bireysel Mücadele Yöntemleri. *Çalışma İlişkileri Dergisi* .

Tokat, B., Cündüoğlu, M., & Kara, H. (2011). *Değerlerin Psikolojik Kuşatması*. Kütahya: y.y.

Tutar, H. (2004). *İşyerinde Psikolojik Şiddet* (4. Baskı b.). Ankara: Platin Yayınları.

Türkçe Sözlük. (1969). Ankara: Türk Dil Kurumu.

Tütüncü, Ö., & Kılınç, İ. (2000). Sürekli Süreç Geliştirme Kapsamında Performans Değerlemenin Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar Açısından Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi* , 1 (1).

Viswesvaran, C. (2009). Bireysel iş Performansı Değerlemesi: Geçen Yüzyılın İncelenmesi ve Geleceğe Bir Bakış. D. S. Neil H. Anderson içinde, *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*. İstanbul: Metet Yayınları.

World Health Organization. (2005). *Occupational and Environmental Health Programme. Raising Awareness of Psychological Harrassment at Work, Protecting Workers Health Series*. Geneve.

Yağar, H. (2007). Toplam Kalite Yönetimi ile Organizasyonel Performans İlişkisi ve Finans Sektörü Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Yaman, E. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

EKLER**ANKET FORMU****BÖLÜM I. KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2. Yaşınız?

21-34 35-44 45-54 55 ve üzeri

3. Medeni durumunuz?

Bekar Evli

4. Eğitim durumunuz?

İlköğretim

Lise

Önlisans/Lisans

Yüksek lisans

Doktora

5. Kurumda çalıştığınız süre?

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 15 yıl ve üzeri

6. Kurumdaki pozisyonunuz?

Müdür

KOBİ Müşteri İlişkileri Yöneticisi

KOBİ Müşteri Temsilcisi Yardımcısı

Bireysel Satış Yöneticisi

Bireysel Satış Temsilcisi

Nakit İşlem Sorumlusu

Gişe Memuru

Operasyon Servis Sorumlusu

7. Çalıştığınız kurum?

Özel banka

() Kamu bankası

BÖLÜM II. MOBBİNGE İLİŞKİN SORULAR

Halen çalıştığınız iş yerinde, son bir sene içerisinde;

Mobbinge uğradınız mı?

() Çok sık

() Sık sık

() Bazen

() Nadiren

() Hiç

1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum

	1	2	3	4	5
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir.					

ÖZGEÇMİŞ

Ad/Soyad Cihan YAZIMCI
Uyruk T.C
Doğum Yeri & Tarih Karabük, Türkiye, 11.11.1987

Adres Osman temiz mahallesi,1022 Sokak
 No:43/10
 Çankaya/Ankara/TÜRKİYE

İş Telefonu +90 312 294 29 16

Cep Telefonu +90 544 640 96 62

E-mail
Cihan_rebel@hotmail.com
 Cihanyaz@garanti.com.tr

Eğitim Durumu 2008-2010 Anadolu Üniversitesi İşletme Lisans
 2006 - 2008 Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Yönetim Ön Lisans
 2001 -2004 Cumhuriyet Lisesi

Yabancı Dil İngilizce (Çok Orta)

Profesyonel Deneyimler Ve Yapılan Stajlar

- Ekim 2008 - ... : Garanti Bankası A.Ş Devam ediyor.

Sürücü Ehliyeti B Sınıf

Bilgisayar Programları MS Ofis Programları (PowerPoint, Excel, Word,)

Operasyon Sistemleri İleri Düzeyde MS Windows (98/2000/NT/XP)

Ofis Araçları