



**T.C.  
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**MOBBİNG ALGISININ ÇALIŞAN PERFORMANSI  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ (NİĞDE İLİ BANKACILIK  
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA)**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Bülent DOKUZER**

**Niğde  
Haziran, 2018**

T.C.  
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

MOBBİNG ALGISININ ÇALIŞAN PERFORMANSI  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ (NİĞDE İLİ BANKACILIK  
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA)

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Bülent DOKUZER

Danışman : Doç. Dr. İbrahim YALÇIN  
Üye : Prof. Dr. Murat TÜRK  
Üye : Prof. Dr. Nafiz TOK  
Üye : Prof. Dr. Zeliha SEÇKİN  
Üye : Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Niğde  
Haziran, 2018

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Mobbing Algısının alışan Performansı Üzerindeki Etkileri (Niğde İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama)” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde doktora yazım kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığı, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıklarını her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunun onurumla doğrularım. 21.06.2018

Bülent DOKUZER

İmza



## ONAY SAYFASI

Doç. Dr. İbrahim YALÇIN danışmanlığında Bülent DOKUZER tarafından hazırlanan “Mobbing Algısının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Niğde İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tarih: 21 / 06 / 2018

### JÜRİ :

Danışman : Doç. Dr. İbrahim YALÇIN

Üye : Prof. Dr. Murat TÜRK

Üye : Prof. Dr. Nafiz TOK

Üye : Prof. Dr. Zeliha SEÇKİN

Üye : Doç Dr. Korhan KARACAOĞLU



### ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun ..... Tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Dr. Öğr. Üyesi Hünkar GÜLER  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Bu çalışma ile iş hayatımızda giderek önem kazanmaya başlayan modern toplumlarda çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıkları üzerinde olumsuz etkiler bırakan bir işyeri hastalığı olarak ele alınan “Mobbing” kavramı ve çalışanların performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, ön lisans öğrenimimden başlayarak yüksek lisans öğrenimimde devam eden ve doktora çalışmalarım da değerli bilgi ve deneyimleriyle yardımlarını ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Sayın İbrahim YALÇIN’a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca; çalışmamın anketine katılarak değerli zamanlarını ayıran, görüş ve önerileri ile çalışmamıza yön veren Niğde ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan kıymetli meslektaşlarıma teşekkür ederim.

İhtiyaç duyduğum her an yanımda olan, bana sürekli moral ve motivasyon aşılayan, her konuda bana güvenen, hayat tecrübeleri ile beni her zaman doğru yola yönlendiren, özellikle bankacılık sektörünün geçmişine hakim, sektörde yaşanan mobbing olgusuna defalarca şahit olan ve bizzat yaşayan, kıymetli Annem Emekli Bankacı Emine DOKUZER’e, hem kamuda hem özel sektörde yıllarca emek sarfetmiş olan, kıymetli Babam Emekli Kamu İşçisi Kazım Rıza DOKUZER’e ve mesleki bilgi ve birikimini benden esirgemeyen, Kara Kuvvetleri Komutanlığı emrinde çalışan kardeşim Psikolog Levent DOKUZER’e,

Söz verdiği gibi; iyi günde, kötü günde hep yanımda olan, sabır ve anlayışla sevgisini, destek ve yardımlarını benden esirgemeyen sevgili eşim Jeoloji Yüksek Mühendisi, Şuhay DOKUZER’e ve canım evlatlarım BORAN’a ve ASİL’e sonsuz teşekkürler.

Çalışmamın literatüre katkı sağlaması, kurumlara ve çalışanlara faydalı olması dileklerle...

Bülent DOKUZER

Niğde, 2018

## ÖZET

### DOKTORA TEZİ

# MOBBİNG ALGISININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ (NİĞDE İLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA)

**DOKUZER, Bülent**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışmanı: Doç. Dr. İbrahim YALÇIN**

**Haziran 2018, 165 sayfa**

Mobbing bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan derin olumsuz sonuçları olan olgulardan biridir. Ancak çalışanların bir kısmı mobbingi iş yaşamının bir parçası olarak değerlendirirken bir kısımda işlerini kaybetme korkularından mobbingi dikkate almamaktadırlar. Sosyal bir hastalık olan mobbing bireyin motivasyonunu ve yaratıcılığını yok ederek örgüt performansını düşürmektedir.

Mobbing ve performans ilişkisini araştıran sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bankacılık sektöründe ise bu konuda yapılmış çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın amacı bankacılık sektöründe çalışanların algıladıkları mobbing davranışları ile çalışanların performansları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmanın evrenini Niğde ilinde kamu ve özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya 211 banka çalışanı katılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların performans düzeyleri algıladıkları mobbing düzeyinden etkilenmektedir. Mobbingi çalışan performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı negatif bir etkisi bulunmaktadır. Bu bulgu alan yazındaki daha önceki bulgularla uyumluluk göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Çalışan Performansı, Görev Performansı, Bağlamsal Performans, Bankacılık, Demografik Değişkenler

## **ABSTRACT**

### **DOCTORAL THESIS**

#### **THE EFFECTS OF MOBBING PERCEPTION WORKING PERFORMANCE (A CASE STUDY ON BANKING SECTOR IN NIGDE PROVINCE)**

**DOKUZER, Bülent**

**Department of Business Administration**

**Supervisor: Assist. Prof. Dr. İbrahim YALÇIN**

**June 2018, 165 Pages**

Mobbing is one of the states which has deep negative outcomes on individuals, institutions and the whole society. But while some of the employees evaluate mobbing as the natural result of work life, some others do not take it into account the fear of losing their jobs. As a social disease mobbing destroys individuals' motivations and creativeness decreasing institutional performance.

There are limited researches on the relationship between mobbing and performance. On banking sector no research on this subject has been found. The primary purpose of this research is to study the relation between mobbing and performance in banking sector. The universe of this study is employees of public and private bank in Niğde Province of Turkey. 211 employees participated in this research. Face to face questionnaires are used to gather data.

According to results gathered in this research, employees' performance is predicted by employees' perceived mobbing level. Mobbing has a statistically significant negative effect on employees' performance. This result is consistent with former research in the field literature.

**Key Words:** Mobbing, Employee Performance, Task Performance, Contextual Performance, Banking Sector, Demographic Variables

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR .....	xii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. MOBBİNG KAVRAMI .....</b>	<b>1</b>
1.1. Mobbing Kavramının Tanımı .....	1
1.2. Mobbing Kavramının Ortaya Çıkışı .....	5
1.3. Mobbing Davranışları .....	6
1.4. Mobbing İle Doğrudan İlişkili Kavramlar .....	7
1.4.1. Çatışma .....	7
1.4.1.1. Çatışmanın Nedenleri .....	7
1.4.1.2. Örgütsel Çatışma- Mobbing İlişkisi.....	9
1.4.2. Şiddet .....	10
1.4.3. Cinsel Taciz .....	13
1.4.4. Zorbalık (Bullying).....	13
1.4.5. Stres.....	14
1.5. Mobbinge Neden Olan Faktörler .....	16
1.5.1. Bireysel Faktörler .....	16
1.5.1.1. Kişilik Tipleri ve Psikososyal Faktörler .....	16
1.5.1.2. Cinsiyet Faktörü.....	17
1.5.2. Yönetimsel ve Örgütsel Faktörler.....	20
1.5.3. Sosyal Faktörler .....	23
1.6. Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması .....	24
1.6.1. Leymann'ın Mobbing Davranış Örnekleri .....	25
1.6.1.1. İletişime Yönelik Saldırıları.....	25
1.6.1.2. Sosyal İlişkilere Saldırıları.....	26



1.6.1.3. Sosyal Konuma Saldırıları .....	26
1.6.1.4. Mesleki ve Özel Hayata Saldırıları .....	27
1.6.1.5. Sağlığa Yönelik Saldırıları .....	27
1.6.2. Knorz ve Zapf'ın Mobbing Davranış Örnekleri .....	28
1.7. Mobbing Sürecinin Temel Özellikleri ve Aşamaları .....	30
1.7.1. Mobbing Sürecinin Temel Özellikleri .....	30
1.7.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları .....	31
1.7.2.1. Çatışma (Anlaşmazlık) .....	32
1.7.2.2. Saldırgan Eylemler .....	32
1.7.2.3. Damgalama .....	33
1.7.2.4. Çalışanın İşine Son Verme .....	33
1.8. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar .....	34
1.8.1. Mobbing Uygulayanlar .....	34
1.8.1.1. Mobbing Uygulayanların Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Durumları .....	34
1.8.1.2. Mobbing Uygulayanların Tipleri .....	37
1.8.2. Mobbing Mağdurları .....	41
1.8.2.1. Mobbing Mağdurlarının Psikolojik Durumları .....	41
1.8.2.2. Mobbing Mağdurlarının Özellikleri .....	41
1.8.2.3. Mobbing Mağduru Olmaya Aday Kişiler .....	43
1.8.2.4. Mobbinge Maruz Kalma ve Bazı Değişkenler Arasındaki İlişki .....	44
1.8.2.5. Mobbing Mağdurlarının Tepkileri .....	45
1.8.3. Mobbing Seyircileri .....	46
1.8.3.1. Mobbing Seyircilerinin Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Durumları .....	46
1.8.3.2. Mobbing Seyirci Tipleri .....	46
1.9. Mobbing Davranışlarının Gerekçeleri .....	48
1.9.1. Guruba Uymaya Zorlamak .....	48
1.9.2. Düşmanlıktan Zevk Alma .....	48
1.9.3. Sadece Zevk Arayışı .....	48
1.9.4. Can Sıkıntısı .....	49
1.9.5. Ön Yargıları Pekiştirmek .....	49
1.9.6. Ayrıcalıklı Olduğuna İnanmak .....	50
1.9.7. Sahip Olmadıklarının Acısını Çıkarmak .....	50
1.9.8. Bencillik .....	50
1.10. Mobbing Uygulayıcısı ve Kurbanı Arasındaki İlişki .....	51

1.10.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing .....	51
1.10.2. Eşdeğer Pozisyonlar Arasında Mobbing (Yatay Mobbing) .....	52
1.10.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing .....	52
1.11. Mobbingin Sonuçları.....	53
1.11.1. Mağdur Açısından Sonuçları.....	54
1.11.2. Mobbingin Çalışanın Ailesine ve Toplumla İlişkin Sonuçları.....	57
1.11.3. Mobbingin Uygulandığı Örgütlere İlişkin Sonuçları .....	57
1.12. Mobbingin Önlenmesi İçin Yapılması Gereken Çalışmalar .....	60
1.12.1. Mobbingin Önlenmesi İçin Yapılması Gereken Bireysel Çalışmalar .....	62
1.12.2. Mobbingin Önlenmesi İçin Yapılması Gereken Örgütsel Çalışmalar.....	64
1.12.3. Mobbingin Önlenmesi İçin Yapılması Gereken Toplumsal Çalışmalar .....	66
1.13. Türk Banka Finans Sektöründe Mobbing .....	67

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. ÇALIŞAN PERFORMANSI.....</b>	<b>70</b>
2.1. Performans Kavramı .....	70
2.1.1. Takım Performansı ve Örgütsel Performans .....	72
2.1.2. Çalışan Performansı.....	72
2.2. Çalışan Performansının İşletmeler İçin Önemi .....	74
2.3. Performans Boyutları .....	76
2.3.1. Görev Performansı ve Farklı Açılardan Sınıflandırılması.....	78
2.3.2. Bağlamsal Performans .....	79
2.3.2.1. Bağlamsal Performansın Yapısı ve Tasnifi .....	80
2.3.2.2. Bağlamsal Performansın Boyutları.....	81
2.4. Görev ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar .....	83
2.5. Performansın Ölçümü .....	84
2.5.1. İş Görenlerin Performans Ölçümü.....	85
2.5.2. Performans Ölçümünün Yararları.....	86
2.5.3. Performans Yönetimi.....	87
2.6. Bireysel Performansı Etkileyen Faktörler.....	89
2.6.1. Yönetimsel Faktörler .....	90
2.6.2. Bireysel Faktörler .....	90
2.6.3. Diğer Faktörler.....	91
2.7. Bankacılık Sektöründe Çalışan Performansının Önemi.....	91

2.8. Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki .....	93
---	----

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. ÇALIŞANLARIN MOBBİNG ALGI DÜZEYLERİ İLE İŞYERLERİNDEKİ PERFORMANS DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ .....</b>	<b>97</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....	97
3.2. Araştırmanın Önemi .....	98
3.3. Araştırmanın Kısıtları .....	99
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	100
3.5. Araştırmanın Yöntemi .....	102
3.5.1. Örneklem Yöntemi .....	102
3.5.2. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi .....	103
3.5.2.1. Psikolojik Şiddet Envanteri (LIPT) .....	103
3.5.2.2. Performans Ölçeği .....	106
3.6. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi .....	107
3.6.1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	108
3.6.2. Katılımcıların Mobbing ve Performans Algılarına İlişkin Bulgular .....	109
3.6.3. Korelasyon Analiz Sonuçları .....	111
3.6.4. Regresyon Analizi Sonuçları .....	115
3.6.5. Katılımcıların Mobbing Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması .....	120
3.6.6. Katılımcıların Performans Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması .....	126
<b>SONUÇ .....</b>	<b>133</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>141</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>157</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>162</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Sağlıklı Bir Çatışmanın Yaşandığı İşyeri İle Mobbing Uygulanan İşyeri Arasındaki Farklar .....	10
Tablo 2. İşyeri Şiddeti Davranışları .....	12
Tablo 3. Dünyada Mobbing Mağdurlarının Sayılarına İlişkin Yüzdesel Değerler.....	18
Tablo 4. Mobbingin Derecelerine Göre Ortaya Çıkan Tıbbi Bozukluklar .....	55
Tablo 5. Mobbingin Maliyetleri.....	60
Tablo 6. Borman ve Motowidlo'nun Bağlamsal Performans Tasnifi.....	81
Tablo 7. Mobbing Ölçeği Faktör Yapısı .....	105
Tablo 8. Performans Ölçeği Faktör Yapısı .....	107
Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	108
Tablo 10. Mobbing Puan Ortalamaları .....	109
Tablo 11. Çalışan Performansı Puan Ortalamaları .....	110
Tablo 12. Çalışan Performansı Ölçeğine Verilen Yanıtların Dağılımları.....	110
Tablo 13. Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri .....	113
Tablo 14. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	114
Tablo 15. Mobbingin Çalışan Performansı Genel Üzerine Etkisi .....	115
Tablo 16. Mobbing Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Genel Üzerine Etkisi .....	116
Tablo 17. Mobbing Alt Boyutlarının Görev Performansı Üzerine Etkisi.....	117
Tablo 18. Mobbing Alt Boyutlarının Bağlamsal Performans Üzerine Etkisi.....	118
Tablo 19. Mobbing Algısının Cinsiyete Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin T Testi Sonuçları .....	120
Tablo 20. Mobbing Algısının Medeni Duruma Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin T Testi Sonuçları .....	121
Tablo 21. Mobbing Algısının Çalıştıkları Bankanın Sermaye Sahipliğine Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin T Testi Sonuçları .....	122
Tablo 22. Mobbing Algısının Unvana Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	122

Tablo 23. Mobbing Algısının Yaşa Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	123
Tablo 24. Mobbing Algısının Eğitim Düzeyine Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	124
Tablo 25. Mobbing Algısının Kurumda Çalışma Sürelerine Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	124
Tablo 26. Performans Algısının Cinsiyete Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin T Testi Sonuçları .....	126
Tablo 27. Performans Algısının Medeni Duruma Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin T Testi Sonuçları.....	127
Tablo 28. Performans Algısının Çalıştıkları Bankanın Sermaye Sahipliğine Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin T Testi Sonuçları .....	127
Tablo 29. Performans Algısının Unvana Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	128
Tablo 30. Performans Algısının Yaşa Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	129
Tablo 31. Performans Algısının Eğitim Durumuna Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin T Testi Sonuçları .....	130
Tablo 32. Performans Algısının Kurumda Çalışma Süresine Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	130

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çatışma Süreci.....	8
Şekil 2. Araştırmanın Modeli.....	101
Şekil 3. Araştırmanın Sonuç Modeli.....	119



## KISALTMALAR

<b>A.B.D.</b>	:	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AB</b>	:	Avrupa Birliği
<b>AGY</b>	:	Amaçlara Göre Yönetim
<b>Akt.</b>	:	Aktaran
<b>ÇSGB</b>	:	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
<b>ILO</b>	:	Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization)
<b>PYS</b>	:	Performans Yönetim Süreci
<b>TBMM</b>	:	Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>TDK</b>	:	Türk Dil Kurumu
<b>vd.</b>	:	Ve diğerleri

## GİRİŞ

Mobbing iş yaşamının başlangıcından günümüze kadar her zaman var olmuş ancak yakın zamana kadar kavramlaştırılamamış bir olgudur. Mobbing, işyerinde hedefe konan kişileri sindirerek işten uzaklaştırma amacı taşıyan sistemli, sürekli, düşmanca ve ahlakdışı davranışlardır.

Ülkemizde özellikle bankaların satış kadrolarında çalışan bankacılar yoğun şekilde mobbinge maruz kalmaktadırlar. Bankacılara ulaşılması mümkün olmayan satış hedefleri verilmekte ve istenilen performansa ulaşamayanlar çeşitli baskılara maruz kalmaktadırlar. Ülkemizde personel devir oranının en yüksek olduğu sektör bankacılıktır (Özdemir, 2017: 1).

Çalışma yaşamında mobbingin mağdur üzerinde oluşturduğu en önemli etki çalışanın iş performansı sonuçlarında izlenmektedir (Davenport vd., 2003: 63). Mobbing, işyerinde çaresiz, mutsuz, ümitsiz ve endişeli insanların çoğalmasına ve kurumun performansının düşmesine neden olmaktadır. Mobbing çalışanı hedef alıyor gibi görünse de, kurumsal imajı tahrip etmekte ve maliyetleri arttırmaktadır. Çalışanların mobbing uygulanan bir kurumda huzursuz olmaları doğaldır. Bu durumda çalışanların performansını ve verimliliği düşürmekte ve dolayısıyla mobbinge uğrayan çalışanlar başka kurumlara yönelebilmektedirler (Çalış Duman ve Akdemir, 2016: 30).

Yüksek eğitim seviyesindeki çalışanların mobbing davranışına daha fazla yönelmesi veya daha fazla maruz kalması mümkündür. Yüksek eğitim düzeyine rağmen sosyal iklimin zayıf olduğu kültürlerde ve saldırgan kültürlerde önemli oranlarda mobbing olayına rastlanabilmektedir (Alparslan ve Tunç, 2009: 150). Araştırmalar, mobbinge maruz kalan bireylerin çalışma yaşamında dürüstlük, yaratıcılık, başarı gibi birçok olumlu özellik gösteren duygusal zekâsı yüksek bireyler olduğunu ortaya koymaktadır (TBMM Komisyon Raporu; 2011: 4).

Herhangi bir kurumda çalışan bir kişi şu ana kadar mobbinge maruz kalmamış olabilir. Ancak mobbing olgusu birçok faktöre bağlı olduğundan kimsenin mobbinge maruz kalmamasının garantisi bulunmamaktadır. Her hangi birisi emekliliğine bir yıl kala sadece amiri değiştiğinden ve yaşının ilerlemesinden dolayı daha fazla sağlık sorunları yaşadığı için mobbinge maruz kalabilir. Sonuç olarak her an her çalışan mobbing ile yüzleşebileceği gibi bir yakını da mobbing mağduru olabilir.



Mobbing tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yaygın bir şekilde yaşanmaktadır. Yerel kültürün bir uzantısı olarak; otorite sahiplerini sorgulayan, yanlışlıkları ihbar eden, başarısıyla ön plana çıkan, diğerlerinden farklı olan kişiler ortamdaki uzaklaştırılmak istenmektedir (Polat, 2013: 6).

Mobbing ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Farklı sektörlerde yapılan araştırmalar, mobbingin örgütün sağlığı üzerinde olduğu kadar, çalışanın iş performansı, fiziki ve duygusal sağlığı üzerinde de yıkıcı etkileri bulunduğunu göstermektedir (Çınar ve Akpunar, 2017: 54).

4 farklı sektörde 14 işletme üzerinde yapılan bir araştırmaya göre mobbingin çalışanların aile hayatını, psikolojik ve fizyolojik sağlıklarını, işe devamsızlıklarını, iş verimliliklerini ve performanslarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Kaymakçı, 2008, 241).

Kamu ve özel hastane çalışanları (Korkmaz vd., 2014), öğretim elemanları (Şenerkal, 2004) ve çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcileri (Çalış Duman ve Akdemir, 2016) üzerine yapılan araştırmalarda çalışanların yaşadığı mobbing ile performansları arasında olumsuz bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Konu ile ilgili yapılan başka çalışmalarda da mobbingin çalışan performansı üzerindeki olumsuz etkileri üzerinde durulmaktadır. Bir araştırmanın (Carbo, 2010:5) sonuçlarına göre mobbinge maruz kalan çalışanların %37'sinin işverene olan adanmışlığı azalmakta, %28'i mobbingden kurtulmak için işten ayrılmakta, %22'si iş performansını düşürmekte ve %12'si de mobbingin direk sonucu olarak işten ayrılmaktadır. Bir kısım çalışanlar ise başka alternatifleri olmadığından dolayı mobbinge maruz kalmalarına rağmen işyerinde çalışmaya devam etmektedirler. İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre (Rayner, Hoal ve Cooper, 2001:135) mobbinge maruz kalan çalışanlar performanslarını normal performanslarına göre %80 düşürmektedirler (Akt: Divincová ve Siváková, 2014).

Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda farklı bulgular da elde edilmiştir. Örnek olarak Çınar ve Akpunar (2017) tarafından öğretmenler üzerine yapılan bir araştırmaya göre katılımcıların yarısından fazlası, mobbingin; iş performansını olumsuz etkilediği şeklindeki ifadeye katılmadıklarını ve mobbingden tedirginlik duymadıklarını belirtmişlerdir. Divincová ve Siváková (2014) tarafından Slovakya'da finans sektöründe çoğunluğu üniversite mezunu çalışanlar üzerine yapılan araştırmaya göre çalışanların birçoğu mobbinge maruz kaldığının farkında bile değildirler.

Performans değerlendirme tüm dünyada kamu ve özel sektörde üzerinde önemle durulan konuların başında gelmektedir örgütlerdeki performans düşüklüğünün en önemli nedenlerinden biri olan mobbingin tüm dünyada ve özellikle ülkemiz gibi sendikalaşmanın yetersiz olduğu ülkelerde, yaşanma sıklığı düşünülürse, bu alanda yapılacak çalışmalara olan ihtiyaç daha iyi anlaşılacaktır. Bu çalışmada çalışanların performans düzeyleri ile mobbing arasındaki ilişki birlikte ele alınarak incelenmiştir.

Çalışanların rgt içindeki mobbinge dair algıları onların performans düzeyini etkilemektedir. Dolayısıyla mobbing algısının düşük düzeyde olması örgütün başarısında kritik öneme sahiptir. Mobbing algısının düşük olarak gerçekleştiği örgütlerde çalışanların algıladıkları performansları yüksek düzeyde olacaktır.

Bu araştırmada kamu ve özel bankalarda çalışan işgörenlerin algıladıkları mobbing düzeyi ile performansları arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Mobbing ve performans algılarının çalışanların demografik verilerine göre değişip değişmediğini araştırmak ise çalışmanın ikincil amacını oluşturmaktadır.

Bu alışma bankacılık sektöründe yapılmış alan araştırmasına dayanmaktadır. Araştırmanın ana kütlesini, Niğde ilinde faaliyet gösteren 14 özel ve kamu bankasına ait 30 şubenin 450 çalışanı oluşturmaktadır. Belirtilen kurumlardaki bütün çalışanlara ulaşmak mümkün olduğu için tam sayım yöntemine başvurulmuştur. Anket formları, bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Böylece anketi dolduranların herhangi bir baskı altında kalmalarının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Anket formu uygulanırken aynı iş yerinde 6 aydan daha uzun süreli çalışanlar seçilmiştir. Toplamda 211 çalışandan alınan veriler ile çalışma tamamlanmıştır.

Araştırmanın temel kısıtları zaman ve maliyet kısıtlarıdır. Zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı araştırmanın ana kütlesi Niğde ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarından oluşmaktadır.

Mobbing olgusunun olumsuz imajı, çalışanlarda mobbing olgusu için farkındalığın az olması, farkındalığı olan çalışanların ise bu olguyla ilgili görüşlerini açıklamaktan korkmaları gibi nedenlerle çalışanların araştırmamıza katılmak ve görüşlerini belirtmek konusunda çok istekli olmamaları ve iş yoğunluklarını bahane ederek zaman ayırmak istememeleri araştırmanın diğer kısıtlarındandır. Buna bağlı olarak 450 kişiden oluşan ana kütle 211 kişi ile sınırlı kalmıştır.

Çalışanların işyerinde mobbingi algılama düzeyleri ile performans düzeyleri arasındaki farklılığın belirlenmesinde kullanılan yöntemler, anketi cevaplayanların subjektif görüşlerini içermektedir. Araştırmanın güvenilirliği katılımcıların mobbing ve performans ölçeklerindeki önermeleri ne şekilde ve nasıl algıladıklarına bağlıdır. Bu ise anket tekniğinin araştırmalar için getirdiği en önemli kısıtı oluşturmaktadır.

Bu çalışma ile mobbing algılaması ile performans algılaması arasındaki ilişkiler araştırılarak performans ve mobbing olgusuna yönelik ampirik düzeydeki boşluğun nispeten doldurulması amaçlanmıştır. Dünyada ve Türkiye’de, gerek bankacılık sektöründe gerekse genel anlamda, mobbingin çalışan performansı üzerindeki etkileri alanında yapılan çalışma sayısının yetersizliği çalışmanın önemini ve literatüre yapacağı katkıyı ortaya koymaktadır. Ancak araştırma sonucunda elde edilen bulgular, sadece araştırmanın yapıldığı kurum ve kuruluşları temsil etmekte olup, tüm banka çalışanları adına genellemek gerçekçi olmayacaktır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketler araştırmacı tarafından katılımcılara yüz yüze görüşme yöntemi ile doldurtulmuştur. Verilerin toplanmasında kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, çalışılan bankanın sermaye sahipliği türü, unvan, yaş, öğrenim durumu ve aynı kurumda çalışma süresi) belirlenmesine yönelik ifadeler; ikinci bölümde işyerinde maruz kalınan/kalınabilecek mobbing davranışlarına ve üçüncü bölümde de işyerinde mobbing davranışlarına maruz kalan çalışanın performansı ile ilgili yargılara yer verilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bunların değerlendirilmesinde Regresyon ve Korelasyon analizleri, One-way ANOVA Parametrik Testi ve Post-Hoc Testlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır:

**Birinci bölümde**, ilk olarak mobbing kavramı tartışılmış ve mobbing ile doğrudan ilişkili kavramlara yer verilmiştir. Daha sonra mobbing süreci ayrıntıları ile incelenmiştir. Yönetimsel ve örgütsel faktörler açısından mobbing olgusu ve mobbingin sonuçları irdelenmiştir. Ardından mobbingin önlenmesi için yapılması gereken bireysel, örgütsel ve toplumsal çalışmalardan söz edilmiştir. Son olarak da Türk bankacılık sektöründe mobbing uygulamaları araştırılmıştır.

**İkinci bölümde**, öncelikle çalışan performansı kavramı tanımlanmış ve çalışan performansının işletmeler için önemine yer verilmiştir. Daha sonra performans

boyutları olarak görev ve bağlamsal performansa ayrıntılı bir şekilde yer verilerek, iki performans boyutu arasındaki farklılıklardan bahsedilmiştir. Ardından performans ölçümü ve bireysel performansı etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir. Son olarak bankacılık sektöründe çalışan performansının öneminden bahsedilerek, mobbing olgusu ve bireysel performans ilişkisi incelenerek bu bölüme son verilmiştir.

**Üçüncü bölümde**, sırasıyla amacı ve kapsamı, önemi, kısıtları, araştırmanın modeli ve dayandığı hipotezler ile araştırmanın yöntemi açıklanmaktadır. Bölümün son kısmında ise araştırma sonucunda elde edilen bulguların analizi ve bu bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

**Sonuç** bölümünde ise araştırmadan elde edilen veriler analiz edilerek elde edilen bulgulara, değerlendirmeler ve yorumlara yer verilmektedir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. MOBBİNG KAVRAMI

Bu bölümde mobbing kavramının tanımı, mobbing ile doğrudan ilişkili kavramlar, mobbing süreci, mobbing olgusunun nedenleri ve sonuçları, mobbing sürecinin paydaşları ve bankacılık sektöründe mobbing olgusu açıklanmaktadır.

#### 1.1. Mobbing Kavramının Tanımı

Yönetim alanında son dönemlerde yapılan aştırmalarda yeni bir olgu ortaya konmuştur. Bu olgu bilim insanları tarafından “mobbing” olarak adlandırılmaktadır.

Mobbing “örgütlerde bir bireye karşı bir ya da birkaç birey tarafından sistematik bir biçimde yöneltilen düşmanca ve gayri ahlaki iletişim biçimlerini içeren psikolojik terör” dür (Cemaloğlu, 2007: 111-126).

Mobbing, Latince “mobile vulgus” kelimelerinden türetilmiş ve karasız kalabalık” anlamına gelmektedir (Tınaz, 2008: 7). Almanca da “mob” “sokaktakiler” ve “ayaktakımı” anlamına gelmektedir (Orhan, 2009: 10). İngilizce saldırma manasında olan “Mob” kökünden gelen “Mobbing” kavramı, “kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık” anlamına gelmektedir (Seyyar ve Öz, 2007: 265-266).

Türkçe alanyazında mobbingin tam bir karşılığı bulunmadığı ve çok farklı karşılıklarının olduğu görülmektedir (Aytaç ve Bayram, 2011: 81).

Bunlardan bazıları şu şekilde ifade edilmektedir (Gün, 2009: 18; Tınaz, 2008: 17).

- İşyerinde (dışlama, zorbalık, psikolojik azap, duygusal linç, psikolojik terör, psikolojik işkence, duygusal taciz, psikolojik şiddet, manevi taciz, çalışanı yıldırma yönelik psikolojik saldırı),
- İşyeri sendromu yada travması,
- Örgütsel taciz yada yıldırma,
- Psikolojik baskı, hakkın gasp edilmesi, kötü davranma, tahakküm etme, duygusal saldırı, ayrımcılık, manevi işyeri işkencesi, duygusal

taciz, eziyet, psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, yalıtma, ruhsal taciz, bezdirme, bunaltma, bıktırma, aşağılama, rahatsız etme, sıkıntı verme, yıldırkaçır, gibi karşılıklar mobbing kavramını anlatmak için kullanılmaktadır.

Türk Dil Kurumu, mobbinge karşılık “bezdiri” kelimesini önermektedir. Bezdiri; “iş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” olarak açıklanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 07.11.2013).

Tınaz’a (2008: 18) göre mobbingi Türkçede en iyi ifade eden kelime “psikolojik taciz” dir. Çünkü bu taciz, fiziksel değildir. Küçültücü, aşağılayıcı, dışlayıcı, yok sayıcı, iğneleyici sözlerle veya çeşitli imalı davranışlarla hedefteki kişinin psikolojisinin bozulması amaçlanmaktadır.

Mobbingin Türkçe en iyi karşılığının “yıldırma” olduğu da ileri sürülmektedir (www.turkoloji.cu.edu.tr, 02.02.2016).

Yukarıda ifade edilen Türkçe karşılıklarının yanında “mobbing” Türkçe alan yazında sıklıkla kullanılmaktadır. Mobbingin Türkçede çok farklı karşılıklarının olmasının yanında İngilizce literatürde de mobbingle aynı veya yakın anlamlarda çok farklı kelimelerin tercih edildiği görülmektedir. İngilizce alanyazında mobbingle birlikte bullying (zorbalık), work or employee abuse (iş ya da işgören tacizi), mistreatment (kötü muamele), emotional abuse (duygusal taciz), victimization (kurban etme), intimidation (gözdağı verme), verbal abuse (sözlü taciz) ve horizontal violence (yatay şiddet) scape- goating (günah keçiliği), workplace trauma (işyeri travması), misbehavior in organizations (örgütlerde kötü davranış), incivility (kabalık), abusive supervision (istismarcı denetim), social undermining (sosyal baltalama), macho management (maço yönetim), employee emotional abuse (çalışanın duygusal istismarı), workplace bullying (işyerinde zorbalık) gibi kavramların da kullanıldığı görülmektedir (www.who.int, 2003: 12; Yıldız, 2007: 5-6; Özen, 2007: 6; Gül, 2009: 520).

Mobbing davranışlarını açıklamak için “bullying” (yıldırma) kavramının sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Ancak kavrama ayırt edici özellik kazandırmak için yıldırmanın gerçekleştiği yer de belirtilmektedir, “bullying at workplace” (işyerinde yıldırma) gibi. Amerika Birleşik Devletleri’nde ise, “bullying” kavramı daha çok okuldaki şiddeti açıklamak için kullanılmaktadır. İşyerinde yaşanan yıldırma

için ise “work abuse” (işyeri tacizi) ve/veya “harassment at work” (işyerinde taciz) kavramları kullanılmaktadır (Tınaz, 2008: 17).

Shallcross ise (2003: 4) bullying ve mobbing arasında farklılığa dikkat çekerek “bullying”in “mobbing”den farklı olarak fiziksel saldırı ve tehditleri de içerdiğini belirtmektedir. Yazara göre “bullying”de taraflar arasında güç dengesizliği bulunmaktadır. Zayıf taraf bullying kapsamındaki çok kaba davranış ve sözlere maruz kalmaktadır. “Mobbing”de ise fiziksel şiddet nadiren görülmekte, daha çok duygusal veya psikolojik şiddete dayanmaktadır.

Tabi ki burada üzerinde durulması gereken konu kelimenin Türkçe karşılığından çok mobbing kavramının ne ifade ettiğidir. Bundan dolayı aşağıda mobbinge ilgili yabancı ve yerli alan yazından tanımlar verilecektir.

Leymann’a (1996: 165) göre mobbing, işyerinde kişiyi taciz etme, baskı uygulama ya da kişiye psikolojik terör uygulamadır. Mobbing, “birine çete halinde saldırmaya”, “zorbalığa” ya da “psikolojik teröre” atıfta bulunmaktadır (Leymann ve Gustafsson, 1996: 252)

Leymann mobbing konusunda şunları belirtmektedir: Mobbing ya da zorbalık iş yerinde bir ya da daha fazla işgörenin genellikle bir çalışana, çok sık ve uzunca bir dönem düşmanca davranışlar gösterdiği ve onu mağdur ettiği durumu göstermektedir. Çalışma yaşamında mobbing düşmanca ve ahlaki olmayan bir iletişim şeklinde görülmektedir ve sistematik bir şekilde işgörene yönlendirilmiştir. Mobbingden dolayı çalışan zayıf ve savunmasız bir duruma sokulmaktadır. Bu saldırı en az haftada bir ve en az altı ay süresince gerçekleştirilmektedir. Düşmanca eylemlerin sıklığı ve uzun süre devam etmesinden dolayı bu kötü davranışlar mağdurda önemli zihni, psikosomatik ve sosyal hastalıklar oluşturabilmektedir (Ünal ve Karaoğlu, 2013: 178).

Namie’ye (2003) göre mobbing (bullying) bir çeşit şiddettir. Ancak bu şiddet dövüşmeyi, vuruşmayı ya da cinayet işlemeyi kapsamaktadır. Bu şiddet, fiziksel olmayan bir şiddettir.

Mobbing, iş yerinde, sistematik bir şekilde bir ya da daha fazla birey tarafında, daha çok bir kişiye yöneltilmiş düşmanca ve ahlaksız eylemleri kapsamaktadır. Çalışan mobbing davranışlarına karşı çaresiz ve savunmasızdır. Bu davranışlar asgari haftada bir ve en az altı ay tekrarlanmalıdır. Mobbing eylemlerinin sıklığı ve süresinin uzunluğu çalışanlarda zihni yıkım, psikomatik rahatsızlıklar ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Leymann, 1996: 165).

Mobbing konusunda yaptığı araştırmalarla bilinen Field (1996: 33) mobbingi, hedefteki kişinin özgüvenine ve öz- saygına yönelik sürekli ve acımasız saldırı şeklinde tanımlamaktadır.

Mobbing; kişiyi işyerinden uzaklaştırmaya yönelik, kişiyeye karşı yöneltilen her türlü kötü niyetli zararlı davranışlar ve duygusal baskılar, sebepsiz yere suçlamalar ve utandırmalar gibi yıldırma çabalarıdır (Davenport vd., 2003).

Mobbing, çete benzeri bir grubun genellikle yalnız birine, sıklıkla uyguladığı psikolojik saldırılardır. Mobbing; tacizkar, zorbaca ve saldırganca davranarak çalışanı sosyal ortamından dışlamaktır. Mobbing; işgöreni kapasitesinin daha altında işler vererek onu küçük düşürmektir (Zapf, 1999: 70).

Einarsen'e (1999: 17) göre mobbing, hedefe konan çalışana karşı, çalışanın istemediği, onu üzen, onun iş performansını olumsuz etkileyen, yıldırma amaçlı, bilinçli veya bilinçsiz olarak yapılan ve tekrar eden saldırgan eylem ve uygulamalardır.

Mobbinge ilgili yabancı alanyazından tanımlardan sonra aşağıda Türkçe alanyazından bir kısım tanımlamalar verilmektedir.

Çobanoğlu'na (2005: 22) göre mobbing, hedefteki çalışanlar üzerinde sistematik baskılar kurarak, ahlak dışı yaklaşımlarla onların performanslarını düşürerek ve dayanma güçlerini kırarak işten ve kurumdan ayrılmalarını sağlamaktır.

Baykal'a (2005: 1) göre; mobbing, mobbingcinin hedef aldığı çalışana manevi baskı uygulayıp onu hata yapmaya iterek kendi konumunu güçlendirmeye çalışması ve rakibinden kurtulmasıdır.

Mobbing; yaş, ırk, cinsiyet, inanç, milliyet veya başka bir sebepten çalışanı rahatsız etme ve her çeşit kötü muameleyle başlayan ve yoğunlaşan sistematik bir psikolojik terördür (Ergenekon, 2006: 32).

Tınaz'a (2008: 8- 10) göre mobbing ya da psikolojik taciz, çalışanı işyerinden ihraç etme amacıyla çalışana diğer çalışanlar tarafından sistematik olarak yapılan, her türlü kötü muamele, şiddet, tehdit, aşağılama ve psikolojik baskılar gibi eylemleri ifade etmektedir.

İşyerinde olumsuz davranışlar, uzun süreli ve sistematik bir şekilde yapılırsa mobbingdir, süreklilik arz etmeyecek şekilde bir iki kere yapılmışsa mobbing olarak kabul edilmemektedir. Bir davranışın mobbing olabilmesi için sistemli, uzun süreli, sık sık, hatta örgütlü olarak, çete vari yapılmış olması gerekmektedir (Atalay, 2010: 2).



Yukarıda ifade edilen tanımlarından anlaşılacağı üzere Türkçe ve yabancı alan yazınlarında mobbingin tanımı konusunda henüz bir birliktelik bulunmamaktadır. Ancak bu tanımlardan hareketle mobbing konusunda aşağıdaki ortak noktaların kabul edildiği söylenilebilir.

- Mobbingin mağdur üzerindeki olumsuz etkisi,
- Mobbingin sistematik olduğu,
- Mobbingin tekrarlanan bir eylem olduğu,
- Mobbingin amacının yıldırma olduğu.

## 1.2. Mobbing Kavramının Ortaya Çıkışı

Mobbing olgu olarak iş yeri ve çalışanların olduğu her ortamda tarih boyunca değişik boyutlarda yaşana gelmiştir. Ancak kavram olarak ilk defa 1960’larda hayvan bilimci Lorenz tarafından kuşlar gibi küçük hayvan gruplarının daha kuvvetli ve yalnız bir hayvana topluca saldırarak onu uzaklaştırması gibi durumları ifade etmek için kullanılmıştır (Westhues, 2002: 2). Daha sonra Heinemann, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik zorbalık ve kabadayılık olarak tanımlanabilen eylemleri araştırmıştır (Davenport vd., 2003: 3).

Mobbing kavramının isim babası olarak Leymann kabul edilmektedir. Ancak, Leymann’dan önce 1976’da araştırmacı Brodsky, “The Harassment Worker” isimli kitabında, harassment kavramını işyerinde bir çalışanın bir başka çalışana, moralini bozmak, umutsuzluğa düşürmek, bezdirmek, korkutmak amacıyla yapılan davranışlar olarak tanımlamıştır. Mobbing oldukça eski bir fenomen olmasına rağmen 1980’li yıllara kadar tanımlanmamış ve sistemli olarak araştırılmamıştır (Leymann, 1996: 165). İş hayatında, Leymann tarafından yapılan araştırmalar ve konuya dair görüşleri, diğer araştırmalara temel teşkil etmektedir (Tınaz, 2008: 12).

Mobbingle ilgili tartışmalar 1980’li yıllara kadar gitse de, mobbing olgusu ancak 1990’larda akademinin ve siyasetin gündemine girebilmiştir. Bu tarihten itibaren mobbingle ilgili bir çok araştırma yapılmış ve bir çok ülkede bu alanda yasal düzenlemeler başlatılmıştır (Akgeyik vd., 2007: 233).

### 1.3. Mobbing Davranışları

Mobbing işyeri şiddetinin bir çeşididir. Mobbing olayında, saldırgan bir çalışan, işi kendisinden daha iyi yapabilen, iş ile ilgili beceri ve donanıma sahip diğer çalışana, çalışma yaşamını zorlaştırıcı bir takım davranışlar sergilemektedir. Saldırganlık amaçlı bu eylemlerden bir kısmı aşağıdaki gibidir (Tınaz, 2008: 45; Dündar, 2010: 17; Solmuş, 2005: 6-7):

- Kin gütme,
- Gaddar ve zalimce davranışlar gösterme,
- Kasti kötü niyetli davranma,
- Aşağılayıcı davranma, küçük düşürme ve hakaretlere uğratma,
- Bağırma, bağırıp çağırarak iş yaptırma,
- Kendi bildiğinde ısrar etme,
- Güvenmediğinden dolayı yetki devrini reddetme,
- Sürekli eleştiri getirme,
- Yersiz sorularla rahatsız etme,
- Daha güçlü bir pozisyona gelebilmek için diğer çalışanlardan rol çalma,
- Yapılan hatalardan sorumlu tutma,
- Anlamsız ve geliş güzel görevler verme,
- Yeteneğinin eleştirme,
- Birbiriyle çelişkili kurallara boyun eğdirme,
- Başarısını olduğundan az gösterme,
- İşten çıkarma tehdidi,
- Şerefi lekeleme,
- Görev tanımının dışında ve hiçbir katkı sağlamayacak işler verme,
- Başarısızlığa mahkum edecek bir iş ortamı sunma,
- Devamlı olarak yapılan hataları gündeme getirme,
- Performans hakkında ağır suçlamalar yöneltme,
- Telefon ya da e- postalarına cevap vermeme,
- Gerekli toplantılara çağırmama,
- Sarsma.

## **1.4. Mobbing İle Doğrudan İlişkili Kavramlar**

Aşağı kısımda mobbing ile doğrudan ilişkili kavramlar açıklanmaktadır.

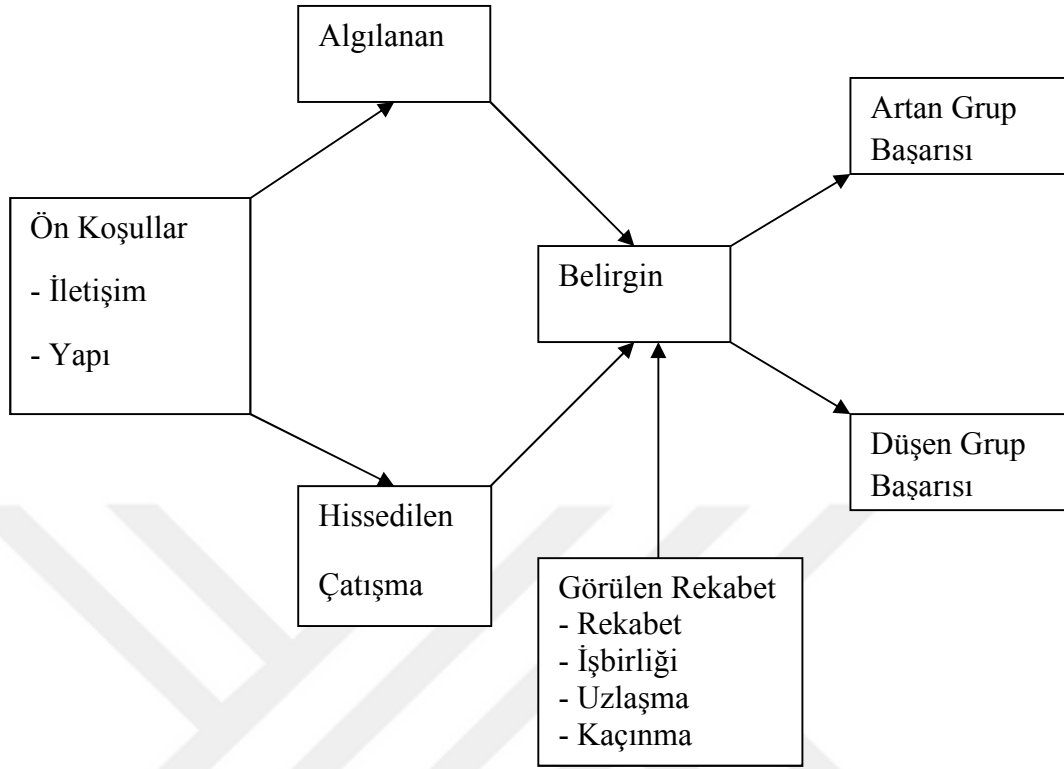
### **1.4.1. Çatışma**

Çatışma en genel anlamıyla, iki taraf arasındaki anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2007: 534). Örgütsel çatışma ise, taraflar arasında birlikte çalışmaktan doğan ve normal faaliyetlerin durmasına veya aksamasına neden olan olaylardır (Eren, 1993: 449). Örgütsel çatışma örgütlerde kurumsal ilişkilerden kaynaklanan, sınırlı kaynakların dağılımı, görevlerin paylaşımı, statü, amaç, değer, ya da algı farklılıkları gibi bir kısım sebeplerden ortaya çıkan dinamik bir etkileşim sürecidir (Tınaz, 2008: 22).

#### **1.4.1.1. Çatışmanın Nedenleri**

Çatışma bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır ve çatışma öncesinde çatışmanın belirtileri ve çatışmayı ortaya çıkartan nedenler bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle çatışmanın bir kısım girdileri bulunmakta ve çatışma sürecinin sonunda bir kısım sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Şekil 1’de çatışma süreci gösterilmektedir.

Şekil 1  
Çatışma Süreci



**Kaynak:** Can, 2005: 382

Örgütlerde çatışma birden bire ortaya çıkan bir sonuç değildir. Çatışmanın olabileceğine dair önceden bir kısım belirtiler ortaya çıkmaktadır. İletişim sorunları, çalışanların sebepsiz yere öfkelenmesi, bölümler arası rekabet, çalışanlar arasındaki aşırı katı tutumlar ve tepkiler, haksız eleştiriler, derin görüş ayrılıkları ve aşırı biçimsel ilişkiler, devamsız çalışan sayısındaki yükseliş ve verimlilikteki sürekli düşüş gibi göstergeler örgütte çatışmanın ayak sesleri olabilir (Karip, 2010: 51; Bennett, 1997: 140).

İşyerinde yaşanan çatışmalar incelendiğinde, çatışmaların çok çeşitli nedenlerden kaynaklandığı görülmektedir. Aşağıda örgütlerde çatışmaya kaynak teşkil edecek nedenlerden bir kısmı verilmektedir (Tınaz, 2008: 26-31; Ertürk, 2009: 227-230; Şimşek vd., 2005: 288; Solmuş, 2001: 44).:

- Sınırlı kaynakların dağılımı,
- Görevler arasında karşılıklı bağımlık,
- İletişim sorunları,
- Statü farklılıkları ve statü karmaşası,
- Değişim ve belirsizlik,

- Yetki ve sorumluluk karmaşası,
- Rol belirsizliği ve karmaşası,
- Kurumun büyüklüğü,
- Yönetim tarzındaki farklılıklar,
- Bireysel farklılıklar,
- Engelleme,
- Değer ve inanç farklılıkları,
- Ödül ve teşvik sistemleri.

#### 1.4.1.2. Örgütsel Çatışma- Mobbing İlişkisi

Mobbing ve örgütsel çatışma kavramları ortak bir kısım benzerlikler gösterebilir de aralarında derin farklılıklar bulunmaktadır. Çatışma bir örgütsel sorun iken mobbing sorunlar sarmalıdır. Mobbing çatışmaya göre çok daha zararlı ve baş etmesi çok daha zordur. Örgütsel çatışma genellikle sistemli ve organize bir hareket değildir. Örgütsel çatışma, örgütün çıkarları doğrultusunda iyi yönetilirse kurum çatışmadan fayda sağlayabilir. Mobbing ise sistemli ve organize bir harekettir, belirli bir stratejisi bulunmaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 70).

Bireylerin iş yaşamından ücret, kişisel ve kariyer gelişimi gibi bir kısım doğal beklentileri vardır. Bu beklentilerinin karşılanmasında çalışanlar iş arkadaşları ile çeşitli çatışmalar yaşayabilmektedirler. Mobbingin hakim olduğu bir örgütte, örgüt iklimi karanlık, ilişkiler belirsiz ve çalışanların birbirlerine olan davranışları düşmanca olmaktadır (Tınaz, 2008: 38).

Mobbing temelde iki yönden, normal bir çatışmadan farklıdır. İlk olarak mobbing ahlak dışıdır. İkincisi ise, çatışma iyi yönetildiğinde örgüt ve birey için yararlı olabilmekte iken mobbing hem örgüte hem de mobbing mağduruna büyük zararlar vermektedir (www.who.int, 2003: 15). Mobbingin yönetilmesi söz konusu değildir, mobbinge mücadele edilmelidir.

Örgütlerde yaşanan çatışmanın grup içerisindeki yaratıcılığı arttırmada yapıcı ve olumlu rolü bulunabilmektedir. Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasında çalışanlar arasında kabul edilir sınırlar içinde fikri ayrılıklarının bulunması gerekmektedir. İyi bir çatışma yönetimi yaratıcılığın başlangıcı için gerekli bir süreç olarak düşünülebilir. Çatışmaların üretici ve yararlı olabilmesi bilinçli olarak iyi

yönetilmesine bağlıdır. Çatışmasız statik bir gurup, kapasitesini tam olarak kullanamayabilir. Bu yüzden kurumlarda çatışmanın varlığı yadırganmamalıdır (Erdoğan, 1996: 83; Tınaz, 2008: 34).

Tablo 1’de sağlıklı bir çatışma ortamı ile mobbing ortamının karşılaştırılması yapılmaktadır.

Tablo 1  
*Sağlıklı Bir Çatışmanın Yaşandığı İşyeri İle Mobbing Uygulanan İşyeri Arasındaki Farklar*

<b>Sağlıklı Bir Çatışmanın Yaşandığı İşyeri</b>	<b>Mobbing Uygulanan İşyeri</b>
Açık ve anlaşılır roller ve iş tanımları	Roller belirsiz
İşbirlikçi ilişkiler	İşbirlikçi olmayan ilişkiler.
Paylaşılmış ortak hedefler	İleriyi görmek olanaksız
Açık ilişkiler	Belirsiz ilişkiler
Sağlıklı bir örgüt yapısı	Örgütsel aksaklıklar
Açık ve samimi stratejiler	Anlamsız stratejiler
Açık çatışmalar ve tartışmalar	Çatışmanın varlığı reddedilir, gizlenir
Doğrudan iletişim	Dolaylı baştan savma bir iletişim
Bir kısım sürtüşmeler	Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler

**Kaynak:** www.who.int, 2003: 15

Farklı kültürler içinde faaliyet gösteren örgütlerde çatışmaya bakış açıları da birbirinden farklıdır. Alışkanlıklar, kurallar ve beklentilere bağlı olarak çatışmanın çözümüne ilişkin yaklaşımlar da farklı kültürlerde farklı şekillerde kendini göstermektedir (Einarsen vd., 2003: 26).

#### **1.4.2. Şiddet**

Şiddet, düşmanlık ve öfke duygularının, kişilere yönelik fiili fiziki zorbalık şeklinde gösterilmesidir (Budak, 2000: 716).

Şiddet; fiziksel kuvvetin, başkası üzerinde psikolojik rahatsızlık, gelişim bozukluğu, yaralanma, sakatlık ve ölüm gibi sonuçlara yol açabilecek şekilde kasti kullanımınıdır (Karcioğlu ve Akbaş, 2010: 142). Cinayet, işkence, darp ve baskı kavramları şiddet kapsamındaki eylemler olarak ele alınmaktadır (Kaya, 2006).

Dar anlamda şiddet, fiziki şiddeti tanımlamaktadır. Geniş anlamda ise, insan üzerindeki fiziki ve ruhsal etkileri olan her şey hissedilen şiddettir. Uluslararası

Çalışma Örgütü'ne göre, şiddetin sadece fiziki özellikte olmayıp, iktisadi, siyasi ve psikolojik özellikleri de bulunmaktadır. İşyerinde şiddetin soyut olan biçimi mobbingdir (<https://ebrar.wordpress.com>, 25.02.2016).

Şiddet, zamana ve topluma göre değişen bir kavram olarak kaşımıza çıkmaktadır. Bireyler şiddeti toplumsallaşma sürecinde öğrenmektedir. Kitle iletişim araçları da bireylerin şiddeti öğrenme sürecini hızlandırıcı etki yapmaktadır (Kocacık, 2010: 1).

Şiddet, güç veya baskı ile insanları rızaları dışında bir eyleme sevk etmektir. Zorlama, cebir, saldırma, kaba kuvvet kullanma, bedensel ya da psikolojik acı yaşatma şiddet uygulama eylemleri olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle birinin fiziki ve ruhsal acı çekmesine sebep olan, fiziki ve ruhsal yönden ona zarar veren her türlü fiil şiddet olarak kabul edilmektedir (Ünsal, 1996, 29).

İşyerinde şiddet çok çeşitli ve sınırları genellikle belirsiz birçok davranışı içine almaktadır. Çünkü farklı bağlamlarda ve kültürlerde neyin şiddet oluşturduğunun algılanması oldukça farklıdır (Chappel ve Di Martino, 1999: 110). ILO, işyeri şiddeti tanımını pasif ve psikolojik hareketleri de içerecek biçimde genişletmiştir (Shallcross, 2003: 3).

Birbirinden farklılık gösteren dört davranış işyeri şiddeti kapsamında değerlendirilmektedir (Lewis, 2004: 316):

- Kasıt olmaksızın yapılan rahatsız edici ve saldırgan hareketler,
- Şiddetli fikir uyuşmazlıklarının ilişkilere zarar vermesi,
- Tehdit edici ve saldırgan davranışlarda bulunmak, ayrımcılık yapmak, kişiyi özel yaşamında rahatsız etmek ve korkutmak,
- Fiziksel güç kullanarak zarar vermek ve kalıcı hasarlara yol açmak gibi davranışlar.

1996 yılında yapılan bir araştırmaya göre, Batı Avrupa, Afrika, Asya ve Latin Amerika ülkelerinde işyeri şiddetinin yaşanma sıklığı, Kanada ve ABD'de işyeri şiddetinin yaşanma sıklığından çok daha yüksektir (Chappell ve Di Martino, 2006: 2).

ABD'de 2000 yılında yapılan bir araştırmaya göre 1999 yılı içinde 20 çalışandan birinin fiziksel şiddete, 6 çalışandan birinin cinsel tacize ve 3 çalışandan birinin sözlü tacize maruz kaldığı saptanmıştır (Schat ve Kelloway, 2003: 110).

Tablo 2'de işyerinde şiddet olarak kabul edilen eylem türleri verilmektedir.

Tablo 2  
*İşyeri Şiddeti Davranışları*

Cinayet	Tecavüz	Soygun	Silahla yaralama
Dayak	Fiziki saldırı	Tekmeleme	Isırma
Yumruklama	Tükürme	Tırnaklama	Sıkıştırma
Sinsice yaklaşma	Din/ ırk ile ilgili taciz	Zorbalık/ kabadayılık	<b>Mobbing</b>
Zulmetme	Yıldırma	Tehdit etme	Dışlama
Rahatsız edici mesaj bırakma	İş araç- gereçleriyle ilgili engelleme	Düşmanca davranış	Kabul edilemez dolaylı imalar
Sinir gösterileri	Kaba davranış	Küfür etme	Bağırma
Lakap takma	Kasıtlı sessizlik	Eziyet etme	Mağdur etme

**Kaynak:** Tınaz, 2008: 43

Doğrudan şiddet görmek veya şiddete şahit olmak, insanlarda psiko- somatik semptomlar ve korku tepkilerine neden olmaktadır. İşyeri şiddeti örgüt düzeyinde de bir kısım olumsuz sonuçlara sebep olabilir. İşyeri şiddetinin, iş tatminsizliği, işe ve örgüte bağlılık düzeyinde düşme, işten ayrılmaya niyet etme, işin yadsınmasında artış, iş performansı ve verimlilikte düşüş gibi olumsuz davranış ve tutumlara neden olduğu bilinmektedir (Schat ve Kelloway, 2000: 386).

Mobbing bir çeşit psikolojik şiddet veya psikolojik terördür. Şiddet, genelde fiziki müdahaleler ve somut izler bırakan eylemleri çağrıştırmaktadır. Oysa şiddet, sadece kaba biçimi ile fiziki özellikte olmayıp iktisadi, siyasi ve psikolojik niteliklerde de olabilmektedir. Şiddetin soyut biçimi olan mobbing, fiziki şiddet de içeren zorbalıktan daha tehlikelidir ve kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir (Westhues, 2002: 32).

Mobbing tanımına uyan olumsuz eylemler kapsamında yer alan; haksız eleştiri, hata bulma, izole etme, dışlama, ikiyüzlü davranma, iftira etme, çarpıtma, sürekli eleştiri, disiplinin kötüye kullanılması, haksız işten çıkarma, hedef gösterme, köşeye itme, alaya alma, tehdit etme, aşırı iş yükü verme, rahatsız edici işler yaptırma gibi tutum ve davranışlar şiddet davranışları olarak görüldüğünden mobbing de bir şiddet olayı olarak değerlendirilmektedir (Tınaz, 2008: 48).



### 1.4.3. Cinsel Taciz

Cinsel taciz, ahlaksızca, alenen veya gizlice söz ve davranışlarıyla karşı cinse eziyet etme, tedirginlik ve sıkıntı vermek demektir (www.tdk.gov.tr, 03.03.2016).

Cinsel taciz, bir kişi tarafından bir başkasına, istemediği, hatta açıkça reddettiği halde, ısrarla cinsel içerikli isteklerinin karşı tarafça yerine getirilmesini bekleme şeklinde tanımlanmaktadır (Aydemir, 2007: 5). Irza tasallut, cinsel nitelikli dokunma ve sözler, genel ahlaka aykırı her türlü eylem, teklif, çağrışım, resim ve işaret cinsel taciz kapsamındadır (Aydın, 2008: 13)

İş yaşamında iktisadi güç, mevki veya etkili bir görevde olanların, genellikle karşı cinsi ahlak dışı birtakım tutum ve eylemlerle cinsi açıdan sıkıntıya sokup rahatsızlık vermesi iş yerinde cinsel taciz olarak ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr, 03.03.2016).

İşyerinde cinsel taciz eyleminin mağdurları genellikle kadınlardır. İşteki cinsel taciz, mağdurların çalışma haklarını ve özgürlüklerini ortadan kaldırdığından dolayı işyeri dışındaki cinsel tacizden ayrılmaktadır (Aydın, 2008: 13).

Cinsel taciz ile mobbing davranışları arsında bazı farklar bulunmaktadır. Şöyle ki, cinsel taciz eyleminin kendisi bir amaçtır. Mobbing ise cinsel tacizden farklı olarak bir araçtır. Bu bakımdan cinsel taciz küçük boyutta ve basit bir eylemken mobbing uzun süreli bir geniş davranışlar yelpazesidir. Cinsel taciz bir defa bile yapılsa cinsel taciz olarak kabul edilmektedir. Ancak, mobbingin kabul edilebilmesi belirli bir davranışın veya davranışların asgari altı ay devam etmesini gerektirmektedir (Özler ve Mercan, 2009: 8).

### 1.4.4. Zorbalık (Bullying)

Zorbalık kavramı; güçsüz olan tarafın güçlü olan tarafından devamlı olarak aşağılanma, rahatsız edilme, psikolojik ve fiziki şiddete uğrama, küçük düşürülme, tahrik edilme, taciz edilme eylemlerine maruz bırakılmasını anlatmak için kullanılmaktadır (Polat, 2013: 81). Zorbalık genellikle okullarda bir grubun zayıf bireylere karşı sindirme amaçlı uyguladığı sürekli kusur bulucu ve küçük düşürücü davranışları açıklamak için kullanılmaktadır. (Erdoğan, 2009: 319).

Zorbalığın, mobbing ile aynı anlama gelip gelmediği ile ilgili iki görüş bulunmaktadır. Bunlardan birincisine göre, iki kavram aynı anlamda kullanılmaktadır. Buna göre “mobbing” yaygın olarak İskandinavca ve Almanca konuşulan bölgelerde, “bullying” ise İngilizce konuşulan bölgelerde kullanılmaktadır (Zapf ve Einarsen, 2001: 369). Diğerine göre ise zorbalık kavramı mobbing kavramına çok yakın bir anlam taşımaktadır. Mobbing, caydırma, sindirme, kurbanın benliğini ezme manasına gelirken; zorbalık bu tutum ve eylemlerin daha kaba biçimini uygulamayı ifade etmektedir (Tutar, 2004: 10).

Zorbalık, mobbingden farklı olarak, fiziki saldırı ve tehdidi de içermektedir. Zorbalık daha çok kaba davranış ve sözleri çağrıştırırken mobbing, her tür incitici ve aşağılayıcı tutum ve davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır. Soyut bir şiddet olarak başlayan mobbing sonucunda, mobbingin kurbanı sosyal ortamdan uzaklaştırılmaktadır. Mobbingde fiziki şiddet nadir olarak görülmektedir. Zorbalıktan farklı olarak mobbingin sonuçları psikolojik ve fiziksel olabilmektedir (Tınaz, 2008: 16; Büyükkılıç, 2012: 85; Turanlı, 2010: 193).

Zorbalıkta belirgin fiziki saldırı ve tehdit unsurları bulunmaktayken, mobbing içeriğinde, kimi zaman objektif algılamanın dahi çok zor olduğu psikolojik özellikte gizli bir saldırı bulunmaktadır (Akgün, 2013: 23).

#### **1.4.5. Stres**

Stres, baskı ya da gerginlik olarak ifade edilen bir sözcüktür. Ancak stres günlük konuşmalardaki gibi endişe ve sıkıntı manasına gelmemektedir. Stres; karşılaşılan yeni durumlarda insanın ruhsal ve bedensel sınırlarının zorlanmasıdır. Canlı, yeni durumlara uyum göstermek için belirli tepkiler göstermektedir. Endişe ve sıkıntı ise stres faktörlerine karşı baş edememe durumunda gelişen yeni bir durumdur, stres değildir (Yurdakoş, 2016: 1).

Stres, kişinin bulunduğu ortamın ve iş şartlarının onu etkilemesi sonucunda vücudun söz konusu koşullara uyum sağlaması için zihni ve bedensel olarak harekete geçmesidir (Eren, 1998: 224).

Stres, insan sağlığını tehdit eden, kurumlar için zararlı bir durum gibi algılansa da stres bir bakıma doğaldır. İş hayatında bir miktar stres sağlıklı bir durum olarak

görülmemelidir. Optimum düzeyde bir stres; çalışanı motive etmekte, başarı duygusunu kuvvetlendirmekte ve iş doyumunu arttırabilmektedir (Tınaz, 2005: 37).

Stres altındaki kişilerin vücutlarında oluşabilecek tepkiler şu şekilde sıralanabilir (Binici, 2006: 1):

- **Psikolojik tepkiler:** Her hangi bir maddeye aşırı düşkünlük, gevşeme ya da sakinleşme zorlukları, telaşlı koşuşturmalar, sosyal ortamlardan kaçma, zihni durgunluk, kafa karışıklığı, olumsuzluklara odaklanma, huzursuzluk, karasızlık, sakarlık, gerginlik, korku, endişe.
- **Duyusal tepkiler:** Hayal kırıklığı, karamsarlık, sinir, saldırganlık, ani durgunlaşma, huzursuzluk, sıkıntı, öfke, gerginlik, korku, kaygı.
- **Fizyolojik tepkiler:** Nabız atışlarının hızlanması, terleme, titreme, mide kasılması, mide bulantısı, sindirim sistemi problemleri, uykusuzluk, bitkinlik, aşırı ya da düzensiz uyku, kas gerginliği, nefes daralması, aşırı tedirginlik, baş ağrısı, çarpıntı, kızarma, sararma.

Westhues'e (2002: 31) göre, mobbing bir stres nedeni olarak anlaşılmalıdır. Leymann ve Gustafsson da mobbingi iş yerinde aşırı sosyal stres faktörü (social stressor) olarak tanımlamaktadırlar (1996: 252).

Mobbing mağdurlarının yaşadıkları stres özel yaşamlarını olumsuz yönde etkilemekte, sağlık sorunları yaşamalarına neden olmaktadır. Migren, baş ağrısı, yorgunluk, halsizlik, uyku bozukluğu, kabus görme, takıntılı hal, konsantrasyon ve dikkat bozukluğu gibi sorunlar mobbinge uğrayanların yaşadıkları başlıca sorunlardır. Mobbing mağdurlarının motivasyonları düşmekte ve işe gergin gitmektedirler. Bu da daha çok hata yapmalarına sebep olmaktadır. Mobbingin, sürekli olması kişiyi intihara dahi sürükleyebilmektedir. (Güz Özyıldız, H., www.milliyet.com.tr, 26.08.2016).

Ortaya çıkardığı sonuçlar itibariyle mobbingi tetiklenmiş ve artmış extra sosyal stres olarak gören araştırmalar da bulunmaktadır (Yılmaz vd., 2008: 340). Mobbing ve stres arasındaki etkileşimden aşağıdaki açıklanan sonuçlar çıkarılmaktadır (Hoel ve Salin, 2003, Akt: Özler ve Mercan, 2009: 75):

- Stresli ortamlarda çalışanlar aralarında oluşan gerginlik mobbing davranışlarını başlatabilmektedir,
- Çalışanların stres altında olmaları mobbinge maruz kalmalarına sebep olabilir,

- Stres altındaki çalışanların kurumsal değerleri ihmal etmeleri nedeniyle mobbing oluşabilmektedir.

Mobbing mağdurlarında gözlenen stresle ilişkili semptomlar, mobbing mağduru olmayanlara oranla çok daha yüksektir. Çalışma ortamının psikososyal yönden zayıf olması, mobbing olaylarının yaşanmasında ön koşullarından biridir. Ayrıca, mobbinge maruz kalanlar çalıştıkları ortamları daha olumsuz algılamaktadır (Agervold ve Mikkelsen, 2004: 348).

## **1.5. Mobbinge Neden Olan Faktörler**

Mobbinge neyin sebep olduğu üzerinde görüş birliği bulunmamaktadır. Mobbing mağdurları üzerine çalışma yapan bazı psikologlar, mobbingin nedeni olarak mağdurların davranışlarını sorumlu tutmaktadır. Leymann'a (1996) göre iş dizaynındaki hatalar, liderlikte görülen yetersizlikler, mağdurun sosyal açıdan savunmasız olması ve kurumdaki düşük etik standartlar mobbing olaylarının yaşanmasındaki en önemli nedenlerdir (Einarsen, 2000: 379).

### **1.5.1. Bireysel Faktörler**

Aşağıda mobbinge neden olan bireysel faktörler açıklanmaktadır.

#### **1.5.1.1. Kişilik Tipleri ve Psikososyal Faktörler**

Neden bazı kişiler diğerlerinden farklı olarak mobbing davranışlarına hedef olmaktadır? Kişilik tipleri ile mobbing arasında bir ilişki olup olmadığı ile ilgili görüşler farklılık göstermektedir. Leymann'a göre (1996: 178) kişiliğin mobbing üzerine herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Çalışan herkes mobbing mağduru olabilir.

Mobbingin temelinde kişilik tiplerinin yattığını öne süren araştırmacılar mobbingin oluşumunu kişilik aracılığı ile açıklamaya çalışmaktadırlar (Günel, 2011: 60).

Uygulamalı çalışmalar mağdurun kişiliği ve psikososyal faktörler olmak üzere mobbingin iki sebebinin olduğuna işaret etmektedir (Polat, 2013: 83).

Kişilik tiplerine göre mobbing olgusuna yaklaşımlar farklılık göstermektedir. Bazı çalışanlar, bazı tutum ve davranışları mobbing olarak algılayıp onunla mücadele ederken, başka çalışanlar aynı tutum ve eylemleri mobbing olarak görmeyip bunları iş yaşamında gayet doğal bir durum gibi değerlendirebilmektedirler. Başka bir anlatımla hangi eylemlerin mobbing olarak kabul edilip edilmediği çalışanların kişilik özelliklerine, kültürlerine, değer yargılarına, dünya görüşlerine ve inançlarına göre değişebilmektedir (Tutar, 2004: 14).

A tipi kişilik yapısına sahip olanlar gayet hızlı düşünürler, pratik zekaya sahiptirler; birkaç görevi aynı anda yapabilirler, belirli bir zamanda azami düzeyde sonuç elde etmeyi başarabilirler (Hammer ve Organ, 1978: 272).

B tipi kişilik yapısına sahip olanlar rahat, uysal ve az rekabetçi insanlardır. A tipi kişilik sahipleri küçük ayrıntılara takıldıkları halde, B tipi kişilik sahipleri olaylara farklı açılardan bakabilmektedirler. Hayata dair fazla bir beklentileri yoktur, daha az telaşları vardır, kaygı düzeyleri daha düşüktür (Can, 2007: 137).

A tipi kişilik yapısına sahip olanların mobbinge maruz kalma ihtimalleri daha yüksektir. B tipi kişilik yapısında olanların da mobbing mağduru olma ihtimalleri bulunmaktadır; ancak bunlar mobbing karşısında kendi kafalarına göre hareket etmemekte, daha kontrollü ve dengeli tepkiler göstermektedirler (Can, 2007: 137)

Günel (2011: 60) tarafından yapılan bir araştırmada işletme çalışanlarının mobbing davranışlarına maruz kalmalarında sahip oldukları kişilik özelliklerinin oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **1.5.1.2. Cinsiyet Faktörü**

Mobbing, cinsiyet farklığı gözetmeden, potansiyel bir risk alanı oluşturmaktadır. Ancak kadın çalışanların mobbing olayıyla daha sık yüzleştiği bir gerçektir. Kadın istihdamının nispi olarak daha düşük olduğu alanlarda kadın çalışanlar erkeklere göre daha yaygın ve sistemli mobbinge maruz kalmaktadır. Bunun muhtemel bir nedeni kadın çalışanların bu tür davranışlara kolay tepki verememeleri ve duyarlı olmaları olabilir. Diğer bir neden ise, kadınların sosyal güvencenin daha düşük olduğu işlerde çalışması olabilir (Akgeyik vd., 2007: 236).

Avrupa Çalışma Koşulları Araştırması (2000) kadınların erkeklere göre daha fazla mobbinge maruz kaldıklarına işaret etmektedir. Söz konusu araştırmaya göre,

kadın çalışanların %10'u, erkek çalışanların ise, %7'si mobbing riskiyle karşı karşıyadır (Paoli ve Merllie, 2001: 30). Avrupa Parlamentosu'nun "İşyerinde Tacize İlişkin Çözüm" (2001) raporu kadınların, dikey ve yatay düzeyde erkeklere oranla daha çok tacize uğradığını göstermektedir (Akgeyik vd., 2007: 238).

Fransız Ekonomik ve Sosyal Komitesi'ne göre, tipik mobbing mağdur profili, işe yeni başlayan veya 40 ve üzeri yaş grubunda olan kadınlardır. Mağdurların %70'ini kadınlar oluşturmaktadır. Bu sonuçlar aslında Avrupa düzeyinde gerçekleştirilen araştırmalarla örtüşmektedir. Kadınlar erkeklerden farklı biçimlerde tacize uğramaktadır. Mobbing ve cinsel taciz birbirini tetiklemektedir (Ferrari, 2004: 5). Aşağıda yer alan tabloda, çeşitli ülkelerdeki işyerlerinde mobbing mağdurlarının sayılarına ilişkin yüzdesel değerler sunulmaktadır. Sayısal veriler, International Crime (Victim) Survey'den (1996) elde edilen sonuçların, 18 Ağustos 1998'de güncelleştirilmiş halini yansıtmaktadır (Ascenzi ve Bergagio, 2000: 11).

Tablo 3

*Dünyada Mobbing Mağdurlarının Sayılarına İlişkin Yüzdesel Değerler*

<b>Bölge/Ülke</b>	<b>Erkek Mağdurlar</b>	<b>Kadın Mağdurlar</b>
<b><i>Batı Avrupa</i></b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>
Avusturya	0,0	0,8
İngiltere	3,2	6,3
Kuzey İrlanda	2,3	3,7
İskoçya	3,1	2,6
Finlandiya	3,1	4,3
Fransa	11,2	8,9
Hollanda	3,6	3,8
İsveç	1,7	1,7
İsviçre	4,3	1,6
<b><i>Geçiş Ülkeleri</i></b>	<b>2,0</b>	<b>1,4</b>
Arnavutluk	0,4	0,4
Çek Cumhuriyeti	1,9	0,8
Ermenistan	1,7	0,9
Macaristan	0,6	0,0
Kırgızistan	2,5	3,4
Litvanya	1,0	0,8
Makedonya	0,8	0,5
Moğolistan	0,9	1,3
Polonya	8,7	4,1
Romanya	0,4	0,5
Rusya Federasyonu	3,2	2,4
Yugoslavya	3,9	5,0
<b><i>Kuzey Amerika</i></b>	<b>1,0</b>	<b>4,2</b>
Kanada	1,9	3,6
Amerika Bir. Dev.	6,1	11,8
<b><i>Latin Amerika</i></b>	<b>0,4</b>	<b>0,9</b>
Arjantin	0,2	0,4

Bolivya	0,8	1,4
Brezilya	0,4	1,0
Costa Rica	0,3	1,1
<b>Asya</b>	<b>0,5</b>	<b>0,8</b>
Endonezya	2,3	1,9
Filipinler	0,7	0,7
<b>Afrika</b>	<b>3,2</b>	<b>4,3</b>
Güney Afrika	3,0	0,7

**Kaynak:** (Ascenzi ve Bergagio, 2000: 11)

Salin ve Hoel (2003: 40), kadınların erkeklerden farklı dünya görüşüne ve becerilere sahip olduklarını, kadınların işteki sorunları eve taşıdıklarını ve kadınlar arasındaki rekabetin erkeklere göre daha yoğun olduğunu belirtmektedirler. Bütün bunlar mobbing davranışlarının kaynağını oluşturmaktadır.

Kadınların ve erkeklerin mobbing kurbanı veya uygulayıcısı olmalarında farklılık bulunmamaktadır. Mobbing mağdurlarının % 58'i kadınlar, % 42'si ise erkeklerdir. Mobbing mağdurunun kadın olduğu durumlarda, mobbingin % 63'ü kadınlar tarafından yapılmaktadır. Mobbing mağdurunun erkek olduğu durumlarda ise mobbingin %62'si erkekler tarafından yapılmaktadır. Diğer bir ifadeyle çoğu mobbing olayı hemcinslerin birbirini taciz etmesinden başka bir şey değildir. Kadınlar mobbing olaylarının 80'ninde mağdur durumundadırlar (Namie, 2003).

Türkiye'de kamu çalışanı beyaz yakalılar üzerine yapılan bir araştırmada ise mobbing vakalarının %50'sinde kurban ve mobbingci aynı cinsiyettendir. %12'sinde ise birisi karşı cinstendir. Geri kalan %38'inde ise hem erkek hem de kadın, tacizci olabilmektedir (Bilge vd., 2006: 229).

Türkiye'de yapılan başka bir araştırmada ise, erkeklerin erkeklere, kadınların da kadınlara mobbing uyguladıklarını göstermektedir. Bir araştırmanın sonuçlarına göre kadın zorbaların % 84 oranında kadınlara yönelik mobbing uyguladığını ortaya koymuştur. Bir başka çalışma ise kadın çalışanların sağlıkta %44,2, sanayide %50, eğitimde %27, finansta %38 oranında mobbinge maruz kaldıklarını ortaya koymuştur (Arpacıoğlu 2003; Koçak ve Hayran 2011, Akt: Deliveli ve Erkan, 2013: 76).

Gökçe'nin (2006), ilköğretimde çalışan öğretmen ve yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmasının sonuçlarına göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla mobbinge maruz kalmaktadır. Kadın öğretmenler daha çok iletişim, sosyal ve mesleki konularda mobbinge maruz kalırken erkek öğretmenler kişisel ve şiddet içerikli mobbing davranışlarına maruz kalmaktadırlar.

Akademik bir kurumda gerçekleştirilen bir diğer araştırmaya göre mobbing uygulanma düzeyi %15,8 olarak saptanmıştır. Cinsiyete göre ise istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tanoğlu, 2006: 58). Tekstil sektöründe yapılan bir araştırmada da mobbingin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği, daha çok üstler tarafından uygulandığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Işık 2007: 82).

Kamu sektöründe yapılan bir araştırmaya göre ise kadınlar erkeklere göre daha fazla oranda mobbinge maruz kalmaktadır. Araştırmacılar bu sonucu “Türk toplumunun ataerkil özelliklerine”, “erkek çalışanların ve yöneticilerin kadınlara sayısal üstünlüğüne” ve “kadınların psikolojik yapılarının daha yıpranabilir” olmasına bağlamaktadırlar (Yılmaz vd., 2008:352).

Sonuç olarak, kadınların erkeklerden daha fazla tacize uğradığı tam olarak teyit edilmemiş olsa da, genel kanı bu yöndedir. Gerçekte istatistikler, farklı ülkelerdeki sonuçları ortaya koymuş olsa da cinsiyet farklılıklarının mobbinge etkisini tam olarak yansıtamamaktadır (Ferrari: 2004: 6).

### 1.5.2. Yönetimsel ve Örgütsel Faktörler

İnsanlar yaşadıkları ve çalıştıkları çevreden olumlu ya da olumsuz etkilenmektedirler. Destekleyici bir örgüt ikliminde çalışanlar kendilerini geliştirme fırsatı bulurken tersi durumda çalışanlar zamanla mutsuz ve yeteneksiz bireylerle dönüşebilirler. Bir kurumda (Marr, 2016: 1):

- Ahlak ve/veya yasa dışı işler,
- Fiziksel tehlikeler,
- Bariz haksızlıklar,
- Saldırgan yönetici ve/veya iş arkadaşları,
- İşlevsiz ilişkiler (çeteleşme, dedikodu),
- Yıpratıcı ve kötü iletişim,
- Sürekli yüksek gerilim ve fazla çalışma varsa çalışanlar açısından tehlikeli olabilecek örgütsel belirtiler ortaya çıkmış demektir.

İşyerinde mobbinge sebep olabilecek yönetimsel ve örgütsel faktörlerin bir kısmı kurum tarafından organize edilmeyen aslında yönetememekten kaynaklanan



sebeplerdir. Bu kısımda önce sözü edilen bu faktörlere yer verilecek sonrasında mobbingin örgüt stratejisi olarak uygulanması açıklanacaktır.

Mobbing mağdurları ile yapılan çalışmalarda, kurbanların algılarına göre, olumsuz örgüt iklimi, yüksek stres, çözülmemiş çatışmalar ve kurumsal problemler, kıskançlık, yetersiz yöneticiler, görev ve atamalarla ilgili rekabet, işyerinde rekabet ortamı, kişilerarası çatışmalar, dayanışmacı ve arkadaşça olmayan çalışma ortamı mobbingin sebepleri olarak ifade edilmiştir (Polat, 2013: 85).

Mobbing uygulanan kurumlarda algılanan örgüt iklimi; gergin, rekabetçi, çalışanların birbirini takip ettiği özellikler göstermektedir. Bundan başka, mobbing uygulayan kurumlarda farklı görüşler ve yaklaşımlar yöneticinin düşünceleri doğrultusunda karara bağlanmaktadır. Mobbingin olmadığı kurumlarda ise farklı görüşler, üzerinde konuşularak ve tartışılarak karara bağlanmaktadır. Mobbingin uygulandığı kurumlarda psikolojik çatışmalar yaşanır, bilgi akışı yetersizdir, görevler ve hedefler hakkında tüm taraflarla görüşme ve konuşma yapılmadan kararlar verilir (Yaman, 2009: 32).

Kurum içerisindeki yeniden yapılanmalar ve bununla ilgili oluşan ilişkiler ağı mobbingin oluşum yönünü ve şeklini belirlemektedir. Rol çatışmalarının olması, iş denetiminin fazla olması, kurumsal değişim, örgüt iklimi, kurum kültürü ve aşırı çalışma yükü gibi etmenlerin mobbinge sebep olduğu görülmektedir (Özler ve Mercan, 2009: 68).

Seigne'nin 1998 yılında İrlanda'da yaptığı bir araştırmada, mobbing mağdurlarının, çalıştıkları kurumların otoriter yöneticileri tarafından yönetildiklerini ifade ettiklerini belirtmektedir (Akt: Polat, 2013: 92).

Leymann (1996: 178) mobbingin ortaya çıkmasına neden olan iki örgütsel faktörden bahsetmektedir. Bunlar:

- **Yanlış iş organizasyonu:** Yanlış tasarlanmış üretim ve iş metotları, çalışanlara destek olmayan ve ilgisiz yönetim; yanlış iş tasarımı ve/veya işgücü kıtlığından dolayı ağır iş yüküne neden olur.
- **Yetersiz çatışma yönetimi:** Yönetim eğer çatışmalarda bir tarafın yanında kendini konumlandırırsa çatışma içinden çıkılmaz bir hal alır. Yönetim çatışmayı görmezden gelirse veya inkar ederse çatışma daha da derinleşir ve şiddetlenir.

Yanlış personel istihdamı ve yanlış işe alım süreci, mevsimlik çalışan istihdamı ve saygın mevkileri kapabilmek için yaşanan acımasız rekabet mobbingin ana faktörleri olarak dikkat çekmektedir. Bunların dışında mobbinge sebep olan başlıca yönetsel ve örgütsel faktörler aşağıda belirtilmektedir (Tınaz, 2006: 4):

- Mobbingin, disiplin sağlanması ve verimliliğin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması,
- İnsan kaynakları giderlerinin asgari düzeye çekilmek istenmesi,
- Dikey hiyerarşik yapı,
- Kapalı kapı politikası,
- Yetersiz iletişim,
- Yetersiz çatışma çözüm yeteneği,
- Günah keçisi arama anlayışı,
- Takım çalışmasının olmaması ya da yetersizliği.

Shallcross (2003) ise, işyerlerinde mobbing olaylarının yaşanmasına neden olabilecek faktörler arasında şunları saymıştır;

- Kötü yönetim,
- Stres ve tekdüzelik,
- Yöneticilerin mobbing varlığını kabul etmemeleri veya önemsememeleri,
- Etik dışı uygulamalar,
- Küçülme, yeniden yapılanma ve hatalı personel istihdamı ve hatalı işe alım süreci.

Bir kurumda mobbingin yaşanma sıklığındaki gözlenen artış kurum kültürünün mobbingi desteklediğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Cemaloğlu, 2007: 111-126). Mobbing bir örgüt stratejisi olarak uygulandığında, hedef olarak seçilen çalışana karşı, insanlık ve etik bakımından akla dahi gelmesi mümkün olmayan pek çok şey yapılmaktadır. Mobbingi uygulayan bu defa, mağdurun hizmet ettiği, bağlandığı, çoğu kez kendisi ile özdeşleştiği kurumun ta kendisidir (Tınaz, 2008: 145).

Örgüt tarafından uygulanan mobbing stratejik mobbing olarak adlandırılmaktadır. Stratejik mobbing planlı bir psikolojik eziyet ve baskı aracıdır. Stratejik mobbing doğrudan üstler tarafından benimsenmiştir. Örgüt, mobbing hedefi seçilenleri kurumdan uzaklaştırıcı planlar üzerinde çalışmalar yapar. Genellikle

yükselme ihtimali olanlar veya mevcut yöneticiler ya da normal çalışanlar istenmeyen kişiler olabilirler. Bunlar önceki yönetim döneminde yer tutmuş olanlar olabildiği gibi işlevsiz birimlerde çalışan ya da sadece kıdemli olduğundan dolayı kuruma maliyeti çok fazla olanlar da olabilir (Ferrari, 2004: 6)

Mobbingin örgüt stratejisi olarak uygulandığı kurumlarda ilk aşamada çalışanlardan emekliliğe hak kazanmış olanlar ikna edilerek emekli edilmek istenir. Diğer çalışanların kendi istekleriyle işten ayrılmalarına çalışılır. Özellikle orta kademe yöneticisi olan mobbing hedefi için işi bıraktırmaya zorlayıcı bir kısım kurumsal kararlar gündeme gelecektir. İşletme tarafından tahsis edilmiş aracın kullanımını sınırlama, cep telefonu konuşmaları, yol masrafları gibi ödeneklere sınırlama, sekreterin başka bir göreve atanması, iş araç gereçlerinin ortadan kaldırılması veya kasıtlı olarak tamir ettirilmemesi, rutin rapor ve bilgilendirmelerden yoksun bırakılma, toplantıya çağırılmama, toplantılarda dışlama, görevi dahilindeki işlerin bir kısmının yeni gelen bir çalışana verilmesi gibi bir kısım bıkırtıcı ve yıldırıcı tedbirler bu aşamada öngörülebilir (Tınaz, 2008: 146-150).

Özellikle ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde işletmelerde mobbingin yoğunlaşması dikkat çekmektedir. İşgörenler, karşılaştıkları psikolojik baskı ve zorba davranışlar sonucu istifa etmeye mecbur kalmaktadır. Bu durum işgörenler tarafından kanıksanmakta şikâyet konusu dahi yapılmamaktadır. Bu şekilde, mobbing tazminatsız olarak istenmeyen çalışanlardan kurtulmanın bir aracı olarak işlev görmektedir (Özyıldız, www.milliyet.com.tr, 26.08.2016).

### **1.5.3. Sosyal Faktörler**

İşletmelerdeki yeniden yapılanmalar ve küçülmeler gibi değişiklikler toplumsal eğilimlerden etkilenmektedir. Küreselleşme, verimliliği artırma çabaları, performansa dayalı ödül sistemleri ve bunlarla bağlantılı tüm değişimler ve yenilikler çalışanlar arasında mobbinge neden olabilmektedir (Kaymakçı, 2008: 103).

Sosyal bozulma kurum içinde endişe ve belirsizliğe neden olmakta, dolayısıyla mobbing davranışlarını tetiklemektedir (Çelenk, 2015: 64). Diğer bir ifadeyle, sosyal sistemdeki değişimler mobbing davranışlarını besleyen bir zemin oluşturmaktadır. Özellikle kapitalist kültürün dayattığı bazı değer yargıları mobbingi

tetiklemekte ve artan oranda fiziki ve duygusal tahribat oluşturmaktadır. Bu değerlerin başlıcaları aşağıda açıklanmaktadır (Kök Bayrak, 2006):

- Aşırı rekabetten kaynaklanan sınırsız kazanma arzusunun ortaya çıkması,
- Kapitalizmin aşırı kâr güdüsüne dayalı verimliliği artırma baskısı ve bu baskıyla birlikte çalışanların çok iş yüküne mecbur edilmesi,
- Sadece kendisini merkeze oturtan bencil bir anlayışla yaşama bakış, kendi çıkarlarını garantileme ve başkalarını yok sayma arzusu,
- Ortak duyarlılık alanlarının yok olması, nemelazımcılık anlayışının yaygınlaşması,
- Ahlaki değer ve standartların düşmesi,
- Değişim kaçınılmaz diyerek gereksiz ve anlamsız değişiklikler yapma, özellikle değişimi, mevcut hakların geri alınmasında araç olarak istismar etme.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş çevrelerinde yöneticiler görevlerini başarmak için mobbingi çare olarak görebilmektedir. Dolayısıyla mobbing yoğun rekabet dönemlerinde yöneticiler için kullanışlı bir araç olma özelliği taşımaktadır (Kaymakçı, 2008: 102-103).

### **1.6. Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması**

Mobbing sürecinin kavranabilmesi için öncelikle işyerinde görülen ve psikolojik tacizin göstergesi eylemlerin tanımlanması, belirlenmesi ve sınıflandırılması gereklidir. Mobbing sürecinde görülen eylemler, birbirinden bağımsız ele alındığında, bazıları tamamen olumsuz olarak görülebilmesine ve bazen de kabul edilemez olarak algılanmasına rağmen; bazıları sadece normal etkileşim davranışı gibi değerlendirilmektedir. Hatta bu eylemler, bir defalık anlayışla karşılanabilir ya da davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu düşünülerek üzerinde durulmayabilir. Fakat bu tür eylemler, sistemli olarak uzun bir süre tekrar ederse anlamları değişmekte, tehlikeli birer silaha ve kasıtlı bir tacize dönüşmektedir (Tınaz, 2008: 52).

### 1.6.1. Leymann'ın Mobbing Davranış Örnekleri

Leymann, 45 farklı mobbing davranışını gözlemlemiş ve bunları 5 farklı kategoride sınıflandırmıştır. Buna mobbing tipolojisi adı verilmektedir. Her grupta; iletişim, sosyal ilişkiler, sosyal konum, meslek ve özel hayatın niteliği, psikolojik ve fiziksel sağlıkla ilgili olmak üzere mağdura yöneltilen farklı bir saldırı tarzını ifade etmektedir. Bu 5 grup Kuzey Avrupa ülkelerinde yaygın olarak kullanılan Leymann Inventory Psychological Terrorism (LIPT)'de yer almaktadır (Tınaz, 2008: 52; Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 142)

#### 1.6.1.1. İletişime Yönelik Saldırıları

Bu kategoride yer alan mobbing davranışları hedefin kendisini göstermesini, ifade etmesini ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmasını engellemektedir. Bu kategoride yer alan davranışlar aşağıda verilmektedir (Leymann, 1996: 170; Davenport vd., 2003:19; Tınaz, 2008: 52; Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 142):

- Amir, mağdurun kendisini ifade etmesini kısıtlar,
- Kurbanın konuşması kesilir,
- Çalışma arkadaşları; kurbanın kendisini ifade etmesini kısıtlar,
- Kurban azarlanır ve küçümsenir,
- Kurbanın yaptığı işler her zaman eleştirilir,
- Kurbanın özel hayatı her zaman eleştirilir,
- Kurban sessiz veya tehdit edici telefonlar alır,
- Kurban sözlü ve yazılı tehditlere maruz kalır,
- Üstleri ve çalışma arkadaşları, itici bakışlar ve davranışlarla veya dolaylı imalarla mağdurla teması reddederler.

### 1.6.1.2. Sosyal İlişkilere Saldırıları

Bu kategoride yer alan davranışlar kurban olarak seçilen çalışanın iş arkadaşları arasında kendisine saygın bir yer bulması ve kendisini değerli hissetmesini engellemeyi amaçlamaktadır. Bu kategorideki davranışlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Leymann, 1996: 170; Davenport vd., 2003:18; Tınaz, 2008: 52; Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 142):

- Çalışma arkadaşları, mağdurla konuşmaz ve ona herhangi bir söz yöneltmez,
- Mağdur, iş arkadaşlarından uzak ofiste çalışmak zorunda bırakılır,
- Mağdurla konuşma yasağı getirilir,
- Çalışma arkadaşları sanki mağdur yokmuş gibi davranırlar.

### 1.6.1.3. Sosyal Konuma Saldırıları

Hedef olarak seçilen çalışanın iş arkadaşlarının gözünde küçük düşürülmesini amaçlayan bu tür davranışlar aşağıdaki gibidir (Leymann, 1996: 170; Davenport vd., 2003: 18-19; Tınaz, 2008: 52; Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 142):

- Çalışma arkadaşları mağdurun arkasından konuşur,
- Mağdur hakkında çeşitli dedikodular yayılır,
- Mağdur gülünç duruma düşürülmeye çalışılır,
- Mağdurun kafayı yediğine dair kuşkular oluşturulur,
- Mağdurun özel yaşamıyla alay edilir,
- Mağdur bedensel engellerinden dolayı alaya alınır,
- Mağdurla alay etmek için hareketleri veya konuşması taklit edilir,
- Çalışma arkadaşları mağdurun siyasi görüşü veya dini inançlarına saldırır,
- Mağdurun milliyeti alaya alınır,
- Mağdur, onur kırıcı işler yapmağa zorlanır,
- Mağdurun yaptığı işler, yanlış ve yaralayıcı bir tarzda eleştirilir,
- Mağdurun aldığı kararlar şüpheyile karşılanır,
- Mağdura sövülür veya aşağılayıcı sözler söylenir,

- Mağdura sözlü veya sözsüz cinsel istekler yöneltilir.

#### **1.6.1.4. Mesleki ve Özel Hayata Saldırıları**

Hedef alınan çalışanın uzmanlık alanında başarılı olmasını ve terfi etmesini engellemeyi amaç edinen davranışlar bu kategori içinde yer almaktadır. Bu davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Leymann, 1996: 170; Davenport vd., 2003: 18-19; Tınaz, 2008: 52; Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 142):

- Mağdura iş verilmemeye başlanır,
- Mağdurun işini yaratıcı anlamda yapmasının önüne engeller konur,
- Mağdura uzmanlık alanının dışında ve kapasitesinin çok altında anlamsız ve aşağılayıcı işler verilir,
- Mağdurun becerisizliğini ortaya çıkarmak için yeteneklerini zorlayıcı görevler verilir.

#### **1.6.1.5. Sağlığa Yönelik Saldırıları**

Bu kategorideki davranışlar, doğrudan hedef alınan çalışanın psikolojik ve fiziksel sağlığına kalıcı olabilecek zararlar vermeyi hedef alan davranışlardır. Bu davranışlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Leymann, 1996: 170; Davenport vd., 2003: 18-19; Tınaz, 2008: 52; Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 142):

- Mağdur, sağlığına zarar verebilecek işlerde çalışmak zorunda bırakılır,
- Mağdur, fiziki şiddetle tehdit edilir,
- Mağdura ders vermek için hafif düzeyde şiddet (tokat atmak veya itmek gibi) uygulanır,
- Mağdurun daha ağır fiziki şiddete maruz kalmasına çalışılır,
- Mağdura maddi zarar vermek için (evine ve aracına zarar vermek gibi) çeşitli girişimlerde bulunulabilir,
- Mağdura cinsel tacizde bulunulabilir.

Leymann, yukarıda 5 grupta ele alınan eyleme ek olarak mobbing tanısında yararlı olabilecek 12 eylem daha belirlemiştir. Bunlar (Tınaz, 2008: 55):

- İşyerinde, bilgisayar, telefon ve lamba gibi çalışana ait eşyalar, birden bire kaybolur veya bozulur. Yerine yenileri de konulmaz,
- Mağdur ve iş arkadaşları arasında çıkan tartışmalar her zamankinden daha fazladır.
- Mağdurun sigara kokusundan ve dumanından çok rahatsız olduğu herkesçe bilinmekte iken hemen yanındaki masaya çok sigara içen bir çalışan yerleştirilir.
- Mağdur, diğer çalışanların odasına veya topluca oturulan bir başka mekana girdiğinde konuşmalar hemen kesilir ve konu değiştirilir.
- Mağdura iş ile ilgili önemli gelişmeler ve bilgiler verilmez.
- Mağdur, yaptıklarının gözlemlendiğini hissederek. İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zamanlar kontrol edilmektedir.
- Mağdur, sözlü ve yazılı soru ve taleplerine cevap alamaz.
- Mağdur, amirleri ve çalışma arkadaşları tarafından kontrol dışı tepkiler vermeye kışkırtılır.
- Mağdur, işyeri tarafından düzenlenen özel kutlamalara veya diğer sosyal etkinliklere çağrılmaz.
- Mağdurun kıyafetleri ile dalga geçilir.
- Mağdurun işle ilgili tüm öncelikleri reddedilir.
- Mağdura, kendisinden daha alt pozisyonlarda çalışanlardan daha düşük ücret ödenir.

Yukarıda açıklanan 5 maddenin ana bileşeni, hedefteki kişinin duygusal ve fiziksel sağlığını çökerterek onu saf dışı bırakmaktır. Bu olumsuzluklardan kurtulmanın tek yolu; önlem almak, erken teşhis uyarı sistemi kurmak ve zamanında harekete geçmektir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 142).

### **1.6.2. Knorz ve Zapf'ın Mobbing Davranış Örnekleri**

Alman araştırmacılar Knorz ve Zapf mobbinge maruz kalanlarla yapmış oldukları görüşmeler sonucunda işyerinde mobbing kapsamında ele alınması gereken davranış örnekleri belirlemişlerdir. Bu davranış örnekleri aşağıda verilmektedir (Tınaz, 2008: 58):



- Mağdurun kendisini ilgilendiren özel konularla ilgili çalışma arkadaşlarıyla konuşması yasaklanır.
- İş arkadaşları mağdura karşı kıskırtılır.
- İşyerinde mağdurun aldığı kararlara karşı imzalar toplanır.
- Mağdurun çevresinde gizlice düşmanca bir ortam oluşturulur.
- İş arkadaşları mağdurla çalışmayı reddederler.
- Mağdurla kaba ve düşmanca konuşulur.
- Mağdur hakkında sürekli olumsuz ve kötü yorumlar yapılır.
- Örgüt mağdura karşı düşmanca tutum belirler.
- Mağdur amir konumunda ise, astları emirlerine uymazlar.
- Mağdur amirlerinin önünde küçük düşürülür.
- Mağdurun ileri sürdüğü tüm öneriler ilkesel olarak reddedilir.
- Mağdurun faaliyet ve etki alanının önü kesilir.
- İşin gidiş şekliyle ilgili önemli bilgiler mağdura ulaştırılmaz.
- Yeni işlere başlanması durumunda mağdura yardım edilmez.
- Mağdurun eğitim alma hakkı reddedilir.
- Mağdur devamlı bir başkasına bağımlı olarak çalışmak zorunda bırakılır.
- Mağdur huzursuzlukların ve geçimsizliklerin tek kaynağı olarak gösterilir.
- Mağdurun çalışma odası, kendisine bildirilmeksizin boşaltılır.
- Mağdur devamlı olarak bir ofisten diğerine gönderilir.
- Mağdur çalışmaktan hoşlanmayacağı bir bölüme gönderilir.
- Mağdurun davranışları iş dışında da kontrol edilir ve gözlemlenir.
- Mağdurun izni olmadan özel postaları açılır.
- Mağdur izin isteğini bildirdiğinde zorluk çıkarılır.
- Mağdur kendi yerine getirilmesi planlanan bir başka kişiyle çalışmak zorunda bırakılır.
- Mağdur, davranışlarından ötürü suçlu konuma düşürülmek amacıyla kontrol dışı tepkiler göstermeye zorlanır.
- Üstleri ve iş arkadaşları, mağdurun özel günlerini veya gösterdiği başarıyı kutlamazlar.

- Mağdur, sosyal imajına zarar verilmek amacıyla yalancılıkla ve hata yapmakla suçlanır.
- Mağdur diğer çalışma arkadaşlarının yaptığı hatalardan veya işletmedeki problemlerden sorumlu tutulur.
- Mağdur kendisiyle ilgili konularda görüşü alınmadan oldu bittiyle karşı karşıya bırakılır.
- Mağdur kendisiyle aynı pozisyonda veya daha düşük pozisyonlarda çalışanlara göre daha geç terfi ettirilir veya terfi edemez.
- Mağdurun işinde elde ettiği sonuçlar üzerinde, ona zarar verecek şekilde değişiklikler, oynamalar yapılır.
- Mağdura üzerinde tahakküm kurmak ve baskı yaratmak amacıyla en kolay işler için bile çok katı kurallar konur.

Yukarıda sayılan mobbing davranışlarının herhangi biri bir çalışan için sorun olabilirken, bir başkası için hiçbir sorun oluşturmayabilir. Eğer bir çalışan yukarıda ifade edilen herhangi bir davranıştan rahatsız olduğunu ve zarar gördüğünü düşünürse o zaman davranış sorun niteliğini almakta ve mobbing davranışı haline gelmektedir (Hockley, 2004: 2).

## **1.7. Mobbing Sürecinin Temel Özellikleri ve Aşamaları**

Mobbing genellikle üç aşamada gerçekleşmektedir: Birinci aşamada karşı koyulması zor ve açıkça algılanamayan olumsuz eylemler yöneltilmektedir. İkinci aşamada mobbing davranışları şiddetlenmekte ve açık olarak gözlenmektedir. Üçüncü aşamada ise mağdur doğrudan tehditlerin hedefi olmakta ve istifaya zorlanmaktadır (ÇSGB, 2013: 6). Aşağıda mobbing sürecinin temel özellikleri ve aşamaları açıklanmaktadır.

### **1.7.1. Mobbing Sürecinin Temel Özellikleri**

Mobbing sürecinde mağdur dezavantajlı bir pozisyonudadır ve zaman ilerledikçe çalışma arkadaşları veya yöneticilerin artan oranda agresif davranışlarına maruz kalmaktadır. Bu davranışlar oldukça çeşitli olabilir. Bu davranışların amacı kurbanı sürekli olarak utandırmak, aşağılamak, korkutmak ya da cezalandırmaktır.

Çünkü mobbing çoğu zaman kademeli olarak gelişen ve bir anlamda bilinçli bir süreçtir (Zapf ve Einarsen, 2001: 370).

Mobbing sürecinin beş temel özelliği bulunmaktadır (Vartia, 2003: 11; Einarsen, 2000: 379; Polat, 2103: 104):

- Mobbing belirli bir süreç içinde ve düşmanca eylemlerin düzenli olarak hedef kişiye yöneltilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Mobbing, genellikle iş çevresinde bulunan birçok kişinin sürece katılımıyla gerçekleşmektedir.
- Mobbing bilerek ve isteyerek olumsuz davranışların belli bir strateji dahilinde uygulanmasıdır. Bu olumsuz davranışlar mağdurun performansını hedef almaktadır.
- Mobbing sürecinde mağdur ile mütecaviz arasında mütecaviz lehine güç eşitsizliği vardır. Mobbing özellikle savunmasız olanlara uygulanmaktadır.
- Mobbingde çatışmalar genellikle astlar ve üstler arasında oluşmaktadır.
- Mobbing, fiziki ve cinsel saldırıları içermemektedir.

### **1.7.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları**

Mobbing, işgörenin saygısız ve zararlı davranışların hedefi olmasıyla başlayan, zaman içinde acı vererek devam eden ve olayların sarmal bir biçimde hız kazandığı bir süreçtir. Kişiye düşmanlık şekline gelişen mobbing sonucunda, kurban önce kendisine ve daha sonra çevresine yabancılaşmaktadır. Süreç, kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile devam edecek ve çalışanın istifasıyla sonuçlanacaktır (Einarsen vd., 2003: 4; Tınaz, 2008: 62).

Mobbing sürecinin ilk evrelerinde mobbinge maruz kalan kişiler mobbingi, işyerlerinde meydana gelen rutin anlaşmazlıklar veya günlük problemler olarak algılamaktadır (Polat, 2013: 75)

Mobbing mağdurları, uğradıkları zararın büyüklüğü ve etkisiyle işlerini yapamaz hale gelmektedirler. Mağdur, iş arkadaşları tarafından itibarına ve yeterliliklerine yönelik saldırılara maruz kalarak istifa eder; işten çıkartılır veya erken emekliliğe zorlanarak işyerinden uzaklaştırılırlar (Hockey, 2004: 3).

Leymann'a göre mobbingin varlığından bahsedilebilmesi için mobbing davranışının haftada en az bir kez gerçekleşmesi şartıyla en az 6 ay, (ortalama olarak ise 15 ay) sürmesi, belirli bir hedefe yönelik olması ve mobbing eylemine maruz kalan kurbanın bu durumla başa çıkmakta zorlanıyor olması gerekir (Gün, 2009: 71).

Mobbing süreci 4 aşamadan oluşmaktadır. Aşağıda bu aşamalar açıklanmaktadır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 142).

#### **1.7.2.1. Çatışma (Anlaşmazlık)**

Bu aşamada tetikleyici kritik bir olay ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada henüz mobbing niteliğini kazanmış bir süreçten bahsedemeyiz. Ancak süreç mobbing davranışına dönüşebilir (Ekiz, 2010: 21; Aksoy, 2008: 25). Mağdur bu aşamada herhangi bir psikolojik veya fiziki rahatsızlık hissetmeyebilir (Tınaz, 2008: 62).

#### **1.7.2.2. Saldırgan Eylemler**

Mobbing eylemlerinin tümünün çalışanı işyerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar olduğu söylenemez. Sürekli düşmanca taciz edici davranışlar, kurbanı grup içinde yalnız bırakıp cezalandırmaya yönelik saldırı eylemlere dönüşebilmektedir (Aksoy, 2008: 25; Tınaz, 2008: 62).

Bu aşamada kurbanı karşı karalama kampanyası başlatılabilir, kurban hakkında asılsız dedikodular ve iftiralar piyasaya sürülebilir. Kurbanla alay edilebilir, başarıları küçümsenebilir ve başarılarının nedeni dış faktörlere bağlanabilir. Kurbanın psikolojik sağlığı konusunda kırıcı şekilde konuşulabilir, tehlikeli olduğu yönünde söylenti çıkabilir, politik ya da dini inançlarıyla alay edilebilir, inançlarına ve değerlerine sözlü ve fiili saldırılarda bulunulabilir. Kurbanın kararları sorgulanabilir, kurban dar görüşlülük ve vizyonsuzlukla suçlanabilir. Kurbanı lakap takılabilir ve kendisine karşı saygısız bir dil kullanılabilir. Kurbanı iş verilmeyebilir veya donanımının altında anlamsız işler ya da utandırıcı görevler verilebilir (Leymann, 1990: 121).

### 1.7.2.3. Damgalama

Bu aşama özel bir önem taşımaktadır. Mobbinge maruz kalan mağdur karşılaştığı sorunları çözebilmek ya da iyileşmek için psikolog ya da psikiyatristten destek almaya çalışabilir, çeşitli merkezlere başvurabilir. Ancak mağdurun aldığı destek veya yardım, ona fayda sağlayıcı bir ortam yaratmak yerine, genellikle uzun süreli hastalık izinlerinden dolayı, onun iş hayatından uzaklaşmasını hızlandıracaktır. Bundan başka, özellikle eğitimsiz çalışanların bulunduğu kurumlarda mağdurun durumu hakkında geliştirilen yanlış yorumlar daha da artacaktır. Bu tür yanlış yorumlar sonucunda mağdur zor insan, paranoyak veya akıl hastası olarak damgalanmaktadır. Yönetimin yanlış yargısı ve mobbing ile ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olmayan işyeri sağlık uzmanlarının yanlış teşhisleri bu olumsuz döngüyü hızlandıracaktır. Sonuçta mağdurun, yukarıda anlatılan sebeplere bağlı olarak, hemen hemen her zaman, bu aşamanın sonunda işten çıkarılması veya zorunlu istifası gündeme gelmektedir (Aksoy, 2008: 25; Tınaz, 2008: 64).

### 1.7.2.4. Çalışanın İşine Son Verme

Mobbing sürecinin sonunda genellikle işten çıkarılma, yer değiştirmeye zorlanma veya zorunlu istifalar olmaktadır. İşten ayrıldıktan sonra da girmiş olduğu depresyondan çıkamayan mağdur yeniden iş hayatına dönmede çeşitli zorluklar yaşayabilmektedir (Özler ve Mercan, 2009: 12). Mağdur işten çıkartıldıktan sonra da duygusal gerginlik ve psikosomatik hastalıklar devam eder, hatta daha da artabilir (Aksoy, 2008: 25). Sonuçta mobbing nedeniyle işten ayrılan birisi tam manasıyla istenmeyen (persona non grata) kişi ilan edilir. Çünkü insan kaynakları iş müracaatlarında mağdurun son ayrıldığı iş yerini referans olarak kabul etmektedir (Leymann, 1990: 122).

Mobbing, oyuncularının eşit olmadığı acımasız bir oyundur. Eğer mobbing kurbanı, ne olup bittiğinin zamanında kavrayamazsa oyundan atılması, bir başka ifadeyle işini kaybetmesi kaçınılmaz görünmektedir. (Tınaz, 2008: 65).

## 1.8. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar

Mobbing olgusunun daha iyi kavranabilmesi için sürecin aktörlerinin ve bu aktörlerin rollerinin de bilinmesi faydalı olacaktır.

Mobbing bütün kültürlerde ve tüm işyerlerinde ortaya çıkabilen bir işyeri hastalığıdır. Ayrıca iş hayatında her çalışan, potansiyel olarak mobbing olgusu içinde rol alabilir (Tınaz, 2008: 64).

Başarılı, güçlü ve mücadeleci bir çalışana, gelecekte onun kendisine rakip olmasından endişe eden amiri tarafından mobbing uygulanabilir. Ayrıca her hangi bir çalışan, kurum kültürü ve yapısından kaynaklanan herhangi bir sebepten veya kendi kişiliğinin yansıması olarak, mobbingci olabilmektedir. Mobbing sürecinde kendini izleyici olarak konumlandıran birisi de bir süre sonra mobbing uygulayıcısının ortağı olabilmektedir. Yukarıda anlatılanlardan anlaşılacağı gibi mobbing sürecinde üç paydaş bulunmaktadır. Bunlar (Aydın, 2008: 35):

- Mobbing uygulayanlar (saldırganlar, mütecavizler, tacizciler, mobbingciler),
- Mobbing mağdurları (kurbanlar, hedeftekiler),
- Mobbing seyircileri (izleyiciler).

Bu gruplarda yer alan her bir çalışanın kendilerine ait rolleri bulunmakla birlikte, her birinin farklı özellikleri ve davranışları olup birbirlerini de etkileyebilmektedirler.

### 1.8.1. Mobbing Uygulayanlar

Aşağıda mobbingcinin kişilik özellikleri ve psikolojik durumları ve mobbing uygulayanların tipleri açıklanacaktır.

#### 1.8.1.1. Mobbing Uygulayanların Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Durumları

Freud'a göre saldırganlık (agression) insanın doğuştan getirdiği temel bir eğilimdir. Bu eğilim insanın toplum içinde uyumlu bir şekilde yaşamasını zorlaştırmaktadır (Köprülü, 2014: 953). Mobbing uygulayanlar doğuştan getirdikleri dürtünün etkisinde daha fazla kalmaktadırlar (Polat, 2013: 86).

Mobbing uygulayanın tek hedefi gözüne kestirdiği kurbanı yıldırarak ve iş yapamaz duruma getirmektir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2008: 199-213). Mobbing uygulayanlar genellikle kendi eksikliklerini gidermek amacıyla mobbinge yönelmektedir.

Walter'a göre mobbing uygulayanlar (Tınaz, 2008: 67):

- İki alternatif arasından genellikle saldırgan olanını seçerler,
- Çatışmanın sürmesi ve kızışması için elinden geleni yaparlar,
- Mobbingin mağdur üzerinde oluşturacağı olumsuz sonuçları umursamaz ve kabul ederler,
- Yaptıklarından ve yapılanlardan dolayı suçluluk duymazlar,
- Hem suçsuz olduğuna inanır, hem de iyi bir şeyler yaptıklarını düşürler,
- Suçu diğer çalışanlara yükler, sadece kışkırtmalara karşı bu şekilde davrandıklarını savunurlar.

Mobbing uygulayanlar; yalancılardır, işlerine geleni hatırlarlar, inkarcılardır, tertipçi ve kötü niyetlidirler, muhataplarını dinlemezler, vicdansızdırlar, pişmanlık duymazlar, güce taparlar, yıkıcıdırlar, bencildirler, duyarsızdırlar, ciddiyetsizdirler, güven duymazlar, olgun değillerdir, çoğu kez mantıksızdırlar ve ahlaki düzlemin dışına çıkarlar (Tutar, [www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm)).

**Mobbing Uygulayanların Kişilik Özellikleri:** Mobbing uygulayanlar, toplumsal ve kurumsal değerlere bağlı olmadıkları için ahlaki olgunluğa da sahip değildirler. Dolayısıyla ahlak ilkelerine göre akla uygun kararlar verebilecek gelişmişlik düzeyinde değildirler. Mobbing uygulayanların ahlaki zafiyetleri onları kendilerinden güçsüzlere karşı aşırı zalim, kendilerinden güçlülerin istek ve emirlerine karşı aşırı uysal yapmaktadır (Tutar, [www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm)).

Namie'ye (2003:48) göre mobbing uygulayıcılarının hepsini psikopat olarak tanımlamak mümkün değildir. Mobbing uygulayıcılarının yalnızca % 4'ü narsist ve antisosyal kişilik bozukluğuna sahiptirler. Mobbing uygulayanlar genellikle bu tür davranışları hedefe ulaşmalarında engel olarak algıladıkları rakiplerini kontrol altında tutabilmek için bir strateji olarak benimsemektedirler. Eğer caydırıcı yaptırımlar uygulansa mobbingciler bu davranışlara cesaret edemeyeceklerdir.

Mobbing uygulayanların belirli kişilik özelliklerinin olmadığı, bu kişilerin ani değişiklikler gösterebildikleri ve hiçbir kişilik grubuna tam olarak girmedikleri, ancak işyerinde diğer çalışanlara karşı sergilemiş oldukları mobbing davranışlarından tanımlanabildikleri ileri sürülmektedir (Tınaz, 2008: 67). Ancak mobbing uygulayanların bir kısım genel kişilik özelliklerine sahip oldukları söylenebilir. Aşağıda mobbing uygulayıcılarının genel kişilik özellikleri verilmektedir. Mobbing uygulayan bir kişi (Polat, 2013: 87):

- Antipatiktir,
- Kendisinin ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğunu düşünür,
- Narsisttir,
- Düşmanlık yapmaktan kendini alıkoyamaz,
- Sadist kişiliğe sahiptir,
- Önyargılı ve duygusaldır,
- Kötü kişiliktir,
- Genellikle çalışkandır,
- Kurumsal kimliğe sahip olduğuna inanır,
- Paranoid baskıcı ruh hali gösterir,
- Kendi değerlerini kurumsal politikalar haline getirmeye çalışır,
- Tehdit altında benmerkezcidir,
- Esneklik göstermez.

**Mobbing Uygulayanların Psikolojik Durumları:** Mobbing uygulayanlar, mobbing uygulamayanlara göre farklı psikolojik durumlar göstermektedirler. Aşağıda mobbing uygulayanların psikolojik durumları açıklanmaktadır (Tutar, [www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm)):

- Mobbing uygulayanların düşmanlık duyguları yüksektir. Kin ve düşmanlıkla beslendikleri için düşman bulamadıkları durumda başka bir düşman bulmak zorundadırlar. Kontrollü gerilim stratejisi uygulayarak güçlü düşmanlarını zayıflatırlar veya yok ederler, ancak düşmansız da duramazlar.
- Mobbing uygulayanlar genellikle zihinsel takıntı içinde ve duygusal açıdan yalnızdırlar. Mobbing uygulayanlar ne çevresiyle ne de kendisiyle barışık değildirler. Bundan dolayı, sürekli önüne geçemedikleri iç çatışmalar ve duygusal tıkanmalar yaşarlar. Bu durum



onlarda düşünce zincirinin kopmasına aynı zamanda da yasalar, etik, şeref ve vicdan ölçülerinin dışına kolaylıkla çıkabilmelerine sebep olmaktadır.

- Mobbing uygulayanlar yalancı bir ruh haline sahiptirler. Yalanla beslendikleri için her zaman menfi propagandaya başvururlar. Hedef seçtiklerinde eğer bir kusur varsa, bunu abartırlar; olmaması durumunda ise, varmış gibi göstermek için yalana sarılırlar.
- Mobbingciler kendilerini fazla tanımamaktadırlar. Kendileriyle birlikte hareket edenlerin güçlerine göre kendilerini güçlü, tersi durumda kendilerini aşırı zayıf ve korumasız hissetmektedirler. Bunların bu ikircikli tutumları kendileriyle ve mağdurla ilgili her şeyi abartmalarına sebep olmaktadır.
- Mobbing uygulama ihtiyacı hayata ve farklılıklara değer vermemekten ve şişirilmiş benlik algısından kaynaklanmaktadır.
- Mobbing uygulayanların güçlerinin kaynağı üstlerine gösterdikleri yapmacık ve abartılı saygıdır. Aslında mobbing uygulayanlar abartılı saygıyı kendilerini güvende hissetmek için göstermektedirler. Hedefin kim olduğu ve nedenin onlar için hiç bir anlamı bulunmamaktadır. Her zaman küçük nedenlerden büyük kavgalar çıkarmaya hazırdırlar.
- Mobbing uygulayanlar daha çok başkalarının yönlendirmesiyle hedefe kilitlenen dıştan denetimli kişilerdir.
- Mobbing uygulayanlar da mobbing kurbanları gibi yoğun stres altındadırlar ve kendilerini güvende hissetmezler.

### 1.8.1.2. Mobbing Uygulayanların Tipleri

Tınaz (2008: 67) ve Çobanoğlu (2005: 76) mobbing uygulayanlarda 14 tip (profil) tanımlamışlardır. Bu tipler aşağıda açıklanmaktadır.

**Narsist Mobbingciler:** Narsistler, paranoyak ve ruh hastalarıdır. Düşmanlık duyguları saplantı derecesinde yüksektir. Etraflarında sürekli düşman ve düşmanlıklar ararlar. Her şeyden ve herkesten şüphelenirler. Adeta vücutları şiddete, ruhları kine ve baskıya muhtaçtır. Çevrelerindeki insanların sürekli olarak kendilerine komplo kurduklarına inanırlar. Narsist mobbingciler ve yakın arkadaşları aile hayatlarında

mutlu değildirler. Kötülüklerinin en önemli kaynaklarından biriside budur (Yalçın, 2016: 22).

Kurumu, kendisini başarıya ulaştıracak bir araç olarak görürler. Bu aracı elinden alabilecek rakiplerini kontrol altında tutmaya ve sindirmeye çalışırlar. Onları yok edilmesi gereken engeller olarak görürler. Davranışlarını hak edenin ayakta kalması olarak değerlendirdiler. Rakiplerinin ellerine fırsat geçerse onların da kendisine aynı şekilde davranacaklarını düşünürler. Hedeflerine, başarılarıyla değil, kurnazlıkla ve ayak oyunları ile daha kolay ulaşacaklarına inanırlar (Baykal, 2005: 9).

Narsistler başkalarının bilgisini ustaca kendilerine mal ederler. Elde edilen bir başarıda başkalarının rolünü rahatlıkla hiçe sayabilirler. Diğer çalışanların haklarına aldırmaz davranışlar sergileyebilirler (Özmen, 2006: 1).

Narsist yöneticiler için kriz dönemlerinde kurum için neyin tehdit oluşturduğu hiç önemli değildir. Onlar için önemli olan kendilerinin bu durumdan ne elde edecekleridir (Ertekin ve Yurtsever, 2001: 40). Aslında kriz dönemi narsist yöneticiler için bulunmaz bir fırsat sunmaktadır.

Her zaman çevrelerinden özel muamele bekledikleri için kendilerini hukukun ve ahlakın üstünde görmekte dirler. Yönetim kademelerinde yükselmek için onlara her yol mubahtır (Ertekin ve Yurtsever, 2001: 39).

**Hiddetli ve Bağırğan Mobbingciler:** Hiddetli ve bağırğan mobbingciler, hedef aldıkları kişi ya da kişiler üzerinde korku salarak ve yıldırarak kontrol sağlamaya çalışırlar. Bu tip kişilerle aynı iş yerinde çalışmak imkânsız gibidir; duygularını kontrol edemezler, sebep yokken etrafındakilere bağırılmaktan geri durmazlar (Couling, 2005: 8). Her şeyin kendi istedikleri gibi yapılmasını isterler ve orada patronun kendileri olduğunu sık sık hatırlatmaya ihtiyaç duyarlar. Aradıkları kişiyi yerinde bulamadıklarında çıldırırlar (Çobanoğlu, 2005: 76).

Bu tür kişilerle aynı iş yerinde çalışanların mobbinge maruz kalmaları beklenen bir sonuçtur. Kendi öfkelerini yenemedikleri ve kendi problemleriyle başa çıkmadıkları için başkalarıyla sürekli uğraşmak ihtiyacı duyarlar. Başkalarını sürekli aşağılarlar. Hedefe koydukları çalışanları işten çıkartmak veya yerlerini değiştirmekle tehdit etmekten geri durmazlar (Tınaz, 2008: 70).

**İki Yüzlü Mobbingciler:** İkiyüzlü mobbingciler diğer çalışanların üstün yeteneklerini, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemezler. Yükselen iş arkadaşlarının arkasından itibar suikastı yaparlar. Başkalarının başarılarını çalmaktan ya da onların başarılarına ortak olmaktan çekinmezler (Tınaz, 2008: 71).

Bu tipler kendi saldırganlıklarını gizlemek için sevecen görünüp bazen yardım bile yapabilirler. Ancak hedefe koydukları çalışana hiçbir şekilde esneklik göstermezler (Çobanoğlu, 2005: 76).

Bu tipler, hedeflerindeki kişilere eziyet çektirmekten müthiş haz duyarlar. Mağduru strese sokmak ve mahvetmek için çaba gösterirler. Başkasının başarısını asla hazmedemezler. Kendi kusurlarını başkalarının üzerine rahatlıkla yıkabilirler ve kendilerinin masum olduğuna kolayca yemin edebilirler.

**Megaloman Mobbingciler:** Megaloman mobbingciler işletmenin tüm kaynaklarının kendi kontrolleri altında olması gerektiğini düşünürler. Yapılacak her türlü işte kendilerinden onay alınması gerekmektedir (Tınaz, 2008: 82).

Kendilerini büyük gösterme ihtiyacı bu tiplerin en önemli niteliklerindedir. Kendi güvensizliklerini, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde gösterebilirler (Çobanoğlu, 2005: 76).

**Eleştirici Mobbingciler:** Eleştirici mobbingciler diğer çalışanların yaptıkları işlerden hiçbir zaman tatmin olmazlar, sürekli eleştiri yaparlar. Yaptıkları tüm eleştirilere karşın kendileri de işin daha iyi yapılması için hiçbir çözüm öneri getirmezler. Yaptıkları bütün işler iş yerinde huzursuzluk ve gerginlik dolu bir iklim oluşmasına katkı sunmaktan öteye geçmez (Tınaz, 2008: 83).

Bu tip mobbingciler, kendi kusurlarını ve eksikliklerini görmezler. Bunlar için kendilerinden başka herkes yetersizdir. Hedefe koydukları kişi için lakap takma ve kulp takma eylemlerinden asla geri durmazlar ve herkesin içinde azarlamak ve küçük düşürmekten çekinmezler (Kaymakçı, 2008: 68).

**Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler:** Hayal kırıklığı yaşamış mobbingciler grubunda kadınlara daha sık rastlanmaktadır. Kadınların karakteri gereği daha duygusal ve ailevi değerlere daha fazla odaklandıkları ileri sürülmektedir. Bu bağlamda kadınlar karşılaştıkları sorunlardan ve olaylardan daha çok etkilenmektedirler (Tınaz, 2008: 84).

**Pusudaki Mobbingciler:** Pusudaki mobbingciler izleyici konumundadırlar. Bu tipler hedefe koydukları kurbanı açıkça saldırarak çatışma içinde yer almazlar. Ancak yapılan mobbingi engellemek için de hiçbir şey yapmazlar. Bu tepkisizlik onları mobbing yapan mütecavizle aynı konuma getirmektedir (Tınaz, 2008: 84).

**Dalkavuk Mobbingciler:** Dalkavuk mobbingciler yöneticilerine kayıtsız ve şartsız bağlıdırlar. İradelerini ve kişiliklerini tam bir teslimiyetle yöneticilerinin emirlerine teslim etmişlerdir. Yöneticilerinin dostlarını dost; düşmanlarını düşman

bilirler. Her zaman yöneticileri ile aynı fikirde gibi görünürler. Yöneticilerinin onaylarını almadan asla karar vermezler. Onlar için yöneticiler ne yaparlarsa yapsınlar daima doğru ve asla tartışılmazdır. Yöneticilerinin yerine geçme düşüncesini asla taşımazlar (Yalçın, 2016: 15).

**Zorba Mobbingciler:** Zorba mobbingciler şahsi beklenti ve çıkarları uğrunda toplumda kargaşa çıkarmaktan geri durmazlar. Bu tip mobbingciler işgal ettikleri makamı çalışma arkadaşlarına karşı baskı unsuru ve yaptırım aracı olarak kullanmaktan çekinmezler (Yalçın, 2016: 16).

**Hırslı Mobbingciler:** Çektikleri acı ve zorluklarının acısını başkasından çıkartmak eylimindedirler.

Mobbing sürecinde mobbing mağdurunun hastalanması söz konusu olsa da belki de bu süreçte asıl hastanın mobbing uygulayan kişi olduğunu söylemek daha doğru olacaktır. Kendi çektiği acı ve zorluklarının maliyetini veya ihtiraslarının bedelini başkalarına ödeterek bundan zevk alan bir kişinin sağlığının normal olduğunu ileri sürmek mümkün değildir (Tınaz, 2008: 86).

**Çıkarıcı Mobbingciler:** Kıymet bilmez çıkarıcı mobbingciler kendilerine yapılan hiçbir iyiliği cezasız bırakmazlar. Bu onların hayata bakış açılarının gayet açık tezahürüdür. Elleri geçirdikleri ilk fırsatta iyilik gördüğü insanlara bunun hesabını ödetirler. Bir şekillerde onlar üzerinde otoritelerini ispatlamaya çalışırlar.

Bu tipler çok güzel “dün dündür bugün bugündür” örneğidir. Yönetici olduklarında, önceden eleştirdikleri uygulamaları kendi çıkarları uğruna yapmaktan çekinmezler. Bu tiplere göre kendilerinin her şeyi yapmaya hakları vardır (Yalçın, 2016: 19-20).

**Duyusal Mobbingciler:** Duyusal mobbingciler duygusal açlık ve yalnızlık yaşamaktadırlar. İnsanların birbirlerini sevebileceğine asla inanmazlar. Diğer insanlar onları hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa, onları yok etmek için ne gerekiyorsa düşünmeden yapabilirler (Tutar, 2004: 45).

Bu tipler genellikle aşamadıkları zihinsel takıntıların neden olduğu iç çatışmalar yaşamaktadırlar. Bu durum onların etik, yasa, ahlak, onur, şeref, din ve vicdan ölçülerinin dışına rahatlıkla çıkmasına sebep olabilmektedir. Hedefin kim olduğu onlar için hiç önemli değildir. Hedeftekinde bir kusur görürlerse bunu onların aleyhinde alenen kullanır ve bundan asla çekinmezler. Eğer kusur yoksa bunu onlar için üretmekten kaçınmazlar. Rekabet, güvensizlik ve şöhret onlarda zirvededir (Yalçın, 2016: 21).

Yukarıda anlatılan mobbingci tiplerinden başka fesat mobbingciler, tesadüfi mobbingciler, korkak mobbingciler ve kıskanç mobbingciler gibi mobbing uygulayıcıları da bulunmaktadır.

## **1.8.2. Mobbing Mağdurları**

Çalışma yerinde mobbinge maruz kalan tarafa “mobbing mağduru” ya da “kurban” denilmektedir. Alanyazında mobbing mağduruna ait belirlenmiş kişilik özellikleri yoktur. Araştırmaların çoğunluğunda, çalışma ortamında fiziksel görünümü, cinsiyeti, ten rengi, aksanı vb. başta olmak üzere, diğer çalışanlardan daha farklı sosyal sınıfta yer alan özelliklere sahip olan herhangi bir çalışan mobbing hedefi haline gelebildiği sonucuna varılmıştır (Karslıoğlu Yeni, 2013: 37).

### **1.8.2.1. Mobbing Mağdurlarının Psikolojik Durumları**

Mobbing mağduru çalışan; fiziksel, sosyal, ekonomik ve zihinsel açılarından birçok sorun yaşamaktadır (Hockley, 2004: 3).

Mağdur kendisini tam bir çıkmazda hisseder. Başına gelenlerin nedeni hakkında hiçbir düşüncesi bulunmamaktadır. Çevresindeki herkesin bu kadar kendisinden nefret etmesini gerektirecek ne yaptığını, nerde hata yaptığını sürekli düşünür fakat işin içinden bir türlü çıkmayı başaramaz (Tınaz, 2008: 102).

### **1.8.2.2. Mobbing Mağdurlarının Özellikleri**

Mobbing mağdurlarının özellikleri ile ilgili alanyazında farklılıklar gözlenmektedir.

Mobbinge maruz kalanların genel olarak dürüst, çalışkan, işbirliğine açık, kendilerini başkalarına kabullendirme gayretinde olmayan, yüksek özgüven sahibi, girişken ve nitelikli, suçlayıcı olmayan, bireylerle ve olaylarla değil fikirlerle uğraşmayı benimsemiş, yaratıcı, çalışma yaşamında zeki, genellikle pozitif, çatışmayı sevmeyen ve örgütsel bağlılığı yüksek bireylerdir. Mobbing kurbanlarının en belirgin ortak özellikleri ise yüksek seviyede örgütsel bağlılık, işle özdeşleşme ve özgür bir karakter sahibi olmalarıdır (Özler ve Mercan, 2009: 22; Westhues, 2002: 5).

İşini çok seven ve yaptıkları işler ile bütünleşmiş çalışanlar diğer çalışanların kıskançlıklarını kendi üzerlerine çekebilirler. Başarılı çalışanlar yüksek örgütsel bağlılıklarından dolayı, örgütlerinin saygınlığına büyük önem verirler. Mobbing uygulayıcıları, bu çalışanların başarılarından kaygılandıkları için onlardan kurtulmak gerektiğini düşünür, birbirlerini buna inandırır ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bunlar üzerinde mobbing uygulamaya başlarlar. Mobbing uygulayıcıları başarılı çalışanları düşmanları olarak görürler ve onları zayıf düşürmek ve yok etmek için ellerinden gelen her şeyi yapmaktan çekinmezler. Çünkü düşmanlarının güçlü olmalarına tahammülleri yoktur (Tınaz, 2008: 106).

Bir araştırmada, bazı mobbing kurbanlarının birçok iyi ve üstün özelliklere sahip olmalarına rağmen, mobbinge maruz kalmanın karmaşık gerçekliğini anlamaya çalışmak yerine olayları kabullenen kişiler olduklarını gösteren bulgular saptanmıştır (Dann, 2003: 3).

Mobbing kurbanlarının özellikleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Aldıg, 2011: 28):

- Etrafında olan bitenin farkına varamayacak kadar dalgındırlar,
- İş arkadaşlarını eğlendirirler, güldürürler, neşelidirler,
- İş yerinde arkadaşlarıyla iyi geçinirler, onlara içten duygularla yaklaşırlar, arkadaşları arasındaki popülerlikleri mobbing uygulayanların kıskançlıklarına neden olabilir,
- Her türlü suç onların üzerine atılır, eleştirilerin vazgeçilmez hedefidirler,
- Her zaman amirlerini mutlu etmek istemeleri diğer çalışanların da onlara tacizde bulunmaları için uygun ortam oluşturmaktadır,
- Dürüstlükleri ve açıkça her problemin üstüne gitmeleri, mobbingcilerin işine gelmeyeceği için iş ortamında rahatsızlık yaratmaktadır,
- Zamanla bozulan fizyolojik ve psikolojik sağlıklarından dolayı hastalık hastası olabilirler, sürekli durumlarından şikâyet ederler. Bu yakınmaları iş ortamında sıkıntı vereceği için mobbingcilerin hedefi haline gelmektedirler.

### 1.8.2.3. Mobbing Mağduru Olmaya Aday Kişiler

Mobbing herkesin başına gelebilir. Bu yargıya göre çalışanların risk altında olup olmadığının gözden geçirilmesi gerekir. Öte taraftan, risk gruplarının tanımlanması, hem mobbingin yapısının anlaşılması için, hem de mobbingle mücadele amacıyla risk gruplarına yönelik politikaların geliştirilmesinde kolaylık sağlaması bakımından önemlidir (Mercan, 2007: 56).

Mobbing kurbanları “bizden olmayan” veya “öteki” olarak kabul edilen kişilerdir. Cinsiyet, din, milliyet, eğitim seviyesi, meslek ve yetkinlik açısından gruptakilerden başka olmak mobbinge maruz kalmak için yeterli gerekçelerdir (Özler ve Mercan, 2009: 24)

İş yerlerinde mobbing kurbanı olma tehlikesi ile karşı karşıya olan dört farklı tip bulunmaktadır (Huber, 1994: 24; Akt: Tımaz, 2006: 22 ):

- **Yalnızlık:** Erkeklerin arasında çalışan tek bir kadın veya kadınların arasında çalışan tek bir erkek, evli çalışanların arasındaki tek bekar veya bekar çalışanların arasındaki tek evli çalışan olmak dahi mobbinge maruz kalmak için yeterlidir.
- **Farklılık:** Farklı bir özelliğinden dolayı (giyim tarzı, engelli olma, yabancı olma vs.) başkalarıyla kaynaşamayan herhangi bir çalışan mobbinge maruz kalabilir.
- **Başarı:** Başarısından dolayı amirinin haklı takdirini kazanmış ya da müşterinin övgüsüne mazhar olmuş bir çalışan, diğerleri tarafından mobbing uygulanacak kadar kıskanılabilir.
- **Yeni gelen:** Yeni göreve başlayan bir kişinin pozisyonunda daha önce çalışan kişi çok seviliyorsa ya da yeni gelen o birimdeki çalışanlardan daha nitelikli bir kişiye, mobbinge uğrama riski yüksektir

Sosyal yetenekleri kısıtlı ve kendine olan güveni yetersiz bireyler savunmasız olduklarından dolayı, girişken kişiler de grup normlarına uymadıkları için mobbinge maruz kalabilmektedirler (Özler ve Mercan, 2009: 24).

#### 1.8.2.4. Mobbinge Maruz Kalma ve Bazı Değişkenler Arasındaki İlişki

Mobbinge maruz kalma ile bazı değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıda incelenmektedir.

**Yaş:** İsveç'te yapılan bir araştırmada mobbing kurbanlarının % 48'i 41-50 yaş arasında bulunmaktadır (Gün, 2009: 198).

Mete vd., (2015: 37) tarafından öğretmenler üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre mobbing algısı ile yaş değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**Cinsiyet:** Araştırmalarda kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla mobbinge maruz kaldıklarına ilişkin bulgular tespit edilmiştir (Tınaz, 2008: 104). Cinsiyete göre meslek gruplarına bakıldığında ise kadın öğretmenler, kadın bankacılar ve kadın satış elemanlarının mobbinge maruz kalma riskleri daha yüksektir (ILO, 1998: 1).

Kadınlarla erkekler arasında mobbingi algılama bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Kadın çalışanlar bazı davranışları tehdit olarak ve olumsuz algılamalarına karşın, erkek çalışanlar mobbing kapsamında belirlenen bazı eylemleri, yönetim tarzının gereği olarak değerlendirmektedirler. Kadınlar ve erkekler arasında kabul edilen bu davranış farklılıkları mobbingin anlaşılmasında bazı olumsuzluklar doğurmaktadır (Güngör, 2008: 124).

Mobbinge maruz kalan bir kadın çalışan, etkinliğini arttırarak tepki gösterirken, erkek çalışan etkinliğini azaltmaktadır. Kadın çalışanlar mobbinge uğradıklarında konuşarak ve sınırlı davranışlar göstererek bu şekilde haklı çıkacaklarını umarlar. Erkek çalışanlar sözel etkinliklerini ve kişilerarası ilişkilerini büyük ölçüde azaltırlar. Ancak hem kadın mağdurların hem de erkek mağdurların verdikleri tepkiler, mobbingciye mobbinge devam etmesi için fırsat sunmaktadır (Tınaz, 2008: 111).

Kadınların maruz kaldıkları mobbing davranışlarını üstlerine bildirmektedirler. Ayrıca kadınlar erkeklere göre mobbinge uğradıklarını daha kolay kabul ve beyan etmektedirler (Laleoğlu, 2012: 38).

Kadın çalışanların yoğun olduğu işyerlerinde mobbing daha sık görülmektedir. Mobbingin, kadın çalışanların yoğun olduğu kamu kurumlarında daha sık görülmesi,



kadınların özellikle hemcinslerine karşı pasif-saldırgan eylemler göstermeleriyle açıklanmaktadır (Shallcross, 2003: 5).

Kamu çalışanı beyaz yakalılar üzerine yapılan bir araştırmada mobbing davranışına maruz kalma bakımından cinsiyete ve yaşa göre bir fark bulunamamıştır (Bilge vd., 2006: 228).

**Sektör:** Büyük ve küçük ölçekli işletmeler, kamu kurumları, kar amacı gütmeyen örgütler, sağlıktan eğitime her türden örgütte ve sektörde mobbinge rastlanmaktadır. Ancak mobbingin en çok görüldüğü örgütler sağlık sektöründe faaliyet gösteren örgütler ile yükseköğrenim kurumlarıdır (Westhues, 2002: 4). Dünya Sağlık Örgütü tarafından Avrupa Birliği ülkelerde yapılan araştırma sonuçlarına göre kamu kurumlarında mobbinge maruz kalma oranı diğer sektörlerden daha yüksektir. Mobbinge maruz kalma oranı tüm sektörlerde ortalama %9 iken, kamuda bu oran %14 olarak saptanmıştır (Kaya, 2013: 172).

**Meslek:** ILO raporuna göre, taksi sürücüleri, sağlık çalışanları, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları, ev işlerinde çalışanlar vb. bazı meslek gruplarının mobbinge maruz kalma riski diğerlerine göre daha yüksektir (ILO, 1998: 1). Ülkemiz için düşünüldüğünde bu meslek gruplarına banka ve sigortacılık sektörleri çalışanları da eklenebilecektir.

#### **1.8.2.5. Mobbing Mağdurlarının Tepkileri**

Mobbing uygulayan, kurban seçtiği kişi üzerindeki kötü emellerini çoğu kez sinsice gerçekleştirmektedir. Böyle durumda kurbanın vereceği etkin bir tepki, grubun düzenini bozacağından yaşanacakların bedelini kurbanı ödettirecektir. Kurbanın, kendi tarafında yer alacağını düşündüğü arkadaşları mobbing uygulayanın yanında yer alarak, gösterdiği tepkilerden dolayı kurbanı kınayacaklardır. Dolayısıyla kurban kendisini çok daha kötü bir durum içinde bulacaktır. Kurbanın her çabası, içinde bulunduğu durumu daha da kötüleştirebilir (Tınaz, 2008: 110).

### 1.8.3. Mobbing Seyircileri

Seyirciler, mobbing sürecine karışmayan, bir şekilde süreci algılayan ve yansımalarını yaşayan kişilerdir. Bu kişilere izleyiciler, seyirciler, tanık olan taraf denilmiştir (Güngör, 2008: 24).

Mobbing sürecinde seyirci olarak rol alanlar bir bakıma kurban olarak kabul edilebilirler. Seyirci mobbing korkusuyla mobbing kurbanına yardımcı olamamaktadır. Bunun nedenleri şu şekilde açıklanmaktadır (Sezerel, 2007: 40):

- Mobbing uygulayan, seyircinin yöneticisi ise, izleyicinin duruma müdahale etmesi kendi mesleki konumunu tehlikeye atması anlamına gelebilir.
- İzleyici eğer mobbing kurbanından boşalacak yere kendisinin geçeceğini düşünüyorsa, olaylara müdahale etmek istemeyebilir.
- Mobbing uygulayanın niyeti izleyici tarafından anlaşılmadığı zaman izleyicinin kafası karışabilir ve nasıl davranacağını bilemeyebilir.

#### 1.8.3.1. Mobbing Seyircilerinin Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Durumları

Mobbing süreciyle hiçbir ilgileri yok gibi gözükken, iş arkadaşları, amirler veya ast konumdaki çalışanlar, gerçekte mobbing uygulayanların saflarındadırlar. Mobbing olgusuna ilişkin herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınırlar ancak; süreç içinde kendilerini arabulucu olarak gösterirler. Bazen de çatışmanın anahtar kişisidirler (Güngör, 2008: 24). İzleyiciler, taraflardan birine duydukları yakınlığı açıkça belli edecek kadar kendilerine güvenen kişilerdir. Bazı durumlarda izleyiciler de etkin bir şekilde mobbing sürecine katılırlar. Yardımcı mobbingci olarak adlandırılan bu izleyiciler, kurbanı doğrudan düşman olmasalar da kurbanı uygulanan tacize ortak olurlar. Çoğu kez mobbingcinin bir düşüncesine katıldıkları için kendileri de böyle bir davranış sürecine girmektedirler. Mobbing uygulayıcısı farklı özellikleri olan birini kurban seçtiğinde, kendisi gibi düşünenleri kendisine yardımcı mobbingciler olarak bulması çok zor değildir (Tınaz, 2008: 112- 114).

Mobbing izleyicilerinin mobbing olaylarına seyirci kalarak, toplumsal statüye önem vermedikleri, hatta diğer insanlara acı çektirerek, toplumsal bir statü elde edilemeyeceklerinin bilincinde oldukları belirtilmektedir (Karşlıoğlu Yeni, 2013: 40).

### 1.8.3.2. Mobbing Seyirci Tipleri

Yapı olarak seyircilerin bir kısmı mağdurlara, bir kısmı da seyircilere benzerler. Seyirci tipleri genel olarak üç ana grupta toplanabilir (Tınaz, 2008: 114):

- İşbirlikçiler: Mobbingcilere yardım ederler,
- İlgisizler: Mobbinge sessiz kalırlar, belki de içten içe zevk duyarlar,
- Karşıtlar: Mobbing sürecinin sebep olduğu gergin ortamdan hoşlanmazlar. Mağdura yardım etmeye veya en azından sürecin son bulması için bir çözüm üretmeye çalışırlar.

Sergiledikleri davranışlar bakımından mobbing seyircilerini sınıflandırmak mümkündür. Aşağıda mobbing seyircilerinin gösterdikleri davranışlara yer verilmektedir (Tınaz, 2008: 115):

- **Diplomatik seyirciler:** İşyerinde yaşanan çatışma olgularında her zaman uzlaşmacıdırlar. Genellikle aracı rolü üstlendiklerinden dolayı diğer çalışanlar tarafından sevilen veya nefret edilen kişilerdir. Alınacak kararlarda diplomatik izleyicilerin fikirlerinin önem taşıması bazen diğer çalışanların kıskanmasına neden olabilmektedir. Bu tarz seyirciler, örgüt içinde alacağı tepkiler nedeniyle ileride mobbing kurbanı olma olasılığı ile karşı karşıyadırlar.
- **Yardakçı seyirciler:** Bu tür seyirciler, adeta bir emir eri gibi davranırlar. Mobbingcilere oldukça sadıktırlar. Ancak bu özelliklerinin diğer çalışanlar tarafından fark edilmesini istemezler. Kendilerini güvenilir iş arkadaşları olarak gösterebilirler de, amirlerinin iş arkadaşlarına karşı mobbing uyguladıklarını gördüklerinde amirlerine hemen destek verirler.
- **Fazla ilgili izleyiciler:** İş yerinde iş arkadaşları ve onların sorunları ile yakından ilgilenen izleyicilerdir. Çoğu zaman çalışma arkadaşlarının özel hayatlarına girmeye çalışırlar ve bunda ısrar ederler. Kendisine destek arayışı içindeki kurban dahi bazen bu yoğun ilgiden rahatsız olmakta, ondan kaçış yolları aramaktadır. Kurban çok geçmeden onu, aşırı ilgiyle kendisini rahatsız eden ve sorularıyla strese sokan ikinci bir mobbingci olarak algılamaya başlayacaktır.

- **Hiçbir şeye karışmayan izleyiciler:** Bu tip izleyiciler, görünmekten, saflarını belli etmekten ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmazlar. Aksi durumda diğer çalışanların, kendilerinin de mobbing sürecinde herhangi bir rolü olabileceğinden şüpheleneceklerinden ya da mobbing uygulayan yöneticinin dikkatini çekmekten korkarlar. İş yerinde yaşananların dışında kalırlar; olanlarla ilgili hiçbir fikir beyanında bulunmazlar.
- **İkiyüzlü yılan izleyiciler:** Görünüşte tarafsız gibi davransalar da, aslında belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedirler. Bu tip izleyiciler, eninde sonunda mobbingcilere destek olurlar ya da kendilerine de psikolojik taciz uygulanabileceğinden endişelenerek hedef alınan çalışana yardım etmezler. Davranış tercihleri kendilerini mobbingden korumaya yöneliktir. Öyle ki, işyerinde herhangi bir mobbing uygulamasına şahit olmadığına dair yalan dahi söyleyebilirler.

## 1.9. Mobbing Davranışlarının Gerekçeleri

Bu kısımda mobbing uygulayıcılarının mobbing davranışlarını başlatmasının altında yatan gerçekler aşağıda açıklanmaktadır.

### 1.9.1. Guruba Uymaya Zorlamak

Kurumlarda “ya bu deveyi güdersin ya bu diyardan gidersin” anlayışında olanlar her zaman bulunmaktadır. Böyle düşünen insanlar için iş yerinde takım üyelerinin aynı düşünmesi veya davranması ile ahenk ve düzen korunabilir, güçlü olunabilir (Aksoy, 2008: 28).

### 1.9.2. Düşmanlıktan Zevk Alma

Düşmanlık duyguları besleyen ve geliştiren bir insanın ailevi ve sosyal ilişkileri giderek bozulacaktır. Yöneticiler veya çalışma arkadaşlarıyla çatışmaya girme ve tehditkâr üslup onun günlük olağan davranışları olmaya başlayacaktır.

(Barutçugil, 2016:1). Bu tip duyguyla hareket eden mobbingci çatışma, acı verme ve şiddet uygulama konusunda kendisinin görevli olduğuna inanır; çalışanlara karşı düşmanlık yapmaktan kendini alamaz, çatışmadan ve acı vermekten haz alır ve şiddetin devamı için elinden geleni ardına koymaz (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003: 38).

### **1.9.3. Sadece Zevk Arayışı**

Özel ve toplumsal çevreleri tarafından dışlanmış mobbingcilerin, kurumsal kimlikleri dışında başka bir kimlikleri bulunmamaktadır. Bu tipler kurumsal kimliklerini kullanarak, kurban olarak seçtikleri kişilere karşı çok saygısız, kaba ve saldırganca davranarak onların zor durumda kalmasından sadistçe zevk alırlar (Tınaz, 2008: 89). Bu tiplerin asıl amacı mağdurun işten ayrılması olmayabilir (Aksoy, 2008: 28).

### **1.9.4. Can Sıkıntısı**

Mobbing uygulayanlar için hedefin kim olduğu önemli değildir. Çünkü bu davranışı bir alışkanlık haline getirmişlerdir. Kendi hastalıklı psikolojilerini ve ezik benliklerini tatmin etmek için küçük olaylardan büyük kavgalar çıkarmaya her zaman hazırdırlar. Zaten her kurumda bu tipler sadist duygularını tatmin edecek potansiyel bir kurban mutlaka bulacaklardır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003: 39).

### **1.9.5. Ön Yargıları Pekiştirmek**

Mobbingciler için kendileri dışında herkes suçludur. Kendi suç ve kusurlarını dikkate almazlar. Onlar için iyi olan, gerçekte iyi, kötü olan ise gerçekte kötüdür. Kendi destekçilerine karşı aşırı yaranmacı ve övücüdürler. Eleştirilere asla tahammül göstermezler (Tınaz, 2008: 90). Mobbingciler, başkalarının niyetlerinden kuşku duyarlar, diğer çalışanların sürekli kendileri aleyhinde komplo kurulduğunu düşünürler. Her şeyden ve herkesten şüphelenirler (Hosmer, 1995: 379). Mobbingciler etik değerlere sahip olmadıklarından kendilerinden zayıf çalışanlara karşı zalimce davranırken kendilerinden güçlü olanlara ise yaltaklanırlar (Tınaz, 2008: 90).

### **1.9.6. Ayrıcalıklı Olduğuna İnanmak**

Mobbingciler genel olarak alışkan olmalarına rağmen yaptıkları işleri abartırlar. Sürekli olarak işlerin yoğunluğundan ve zorluğundan söz ederler. Kendilerinin kurum için vazgeçilmez olduğunu sürekli vurgulama ihtiyaı içindedirler. Başkalarının işlerini ve yeteneklerini küçümserler, başkalarının yeteneklerini kendileri için tehlike olarak algırlarlar. Sürekli kendi tecrübelerinden ve kalitelerinden bahsederek kendilerinden başka hiç kimsenin bu zor ve önemli işleri yapamayacağı imajını oluşturmaya çalışırlar. Ayrıca kendi bireysel çıkarlarını örgütün çıkarlarına denk gördükleri için kendilerini rahatsız eden problemlerin örgütsel bazda ele alınması gerektiğini düşünürler (Tınaz: 2008: 93).

Empati duygusundan yoksun olan bu kişiler sıradan bir insan olmaktan korkmakta ve benmerkezli olarak hareket etmekte (obanoğlu, 2005: 37), kendilerini büyük bir g, erişilmez bir deha, kusursuz kişilik ve mükemmel bir varlık olarak görmektedirler (Tutar, 2015: 187).

### **1.9.7. Sahip Olamadıklarının Acısını ıkarmak**

Mobbingciler, kendi eksikliklerini kapatmak, ismi ve işgal ettiği statü adına duyduğu korku ve güvensizliği, başka birini aşağılayıp küçültücü davranışlar sergileyerek kapatabilmek amacıyla mobbinge yönelmektedirler (zen, 2007: 15).

Mobbingciler, kendilerinden daha yetenekli olduğunu düşündükleri çalışanları tehlike olarak algılamaktadırlar. Başarılı alışanlara başkalarının gösterdikleri ilgi ve hayranlık, mobbingcilerin kıskançlık duygularını harekete geçirmektedir. Mobbingciler çalışarak başarılı olmak yerine başarılı çalışanın gölgesinde kalmamak için başarılı çalışanları yok etmeye çalışmaktadırlar (Tınaz, 2008: 98). Dolayısıyla mobbing uygulayan kişiler kendi eksikliklerini örtmek için mobbinge başvurmaktadırlar. Bu bağlamda mobbing kesinlikle kompleksli kişilik sorunu olarak görülmelidir.

### **1.9.8. Bencillik**

Mobbing uygulayıcıları başkalarının zaaflarından yararlanarak hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. Ben merkezci kişilik yapılarından dolayı empati yetenekleri ve duygusal zekaları gelişmemiştir (Tınaz, 2008: 99). Özellikle narsistik boyutuna ulaşan bencil mobbingciler oldukça tatminsizdirler. Küçük bir düzensizliği ve hatayı büyük bir tehdit olarak algırlarlar. Sürekli gergin, öfkeli ve doyum-suzdurlar (Çobanoğlu, 2005: 37).

### **1.10. Mobbing Uygulayıcısı ve Kurbanı Arasındaki İlişki**

Mobbing sürecinde mobbingci ve kurban arasındaki ilişki dikey, yatay ve aşağıdan yukarı olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2008: 122) Kurumun yapısına göre mobbing dikey ya da yatay olarak ortaya çıkabilir. Yani kurumda dikey hiyerarşi olarak yapılanmışsa mobbing daha çok dikey, basık yapılanmışsa mobbing daha çok yatay olarak ortaya çıkmaktadır (Kaymakçı, 2008: 103). Aşağıda bu ilişkiler açıklanmaktadır.

#### **1.10.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing**

Yukarıdan aşağıya doğru mobbingde mobbingcinin hedef olarak belirlediği kurban hiyerarşik olarak daha alt bir pozisyonundadır.

Üst konumunda bulunan kişi, kurum içindeki hiyerarşik gücünün farkındaysa ve gerektiğinde bunu acımasızca kullanma eğilimindeyse, bu kişinin daima etkin bir mobbingci olma ihtilali bulunmaktadır (Tınaz, 2008: 123).

Mobbing, kurumsal bir politikaya dönüştüyse, kurban bir kişinin değil, bir grubun (yönetici ve onun kurumsal desteğini arkasına alan yardakçılarının) örgütlü baskılarıyla başa çıkmak için mücadele etmek zorunda kalacaktır (Tutar, 2016:1).

Üst konumundaki kişinin sosyal imajının tehdit edilmesi, mobbingin hedefindeki kişinin üste göre daha küçük yaşta olması, kayırma ve astın politik görüş, düşünce ve tercihlerinin üstünkinden farklı olması, yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbingin en bilindik nedenleridir (Tınaz, 2008: 124- 131).

Mobbing sadece otoriter ve sert mizaçlı bir üst tarafından uygulanmayabilir. Astlarına arkadaş gibi davranıp da mobbing uygulayan üstler de olabilir (Kaymakçı, 2008: 104). Bunlar yüze gülüp arkadan iş çeviren tiplerdir.

İsveç'te yapılan bir araştırmada mobbingin %88'i üstler tarafından, yaklaşık %58 oranında amirler tek başlarına, geriye kalan %30'u da amirler ve kurbanın meslektaşları tarafından birlikte hareket edilerek yapılmaktadır (Gün, 2009: 198).

### **1.10.2. Eşdeğer Pozisyonlar Arasında Mobbing (Yatay Mobbing)**

Mobbingcinin hedef olarak seçtiği kurban kendisiyle eş değer veya benzer pozisyonda çalışmakta ise yaşanan mobbing yatay mobbing olarak adlandırılmaktadır.

Çalışanlar arasındaki yoğun ve aşırı rekabet, kurbanın fiziksel veya zihinsel engelli olması, farklı bir dinden olması, farklı bir milletten olması, karşı cinsten olması, iş dışı veya işteki zevklerinin farklılığı, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden olması eşdeğer pozisyonlardaki çalışanlar arasında mobbing olaylarının yaşanmasının muhtemel nedenleri olabilmektedir. Çalışanlar, taşıdıkları bir hastalık, cinsel seçenekleri ya da bağımlılıklarının olmasından dolayı da mobbinge maruz kalabilirler. Yatay mobbingin yaşanmasının sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Kaymakçı, 2008: 107):

- Haset, çekememezlik ve kıskançlık,
- Çatışma ve rekabet,
- Hoşlanmama,
- Ülke veya coğrafi bölge farklılığı,
- Irki ve siyasi nedenler,
- Hedefteki kişinin daha yetkin ve başarılı olması,
- Hedefteki kişinin diğerinden farklı özelliklerinin ve tercihlerinin olması.

### **1.10.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing**

Aşağıdan yukarıya doğru mobbingde mobbingci uygulayıcısının hedef olarak belirlediği kurban kendisine göre hiyerarşik olarak daha üst bir pozisyondadır. Bu kurban genellikle kendisinin bağlı olduğu yöneticidir.



Aşağıdan yukarıya doğru mobbing şu şekillerde gerçekleşmektedir. Bu durumda ast konumundaki mobbing uygulayıcısı (Tınaz, 2008: 143):

- Amirinin talimatlarını yerine getirmez,
- Amirini üst yönetime şikâyet etmek için bilerek işleri yanlış yapar,
- Amir hakkında asılsız dedikodular çıkartır,
- İş için gerekli hangi bir bilgiyi amirine bildirmez,
- Hiyerarşik yapıya uymayarak bir üst amirle irtibata geçer.

### 1.11. Mobbingin Sonuçları

Mobbing çok yönlü bir olgudur. Mobbing örgütsel, bireysel ve kültürel birçok faktörün sonucu olduğu gibi mobbingin de örgütsel, bireysel ve toplumsal birçok sonucu bulunmaktadır.

Aşağıda mobbing ile ilgili ABD’de yapılan bir araştırmanın bazı sonuçları verilmektedir (Gün, 2009: 197):

- Çalışanların % 37’sinin psikolojik tacize maruz kaldığı ve mobbingden yakındığı,
- Toplamda çalışanların %49’unun ya mağdur olduğu ya da mobbing davranışlarını izlediği,
- Mağdurların sadece % 3’ünün dava açtığı,
- Mağdurların % 45’inin strese bağlı sağlık sorunları yaşadığı,
- Mağdurların % 39’unda kaygı, panik ataklar ve depresyonun görüldüğü,
- Mağdurların % 64’ünün işini kaybettiği,
- Mağdurların % 40’ının sağlık problemlerine rağmen konuyu ifade edemedikleri,
- Mobbing yapanların % 72’sinin patron olduğu,
- İşverenlerin % 62’sinin mobbingi problem olarak görmediği.

Mobbingin sadece mağdura zarar vermekle kalmamaktadır. Bunun yanında başta mobbingin uygulandığı kurum olmak üzere ülke ekonomisine ve bütün topluma önemli zararlar vermektedir. Aşağıda mobbingin zararları bu kapsamda ele alınacaktır.

### 1.11.1. Mağdur Açısından Sonuçları

İş yerinde sistematik olarak ve uzun dönem sözlü, fiziki ve cinsel olmayan, istismar edici ve saldırgan davranışlara maruz kalmak hedef kişide birçok olumsuz sağlık problemlerine sebep olmaktadır (Zapf ve Einarsen, 2001: 370).

Leymann (1992) mobbingin mağdur üzerinde dalgalı etki yaptığını ileri sürmektedir. Zihni yıpranma olarak başlayan mobbingin etkileri, mağdurun fiziki sağlığına ve sosyal çevresiyle ilişkilerine kadar her alanda etkisini göstermektedir (Bingöl, 2006: 109).

Mobbingin, aynı insan vücudundaki yanık gibi, mağdur üzerinde zararlı tesirleri süreç içerisinde ortaya çıkmaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 112; 25-26):

- **Birinci derece mobbing:** Mağdur birinci derece mobbingden normal stresin sonuçları kadar etkilenmektedir. Böyle durumlarda stres yönetim teknikleri geçici çözümler üretebilmektedir. Ancak, mobbingin sürekli ve yaygın etkileri söz konusu olduğunda bu çözüm tamamen sonuçsuz kalır.
- **İkinci derece mobbing:** Mağdurun mobbinge uzun süre maruz kaldığı görülmektedir. Bu durumda mağdurun sağlık problemleri işini etkilemeye başlar ve tıbbi yardım almasına dair işaretler belirir.
- **Üçüncü derece mobbing:** Mağdur iş yapamaz hale gelir ve savunma mekanizması yok olur. Bu durumda tıbbi ve psikolojik yardım zorunlu hale gelmektedir.

Mobbing sürecinin, mobbing mağdurunun ruhsal ve fiziksel sağlığı üzerinde ortaya çıkardığı sonuçlar, muhtemel iktisadi ve sosyal sonuçlardan daha korkunçtur. Depresyon ve panik atak krizleri, yersiz korkular, heyecanlar, yüksek tansiyon, dikkat eksikliği, ellerde titreme, yanma veya üşüme duygusu, titreme, boğazda düğümlenme veya havasız kalma hissi, baş ağrıları, başta ağırlık hissetme, sırt ağrıları, bağırsıklik sisteminin zayıflaması, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, yalnızlık duygusu, iştahsızlık ve zayıflama, deri döküntüsü ve kaşıntılar gibi rahatsızlıklar mobbing mağdurlarında görülebilmektedir (Tınaz, 2008: 157).

Namie'ye göre, mobbing mağdurlarının %41'i bunalıma girmekte, kadınların %31'i, erkeklerin ise %21'i "travma sonrası stres bozukluğu" bulgusuyla çalışamaz

duruma gelmektedir (Baykal, 2014: 632). İsveç'te yapılan bir araştırmada intiharların %10-20'sinin nedeninin mobbing kaynaklı olduğu ortaya çıkmıştır (Gün, 2009: 198).

Tablo 4'de mobbingin derecelerine göre ortaya çıkan tıbbi bozukluklar verilmektedir.

Tablo 4  
*Mobbingin Derecelerine Göre Ortaya Çıkan Tıbbi Bozukluklar*

Birinci Derece	İkinci Derece	Üçüncü Derece
- Ağlama,	- Yüksek tansiyon,	- Şiddetli
- Uyku bozukluğu,	- Kalıcı uyku bozukluğu,	depresyon,
- Alınganlık,	- Konsantrasyon	- Panik atak,
- Konsantrasyon	bozukluğu,	- Kalp krizi,
bozukluğu.	- Aşırı kilo alma veya	- Diğer
	verme,	rahatsızlıklar,
	- Depresyon,	- Kazalar,
	- Alkol veya ilaç	- İntihar girişimi,
	alışkanlığı,	- Üçüncü kişilere
	- İşe geç kalma, işe	yönelik şiddet.
	gitmeme veya hastalık	
	izinleri,	
	- Alışılmadık korkular.	

**Kaynak:** Özler ve Mercan, 2009: 111

Namie'ye göre, sebebi ne olursa olsun yüksek işgücü devrinin maliyeti çok yüksektir. Mobbinge maruz kalanların %34'ü sağlığı bozulduğu için, %44'ü ise kurumun performans sisteminin kendilerini kolayca yetersizlikle damgalayacak biçimde tezgâhlanmasından dolayı işlerinden ayrılmaktadır. Yeni bir çalışan istihdam etmenin maliyetinin çıkarılan çalışanın maliyetinden daha yüksek olduğu insan kaynakları uzmanları tarafından belirtilmektedir (Demir ve Çavuş, 2009: 15).

Mobbing mağduru yaşadığı sorunların kimden kaynaklandığına dair kendine sorular sormaktadır ancak cevap bulamamaktadır. Bu durum onu ümitsizliğe düşürmekte, içine kapatmakta ve tükenmişliğe itmektir. Mağdurun, bütün bu sorunlar sarmalı içinde, başına gelenlerden kendisini sorumlu tutması yitirmiş olduğu öz güveninin yanında öz saygısını da yitirmesine ve alıngan bir kişi haline gelmesine sebep olmaktadır (Tınaz, 2008: 159).

Mobbing sürecinde ortaya çıkan fizyolojik belirtiler aşağıdaki şekilde ele alınabiliriz (Tınaz, 2008: 61):

- **Beyinle ilgili fizyolojik belirtiler:** Sıkıntı, panik atak, depresyon, hafıza kaybı, baş ağrısı, baş dönmesi, dikkat eksikliği ve uykusuzluk.
- **Deriyle ilgili fizyolojik belirtiler:** Kaşınma, kızarma ve döküntü.
- **Gözlerle ilgili fizyolojik belirtiler:** Gözlerin kararması ve bulanık görme.
- **Boyun ve sırtla ilgili fizyolojik belirtiler:** Boyun kası ve sırt ağrıları.
- **Kalple ilgili fizyolojik belirtiler:** Hızlı ve düzensiz çarpıntılar ve kalp krizi.
- **Eklemlerle ilgili fizyolojik belirtiler:** Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik ve kas ağrıları.
- **Sindirim sistemi ile ilgili fizyolojik belirtiler:** Yanma, ekşime, hazımsızlık ve ülser
- **Solunum sistemi ile ilgili fizyolojik belirtiler:** Nefes darlığı ve nefes alamama.
- **Bağışıklık sistemi ile ilgili fizyolojik belirtiler:** Savunma sisteminin zayıflaması ve hastalıklara çok çabuk yakalanma.

Mobbing mağduru olan çalışan işe gitmek istemez veya işe geç gider. Yaşadığı baskılar nedeniyle işten ayrılıp başka bir işe girse bile daha önce yaşadığı mobbing mağduriyetinin etkisini kısa sürede üzerinden atamaz. Bu durum onun yeni işinde itibarının zedelenmesine ve statü kaybına yol açabilir. Öte yandan, ruhsal ve fiziksel sağlığını düzeltmek için yapacağı tedavi masrafları ve tedavi için kullandığı izinler mağdurun gelir kaybı yaşamasına neden olur. Tüm bu olumsuzluklar mağdurun sosyal imajının zedeler, mesleki kimliğini yok eder, özel ve aile hayatının zarar görmesine neden olur (ÇSGB, 2013: 8).

Mobbing mağduru yaşadığı yukarıda anlatılan tüm olumsuzluklara ek olarak çifte mobbing de yaşayabilir. Çifte mobbing, mağdurunun içinde bulunduğu yıpratıcı durumun negatif enerjisini ailesine yansıtması ve ailesinin de bu olumsuzluktan etkilenmesiyle ortaya çıkmaktadır. Mobbingin yıkıcı etkilerinin ortaya çıkmaya başlamasıyla mağdurun ailesi aniden mağduru desteklemeyi bırakarak önce kendini korumaya alır sonra mağduru kendine tehdit olarak görerek karşı saldırıya geçer. Bu durum mobbing mağduru için olabilecek en kötü durumdur. Çünkü mağdur bulaşıcı bir hastalık taşıyan biri gibi tamamen izole edilmiştir (Kaymakçı, 2008:109).

### **1.11.2. Mobbingin Çalışanın Ailesine ve Topluma İlişkin Sonuçları**

Toplum açısından mobbingin olumsuz sonuçları inkâr edilemez bir gerçektir. Öncelikle bir kısım kurumların kayıplarından dolayı ülke ekonomisi zarar görecektir. Ayrıca toplumda mobbingden dolayı ruh sağlığı bozulan insanların artması topluma artı bir maliyet oluşturacaktır (Ünal ve Karaoğlu, 2013: 180). Mobbing, ülkedeki işsizlik, sağlık harcamaları ve sigorta masraflarını arttırıcı etki yapmaktadır. Mobbing mağdurlarının erken emeklilik istemeleri, mesleki yeterliliklerini yitirmeleri ve tükenmişlik yaşamaları iş hayatı ve bütün toplum için artı maliyetler getirmektedir (ÇSGB, 2013: 10).

Mobbingin psikolojik ve ekonomik sonuçlarına özellikle aileler katlanmak zorunda kalmakta (ÇSGB, 2013: 10), aile yaşamları derinden sarsılmaktadır (Hockley, 2003: 2).

Mobbing nedeniyle özgüveni kaybolan mağdurun psikolojik ve cinsel yaşamının bozulması ve tedavi masraflarının artmasından dolayı aile gelirinin azalması sürecin olası sonuçlarındandır. Bu olumsuzluklar mağdur kişiyi sigara, alkol belki de uyuşturucu kullanma alışkanlığına itebilir. Sonuçta, eşler arasında çatışma, şiddet olayları ve nihayetinde boşanma ve aile birlikteliğinin bozulması gibi istenmeyen olumsuzluklar yaşanabilir. Bütün bunlar toplumsal açıdan telafisi mümkün olmayacak kadar ağır maliyetlerdir (Kaymakçı, 2008: 130).

### **1.11.3. Mobbingin Uygulandığı Örgütlere İlişkin Sonuçları**

Mobbing, kurum içinde gerilimi artırarak çatışma ortamının oluşmasına neden olmakta ve çalışma barışını olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle mobbingin kurum için yıkıcı etkileri olabilmektedir. Kurum için öncelikle ekonomik nitelikte hasarlar söz konusudur. Ancak pek çok kurumda mobbing ve mobbinge ilişkili sorunlarla karşılaşılmasına rağmen bu sorunlar görmezden gelinmekte ve düzeltici ve iyileştirici önlemler alınmamaktadır (Tınaz, 2011: 64, 159).

Mobbing mağdurunun psikolojik ve sosyal açıdan yaşadığı büyük bir çöküşten dolayı mağdurun iş performansında hızlı düşümler gözlenir. Üst üste gelen olumsuzlukların etkisiyle hissettiği baskıyı dengelemeye çalışan mağdur işe geç gelme ve sık sık izin kullanmak gibi bir takım olumsuz davranışlar sergilemeye

başlar. Mobbingden dolayı kurumda iş kazaları ve meslek hastalıklarında da artışlar olur. Dolayısıyla yaşanan bütün bu olumsuzluklar mobbinge maruz kalan çalışanın biriminde genel iş performansını önemli ölçüde düşürür. Özellikle mobbingi stratejik olarak uygulayan kurumlarda, hedefteki çalışanların ellerinden yetki ve güçleri alınarak üretim kapasiteleri ve verimlilikleri engellendiği için işletme performansı da mobbing uygulamalarından doğrudan olumsuz olarak etkilenmektedir (Kaymakçı, 2008: 112). Örnek olarak, Almanya’da 1000 çalışanlı bir işletmeye mobbingin doğrudan maliyeti 112 bin dolar, dolaylı maliyeti ise 56 bin dolar olarak tespit edilmiştir (Chappell ve Di Martino, 2006: 6).

Mobbingin olumsuz ekonomik etkilerinin yanında son derece ağır, doğrudan ve dolaylı sosyal sonuçların oluşması da kaçınılmazdır. Mobbingin, kurumlara getirdiği psikolojik maliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tınaz, 2008: 159-162):

- Çalışanlar arasında uyuşmazlıklar ve çatışmalar artacaktır,
- Kurumda olumsuz bir iklim oluşur,
- Kurum kültürü değerlerinde çöküş yaşanır,
- İşyerine güvensizlik ortamı hakim olur,
- İnsanların birbirlerine saygısı azalır,
- Çalışanların motivasyonu azalır,
- Çalışanların yaratıcılıkları azalır,
- Takım ruhu bozulur.

Mobbing; örgütlerde çalışanların intihara varan psikolojik rahatsızlıkların ortaya çıkması gibi sorunlara yol açabilmektedir (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006: 146).

Örgütler, mobbingden dolayı önemli ölçüde kilit işgören kayıpları yaşamaktadır. Yalnız mobbing mağdurları değil, süreç içerisindeki olayları izleyen diğer çalışanlar da, günün birinde sıranın kendilerine geleceğini düşünerek örgüte olan güvenlerini yitireceklerdir. Eğer mobbing davranışları engellenemezse kurumda huzur, güven ve düzen yok olur, moraller çöker ve büyük bir çözülme yaşanabilir. Kayıpların telafisi ise çok uzun zaman alabilir (Çobanoğlu, 2005: 116- 117; RCN, 2002: 3).

Mobbing mağduru, kendisine uygulanan mobbinge ne kadar fazla direnirse, kurumun karşılaştığı zarar da o kadar fazla olacaktır. Mobbinge yıllarca direnen çalışanlar vardır. İşletme kendi planladığı ve uyguladığı oyunun iktisadi yükü altında

ezilirken mağdurlarda günden güne sağlıklarını yitirmektedirler. Her iki taraf da bir şekilde ağır bedel ödemektedir (Tınaz, 2008: 150, 151).

Mobbing sadece mağduru değil aynı zamanda diğer çalışanları da derinden etkilemektedir. Mobbing mağdurlarının veya mobbing seyircilerinin kurumda yaşadıkları olumsuzlukları kurum dışındaki arkadaş, akraba ve diğer sosyal çevrelerde anlatma ihtimalleri oldukça yüksektir. Bu durum doğal olarak kurumun piyasadaki itibarını zedeleyecektir. Mağdurun anlattıklarından etkilenen çevrelerin de mobbing uygulanan kurum hakkındaki olumsuz imajı büyüyerek büyük kitlelere iletilmesiyle, kurumun mobbingci imajı daha da pekişecektir (Kaymakçı, 2008: 117).

Tablo 5'te mobbing paydaşlar bakımından psikolojik ve parasal maliyetleri verilmektedir.

Tablo 5  
Mobbingin Maliyetleri

Etki alanı	Psikolojik	Maddi
<b>Çalışana</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arkadaş kaybı,</li><li>• Ayrılık acıları,</li><li>• Duygusal rahatsızlıklar,</li><li>• Fiziki rahatsızlıklar,</li><li>• İntihar ve cinayet,</li><li>• Kazalar,</li><li>• Mesleki kimlik kaybı,</li><li>• Sakatlıklar,</li><li>• Stres,</li><li>• Terk edilmişlik duygusu,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avukat ücretleri,</li><li>• Doktor ve hastane masrafları,</li><li>• İş arama ve işsizlik maliyetleri,</li><li>• Düşük kapasite çalıştırılma,</li><li>• Kaza masrafları,</li><li>• Sigorta primleri,</li><li>• Taşınma masrafları,</li><li>• Terapi masrafları,</li></ul>
<b>Çalışanın Ailesine</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayrılık veya boşanma,</li><li>• Çaresiz kalma acısı,</li><li>• Çocukların olumsuz etkilenmesi,</li><li>• Karmaşa ve çatışmalar,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayrılık veya boşanma masrafları,</li><li>• Gelir kaybı,</li><li>• Terapi masrafları,</li></ul>
<b>Uygulandığı Örgüte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anlaşmazlıklar,</li><li>• Düşük moral düzeyi,</li><li>• Olumsuz şirket kültürü,</li><li>• Kısıtlanmış yaratıcılık,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Düşük verim ve iş kalitesi,</li><li>• Erken emeklilik,</li><li>• Hastalık izinlerinde artış,</li><li>• İşe alım maliyetleri,</li><li>• İşsizlik maliyetleri,</li><li>• İnsan kaynakları yönetim maliyeti,</li><li>• Tazminat ödemeleri,</li><li>• Uzmanlık kaybı,</li><li>• Yasal işlem masrafları,</li></ul>
<b>Topluma ve Ülke Ekonomisine</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mutsuz bireyler.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşsizlik veya düşük kapasite çalıştırılmasından doğan vergi kayıpları,</li><li>• Sağlık ve sigorta masrafları,</li><li>• Zihni sağlık programlarına talebin artması,</li><li>• Sosyal yardım programlarına talebin artması,</li><li>• Malulen emeklilik.</li></ul>

**Kaynak:** Davenport vd., 2003: 146

## 1.12. Mobbingin Önlenmesi İçin Yapılması Gereken Çalışmalar

Mobbing gelişmiş ülkelerde iş yaşamının önemli bir sorunu haline gelmiş bulunmaktadır. Avrupa'da mobbinge ilgili yaşananlar ve tecrübeler kamuoyuyla giderek daha fazla paylaşılmaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 28).



İşyerinde mobbing olgusu kişiler arası ilişki ve etkileşimi gerektiren hemen hemen her iş alanında çalışanlar için ciddi ve önemli bir sorundur. Özellikle insanlar arası yoğun etkileşimi gerektiren hizmet iş alanlarındaki örgütlerde çalışanlar, eğer katı hiyerarşik örgütlenme yapısının olduğu, diğer bir ifadeyle demokratik ve katılımcı yönetimden uzak, sosyal ilişkileri güçlendirici politikalar uygulanmayan ve adil ödüllendirme ya da terfi sistemi bulunmayan örgütlerde çalışıyorlarsa mobbing riskiyle daha fazla karşı karşıya bulunmaktadır (Çivilidağ, 2015: 137).

Mobbing her kurumda yaşanabilir. Sıradan kişiler mobbing uygulayabildikleri gibi günün birinde bu kişiler mobbing kurbanı da olabilirler. Bunun için mobbinge mücadele hem kurum hem de bireyler tarafından gerçekleştirilmelidir (Polat, 2013: 124).

Mobbing tüm iş çevrelerinin önem vermesini gerektiren bir konu ve problemdir. Ancak en azından konuyla ilgili farkındalığı arttırmak mobbing mücadelesi için atılacak ilk adım olarak değerlendirilebilir (Tınaz, 2008: 177).

Mobbinge mücadele etmek için önce mobbingin ne olduğunu anlamak gerekmektedir. Mobbing ile mücadelede farkındalık kazanması gereken sadece mağdur değildir. İşveren, işveren temsilcileri, kurbanın çalışma arkadaşları ve nihayet tüm toplum aynı önemde mobbingi anlamış olmalı ve mobbinge mücadeleye destek vermelidir (Tınaz, 2008: 188).

İnsanlar mobbinge ilgili bilinçlendikleri zaman, yaşadıkları deneyimleri değerlendirmeye ve çok daha gerçekçi bir bakış açısıyla analiz etmeye başlayacaklardır (Aldıç, 2011: 36).

Mobbing başlangıç evresinde yapılacak bazı çalışmalarla mobbing eylemlerinin engellenmesi mümkün olabilmektedir (Özler ve Mercan, 2009: 123). İş örgütleri, sendikalar, işveren örgütleri ve konuyla ilgili tüm uzman kişi ve kurumlar, mobbingin ileri evresinde oluşmuş zararların telafisinin imkânsız olacağını unutmamalı ve önceden önlem almalıdırlar (Tınaz, 2008: 191).

Mobbingin; kişilere, kurumlara ve topluma olan maliyetinin yüksekliği, mobbinge mücadele etmeyi zorunlu hale getirmektedir. Bundan dolayı her çeşit mobbingi ortadan kaldırarak, kurumları iş doyumunu, çalışma barışını ve bağlılık duygusunu temin eden sosyal yapılar haline getirmek gerekmektedir (Aldıç, 2011: 37).

### 1.12.1. Mobbingin Önlenmesi İçin Yapılması Gereken Bireysel Çalışmalar

İşgörenler kendilerine yapılan bir davranışın mobbing olup olmadığına kendileri karar verebilmelidirler. Bunun için işgörenlerin “mobbingin ne olduğu”, “hangi davranışları içerdiğini”, “kendilerinin bu tip eylemlere maruz kalıp kalmadıklarını”, eğer kalmışlarsa “bu durumda neler yapabileceklerini”, “haklarının neler olduğunu” bilmeleri gerekmektedir. Maruz kaldığı davranışların yönünü, şeklini, sıklığını ve şiddetini doğru tanımlayan, süreci doğru yönetebilir (ÇSGB, 2013: 24).

Mobbinge maruz kalan bireyin bu durum karşısında üzülmemesi mümkün değildir. Ancak mağdurun bu sürece hazırlıklı olması gerekir. Kurbanın, sakince kafasını dinlemesi, yapıcı bir yaklaşım geliştirmesi ve en önemlisi de cesaretli olması gerekmektedir (Davenport vd., 2003: 76).

Mobbinge karşı gösterilecek tutum ve davranışlar aşağıda açıklanmaktadır (Cüceloğlu, 1992: 449):

- **Anlayış Gösterme:** Mobbing davranışları zaman zaman ortaya çıkıyor, stres katsayısı düşük, göz ardı edilmesi mümkün ise, zayıflık göstermemek kaydıyla mobbinge anlayış gösterilebilir. Ancak mobbing sistematik olarak sürüyor ve şiddetinde artma gözleniyorsa, mobbingi anlayışla karşılamak doğru değildir.
- **Karşı Savaş Verme:** Mobbinge mücadele eden en etkili yolu, karşı savaş vermektir. Karşı savaşta asla mobbing uygulayanları yaklaşımları tercih edilmemelidir. Mobbingci her tür yola başvurabilir. Mobbingcinin yöntemini benimsemek kurbanı haklı iken haksız yapabilir. Kurban, etik ilkeler ve mevzuata uygun davranarak mobbingciyi sıkıştırabilir.
- **Geri Çekilme:** Mobbingciyle mağdur arasında güç farkının fazla olması durumunda istenmeden mecburen seçilen bir yoldur. Ancak mağdur “insanlarla ilişki kurmama” şeklinde bir yaklaşımı asla benimsememelidir.

Mobbinge maruz kalan çalışanların bu süreçten en az zararla kurtulabilmeleri için birçok taktik önerilmektedir. Mobbinge kişisel olarak mücadele edebilmek için mağdurun öncelikle kendini geliştirici, direncini artırıcı çabalar göstermesi gerekir.

Bunların hangilerinin daha etkili olduğu uygulanan mobbingin şekline, sıklığına, sektöre, mobbingcinin kişiliğine, mevkiine ve sayısına göre değişmektedir. Bu taktiklerden bazıları aşığıda verilmektedir (Kaymakçı, 2009: 136, 137):

- Yapılanın mobbing olduğunu anlamalı ve uygun bir bakış açısı geliştirmeli,
- Kolay hedef olmayı reddetmeli ve risk almaktan korkmamalı,
- Yetenekli ve güçlü olduğu alanlara odaklanmalı ve iyimser olmalı,
- Hırstan ve kendisiyle yarışmaktan uzak durmalı,
- Üzüntülerini ve yaşadıklarını kendilerine itiraf etmekten kaçınmamalı,
- Aşırı zihni yük getirecek işlerden kaçınmalı,
- Gerilimi azaltıcı önlemler almalı ve ruh sağlığını korumalı
- Güçlü inançlar ve idealler geliştirmeli ve inançlarını kaybetmemeli,
- Enerjisini olumlu işlerde kullanarak yeni hobi ve beceriler edinmeli,
- Resim ve spor yaparak veya yazı yazarak kendini rahatlatmaya çalışmalı,
- Kişiliğini güçlendirici düşünce tarzını benimsemeli,
- Aktif çatışma çözümleme tekniklerini uygulamalı,
- Hasta olduğundan dolayı veya bahanesiyle işe gelmeme, içki ve uyuşturucu kullanma gibi olumsuz davranışlardan kaçınmalı,
- Sosyal destek almalı, insanlardan ve toplumdan uzak durmamalı,
- Kendisine değer veren kişilerle birlikte olmaya çalışmalı ve duygularını konuşarak ifade etmeli,
- İstifa, yargı yolu, yeni bir iş gibi seçenekler geliştirmeli.

Mobbing kurbanın yakın çevresi de doğal olarak bu süreçten etkilenmektedir. Mobbing kurbanının inişli çıkışlı davranışları karşısında aile üyeleri ve diğer yakınlar da nasıl davranacaklarını bilememektedir. Mağdur, iş yerinde yaşadığı kötü olayların etkisi ile kaba ve yakınlarına şiddet uygulayan biri haline gelebilmektedir (Tınaz, 2008: 185). Mağdurunun ailesi ve arkadaşları mobbing sorununu ciddiyle ele almalıdırlar. Mağdur, problemini paylaşmak istemese bile paylaşması için ikna edilmeli ve problem sabırla dinlenilmeli ve asla küçümsenmemelidir. Problemin çözümü için neler yapılabileceği düşünölmelidir. Mağdurun sakin kalmasına ve sağlıklı düşünmesine yardımcı olunmalıdır. Mağdura ümit ve cesaret verilmelidir (Gün, 2009: 268).

### 1.12.2. Mobbingin Önlenmesi İçin Yapılması Gereken Örgütsel Çalışmalar

Mobbingle etkili mücadele edebilmek için öncelikle mobbinge neden olan faktörleri iyi bir şekilde araştırmak, daha sonra kurumların güçlü ve zayıf yanlarını tespit edip zayıf yanlarını güçlendirici tedbirleri almak gerekir (Özler ve Mercan, 2009: 121).

Mobbingin işyerinde kurulan ilişkilerin sağlığı, refahı ve etkinliği üzerinde çok büyük bir etkisi olduğuna inanılması mobbingin önlenmesinde önemli bir başlangıçtır. Kurumda sağlıklı ilişkilerin oluşabilmesi için çalışanlar arasındaki görev ve sorumlulukların net olarak tanımlanması performans değerlendirme sisteminin kurulması gerekmektedir (Çivilidağ, 2015: 132).

Kurumda mobbing uygulanıyor mu? Aşağıdaki sorulara genellikle olumlu cevap alınıyorsa, örgütlerde mobbinge karşı önlemler alınması gerekmektedir (Kırel, 2007: 323):

- Kurumda sorun çıktığında hep aynı kişi mi sorumlu tutuluyor?
- Kilit personel aniden ayrılıyor mu?
- İşgören devir oranı yüksek mi?
- İşgörenler sık izin kullanıyorlar mı?
- İşgörenlerde genel bir mutsuzluk, huzursuzluk gözleniyor mu?
- Sorun çıkardığı düşünülen çalışanların önceki dönemlerde performansları yüksek miydi?
- İşgörenler buldukları pozisyon için yeteneksiz ve deneyimsiz mi?
- İşgörenler arasında iletişim sorunları ve işbirliği eksiklikleri yaşıyor mu?

Yukarıda belirtilen sorular üzerinde dikkatle üzerinde durulması gereken konulardır. Kurumlar mobbingi engelleyemediği takdirde kurumda büyük bir çözülme yaşanabilir (Çobanoğlu, 2005:117). Mobbing olaylarının erken farkına varma sorunların içinden çıkılmaz bir hal almadan çözümlenmesi açısından önemlidir. Çözülmemeyen sorunlar daha büyük başka sorunları tetikleyebilir. Çözüm için en önemli belirleyici faktör yönetimin mobbing farkındalığıdır. Yöneticilerin mobbing konusundaki farkındalığı mobbing oluşumunu engelleyecek bir iş ortamı oluşumuna katkı sunar. Ancak, mobbing bir şekilde başlamış ise bir an önce çözüme kavuşturmak

gerekir. Çünkü mobbing uygulaması genellikle hedefine ulaşınca kadar devam etmektedir (Kaya, 2010: 104).

Mobbingle mücadele için öncelikle farklı müdahale stratejileri araştırılıp yazılı ve bağlayıcı bir metin hazırlanmalıdır. Mobbing davranışlarının sıklığına ve şiddetine göre bir takım müdahale yöntemleri geliştirilmelidir (Kaya, 2013: 173). Ayrıca hangi davranışların mobbing kapsamına girdiği yönünde bilgilendirici eğitimler düzenlenmelidir (Çivilidağ, 2015: 136).

Kurumlar, mobbingi önleyebilmek için örgütün vizyon ve misyonunu açık bir şekilde ortaya koymalı ve herkes tarafından anlaşılmasını sağlamalıdır. Her kurumun kendisine ait etik kodları olmalı ve disiplin kuralları her çalışana aynı uygulanmalıdır. Kurumlar ücret, yetki, terfi gibi işgörenler arasında çatışma doğuracak konularda adaletli politikalar geliştirmelidir. Kurumda etkili iletişim için uygun bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır (Çivilidağ, 2015: 133).

Avrupa Parlamentosu raporunda mobbingi engelleyici önlemler şu şekilde sıralanmaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 123):

- Bilgilendirme organizasyonları düzenlemek,
- Çalışanların haklarını, sorumluluklarını ve mobbingle ilgili tehlikeleri anlatan broşürler dağıtmak.
- İşyerleri yayınlarında mobbingle ilgili makalelere yer vermek,
- İşyerlerinde mobbingle ilgili video gösterileri yapmak,
- İşyerlerinde mobbingle ilgili tartışma ve toplantılar düzenlenmek,
- İşyerlerinde mobbingle ilgili sistematik bilgi toplamak,
- Yöneticileri mobbingle ilgili bilgilendirmek ve eğitmek,
- İşyerinde mobbingle mücadele için bir yapı oluşturmak ve mobbing ile mücadeleden sorumlu olacak görevlileri belirlemek,
- Mobbing olaylarını incelemek için yöntemler geliştirmek ve mobbinge teşebbüs edecek kişilere verilecek caydırıcı cezaları belirlemek ve rehabilitasyon önlemlerini almak,
- Sorumlulukları ve çalışma yöntemlerini yeniden oluşturmak ve iş tanımlarını uygun bir şekilde yapmak.

Tutar (2017: 1) mobbingle örgütsel mücadelenin yollarını şu şekilde açıklamaktadır;

- Kurumsal liderliğin yerleştirilmesi,

- Kurumsal rollerin yeniden tasarlanması,
- Kurumsal kültürün ve iklimin yeniden tasarlanması,
- Mobbinge karşı kurumsal empatinin geliştirilmesi.

Kurumlar yönetici adayı çalışanları belirlerken, kendisini kurumsal ve bireysel hedefleri için yetiştirmiş, hakkaniyet duygusuna sahip, farklı bakış açılarına karşı hoşgörülü, iletişime önem veren çalışanlar arasından seçmeye özen göstermelidir.

### **1.12.3. Mobbingin Önlenmesi İçin Yapılması Gereken Toplumsal Çalışmalar**

Mobbingin önlenmesinde toplumun tüm paydaşlarına önemli roller düşmektedir. Bu paydaşların mobbingle mücadele adına yapmaları gereken toplumsal çalışmalar aşağıda açıklanmaktadır:

- Bireysel mücadeleden çok kurumsal mücadeleye önem verilmelidir. Mobbing konusunda toplumsal farkındalık arttırılmalıdır. Medya, insanları mobbing hakkında uyarabilir. Medyada mobbing ile mücadele daha çok işlenmelidir. Farkındalık oluşturulması için STK'ların araştırmalarıyla mobbing olgusunun bilinirliği ve yaygınlığını analiz etmeleri gerekmektedir (ÇASGEM, 2013: 363; Akgeyik, 2013: 312).
- Tüm sağlık çalışanları, kendilerini ve meslektaşlarını mobbing konusunda geliştirmelidirler (Davenport vd., 2003: 148).
- Devlet yasal düzenlemeler yapmanın ötesinde mobbingle mücadeleye destek için işgören yardım programları organize edebilir, toplumun bilinçlendirilmesi için çalışan sivil toplum kuruluşlarını çeşitli yönlerden destekleyebilir. Mobbing kavramının kapsamı belirginleştirilmelidir. Mobbingin sınırları iyi tanımlanmalıdır (Davenport vd., 2003: 148).
- Sigorta şirketlerinin sigorta primlerini belirlerken davranışsal risk tayini yapmaları gerekmektedir (Davenport vd., 2003: 148).
- Sendikalar mobbingle ilgili bilinç oluşturulması için çabalarını arttırmalıdır. Sendikaların, işverenlerin keyfi davranışlarının sınırlandırılması konularında etkinliklerini arttırmaları mobbingin

azaltılması için önemli bir katkı sunacaktır (Baykal, 2014: 633). İşgörenler, bir takım şikayetlerle sendikaya müracaat ettiklerinde, sendika yetkililerinin bu şikayetlerin mobbingden kaynaklanabileceğinin bilincinde olmaları gerekmektedir (Davenport vd., 2003: 148). Almanya’da mobbingin yasal zeminde tanınmasında sendikaların çalışmaları etkili olmuştur (Dunn, 2010:1; Tınaz, 2008: 4).

- İlgili kamu kurumlarında danışma masaları veya merkezleri, online destek hatları, web tabanlı anti-mobbing destek ekibi vs oluşturulmalıdır (Çivilidağ, 2015: 118).
- Mobbing mağdurlarının yasal ve tıbbi destek almalarına yardımcı olunmalıdır. Bu konuda başta sendikalar olmak üzere bütün STK’ların desteği önem arz etmektedir (Akgeyik, 2013: 312)

### **1.13. Türk Banka Finans Sektöründe Mobbing**

Mobbing, artan hedef baskısıyla, Türk bankacılık sektörünün gündemine girmiş bulunmaktadır. Bankacılık sektörü çalışanları tarafından BİMER'e mobbinge ilgili şikâyetler yapılmakta ve mahkemelere mobbinge ilgili davalar açılmaktadır. Şikâyetlerin ortak yönü şikâyeti yapanların uğradıkları baskı nedeniyle psikolojilerinin bozulması, beden sağlıklarının iflas etmesidir. Şikâyetçi banka çalışanlarının mobbing nedeni ile psikolojilerinin ve fiziki sağlıklarının bozulduğuna dair doktor raporları ve bilirkişi görüşleri bulunmaktadır. Bundan başka bankacılık sektöründe yaşanan mobbing olayları ile ilgili mahkemelerin vermiş olduğu birçok karar bulunmaktadır ([www.paramedy.com/mobil/devami/32798/](http://www.paramedy.com/mobil/devami/32798/), 15.10.2017; Özdemir, 2017: 1). 2015 yılından itibaren medyada bankacı intiharları daha çok yer almaya başlamıştır. 2015- 2016 döneminde bir yıl içinde 12 bankacı intihar etmiştir ve bunların 8'i müdür ve müdür seviyesinde görev yapan bankacılarıdır ([www.paramedy.com](http://www.paramedy.com), 24.10.2016). Bu durum haklı olarak “bankacılar neden intihar ediyor ve/veya etme teşebbüsünde bulunuyorlar” sorusunu gündeme getirmektedir.

Koçak ve Hayran (2011) yaptıkları bir çalışmada kadın çalışanları çalıştıkları sektöre göre incelemiş ve kadın çalışanların sağlıkta %44,2, sanayide %50, eğitimde %27, finasta %38 oranında mobbinge maruz kaldıklarını ortaya çıkarmıştır (Akt: Deliveli ve Erkan, 2013: 76).

Banka- Finans ve Sigorta İşçileri Sendikası (BASİSEN) bankacılık sektöründe yaşanan mobbinge kamoyunun dikkatini çekmek için ulusal ölçekte yayın yapan bir çok gazetede (Cumhuriyet, Haber Türk, Hürriyet, Milliyet) aynı gün bir ilan yayınlamıştır. Bu ilanın metni aşağıda yer almaktadır (Sabah, 14. 10. 2017):

“Banka çalışanlarına yapılan mobbing uygulamalarına, ulaşılmaz hedeflere, dayanılmaz satış baskılarına, baskıcı ve dayatmacı yönetim anlayışına, karşılığı alınmayan fazla çalışmalara ve kullanılmayan yasal izinlere, performans bahanesiyle keyfi işten çıkarmalara, tüm banka çalışanları birlikte ve dayanışma içinde dur demelidir”.

Türk bankacılık sektöründe yaşanan mobbingin kaynağının sektörde önemli bir paya sahip olan yabancı sermaye olduğu ileri sürülmektedir. Yabancı sermayeli bankalar, ağır yaptırımlardan ve kamuoyu baskısından kendi ülkelerinde yapamadıklarını Türkiye’de yapmaktadır. Bankacılar ağır iş yükü altında çalıştırılmakta, performansa dayalı bankacılık sistemi insanların psikolojisini ciddi anlamda bozmaktadır (Özdemir, 2017: 1; www. paramedya.com, 20.10.2017). Ülkemizde özellikle bankaların satış kadrolarında çalışan bankacılar yoğun şekilde mobbinge maruz kalmaktadırlar. Bankacılara ulaşılması mümkün olmayan satış hedefleri verilmekte ve istenilen performansa ulaşamayanlar çeşitli baskılara maruz kalmaktadırlar. Ülkemizde personel devir oranının en yüksek olduğu sektör bankacılıktır (Özdemir, 2017: 1). Sonuç olarak, finans sektöründe yaşanan mobbing olayları Türkiye’nin imajına darbe vurmaktadır. Alınan her mobbing kararı sadece bankalar için değil aynı zamanda Türkiye için de bir utanç vesikası olmaktadır (Özdemir, 2017: 1; Yeni Yol Gazetesi, 21.13. 2017).

Kamu ve özel banka çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada, örgütsel ve sosyal faktörlerin, mağdurun ve mobbingcinin kişilik özelliklerinin mobbingin ortaya çıkmasında potansiyel olarak etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, Avrupa’daki sonuçların aksine, Türkiye’de daha çok özel bankalarda mobbing davranışlarının olduğu saptanmıştır. Araştırmacı bu sonucu özel sektördeki kapitalist zihniyetli toplumsal faktörlere bağlamıştır. Araştırmada kadın çalışanların erkeklerden daha fazla mobbinge maruz kaldığı gözlenmiştir (Kök, 2006: 161-170).

Kıskançlık ve çekememezlik, bütün kültürlerde, insana en fazla egemen olan duygulardandır. Bu nedenlerle mobbing olgusu her kültürdeki işyerlerinde görülmektedir. Ancak toplumumuz, özellikle üst düzeydeki insanlar, başarıya ulaşmak için her yolu kendilerine mubah gören bir yaklaşıma sahiptir. Bu zihniyet



mobbingin, ülkemizde, diğer ülkelere kıyasla daha fazla yaşanmasına neden olmaktadır (Tınaz, 2008: 125).

Mobbing tüm sektörlerde görülebilen, bireysel, örgütsel ve sosyal faktörlere bağlı olarak gelişen, başta mobbing mağdurları olmak üzere, mağdurun ailesi ve örgüt üzerinde olumsuz etkileri bulunan ve iş yaşamında sıklıkla karşılaşılan ciddi bir sorundur. Mobbinge başa çıkmak için bireysel, örgütsel ve toplumsal anlamda çalışmalar yapmak gerekmektedir. Aksi halde bireysel, toplumsal ve örgütsel olarak ciddi sorunlara yol açmaya devam edecektir. Mobbingin, örgütsel açıdan neden olacağı en önemli olumsuzluğun çalışan performansındaki azalma olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın takip eden bölümünde çalışan performansı konusu detaylı olarak ele alınacak, son bölümünde ise çalışanların işyerinde algıladıkları mobbing düzeyinin performansları üzerindeki etkileri araştırılacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Çalışmanın bu bölümünde performans kavramına, performans yönetiminin amaçlarına, kullanım alanlarına, performans değerlemede karşılaşılan hatalara, bireysel performansın işletme açısından önemine ve mobbing ve performans ilişkisine yer verilecektir.

#### 2.1. Performans Kavramı

Fransızca bir kelime olan performansın sözlük anlamı; “başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da bir işi yapma veya uygulama hareketi” şeklindedir TDK (2015). Sözlük anlamıyla performans, kapasitenin kullanım derecesidir (Schermerhorn vd., 1985: 432). Performans, Türkçe “edim” olarak ifade edilmektedir. Ancak, konuşma ve yazı dilinde edimden daha çok performans sözcüğü yaygın olarak kullanılmaktadır. Performans, insan kaynakları yönetimi alanında yaygın olarak kullanılan, fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir terimdir (Açıkalın, 1999: 102; Çalık, 2003: 7).

Performansın tam bir tanımını yapmak zordur. Değişik disiplinler ve değişik bakış açılarına göre çok farklı performans tanımları bulunmaktadır. Performans genel olarak planlanmış bir faaliyetin hedefine ulaşma düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Çalışan açısından performans hedefe ulaşmada gösterilen bireysel verimlilik ve etkinliğin seviyesidir. Kısaca performans, hedefin gerçekleşme düzeyidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201).

Performans, belirli bir zamanda üretilen malın veya hizmetin miktarı olarak da tanımlanmaktadır. Alanyazında işlevine göre etkinlik, verim ve çıktı kavramlarını da karşılamaktadır. Performans ayrıca çalışanın yeteneği ile motivasyonu arasındaki etkileşimin bir neticesidir (Torrington ve Hall, 1995: 316; Kalkandelen, 1997: 154).

Örgütsel davranış açısından performans, çalışanın kurumsal hedefler doğrultusunda görevi ile ilgili gerçekleştirdiği faaliyetlerin sonucunda kurumun elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, fikir türünden olabilmektedir (Başaran, 1991: 179). Diğer bir deyişle; çalışanın görevleri çerçevesinde önceden belirlenen hedefleri

karşılıyacak şekilde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesiyle ortaya konan mal, hizmet ya da fikirdir (Pugh, 1991: 8).

Performans farklı süreçlere göre farklı tanımlanabilmektedir. Performans çok boyutlu bir kavramdır. Performansa etki eden çok fazla faktör bulunmaktadır. Bu nedenle farklı yaklaşımlara göre farklı biçimlerde tanımlar yapılmaktadır. Yapılacak her tanım, bir kısım içerikleri ve kapsamı dışarıda bırakacağından, performansın tam bir tanımını yapmak oldukça zor bir iştir.

Performans kavramı, konu ile ilgili araştırmalarıyla tanınan bazı yazarlarca aşağıdaki şekillerde tanımlanmıştır:

- Performans, bir çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için bir kurumda görev ve sorumluluklar üstlenmesi, istediklerini elde etmek için zamanını ve çabasını harcamasıdır (Barutçugil, 2002: 40).
- İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımında performans, bireyin hedefleri ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanmaktadır (Çalık, 2003: 8).
- Performans, bir çalışanın veya takımın, ilgili oldukları bölümün ve kurumun amaçlarına, nitelik ve sayısal katkılarının toplamı şeklinde de tanımlanmaktadır (Bayram, 2006: 48).
- Performans, amacın gerçekleştirilme derecesidir (Kasnaklı, 2002: 131).
- Performans, belirlenmiş bir zaman diliminde yapılan işlerin, amaca hizmet etme derecesidir (Akal, 2000: 1).
- Performans, belirlenen şartlara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ve işgörenin davranış biçimidir (Ertuğrul, 2004: 150).
- Performans, çalışanların görev ve sorumluluklarını etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesidir. İşgören kurumsal hedefleri gerçekleştirmek için var olduğuna göre, başarılı İşgören de işletme amaçlarına ulaşmaya yeterince katkıda bulunan kişidir (Mucuk, 2005: 333).
- Performans, çalışanın “ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle”, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu”dur. Çalışanın görevini yapmak için yaptığı her iş bir performans davranışıdır (Başaran, 2000; Akt: Argon ve Eren, 2004: 224).

- Performans, işi yapan bir çalışanın, takımın ya da işletmenin, o işin hedefleriyle ilgili “neye ulaşabildiği” ve “neyi sağlayabildiğinin” miktar ve kalite olarak ifadesidir (Baş ve Artar, 1991: 19)
- Performans, bir çalışanın, grubun veya kurumun hedeflere erişmede gösterdiği etkinliğin nicel ve nitel ölçütüdür (Gupta, 1982: 135).
- Performans, kurum çalışanlarının veya takımların hedeflerine ulaşmaları bakımından nasıl bir neticeye ulaştıklarını tanımlayan bir kavramdır (Yılmaz ve Karahan, 2010: 127).
- Performans, kurumun bir işle ilgili ulaşmak istediği amaçlara ulaşmak için, çalışanın ya da takımın, kendileri için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde erişebildiğinin göstergesidir (Çöl, 2008: 39).

Performans, genellikle başarı kavramı ile aynı manada kullanılmaktadır. Fakat performans hedefe ulaşmak için gösterilen çabayı, başarı ise bu çabanın amaca ulaşma düzeyini göstermektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 202).

Yukarıda verilen tanımlardan anlaşılacağı üzere performansı bireysel beklentiler ile kurumsal amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Gupta, 1982: 135). Yapılan tanımlara göre performansın; belirli koşullarda bir işin gerçekleşme düzeyi, ya da bir çalışanın belirli bir zaman diliminde kendine verilen görevi gerçekleştirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar olduğu söylenebilir (Bayram, 2006: 48).

Performans kavramı takım performansı ve örgütsel performans ile çalışan performansı olarak ayrı ayrı incelenecektir.

### **2.1.1. Takım Performansı ve Örgütsel Performans**

Takım performansı, kurumun ulaşmak istediği hedefler yönünde takımın kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde erişebildiğinin ifadesidir. (Benligiray, 2004:141).

Takım bazlı örgütlerde takım lideri hem takımın genel başarısı hem de çalışanların bireysel olarak takıma katkısı üzerine yoğunlaşarak takım performansını arttırmaya çalışmaktadır. Takımın performans değerlemesinde, bir yandan iş süreçleri ve sonuçları diğer yandan ise takımın birlikte çalışma yeteneği değerlendirilmektedir.

Bundan dolayı takım performansı ve bireysel çaba ve sorumluluk dengeli bir şekilde ele alınmalı biri lehine diğeri göz ardı edilmemelidir (Barutçugil, 2002: 67- 68).

Örgütsel performans; örgütün, bireylerin tek başlarına başaramayacakları amaçları, başkalarıyla bir araya gelerek başarmalarını sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 172). Kurumsal ya da örgütsel performans ise örgütün belirli bir zamanda üretilen ürünlerinin miktarı olarak tanımlanmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 201). Bu bağlamda örgütsel performans, kurumların bir hedefe ulaşma düzeyidir (Pugh, 1990: 7).

Örgütsel performans, örgütü oluşturan yönetim, çalışanlar, varlıklar, makineler, çevre etkileşimi gibi tüm bileşenlerin birlikte ortak çabası ile elde edilen toplam sonuçlarıdır (Kasnaklı, 2002: 131). Bu bağlamda örgütsel performans sistemin toplam performansıdır (Benligiray, 2004: 141).

Örgütsel performans, örgütün maddi ve maddi olmayan unsurlarından azami seviyede yararlanma düzeyidir. Elde edilen sonuçlar, misyon, amaç ve hedeflerle örtüşüyorsa, istenilen performans düzeyine erişilmiş demektir (Çakmak ve Ocaklı, www.kaynak.unak.org.tr, 11.01.2015).

Benligiray'a (1999: 8-9) göre örgütsel performans, örgütün belli bir zaman diliminde çalışmasının bir sonucudur. Örgütsel performans değerlendirme "etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik ve karlılık ve bütçeye uygunluk" gibi boyutlar arası ilişkiler dikkate alınarak yapılmaktadır.

Bu kısımda bireysel performans, takım performansı ve örgütsel performans tanımları kavramsal olarak ele alınmış olmasına rağmen bu kavramlar örgütsel çıktıları etkilemesi bakımından birbirinden mutlak surette bağımsız kavramlar değildir. Şöyle ki, bireysel performansta meydana gelen değişimler, bireyden takımlara, takımlardan örgüt fonksiyonlarına, buradan örgütün tümüne ve sonuçta iç ve dış tüm paydaşlara yansıtacaktır (Özmutaf, 2007: 43).

### **2.1.2. Çalışan Performansı**

Bireysel performans kurumlar için öncelikli öneme sahiptir. Çünkü bir kurum ancak çalışanların performansları kadar iyi olabilir (Benligiray, 2004:141). Günümüzde örgütlerin yapılarının ve fonksiyonlarının değişmesi, artan rekabet, örgütlerde çalışanların öneminin artması ve ihtiyaçların çeşitlenmesi ve çalışanlara

bakış tarzının farklılaşması ile birlikte çalışanların örgütlerine katkılarının artırılması çalışanların mesleki ve kişisel gelişiminin de önemini artırmaktadır. Bütün bunlar çalışanların performanslarının etkin bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir (Helvacı, 2002:156).

## **2.2. Çalışan Performansının İşletmeler İçin Önemi**

Günümüzün en belirgin özelliklerinden birisi, sürekli ve hızlı yaşanan değişimdir. Bu değişim kurumlar üzerinde yeni gelişmelere uyum ve yenilikçilik için büyük bir baskı oluşturmaktadır. Günümüzün kurum ve kuruluşları başarıya ulaşabilmek için; iç ve dış pazarda rekabet edebilmek, yenilikçi ve değişimci olmak ve çevredeki değişim sürecini etkilemek mecburiyetindedir. Çevresindeki değişimlere hızlı bir şekilde adapte olabilen, dinamik, başarmaya odaklanmış kurumlar ayakta kalabileceklerdir. Sürekli gelişebilmek kurum açısından hayatta kalabilmenin tek koşuludur. Sadece teknolojik dönüşümleri gerçekleştirmek hayatta kalabilmek için hiçbir zaman yeterli olmayacaktır (Bayram, 2006: 63).

İnsansız kurum ve yönetim olması mümkün değildir. Kurumlar insanlarla doğmakta, gelişmekte veya ortadan kalkmaktadır. Bu nedenle kurumlar ne kadar teknoloji ile donatılmış olursa olsunlar temelde insana dayanır. Dünyamızda her geçen gün yeni yeni teknolojiler geliştirilmektedir. Teknoloji geliştirmeye gösterilen çaba kadar bu teknolojiyi kullanan ve yöneten insan unsuru üzerinde de yoğunlaşılması ve onların arzu, istek, beklenti ve ihtiyaçlarının da dikkate alınması gerekliliği anlaşılmıştır. Bunları dikkate almadan çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda harekete geçirilebilmesi ve onlardan istenen verimin alınabilmesi çok zordur (Yazıcıoğlu, 2010: 246).

Günümüz örgütlerinde karşılaşılan en önemli problemlerden biri, çalışanlara verilen işlerin ne düzeyde yerine getirildiğinin ya da çalışanların iş yapma yetkinliklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bunu yapmak için de çalışanların yetkinliklerinin izlenmesi ve değerlemesinin belirli bir sistem dahilinde yapılması gerekmektedir. Bu sorun, kurumlarda performans değerlemenin önem kazanmasına yol açmıştır (Sabuncuoğlu, 2011: 184; Çalık, 2003: 1).

Performansı ölçmeyi, değerlemeyi ve arttırmayı amaçlayan yönetim, bütün kurumlarda, çok çalışan ile az çalışanı birbirinden ayırmak için; tutumluluk, etkililik

ve verimliliği başarmada önemli bir yönetim aracı olarak benimsenmektedir (Çevik vd., 2008: 9).

İş gücünün kurum amaçları doğrultusunda güdülenmesi, insanların kendini hem fiziki hem de psikolojik olarak işyerinde sağlıklı ve mutlu hissetmelerine bağlıdır. Çalışanların fiziki ve psikolojik sağlıkları, çalışanların ve sonuç olarak tüm kurumun etkinliği ve performansı bakımından dikkate alınması gereken en önemli konuların başında gelmektedir (Yazıcıoğlu, 2010: 246).

Kendisinden beklenen performansı gerçekleştirebilmesi için çalışanın güçlü bir moral ve motivasyona sahip olması gerekir. Çalışanların performansları ile üretim performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyon, üretim performansı ve verimliliği tetikleyici bir faktördür. Çalışanlarda motivasyon artışının sağlanabilmesi için; çalışanlara tatmin edici ücret verilmesi, fırsatlar sağlanması ve diğer çalışanlar tarafından ilgi, yakınlık ve samimiyet gösterilmesi, çalışanların kendilerini tatmin edebilmesi ve terfi etmesine destek olunması gerekmektedir (Uygur, 2007: 75). Çünkü çalışanların iş için gerekli arzu, istek ve çabayı göstermesi, onların gelişimi için işletmenin sunduğu mevcut fırsatların algılanmasına ve onlara tatmin edici ücret ve ödüllerin verilmesine bağlıdır (Gupta, 1982: 135).

Kişi, çalıştığı işe kendine has bir takım özelliklerini taşımaktadır. Kişi, bu özelliklerini kullanarak, kendisine verilen işleri azami düzeyde yerine getirmeye çalışmaktadır. Çalışan, yaptığı işte iyi bir performans gösterdiğinde, iktisadi ve sosyal yönden fırsatlar elde eder. Bir kurumun tüm çalışanları üstün performans gösterdiğinde kurumun stratejik hedeflerini yakalama şansı artmaktadır (Bingöl, 2006: 321).

Bireyin performansı, büyük ölçüde bireyin kişisel özelliklerine, zihni yeteneklerine, inanç ve değer yargılarına bağlıdır. Ancak genellikle işe yerleştirme ve terfide dikkatler, bireyin beceri ve özelliklerine yönelmekte, inanç ve değer yargılarına daha az önem verilmektedir. Her çalışanın işe girerken doğal olarak bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentiler karşılandığında çalışanın iş doyumunu, morali ve motivasyonu artmaktadır. Çalışan bu doğrultuda çabalarını yeniden gözden geçirerek yaptığı katkılarla aldığı ödüllerini karşılaştıracak, sonra çabalarını artırmaya ya da azaltmaya karar verecektir (Uygur, 2007: 75). Buradan hareketle performans düzeyinin, her çalışanın kişisel özelliklerine, zihni yeteneklerine, kurumsal amaçlarla bütünleşme arzusuna, inanç ve değer yargılarına bağlı bulunduğu anlaşılmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 202).

İktisadi yaşamın vazgeçilmez bir unsuru olan işletmelerin, yoğun rekabet ortamında etkili bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için de, en üst kademedен en alt kademeye kadar bütün çalışanların belirlenmiş kıstaslara göre başarılı olmaları gereklidir. İnsan kaynaklarının gelişimine önem verilen kurumlarda çalışanların bireysel başarılar kurumsal başarıya yansımaktadır. Bu çerçevede bireysel performans örgütsel başarı için üzerinde önemle durulması gereken faktörlerindendir (Yatkın 2008: 7).

Çalışan performansı, her kurumun etkililiği, başarısı ve performansı bakımından önemlidir. Campell'e göre performans sadece işin neticesi değil aynı zamanda işin kendisidir. Buna göre performans çalışanın katkı düzeyine göre ölçülebilen ve kurumun amaçlarına uygun olan hareketler ya da eylemlerdir (Suliman, 2001: 1049).

Bireysel performans, çalışanların iş davranışının bir sonucu olduğu için yöneticiler ve örgüt için önemli bir konudur. Çalışanın bireysel performansının güçlü ya da zayıf olması kurumu da etkileyecektir. Kurumun performansının yükseltilmesi yöneticinin görevi olduğuna göre, çalışan performansının yükseltilmesi de yöneticinin sorumluluğunda bulunmaktadır (Bayram, 2006: 48).

Barutçugil'e (2002: 47-48) göre odaklanma, adanmışlık ve yetkinlik bireysel performansı oluşturan üç temel unsurdur. Örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için çalışanların üstün performans göstermeleri gerekir. Üstün performans gösteren bir çalışan ne yapacağını bilir, bunu yapabilecek becerilere sahiptir ve katkıda bulunmaya isteklidir.

### **2.3. Performans Boyutları**

1990'lı yılların başında W.C. Borman ve S. J. Motowidlo tarafından geliştirilen iki boyutlu performans sınıflandırması önem kazanmış, oldukça yaygın kabul görmüş ve akademik çalışmalarda yoğun olarak kullanılan bir sınıflandırmadır (Ofлаzer, 2006: 7; Gül, 2013).

W.C. Borman ve S. J. Motowidlo performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutta incelemiştir (Motowidlo ve diğ., 1997: 71-83; Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 475-48).



Bu konuda W.C. Borman ve S. J. Motowidlo 1993'de Amerikan Hava Kuvvetleri'nde bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada yöneticilerce hava kuvvetlerinde çalışan tamircilerin görev, bağlamsal ve toplam performansları ölçülmüştür. Bu çalışma ile performans kriterlerinin içeriğini, temel görev sorumlulukları ve göreve özgü davranışların ötesine genişletmişlerdir. Borman ve Motowidlo bu çalışmada, konuya işe özgü görev performansının daha da ötesinde davranış kalıplarını dahil ederek bağlamsal performansı örgütün iş gördüğü sosyal ve motivasyon ile ilgili çevreyi destekleyen kişilerarası ve istemsel davranış grupları olarak tanımlamışlardır. Böylece bağlamsal performans ve görev performansı arasında bir ayırım yapmışlardır. Daha sonra 1994 yılında Van Scotter'ın ampirik kanıtları görev performansının bağlamsal performanstan ayrılması gerektiği ile ilgili tartışmayı desteklemiştir (Borman ve Motowidlo, 1993: 72).

Görev performansı, organizasyonun teknik çekirdeğine işaret eden temel faaliyetlerine teknolojik destek sağlamak ya da kaynak, materyal veya hizmet vb. temin etmek suretiyle destek sağlayan iş yükümlülükleri kapsamında çalışanların sergiledikleri eylemler olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997: 101).

Görev performansı biçimsel iş tanımları kapsamı içine giren temel dönüşümlerin gerçekleştirilmesi ve faaliyetlerin yerine getirilmesine yönelik performanstır. Bu anlamda görev performansının daha çok işin ustalık ve mesleki yönüyle ilgili olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle görev performansı işler arasında belirgin farklılıkları ortaya koyan, işe ilişkin değişmeyen görev ve sorumlulukları nitelendirmektedir (Jawahar ve Carr, 2007: 330).

Bağlamsal performans, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından organizasyondaki bütün işlere katkı sağlayabilen ve net bir şekilde iş tanımında yer almasına gerek olmayan, fakat organizasyonun sosyopsikolojik ortamına katkı sağlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002: 67)

Bir başka şekilde ifade edilmek istenirse, bağlamsal performans, çalışanın görev tanımına girmemekle birlikte, bu görevlerin icrasını kolaylaştırmak suretiyle görev performansına destek olan ve ortaya çıkmasında kişilik özellikleri ile iyi niyetin etkili olduğu davranışlar biçiminde tanımlanabilir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 62).

### 2.3.1. Görev Performansı ve Farklı Açılardan Sınıflandırılması

Mohammed ve Bartlett (2002) tarafından yapılan çalışmada, görev performansı, Conway'in de desteklediği şekilde, teknik ve idari görev performansı ve liderlik görev performansı olarak iki kısımda incelenmiştir (Conway, 1999: 3).

**Teknik ve İdari Görev Performansı:** Mohammed ve Barlett'e göre, adından anlaşılacağı gibi, kağıt- kırtasiye işleri, planlama, idare etme ve teknik kabiliyetleri kapsamaktadır (Mohammed ve Bartlett, 2002: 799). Buna karşılık, liderlik görev performansı, güdüleme, denetleme ve astları değerlendirme ile birlikte insan ilişkileri ve insan yönetimini de içermektedir (Mohammed et al., 2002:797; Conway, 1999).

**Liderlik Görev Performansı:** Birçok açıdan liderlik görev performansı; bağlamsal performansın bireyler arası boyutları ile görev performansının melezi şeklinde düşünülebilir (Conway, 1999: 10). Çeşitli yönlerden benzer olmakla birlikte, liderlik görev performansı, özellikle amaç başarımına yöneltilmesi, rehberlik ve güdülemeye odaklanmasıyla bağlamsal performanstan ayrılmaktadır. Oysa ki bağlamsal performans, moral artırma ve kişisel ilgi gösterme üzerinde durmaktadır (Mohammed et al., 2002:797; Conway, 1999). Conway (1999) idari işlerde görev ve bağlamsal performans arasında çok net olmayan farklılıklar bulmasına karşın, liderlik görev performansının toplam performansa daha net katkılar sağladığını belirtmiştir.

Bu sınıflamanın dışında Campbell 1990'da, Campbell, Gasser ve Oswald da 1996'da 8 genel faktörden oluşan çok boyutlu bir performans tasnifi yapmışlardır (Mohammed ve Bartlett, 2002: 798). Campbell'a göre görev performansının yapısı, aşağıdaki sekiz genel öge kullanılarak modellenilebilir (Tubre vd., 2007):

- İşe özgü görev ustalığı,
- İşe özgü olmayan görev ustalığı,
- Yazılı ve sözlü iletişim,
- Çaba göstermek,
- Bireysel disiplini koruma,
- Takım performansı ve çalışma arkadaşlarına yardımcı olma,
- İdare/ liderlik,
- Yönetim.

Campbell'a göre bu sekiz öge; bazı ögelerin tüm işler için ilgili olmayabilirliğine rağmen, mesleki alanda her işte performansın tanımlanmasında yararlı olabilecek yüksek düzen ögeleri sunmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 60). Bu faktörlerin görev performansı ile ilgili olanları şunlardır (Mohammed ve Bartlett, 2002: 798):

- **İşe özgü görev performansı:** İşin merkezindeki öz ya da teknik işler ile ilgilidir.
- **İşe özgü olmayan görev performansı:** Herhangi bir işin merkezinde olmayan ya da o iş için zorunlu olmayan işlerdir.
- **Yazılı ve sözlü iletişim görev yetkinliği:** Hemen hemen bütün işler için gerekli olan yazabilme ve konuşabilme yeterliliğini ifade etmektedir.

### 2.3.2. Bağlamsal Performans

Görev performansı, ürün veya hizmet üretilmesi ya da organizasyonun temel teknik akışına doğrudan/dolaylı olarak destek amacıyla olan faaliyetlerden meydana gelen davranış ve tavır kalıplarını içermektedir. İşgörenlerin bir işi tamamlamak amacıyla teknik bilgi ve kabiliyeti kullandıkları anda görev performansına dâhil oldukları söylenebilir (Borman ve Motowidlo, 1993: 73). Bu durumun tersi halinde bağlamsal performans, iş ile ilgili faaliyetlerin gerçekleştirildiği psikolojik ve sosyal ilişkileri açıklayan davranış kalıplarını içeren performans türüdür (Oflazer, 2006: 10).

Bağlamsal performans, görev faaliyet ve süreçleri açısından önemli bir itici güç olarak işlev gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirmeleri nedeniyle temel görev fonksiyonlarıyla ilişkili olmayan ancak önemli bireysel çabalar olarak tanımlanmaktadır (Wenner, 2000: 5).

Bağlamsal performans, işgörenin örgütsel kural ve prosedürler hakkında bilgi sahibi olması, kendi kişisel görüşlerine ters düşse bile bunlara uyması, örgüt içindeki diğer kişilere yardım etmesi, örgüt amaçlarına katkıda bulunması ve işin tamamlanması için ekstra çaba harcaması gibi çeşitli faaliyetleri içerir (Motowidlo vd., 1997:82).

Bağlamsal performans kavramı; görev tanımı içerisinde yer almayan ancak görev performansını destekleyen ve dolayısıyla çoğu işletme için benzer olan, bireyin

kişilik ve niyetinin belirleyici olduğu davranışlardan oluşmaktadır. Borman ve Motowidlo'nun bağlamsal performans sınıflandırması, bu performans boyutuna açık bir sınıflandırma sunmaktadır. Borman ve Motowidlo tarafından geliştirilen beş boyut şunları içermektedir (Borman ve Motowidlo, 1993: 73):

- İşin parçası olmayan görevlerin yapılmasında kendiliğinden yapma gayreti gösterme,
- Bireyin iş aktivitesini başarılı olarak bitirmesi gerektiği durumda heves ile yüksek derecede sebat etme ya da gayret gösterme,
- İş arkadaşlarına yardım etme, sürekli işbirliği içinde olma,
- Bireysel olarak meşakkatli de olsa, örgüt içi kurallara uyum sağlama,
- Örgüt içi (belirlenmiş) hedefleri destekleme aynı zamanda müdafaa etmeden oluşmaktadır.

#### **2.3.2.1. Bağlamsal Performansın Yapısı ve Tasnifi**

Borman ve Motowidlo (1993: 71) ve Motowidlo ve Van Scotter (1994: 475) tarafından da bahsedildiği gibi bağlamsal performansın yapısı oldukça geniştir. Bağlamsal performans hem iyi iş ilişkileri geliştirme ve işbirliği sağlama gibi kişilerarası öğeleri hem de güçlüklerle baş etme ve ek iş alma gibi iradeli ya da motivasyonla ilgili öğeleri içermektedir. Performanstaki bu kişilerarası ya da motivasyonla ilgili öğeler ayrımı başka çalışmalara da konu olmuştur (Borman vd., 1995: 168-177; Campbell, 1990: 231-239).

Borman ve Motowidlo'ya göre bağlamsal performansın tasnifi ve bağlamsal performansa katkıda bulunan konular aşağıdaki tabloda maddeler şeklinde gösterilmiştir (Borman ve Motowidlo, 1997: 102).

Tablo 6

*Borman ve Motowidlo'nun Bağlamsal Performans Tasnifi*

<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Kendi iş faaliyetlerinin başarılı bir şekilde tamamlanması gerektiğinde büyük bir heves ile sebat etmek ya da çaba göstermek,<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Sebat ve vicdanlılık</i> (Borman ve diğ., 1985)</li><li>• <i>İşte ekstra çaba</i> (Brief ve Motowidlo,1986) ve (Katz ve Kahn, 1978)</li></ul></li><li>➤ İşin parçası olmayan görev faaliyetlerinin yapılmasına gönüllü olmak,<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Örgütün gelişimi için önerilerde bulunmak</i> (Brief ve Motowidlo, 1986; Katz ve Kahn, 1978)</li><li>• <i>İnisiyatif ve fazladan sorumluluk almak</i> (Borman ve diğ., 1995; Brief ve Motowidlo, 1986; Katz ve Kahn, 1978)</li><li>• <i>Yapıcı önerilerde bulunmak</i> (George ve Brief, 1992)</li><li>• <i>Kendini geliştirme</i> (George ve Brief, 1992)</li></ul></li><li>➤ Diğerlerine yardım etmek, işbirliği sağlamak,<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Meslektaşlara yardım etme ve destek verme</i> (Borman ve diğ., 1985; Brief ve Motowidlo, 198; Katz ve Kahn, 1978).</li><li>• <i>Müşterilere yardım etmek ve destek vermek</i> (Brief ve Motowidlo, 1986)</li><li>• <i>Örgütsel nezaket</i> (Organ, 1988)</li><li>• <i>Centilmenlik</i> (Organ, 1988)</li><li>• <i>Özgecilik</i> (Smith ve diğ., 1983)</li><li>• <i>Meslektaşlara yardım etme</i> (George ve Brief, 1992)</li></ul></li><li>➤ Kişisel olarak sıkıntı verici de olsa, örgütsel kural ve kaidelere uymak,<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Yönerge ve talimatlara uymak, otoriteye saygı göstermek</i> (Borman ve diğ., 1985)</li><li>• <i>Örgütsel değerler ve politikalara uymak</i> (Brief ve Motowidlo, 1986)</li><li>• <i>Vicdanlılık</i> (Smith ve diğ., 1983)</li><li>• <i>İşi mühletinde tamamlamak</i> (Katz ve Kahn, 1978).</li><li>• <i>Vatandaşlık erdemi</i> (Graham, 1986)</li></ul></li><li>➤ Örgütsel amaçları desteklemek, savunmak ve müdafaa etmek (Borman ve Motowidlo, 1993).<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Örgütsel sadakat</i> (Graham, 1986)</li><li>• <i>Birim amaçlarına ilgi göstermek</i> (Borman ve diğ., 1985)</li><li>• <i>Örgütün zor zamanlarında örgütte kalmak ve dışarıya karşı örgüte pozitif destek vermek</i> (Brief ve Motowidlo, 1986)</li><li>• <i>Örgütü koruma</i> (George ve Brief, 1992)</li></ul></li></ul>
---

### 2.3.2.2. Bağlamsal Performansın Boyutları

Scotter ve Motowidlo (1996: 526) bağlamsal performansı ikiye ayırmıştır. Bunlardan ilki işe adanmışlık, diğeri kişilerarası etkileşimdir.

- **İşe adanmışlık**, işgörenlerin kurallara uyması, sorunsuz bir şekilde çok çalışması ve örgütün ün ve şöhreti için çabalamasıdır.
- **Kişilerarası etkileşim** ise, işgörenlerin yardımlaşma, işbirliği ve gönüllü olma davranışlarını içermektedir.

Coleman ve Borman (2000), bağlamsal performansın boyutlandırılması ile ilgili farklı bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık konularından ve zengin literatür taramalarından geliştirmiş oldukları 27 bağlamsal performans davranışını 4 faktör altında toplamışlardır. Bunlar; başkaları ile yardımlaşmak ve işbirliği sağlamak, örgütsel çıktılarını desteklemek, örgütsel kurallara riayet etmek ve görev performansını başarı ile yerine getirmektir (Coleman ve Borman, 2000: 32- 33):

- **Başkaları ile Yardımlaşma ve İşbirliği Sağlama Boyutu:** İşgörenler arası faydalı ilişki ve davranışlardır. Örgüt üyelerine görevleri konusunda yardımcı olur, üyelerin kişisel gelişimine katkı sağlar. Ayrıca, diğer örgüt üyelerine fayda sağlayacak davranışlar, destekleyici arkadaşlıklar, olumlu iletişim çıktıları, diğerlerine saygı duyma ve onlara bağlı olma gibi davranış kalıpları Başkaları ile Yardımlaşma ve İşbirliği boyutu içinde ele alınmıştır.
- **Örgütsel Çıktıları Destekleme Boyutu:** Örgütsel kimliğe sahip olunan ve örgüt çıktılarına bağlı kalınan davranışlardır. Örgüt amaçlarına olan sadakati her fırsatta dile getirmek, örgüt ile ilgili olumlu düşünceler geliştirmek, örgütsel olumsuzluklar ile ilgili yakınmamak ve bu şartları göz ardı edebilmektir.
- **Örgütsel Kurallara Riayet Etme Boyutu:** Örgütsel görevlerde sorumluluk almak ve bunun için gönüllü olmak, toplantı ve grup aktivitelerinde öneriler sunmak, örgüt amaçlarına hizmet etmek ve kuralları sorgulamamak olarak ifade edilen bağlamsal performans boyutudur.
- **Görev Performansını Başarı İle Yerine Getirme Boyutu:** Görev performansı davranışının maksimize edilmesi durumudur. Beklentinin üzerinde çaba ile işlerin halledildiği, işe adanmışlığın olduğu, motivasyonun yüksek ve iş çıktılarının en üst düzeyde olduğu boyut olarak tanımlanmıştır

## 2.4. Görev ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar

Borman ve Motowidlo'ya göre, bağlamsal faaliyetler görev faaliyetlerinden en az dört şekilde farklılık göstermektedir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Borman ve Motowidlo, 1993: 73-74):

- İlk olarak, görev performansı, direkt ya da dolaylı olarak teknik öze katkıda bulunmaktadır. Diğer taraftan bağlamsal faaliyetler örgütün teknik özünü, teknik özün iş gördüğü sosyal ve psikolojik çevreyi desteklediği kadar desteklememektedirler. Bağlamsal performans diğer insanların işlerinin ya da bireyin kendi işinin gerekliliklerinin bir parçası olan iş faaliyetlerini kapsamaktadır. Bundan dolayı teknik çekirdeğe yönelmiş gibi görünse de önemle vurgulanan şey görevlerin yürütüldüğü ustalık değil onların yapılması için alınmış gönüllülük ve heves ile bu görevlerin yapılmasında gösterilen ekstra çabadır.
- İkinci olarak, görev faaliyetleri aynı işletme içerisinde farklı işlerde mevcuttur. Aslında bir işin diğerinden farklı olduğu düşünüldüğünde bunun sebebi görev faaliyetlerinin birbirinden farklı olduğu içindir. Fakat bu açıdan bakıldığında da bağlamsal faaliyetler birçoğu ya da hepsi için aynıdır. Onlar için çevresel detaylar çok önemli değildir. Çünkü işten işe farklılık gösteren çevre içerisinde yapılmaktadırlar. Fakat merkezi özellikleri hemen hemen aynıdır. Görev performansları mesleklere ve değişen durumlara göre değişirken bağlamsal performans her iş için benzerlik göstermektedir.
- Üçüncü olarak, görev performansındaki çeşitliliğin kaynağı gerçekleştirilen iş aktivitelerindeki uzmanlık olduğundan görevdeki beceri ile ilişkili olan bilgi, beceri ve kabiliyet insanların önemli özellikleri olarak ortaya çıkmaktadır. Görev performansının kavramsal becerileri kapsamaması daha sıklıkla beklenen olgudur. Bağlamsal performanstaki çeşitliliğin nedeni ise irade ve bir işe yatkınlıktır. Bu nedenle de bağlamsal performansın kişilik değişkenlerini kapsamaması beklenir. Buradan şu sonucu çıkarmak mümkündür; bağlamsal performans neredeyse tamamen kişilik özellikleriyle ve kabiliyetleriyle ilgilidir.

- Son olarak, görev performansında, rol tanımlıdır. Resmi anlamda görevin bir parçası şeklinde tanımlanmışlardır. Bu sebeple performans değerlendirme formunda daha fazla yer alması beklenir. Bunun tersine, bağlamsal faaliyetler rol tanımlı gibi görünmemektedir. Bazı işlerde elbette bağlamsal boyutlar gereklidir ve iş analizleri sonucu ortaya çıkar. Genelde bağlamsal davranışlar örgütsel etkinliğe katkıda bulunmasına rağmen ve yükümlülükler bazen yapıldıkları için ödüllendirilseler de örgütün resmi sorumluluk ve yükümlülük listesine dâhil edilme olasılıkları azdır.

## 2.5. Performansın Ölçümü

Performans ölçümü, yöneticilerin çalıştıkları kurumları kontrol altında tutabilmek ve yönetimin vatandaşa verdiği önemi, yargılamalarını sağlayacak performans sonuçlarının geliştirilmesi için gerekli veriyi sunmasıdır. (Osborne ve Plastrik, 2000: 247). Ölçüm yapmak için önce yapılacaklar ile bu aşamaların gerçekleştirilmesi sonucunda standartlarımızın ne olacağını belirlemek söz konusudur. Yani ölçme, üretilen işin sonuçlarının işin başında belirlenen kriterlere uygunluğunun saptanmasıdır (Öztürk, 2006: 147).

Performans ölçümü, işletmenin planlama ve kontrol sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır (Bourne vd., 2003: 3). Performans ölçümü; işletmeye amaçlarını elde etmesini sağlayacak stratejilerini oluşturması için gerekli verileri sağlar. Aynı zamanda, bu stratejik hedeflerin elde edilmesi süreci ile hedef belirleme, karar verme ve performans değerlendirme gibi yönetim süreçlerini bir araya getirir (Ittner vd., 2003: 715).

Performans ölçümü, kurumun önceden belirlenen stratejik amaçları ve hedefleri doğrultusunda ne kadar ilerleme gösterdiğinin, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin ve kurumun gelecekteki önceliklerinin belirlenmesine yardımcı olur. Performans ölçümü, sonuçların ne olduğunu gösterir; ancak sonuçların neden bu şekilde gerçekleştiğini açıklamaz. Aynı şekilde performans ölçümü sonucunda elde edilen bilgilere bakarak doğrudan bir kurumun başarılı veya başarısız olduğu yargısına varmak mümkün değildir. Bu şekilde bir yargıya varılabilmesi için performans değerlendirmesi yapılması gerekir. Performans değerlendirmesi



performans ölçümünden farklı olarak uygulanan politikalarla meydana gelen sonuçlar arasındaki nedensellik ilişkilerini ortaya çıkarır ve performans ölçümüne göre daha fazla uğraşı gerektirir (Yenice, 2006: 65).

### **2.5.1. İş Görenlerin Performans Ölçümü**

İş görenlerin performans ölçümünü de performans ölçümünün parçası olarak görmek mümkündür. Bireysel performansın ölçülebilmesi ile bireylerin bir bütün olarak kurum performansına ne derecede katkıda buldukları görülebilir. Bireylerin yaptığı işi idrak ederek, kurum içerisinde kendilerinden beklenenleri kavrayarak, kendi kendilerine basamak atlamalarını sağladıkları görülmektedir. Performans kültür olarak ele alındığında işgörenlerin günlük işlerinin yanısıra kurum performansının da devamlı şekilde arttırılmasına katkıda bulunacakları ifade edilmektedir (Robson, 2005: 142).

Çalışanlar, özellikle de başarılı çalışanlar, ortaya koydukları performans çıktılarının karşılığını maddi ya da manevi olarak almak isterler. Bütün performansını isine veren bir kişi, kendisi kadar çalışmayan birinin, kendisiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde motivasyonu bozulacak ve çalışma isteği azalacaktır. Yine, yapılan değerlendirme neticesinde çalışanlar eksikliklerini görebilecek ve bu eksikliklerini gidererek yeteneklerini geliştirme şansına sahip olabileceklerdir (Barutçugil, 2004:427).

Çalışanların performansı, her örgütün etkililiğini ve başarısını geliştirmek için önemlidir. Campell, performansın sadece faaliyetin sonucu değil aynı zamanda faaliyetin kendisi olduğunu ortaya koymuş ve işgörenin katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan hareketler ya da davranışlar olarak nitelendirilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Etkililik kavramı, bazı yönetim literatüründe performansla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Etkililik, performans çıktılarının (sonuçlarının) değerlendirilmesine işaret ederek çalışanların performansının bütününün sonucudur. Campell, etkililiğe göre bireylerin ödüllendirilmesi ya da cezalandırılmasının adaletsiz ve verimsiz sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymuştur. Çalışanlar, etkililiğe göre değil, performanslarına göre ödül ya da ceza almalıdırlar. Çünkü iyi performans gösteren çalışanları ve düşük performans gösteren çalışanları, örgüt bilmeyebilir. Diğer taraftan düşük performansla

çalışan işgörenler, yüksek performansla çalışan işgörenlerin çabalarıyla mutlu olmaktadırlar. Çünkü bu çaba sonucu, ödül ve cezaları birlikte paylaşmaktadırlar (Suliman, 2001: 1049).

### **2.5.2. Performans Ölçümünün Yararları**

İşletmelerde başarılı bir ortama ve yüksek performansa ulaşmanın çok çeşitli yöntemlerinin bulunduğu açıktır. Çağdaş yönetim ve üretim tekniklerinin ve yeni teknolojilerin uygulanması, eğitim ve öğretim, daha iyi çalışma koşullarının sağlanması gibi performans ölçümleri de bu yollardan biri olarak işletmenin başarısına katkıda bulunmaktadır. Ölçümlerle sağlanan bilgiler yöneticilerin ve tüm çalışanların davranışlarını yönlendiren ve yöneten araçlardır. Günümüzün yönetim anlayışı işletmede oluşan bu bilgi kaynağını temel almaktadır. Bu nedenle ölçümler önemlidir (Akal, 2000: 65).

Performans ölçümüne yönelik bilgiye, kurum içi ve kurum dışı amaçlar bakımından ihtiyaç duyulur. Başka bir deyişle, performans ölçümü sonucunda elde edilen bilgi, kurumun daha etkin biçimde yönetilmesine ve kurum dışına hesap verme sorumluluğu çerçevesinde gerçekleştirilen raporlamaya yardımcı olur. Bu nedenle, hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesine yönelik raporlarda kullanılacak bilgiler için yapılan ölçümlerle kurum yönetiminin yararlanması amacıyla yapılan ölçümlerin açık biçimde birbirinden ayrılması performans bilgisinden faydalanılmasında önemli bir husustur (Yörüker vd., 2003: 10).

Performans ölçümü ile tamamlanması arzu edilen nihai hedef mal ve hizmetlerin kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır. Performans ölçümü ile iyi veya kötü performansın ortaya çıkarılmasının sağlandığı ifade edilebilmektedir. Ardından mal ve hizmet üreticilerinin üzerinde bu yol ile tüketicilerin baskısının oluşturulması amaçlanarak, son olarak da bu tüketici baskısının daha kaliteli mal ve hizmet üretimine sevk edilmesi hedeflenmektedir. Bu noktada işgören performansının ölçülmesinin, performans ölçümünün bir parçası olduğu da ortaya konulmuştur. Bireysel olarak performansın ölçülebilmesi amacıyla, çalışanların bir bütün olarak kurum performansına katkılarını ortaya çıkarttığı için performans ölçümünün bireysel anlamda önemli olduğu açıkça görülmektedir (Yenice, 2006: 58-59).

Performans ölçümü bazı yöneticiler tarafından ek iş ve zaman kaybı olarak algılansa da çalışanlar işteki başarıları ile ilgili geribildirim almaya ihtiyaç duyarlar. Gerek birey ve gerekse kurumun gelişiminde bu bilgilendirmenin rolü çok büyüktür. Performans ölçümü, bir yandan çalışanların performansları ile ilgili bu ihtiyaçlarını gidererek bireysel yetenek, beceri ve işte gösterdikleri performanslarının, iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin bilgi verirken, diğer yandan da yöneticilere görevlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamaktadır. Bu bilgiler yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Çalışanlara verilecek olan geri beslemenin ayrıca, mesleki bir eğitimle de desteklenmesi, olumlu bir yaklaşımla verilerek çalışanlar üzerinde olumlu bir etkinin bırakılmasının sağlanması, geri beslemenin yararlı olabilmesi için gereklidir (Doğan, 2005: 70).

Kuşkusuz performans ölçümü sonunda elde edilen sonuçlar, işletme yöneticileri ve ilgililer tarafından titiz ve dikkatli analiz edilmesi durumunda, onlara iyileşme ve gelecekteki başarılar için çok kritik olan geri besleme sağlar ve rehberlik eder. Bu nedenle, örgütsel performansın değerlendirilmesi ve sonuçlarının ilgililere rapor edilmesi, bu konunun önemi ve hassasiyeti açısından kilit bir rol oynamaktadır (Yücel, 2010: 25).

### **2.5.3. Performans Yönetimi**

Literatürde performans yönetimi uygulamaları için ilklerin 1970'li yıllardaki karar destek sistemleri olduğu görülmektedir. Bu yıllarda uygulanmış olan ilk karar destek sisteminin amacı yöneticiye karar verme sürecinde yardımcı olmaktır. Bu aşama sonrasında teknolojik gelişme bu akışa destek olmaya başlamış ve teknolojik gelişme işe dâhil olmuştur. Sonraları daha güncel şekilde yönetici bilgi sistemleri uygulamaları bu gelişmeleri desteklemiş, bu dönemde orta ve üst kademe yöneticilerine ihtiyaç duydukları için bilgi altyapısı yardımı yapılmıştır (Özer, 2009: 8).

Organizasyonun hedeflerinin başarılması için birey ve grup performansının geliştirilmesine yönelik sistematik bir yaklaşım olan performans yönetimi (Öztürk 2006: 13), bunu gerçekleştirmek için bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmayı amaçlar (Helvacı 2002: 156).

Performans yönetimi uygulamalarının sürecin basamaklarını tanımlayan akabinde sonuçları doğuran en etkili yönetim aracı olduğu görülmektedir. Bu sürecin yönetilmesi esnasında kurumlarda hiyerarşik olarak bir tesir oluşturulurken, sonuçlar tam tersi yönde etkisini göstermektedir. Karşılıklı olarak etkilenenler bu süreçte sadece dikey ekseninde değil, yatay olarak da kurumun diğer işlevlerini de eyleme geçirmektedir. Bu bağlamda performans yönetiminin amacı, bir taraftan kurumun vizyonu çerçevesinde amaçlarının tespit edilmesi ile bu amaçların işgörenlerin katkılarıyla oluşturulmasının sağlanması iken, diğer taraftan da amaçlara ulaşırken işgörenlerin katılımlarının hakkaniyetli, sistematik ve ölçülebilen bir metod yardımıyla değerlendirilmesi ve isteklendirici bir çalışma ortamı oluşturularak bireysel gelişimin desteklenmesidir. Sistem; hem bireysel hem kurum hedefleri doğrultusunda olmasını sağlayan bir hedef belirleme sistemi olmakla birlikte yapılan işlerin iyi yapılmasını sağlamaya yönelik bir kontrol sistemidir (Özer, 2009: 7).

Örgütsel performans yönetimi, örgütlerde hedeflerin ve amaçların belirlenmesi, belirlenen amaç ve hedeflere performans ölçütlerinin konulması, bu ölçütlerin ölçülmesi suretiyle düzenli ve sistematik performans bilgisi elde edilmesi, bilginin raporlanması ve bu performans bilgilerinden yola çıkarak gerekli performans değerlemeleri ve düzenlemelerin yapılmasını kapsayan bir süreç olarak da tanımlanabilir (Ölçen, 2012: 17).

Performans yönetimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerindedir. Çalışanların performanslarının yüksek olması, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Çalışanların işteki performansları, yani iş başarımlarının belirlenmesi zor bir iştir. Çalışanların hangi kriterler bakımından değerlendirilmeleri gerektiği yanında bu değerlendirmeyi kimin veya kimlerin yapacağı da ayrı bir sorundur. Performans düzeylerinin hangi düzeye göre “yüksek” veya “düşük” olacağı da başka bir konudur. Ancak, genel olarak paylaşılan düşünce, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve onlara değerlendirme sonuçlarının bildirilmesi gerektiğidir (Ertan, 2008: 43).

Çalışanların yaptıkları iş ile doğrudan ya da dolaylı ilgili olan faaliyetleri başarıyla yerine getirmeleri, örgütün de bir bütün olarak performansını belirlemektedir (Lam ve Schaubroeck, 1999: 446). Dolayısıyla, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Ertan, 2008: 43).

Sonuçta performans ölçümü performans yönetiminin çok önemli bir parçasıdır. Performans ölçümünün sonuçlarından daha etkin bir biçimde faydalanmak amacıyla performans yönetimi kullanılması gereklidir. Performans yönetimi, kurumun daha da ilerlemesini sağlayacak hedeflerin belirlenmesini, kaynak dağılımını ve ivedisi olan alanlara bölüşümünü sağlayarak, kurumsal kültür, süreç ve sistemler üzerinde olumlu etkiler meydana getirmek üzere performans bilgisini kullanabilen bir yönetim sistemi şeklinde ifade edilmiştir. Yapılan bu ölçümde yönetimde bilgiye dayalı karar alma süreçlerinin oluşturulması amaçlanmıştır (Yenice, 2006: 59).

## **2.6. Bireysel Performansı Etkileyen Faktörler**

Kurumsal performans kendiliğinden gerçekleşen bir sürecin sonucu değildir. Kurumsal performansın artışı hem kurumsal hem de bireysel boyutta değerlendirilmesi gereken bir olgudur. Bireylerin performansından bağımsız bir örgüt performansı olamayacağı gibi örgütün hedef, strateji ve politikaları da bireylerin performansını etkileyebilmektedir.

Örgütsel iklim, çalışanın psikolojik durumu, fiziki çalışma ortamı ve koşulları vs. çalışanların bireysel performansını etkilemektedir. (Ainanshe vd., 2014: 88). Bireysel performansı etkileyebilecek unsurlar yönetimden kaynaklanan faktörler, bireylerden kaynaklanan faktörler ve diğer olmak üzere üçe ayrılabilir (Özmutaf, 2007: 48).

### **2.6.1. Yönetimsel Faktörler**

Bireysel performans kişinin kendisi ile ilgili olduğu gibi kurumdaki yönetim yaklaşımı, liderliğin uygulanışı ve kurumsal iklimin algılanmasıyla da ilgili olabilmektedir. Kurum rasyonel bir yaklaşımla yönetilmiyorsa yönetici ya da çalışanların performans artışına yönelik çabaların çok fazla bir anlamı bulunmamaktadır. Bu nedenle, kurumun misyon ve vizyonunun belirlenmesi, stratejilerin belirlenmesi, önderlik, katılımcılık, motivasyon, iletişim, stres yönetimi ve performans değerlendirme gibi önemli idari unsurların üst yönetimden başlamak üzere tüm örgüt kademelerinde yerleştirilmesi ve yaşatılması gerekmektedir (Özmutaf, 2007: 44).

Liderlik, katılımcılık ve iletişim faktörleri, bireysel performansı kişinin motivasyon düzeyi üzerinden etkilemektedir. Bir kurumdaki iletişim bozukluğu ya da yetersizliği çatışma ortamı yaratarak çalışanların performanslarının düşüşüne yol açabilir (Özmutaf, 2007: 46- 52).

Yüksek stres çalışanların iş başarısı ve iş doyumunu dolayısıyla motivasyonu olumsuz olarak etkilemektedir. Bu durumda etkili bir performanstan bahsetmek imkânsızdır. Strese sebep olan faktörleri azaltılarak, çalışanların iş başarısı ve iş doyumunu, dolayısıyla performansları yükseltilebilir (Saltık, 2016: 91).

### **2.6.2. Bireysel Faktörler**

Çalışanın bireysel performansına etki eden diğer faktörler bireyin kendi kişisel durum ve özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bunlar; sağlık, psikolojik özellikler, zekâ ve ilişkili yetenekler, stres ve duygusal sorunlar, motivasyon, kişilik özellikleri, eğitim, bilgi düzeyi, odaklanma, yetkinlik, adanma, bireysel beceri, sorumluluk, rekabet özellikleri, deneyim, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, bireyin kültürel yapısı, uzmanlık alanı ve ücret düzeyi algısı olarak sayılabilir (Özmutaf, 2007: 48). Mutluluk, takdir edilme, heyecan ve coşku, depresyon, yalnızlık, utanma duygusu, korku, kaygı, öfke, hayal kırıklığı ve üzüntü gibi duygular da çalışanın performansını etkilemektedir (Ainanshe vd., 2014: 91).

Örnek olarak, çalışanın uzmanlık alanındaki yetersizliği ve kendini geliştirme çabası içinde olmaması yapması gereken işlerin performansını düşürebildiği gibi (Özmutaf, 2007: 54) takdir edilmemek veya ödüllendirmemek de çalışanın performansını düşürebilmektedir (Saltık, 2016: 91).

### **2.6.3. Diğer Faktörler**

Diğer faktörler olarak, yukarıdaki iki grupta ifade edilmeyen, örgütün kullandığı teknolojide meydana gelen değişimler, sosyal güvence yetersizlikleri, krizler, işyerine olan uzaklık sayılabilir (Özmutaf, 2007: 50).

İşyerindeki olumsuz yerleşim ve olumsuz fiziki çalışma koşulları çalışanların kurumla olan etkileşimini olumsuz yönde etkileyerek performans düşüşüne neden olabilmektedir. Yerel yönetimler üzerine yapılan bir araştırmaya göre işyerinin şehir

merkezine yakınlığı ve işyeri birimlerinin iletişimi ve bilgi akışını kolaylaştırıcı nitelikte inşa edilmiş olmasının çalışan performansını olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Ainanshe vd., 2014: 94). Bener şekilde, işyerindeki yetersiz ışık ve ergonomik olmayan masa ve sandalyeler, oturarak iş yapanlar için orta ve uzun dönemde çeşitli rahatsızlıklara sebep olarak sonuçta onların performansını olumsuz etkileyebilir (Özmutaf, 2007: 54: 97).

Bireysel performansı etkileyen faktörleri açıkladıktan sonra şunu da belirtmeliyiz ki, bireysel performans kişisel bir konudur. Bireysel performans kişinin konu ile alakalı motivasyonuna bağlıdır. Motivasyon ise daha çok kişinin algıları ile alakalıdır. Bir kimseyi motive eden bir faktör başka kimseyi motive etmeyebilir. Hatta bazı olumsuzluklar bazı kimselerin motivasyonunu bozarken bazılarının motivasyonun arttırabilmektedir.

## **2.7. Bankacılık Sektöründe Çalışan Performansının Önemi**

Hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterecek tüm kurumların amacı, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmektir. Bu amaç açısından bakıldığında hizmet ve mal üreten kurumlar arasında ayırıcı bir fark bulunmamaktadır. Ancak günümüzde hizmet sektörü, diğer sektörlerle göre toplam üretimden pay alma açısından öne geçmiş durumdadır. Hizmet ihtiyacının insanların günlük hayatındaki öneminin artmaya başlamasıyla hizmet üreten işletmeler hem sayı olarak artmış hem de ölçek olarak büyümüştür. Bu durum da hizmet sektöründe rekabetin yoğunlaşmasına sebep olmuştur. Bu gelişmeler hizmet üreten kurumlarda etkinlik, verimlilik, kalite ve performans artırıcı çalışmaların yapılmasını kaçınılmaz kılmıştır (Çakmak ve Ocaklı, www.kaynak.unak.org.tr, 11.01.2015).

Çok yönlü büyük değişimlerin yaşandığı günümüzde işletmeler yok edici bir rekabetle karşı karşıyadır. Yaşanan bu yoğun ve yıkıcı rekabet ortamında tüm yönetsel ve kurumsal süreçlerin merkezinde insan kaynağı yer almaktadır. İkame edilemeyen tek kaynak olan nitelikli insan ihtiyacı da buna bağlı olarak artarak devam etmektedir (Akçakaya, 2012).

Kurumların üretim faaliyeti, çalışanların sahip olduğu emek, bilgi ve becerinin işe koşulmasıyla gerçekleştirilmektedir. Üretim sürecindeki nitelik, çalışanların öncelikle yetkinliği ile ilgilidir. Fakat çalışanların yetkinliğinin yanında örgütsel

bağlılıklarının da olması gerekmektedir. Çünkü kurumlarda çalışanların iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, çağdaş ve etkili bir donanıma sahip olması, işlerini daha iyi yapması için yeterli görülmemektedir. Burada önemli olan, çalışanların işinde yeterli miktar ve kalitede üretim yapabilmesi için motive edilmesidir. Bunun gerçekleşmesi için işin gerektirdiği bilgi ve beceri kadar, çalışanların işle ilgili olumlu tutumlara da sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanların mesleki karar, davranış ve ilişkilerinde esas alacakları değer yargıları ile birlikte çalışma yaşamına ilişkin yaklaşımları kurumun gelişmesine etki edecektir (Balay, 2000: 2).

Çalışanların amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt iklimi ile ilgili bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bunun için çalışana ücret ve kariyer gelişimi gibi imkânların sağlanmasının yanında, kurumsal destek duygusunun verilmesi, kendisini geliştirmesine imkân sağlayacak bir örgütsel iklimin oluşturulması da önem taşımaktadır (Gupta, 1982: 135).

Çalışanlar, dolaylı olarak da çalışanların performansları kurumun etkinliği için anahtar faktördür. Çalışanların performansını artırmak için örgütteki çalışma ortamının sosyal, fiziki ve psikolojik yönden sağlıklı ve iş tatminini sağlayacak biçimde tasarlanmış olması gerekir. Bu bakımdan insan kaynakları uygulamaları, iş dizaynı, iş denetimi, liderlik ve örgütsel destek ve performans değerlendirme örgütlerde çalışan performansını arttırmada üzerinde durulması gereken konulardır (Tutar ve Altınöz, 2010: 205).

Bankalar da karmaşıklaşan ve giderek artan rekabet ortamında faaliyet gösteren birer hizmet kuruluşlarıdır. Diğer işletmelerden farklı olarak mal yerine hizmet üreten kurumsal yapılar olan bankalar da müşterilerinin finansal ihtiyaçlarını karşılamak amacı taşımaktadırlar. Bu kurumsal yapılar için dış müşteriler ne kadar önemli ise iç müşterileri yani personelleri de o kadar önemlidir.

Finans sektöründe müşterilerin tatmin edilmiş olması, her geçen gün daha da artan rekabet ortamında müşterilerin sürekli değişen finansal ihtiyaçları için aynı bankayı tekrar tercih etmelerinde en önemli unsurdur. Müşterilerinin finansal ihtiyaçlarını, onlar için en iyi şekilde karşılayan bankalar, talep dalgalanmalarının en yoğun yaşandığı sektörlerden olan finans sektöründe rakiplerini geride bırakacaklardır.

Finans sektöründe yaşanan kıran kırana rekabette öne çıkmanın en önemli koşulu banka çalışanlarının performanslarının en üst düzeyde olmasıdır. Ancak yüksek düzeyde performans çalışanların yüksek düzeyde örgütsel bağlılıklarına



bağlıdır. Çalışanlarda yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için çalışanların arzu, istek, ihtiyaç ve beklentilerinin örgüt tarafından iyi anlaşılması ve karşılanması gerekmektedir. Çalışanların arzu, istek, ihtiyaç ve beklentileri; ücret, teşvik primi gibi maddi unsurlar olabildiği gibi yükselme fırsatları, eğitim imkanları (Uygur, 2007: 72) ve algılanan mobbing düzeyinin düşük olması gibi maddi olmayan unsurlarla da ilgili olabilmektedir. Bunlar karşılandığında çalışanlar, örgütsel amaçlara ulaşmak için gereken çabayı sarf edebileceklerdir.

## **2.8. Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki**

Çalışma yaşamında mobbingin mağdur üzerinde oluşturduğu en önemli etki çalışanın iş performansı sonuçlarında izlenmektedir (Davenport vd., 2003: 63). Mobbing, işyerinde çaresiz, mutsuz, ümitsiz ve endişeli insanların çoğalmasına ve kurumun performansının düşmesine neden olmaktadır. Mobbing çalışanı hedef alıyor gibi görünse de, kurumsal imajı tahrip etmekte ve maliyetleri arttırmaktadır. Çalışanların mobbing uygulanan bir kurumda huzursuz olmaları doğaldır. Bu durumda çalışanların performansı ve verimliliği düşürmekte ve dolayısıyla mobbinge uğrayan çalışanlar başka kurumlara yönelebilmektedir (Çalış Duman ve Akdemir, 2016: 30).

Sadece büyük ölçekli işletmeler değil aynı zamanda küçük ölçekli işletmelerde de çalışan performansını düşürdüğünden mobbing konusuna özel önem vermelidirler. Yazarlara göre işletmeler mobbing konusuna sadece etik nedenlerden dolayı değil aynı zamanda tüm örgütsel performansı olumsuz etkileyeceğinden dolayı da özel dikkat göstermelidirler (Divincová ve Siváková, 2014: 32).

Çalışan birçok kişi zamanın büyük bir kısmını işyerinde geçirmektedir. İşini seven, başarılı bir çalışan mobbing davranışlarına maruz kaldığında amaç ve değerlerini kaybedebilir, işini yapmak istemeyebilir. Süreç içerisinde mağdurda yalnızlık ve çaresizlik hissi ile birlikte sağlık sorunları da oluşur. Bütün bunlardan dolayı çalışanın performansı ve iş doyumunu düşer, kendine güveni azalır, hatta kariyer planlaması bile değişebilir (Mathisen vd., 2011: 639; Davenport vd., 2003: 63; Zapf, 1999: 70-85).

Çalışanların başarı motiflerinin, yaratıcılıklarının, performanslarının ve verimliliklerinin arkasında onların kişisel özellikleri kadar (Oldham ve Cumming,

1996: 607), kurum içindeki mobbing düzeyine ilişkin algıları da bulunmaktadır. Söz konusu düzeyin düşük olması örgütün başarısında kritik öneme sahiptir. Örgütte algılanan mobbing düzeyi çalışanın performansının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Algılanan mobbing düzeyinin düşük olduğu örgütlerde çalışanların performansının yüksek olması beklenmektedir.

Algılanan mobbing düzeyi düşük olan örgütler daha etkin ve verimlidir. Çünkü algılanan mobbing düzeyi düşük olan örgütlerde işgören devir hızı, işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık, iş kazaları, fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları daha az görülmektedir. Çalışanlar mobbinge maruz kalmadıklarından ve/veya algılanan mobbing düzeyi düşük olduğundan kendilerinden beklenenin üstünde çaba harcayarak, enerjilerini mobbing ile mücadelede ya da mobbingin neden olduğu fiziksel ve psikolojik sorunların giderilmesi yerine örgütsel amaçlara harcayacaklarından, örgütün rekabet gücünü de artıracaklardır. İşyerindeki koşullardan memnun olan çalışanlar işletme hakkında çevredekilere olumlu bildirimlerde bulunacaklarından söz konusu işletme rakip firma çalışanları ya da iş arayanlar için öncelikli talep gören bir işletme olacaktır. Bu durum da işletmenin personel kalitesini arttırılabilecektir.

Günümüzde özellikle de ülkemizde mobbingin sıklıkla yaşandığı ve işgören devir hızının bu sebeple çok yüksek olduğu sektörlerin başında gelen bankacılık sektöründe başarı, personelin moral ve güdüsünün yüksek olmasına bağlıdır.

Diğer sektör çalışanlarına kıyas ile banka çalışanlarının moral, motivasyon, kurumsal bağlılık ve performansları üzerinde, örgütte algılanan mobbing düzeyinin daha fazla etkisi bulunmaktadır. Mobbing algısının daha düşük olduğu örgütlerde bankacılar, kurumlarına bağlılık duyacaklar ve moral motivasyonlarındaki artışa bağlı olarak performanslarını da arttırarak örgüt amaçları doğrultusunda çaba sarf edeceklerdir. Bu sebeple bankaların, varlıklarını korumaları ve sürdürmeleri için çalışanların, moral, motivasyon, örgütsel bağlılık ve performanslarını arttırmaları konularına gereken önemi vermeleri ve mobbing konusunda gerekli önleyici tedbirleri almaları büyük önem taşımaktadır.

Mobbing ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar aşağıda ele alınmaktadır.

Neumann'a (2000) göre mobbingin sebep olduğu stres çalışanların performanslarını düşürmektedir (Akt: Yılmaz vd., 2008: 340). Farklı sektörlerde yapılan araştırmalar, mobbingin örgütün sağlığı üzerinde olduğu kadar, çalışanın iş

performansı, fiziki ve duygusal sağlığı üzerinde de yıkıcı etkileri bulunduğunu göstermektedir (Çınar ve Akpunar, 2017: 54).

Sakarya ilinde 4 farklı sektörde 14 işletme üzerine yapılan bir araştırmaya göre mobbingin çalışanların aile hayatını, psikolojik ve fizyolojik sağlıklarını, işe devamsızlıklarını, iş verimliliklerini ve performanslarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Kaymakçı, 2008, 241).

Öğretmenler üzerine yapılan bir araştırmaya göre (Çınar ve Akpunar, 2017: 54) katılımcıların yarısından fazlasının, mobbingin; iş performansını olumsuz etkilediği şeklindeki ifadeye katılmadıkları ve mobbingden tedirginlik duymadıklarını belirttikleri saptanmıştır. Bu durum araştırmaya katılan öğretmenlerin mobbingin bireysel maliyetine dair bilgi ve farkındalık düzeylerinin yetersiz olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Malatya ilinde 460 müşteri temsilcisinin çalıştığı bir çağrı merkezinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların yaşadığı mobbing ile performansları arasında anlamlı olumsuz bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre mobbing ile performans arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlara yönelik mobbing arttıkça çalışanların performansları düşmektedir. Mobbing; psikolojik sorunlara, kazalara, sağlık sorunlarına, ailevi sorunlara neden olduğu gibi verimliliğin düşmesi, devamsızlık gibi sorunlara da neden olduğu bilinmektedir. Sonuçta bu sorunlar çalışan performansının düşmesine sebep olmaktadır (Çalış Duman ve Akdemir, 2016: 47).

Mobbinge maruz kalan öğretim elemanları üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre çalışma ortamında mobbinge maruz kalan öğretim elemanı mağdurların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurun çalışma performansında yaptığı olumsuz etkiler arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Şenerkal, 2004: 71).

Divincová ve Siváková (2014: 24) tarafından Slovakya'da finans sektöründe çoğunluğu üniversite mezunu çalışanlar üzerine yapılan araştırmaya göre çalışanların birçoğu mobbinge maruz kaldığının farkında bile değildirler. Fakat bu durum onların sadece iş performanslarını yok etmekle kalmamakta aynı zamanda fiziki ve ruhsal sağlıklarını da tahrip etmektedir.

Korkmaz vd. (2014:1183) tarafından İstanbul'daki kamu ve özel hastane çalışanları üzerine yapılan araştırmanın sonuçlarına göre mobbing davranışlarına maruz kalma performansı olumsuz olarak etkilemektedir.

Bir araştırmanın (Carbo, 2010: 5) sonuçlarına göre mobbinge maruz kalan çalışanların %37'sinin işverene olan adanmışlığı azalmakta, %28'i mobbingden kurtulmak için işten ayrılmakta % 22'si iş performansını düşürmekte ve %12'si ise mobbingin direk sonucu olarak işten ayrılmaktadır. Bir kısım çalışanlar ise başka alternatifleri olmadığından dolayı mobbinge maruz kalmalarına rağmen işyerinde çalışmaya devam etmektedirler. İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre (Rayner, Hoel ve Cooper, 2001: 135) mobbinge maruz kalan çalışanların performanslarını normal performanslarına göre %80 düşürmektedirler (Akt: Divincová ve Siváková, 2014: 27).

Konu ile ilgili yapılan başka çalışmalarda da mobbingin çalışan performansı üzerindeki olumsuz etkisi üzerinde durulmaktadır. Yukarıda değindiğimiz araştırmalar işyerinde mobbinge maruz kalan mağdurların iş performanslarının düştüğünü göstermektedir.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında çalışanların gösterdikleri performans oldukça önemlidir. Çalışanların, örgütün beklediği performansı gösterebilmesinde başta bireysel olmak üzere, yönetsel ve diğer faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Çalışan performansının yükseltilmesi için çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve mobbingden uzak bir çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir. Nitekim farklı sektörlerde yapılan araştırma sonuçları, mobbinge maruz kalan çalışanların performanslarında düşüş kaydedildiği yönündedir. Araştırmanın takip eden bölümünde banka çalışanlarının işyerlerinde mobbing algılamaları ile iş performansları arasındaki ilişkiye dair yapılan alan araştırması yer almaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÇALIŞANLARIN MOBBİNG ALGI DÜZEYLERİ İLE İŞYERLERİNDEKİ PERFORMANS DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde, Niğde ilinde seçilen bazı kamu ve özel bankaların merkez ve ilçe şubelerinde çalışan personelini kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır.

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın, amacı ve kapsamı açıklanmış, önemi ve kısıtları açıklanarak, araştırmanın modeli ve dayandığı hipotezler belirtilmiştir. Ardından araştırmanın yöntemine ve araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Mobbing olgusu, son yıllarda gerek akademik çalışmalarda, gerekse sosyal yaşamda sıkça karşılaşılan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim yapılan araştırmalarda mobbingin çalışma yaşamında çalışanların sıkça karşılaştıkları olumsuz ve istenmeyen durumların başında geldiği görülmektedir. Mobbing olgusunun çalışanların başta performans ve verimliliklerinde olmak üzere, iş çıktıları üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu gözlenmektedir.

Çalışan performansı, bir işletmenin başarılı olmasında ve rekabette öncü olmasında oldukça önemli bir kavramdır. Bu nedenle de tüm dünyada kamu ve özel sektörde üzerinde önemle durulan konuların başında gelmektedir. Günümüzde örgüt ve yönetim anlayışında yaşanan değişim ve gelişmeler sonucunda performans değerlendirme konusu bir sistem halini almış ve hem işletmeler için hem de çalışanlar için ayrı bir önem arz etmeye başlamıştır.

İlk olarak özel sektörde faaliyet göstermekte olan işletmelerde kullanılmaya başlanan performans değerlendirme çalışmaları günümüzde kamu sektöründe faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarda da uygulanmaya başlanmıştır. Gerek özel gerekse kamu sektöründe, çalışanların örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine ne kadar hizmet ettiklerinin, bu anlamda üzerlerine düşen görevleri ne kadar benimsediklerinin,

yetenekleri ile örgütün verimli bir şekilde çalışmasına olan katkılarının belirlenmesi büyük bir önem taşımaktadır.

İşletmelerde kendi yapısal özelliklerine göre farklı performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. İşletmeler performans değerlendirme sistemlerini kullanarak personellerinin gelişime açık yönlerini tespit etmekte ve bu alanların gelişimini sağlamak suretiyle personellerin örgüte olan katkılarının artırılması hedeflenmektedir.

Bu çalışma ile çalışanların işyerinde mobbingi algılama düzeyleri ile performans düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesine çalışılmış, yönetim alanında mobbing ve performans değerlendirme olgusuna yönelik ampirik düzeydeki boşluğun doldurulması amaçlanmıştır.

Bu amaç bağlamında, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren bazı bankaların Niğde ilinde faaliyet gösteren şubelerinde çalışan personelin demografik özellikleri kapsamında, işyerinde mobbingi algılama düzeyleri ile performans düzeyleri arasındaki farklılıklar incelenmektedir.

### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Bu çalışmanın alan araştırması bankacılık sektöründe yapılmıştır. Kamu ve özel bankaların Niğde ilinde faaliyet gösteren şubelerinde, algılanan mobbing düzeyi ile bunun çalışanların performansını etkileme düzeyi incelenmiştir. Bankacılık sektörünün hizmete dayanan bir sektör olması, verilen hizmet kalitesinin diğer sektörlerle göre çalışanların algıladıkları mobbing düzeyi ile performansları arasındaki ilişkiye daha çok bağlanmasına neden olmaktadır. Bu açıdan bu çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlamanın yanında, konu ile ilgili yapılacak ilgili çalışmalara rehberlik edeceği düşünülmektedir. Ayrıca bankacılık sektörüne konu ile ilgili mevcut durum hakkında bilgi vererek, uygulamalarını sorgulamasına da olanak sağlayacaktır.

Örgütlerde yaşanan performans ve başarı düşüklüğünün nedeni gösterilen mobbing olgusuna gerek dünya ülkelerindeki gerekse Türkiye'deki özel sektör ve kamu kuruluşlarında da sıkça rastlanmaktadır. Buna rağmen yaşanan mobbing olgusu gizli kaldığı için ilgili değişkenlerle ilişkisini araştırdığımız bu çalışma, bundan sonra yapılacak çalışan performansı ve mobbing arasındaki ilişkiyi araştırarak diğer çalışmalara da ışık tutacaktır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, karşılaştırma

yapılarak sektörlere ait psikolojik şiddet haritaları çıkarılabilir. Çalışmanın daha farklı bakış açılarıyla ele alınarak araştırılması araştırmacıları farklı sonuçlara götürebilecektir.

Yapılan çalışmalar ise gerek teorik gerekse deneysel anlamda dar bir akademik çerçevenin dışına çıkamamış, genel olarak açıklayıcı ve teori oluşturucu bir düzeyde kalmış, sadece böyle bir davranışa imkân veren örgüt içi ortamın oluşma sebeplerini analiz etme aşamasında yoğunlaşmışlardır (Alparslan ve Tunç, 2009: 14).

Bu nedenle gerek çalışanlar gerek sendikalar gerekse kamu tarafında mobbing ile ilgili farkındalık yaratılamamıştır. Mobbing alanında yapılacak akademik çalışmalar bu örgütsel hastalık ile ilgili önleyici ve çözümleyici tedbirler konusunda konunun taraflarına ışık tutacaktır. Mobbingden en çok etkilenen taraf olan çalışanların temsilcileri olmaları dolayısıyla sendikaların bu konunun araştırılması ve farkındalığın yaratılması konularında en önemli görevleri üstlenmeleri beklenmektedir.

Mobbingin tüm dünyada ve özellikle ülkemiz gibi genç çalışan nüfusun etkin olduğu, konu ile ilgili yasal düzenlemelerin ve sendikalaşmanın yetersiz olduğu ülkelerde kamu ve özel sektörde yaşanma sıklığı düşünülürse bu alanda yapılacak çalışmalara olan ihtiyaç daha iyi anlaşılacaktır.

Mobbing davranışlarının en önemli sonuçlarından biri çalışanların performans düzeyleri üzerindeki negatif etkileridir. Örgüt içinde mobbingin görülme sıklığı attıkça çalışanların performans düzeylerinin düştüğü görülmektedir.

Yapılan birçok çalışma çalışanların performans düzeyleri ile mobbing kavramlarını birbirinden bağımsız kavramlar olarak ve başka kavramlarla ilişkilendirerek incelemiştir. Bu çalışmada ise çalışanların performans düzeyleri mobbing arasındaki ilişki birlikte ele alınarak incelenmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın temel kısıtları diğer bütün çalışmalarda da olduğu gibi zaman ve maliyet kısıtlarıdır. Araştırmanın ana kütlesini Niğde ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankalarda çalışan kişilerin oluşturmasına rağmen, çalışanların tamamına ulaşma imkânı olmaması nedeniyle seçilen bazı bankaların Niğde il merkezi ve bazı ilçe

şubelerinde çalışan personel sayısı ve sektördeki işgören devir oranı dikkate alınarak 450 kişiden oluşması beklenmektedir.

Birçok çalışmada mağdur olan kişi kurban, eziyet gören, küçük düşürülen, taciz edilen olarak nitelendirilmektedir. Örgütte bu tanımlamalara maruz kalan kişilerin olması, örgüt için olumsuz bir imaj yaratmaktadır. Örgüt çalışanları ve yöneticiler, örgütün imajı açısından bu sorunun duyulmasını istemeyebilirler. Bu kısıtlayıcılar, örgütlerde mobbing önleme yöntemlerinin uygulanmasını ve geliştirilmesini engelleyebilmektedir (Kırel, 2007: 322). Bu nedenle mobbing olgusunun olumsuz imajı, çalışanlarda mobbing olgusu için farkındalığın az olması, farkındalığı olan çalışanların ise bu olguyla ilgili görüşlerini açıklamaktan korkmaları gibi nedenlerle çalışanların araştırmamıza katılmak ve görüşlerini belirtmek konusunda çok istekli olmamaları ve iş yoğunluklarını bahane ederek zaman ayırmak istememeleri araştırmanın diğer kısıtlarındandır. Buna bağlı olarak 450 kişiden oluşacağı tahmin edilen ana kütleimiz 211 kişi ile sınırlı kalmıştır.

Çalışanların işyerinde mobbingi algılama düzeyleri ile performans düzeyleri arasındaki farklılığın belirlenmesinde kullanılan yöntemler, anketi cevaplayanların subjektif görüşlerini içermektedir. Araştırmanın güvenilirliği cevaplayanların işyerinde mobbingi algılama düzeyleri ile performansları üzerine etkilerini ölçen soruları ne şekilde ve nasıl algıladıklarına bağlıdır. Bu ise anket metodunun araştırmalar için getirdiği en önemli kısıtı oluşturmaktadır.

### **3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

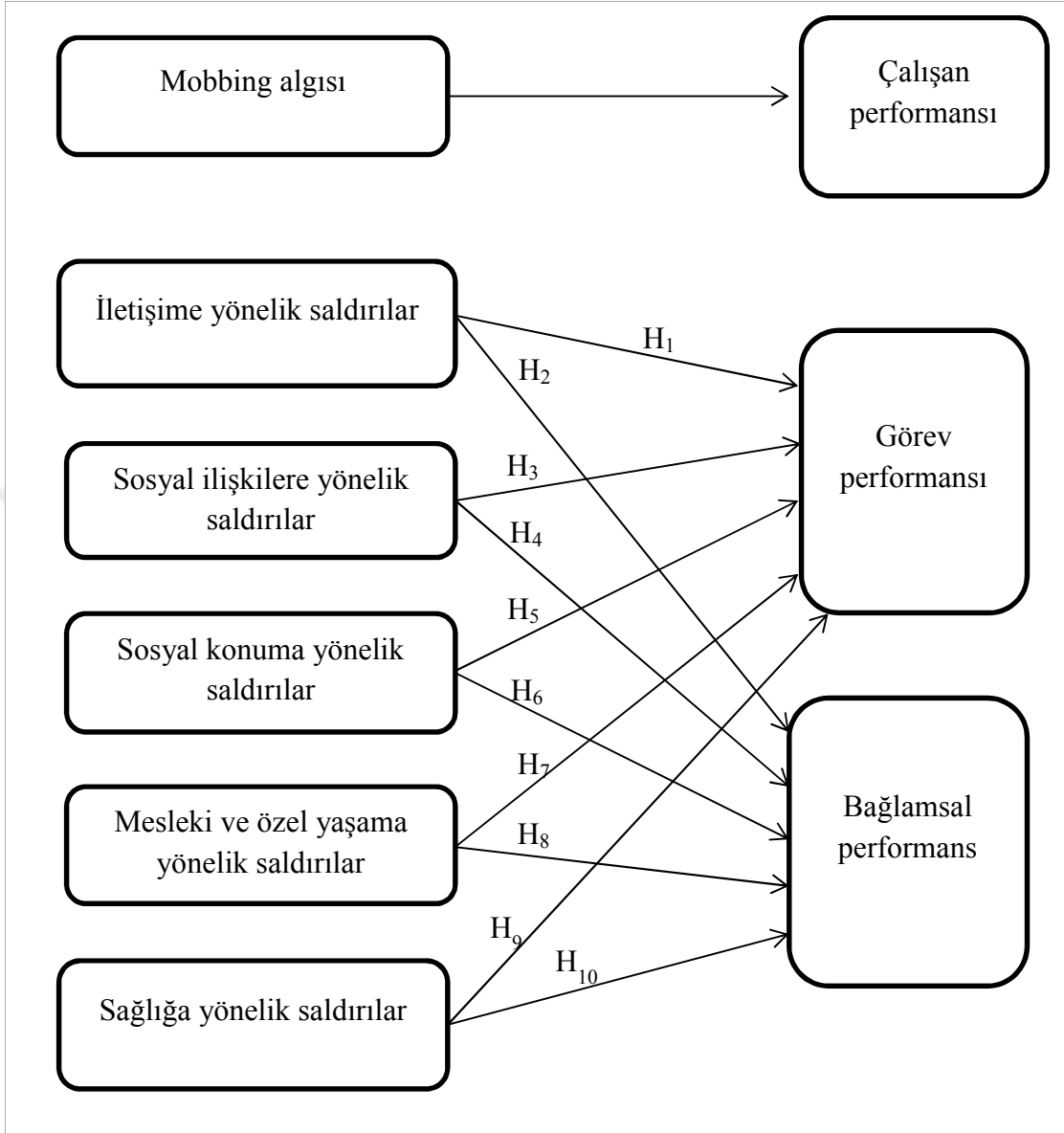
Araştırmamızda anket çalışması ile kamu ve özel bankaların Niğde ilinde faaliyet göstermekte olan şubelerinde çalışanların işyerinde mobbingi algılama düzeyleri ile performans düzeyleri arasında ilişkilerin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çerçevede çalışanların mobbingi algılamaları düzeyleri ile performans düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin olup olmadığı sorgulanmaktadır.

Araştırma tamamlayıcı niteliktedir. Ölçekler ve alt boyutlar arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla oluşturulan araştırma modeline aşağıdaki Şekil 2’de yer verilmiştir.



Şekil 2  
Araştırmanın Modeli



Araştırma modeli çerçevesince araştırmanın temel hipotezi çalışanların mobbing alguları performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir, olarak belirlenmiş olup bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler araştırmada test edilmektedir:

**H<sub>1</sub>:** Mobbingin alt boyutlarından iletişime yönelik saldırılar çalışanın görev performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>:** Mobbingin alt boyutlarından iletişime yönelik saldırılar çalışanın bağlamsal performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

**H<sub>3</sub>:** Mobbingin alt boyutlarından sosyal ilişkilere yönelik saldırılar çalışanın görev performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

**H<sub>4</sub>:** Mobbingin alt boyutlarından sosyal ilişkilere yönelik saldırılar çalışanın bağlamsal performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

**H<sub>5</sub>:** Mobbingin alt boyutlarından sosyal konuma yönelik saldırılar çalışanın görev performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

**H<sub>6</sub>:** Mobbingin alt boyutlarından sosyal konuma yönelik saldırılar çalışanın bağlamsal performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

**H<sub>7</sub>:** Mobbingin alt boyutlarından iletişime mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar çalışanın görev performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

**H<sub>8</sub>:** Mobbingin alt boyutlarından iletişime mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar çalışanın bağlamsal performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

**H<sub>9</sub>:** Mobbingin alt boyutlarından sağlığa yönelik saldırılar çalışanın görev performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

**H<sub>10</sub>:** Mobbingin alt boyutlarından sağlığa yönelik saldırılar çalışanın bağlamsal performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

### **3.5. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın örnekleme yönteminden ve veri toplama yöntemlerinden bahsedilerek, verilerin analiz yöntemleri açıklanmaktadır.

#### **3.5.1. Örnekleme Yöntemi**

Araştırmamızın yapıldığı banka şubelerinden sözlü olarak alınan bilgilere göre araştırmamızın ana kütlesi yaklaşık olarak 450 banka çalışanıdır. Ancak bu sayı doğum izni veya yıllık izin kullanmakta olan çalışanlara, eğitim veya geçici görevde olan çalışanlara göre değişiklik gösterebilmektedir. Ayrıca araştırmacının çalışmakta olduğu Yapı Kredi bankası Niğde ve Bor şubelerinin çalışanlarına araştırmacı ile olan ilişkilerini dikkate alarak cevaplayabilecekleri düşünülerek anket uygulanmamıştır. Bu sebeplerden dolayı çalışmamız 211 kişi üzerinde uygulanabilmiştir.

Araştırmanın ana kütlesini, Niğde ilinde faaliyet gösteren Akbank T.A.Ş. Niğde Şubesi, Denizbank A.Ş. Niğde Şubesi, Finans Bank A.Ş. Niğde Şubesi, Türkiye Garanti Bankası A.Ş. Niğde ve Derbent Şubeleri, Türkiye Halk Bankası A.Ş. Niğde ve Bor Şubeleri, ING BANK A.Ş. Niğde Şubesi, Türkiye İş Bankası A.Ş.

Niğde ve Derbent Şubeleri, Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. Niğde Şubesi, Şekerbank T.A.Ş. Niğde Şubesi, Türk Ekonomi Bankası A.Ş. Niğde Şubesi, Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. Derbent ve Bor şubeleri, Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. Niğde, Derbent ve Altunhisar Şubeleri çalışanları oluşturmaktadır. Belirtilen kurumlardaki bütün çalışanlara ulaşmak mümkün olduğu için tam sayım yöntemine başvurulmuştur.

Anket formları, bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Böylece anketi dolduranların herhangi bir baskı altında kalmalarının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

### **3.5.2. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi**

Araştırmada veriler anket tekniği ile yüz yüze (kişisel görüşme) anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formunun uygulanırken aynı iş yerinde 6 aydan daha uzun süreli çalışanlar seçilmiştir.

Verilerin toplanmasında kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, çalışılan bankanın sermaye sahipliği türü, unvan, yaş, öğrenim durumu ve aynı kurumda çalışma süresi) belirlenmesine yönelik ifadeler, ikinci bölümde işyerinde maruz kalınan/kalınabilecek mobbing davranışlarına ve üçüncü bölümde de ise işyerinde mobbing davranışlarına maruz kalan çalışanın performansı ile ilgili yargılara yer verilmiştir.

#### **3.5.2.1. Psikolojik Şiddet Envanteri (LIPT)**

Araştırmada banka çalışanlarının mobbing algılarının ölçülmesinde yerli ve yabancı literatürde kabul gören ve mobbing araştırmalarında kullanılan **Psikolojik Şiddet Envanteri (LIPT)** kullanılmıştır. Bu envanterde yer alan maddeler; iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal konuma saldırılar, mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar, sağlığa yönelik saldırılar şeklinde tanımlanan olumsuz davranışlardan oluşmaktadır.

Orijinal kaynağı almanca olan envanterin oluşturulmasında Osman Cem ÖnerToy'un çevirdiği (Davenport vd., 2003: 19) “Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz” adlı kitaptan faydalanılmıştır.

Leymann'ın belirlediği 45 yargı olmasına rağmen Polat ve Doğan (2013)' in çalışmalarında yer verdikleri şekilde bu çalışmada bazı yargılar birleştirilmiş bazıları ise çıkartılarak 42 yargıya yer verilmiştir. Polat ve Doğan ölçeğin son haline güvenilirlik analizi yapmışlar ve mobbing ölçeğinin 42 maddesinin güvenilirlik katsayısının  $\alpha = 0,96$  olduğunu saptamışlardır.

Leymann çalışmasında (1996: 168) tanımladığı 45 davranış biçiminden en az birine devam eden altı aylık sürede, en az haftada bir maruz kalmış çalışanların mobbing mağduru sayılabileceğini belirtmektedir. Salin (Tanoğlu, 2006: 79) ise kendi çalışmasında katılımcıların %24,1'inin haftalık olarak en az bir olumsuz davranışla karşılaştıklarını ortaya koymuştur. Bu nedenle anketin 2. bölümünün başında yapılan açıklamada katılımcının, yargıları görev yapmakta oldukları kurumda altı ay süreklilik gösterecek şekilde belirtilen davranışlara maruz kalma durumlarını düşünerek cevaplandırmaları istenmiştir. 5'li likert tipindeki Mobbing envanterinde sıklık derecesi olarak beş ölçüt belirlenmiştir: “evet, her gün”, “evet, haftada en az bir kere”, “evet, ayda bir kez”, “evet, yılda birkaç kez” ve “hayır, hiçbir zaman” biçimindedir.

LIPT kriterlerine göre ankette yer alan 42 sorudan sadece herhangi birine “evet, her gün”, “evet, haftada en az bir kere” şeklinde cevap vermiş olmak, mobbing davranışlarına maruz kalındığının beyanı olarak yeterli görülmüştür (Leymann, 1996: 168; Polat, 2013: 163). Çalışmamızda, ankette sorulan 42 sorunun tamamına anılan sıklıkta cevap verenle, sadece bir soruya anılan sıklıkta cevap veren bir tutulmuştur. Öte yandan anılan kıstaslar olmasa, anketi cevaplayan herhangi bir katılımcı, yargıların bazılarında değişik sıklıklarda “evet” cevabını bazılarında da “hayır, hiçbir zaman” cevabını verebilecektir. Böyle bir durumda da, kişinin mobbing davranışlarına maruz kalıp kalmadığının tespiti güçleşecektir. Bu nedenle LIPT kriterleri temel alınarak araştırma gerçekleştirilmiş ve yeni kriter üretme yolu seçilmemiştir.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.882>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi

seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %57.995 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Ölçekten 5 madde (mobbingin alt boyutlarından sağlığa yönelik saldırılar) eş yükleme olduğundan çıkartılmıştır. Mobbing ölçeğindeki 37 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.939$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Mobbing ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7  
*Mobbing Ölçeği Faktör Yapısı*

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Sosyal konuma yönelik saldırılar	Konuma18	0,864	20,527	0,927
	Konuma22	0,841		
	Konuma21	0,797		
	Konuma19	0,756		
	Konuma24	0,745		
	Konuma26	0,712		
	Konuma27	0,611		
	Konuma17	0,692		
	Konuma16	0,685		
	Konuma20	0,628		
	Konuma28	0,601		
	Konuma23	0,587		
	Konuma25	0,569		
	İletişime yönelik saldırılar	İletişim9		
İletişim2		0,750		
İletişim4		0,748		
İletişim10		0,738		
İletişim3		0,721		
İletişim1		0,712		
İletişim6		0,667		
İletişim7		0,657		
İletişim5		0,533		
Mesleki ve özel yaşama yönelik saldırılar	Meslekiveözel31	0,874	12,455	0,877
	Meslekiveözel34	0,849		
	Meslekiveözel30	0,789		
	Meslekiveözel32	0,682		
	Meslekiveözel33	0,669		
	Meslekiveözel35	0,634		

	Meslekiveözel36	0,675		
	Meslekiveözel38	0,642		
	Meslekiveözel37	0,541		
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	İlişkilere11	0,737	7,556	0,754
	İlişkilere15	0,730		
	İlişkilere14	0,548		
	İlişkilere13	0,415		
	İlişkilere12	0,455		
Toplam Varyans %57.995				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

### 3.5.2.2. Performans Ölçeği

Araştırmada çalışan performansını; ölçmek için Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen bağlamsal performans ölçeği ile Beffort ve Hatstrup (2003) tarafından geliştirilen görev performansı ölçeklerini Türkçe'ye uyarlayarak iki boyutlu –görev ve bağlamsal performans– bir ölçüm aracı geliştiren Karakurum'un (2005) performans ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Satır'ın (2017) "İşgörenlerin Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerine Etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Bir İşletme Uygulaması" başlıklı yüksek lisans çalışmasından alınmıştır.

Karakurum (2005) çalışmasında toplam ölçeğin iç tutarlılık katsayısını 0,83 olarak bulmuştur. Borman ve Motowidlo (1993) orijinal çalışmalarında bağlamsal performans ölçeğinin iç tutarlılık katsayısını 0,95 olarak bulmuşlardır (Dirik, 2017: 61).

Araştırmada ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.847>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %69.690 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Ölçekten 4 madde eş yükleme olduğundan

çıkartılmıştır. Performans ölçeğindeki 13 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.886$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre performans ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8  
*Performans Ölçeği Faktör Yapısı*

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Görev performansı	Gp4	0,938	52,015	0,845
	Gp5	0,932		
	Gp3	0,923		
	Gp2	0,915		
	Gp6	0,860		
	Gp1	0,809		
Bağlamsal performans	Bp6	0,942	17,674	0,889
	Bp5	0,791		
	Bp3	0,767		
	Bp2	0,725		
	Bp7	0,537		
	Bp10	0,509		
	Bp1	0,501		
Toplam Varyans %69,690				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

### 3.6. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı= En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır. Bu aralık 4 puanlık genişliğe

sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40- 4.19 arası yüksek, 4.20- 5.00 arası çok yüksek olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Sümbüloğlu, 1993: 9).

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

### 3.6.1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik özellikler başlığı altında incelenen bulgular, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, çalışılan bankanın sermaye sahipliği türü, unvanı, yaşı, öğrenim durumu ve aynı kurumda çalışma süresini içermektedir. Tablo 9’da katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler yer almaktadır.

*Tablo 9*  
*Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri*

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	128	60,7
	Bayan	83	39,3
Medeni Durum	Evli	127	60,2
	Bekar	84	39,8
Çalışılan Banka Sermaye Sahipliği Türü	Kamu Bankası	82	38,9
	Özel Banka	129	61,1
	Toplam	211	100,0
Unvan	Gişe Yetkilisi	91	43,1
	Yönetmen Yardımcısı	80	37,9
	Yönetmen Ve Müdür	40	19,0
Yaş	18-24	15	7,1
	25-31	101	47,9
	32-38	75	35,5
	39-45	14	6,6
	46 üstü	6	2,8
Öğrenim Durumu	Lise Ve Yüksekokul	56	26,5
	Lisans Ve üzeri	155	73,5
Aynı Kurumda Çalışma Süresi	6 ay-1yıl	18	8,5
	1-3 Yıl	55	26,1



	3-6 Yıl	65	30,8
	6-10 Yıl	48	22,7
	10 Yıldan Fazla	25	11,8
Toplam		211	100,0

Tablo 9 incelendiğinde; çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 128'i (%60,7) erkek, 83'ü (%39,3) bayan olarak dağılmaktadır. Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 127'si (%60,2) evli, 84'ü (%39,8) bekar olarak dağılmaktadır. Çalışanlar çalışılan banka sermaye sahipliği türü değişkenine göre 82'si (%38,9) kamu bankası, 129'u (%61,1) özel banka olarak dağılmaktadır. Çalışanlar unvan değişkenine göre 91'i (%43,1) gişe yetkilisi, 80'i (%37,9) yönetmen yardımcısı, 40'ı (%19,0) yönetmen ve müdür olarak dağılmaktadır. Çalışanlar yaş değişkenine göre 15'i (%7,1) 18-24, 101'i (%47,9) 25-31, 75'i (%35,5) 32-38, 14'ü (%6,6) 39-45, 6'sı (%2,8) 46 üstü ve olarak dağılmaktadır. Çalışanlar öğrenim durumu değişkenine göre 56'sı (%26,5) lise ve yüksekokul, 155'i (%73,5) lisans ve üzeri olarak dağılmaktadır. Çalışanlar kurumda çalışma süresi değişkenine göre 18'i (%8,5) 6 ay-1yıl, 55'i (%26,1) 1-3 yıl, 65'i (%30,8) 3-6 yıl, 48'i (%22,7) 6-10 yıl, 25'i (%11,8) 10 yıldan fazla olarak dağılmaktadır.

### 3.6.2. Katılımcıların Mobbing ve Performans Algılarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının mobbing algılarına ilişkin veriler Tablo 10'da verilmiştir.

*Tablo 10*  
*Mobbing Puan Ortalamaları*

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İletişime Yönelik Saldırıları	211	1,945	0,597	1,000	3,800
Sosyal İlişkilere Saldırıları	211	1,281	0,440	1,000	3,600
Sosyal Konuma Saldırıları	211	1,538	0,369	1,000	3,210
Mesleki Ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırıları	211	1,553	0,472	1,000	3,000
Mobbing Genel	211	1,579	0,383	1,060	2,930

Tablo 10'daki verilere göre banka çalışanlarının "iletişime yönelik saldırılar" düzeyi zayıf (1,945±0,597); "sosyal ilişkilere saldırılar" düzeyi çok zayıf (1,281±0,440); "sosyal konuma saldırılar" düzeyi çok zayıf (1,538±0,369); "mesleki

ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar” düzeyi çok zayıf (1,553±0,472); “mobbing genel” düzeyi çok zayıf (1,579±0,383) olarak saptanmıştır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans algılarına ilişkin veriler Tablo 11’de verilmiştir.

*Tablo 11*  
*Çalışan Performansı Puan Ortalamaları*

	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
Görev Performansı	211	4,362	0,687	2,000	5,000
Bağlamsal Performans	211	4,603	0,487	3,170	5,000
Çalışan Performansı Genel	211	4,520	0,537	3,000	5,000

Tablo 11’deki verilere bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların “görev performansı” düzeyi çok yüksek (4,362±0,687); “bağlamsal performans” düzeyi çok yüksek (4,603±0,487); “çalışan performansı genel” düzeyi çok yüksek (4,520±0,537) olarak saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların performans ile ilgili ifadelerle verdiği yanıtların dağılımları Tablo 12’de görülmektedir.

*Tablo 12*  
*Çalışan Performansı Ölçeğine Verilen Yanıtların Dağılımları*

	<b>Kararsızım</b>		<b>Katılıyorum</b>		<b>Tamamen Katılıyorum</b>		<b>Ort</b>	<b>Ss</b>
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>		
İşi Başarılı Bir Şekilde Yapabilmek İçin Gerekli Teknik Bilgiyi Görevlerini Yerine Getirirken Etkili Bir Şekilde Kullanabilmektedirler	9	4,3	35	16,6	167	79,1	4,750	0,524
İşlerini Yaparken Çok Az Hata Yaparlar	10	4,7	32	15,2	169	80,1	4,750	0,531
İşlerini Yaparken Zamanı Verimli Kullanabilmekte Ve İş Planlarına Bağlı Kalmaktadırlar	14	6,6	33	15,6	164	77,7	4,710	0,583
İşlerinin Esasını Oluşturan Ana Görevlerini Başarıyla Yerine Getirmektedirler	4	1,9	41	19,4	166	78,7	4,770	0,466
İş Planlarını İşlerin Bitiş Tarihine Göre Öncelik Sırasına Uygun Olarak Yaparlar	6	2,8	37	17,5	168	79,6	4,770	0,486
Yüksek Kalitede İş Ortaya Koymaktadırlar	12	5,7	64	30,3	135	64,0	4,580	0,599
İşlerimi Yaparken Tüm Prosedürleri Yerine Getiririm	0	0,0	2	0,9	209	99,1	4,990	0,097
İşlerimi Yaparken Yetkili Makamlara Karşı Saygılıyım	0	0,0	1	0,5	210	99,5	5,000	0,069
İşlerimi Yaparken Örgütsel Politika Ve Prosedürleri Uygulamakta Ve Bunlara Uyum Göstermekte	1	0,5	23	10,9	187	88,6	4,880	0,338

Başarılıymdır									
İşlerimi Yaparken İyi Bir Sözlü İletişim Becerisi Sergilerim	0	0,0	22	10,4	189	89,6	4,900	0,306	
Sektör Dışındakilere Karşı Kurumumu En İyi Şekilde Temsil Ederim	0	0,0	1	0,5	210	99,5	5,000	0,069	
Görevlerimi Tamamlamak İçin Ekstra Çaba Gösteririm	0	0,0	6	2,8	205	97,2	4,970	0,167	
İşlerimi Yaparken İyi Bir Yazılı İletişim Becerisi Sergilerim	1	0,5	26	12,3	184	87,2	4,870	0,354	

Araştırmaya katılan çalışanların performans ile ilgili ifadelere verdiği yanıtlar incelendiğinde;

“İşi Başarılı Bir Şekilde Yapabilmek İçin Gerekli Teknik Bilgiyi Görevlerini Yerine Getirirken Etkili Bir Şekilde Kullanabilmektedirler” ifadesine çalışanların, %4,3’ü (n=9) kararsızım, %16,6’sı (n=35) katılıyorum, %79,1’i (n=167) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “İşi Başarılı Bir Şekilde Yapabilmek İçin Gerekli Teknik Bilgiyi Görevlerini Yerine Getirirken Etkili Bir Şekilde Kullanabilmektedirler” ifadesine çok yüksek (4,750 ± 0,524) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşlerini Yaparken Çok Az Hata Yaparlar” ifadesine çalışanların, %4,7’si (n=10) kararsızım, %15,2’si (n=32) katılıyorum, %80,1’i (n=169) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “İşlerini Yaparken Çok Az Hata Yaparlar” ifadesine çok yüksek (4,750 ± 0,531) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşlerini Yaparken Zamanı Verimli Kullanabilmekte Ve İş Planlarına Bağlı Kalmaktadırlar” ifadesine çalışanların, %6,6’sı (n=14) kararsızım, %15,6’sı (n=33) katılıyorum, %77,7’si (n=164) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “İşlerini Yaparken Zamanı Verimli Kullanabilmekte Ve İş Planlarına Bağlı Kalmaktadırlar” ifadesine çok yüksek (4,710 ± 0,583) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşlerinin Esasını Oluşturan Ana Görevlerini Başarıyla Yerine Getirmektedirler” ifadesine çalışanların, %1,9’u (n=4) kararsızım, %19,4’ü (n=41) katılıyorum, %78,7’si (n=166) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “İşlerinin Esasını Oluşturan Ana Görevlerini Başarıyla Yerine Getirmektedirler” ifadesine çok yüksek (4,770 ± 0,466) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İş Planlarını İşlerin Bitiş Tarihine Göre Öncelik Sırasına Uygun Olarak Yaparlar” ifadesine çalışanların, %2,8’i (n=6) kararsızım, %17,5’i (n=37) katılıyorum, %79,6’sı (n=168) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “İş Planlarını

*İşlerin Bitiş Tarihine Göre Öncelik Sırasına Uygun Olarak Yaparlar*” ifadesine çok yüksek ( $4,770 \pm 0,486$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Yüksek Kalitede İş Ortaya Koymaktadırlar*” ifadesine çalışanların, %5,7'si ( $n=12$ ) kararsızım, %30,3'ü ( $n=64$ ) katılıyorum, %64,0'ı ( $n=135$ ) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “*Yüksek Kalitede İş Ortaya Koymaktadırlar*” ifadesine çok yüksek ( $4,580 \pm 0,599$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*İşlerimi Yaparken Tüm Prosedürleri Yerine Getiririm*” ifadesine çalışanların, %0,9'u ( $n=2$ ) katılıyorum, %99,1'i ( $n=209$ ) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “*İşlerimi Yaparken Tüm Prosedürleri Yerine Getiririm*” ifadesine çok yüksek ( $4,990 \pm 0,097$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*İşlerimi Yaparken Yetkili Makamlara Karşı Saygılıyım*” ifadesine çalışanların, %0,5'i ( $n=1$ ) katılıyorum, %99,5'i ( $n=210$ ) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “*İşlerimi Yaparken Yetkili Makamlara Karşı Saygılıyım*” ifadesine çok yüksek ( $5,000 \pm 0,069$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*İşlerimi Yaparken Örgütsel Politika Ve Prosedürleri Uygulamakta Ve Bunlara Uyum Göstermekte Başarılıyım*” ifadesine çalışanların, %0,5'i ( $n=1$ ) kararsızım, %10,9'u ( $n=23$ ) katılıyorum, %88,6'sı ( $n=187$ ) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “*İşlerimi Yaparken Örgütsel Politika Ve Prosedürleri Uygulamakta Ve Bunlara Uyum Göstermekte Başarılıyım*” ifadesine çok yüksek ( $4,880 \pm 0,338$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*İşlerimi Yaparken İyi Bir Sözlü İletişim Becerisi Sergilerim*” ifadesine çalışanların, %10,4'ü ( $n=22$ ) katılıyorum, %89,6'sı ( $n=189$ ) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “*İşlerimi Yaparken İyi Bir Sözlü İletişim Becerisi Sergilerim*” ifadesine çok yüksek ( $4,900 \pm 0,306$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Sektör Dışındakilere Karşı Kurumumu En İyi Şekilde Temsil Ederim*” ifadesine çalışanların, %0,5'i ( $n=1$ ) katılıyorum, %99,5'i ( $n=210$ ) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “*Sektör Dışındakilere Karşı Kurumumu En İyi Şekilde Temsil Ederim*” ifadesine çok yüksek ( $5,000 \pm 0,069$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Görevlerimi Tamamlamak İçin Ekstra Çaba Gösteririm*” ifadesine çalışanların, %2,8'i ( $n=6$ ) katılıyorum, %97,2'si ( $n=205$ ) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “*Görevlerimi Tamamlamak İçin Ekstra Çaba Gösteririm*” ifadesine çok yüksek ( $4,970 \pm 0,167$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşlerimi Yaparken İyi Bir Yazılı İletişim Becerisi Sergilerim” ifadesine çalışanların, %0,5'i (n=1) kararsızım, %12,3'ü (n=26) katılıyorum, %87,2'si (n=184) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “İşlerimi Yaparken İyi Bir Yazılı İletişim Becerisi Sergilerim” ifadesine çok yüksek ( $4,870 \pm 0,354$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

### 3.6.3. Korelasyon Analiz Sonuçları

Araştırmada mobbing ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, ilgili analizlerin araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkarmaya yarayan korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değerdir. Katsayı pozitif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyor; negatif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyor demektir. İki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti Tablo 13' e göre değerlendirilebilir (Nakip, 2003: 322).

Tablo 13  
*Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri*

Korelasyon Katsayısı %	İlişki Derecesi
0	İlişki Yok
01-10	Çok Zayıf
11-20	Nispeten Çok Zayıf
21-30	Zayıf
31-40	Nispeten Zayıf
41-50	Çok Az Zayıf
51-60	Çok Az Güçlü
61-70	Nispeten Güçlü
71-80	Güçlü
81-90	Nispeten Çok Güçlü
91-100	Çok Güçlü

Mobbing ve işgören performansı arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 14'de görüldüğü gibidir.

Tablo 14  
Korelasyon Analizi Sonuçları

		İletişime Yönelik Saldırılar	Sosyal İlişkilere Saldırılar	Sosyal Konuma Saldırılar	Mesleki Ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar	Mobbing Genel
<b>Görev</b>	r	-0,421**	-0,466**	-0,429**	-0,505**	-0,557**
<b>Performansı</b>	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Bağlamsal</b>	r	-0,595**	-0,564**	-0,518**	-0,604**	-0,705**
<b>Performans</b>	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Çalışan</b>	r	-0,479**	-0,504**	-0,448**	-0,561**	-0,612**
<b>Performansı</b>	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Genel</b>						

\*<0,05; \*\*<0,01

Tablo 14'te yer alan korelasyon analizi verilerine bakıldığında, çalışanların görev performansı ve iletişime yönelik saldırılar arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.421$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Görev performansı ve sosyal ilişkilere saldırılar arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.466$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Görev performansı ve sosyal konuma saldırılar arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.429$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Görev performansı ve mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.505$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Görev performansı ve mobbing genel arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.557$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Bağlamsal performans ve iletişime yönelik saldırılar arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.595$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Bağlamsal performans ve sosyal ilişkilere saldırılar arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.564$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Bağlamsal performans ve sosyal konuma saldırılar arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.518$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Bağlamsal performans ve mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.604$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Bağlamsal performans ve mobbing genel arasında yüksek, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.705$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Bağlamsal performans ve görev performansı arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.78$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Çalışan performansı genel ve iletişime yönelik saldırılar arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.479$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çalışan performansı

genel ve sosyal ilişkilere saldırılar arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.504$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çalışan performansı genel ve sosyal konuma saldırılar arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.448$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çalışan performansı genel ve mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.561$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çalışan Performansı Genel ve mobbing genel arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.612$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çalışan performansı genel ve görev performansı arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.929$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çalışan performansı genel ve bağlamsal performans arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.886$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

### 3.6.4. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın bu aşamasında araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden istatistiksel bir tekniktir. Regresyon modelinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken var ise basit regresyon analizi (Nakip, 2003: 227- 228), bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken var ise çoklu regresyon analizi (Nakip, 2003: 247) olarak adlandırılmaktadır. Araştırma kapsamında bir bağımlı, birden fazla bağımsız değişken olduğu için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Geliştirilen regresyon modelinde bağımlı değişken çalışan performansı iken, bağımsız değişkenler mobbing alt boyutlarından oluşmaktadır. Tablo 15’de mobbingin çalışan performansı üzerindeki genel etkisine dair yapılan regresyon analizi verileri yer almaktadır.

Tablo 15  
*Mobbingin Çalışan Performansı Genel Üzerine Etkisi*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	t	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Çalışan Performansı Genel	Sabit	5,875	47,145	0,000	125,232	0,000	0,372
	Mobbing Genel	-0,612	-11,191	0,000			

Mobbing genel ile çalışan performansı genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=125,232$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çalışan performansı genel düzeyinin belirleyicisi olarak mobbing genel değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,372$ ). Çalışanların mobbing genel düzeyi çalışan performansı genel düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,612$ ).

Tablo 16

*Mobbing Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Genel Üzerine Etkisi*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Çalışan Performansı Genel	Sabit	5,811	44,174	0,000	36,242	0,000	0,402
	İletişime Yönelik Saldırıları	-0,479	-2,621	0,009			
	Sosyal İlişkilere Saldırıları	-0,504	-3,321	0,001			
	Sosyal Konuma Saldırıları	0,448	0,661	0,509			
	Mesleki Ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırıları	-0,561	-5,960	0,000			

İletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal konuma saldırılar, mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar ile çalışan performansı genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=36,242$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çalışan performansı genel düzeyinin belirleyicisi olarak iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal konuma saldırılar, mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) olduğu görülmüştür ( $R^2=0,402$ ). Çalışanların iletişime yönelik saldırılar düzeyi çalışan performansı genel düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,479$ ). Çalışanların sosyal ilişkilere saldırılar düzeyi çalışan performansı genel düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,504$ ). Çalışanların sosyal konuma saldırılar düzeyi çalışan performansı genel düzeyini etkilememektedir ( $p=0.509>0.05$ ). Çalışanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar düzeyi çalışan performansı genel düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,561$ ).

Tablo 17’de mobbing alt boyutlarının görev performansı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir.



Tablo 17  
*Mobbing Alt Boyutlarının Görev Performansı Üzerine Etkisi*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Görev Performansı	Sabit	5,903	32,998	0,000	26,129	0,000	0,324
	İletişime Yönelik Saldırıları	-0,421	-1,661	0,098			
	Sosyal İlişkilere Saldırıları	-0,466	-2,711	0,007			
	Sosyal Konuma Saldırıları	-0,429	-0,110	0,912			
	Mesleki Ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırıları	-0,505	-4,950	0,000			

Tablo 17'deki verilere göre iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal konuma saldırılar, mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar ile görev performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=26,129; p=0,000<0.05). Görev performansı düzeyinin belirleyicisi olarak iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal konuma saldırılar, mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,324). Çalışanların iletişime yönelik saldırılar düzeyi görev performansı düzeyini etkilememektedir (p=0.098>0.05). Çalışanların sosyal ilişkilere saldırılar düzeyi görev performansı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,466). Çalışanların sosyal konuma saldırılar düzeyi görev performansı düzeyini etkilememektedir (p=0.912>0.05). Çalışanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar düzeyi görev performansı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,505).

Tablo 16'daki verilere göre; mobbingin alt boyutlarından iletişime yönelik saldırılar çalışanın görev performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Hipotezi t değeri -1,661 olarak tespit edildiğinden ve p değeri 0,005 den yüksek olduğundan desteklenmemektedir. Mobbingin alt boyutlarından sosyal ilişkilere yönelik saldırılar çalışanın görev performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Hipotezi t değeri -2,711 olarak tespit edildiğinden ve p değeri 0,005 den düşük olduğundan desteklenmektedir. Mobbingin alt boyutlarından sosyal konuma yönelik saldırılar çalışanın görev performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Hipotezi t değeri -0,110 olarak tespit edildiğinden ve p değeri 0,005 den yüksek olduğundan desteklenmemektedir. Mobbingin alt boyutlarından iletişime mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar çalışanın görev performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Hipotezi t

değeri -4,950 olarak tespit edildiğinden ve p değeri 0,005 den düşük olduğundan desteklenmektedir.

Tablo 18’de mobbing alt boyutlarının bağlamsal performans üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

*Tablo 18*  
*Mobbing Alt Boyutlarının Bağlamsal Performans Üzerine Etkisi*

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>β</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>F</b>	<b>Model (p)</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Bağlamsal Performans	Sabit	5,942	55,497	0,000	57,507	0,000	0,518
	İletişime Yönelik Saldırıları	-0,564	-4,861	0,000			
	Sosyal İlişkilere Saldırıları	-0,518	-3,716	0,000			
	Sosyal Konuma Saldırıları	0,604	0,792	0,429			
	Mesleki Ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırıları	-0,705	-6,385	0,000			

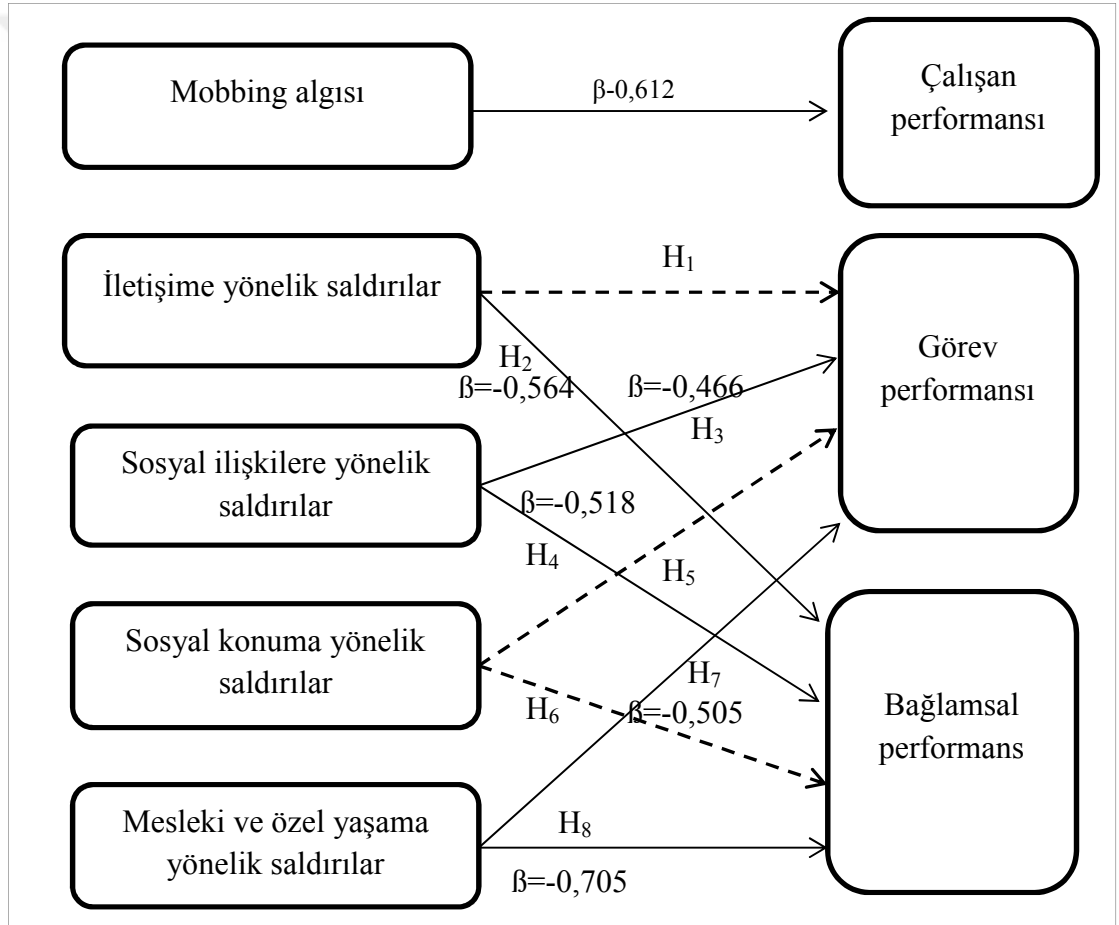
Tablo 18’deki verilere göre iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal konuma saldırılar, mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar ile bağlamsal performans arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=57,507; p=0,000<0.05). Bağlamsal performans düzeyinin belirleyicisi olarak iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal konuma saldırılar, mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,518). Çalışanların iletişime yönelik saldırılar düzeyi bağlamsal performans düzeyini azaltmaktadır (β=-0,564) Çalışanların sosyal ilişkilere saldırılar düzeyi bağlamsal performans düzeyini azaltmaktadır (β=-0,518). Çalışanların sosyal konuma saldırılar düzeyi bağlamsal performans düzeyini etkilememektedir (p=0.429>0.05). Çalışanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar düzeyi bağlamsal performans düzeyini azaltmaktadır (β=-0,705).

Tablo 18’deki verilere göre; mobbingin alt boyutlarından iletişime yönelik saldırılar çalışanın bağlamsal performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Hipotezi t değeri -4,861 olarak tespit edildiğinden ve p değeri 0,005 den düşük olduğundan desteklenmektedir. Mobbingin alt boyutlarından sosyal ilişkilere yönelik saldırılar çalışanın bağlamsal performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Hipotezi t değeri -3,716 olarak tespit edildiğinden ve p değeri 0,005 den düşük olduğundan desteklenmektedir. Mobbingin alt boyutlarından sosyal konuma yönelik saldırılar

çalışanın bağlamsal performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Hipotezi t değeri 0,792 olarak tespit edildiğinden ve p değeri 0,005 den yüksek olduğundan desteklenmemektedir. Mobbingin alt boyutlarından iletişime mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar çalışanın bağlamsal performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Hipotezi t değeri -6,385 olarak tespit edildiğinden ve p değeri 0,005 den düşük olduğundan desteklenmektedir.

Regresyon analizinden ulaşılan veriler doğrultusunda araştırmanın sonuç modeli Şekil 3'te verilmiştir.

Şekil 3  
Araştırmanın Sonuç Modeli



### 3.6.5. Katılımcıların Mobbing Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların mobbing algılarının demografik değişkenlere bağlı olarak farklılaşma durumu Anova Testi yardımıyla sınanmış, anlamlı olduğu belirlenen ilişkiler Scheffe Testi ve tanımlayıcı istatistikler yardımıyla incelenerek istatistiksel olarak yorumlanmıştır.

Bağımsız örnek t – testi, iki ilişkisiz grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır. İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post Hoc Scheffe testi kullanılmıştır. Tek yönlü Anova Testi ilişkisiz ikiden daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanmaktadır (Büyüköztürk, 2002: 39).

Post hoc testi, Anova Testi sonucunda eğer gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemiz için oldukça önemlidir. Anova tablosu, grupların ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını genel olarak söylemektedir. 3 grup da olsa, 10 grup da olsa bütün grup ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test eder. Sadece iki grup arasında farklılık olsa ve diğerleri arasında fark olmasa, Anova Testi “gruplar arasında fark vardır” sonucunu verir. Fakat farklılığını nereden kaynaklandığını, hangi gruplar arasında olduğunun sonuçlarının post hoc testi açıklayacaktır. Post hoc testleri içerisinde çalışmalarda en yaygın kullanılan Scheffe testidir (Kalaycı, 2005: 135).

Tablo 19’da mobbing algısının cinsiyete bağlı farklılaşma durumuna ilişkin yapılan T- Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 19  
*Mobbing Algısının Cinsiyete Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin T Testi Sonuçları*

	n	İletişime Yönelik Saldırıları	Sosyal İlişkilere Saldırıları	Sosyal Konuma Saldırıları	Mesleki Ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırıları	Mobbing Genel
<b>Cinsiyet</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Erkek	128	1,939±0,578	1,292±0,471	1,537±0,373	1,542±0,477	1,577±0,394
Bayan	83	1,953±0,629	1,263±0,388	1,539±0,365	1,570±0,467	1,581±0,368
t=		-0,165	0,476	-0,036	-0,430	-0,069
p=		0,869	0,635	0,971	0,668	0,945

Tablo 19'deki verilere göre, çalışanların iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal konuma saldırılar, mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar, mobbing genel puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Tablo 20'de mobbing algısının medeni duruma bağlı farklılaşma durumuna ilişkin yapılan T- Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 20  
*Mobbing Algısının Medeni Duruma Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin T Testi Sonuçları*

Demografik Özellikler	n	İletişime Yönelik Saldırılar	Sosyal İlişkilere Saldırılar	Sosyal Konuma Saldırılar	Mesleki Ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar	Mobbing Genel
<b>Medeni Durum</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Evli	127	2,051±0,629	1,324±0,499	1,580±0,404	1,513±0,448	1,617±0,418
Bekar	84	1,783±0,509	1,214±0,321	1,473±0,300	1,614±0,502	1,521±0,316
t=		3,261	1,790	2,089	-1,528	1,795
p=		0,001	0,053	0,028	0,128	0,059

Tablo 20'deki verilere bakıldığında, evlilerin iletişime yönelik saldırılar puanları ( $x=2,051$ ), bekarların iletişime yönelik saldırılar puanlarından ( $x=1,783$ ) yüksek bulunmuştur ( $t=3,261$ ;  $p=0.001<0.05$ ). Evlilerin sosyal konuma saldırılar puanları ( $x=1,580$ ), bekarların sosyal konuma saldırılar puanlarından ( $x=1,473$ ) yüksek bulunmuştur ( $t=2,089$ ;  $p=0.028<0.05$ ). çalışanların sosyal ilişkilere saldırılar, mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar, mobbing genel puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Tablo 21'de mobbing algısının bankanın sermaye sahipliğine bağlı farklılaşma durumuna ilişkin yapılan T- Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 21

*Mobbing Algısının Çalıştıkları Bankanın Sermaye Sahipliğine Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin T Testi Sonuçları*

Demografik Özellikler	n	İletişime Yönelik Saldırıları	Sosyal İlişkilere Saldırıları	Sosyal Konuma Saldırıları	Mesleki Ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırıları	Mobbing Genel
<b>Çalışılan Banka Türü</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Kamu Bankası	82	1,950±0,588	1,344±0,452	1,571±0,368	1,652±0,517	1,629±0,409
Özel Banka	129	1,941±0,605	1,240±0,428	1,517±0,370	1,490±0,431	1,547±0,364
t=		0,105	1,676	1,035	2,456	1,522
p=		0,916	0,100	0,302	0,020	0,140

Tablo 21'deki verilere göre; kamu Bankasında çalışanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanları ( $x=1,652$ ), özel bankada çalışanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanlarından ( $x=1,490$ ) yüksek bulunmuştur ( $t=2,456$ ;  $p=0.02<0.05$ ). Çalışanların iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal konuma saldırılar, mobbing genel puanları çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Tablo 22'de mobbing algısının ünvana bağlı farklılaşma durumuna ilişkin yapılan Anova Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 22

*Mobbing Algısının Ünvana Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları*

Demografik Özellikler	n	İletişime Yönelik Saldırıları	Sosyal İlişkilere Saldırıları	Sosyal Konuma Saldırıları	Mesleki Ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırıları	Mobbing Genel
<b>Unvan</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Gişe Yetkilisi	91	1,930±0,559	1,226±0,358	1,529±0,308	1,733±0,487	1,604±0,338
Yönetmen Yardımcısı	80	2,011±0,593	1,305±0,462	1,551±0,387	1,439±0,391	1,577±0,379
Yönetmen Ve Müdür	40	1,845±0,684	1,355±0,546	1,530±0,459	1,372±0,455	1,526±0,481
F=		1,083	1,393	0,083	13,261	0,588
p=		0,340	0,251	0,920	0,000	0,556
PostHoc=					1>2, 1>3 ( $p<0.05$ )	

Tablo 22'ye bakıldığında; çalışanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanları unvan değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=13,261$ ;  $p=0<0.05$ ). Farkın nedeni Unvanı gişe yetkilisi olanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanlarının unvanı yönetmen yardımcısı olanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanlarından yüksek

olmasıdır ( $p<0.05$ ). Unvanı gişe yetkilisi olanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanlarının unvanı yönetmen ve müdür olanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Çalışanların iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal konuma saldırılar, mobbing genel puanları unvan değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Tablo 23’de mobbing algısının yaşa bağlı farklılaşma durumuna ilişkin yapılan Anova Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 23  
*Mobbing Algısının Yaşa Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları*

	n	İletişime Yönelik Saldırılar	Sosyal İlişkilere Saldırılar	Sosyal Konuma Saldırılar	Mesleki Ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar	Mobbing Genel
Yaş		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
18-24	15	1,733±0,547	1,213±0,358	1,491±0,396	1,756±0,543	1,548±0,392
25-31	101	1,957±0,556	1,279±0,454	1,550±0,376	1,634±0,483	1,605±0,369
32-38	75	2,015±0,642	1,320±0,465	1,550±0,374	1,447±0,427	1,583±0,411
39-45	14	1,921±0,648	1,186±0,288	1,515±0,287	1,444±0,451	1,517±0,327
46 üstü	6	1,433±0,484	1,200±0,400	1,357±0,356	1,259±0,250	1,312±0,330
F=		1,874	0,447	0,473	3,272	0,961
p=		0,116	0,774	0,755	0,013	0,430
PostHoc=					1>3, 2>3, 1>5 ( $p<0.05$ )	

Tablo 23’e bakıldığında; çalışanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=3,272$ ;  $p=0.013<0.05$ ). Farkın nedeni yaş 18-24 olanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanlarının yaş 32-38 olanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Yaş 25-31 olanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanlarının yaş 32-38 olanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Yaş 18-24 olanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanlarının yaş 46 üstü ve olanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Çalışanların iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal konuma saldırılar, mobbing genel puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Tablo 24’de mobbing algısının eğitim düzeyine bağlı farklılaşma durumuna ilişkin yapılan T- Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 24  
*Mobbing Algısının Eğitim Düzeyine Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları*

	n	İletişime Yönelik Saldırıları	Sosyal İlişkilere Saldırıları	Sosyal Konuma Saldırıları	Mesleki Ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırıları	Mobbing Genel
Öğrenim Durumu		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Lise ve yüksekokul	56	1,789±0,472	1,286±0,426	1,514±0,321	1,593±0,471	1,546±0,334
Lisans ve üzeri	155	2,001±0,628	1,279±0,446	1,546±0,386	1,538±0,473	1,591±0,399
t=		-2,292	0,102	-0,556	0,746	-0,759
p=		0,010	0,919	0,579	0,457	0,448

Tablo 24’deki veriler incelendiğinde; lise ve yüksekokul mezunlarının iletişime yönelik saldırılar puanları ( $x=1,789$ ), lisans ve üzeri mezunlarının iletişime yönelik saldırılar puanlarından ( $x=2,001$ ) düşük bulunmuştur ( $t=-2,292$ ;  $p=0.01<0.05$ ). çalışanların sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal konuma saldırılar, mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar, mobbing genel puanları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Tablo 25’de mobbing algısının kurumda çalışma süresine bağlı farklılaşma durumuna ilişkin yapılan Anova Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 25  
*Mobbing Algısının Kurumda Çalışma Sürelerine Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları*

	n	İletişime Yönelik Saldırıları	Sosyal İlişkilere Saldırıları	Sosyal Konuma Saldırıları	Mesleki Ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırıları	Mobbing Genel
Kurumda Çalışma Süresi		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
6 ay-1 yıl	18	1,744±0,303	1,167±0,220	1,472±0,244	1,685±0,502	1,517±0,204
1-3 yıl	55	1,795±0,461	1,186±0,288	1,443±0,276	1,657±0,523	1,520±0,299
3-6 yıl	65	2,152±0,653	1,354±0,546	1,650±0,433	1,562±0,434	1,680±0,433
6-10 yıl	48	1,998±0,668	1,375±0,475	1,567±0,409	1,475±0,470	1,604±0,452
10 yıldan fazla	25	1,776±0,577	1,200±0,404	1,446±0,290	1,356±0,357	1,444±0,304
F=		4,169	2,210	3,121	2,521	2,455
p=		0,003	0,069	0,016	0,042	0,047
PostHoc=		3>1, 3>2, 3>5 ( $p<0.05$ )		3>2, 3>5 ( $p<0.05$ )	2>4, 1>5, 2>5 ( $p<0.05$ )	3>2, 3>5 ( $p<0.05$ )



Tablo 25'deki veriler incelendiğinde; çalışanların iletişime yönelik saldırılar puanları kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=4,169$ ;  $p=0.003<0.05$ ). Farkın nedeni kurumda çalışma süresi 3-6 yıl olanların iletişime yönelik saldırılar puanlarının kurumda çalışma süresi 6 ay-1yıl olanların iletişime yönelik saldırılar puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi 3-6 yıl olanların iletişime yönelik saldırılar puanlarının kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların iletişime yönelik saldırılar puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi 3-6 yıl olanların iletişime yönelik saldırılar puanlarının kurumda çalışma süresi 10 yıldan fazla olanların iletişime yönelik saldırılar puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ).

Çalışanların sosyal konuma saldırılar puanları kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=3,121$ ;  $p=0.016<0.05$ ). Farkın nedeni kurumda çalışma süresi 3-6 yıl olanların sosyal konuma saldırılar puanlarının kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların sosyal konuma saldırılar puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi 3-6 yıl olanların sosyal konuma saldırılar puanlarının kurumda çalışma süresi 10 yıldan fazla olanların sosyal konuma saldırılar puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ).

Çalışanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanları kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=2,521$ ;  $p=0.042<0.05$ ). Farkın nedeni kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanlarının kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi 6 ay-1yıl olanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanlarının kurumda çalışma süresi 10 yıldan fazla olanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanlarının kurumda çalışma süresi 10 yıldan fazla olanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ).

Çalışanların mobbing genel puanları kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=2,455$ ;  $p=0.047<0.05$ ). Farkın nedeni kurumda çalışma süresi 3-6 yıl olanların mobbing genel puanlarının kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların mobbing genel puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Kurumda

çalışma süresi 3-6 yıl olanların mobbing genel puanlarının kurumda çalışma süresi 10 yıldan fazla olanların mobbing genel puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ).

Çalışanların sosyal ilişkilere saldırılar puanları kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

### 3.6.6. Katılımcıların Performans Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların performans algılarının demografik değişkenlere bağlı olarak farklılaşma durumu Anova Testi yardımıyla sınanmış, anlamlı olduğu belirlenen ilişkiler Scheffe Testi ve tanımlayıcı istatistikler yardımıyla incelenerek istatistiksel olarak yorumlanmıştır.

Tablo 26'da performans algısının cinsiyete bağlı farklılaşma durumuna ilişkin yapılan T- Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 26  
*Performans Algısının Cinsiyete Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin T Testi Sonuçları*

	n	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	Çalışan Performansı Genel
<b>Cinsiyet</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Erkek	128	4,419±0,669	4,616±0,486	4,555±0,526
Bayan	83	4,275±0,709	4,582±0,491	4,466±0,552
t=		1,493	0,488	1,175
p=		0,137	0,626	0,241

Tablo 26'daki verilere göre çalışanların görev performansı, bağlamsal performans, çalışan performansı genel puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Tablo 27'de performans algısının medeni duruma bağlı farklılaşma durumuna ilişkin yapılan T- Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 27

*Performans Algısının Medeni Duruma Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin T Testi Sonuçları*

Demografik Özellikler	n	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	Çalışan Performansı Genel
		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Evli	127	4,466±0,687	4,600±0,514	4,568±0,562
Bekar	84	4,205±0,659	4,607±0,447	4,447±0,491
t=		2,748	-0,108	1,597
p=		0,007	0,912	0,102

Tablo 27'deki verilere göre evlilerin görev performansı puanları ( $x=4,466$ ), bekarların görev performansı puanlarından ( $x=4,205$ ) yüksek bulunmuştur ( $t=2,748$ ;  $p=0,007<0,05$ ). Çalışanların bağlamsal performans, çalışan performansı genel puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Tablo 28'de performans algısının bankanın sermaye sahipliğine bağlı farklılaşma durumuna ilişkin yapılan T- Testi sonuçları yer almaktadır

Tablo 28

*Performans Algısının Çalıştıkları Bankanın Sermaye Sahipliğine Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin T Testi Sonuçları*

Çalışılan Banka Türü	n	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	Çalışan Performansı Genel
		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Kamu Bankası	82	4,363±0,622	4,567±0,486	4,496±0,519
Özel Banka	129	4,361±0,727	4,625±0,488	4,535±0,549
t=		0,022	-0,846	-0,513
p=		0,982	0,398	0,609

Tablo 28'deki verilere göre çalışanların görev performansı, bağlamsal performans, çalışan performansı genel puanları çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Tablo 29'da performans algısının ünvana bağlı farklılaşma durumuna ilişkin yapılan Anova-Testi sonuçları yer almaktadır

Tablo 29  
Performans Algısının Unvana Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi  
Sonuçları

	n	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	Çalışan Performansı Genel
Unvan		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Gişe yetkilisi	91	4,134±0,703	4,542±0,476	4,386±0,540
Yönetmen yardımcısı	80	4,485±0,648	4,629±0,507	4,606±0,519
Yönetmen ve müdür	40	4,635±0,565	4,688±0,467	4,652±0,509
F=		10,291	1,434	5,305
p=		0,000	0,241	0,006
PostHoc=		2>1, 3>1 (p<0.05)		2>1, 3>1 (p<0.05)

Tablo 29'daki veriler incelendiğinde; çalışanların görev performansı puanları unvan değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (F=10,291; p=0<0.05). Farkın nedeni unvanı yönetmen yardımcısı olanların görev performansı puanlarının unvanı gişe yetkilisi olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır (p<0.05). Unvanı yönetmen ve müdür olanların görev performansı puanlarının unvanı gişe yetkilisi olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır (p<0.05).

Çalışanların çalışan performansı genel puanları unvan değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (F=5,305; p=0.006<0.05). Farkın nedeni Unvanı yönetmen yardımcısı olanların çalışan performansı genel puanlarının unvanı gişe yetkilisi olanların çalışan performansı genel puanlarından yüksek olmasıdır (p<0.05). Unvanı yönetmen ve müdür olanların çalışan performansı genel puanlarının unvanı gişe yetkilisi olanların çalışan performansı genel puanlarından yüksek olmasıdır (p<0.05).

Çalışanların bağlamsal performans puanları unvan değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0.05).

Tablo 30'da performans algısının yaşa bağlı farklılaşma durumuna ilişkin yapılan Anova-Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 30

*Performans Algısının Yaşa Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları*

	n	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	Çalışan Performansı Genel
Yaş		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
18-24	15	3,960±0,551	4,489±0,448	4,317±0,449
25-31	101	4,228±0,688	4,584±0,476	4,455±0,538
32-38	75	4,533±0,683	4,624±0,516	4,599±0,550
39-45	14	4,643±0,497	4,643±0,497	4,643±0,497
46 üstüve	6	4,833±0,408	4,833±0,408	4,833±0,408
F=		5,074	0,634	2,041
p=		0,001	0,639	0,090
PostHoc=		3>1, 4>1, 5>1, 3>2, 4>2, 5>2 (p<0.05)		

Tablo 30'daki verilere göre; çalışanların görev performansı puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (F=5,074; p=0.001<0.05). Farkın nedeni Yaş 32-38 olanların görev performansı puanlarının yaş 18-24 olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır (p<0.05). Yaş 39-45 olanların görev performansı puanlarının yaş 18-24 olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır (p<0.05). Yaş 46 üstüve olanların görev performansı puanlarının yaş 18-24 olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır (p<0.05). Yaş 32-38 olanların görev performansı puanlarının yaş 25-31 olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır (p<0.05). Yaş 39-45 olanların görev performansı puanlarının yaş 25-31 olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır (p<0.05). Yaş 46 üstüve olanların görev performansı puanlarının yaş 25-31 olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır (p<0.05). Çalışanların bağlamsal performans, çalışan performansı genel puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0.05).

Tablo 31'de performans algısının eğitim durumuna bağlı farklılaşma durumuna ilişkin yapılan T- Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 31

*Performans Algısının Eğitim Durumuna Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin T Testi Sonuçları*

Öğrenim Durumu	n	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	Çalışan Performansı Genel
		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Lise ve yüksekokul	56	4,471±0,584	4,625±0,491	4,564±0,510
Lisans ve üzeri	155	4,323±0,718	4,595±0,487	4,504±0,547
t=		1,393	0,399	0,719
p=		0,128	0,690	0,473

Tablo 31'e göre çalışanların görev performansı, bağlamsal performans, çalışan performansı genel puanları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Tablo 32'de performans algısının kurumda çalışma süresine bağlı farklılaşma durumuna ilişkin yapılan Anova-Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 32

*Performans Algısının Kurumda Çalışma Süresine Bağlı Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları*

Kurumda Çalışma Süresi	n	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	Çalışan Performansı Genel
		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
6 ay-1yıl	18	3,667±0,513	4,509±0,390	4,153±0,446
1-3 yıl	55	4,109±0,704	4,564±0,499	4,382±0,544
3-6 yıl	65	4,489±0,629	4,600±0,487	4,592±0,521
6-10 yıl	48	4,554±0,639	4,629±0,521	4,615±0,534
10 yıldan fazla	25	4,720±0,458	4,713±0,470	4,717±0,464
F=		11,631	0,606	4,853
p=		0,000	0,659	0,001
PostHoc=		2>1, 3>1, 4>1, 5>1, 3>2, 4>2, 5>2 ( $p<0.05$ )		3>1, 4>1, 5>1, 3>2, 4>2, 5>2 ( $p<0.05$ )

Tablo 32'deki veriler incelendiğinde; çalışanların görev performansı puanları kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=11,631$ ;  $p=0<0.05$ ). Farkın nedeni kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların görev performansı puanlarının kurumda çalışma süresi 6 ay-1yıl olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi 3-6 yıl olanların görev performansı puanlarının kurumda çalışma süresi 6 ay-1yıl olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi 6-10

yıl olanların görev performansı puanlarının kurumda çalışma süresi 6 ay-1yıl olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi 10 yıldan fazla olanların görev performansı puanlarının kurumda çalışma süresi 6 ay-1yıl olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi 3-6 yıl olanların görev performansı puanlarının kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olanların görev performansı puanlarının kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi 10 yıldan fazla olanların görev performansı puanlarının kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ).

Çalışanların çalışan performansı genel puanları kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=4,853$ ;  $p=0.001<0.05$ ). Farkın nedeni Kurumda çalışma süresi 3-6 yıl olanların çalışan performansı genel puanlarının kurumda çalışma süresi 6 ay-1yıl olanların çalışan performansı genel puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olanların çalışan performansı genel puanlarının kurumda çalışma süresi 6 ay-1yıl olanların çalışan performansı genel puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi 10 yıldan fazla olanların çalışan performansı genel puanlarının kurumda çalışma süresi 6 ay-1yıl olanların çalışan performansı genel puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi 3-6 yıl olanların çalışan performansı genel puanlarının kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların çalışan performansı genel puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olanların çalışan performansı genel puanlarının kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların çalışan performansı genel puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi 10 yıldan fazla olanların çalışan performansı genel puanlarının kurumda çalışma süresi 1-3 yıl olanların çalışan performansı genel puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0.05$ ).

Çalışanların bağlamsal performans puanları kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Yapılan alan araştırması sonucunda, banka çalışanlarının mobbinge uğrama düzeyleri düşük, performans algılarının ise yüksek olduğu görülmüştür. Mobbinge uğrama düzeyi arttıkça, çalışanların performansları düşmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların mobbing algıları performanslarını olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda

Çalışanların mobbinge uğrama düzeyleri ve performans algıları, demografik özelliklere göre farklılık gösterebilmektedir.





## SONUÇ

Mobbing, çalışma yaşamının var oluşundan bu yana olduğu düşünülen bir olgudur. Ancak insanlar, özellikle çalışanlar, mobbing olgusunu çalışma yaşamının doğal bir sonucu olarak görebilmektedir ya da kendilerine mobbing uygulandığını açıklamaktan kaçınabilmektedir. Mobbing; cinsiyet, yaş, eğitim, pozisyon, hiyerarşi, gibi farklar gözetmeksizin tüm kültürlerde ve her sektörde gözlemlenebilen herkesin maruz kalabileceği, sonuçları çalışanlar, toplum ve ekonomi için çok derin yaralar açabilecek bir konudur.

Mobbing, normal bir çatışma süreci değildir. Sistemli tacizler, saldırılar aşağılamalar, dışlamalarla sürüp giden; mağduru çaresiz ve etkisiz bırakarak giderilmesi zor zararlara yol açan acımasız bir süreç, bir çeşit psikolojik terördür. Mobbinge maruz kalan çalışanlar, onları işe yönlendirici itici bir güçten yoksundurlar (Tınaz, 2008: 173, 174). Performans ise çalışanların görev ve sorumluluklarını etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini ifade etmektedir (Mucuk, 2005: 333). İşyerinde sürekli baskıya maruz kalan, aşağılanan ve işten ayrılmaya zorlanan birinin motivasyonunun ve iş performansının düşük olacağı açıkça ortadadır.

Yoğun rekabetin yaşandığı bankacılık sektöründe öne çıkmanın en önemli koşullarından biri çalışanlarının performanslarının en üst düzeyde olmasıdır. Ancak yüksek düzeyde performans aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılıkları ile de ilgilidir. Çalışanlarda örgütsel bağlılığının oluşabilmesi için de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin örgüt tarafından karşılanması gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaçları ücret ve prim gibi maddi unsurlar olabildiği gibi terfi, eğitim imkânları (Uygur, 2007: 72) ve huzurlu bir çalışma ortamı, çalışma arkadaşları ile iletişim ve dayanışma, iş güvenliği gibi maddi olmayan unsurlarla da ilgili olabilmektedir. Bunlar karşılandığında çalışanlar, örgütsel amaçlara ulaşmak için gereken çabayı gösterecektir. Ancak mobbing çalışanın işyerinde olmasını beklediği bütün bu unsurları toptan ortadan kaldıran bir işlev görmektedir. Çalışanlarda mobbing algısının düşük düzeyde olması örgütün başarısında kritik öneme sahiptir. Çalışanlarda mobbing algısının düşük olduğu örgütlerde çalışanların algıladıkları performansları yüksek düzeyde olacaktır.

Bu çalışma bankacılık sektöründe yapılmış alan araştırmasına dayanmaktadır. Araştırmanın ana kütleli, Niğde ilinde faaliyet gösteren 14 özel ve kamu bankasına ait 20 şubenin 450 çalışanından oluşmaktadır. Belirtilen kurumlardaki bütün çalışanlara

ulaşmak mümkün olduğu için tam sayım yöntemine başvurulmuştur. Anket formları, bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış, birlikte doldurulmuş ve toplanmıştır. Böylece anketi dolduranların herhangi bir baskı altında kalmalarının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Toplamda 211 çalışandan alınan veriler ile çalışma tamamlanmıştır.

Bu çalışma ile banka çalışanlarının mobbing algılaması ile performans algılaması arasındaki ilişkiler araştırılarak performans ve mobbing olgusuna yönelik ampirik düzeydeki boşluğun nispeten doldurulması amaçlanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, sadece araştırmanın yapıldığı kurum ve kuruluşları temsil etmekte olup, tüm banka çalışanları adına genellemek gerçekçi olmayacaktır.

Araştırmada öncelikle banka çalışanlarının iş yerlerinde mobbing ve çalışan performansı algılamaları sorgulanmıştır. Bu doğrultuda banka çalışanlarının mobbinge uğrama düzeyleri oldukça düşük bulunmuştur. İletişime yönelik saldırılar boyutuna ilişkin mobbinge uğrama düzeyleri ise diğer boyutlara göre biraz daha fazla olsa da genel anlamda düşük düzeydedir. Banka çalışanlarının performans düzeylerine bakıldığında ise gerek görev performansı gerekse bağlamsal performans düzeyleri oldukça yüksek düzeydedir.

**Banka çalışanlarının mobbing algıları ve performans algıları arasındaki ilişki ile ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:**

Araştırmada banka çalışanlarının mobbinge uğrama düzeyleri ile performansları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda banka çalışanlarının mobbinge uğrama düzeylerini belirleyen tüm boyutlar ile performansları arasında negatif ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile banka çalışanlarının mobbinge uğrama düzeyleri artıkça performansları düşmektedir.

Araştırmada mobbingin çalışan performansı üzerindeki etkileri regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda mobbingin genel çalışan performansı üzerinde olumsuz etkisinin olduğu, mobbinge uğrayan çalışanların performanslarının azaldığı saptanmıştır.

Mobbinge uğrama düzeyini belirleyen boyutların çalışanların genel performansları üzerindeki etkilerine bakıldığında ise, sosyal konuma yönelik saldırılar boyutunun genel çalışan performansı üzerinde etkisinin olmadığı, diğer boyutlar olan iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar boyutlarının genel çalışan performansı üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu saptanmıştır.

Mobbing alt boyutlarının çalışan performansı alt boyutları üzerindeki etkileri incelendiğinde ise mobbingin iletişime yönelik saldırılar ve sosyal konuma yönelik saldırılar boyutlarından çalışanların görev performansını etkilenmediği, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ve mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar boyutlarının çalışanların görev performanslarını düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Mobbing alt boyutlarının çalışanların bağlamsal performansları üzerindeki etkilerine bakıldığında ise sosyal konuma yönelik saldırılar boyutunun çalışanların bağlamsal performansları üzerinde etkisinin olmadığı, diğer boyutlar olan iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar boyutlarının çalışanların bağlamsal performanslarını düşürdüğü saptanmıştır.

Farklı sektörlerde yapılan araştırmalar, mobbingin çalışanın iş performansı, üzerinde olumsuz etkisinin bulunduğunu göstermektedir (Çınar ve Akpunar, 2017). Dolayısıyla bu araştırmada elde edilen sonuçlar; 4 farklı sektör çalışanları (Kaymakçı, 2008), Kamu ve özel hastaneler çalışanları (Korkmaz vd., 2014), öğretim elemanları (Şenerkal, 2004) ve çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcileri (Çalış Duman ve Akdemir, 2016) üzerine yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlarla tutarlılık göstermektedir.

**Banka çalışanlarının demografik özelliklerine göre mobbing algılarının farklılaşma durumu ile ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:**

Araştırmada banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre mobbing algılarında farklılaşma olmadığı saptanmıştır. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında araştırma bulgularımızla örtüşen ve örtüşmeyen farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Kadınların erkeklere göre daha fazla mobbing mağduru olduğu yönünde araştırma bulgularına ulaşıldığı (Tınaz ve Karatuna, 2010; Paoli ve Merllie: 2001: 30; Akgeyik vd., 2007: 238; Kök, 2006; Gökçe, 2006 ve Yılmaz vd., 2008) gibi, bizim araştırma bulgumuzda olduğu gibi kadın ve erkeklerin mobbing mağduru olmalarının cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği araştırma sonuçlarına da ulaşılmaktadır (Güngör, 2008; Tanoğlu, 2006; Işık 2007). Sonuç olarak, kadınların erkeklerden daha fazla tacize uğradığı tam olarak teyit edilmemiş olsa da, genel kanı bu yöndedir (Ferrari, 2004: 6). Mobbing, cinsiyet farklılığı gözetmeden, potansiyel bir risk alanı oluşturmaktadır.

Medeni durum açısından sadece iletişime yönelik saldırılar boyutunda farklılık saptanmıştır. Evli çalışanların iletişime yönelik mobbing algıları bekar çalışanlara

göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde; bazı araştırmalar medeni durum değişkenine göre mobbing algısının değişmediğini belirtmektedir (Mete vd., 2015: 37; Ocak, 2008; Kök, 2006; Özsoy, 2012; Apak, 2009). Bazı araştırmalar bekâr çalışanların daha fazla psikolojik şiddetin mağduru olduğunu gösterirken (Şener, 2013; Bucuklar, 2009). Bazı araştırmalar da evlilerin bekarlara göre daha fazla mobbinge maruz kaldığını göstermektedir (Alkan vd., 2011). Araştırmalardan ulaşılan sonuçlar bütünsel olarak değerlendirildiğinde medeni durum açısından mobbing algısının genellenemeyeceği, mobbing algısı üzerinde etkili olan farklı değişkenler olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalışılan bankanın sermaye sahipliği türüne göre mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar boyutunda farklılık saptanmıştır. Kamu bankasında çalışanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılara yönelik mobbing algıları özel banka çalışanlarına göre daha yüksektir. Dünya Sağlık Örgütü tarafından Avrupa Birliği ülkelerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre kamu kurumlarında mobbinge maruz kalma oranı diğer sektörlerden daha yüksektir (Kaya, 2013: 172). Başka bir araştırmanın sonucuna göre Türkiye’de daha çok özel bankalarda mobbing davranışlarının olduğu saptanmıştır. Araştırmacı bu sonucu özel sektördeki kapitalist zihniyetli toplumsal faktörlere bağlamıştır. Araştırmada kadın çalışanların erkeklerden daha fazla mobbinge maruz kaldığı gözlenmiştir (Kök, 2006: 161-170).

Unvan açısından bakıldığında da mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar boyutunda farklılık saptanmıştır. En düşük mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar algısına yöneticiler sahipken, en yüksek mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar algısına gişe yetkilileri sahiptir. Diğer bir ifade ile çalışanların pozisyonları yükseldikçe mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırı algıları düşmektedir. Literatürde yapılan araştırmalarda unvanın mobbing algısında araştırılan bir değişken olarak pek ele alınmadığı görülmekle birlikte Kaymakçı, (2008) tarafından yapılan çalışmaya göre mobbing algısı çalışanın pozisyonuna göre farklılık göstermemektedir.

Yaş açısından da benzer bir bulgu ortaya çıkmıştır. Çalışanların yaşlarına göre tek farklılık mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar boyutunda görülmüştür. En düşük mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar algısına 46 ve üzeri yaşta sahipken, en yüksek mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar algısına 18-24 yaş aralığındaki çalışanlar sahiptir. Yaş arttıkça mesleki ve

özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar algısı düşmektedir. Kök (2006) tarafından yapılan çalışmaya göre ise yaşa göre mobbing algısında bir farklılık görülmemektedir. Kaymakçı (2008) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre çalışanların mobbing algıları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen sonuçlar Kaymakçı'nın sonuçları ile kısmen uyumludur. Genç çalışanlar, işi ve işyerini yeni öğreniyor olmalarından dolayı amirlerinin ve çalışma arkadaşlarının kendilerine yaptıkları öğretici amaçlı uyarıları, iş sırasında amirler tarafından yapılan denetimleri kendilerine yapılmış bir baskı olarak algılayabilirler. Ayrıca yeni işe başlayanların rotasyona tabi tutulmaları da mobbing olarak algılanabilir (Kaymakçı, 2008). Bütün bunlardan başka işe yeni başlayan genç, dinamik ve eğitim seviyesi yüksek genç çalışanlar kurumdaki yaşlı, enerjisi bitmiş ve teknolojiden uzak amirler tarafından ileride ayak bağı olacakları düşüncesiyle kendilerine yönelik bir tehlike olarak algılanabilir.

Öğrenim durumu açısından çalışanların mobbing algılarına bakıldığında ise iletişime yönelik saldırılar boyutunda farklılık olduğu saptanmıştır. Lisans ve üzeri eğitim durumundakilerin iletişime yönelik saldırılar algısı lise ve yüksekokul eğitim durumundakilerden daha yüksektir. Kaymakçı'nın, (2008) çalışmasına göre eğitim düzeyi ile mobbing arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Araştırmamızın sonuçları bu sonuçlarla örtüşmektedir. Yüksek eğitim seviyesindeki çalışanların mobbing davranışına daha fazla yönelmesi veya daha fazla maruz kalması mümkündür. Yüksek eğitim düzeyine rağmen sosyal iklimin zayıf olduğu kültürlerde ve saldırgan kültürlerde önemli oranlarda mobbing olayına rastlanabilmektedir (Alparlan ve Tunç, 2009: 150). Araştırmamızın sonuçları bu sonuçlarla örtüşmektedir.

Banka çalışanlarının kurumda çalışma süreleri açısından mobbing algıları sosyal ilişkilere yönelik saldırılar boyutu dışında farklılık göstermektedir. İletişime yönelik saldırılar, sosyal konuma yönelik saldırılar ve genel mobbing algıları 3-6 yıl kurumda çalışma süresi olanların daha yüksek iken, mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar, algısı 10 yıldan fazla çalışma süresine sahip olanlarda daha düşüktür. Bu sonuçlar Kök'ün (2006) çalışmasıyla örtüşmemekteyken Kaymakçı'nın (2008) elde ettiği sonuçlarla örtüşmektedir. Kaymakçı'nın çalışmasına göre mobbing algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir. Kıdemi az olan çalışanların, özellikle 1-5 yıl arasında kıdemi olanların en çok mobbing mağduru oldukları belirlenmiştir.

**Banka çalışanlarının demografik özelliklerine göre performans düzeylerindeki farklılaşmaya yönelik aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:**

Araştırmada katılımcıların cinsiyetlerine göre performans düzeylerinde anlamlı farklılıkların olmadığı saptanmıştır. Literatürde yapılan araştırmalarda da araştırma bulgumuzla örtüşen şekilde çalışanların cinsiyetlerine göre performans düzeylerinde farklılaşma olmadığı yönünde bulgulara ulaşılmaktadır (Yıldız, vd. 2014; Saygılı, vd., 2016; Pekdemir, vd., 2014). Araştırmalardan ulaşılan bulgular bütünsel olarak değerlendirildiğinde kadın ve erkek çalışanların benzer düzeyde performans gösterdikleri ifade edilebilir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre görev performans düzeylerinde farklılaşma olduğu saptanmıştır. Buna göre evli çalışanların görev performans düzeyleri bekar çalışanlardan daha yüksektir. Evli çalışanlar ev geçindirmenin vermiş olduğu sorumlulukla işlerinde daha azimli ve gayretli olabilirler. Literatürde yapılan çalışmalarda performansın medeni duruma göre farklılaşması açısından ele alınmadığı gözlenmiştir. Bu nedenle de araştırmanın bu bulgusu için karşılaştırma yapılamamaktadır.

Araştırmada katılımcıların çalıştıkları bankanın özel veya kamu bankası olma durumuna göre performans düzeylerinde farklılaşma olmadığı saptanmıştır. Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan'ın (2014) araştırmasında da çalışanların sektörlerine göre performans düzeylerinde farklılaşma olmadığı saptanmıştır. Diğer bir ifade ile farklı sektörlerde görev yapan çalışanlar benzer düzeyde performans göstermektedirler.

Banka çalışanlarının unvanlarına göre görev performansları ve genel performansları farklılık göstermektedir. Gişe yetkililerinin görev performansları ve genel performansları yönetmen ve müdürlere oranla daha düşük; yönetmen yardımcılarının görev performansları ve genel performanslarının ise yine yönetmen ve müdürlere oranla daha az olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle statü arttıkça performans algısı da artmaktadır. Düşük statüde çalışanlar daha rutin işleri yaptıklarından dolayı monotonluk duygusu yaşayabilirler. Monotonlukta çalışanların performansını düşürebilmektedir.

Çalışanların yaşlarına göre görev performanslarında farklılık saptanmıştır. En yüksek görev performansına 46 ve üzeri yaştakiler sahipken, en düşük görev performansına 18-24 yaş aralığındaki çalışanlar sahiptir. Bu sonuçlar göz önüne alındığında yaş arttıkça görev performansın da arttığı söylenebilir. Yaşa bağlı performansın artması yaşa bağlı olarak tecrübenin artmasıyla ilgili görünmektedir.

Pekdemir, vd. (2014) ve Saygılı, vd. (2016) araştırmalarında çalışanların yaşlarına göre performans düzeylerinde farklılaşma bulunmazken, Yıldız vd. (2014) araştırmasında bizim araştırma bulgumuzla örtüşen Şekilde genç yaştaki çalışanların performanslarının daha düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların ğrenim durumlarına göre performansları farklılık göstermemektedir. Literatürde yapılan araştırmalarda da araştırma bulgumuzu destekleyen Şekilde eğitim durumuna göre çalışanların performanslarında farklılaşma olmadığı belirlenmiştir (Pekdemir, vd., 2014; Saygılı, vd. 2016).

Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre görev performansları ve genel çalışan performansları farklılık göstermektedir. En yüksek performansa 10 yıldan fazla kurumda çalışma süresi bulunanlar sahipken, en düşük performansa kurumda 6 ay 1 yıl arası çalışanlar sahiptir. Kurumda alışma süresi arttıkça çalışanların görev performansı ve genel performansları yükselmektedir. Bu durum kıdeme bağlı olarak tecrübenin artmasından kaynaklanabilmektedir. Pekdemir, vd. (2014) ve Saygılı, vd. (2016) araştırmasında ise aynı kurumda çalışma süresine göre çalışanların performans düzeylerinde farklılaşma olmadığı saptanmıştır. Diğer araştırmalara bakıldığında ise kurumda çalışma süresinin performans düzeyini incelemeye ele alınmadığı görülmektedir. Buradan kurumda çalışma süresi ve performans ilişkisine yönelik genel bir sonuca ulaşmak için, daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Mobbing her örgütte ortaya çıkabilir. Bireyler mobbing davranışlarında bulunabildikleri gibi günün birinde mobbing mağduru da olabilirler. Mobbing; ülkedeki beşeri sermayeye yönelik doğrudan bir tehdit olduğundan çalışanlar, sivil toplum kuruluşları, devlet ve bütün toplum tarafından dikkat gösterilmesi gereken bir konu olarak gündemimizde durmaktadır.

Bu alışma ile çalışan performansı ile işyerlerinde mobbingi algılama düzeyleri arasındaki farklılığın belirlenmesine çalışılmış, yönetim alanında çalışan performansı ve mobbing olgusuna yönelik ampirik düzeydeki boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, sadece araştırmanın yapıldığı kurum ve kuruluşları temsil etmekte olup, tüm banka çalışanları adına genellemek gerek olmayacaktır. Bu alışma, bundan sonra yapılacak çalışan performansı ve mobbing arasındaki ilişkiyi araştıracak diğer çalışmalara da ışık tutacaktır.

Araştırmada mobbingin çalışan performansı üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu saptanmıştır. Çalışanların performanslarını yükseltebilmek için, mobbing olgusunun çalışma hayatından mümkün olabildiğince çıkartmak gerekmektedir.

Mobbing ile etkili mücadele edebilmek için mobbing ile ilgili yapılacak araştırmalar başta devlet eliyle teşvik edilmelidir. Mobbing konusu, meslekler, sektörler ve makro düzeyde araştırılmalıdır. Türkiye’de sektörler ve meslekler itibariyle geniş çaplı araştırma yapılması için akademisyenler teşvik edilmeli maddi yönden destek sağlanmalıdır.

Bu çalışmada mobbing algısını etkileyen birçok faktörden biri olan çalışan performansı ve mobbing olgusu birlikte ele alınmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, karşılaştırma yapılarak sektörlerle ait psikolojik şiddet haritaları çıkarılabilir. Çalışmanın daha farklı bakış açılarıyla ele alınarak araştırılması araştırmacıları farklı sonuçlara götürebilecektir.





## KAYNAKÇA

- Agervold, M. and Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships Between Bullying, Psychosocial Work Environment and Individual Stress Reactions. *Work & Stress*, 18 (4), 336-351.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. (4. baskı) Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473.
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013), Okul Yöneticilerinin Aşağıdan Yukarı Doğru Uygulanan Yıldırma (Mobbing) Davranışları. *International Online Journal of Educational Science*, 5 (3), 646-659.
- Akdeniz, H. A. ve Durmaz, F. (1998). Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 85-99.
- Akdoğan A. A. ve Demirtaş, Ö. (2009). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23, 49-71.
- Akgeyik, T. (2013). Psikolojik Tacizle Mücadelede Sendikaların Rolü, İçinde ÇASGEM 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, Ankara: Özyurt Matbaacılık, 307-316, [www.csgeb.gov.tr/media/2076/mobbing\\_2013.pdf](http://www.csgeb.gov.tr/media/2076/mobbing_2013.pdf), 01.11.2017
- Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, Ş. ve Omay, U. (2007). İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni: Uluslararası Deneyimler ve Perspektifler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 231-274.
- Akgün, İ. (2013). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı*. Ankara: Özyurt Matbaacılık.
- Akşit, F. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.
- Aldığ, E. (2011). *İş Yerinde Yıldırma (Mobbing) ve Örnek Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , İstanbul.
- Alparslan, A. M. ve Hakan T. (2009), “Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zekâ Etkisi”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, [e-dergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/view/1371/1458](http://e-dergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/view/1371/1458).
- Apak, E. G. (2009). *Yıldırma Eylemleri ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Ascenzi A. and G. L. Bergagio (2000), *Il Mobbing. Il Marketing Sociale Come Strumento per Combatterlo*, G. Giappichelli Editore, Torino, p. 11.
- Atalay, İ. (2010). *Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Kamu Sektöründen Bir Örnek*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydemir, M. (2007). *İşyerinde Cinsel Taciz Davranışı*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Aydın, İ. S. (2008). *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Algısına İlişkin Bir Alan Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aytaç, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 4(41), <http://yayim.meb.gov.tr>, 12.02.2014.
- Aytaç, S. ve Bayram, N. (2011). *İşyerinde Şiddet*. (1. basım). İstanbul. Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Baltacı, A. ve Burgazoğlu, H. (2014). Değerlendiriciler Arası Güvenilirlik ve Tatmin Bağlamında 360 Derece Performans Değerlendirme. *Öneri Dergisi*, 11 (41), 57-76, <http://dx.doi.org/10.14783/od.v11i41.5000011266>.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baykal, Adnan Nur (2005). *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze*. (Birinci Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bennett, R. (1997). *Organisational Behaviour*. 3. Edition: London.
- Bilgel, N., Aytaç, S. and Bayram, N. (2006). Bullying in Turkish White-Collar Workers. *Occupational Medicine*, 56 (4), 226-231.
- Bilgin, K. U. (1997). *Kamu Personel Yönetimi (Ders Notları)*. Ankara: İmaj Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım
- Binici, Z. (2016). Stres ve Etkileri Yazı Dizisi. *Aktüel Psikoloji Ruh Sağlığı Haber Portalı*, [www.aktuelpsikoloji.com/stres-ve-etkileri-yazi-dizisi-1-10532h.htm](http://www.aktuelpsikoloji.com/stres-ve-etkileri-yazi-dizisi-1-10532h.htm), 23.03.2016.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations With Latent Variables*. New York, USA: John Wiley&Sons Inc.

- Borman, W.C., White, L. A., Dorsey, D. W. (1995). Effects of Ratee Task Performance and Interpersonal Factors on Supervisor and Peer Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 168-177.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: the Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. (Schmitt & W. C. Borman Eds.), *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., Platts, K. (2003). Implementing Performans Measurement Systems: a Literature Review. *International Journal of Business Performans Management*, 5 (1), 1-24.
- Bracken, D.W., Timmreck, C.W., Fleenor, J.W. and Summers, L. (2001). 360 Feedback from Another Angle. *Human Resource Management*, 40 (1), 3-20.
- Bucuklar, N. M. (2009), *Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Tükenmişlikleri ve Bazı Değişkenler İle İlişisinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Budak, S. (2000). *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Büyükfırat, B. ve Yılmaz, T. (2009). Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stres Düzeyleri Üzerine Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Davraz Kongresi Bildiriler Kitabı*, 1321-1335. Canman, 1993.
- Büyükkılıç, G. (2012). İş Hukuku Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Olgusunun Değerlendirilmesi. *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 4, 71-160.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık,
- Campbell, J. P. (1990) The Role of Theory in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 1: (687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. (7. baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı) Ankara, Siyasal Kitapevi.
- Can, Y. (2007). *A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma. *Bilig*, 42, 111-126.
- Chappell, D. and Di Martino, V. (2006). *Violence at Work*. (Third Edition). Geneva: International Labour Organization. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_publ\\_9221108406\\_en.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_publ_9221108406_en.pdf)
- Coleman, V. I. and Borman, W. C. (2000). Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 25-44.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing Contextual Performance from Task Performance for Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84, 3-13.
- Cornelius, N. (2001). *Human Resource Management*. (Second Edition). New Yorkshire: Thomson Learning.
- Couling, V. (2005). Dealing With Bullying & Harassment at Workplac. *Royal College of Nursing Working Well Initiative Seminars*, London.
- Cüceloğlu, D. (1992). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakmak, N. ve Ocaklı, E. (2015) Performans Değerlendirmesi Gerekli midir? Neden? 212-230 <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf>. (07.11. 2017).
- Çalış Duman, M. ve Akdemir, B. (2016). Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7 (2), 29-52.
- Carbo, J. (2010). Workplace Bullying: Developing A Human Rights Definition From The Perspective And Experiences Of The Target. *Business And Economics – Labor And Industrial Relations*.<http://search.proquest.com/docview/856599033/fulltext/EEE2EC61922F44FBPQ/6?accountid=4>
- ÇASGEM (2013). 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı. Ankara: Özyurt Matbaacılık, [www.csgeb.gov.tr/media/2076/mobbing\\_2013.pdf](http://www.csgeb.gov.tr/media/2076/mobbing_2013.pdf), 01.11.2017.
- Çelenk, İ. (2015). *Örgütlerde Duygusal Zekâ ve Psikolojik Yıldırma: Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V. K., Karakaya, M. S. Seyhan, K. ve Gül, S. K. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çınar, O. ve Akpunar, E. N. (2017). Mobbing ve İş Performansına İlişkin Öğretmen Algılarının Çeşitli Değerışkenler Açısından Değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (37), 41-58.

- Çivilidağ, A. (2015). Farklı Örgütsel Yapılarda İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Yaygınlığı, Önlenmesi ve Cinsiyet Değişkeni Üzerine Nitel Bir Analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 46 (Ekim), 118-146.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. (1. Basım), İstanbul: Timaş Yayınları.
- Çoşgun, E. (2004). Teknik Personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli. *Teknoloji*, 4, 579-589
- ÇSGB (2013). *İşyerinde Psikolojik Taciz Mobbing*. Yayın No:87, Ankara, www.sgk.gov.tr.
- Dann, S. (2003). Workplace Bullying: Making A Difference. *Workplace Bullying Conference*, 16-17 October 2003, Brisbane.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. and Elliott, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. (Çev. O.C. ÖnerToy). İstanbul: Sistem Yayınları.
- De Cenzo, D. A. and Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management*. (5th Edition). NewYork: John Wiley & Sons, Inc.,
- Deliveli, K., ve Erkan, N. (2013). Mobbing Olgusunun Sanat Etkinliği Yoluyla Dışa Vurumu ve Kadın Gözüyle Değerlendirilmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 74-88
- Demir, Y. ve Çavuş, M. F. (2009). Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (1), 13-23.
- Dessler, G. (2008). *Human resource management*. (11th Edition). New Jersey: Pearson Education.
- Dirik, D. (2017). *Liderin Sosyal Güç Kaynakları İle Çalışan Performansı Ve Liderin Etkililiği Arasındaki İlişkiler: Cinsiyet Perspektifinden Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Divincová, A., and Síváková, B. (2014). Mobbing At Workplace and Its Impact On Employee Performance. *Human Resources Management & Ergonomics*, 2, 20-34.
- Doğan E. (2013). *Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinde Çalışanların Performans Değerlendirmeye İlişkin Algılarının Analizi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi Çerçevesinde Geliştirici Öneriler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, Y. (2005). *Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kayseri'de Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Dolgun U. (Editör) (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Kitapevi.
- Dündar, G. ve Uluhan, R. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying At Work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 16-27, www.worktrauma.org, (10.10.2016).
- Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work: A Review of The Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4), 379-401.
- Einarsen, S. (2002). Bullying at Work, *Magazine of The European Agency For Safety and Health At Work*, 5, <http://osha.europa.eu/en/publications/magazine/5>, 01.09.2016.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. and Cooper, C. L. (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis Group.
- Ekiz, V. (2010). *İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdil, O., Kesk, H., Mamolu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5/1, 17-26.
- Erdoğan, B., Kraimer, M. L. ve Liden, R.C. (2001). Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct: an Examination in the Performance Appraisal Context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (2), 205-222.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. (4. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Örgütlerde Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergenokon, S. (2006). İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing). *Kazancı Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 19, [www.kazancidergisi.com/c/detay.asp?id=6173](http://www.kazancidergisi.com/c/detay.asp?id=6173), 11.02.2016.
- Ergin, C. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Ertekin, Y. ve Yurtsever, G. (2001). Yönetimde Narsisim Üzerine Bir Deneme. *Amme İdaresi Dergisi*, 34 (3), 37-46.
- Ertekin, Y. ve Yurtsever, G. (2001). Yönetimde Narsisizm Üzerine Bir Deneme. *Türkiye Ortadoğu ve Amme İdaresi Dergisi*, 34 (3), 37-46
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (4. baskı), Beta Yayınları.

- Eşkici, Ş. (2009). *Kurum ve Kuruluşlarda Psikolojik Taciz (Mobbing) Eylemleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Ferrari, E. (2004). *Raising Awareness on Mobbing: an EU Perspective*. DAPHNE Programme, Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women, European Commission, Brussels.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5.baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.
- Field, T. (1996). *Bully in Sight How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying Overcoming the Silence and Denial by Which Abuse Thrives*. Oxfordshire: Success Unlimited.
- Geylan, R., Tonus, H. Z., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, A. B. ve Özler Ergun, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir, Açıköğretim Fakültesi Yayını, [http://personel.klu.edu.tr/dosyalar/kullanicilar/erkan.tasdemir/dosyalar/dosya\\_ve\\_belgeler/KY.pdf](http://personel.klu.edu.tr/dosyalar/kullanicilar/erkan.tasdemir/dosyalar/dosya_ve_belgeler/KY.pdf), (11.19.2017)
- Gökçe, A. T. (2006). *İş Yerinde Yıldırma: Özel ve İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gül, C. (2013). *Bankacılık Sektöründe Görev Performans ve Bağlamsal Performans; Yalova İlinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Gül, H. (2009). Mobbing-Psikolojik Yıldırma. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8 (6), 515-520.
- Gün, H. (2009). *Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz-İşyeri Sendromu (Mobbing/Bullying)*. Ankara: Lazer Yayıncılık.
- Günel, Ö. D. (2010). İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (3), 37-65.
- Güngör, M. (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Gürüz D. ve Yaylacı G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya.
- Hair, J. F., Rolph E. Anderson, R. L. Tatham ve B. Black (1998), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Fifth Edition, Prentice-Hall International Inc.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlemenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1), 155-169.
- Hockley, C. (2004). Mobbing: Children the Unlikely Victims. *Workplace Mobbing Conference*, 14- 15 October, Brisbane Australia

- Hosmer, L. T. (1995). Trust: the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 2 (2): 379- 403.
- <https://ebrar.wordpress.com/2007/02/02/mobbing-isyerinde-psikolojik-taciz/>
- ILO (1998). Violence On The Job - A Global Problem. *ILO Report*, 20 July 1998, [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_007970/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_007970/lang-en/index.htm), 17.11.2017.
- Işık, E. (2007). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., Randall, T. (2003). Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *The Journal of Accounting, Organizations and Society*, 28, 715-741.
- İbicioğlu, H. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Alter Yayıncılık.
- Jawahar, I.M. and Carr, D. (2007). Conscientiousness and Contextual Performance the Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 330-349.
- Jones, E. E. (1984). *Social Stigma: The Psychology of Marked Relationships*. New York: W. H. Freeman & Co.
- Kalaycı, Ş. (2005). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayınları,
- Karcıoğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (3), 139-161.
- Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2006). "Kıbrıs Türkü" ve "Türkiyeli" Ayırımı Bağlamında İşyerinde Yıldıma "KKTC'deki Sağlık Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61 (4), 145-176
- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karşlıoğlu, Yeni, G. (2013). Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz. *Türk Metal*, [webservice.turkmetal.org.tr/AsyaWebXmlService/file.do?id=46523](http://webservice.turkmetal.org.tr/AsyaWebXmlService/file.do?id=46523)
- Kaya, M. (2013). Mobbing ve Mobbing Kurumsal Mücadele. *Uzman Bakış Dergisi*, 1 (1), 170-175.
- Kaymakçı, H. (2008). *Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaynak, R. ve Bülbül, M. (2008). 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 269-292.



- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A.C., Özçelik, O., Ainanshe, K., Ayçiçek, S., Kaya, Ö. F., Kızmaz, M. ve Orhan, M. (2014). Yerel Yönetimlerde Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler: İzmit Belediye Kapsamında Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Kongresi*, 29 Mayıs 2014, 85- 100.
- Kirel, Ç. (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 317-334.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999), Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, February, 42 (1), 58-74.
- Koca, H. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım.
- Kocacık, F. (2010). Şiddet Olgusu Üzerine. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2(1), 1-7.
- Koçel, Tamer (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11. baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Korkmaz, M., Kılıç, B., Yücel, A. S., Gümüşdağ, H., ve Aksoy, M. (2014). Negative Effects of Mobbing on Work Performance and Efficiency of Personnel Working in Public and Private Medical Institutions, An Applied Turkey Example. *Adv. Environ. Biol*, 8 (5), 1183-1195.
- Kök Bayrak, S. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri. 14. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 25-27 Mayıs, Erzurum.
- Köprülü, Ö. (2014). Bilinçdışı ve dil. *Turkish Studies International Periodical For The Languages. Literature and History of Turkish or Turkic*, 9 (3), 951-958.
- Laleoğlu, A. (2012). *İnsani Hizmet Örgütlerinde Mobbing Davranışlarının Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5 (2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Leymann, H. ve Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work And the Development of Post-Traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 251-275.
- Marr, B. (2016). İş Yerinizde Bu 7 Belirti Varsa Tehlikeydesiniz, [www.cvhunter.net/m/blog/42](http://www.cvhunter.net/m/blog/42), 19/11/201.
- Mathis, R. and Jackson, J. H. (2000). *Human Resource Management*. (9 th. edition). South- Western College Publishing.

- Mercan, N.. (2007). *Örgütlerde Mobbingin Örgüt İklimi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Mete, M., Ünal, Ö. F., Akyüz, B. ve Kılıç R. (2015). Psikolojik Şiddetin İşe Bağlı Tükenmişliğe Etkisi: Batman İlinde Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6 (12), 37-61.
- Mohammed, S., Mathieu, J. E., Bart Bartlett, A.L. (2002). Technical- Administrative Task Performance, Leadership Task Performance, and Contextual Performance: Considering the Influence of Team- and Task- Related Composition Variables. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 795-814.
- Motowidlo, J. S. and Scotter, J. R.V. (1994). Evidence That Task Performance Should be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 475-480.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, (10), 71-83.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Nakip, M.(2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (Spss Destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Namie, G. (2003). Workplace Bullying: Escalated Incivility. *Ivey Business Journal*, November/ December, 1-6, <https://iveybusinessjournal.com/publication/workplace-bullying-escalated-incivility/>, (19.11.2007)
- Ocak, S. (2008). *Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'e İlişkin Algıları (Edirne İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Orhan, U. (2009). *Akademisyenlere Uygulanan Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri ve Etkileri: Mustafa Kemal Üniversitesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Osborne, D. ve Plastrik, P. (2000). *The Reinventor's Fieldbook: Tools For Transforming Your Government*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ölçen O. (2012). *Örgütlerde Performans Ölçümü Ve Uluslararası Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Balanced Scorecard İle Performans Ölçüm Süreci*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Örücü E. ve Köseoğlu M. A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Örücü, E. (2013). *Modern İşletmecilik*. (9. Baskı). Bursa: Dora Yayıncılık.

- Özdemir, R. (2017). Ver 7 Bin Lirayı Yap Mobbing. *Yeniçağ Gazetesi*, 18.04.2017, [www.yenicaggazetesi.com.tr/ver-7-bin-lirayi-yap-mobbingi-42072yy.htm](http://www.yenicaggazetesi.com.tr/ver-7-bin-lirayi-yap-mobbingi-42072yy.htm)
- Özden, M. C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi*. Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Özen, S. (2007). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (3). [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org).
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, (16), 54-82.
- Özen, S. (2007). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (3). [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org).
- Özler, D. E. ve Mercan, N. (2009). *Yönetimsel ve Örgütsel Açısından Psikolojik Terör*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özmen, E. (2006). *Kendini Tanıma Rehberi*. Kıssadan Hisseler Dizisi. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 09.09.2016
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.
- Özsoy, İ. (2012). The Mobbing and its Relationship with Demographic Characteristics, Personality Characteristics and Psychological Disorders Among Employees Who Work at High Schools in Northern Cyprus, Near East University Graduate School of Social Sciences. Kuzey Kıbrıs.
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Öztürk, Ü. (2009). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Pabuçcu Z.B. (2009). *360 Derece Performans Sistemi ve Uygulamalar Üzerine Bir Değerlendirme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paoli, P. ve Merllie, D. (2001). *Third European Survey on Working Conditions (2000)*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg.
- Pekdemir, M. Koçoğlu, G. Ç. Gürkan (2014). Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 43, (2) 332-350
- Polat, S. (2013). *Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile İşyerlerindeki Mobbingi Algılama Düzeyleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- RCN, (2002). *Bullying and Haresment At Work: A Good Practice Guide For RCN Negotiators and Health Care Managers*. Working Well Initiative, London, [https://my.rcn.org.uk/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/193504/000926.pdf](https://my.rcn.org.uk/__data/assets/pdf_file/0004/193504/000926.pdf), 17.11.2016.
- Sabah Gazetesi, 14. 10. 2017
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salin, D. ve H. Hoel (2003). *Organizational Antecedents of Workplace Bullying. Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. Taylor and Francis.
- Saltık, Z. (2016). *Stresin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Satır, F. (2017). *İşgörenlerin Otantik Ve Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerine Etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Bir İşletme Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Saygılı, M., Erigüç, G. ve Özer, Ö. (2016). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Performansı Düzeylerinin Belirlenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies* (49), 485-500
- Schat, A. C. H. and Kelloway, K. E. (2000). The Effects of Perceived Control on the Outcomes of Workplace Aggression and Violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 386-402.
- Schat, A. C. H. and Kelloway, K. E. (2003). Reducing the Adverse Consequences of Workplace Aggression and Violence: The Buffering Effects of Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8 (2), 110-122.
- Schermerhorn, J. R., James G. H. ve Richard N. O. (1985). *Managing Organizational Behavior*. John Wiley & Sons Publishing. New York.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1999). *Managing Human Resources: a Partnership Perspective*. (7th edition). South- Western College Publishing.
- Scotter, V., James, R., Motowidlo, J. S. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Seyyar, A. ve Öz, C.S. (2007). *İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. Sakarya: Değişim Yayınları.
- Sezerel, H. (2007). *Örgütlerde Mobbingin Etkileri ve Tülomsas –Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş. 'de Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Shallcross, L. (2003). The Workplace Mobbing Syndrome and Prevention in the Public Sector. *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane Australia, 16- 17 October.
- 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*, (5), 27-52.
- Solmuş, T. (2001). Örgütlerde Kişilerarası- Gruplararası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi. *Türk Psikoloji Bülteni*, (20), 40- 49.
- Solmuş, T. (2005). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/ Taciz (Mobbing). *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7 (2), 1-14.
- Spinks, N., Wells, B. and Meche, M. (1999). Appraising the Appraisals: Computerized Performance Appraisal Systems, Career Development International, 4/2 94- 100 MCB University Pres. ISSN 1362- 0436. Spins.
- Şener, O (2013). Genel Kamu Liselerinde Psikolojik Yıldırma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (KAREFAD)*, 1(1), 47-64.
- Şenerkal, R. (2004). *Üniversitelerde Akademik Personele Yönelik Mobbing Süreci: Mobbing Davranışları ile Akademisyenlerin Sağlığı ve Bireysel Performansı İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık & Ofset.
- Şimşek, Ş. ve Adnan Ç, (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. (13. baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tanoğlu, Ş. Ç. (2006). *İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya
- Tengilimoğlu, D. ve F. Akdemir M. (2008). İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, 22-24 Ekim 2008, 199-213.
- TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, (2011), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, Ankara.
- Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 10 (3), 13-28.
- Tınaz, P. (2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. (2. baskı). İstanbul: Beta Basım.

- Tsang, D. (2007). Leadership, National Culture and Performance Management in the Chinese Software Industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (4), 270-284.
- Tubre, T. C., Winfred, A. Jr., Don, S. P. Al. (2007). The Development of a General Measure of Performance. [www.ijoa.org/i.mta96/paper77.html](http://www.ijoa.org/i.mta96/paper77.html)
- Turanlı, M. (2010). Türk Hukuku'nda Yeni Bir Kurum: Mobbing. *Suç ve Ceza Hukuku Dergisi*, 2 (Haziran), 187-198.
- Tutar, H. (2004). *İşyerinde Psikolojik Şiddet*. (3. baskı). Ankara: Platin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2015). *Mobbing (Nedenleri ve Başa Çıkma Stratejileri: Kuramsal Yaklaşım)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutar, H. Kişilik- Psikolojik Şiddet (Mobbing) İlişkisi, [www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm), 11.11.2017.
- Uyargil, C., (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Yaylacılık Matbaası.
- Ülsever, C. (2005). *İnsan Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Ünal, A. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi. *Kamu İş- İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 5(4), 10-12 Yumuşak, 2009.
- Ünal, Ö. F. ve Karaoğlu, Z. (2013). Psikolojik Şiddetin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Büro Sekreterleri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Büro Yönetimi Özel Sayısı, 175-192.
- Ünsal, A. (1996). Genişletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi. *Cogito (Düşünce)*, 6-7, 29- 37.
- Vartia, M. (2003). Workplace Bullying- A Study on the Work Environment Well-Being and Health. *People and Work Research Reports*, Finnish Institute of Occupational Health, Department of Psychology, Helsinki, Finland.
- Wells, S.J. (1999). A New Road: Traveling Beyond 360 Degree Evaluation. *HR Magazine*, 44 (9), 82-86.
- Werner, J. M. (2000). Implications of Ocb and Contextual Performance For Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, (1), 4-5.
- Westhues, K. (2002). At the Mercy of MOB. *Occupational Health and Safety*, 18 (8), 30-36.
- Westhues, K. (2003). The Mobbings at Medaille Collage in 2002. *New York Academe*, 30 (1), 8-10. [www.kwesthues.com/medaille2002.pdf](http://www.kwesthues.com/medaille2002.pdf), 17.11.2017.

- Wilson, J. P. and Western, S. (2000). Performance Appraisal: An Obstacle to Training and Development?, *Journal of European Industrial Training*, 24 (7), 384- 390
- www.resmigazete.gov.tr, 10.03.2014
- www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon\_rapor\_no\_6.pdf
- www.tdk.gov.tr, 07.11.2017
- www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\_gts&arama=gts&kelime=cinsel%20taciz&guid=TDK.GTS.5469cb15294d30.71463455
- www.who.int/occupational\_health/publications/en/pwh4e.pdf
- http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay\_eser\_mobbing\_kavrami.pdf
- Yalçın, İ. (2016). *Yönetemeyenler: Zorba Yönetim*. (3. basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Yaman, E. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikolojik Şiddet-Mobbing*. (1.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 55, 243-264.
- Yenice, E. (2006) Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi. *Sayıştay Dergisi*, (61), 57-68.
- Yeniyol Gazetesi, 21.03. 2017, www.yeniyolgazetesi.com/haber/2885-bankamudurunun-mobbing-marifeti, 17.11.2017.
- Yıldız, S. (2007). *İşyerinde İstismar Davranışlarının Psiko-Sosyal Boyutu ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yıldız, S. Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi* 21, (1), 233-249.
- Yılmaz, A., Ergun Özler, D. ve Mercan, N. (2008). Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (26), 334-357.
- Yörüker, S., Karabeyli, L., Kaya, S., Özeren, B. (2003). *Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu*. Ankara: Sayıştay, Dizi, 28.

- Yurdakoş, E. (2016). Stres Fizyolojisi. <http://194.27.141.99/dosya-depo/stek/pdfs/47/4711.pdf>, 17.11.2017.
- Yücel, R. (2010). *Merkez ve Çevre İlişisine Bağlı Örgütsel Yapı ve Performans*. (1. Baskı) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zapf, D. (1999). Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/ Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 57-69.
- Zapf, D. and Einarsen, S. (2001). Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice- An Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 369-373.





## EKLER

### Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda, "Mobbing Algısının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri (Niğde İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama)" başlıklı Doktora tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

**Psikolojik Şiddet** veya **Mobbing** kavramı; işyerlerinde genelde bir kişiyi hedef alan, sistemli ve sürekli olarak tekrarlanan düşmanca, iş ahlakı, çalışma barışı ve insanlık onuruna aykırı tutum, hal ve hareketler olarak ifade edilmektedir. Mobbing bireyler açısından fiziksel ve psikolojik problemler ve hatta intiharlarla dahi sonuçlanabilmekte iken, örgütsel ve toplumsal düzeyde önemli olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Bu çalışmada iş yerlerinde uygulanan mobbingin çalışanların performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Vereceğiniz yanıtlarda objektiflik ilkesinin gerçekleşebilmesi için; ankette herhangi bir kimlik bilgisi alınmayacak olup, araştırma sonuçları sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Değerli katkılarınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

### **Bülent DOKUZER**

Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Doktora Öğrencisi

**Tel:** 0 (532) 661 56 09

**E-mail:** bulenddokuzer@hotmail.com

### **Doç. Dr. İbrahim YALÇIN**

Niğde Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Öğretim Üyesi

Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

<b>Cinsiyetiniz</b>	Erkek			Kadın	
	()			()	
<b>Medeni Durumunuz</b>	Evli			Bekar	
	()			()	
<b>Çalıştığınız Banka</b>	Kamu Bankası			Özel Banka	
	()			()	
<b>Unvanınız</b>	Gişe Yetkilisi	Yönetmen yardımcısı	Yönetmen	Müdür	
	()	()	()	()	
<b>Yaşınız</b>	18 – 24	25-31	32-38	39-45	46 ve Üstü
	()	()	()	()	()
<b>Öğrenim Durumunuz</b>	İlk/Ortaokul	Lise	Yüksekokul	Fakülte	Yüksek Lisans/Doktora
	()	()	()	()	()
<b>Aynı Kurumda Çalışma Süre</b>	6 ay-1 yıl	1-3 yıl	3-6 yıl	6-10 yıl	10 yıldan fazla
	()	()	()	()	()

\* Halen çalışmakta olduğunuz işyerinizde, 6 aydan daha kısa süre ile çalışmakta iseniz anketi cevaplamayınız. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.



Halen çalışmakta olduğunuz işyerinizde, üstleriniz, astlarınız ve aynı pozisyonda çalışmakta olduğunuz iş arkadaşlarınız ile olan ilişkilerinizi dikkate alarak, en az **6 ay süreklilik gösterecek şekilde** aşağıda belirtilen davranışlara maruz kalma ve/veya kalmama durumunuzu düşünerek, yargılara katılım düzeyinizi belirtiniz.

<b>PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING)</b>		<b>Evet, Her Gün</b>	<b>Evet, Haftada En Az Bir Kere</b>	<b>Evet, Ayda Bir Kez</b>	<b>Evet, Yılda Birkaç Kez</b>	<b>Hayır, Hiçbir Zaman</b>
1	İş yerimde kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Yöneticilerim ve/veya iş arkadaşlarım sürekli sözümü keserler..	( )	( )	( )	( )	( )
3	Yöneticilerim ve/veya iş arkadaşlarım yüzüme bağıır ve yüksek sesle azarlarlar.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Yöneticilerim ve/veya iş arkadaşlarım beni işle ilgili olarak sürekli eleştirirler.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Yöneticilerim ve/veya iş arkadaşlarım özel yaşamımı sürekli eleştirirler.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Yöneticilerim ve/veya iş arkadaşlarım telefonla sık sık rahatsız ederler.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Yöneticilerim ve/veya iş arkadaşlarımca sözlü olarak tehdit ediliyim.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Yöneticilerim ve/veya iş arkadaşlarımca yazılı olarak tehdit ediliyim.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Yöneticilerim ve/veya iş arkadaşlarım jestler ve bakışlarla iletişimi reddederler.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Yöneticilerim ve/veya iş arkadaşlarım imalar yoluyla iletişimi reddederler.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Yöneticilerim ve/veya iş arkadaşlarım benimle konuşmaya istekli değildir.	( )	( )	( )	( )	( )
12	İş yerimde başkalarıyla iletişim kurmamı engellenir.	( )	( )	( )	( )	( )
13	İş yerimde diğer çalışanlardan ayrı bir mekanda çalışmak zorunda bırakılırım.	( )	( )	( )	( )	( )
14	İş yerimde diğer çalışma arkadaşlarımla benimle konuşmaları yasaklanır.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Yöneticilerim ve/veya iş arkadaşlarım bana işyerinde yokmuşum gibi davranırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
16	İş yerimde arkamdan kötü konuşulduğunu bilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
17	İş yerimde hakkımda asılsız dedikodular çıkarılır.	( )	( )	( )	( )	( )
18	İş yerimde benimle alay edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
19	İş yerimde akıl hastası gibi muamele görürüm.	( )	( )	( )	( )	( )
20	İş yerimde psikiyatrik yardım almam konusunda bana baskı uygulanır	( )	( )	( )	( )	( )
21	İş yerimde herhangi bir kusurumla alay edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
22	İş yerimde gülünç duruma düşmem için yürüyüşüm, sesim, jestlerim taklit edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
23	İş yerimde politik ya da dini inançlarımla alay edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
24	İş yerimde özel yaşamımla alay edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
25	İş yerimde özgüvenimi olumsuz etkileyecek işler yapmaya zorlanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
26	İş yerimde çalışmam ve çabalarım hak ettiği şekilde değerlendirilmez.	( )	( )	( )	( )	( )
27	İş yerimde kararlarım sürekli sorgulanır.	( )	( )	( )	( )	( )
28	İş yerimde küçük düşürücü isimlerle çağrılırım.	( )	( )	( )	( )	( )
29	İş yerimde cinsel taciz ve tekliflerde bulunulur.	( )	( )	( )	( )	( )
30	İş yerimde bana önemli görevler verilmez.	( )	( )	( )	( )	( )
31	İş yerimde bana verilen işler geri alınır, yaratıcılığım engellenir.	( )	( )	( )	( )	( )

32	İş yerimde anlamsız işler yapmam istenir.	( )	( )	( )	( )	( )
33	Yeteneklerime uygun olmayan işler verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
34	İş yerimde İşim sürekli değiştirilir.	( )	( )	( )	( )	( )
35	İş yerimde özgüvenimi olumsuz etkileyen görevler verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
36	İş yerimde itibarımı sarsacak işler yapmam istenir.	( )	( )	( )	( )	( )
37	İş yerimde yanlış yapılan işlerin faturası bana çıkarılır.	( )	( )	( )	( )	( )
38	Bulduğum mekana ve evime zarar verilmeye çalışılır.	( )	( )	( )	( )	( )
39	İş yerimde fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
40	Yöneticilerim ve/veya iş arkadaşlarım fiziksel şiddet tehditleri alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
41	İş yerimde gözümü korkutmak için hafif şiddete maruz kalırım.	( )	( )	( )	( )	( )
42	İş yerimde fiziksel zarara uğrarım.	( )	( )	( )	( )	( )

Lütfen arka sayfaya geçiniz



Aşağıdaki ifadelere genel olarak halen çalışmakta olduğunuz işyerinizde, yöneticileriniz ve/veya iş arkadaşlarınız ve kendinizle ilgili düşüncelerinizi esas alarak katılım düzeyinizi belirtiniz.

ÇALIŞAN PERFORMANSI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Görev Performansı:</b> Aşağıdaki ifadelere genel olarak yöneticileriniz ve/veya iş arkadaşlarınız ile ilgili düşüncelerinizi esas alarak cevap veriniz						
1	Yüksek kalitede iş ortaya koymaktadırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
2	İşlerinin esasını oluşturan ana görevlerini başarıyla yerine getirmektedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
3	İşlerini yaparken zamanı verimli kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktadırlar	( )	( )	( )	( )	( )
4	İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerini yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmektedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
5	İşlerini yaparken çok az hata yaparlar.	( )	( )	( )	( )	( )
6	İş planlarını işlerin bitiş tarihine göre öncelik sırasına uygun olarak yaparlar.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Bağlamsal Performans:</b> Aşağıdaki ifadelere genel olarak kendinizle ilgili düşüncelerinizi esas alarak cevap veriniz.						
1	İşlerimi yaparken iyi bir yazılı iletişim becerisi sergilerim.	( )	( )	( )	( )	( )
2	İşlerimi yaparken iyi bir sözlü iletişim becerisi sergilerim.	( )	( )	( )	( )	( )
3	İşlerimi yaparken örgütsel politika ve prosedürleri uygulamakta ve bunlara uyum göstermekte başarılıyım.	( )	( )	( )	( )	( )
4	İşlerimi yaparken uygunsuz ve/veya mantıksız olsa bile örgütsel değerlere bağlı kalırım.	( )	( )	( )	( )	( )
5	İşlerimi yaparken yetkili makamlara karşı saygılıyım.	( )	( )	( )	( )	( )
6	İşlerimi yaparken tüm prosedürleri yerine getiririm.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Sektör dışındakilere karşı kurumumu en iyi şekilde temsil ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Kendi işlerimin parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Görev tanımımda olmayan iş yada projelerde yer alabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Görevlerimi tamamlamak için ekstra çaba gösteririm.	( )	( )	( )	( )	( )
11	İşlerimi büyük bir heves ve gayret içerisinde yerine getiririm.	( )	( )	( )	( )	( )

Anketimiz bitmiştir.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı** : **Bülent DOKUZER**

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adres** : Aşağı Kayabaşı Mah. Kapıcıoğlu Sok. Fulya Apt. 3/1 Niğde  
**Telefonlar** : **Ev:** 0 388 233 32 93 **İş:** 0 388 311 64 30/ 112  
**Cep:** 0 532 661 56 09  
**E- mail** : bulenddokuzer@hotmail.com  
[bulent.dokuzer@yapikredi.com.tr](mailto:bulent.dokuzer@yapikredi.com.tr)  
**Doğum Tarihi** : 15. 01. 1981  
**Medeni Hali** : Evli  
**Uyruğu** : Türkiye Cumhuriyeti  
**Askerlik Durumu** : Tamamlamış

### EĞİTİM BİLGİLERİ

**Öğrenim Durumu** : **Yüksek Lisans**  
**Okul Adı** : Niğde Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler  
**Ana Bilim Dalı** : İşletme  
**Bilim Dalı** : Yönetim Organizasyon  
**Mezuniyet Yılı** : 2006  
**Eğitim Dili** : Türkçe  
**Eğitim Tipi** : Örgün Eğitim  
**Mezuniyet Derecesi** : 85,86 (100)

**Yüksek Lisans Tez Konusu:** Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Benchmarking'in İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma- Niğde Örneği

#### Lisans

**Okul Adı** : Selçuk Üniversitesi  
**Fakülte** : İktisadi ve İdari Bil.  
**Bölümü** : İşletme  
**Mezuniyet Yılı** : 2004  
**Eğitim Dili** : Türkçe  
**Eğitim Tipi** : Örgün Eğitim  
**Mezuniyet Derecesi** : 3,09 (4)

#### Ön Lisans

**Okul Adı** : Niğde Üniversitesi  
**Yüksek Okulu** : Niğde MYO  
**Bölümü** : İşletmecilik  
**Mezuniyet Yılı** : 2001  
**Eğitim Dili** : Türkçe  
**Eğitim Tipi** : Örgün Eğitim  
**Mezuniyet Derecesi:** 73,029 (100)

**Lise** : Niğde Atatürk Lisesi (1997)  
**Ortaokul** : Niğde Atatürk Orta Okulu (1994)  
**İlkokul** : Niğde İnönü İlkokulu (1991)  
**Bilgisayar Deneyimi** : Word, Power Point, Excell  
**Yabancı Dil** : İngilizce  
**Okuma** : İyi  
**Yazma** : İyi  
**Konuşma** : İyi  
**Öğrenildiği Yer** : Niğde Üniversitesi Yabancı Diller Araştırma Merkezi

**Sınav Sonuçları** : KPDS (2005) 56 / UDS (2005) 56,250  
**STAJ**

Niğde Belediyesi Muhasebe Servisi

45 iş günü

**SERTİFİKALAR**

- 1- Bilgisayar İşletmenliği (2001) Niğde Halk Eğitim Merkezi 80 saat
- 2- İngilizce (2005) Niğde Üniversitesi Yabancı Diller Arş. Mrk. 440 saat
- 3- Finansal Matematik (2008) DONE Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri 2 gün
- 4- Genel Ekonomi (2008) STRATA Training & Consulting 1 gün  
Danışman: M. Murat TAŞKIN
- 5- Hazine Ürünleri (2008) MİNERVA 2 gün  
Danışman: Gökhan GÜNGÖR
- 6- Risk Bilinci (2008) HSBC 1 saat
- 7- Sunuş Becerileri (2015) İŞ KAVRAMLARI DANIŞMANLIK HİZ. 2 gün

## **KURUM İÇİ EĞİTİMLER**

<b>Eğitim Adı</b>	<b>Eğitim Tipi</b>	<b>Eğitim Başlangıç Tarihi</b>	<b>Eğitim Bitiş Tarihi</b>
Bireysel Bankacılık Ürünleri	Sınıf içi	04.12.2007	04.12.2007
Müşteri İlişkileri Yönetimi	Sınıf içi	04.12.2007	04.12.2007
Genel Hukuk	Sınıf içi	07.12.2007	07.12.2007
Geçmişten Geleceğe Türk Bankacılığı	Sınıf içi	08.12.2007	08.12.2007
Bireysel Krediler – Müşteri İlişkileri	Sınıf içi	11.12.2007	11.12.2007
Bireysel Emeklilik Sistemi	Sınıf içi	12.12.2007	15.12.2007
İşletme Bankacılığı Ürünleri	Sınıf içi	22.03.2008	22.03.2008
Finansal Matematik	Sınıf içi	11.04.2008	12.04.2008
Bankacılıkta Yeni Trendler	Sınıf içi	26.04.2008	26.04.2008
Borçlar Hukuku	Sınıf içi	23.08.2008	23.08.2008
Genel Ekonomi	Sınıf içi	11.10.2008	11.10.2008
Yatırım Ürünleri	Sınıf içi	18.10.2008	18.10.2008
Hazine Ürünleri	Sınıf içi	08.11.2008	08.11.2008
Hazine Ürünleri	Sınıf içi	09.11.2008	09.11.2008
Teminat Hukuku	Sınıf içi	23.11.2008	23.11.2008
Global Premier	Sınıf içi	01.12.2008	02.12.2008
Müzakere Becerileri	Sınıf içi	20.12.2008	20.12.2008
Bankacılıkta Hukuk Uygulamaları	Sınıf içi	21.03.2009	21.03.2009
Bankacılık Uygulamaları Kanunu	Sınıf içi	21.03.2009	21.03.2009
Sigorta Acentaları Teknik Personel Eğt.	Sınıf içi	04.10.2009	04.10.2009
Temel Muhasebe	Sınıf içi	10.10.2009	11.10.2009
Temel Muhasebe & Banka Muhasebesi	Sınıf içi	11.10.2009	11.10.2009
BES-Satış Eğitimi	Sınıf içi	23.11.2009	23.11.2009
Müşteri Hukuku	Sınıf içi	19.12.2009	19.12.2009
Bankacılık Kanunu	Sınıf içi	18.09.2010	18.09.2010
İlgili Vergi Mevzuatı	Sınıf içi	21.05.2011	22.05.2011
Tahvil ve Bono Piyasaları	Sınıf içi	07.05.2011	07.05.2011
Değerlerle Yönetmek	Sınıf içi	01.12.2012	01.12.2012
Liderlik Bilinci	Sınıf içi	08.12.2012	08.12.2012
Sunum Becerileri	Sınıf içi	01.06.2015	02.06.2015
Kişisel Marka Yönetimi	Sınıf içi	10.06.2015	11.06.2015
Tarım Kredileri	Sınıf içi	20.06.2015	21.06.2015
Temel Finansal Analiz ve Finansal Muh.	Sınıf içi	10.04.2018	11.04.2018
Tarım Kredileri-Giriş	Sınıf içi	23/06/2018	23/06/2018



## **LİSANS ve SERTİFİKALAR**

Bireysel Emeklilik Aracılığı Lisans Belgesi (BES) **Emeklilik Gözetim Merkezi**  
14.05.2008

Sigorta Acenteleri Teknik Personel Eğitim Sertifikası (SEGEM) **Sigortacılık Eğitim Merkezi** 2009

## **İS DENEYİMLERİ**

AKBANK Niğde/ Bor Şubesi Gişe Yetkilisi	20.08.2007- 31.10.2007
HSBC Nevşehir Şubesi Bireysel Pazarlama Yönetmen Yrd.	05.11.2007- 02.05.2008
HSBC K. Maraş Şubesi Bireysel Pazarlama Yönetmen Yrd.	05.05.2008- 30.05.2008
HSBC Nevşehir Şubesi Bireysel Pazarlama Yönetmen Yrd.	02.06.2008- 06.06.2008
HSBC Niğde Şubesi Bireysel Pazarlama Yönetmen	10.06.2008- 28.03.2014
Yapı Kredi Bankası Bor Şubesi KOBİ Portföy Yönetmeni	31.03.2014- 31.12.2014
Yapı Kredi Bankası Bor Şubesi Tarım Portföy Yönetmeni	01.01.2015- 30.06.2017
Yapı Kredi Bankası Bor Şubesi KOBİ Portföy Yönetmeni	01.07.2017 (Halen Çalışmakta)

## **YAYIMLANAN KİTAPLAR**

### **İşletme Becerileri Grup Çalışması**

Savaş Yayınevi, 2008, Ankara, Editörler: Kenan Mehmet EKİNCİ & Tarık Zeki

ŞAHİM

## **YAYIMLANAN MAKALELER**

### **1- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Çağdaş Yönetim Teknikleri,**

Ticaret Dergisi- Niğde Sanayi ve Ticaret Odası Yayınları, Cilt: 1- 2, Sayı: 6- 7, Kasım 2006- Şubat 2007, Sh: 32-41.

### **2-Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Yeni Bir Yönetim Tekniği Benchmarking (Kıyaslama)**

Pazarlama Dünyası Dergisi, Mayıs- Haziran, Yıl: 21, Sayı: 2007-3, Sh: 29- 34.

### **3- Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Benchmarking'in İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma- Niğde Örneği**

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, Haziran 2008.

### **4- Maliyetleri Düşürmenin En Kolay Yolu: Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**

Ticaret Dergisi- Niğde Sanayi ve Ticaret Odası Yayınları. Cilt: 2, Sayı: 12, Kasım-Aralık 2007, Sh: 15- 24.