

**T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MOBBİNGİN  
ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ  
SAKARYA İMALAT SANAYİSİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÜMRAN KORKMAZ DURMUŞ  
121141105**

**Danışman Öğretim Üyesi:  
Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ**

**İstanbul, Şubat 2015**

**T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MOBBİNGİN  
ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ  
SAKARYA İMALAT SANAYİSİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÜMRAN KORKMAZ DURMUŞ  
121141105**

**Danışman Öğretim Üyesi:  
Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ**

**İstanbul, Şubat 2015**

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

19.03.2015 tarihinde tezinin savunmasını yapan Ümran Korkmaz DURMUŞ'a ait Mobbingin Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Sakarya İmalat Sanayisinde Bir Araştırma" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak ~~Oy Birliği/Oy Çokluğuyla~~ Kabul Edilmiştir.



Yrd.Doç.Dr. Mürşide ÖZGELDİ  
(Danışman)  
(Başkan)



Prof.Dr. Nursel TELMAN  
(Üye)



Yrd.Doç.Dr. Zeynep AKIN  
(Üye)

## ÖZET

Mobbing kavramı en genel ifadeyle iş yerinde psikolojik taciz yada şiddettir. Çalışma hayatında çalışanların maruz kaldıkları işe dayalı stresin temel kaynakları arasında mobbing gösterilebilir. İş hayatında ast üst ilişkisinin düzenlenmesinde de mobbing önemli rol oynamaktadır. İş hayatında çalışanların maruz kaldıkları mobbingin etkileri üzerine hazırlanmış olan bu çalışmanın evreni Sakarya imalat sanayisinde çelik konstrüksiyon imalat ve montajında çalışan işçilerden oluşmaktadır. Çalışmanın temel amacı mobbing ve verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunda sosyo-demografik bilgilere ilişkin sorular, çalışma durumuna ilişkin sorular, mobbing algısına ilişkin sorular ve verimlilik algısına ilişkin sorular yer almaktadır. Mobbing sorularının güvenilirlik testinde Cronbach's Alpha katsayısı 0,927 olarak tespit edilmiştir. Verimliliğe ilişkin sorular literatür taraması sonucunda araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Verimlilik sorularının güvenilirlik testinde Cronbach's Alpha katsayısı 0,919 olarak tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre üstler kendi eksikliklerinden kaynaklı nedenlere dayalı olarak altlarındaki çalışanlara kötü davranabilmektedir. İşyerinde yapılan psikolojik saldırı emek, zaman ve finans kaybına neden olmaktadır. Mobbing olaylarına maruz kalan çalışanların iş ortamındaki verimlilikleri azaldığı gibi özel hayatlarındaki duygu durumları da olumsuz yönde etkilenmektedir.

**Anahtar Kelimeler: Mobbing, verimlilik, psikolojik taciz**

## **ABSTRACT**

The concept of mobbing can be generally defined as psychological abuse or violence at workplace. Mobbing can be shown as one of the main reasons of the stress related to the job that personnel at the working places are exposed to. Also, in the process of the arrangement of the hierarchical relation, mobbing has a significant value. The universe of this study which is about the impacts of mobbing that personnel are exposed to in their working lives is formed by the steel construction, manufacturing and montage workers who work in Sakarya manufacturing industry. The main aim of the study is to determine the relation between mobbing and productivity. In this research, questionnaire is used as the data collection tool. In the questionnaire, questions related to socio-demographic information, questions related to working condition, questions related to the perception of mobbing and questions related to the perception of productivity are situated. In the reliability test of mobbing questions, Cronbach's Alpha coefficient is identified as to be 0,927. The questions related to productivity are generated by the researcher as a result of literature scanning. In the reliability test of productivity questions, Cronbach's Alpha coefficient is determined as 0,919. According to the results obtained from the study, resulting from their own insufficiencies, senior workers can mistreat the subordinate workers. The psychological attack causes to the waste of exertion, time and finance. As well as the fact that there is a decrease in productivity at work place of the personnel exposed to mobbing, the emotional issues in personnel's private lives are also negatively effected.

**Key words: mobbing, productivity, psychological abuse.**

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	v
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	viii
<b>1.GİRİŞ</b> .....	1
<b>2. MOBBİNG KAVRAMI VE ETKİLERİ</b> .....	3
2.1. Mobbing Kavramı .....	3
2.2. Mobbingin Boyutları .....	3
2.3. Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	4
2.4. Mobbingin Etkileri .....	5
2.4.1. Mobbing Mağduru Açısından Etkileri.....	6
2.4.2. Mağdur Yakınları Açısından Etkileri .....	7
2.4.3. İşletme Açısından Etkileri.....	7
2.5. Mobbing Süreci ve Mobbing Sürecindeki Aktörler.....	8
2.5.1. Mobbing Süreci .....	8
2.5.2. Mobbing Sürecindeki Aktörler.....	11
2.5.2.1. Mobbing Uygulayıcıları .....	11
2.5.2.2. Mobbing Mağdurları .....	12
2.5.2.3. Mobbing İzleyicileri.....	13
2.6. Mobbingin Nedenleri.....	14
2.6.1. Mobbing Yapıcı Açısından Nedenler .....	14
2.6.2. Mobbing Mağduru Açısından Nedenler .....	15
2.6.3. Örgütsel Nedenler.....	15
2.7. Mobbingin Önlenmesi ve Mobbingin Hukuki Boyutu.....	19
2.7.1. Mobbingin Önlenme Şekilleri .....	19
2.7.2. Mobbinge Karşı Örgütsel Yaptırımlar .....	21

2.7.3. Hukuki Açıdan Mobbing .....	23
2.7.3.1. Anayasa .....	23
2.7.3.2. Türk Ceza Kanunu .....	24
2.7.3.3. İş Kanunu.....	26
2.7.3.4. Borçlar Kanunu .....	27
2.7.3.5. Türk Medeni Kanunu .....	28
2.7.3.6. Sendikalar Kanunu .....	28
2.7.3.7. 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu.....	28
2.7.4. Mobbingden Korunma Yolları .....	29
2.7.5. Mobbing Mağdurlarının İzleyebilecekleri Hukuksal Süreç .....	30
2.7.5.1. İdareye Şikâyet Başvurusu .....	30
2.7.5.2. Türkiye İnsan Hakları Kurumuna Başvuru .....	30
2.7.5.3. Kamu Denetçiliği Kurumuna Başvuru .....	31
2.7.5.4. Kamu Görevlileri Etik Kuruluna Başvuru.....	31
2.7.5.5. Tazminat Davasının Açılması.....	32
2.7.5.6. Çalışmaktan Kaçınma Hakkının Kullanılması.....	33
2.7.5.7. Cumhuriyet Başsavcılığına Şikâyette Bulunma .....	33
2.8. Mobbing İle İlgili Yapılan Araştırmalardan Bazıları .....	34
<b>3. VERİMLİLİK KAVRAMI VE ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ .....</b>	<b>36</b>
3.1. Verimlilik Kavramı.....	36
3.2. Çalışan Verimliliği .....	37
3.2.1. Çalışan Verimliliğini Etkileyen Faktörler.....	38
3.2.2. Çalışan Memnuniyeti ve Verimlilik Arasındaki İlişki .....	40
3.2.3. İş Tatmini ve Verimlilik .....	42
3.3. Mobbing ve Verimlilik Arasındaki İlişki.....	43
3.4. Mobbing ve Verimlilik Konusunda Yapılan Bazı Araştırmalar .....	46
<b>4. YÖNTEM.....</b>	<b>47</b>
4.1. Çalışmanın Amacı.....	47
4.2. Çalışmanın Yöntemi.....	47
4.3. Veri Toplama Aracı.....	47

4.4. Evren ve Örneklem.....	48
4.5. Veri Analizi.....	48
4.6. Bulgular ve Yorum.....	48
4.6.1. Mobbing Algısına İlişkin Elde Edilen Bilgi ve Bulgular .....	50
4.6.2. Verimlilik Algısına İlişkin Elde Edilen Bilgi ve Bulgular .....	54
4.6.3. Mobbing ve Verimlilik Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular .....	58
<b>5. SONUÇ.....</b>	<b>60</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>64</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>73</b>



## TABLULAR

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım .....	49
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Görev Dağılımlarına İlişkin Bilgiler....	50
Tablo 4.3. Mobbing Algısına İlişkin Ortalama Standart Sapma Değerleri.....	51
Tablo 4.4. Mobbing Algısı ve Cinsiyet İlişkisi.....	52
Tablo 4.5. Mobbing Algısı ve Yaş İlişkisi.....	52
Tablo 4.6. Mobbing Algısı ve Medeni Durum İlişkisi.....	53
Tablo 4.7. Mobbing Algısı ve Öğrenim Durumu İlişkisi.....	53
Tablo 4.8. Mobbing Algısı ve Aylık Gelir Durumu İlişkisi.....	53
Tablo 4.9. Mobbing Algısı ve Aynı İşletmede Çalışma Yılı İlişkisi.....	54
Tablo 4.10. Mobbing Algısı ve Çalışma Yılı İlişkisi.....	54
Tablo 4.11. Verimlilik Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	55
Tablo 4.12. Verimlilik Algısı ve Cinsiyet İlişkisi.....	56
Tablo 4.13. Verimlilik Algısı ve Yaş İlişkisi.....	56
Tablo 4.14. Verimlilik Algısı ve Medeni Durum İlişkisi.....	56
Tablo 4.15. Verimlilik Algısı ve Öğrenim Durumu İlişkisi .....	57
Tablo 4.16. Verimlilik Algısı ve Aylık Gelir İlişkisi .....	57
Tablo 4.17. Verimlilik Algısı ve Aynı İşletmede Çalışma Yılı İlişkisi.....	58
Tablo 4.18. Verimlilik Algısı ve Çalışma Yılı İlişkisi .....	58
Tablo 4.19. Mobbing ve Verimlilik Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi .....	59

## 1.GİRİŞ

Mobbing kavramının Türkçe 'de farklı karşılıkları bulunmaktadır. Duygusal linç, psikolojik terör, işyeri travması, psikolojik taciz, yıldırma bunlardan en bilinenleridir (Çobanoğlu, 2005: 20).

Mobbing, uygulayıcıları ve etkilenenler olarak iki karşı taraftan oluşur. Mobbingden etkilenenler mobbing mağdurları, yakınları ve işletmelerdir. Mobbing mağdurları genelde psikolojik şiddet gördüklerinden ruh sağlıkları bozulmaktadır. Bu durum mağdurun yakınlarını da etkilemektedir. Mobbingten dolayı motivasyon düşüşü nedeniyle işletmelerde verimlilik kaybı söz konusu olmaktadır. (Tınaz, 2006: 150-175).

Özkan (2011)'e göre; mobbing kavramı bir süreçtir. Bu süreç sıfır noktasından başlamaktadır. Sıfır noktasından sonra hedefli çatışma aşaması gelmektedir. Bu aşamalar mobbing başlangıcı, psikomatik belirtilerin çıkışı, insan kaynaklarının kötü idaresi, madurun sağlığının bozulması, işine son verilmesi şeklinde devam etmektedir.

İşyerlerinde uygulanan mobbing, mağdurda, örgütlerde ve çevrelerinde uzun süreli zararlara neden olmaktadır. Bireyler mobbing sonucunda ruhsal ve fiziksel sağlıklarını kaybetmektedirler. Bunun dolaylı maliyetide düşük verim ve de ürün kalitesinin bozulmasıdır. Mesleki yeterliliğini yitirmiş, ruhsal sağlığı bozulmuş, sağlıksız bireylerin olduğu bir toplum ortaya çıkmaktadır. Kişilerin en verimli olacakları zamanda bu durumla karşılaşmaları onları erken yaşta emekli olmaya itmektedir (Tınaz, 2011: 178-186).

Nolfe vd. (2007) işçiler üzerine yaptığı bir araştırmaya göre; psikolojik yıldırma davranışının işçilerde travma sonrası davranış bozukluğu oluşturduğu, araştırmadaki sınırlı bir örnekte ise şizofrenik bozuklukların görüldüğü anlatılmaktadır.

Mobbing, hem çalışanlar hem de örgütler açısından oldukça olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Mobbing, mutsuz bireylerin olduğu ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş hayatını oluşturarak, büyük bir toplumsal probleme dönüşmektedir (Altunay, Oral ve Yalçınkaya, 2014).

Verimlilik çalışma performansının ve koşullarının gelişmesidir. Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Kar planlamasında faydalı bir faktördür. Girdi faktörleri sabit tutularak verimlilik artırılırsa gelir artar. Niteliği geliştiren araçlardan biridir (Jamali, 1983: 66 ; aktaran Demir, 2004: 17).

Araştırmanın amacı, psikolojik tacize karşı farkındalık oluşturarak, mobbing ve verimlilik arasındaki ilişkinin ortaya koyulması ve mobbing olarak kabul edilen davranışların yaşanması sonucunda oluşan verimlilik kayıplarının neden olduğu sosyo-ekonomik boyutu ortaya koymaktır.

Verimlilik kayıpları işletmelere maddi açıdan önemli zararlar getirmektedir. Ayrıca milli ekonomi bakımından değerlendirildiğinde önemli bir üretim kaybı da söz konusudur. Bu nedenle verimlilik ve mobbing arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve verimlilik kaybına yol açan mobbingin önlenmesi büyük önem arz etmektedir. Bu konuda öncelikle insan kaynaklarına büyük görev düşmektedir.

Çalışmanın ilk üç bölümünde araştırmanın konusuyla ilgili literatüre değinilmiş, dördüncü bölümde yönteme ve beşinci bölümde sonuca yer verilmiştir.

## 2. MOBBİNG KAVRAMI VE ETKİLERİ

### 2.1. Mobbing Kavramı

Mobbing bilimsel bir terim olarak literatürde yer almaktadır. Köken olarak mobbing sözcüğündeki ‘mob’ illegal, şiddete eğilimli ve bir disiplin içinde hareket etmeyen kalabalıklardır. Mobbing Latince “Mobile Vulgus” sözcüklerinden türemiş olup “kararsız kalabalık” anlamına gelmektedir. Buradan hareketle mobbing kararsız kalabalığın faaliyete geçmiş halidir (Doğan, 2012: 81).

Tmaz’a göre ise; mobbing kavram olarak iş gören ya da işveren tarafından yinelenen şekilde yapılan çok rahatsız edici baskılardır. Bu tacizler fiziksel şiddet, tehdit, küçük düşürme, iğneleyici laflar şeklinde olabilir (Tmaz, 2006: 7-8).

Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) mobbing tanımında şöyle yazılıdır: *“Birey veya grubu sabote etmek amacıyla yapılan, intikam duygusu, zalimce, kötü niyetli ve aşağılayıcı tavırlarla kendini gösteren davranış biçimidir”* (ILO, 2008).

Keashly ve Jagatic ise mobbingi şöyle tanımlar: *İşyerinde başarılı olan mağdurun fiziksel olmayacak şekilde saldırıya uğramasıdır. Mağdurun psikolojik baskılanma süreci uzun bir olaydır. Mağdurun ruhsal durumu bundan olumsuz etkilenir* (Matthiesen ve Einarsen, 2007: 735, aktaran Şahin, 2013). Mobbingi baskı aracı olarak kullanan kişi ya da grubun ortak özelliği, karşısındakileri yıldırma amacı gütmesidir.

### 2.2. Mobbingin Boyutları

Mobbingin boyutlarını, psikolojik, sosyal ve ekonomik boyutlar adı altında üç grupta inceleyebiliriz (Vartia, 2001: 63, aktaran Şahin 2013).

Mobbing psikolojik açıdan bakıldığında, mobbing mağduru kendini dışlanmış hisseder, iş arkadaşları tarafından yalnız bırakılır. Bu dışlanmışlık iş arkadaşları tarafından da fark edilir. İşinde karşılaştığı psikolojik taciz, mağdurun istifasına kadar gidebilir (Tmaz, 2006: 153). Hatta bazen psikolojik travma o kadar ağırdır ki, mağdur intihar girişiminde bulunabilir (Vartia, 2001: 63, aktaran Şahin 2013).

Örgütsel açıdan ise mağdurun iş verimi düşeceğinden işletmeye olumsuz yansır (Tınaz, 2006: 25). İş veriminin düşmesi mağdurun işe olan isteğinin azalmasıyla doğru orantılıdır. İş verimi dışında mağdurun kendine özgü fikir üretme yeteneği de kaybolur. Bu durum iş arkadaşlarına da olumsuz yansır. Diğer personelin de dikkati dağılarak işler aksar. Mağdurun durumunun kendi başlarına da gelebileceğini düşünerek örgüt kültüründen uzaklaşma olur. Örgüt içinde yaratıcılık azalmaya başlamıştır (Royal College of Nursing (RCN), 2002: 3).

Mobbingin zararları ülke genelinde etkisini göstereceğinden, konunun toplumsal bir boyutu da ortaya çıkar. İstihdam sorunu, erken emeklilik, sosyal yardım talebinin artması, boşanmalar, ruh sağlığı bozuk kişilerin çoğalması toplumsal boyutta önemli sorunlardır (Tınaz, 2006: 26).

### **2.3. Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Mobbing konusunda önde gelen bilim insanlarından olan Leymann bu baskı döneminin en az altı aylık bir süreci kapsaması gerektiğini söyler (Leymann, 1996: 165). Böylece kısa süreli psikolojik baskı ile uzun süreli mobbing birbirinden ayrılmış olur.

Aynı zamanda Einarsen ve Skogstad mağdurun düştüğü olumsuz durumu açıklarken bu davranışın birinin ardında diğerinin geldiğinden bahsederek mobbingin sürekliliğini ifade eder. (Einarsen ve Skogstad, 1996: 186). Psikolojik taciz aktörlerini mobbing sınıflamasına sokarken bir belirsizlik hesabı da olmalıdır. Çünkü birisine göre mobbing olan diğerine göre mobbing olmayabilir (Coyne, 2004: 301-302).

Mobbingin tarihsel süreci, çok eski çağlara dayanır. Sanayi devrimi ile başlayan sürecin sosyo-ekonomik ikliminde mobbing yerini bulmuştur.

Mobbing ile ilgili ilk tanımlama hayvanlar üzerindeki çalışmalarla ortaya çıkmıştır. 1960'larda Avusturyalı etoloji uzmanı Konrad Lorenz bir hayvanın veya küçük bir hayvan grubunun, çok daha büyük bir hayvan tehdidine karşı gösterdiği tepkiye mobbing ifadesini kullanmıştır. Lorenz bu kavrama örnek olarak kazları gösterir. Kazlar tek başına bir tilkiye saldıramaz. Fakat birleştiklerinde bir tilkiye psikolojik açıdan saldırıda bulunabilmektedirler (Yaman, 2009: 22).

1972’de Peter Heinemann mobbingi çocuklardaki taciz içeren zorba davranışlar için kullanmıştır (Karavardar, 2009: 20).

Mobbing kavramının tarihsel süreci incelendiğinde, kavramın ilk olarak hayvan biyologları ve de çocuk psikolojisi alanlarında ele alındığı görülmektedir.

1976’da psikiyatrist ve antropolog Carroll Brodsky yazdığı “*Taciz Edilen İşçi*” isimli çalışmasında (Brodsky, 1976) işçilerin açtığı tazminat davalarını incelemiştir. Brodsky önemli bir sınıflama yapmıştır. Buna göre işçileri bu davaları açmaya iten neden psikolojik tacizdir. Bu tacizlerse üç şekilde olmaktadır. Personel tarafından, örgüt baskısıyla ve sistemden kaynaklanan tacizlerdir. Brodsky bu eserinde mağdurun tacizci tarafından birkaç kez değil, devamlı olarak baskıya uğradığından söz eder. Böylece mağdur psikolojik olarak tamamen zayıflar ve tacizciye boyun eğer (Sexton, 1977: 123-124, aktaran Güveyi, 2013).

Doksanlı yıllardaki mobbing çalışmalarında İngiltere bu konuya oldukça önem vermiştir. 1992’de Andrea Adams bu konuya dikkat çekmiş, aynı zamanda kendi adına vakıf kurmuş ve bu vakıfta mobbing tacizi konusunda halkı bilinçlendirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmuştur (Davenport, 2003: 5).

Yine 1996 yılında Tim Field “*Görünürdeki Zorba*” isimli eserinde işyerlerindeki zorbalığı incelemiştir (Field, 1996: 33, aktaran Avcı 2013). Bu eserinde zorbanın hedefi, kendisine boyun eğmeyen herkese söz geçirmektir. Tek amacı işyerinde sözü geçen birisi olmaktır. Zorba meydana gelecek olumsuz sonuçları kabul etmemektedir (Güveyi, 2013: 1459).

Türkiye’deki çalışmalara baktığımızda öne çıkan isimler bu konuda kitapları olan Hasan Tutar, Pınar Tınaz, Burhanettin Kaya ve Çobanoğlu ile yine bu konuda makaleler yazan Acar Baltaş’tır (Karavardar, 2009: 22).

#### **2.4. Mobbingin Etkileri**

Mobbingin etkileri, mobbing mağduru açısından, mağdur yakınları açısından ve işletme açısından olmak üzere üç grupta toplanabilir. Bu etkiler alt başlıklarda detaylıca incelenmiştir.

### 2.4.1. Mobbing Mağduru Açısından Etkileri

Kuşkusuz psikolojik tacizde en çok etkilenen mağdurdur. Mobbing en başta insanın psikolojik düzenini bozar ve uzun süre toparlanmasına engel olur. Bazı vakalarda ağır depresyon oluşur ve bu durum hayat boyu devam eder (Hallberg ve Margaretha, 2006).

Mobbing mağduru öncelikle sosyo-ekonomik açıdan zarar görür. İşten ayrılma durumunda kazancını kaybeder, sağlığında kaybettiği için hastane masrafları artar. Mağdur bunun yanında bir de sosyal sorunlar yaşar. İşini kaybettiği için sosyal ortamda kendini, dışlanmış hisseder. Bütün bu olumsuzluklar bir araya gelince hayattan beklentisi son derece azalır. Mağdur kendini faydasız biri olarak görmeye başlar (Tınaz, 2006: 153).

Mobbingin mağdur açısından etkilerini Davenport üç şekilde inceler: (Davenport, 2003: 66-70).

- **Birinci derece etki:** Mağdur yavaş yavaş tacize uğradığını hissederek. Örgüt içinde aşağılanmalara maruz kalır. Bu durum mağdurda uykusuzluk, kızgınlık, herşeyden şüphe duyma, motivasyon eksikliğine sebep olur. Bu aşamada sadece kendine zarar vermektedir. Bu durumu dışarı yansıtmamaya çalışır.
- **İkinci derece etki:** Mobbing devamlı olunca mağdurun ruh sağlığı bozulmaya başlar. Yüksek tansiyon, uykusuzluk, kilo artışı, antidepresan ilaç bağımlılığı, fobilerinin artması gibi durumları yaşar. Artık sağlığı bozulmaya başlamıştır.
- **Üçüncü derece etki:** Depresyon ağırlaşır. Panik ataklar yaşamaya başlar ve semptomlar etkisini iyice artırır. Artık psikiyatrik tedavi aşamasındadır.

Tedavi masrafları, ev giderlerinin ve genel ihtiyaçların karşılanamaması vb. sorunlar mağdurda ciddi bir depresyon oluşturur. İnsanın mobbing sonucu statü kaybetmesi birtek kendisi ve yakınları açısından değil toplum açısından da maddi ve manevi kayıptır. Çok ağır vakalarda intiharı çare olarak görenler de vardır (Davenport, 2003: 66-70).

### **2.4.2. Mağdur Yakınları Açısından Etkileri**

Mobbinge uğrayan mağdur hem isteyken hem de işten ayrıldıktan sonra yaşadığı stresi ev ortamına da yansıtır.

Mağdurun sadece kendisi değil yakınları da mağdur olmaktadır. Ailedeki huzursuzluk, kendisi ve ailesi için gerekli sağlık masrafları, geçim sıkıntısı, boşanmayla sonuçlanan mahkeme masrafları, mağdurun yakınlarıyla yaşadığı ve onlara yaşattığı olumsuz durumlardır (Tınaz, 2008: 175).

### **2.4.3. İşletme Açısından Etkileri**

Mağdurun sağlığının olumsuz etkisi örgüte de yansır. Hem kendi iş verimi hem de diğer çalışanların iş verimi doğru orantılı düşeceğinden, örgüt bundan zarar görecektir (Vartia, 2001: 67, aktaran Şahin, 2013).

Mağdurun yaşadığı psikolojik sorunları iş arkadaşlarıyla paylaşması mobbingi gündemde tutar. Bu durumda örgüt içindeki stresin büyümesine ve örgütün stresli bir ortamda çalışmasına neden olmaktadır (Vartia, 2001: 67, aktaran Şahin, 2013).

Tınaz mobbingin örgütte açtığı sorunları şöyle sıralar (Tınaz, 2006: 25):

- Örgüt içinde güvenin kaybolması
- Düşük motivasyonun yaratıcılığı azaltması
- Hastalık izinlerinin örgütte verimsizliğe yol açması
- Ahlaki değerlerin yozlaşması, özgüven ve saygının yıpranması
- Tazminat ve mahkeme masrafları
- Erken emeklilik ödemeleri

İngiltere’de Ticaret Sendikası Kurumu’nun yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçları oldukça dikkat çekicidir. Araştırmaya katılan 5300 kişiden yarısı psikolojik tacize maruz kaldığını söylemiştir. Bu önemli bir örgütsel iş kaybı demektir.



Sonuçlara göre 18.000.000 gün her yıl için yaşanan iş kaybıdır. Ayrıca mağdurlar her yıl bir hafta fazla izin kullanmıştır ([http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/642372.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/642372.stm)).

Psikolog M. H. Harrison ABD’ de 9000 kamu çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada kadınların %42’sinin erkeklerin %15’inin son iki yılda mobbinge maruz kaldığını, bunun maliyetinin 180 milyon dolar olduğunu belirtmektedir. (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing>)

Hukuki masraflar, tazminatlar, yeni istihdamın eğitilmesi, iş günü kayıplarının örgütün kurumsal yapısına zarar vermesi bir yana, şirketin temeli olan güven unsurunun azalması, önemlidir. (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003: 127).

## **2.5. Mobbing Süreci ve Mobbing Sürecindeki Aktörler**

Mobbin süreci ve mobbing sürecindeki aktörler aşağıdaki başlıklarda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

### **2.5.1. Mobbing Süreci**

Mobbing sürecinden bahsedebilmek için psikolojik tacizde devamlılık olması gerekir. Sistemik olmayanlar daha çok anlık tepki olarak değerlendirilir ve buna mobbing denilemez. Sistemik sürecin başlaması için ise, Leymann en az altı aylık süre olması gerektiğini ifade eder (Leymann, 1996: 165, aktaran Avcı, 2013). Mağdur açısından süreç, işinde kendini ifade edememesiyle başlar. Mobbingi yapan bir veya daha fazla kişi olabilir. Sürecin en belirgin özelliği sistemik olmasıdır.

Mobbingin aşamalarına gelince konuyla ilgili tercih edilecek isimlerden biri Heinz Leymann dır. Leymann çalışmalarında mobbing için beş evreden söz eder (Davenport, 2003: 20).

**Çatışma:** İlk evrede mobbingin kıvılcımı ateşlenir. Bu kıvılcım çatışmalar ve anlaşmazlıklarla kendini gösterir. Çatışmanın kaynağında insanın içinde engel olmaya çalıştığı saldırganlık güdüsünün davranışa dönüşmesi vardır. Çatışma fiziksel ya da retorik çerçevede gelişebilir. Çatışma sonuçtur. Neden ise, anlaşamama durumudur. Sorunlar konuşarak çözülmektense üstünlük göstermeye çalışıldığında çatışma kaçınılmazdır. Örgütsel açıdansa, aynı işyerinde eşgüdümlü çalışmamanın stresi vardır. Mobbing yapıcı mağdur adayını seçer ve gözlemler. Kısa süren bu

evreden sonra taciz için hazırlık yapılır. Zamanı gelince çatışmayı başlatır. Tacizci çatışma dengesini de korumaya çalışır. Darbeye de dönüştürmez ama bitirmez de. Böyle bir şiddetin hem kendisine hem de örgüte zararı olacağını bilir.

Her çatışma mobbing değildir. Bazı anlaşmazlıklar çözülebilir, fakat bu anlaşmazlıklar sürekli oluyorsa burada mobbingin ilk evresi söz konusudur.

***Saldırganlık:*** Bu aşamada mobbing uygulayıcısı, hedefine doğrudan bir baskı uygulamaya başlar. Önce o kişiyi damgalar. Bunu hiç çekinmeden herkesin içinde yapar. Böylece mobbing kurbanı belirlenmiştir. Diğer personel ise bu durumu gözlemleyerek pozisyonunu belirler. İki kişi arasında başlayan bu damgalama operasyonu üçüncü tarafı da pozisyon belirlemeye mecbur bırakır. Üçüncü taraf olan izleyiciler, ya mobbingi uygulayanın tarafında yer alır, ya mağdurun durumuna itiraz eder, ya da sessiz kalır. Mobbing yapıcının tek amacı vardır: Kurbanını usandırıp yaptığı işten uzaklaştırmak. İkinci evrede mobbing yapan kişi sadece psikolojik tacizle kalmaz, bu tutumunu fiziksel saldırıya da dönüştürebilir. Bunun sonucunda mağdurun pes edeceğini düşünür.

***İdarenin müdahalesi:*** İkinci evre sonrası mobbing, yönetime yansır ve idare bunu araştırma ihtiyacı duyar. Ancak araştırma yapılırsa da, genel görüş mağduru suçlu bulmaktır. Genelde varılan sonuç mağdurun kişilik bozukluğu yaşadığı yönündeki yanlış teşhistir. İdarenin tek amacı bir şekilde tartışmayı söndürmektir.

Mobbing mağduru, idarenin tepkisi üzerine sessiz kalır. Oysaki mobbing yapıcı halen psikolojik tacize devam etmektedir. Mağdur idareye tepki verirse çatışmayı çıkartan durumunda kalır. Bu durumda da yönetim daha sert tedbirlere ihtiyaç duyacaktır ki, bu durum mağdurun mobbinge karşı mücadelesini bitirir (Hirigoyen, 1990: 70-71, aktaran Atalay, 2010).

***Mağdurun deli muamelesi görmesi:*** Mağdur artık tacizlerden usanmıştır. İnsani tepkilere bile daha agresif karşılıklıta bulunur. Böylece mobbing mağduru çevresi tarafından uyumsuz personel olarak görülür. Malesef karşı tarafın yaptığı şiddetli baskılar görmezden gelinmektedir.

Mağdurun, ruhsal dengesi bozulmuş ve özgüvenini kaybetmiştir. İş arkadaşlarına artık hiç güvenmemesi onu herkesten uzaklaştırır. Uyumsuz davranışları işyerinde deli muamelesi görmesine sebep olur (Davenport, 2003: 64).

**Mağdurun işine son verilmesi:** Sürekli zulümle karşılaşan kişi artık istifa etmeyi düşünür. Ya da istifaya bile edemedi işten kovulur. İşten ayrılırken verim düşüklüğü mazeret olarak sunulur. Ayrıca işten ayrılmakla kalmaz, mağdurda, yaşadığı taciz sonrası psikomatik rahatsızlıklar kendini gösterir.

Leymann'ın mobbing aşamaları sınıflandırması daha çok Kuzey Avrupa ülkelerine özgüdür. Bu aşamaları Akdeniz ülkelerine aynen uyarlayamayız. Bu nedenle Çobanoğlu kitabında Ege Modelinden bahsetmiştir (Çobanoğlu, 2005: 29).

Ege Modelinin aşamaları şunlardır :

- **Sıfır noktası:** Bu aşama işçilerin işyerinde yaşadıkları çatışmaları normal karşıladığı ve mobbing olarak kabul etmedikleri evredir. Ancak tartışmalar herkesin gözü önünde yapılır ve gergin ortamlar sürekli hale gelir. Mobbing için olabilecek en uygun zemin yaratılır.
- **Hedefli çatışma:** Artık hedef seçilmiştir ve mobbing başlamak üzeredir. Psikolojik baskının ötesindeki manevi tacizler mağdura yöneltilir.
- **Mobbing başlangıcı:** Mağdurda artık gerilimlidir. Kendisinin diğer personel tarafından hedef alındığının farkındadır. Bu durum mağdurda artık stres oluşturur.
- **Psikosomatik belirtilerin ortaya çıkışı:** Mağdur yapılan haksızlığa tepki gösterdikçe fiziki ve psikolojik dengesi bozulur. Mağdurda bir süre sonra psikomatik rahatsızlıklar başlar.
- **İnsan kaynaklarının kötü idaresi:** Mağdur mobbing tacizinden dolayı bunalıma girmeye başlamıştır ve bu nedenle izinleri artırır. İş veriminin düşüklüğü idarede sorun oluşturur. Kabahatli kişi mağdur olarak görülür.
- **Mağdurun sağlığının bozulması:** Mağdurun hastane masrafları artar. Fakat sorununa çare bulamaz. Direnci zayıflayan mağdur artık son noktaya gelmiştir.
- **İşine son verilmesi ya da işten ayrılması:** Mağdur ikisinden biriyle örgütteki iş hayatını bitirir.

Mobbing sürecinin aşamalarına ilişkin başka yaklaşımlar da vardır. Davenport'un yaklaşımına göre mobbing süreci beş aşamaya ayrılır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003: 20):

- Anlaşmazlık
- Saldırganlık
- Yönetimin müdahalesi
- Damgalanma
- İşine son verilmesi

Bir diğer yaklaşım ise Sandvik'e aittir (Sandvik, 2003). Sandvik süreci altı aşamada anlatır. İlk aşama olayın başlamasıdır. Mobbing süreklilik kazandığında ortaya çıkar. İkinci aşamada mobbing yapıcı yetki gücüyle mağduru aşırı disipline sokar ve mağdurun usanıp pes etmesini bekler. Artık dönüm noktasıdır. Mağdur kendisini savunma gücünü kaybeder. Üçüncü aşama örgütsel belirsizliktir. Yönetimin mağdura olan tavrı sonucu belirler. Bu aşamada yönetim çoğunlukla mağduru haksız görme eğilimindedir. Beşinci aşama susturmadır. Mağdur sessiz kalarak tamamen soyutlanır. Son aşama ise mağdurun işten çıkarılmasıdır (Özkan, 2011: 47).

### **2.5.2. Mobbing Sürecindeki Aktörler**

Mobbing sürecindeki aktörler, mobbing uygulayıcıları, mobbing mağdurları ve mobbing izleyicileri olmak üzere üç grupta toplanmıştır (Minibas ve İdiğ, 2009; Einarsen, 2003; Tınaz, 2008). Bu aktörler, aşağıdaki başlıklarda detaylı bir şekilde incelenmiştir.

#### **2.5.2.1. Mobbing Uygulayıcıları**

Mobbing uygulayıcılarının en belirgin özellikleri şunlardır: Kontrolsüz, birçok kez fiziksel saldırıda bulunmuş, psikolojik rahatsızlıkları olan, genellikle alkol tüketimi çok olan ve ailevi problemleri de olan kişilerdir (Minibaş ve İdiğ, 2009: 28). Aynı zamanda sosyal bir kişilik olduğunu kanıtlama çabasındadırlar. Fakat başkalarına saygıları yoktur, başkalarının her işine karışma yetkisine sahip

olduklarını zannederler, kibirlidirler. Kendi fikirleri çok değerlidir. Başkalarının görüşleriye önemsizdir. Hayır denilmesine tahammül edemez ve çatışma olduğunda kabahati başkasına yüklerler (Minibas ve İdiğ, 2009: 27).

Mobbing uygulayıcılarının kişilik yapılarını Zapf ve Einarsen üçe ayırmıştır. İlk grup kariyerlerini kaybetme endişesi yaşayan ve bununla birlikte otoritelerinde kaybedeceklerini zanneden kişilik yapısı olanlardır. İkincisi çocukluktan bu yana yeterli bir sosyal çevre edinmemiş, içe kapanık kişilik yapılarıdır. Üçüncüsü evrensel yayılmayan kendi iç dünyasındaki yanlışlarla yaşayan kişilik yapılarıdır (Einarsen, 2003, aktaran Avcı ve Kaya, 2013).

Pınar Tınaz, mobbing yapıcılarını kitabında şöyle belirtir:

“Fesatçı mobbing yapıcı, izleyici mobbing yapıcı, agresif mobbing yapıcı, megaloman mobbing yapıcı, sadist mobbing yapıcı, kıskanç mobbing yapıcı, eleştirici mobbing yapıcı, gizli saklı işler yapan mobbing yapıcı, üstlerine yağ çeken mobbing yapıcı, zalim mobbing yapıcı, hırslı mobbing yapıcı, korkak ve çekingen mobbing yapıcı” (Tınaz, 2008: 67).

### 2.5.2.2. Mobbing Mağdurları

Mobbing sürecinde acı çeken ve zulme uğrayan mobbing mağdurlarıdır. Mağdurların kişisel özellikleri farklıdır. İradesi ve direnci zayıf kişilerdir. Mobbing mağdurlarını net ayırmak mümkün değildir. Çünkü mağdurların mobbinge karşı tepkileri çok çeşitli kişilik yapılarıyla orantılıdır. Mobbinge kolay maruz kalanları Brigitte Huber şöyle anlatır (Huber, 1994: 24-25, aktaran Tetik, 2010):

- **Yalnız kalmış kişi:** Bir iş yerinde personelin çoğunluğunun cinsiyetine göre farklılıkta mobbing mağduru olmak için sebeptir.
- **Farklı görünme:** Farklı müzik dinlemek, farklı giyinmek, farklı siyasi düşünceler, farklı inanışlar, evlilerin içinde bekar veya bekarların içinde evli olmak ve de farklı hissetmek mobbing mağduru olmak için sebeptir.
- **Başarılı olma:** Başarılı bir personel, diğer çalışanlarda kıskançlık yaratabilir.

- **Yeni gelen personel:** Yeni işe alınan kişinin üstün vasıfları, çok daha enerjik ve istekli olması, çok güzel ya da yakışıklı olması vb. özellikleri de mobbinge sebeptir.

Klaus Niedl' a göre: Yaş arttıkça mağdur olma ihtimali de artar. Diğer mağdur olma özelliği de cinsiyetle ilgilidir. Sırf kadın olmak bile mobbing mağduru olmak için yeterlidir (Fettahoğlu, 2008: 102).

Bunların dışında mağdurların sosyal sınıfı, ten rengi gibi ırksal özellikler, yöresel şive, mobbinge maruz kalmakta etkilidir. Bunlar mağdurun doğarken tercihi olmayan özellikleridir. Buna rağmen mobbinge nedenidir (Davenport, 2003: 53).

Mağdurların kişisel özelliklerini ise şöyle sıralayabiliriz (Tınaz ve ark., 2008: 45):

- **Dalgın:** Mobbinge uğradığı halde habersizdir, dalgındır. Bir süre sonra psikolojik taciz onu rahatsız edecektir.
- **Neşeli:** Neşeli kişiliği dikkat çeker. Arkadaşlarıyla iyi geçindiği halde mobbinge uğrar. Buna rağmen neşelidir.
- **Gerçek dost:** Bu iyi irade özelliği bile mobbing sebebidir. Elinde olmadan çevresinde kıskanç bir ortam yaratır.
- **Günah keçisi:** Nerde bir yanlış olsa günah keçisi seçilir.
- **Kendini beğenmiş:** Kibir mobbing hedefi olma sebebidir.
- **Uşak:** Dalkavuk kişiliği ona mobbing uygulamasına neden olur.
- **Dürüst iş arkadaşı:** Dürüst olması bazen örgütün çıkar ilişkilerini zedeler.

### 2.5.2.3. Mobbing İzleyicileri

Bunlar mobbinge ses çıkarmayıp bir bakıma mobbinge destek olurlar. İzleyici sayısı bir ya da daha fazla olabilir, hatta örgütün yapısını korumak uğruna tüm personel bir kişiye mobbing uygulayabilir. İzleyiciler, bu davranışlarından dolayı bir hukuki soruşturma açıldığında, mobbing tanığı durumuna düşeceklerdir. İzleyiciler beş grupta toplanabilir (Serpın, 2012: 140):

- **Diplomatik izleyici:** Bunlar arabulucudur ve tarafları uzlaştırmaya çalışır. Ancak objektif kararlar vermeleri tarafların pek hoşuna gitmez. Bu da onları ileride olası mobbing mağduru hedefi yapar.

- **Menfaatçiler:** Amirlerinin sözünden çıkmazlar. Mobbing yapıcılarının yanında yer alarak menfaat beklerler.

- **İlgili kalanlar:** Bunlar mobbing aktörlerinin işyerinde huzuru kaçırdığını düşünerek olayla ilgilenirler. Tarafsız davrandıklarını belirterek her iki tarafı da eleştirerek olayı sonlandırmak isterler ve bu da, mobbing yapıcı ve mağduru tarafından hoş karşılanmaz.

- **Bir şeye karışmayanlar:** Uzaktan olanları seyrederek sessiz kalırlar.

- **İkiyüzlü davrananlar:** Sessiz kalıyor gibi görünürler fakat mobbing yapıcıya destek olurlar. Bu ikiyüzlü davranışları mobbinge uğramamak içindir.

## 2.6. Mobbingin Nedenleri

Mobbingin nedenlerine bakıldığında, nedenlerin aktörlerle ilişkilendirildiği görülür. Leymann, yönetimin ve örgütün işleyiş yapısının da mobbing nedenlerinden olduğunu söyler. (Bayrak, 2006: 436).

Mobbingin nedenleri ana başlıklar halinde şunlardır (Can, 2007: 30):

- Mobbing mağduru ve yapıcısı açısından,
- Örgütsel açıdan,
- Sosyal ortamdan kaynaklanan nedenler.

### 2.6.1. Mobbing Yapıcı Açısından Nedenler

Mobbing yapıcı güç ve otoriteyi çok iyi kullanabilir. Bilerek ya da bilmeyerek karşıdakini ezmeye çalışır. Güç ve hırsı onu mobbing yapmaya iten nedendir. Bu kişiler sevgisiz ve fiziksel şiddet görmüş bir yetişme dönemi geçirmişlerdir. Yaşadıkları olumsuzlukları çevrelerine de yansıtırlar (Bayrak, 2006:437).

Mobbing yapıcı elindeki gücü kaybetmek istemez. Herkesin ona hayran kalmasını ister. Bu hayranlığın sürmesi için de elinden geleni yapar (Koçel, 1998: 407).

Psikolojik tacizcinin mobbing yapmasının sebeplerinden biri kendisini en iyisi olduğuna inandırmasıdır. Yeni gelen personelde üstün bir yetenek görse, kıskanır ve psikolojik tacize başlar. Bu tacizi yapması, onun aşırı kariyer tutkunu, korkak, güç ve otorite düşkünü, abartılı kontrolcü bir kişiliği olduğunu gösterir (Davenport, 2003:38).

### **2.6.2. Mobbing Mağduru Açısından Nedenler**

Mobbingin en önemli zarar göreni mağdurdur. Mağdurdaki özgüven yetersizliği mobbinge yenilmesine neden olur. Einarsen'e göre bu özgüven eksikliği psikolojik tacizi tetikler (Einarsen, 1999: 21, aktaran Şahin, 2013).

Nedenlerden biri de mağdurların işlerine bağlılığıdır (Hirigoyen, 1990: 64, aktaran Atalay, 2010). Düzenli işe gitmeleri, sorumluluklarını yerine getirmeleri, çalışkanlıkları dikkat çeker.

### **2.6.3. Örgütsel Nedenler**

Örgütsel nedenler aşağıdaki başlıklarda toplanabilir (Davenport, 2003: 47):

**Kötü Yönetim:** Yönetimin işleyiş yapısında istihdamın idare edilme şekli önemlidir. Sadece referanslarına bakılarak alınan personel, mevsimlik işçiler, otoriteyi seven aşırı disiplinli kişilere yer verilmesi örgütsel yapıdan kaynaklı sorunlardır ve mobbinge neden olurlar. Kötü yönetimin başlıca özellikleri şunlardır (Davenport, 2003: 47):

- Şeffaflıktan uzak olma
- Abartılı hiyerarşik örgüt düzeni
- Liderin yetersiz idaresi
- İnsan kaynaklarına ayrılan yetersiz bütçe
- Sorunların göz ardı edilmesi
- Diyalog yetersizliği



- Ekip ruhunda eksiklik
- Sorunlar büyüdüğünde çözmek yerine geçici tedbirler alma

**Stres:** Stresin oluşmasına işten zevk almamak sebep olur. Stres ile iş mutluluğu arasındaki doğrudan ilişki mobbinge neden olur (Tutar, 2004: 106).

Küreselleşmenin insana yüklediği iş yükünün oluşturduğu stres, örgüt yapısını olumsuz yönde etkiler. Örgüt yapısındaki stres ortamı mobbing nedenidir. Örgütsel iş dağılımındaki adaletsizlik de stresi artırdığından mobbinge zemin hazırlar (Selimoğlu, 2010).

**Monotonluk:** Bazı yöneticiler işyerinde heyecan ister. Dinamik bir iş hayatına alışkın olanlar, işyeri ortamları monotonlaşmışsa, bu durum onlarda can sıkıntısına sebep olur. Can sıkıntısı artarsa personele mobbing yapmasına yol açar. Sonuç olarak monotonluk, yöneticinin personele uyguladığı mobbinge dönüşmüş olur (Yavuz, 2007: 45).

Sanayideki ilerleme de işyerlerinde monotonluğa neden olmuştur . İşyerinin kasvetli havası, sürekli aynı işi yapma bireyde mutsuzluk nedenidir (Eren, 2010: 253).

Monotonluk kişinin psikolojik durumuna, bulunduğu yere, zamana göre değişkenlik gösterir. Monotonluğun insan psikolojisiyle bağlantısı, bu değişkenlikle alakalıdır ve mobbing sebebidir (Eren, 1993: 257).

**Yüksek Beklenti ve Mükemmeliyetçilik:** Mükemmeliyetçilik, kabul edilebilmesi güç, yüksek beklentiler ortaya koyma ve çevresindeki kişilerden bu beklentilere ulaşmaları için çaba sarf etmelerini istemektir. Mükemmeliyetçi hatasız davranma çabasındadır. Bunu karşıdakinden de ister. Mükemmeliyetçi kişi sürekli çevresini eleştirir, hiçbir başarıdan tatmin olmaz ve daha yüksek beklentilerini ortaya koyar (Çepikkurt ve İnanç, 2012: 44).

Mükemmeliyetçilik mağdurda da olabilir. Düzenli, titiz olmaya çalışan mükemmeliyetçi kişilik yapısında olmak iş arkadaşlarını rahatsız edebilir. Bu da kişinin mobbinge uğramasına neden olur. Diğer yönde ise kişinin aşırı lakayt ve

düzensiz olması, devamlı hata yapması da iş arkadaşlarının mobbing uygulamasına sebep olmaktadır (Tınaz ve ark., 2008: 43).

**İşletmede İlkesizlik:** Kurumsal firmalar ilkeleriyle ayakta kalırlar. Şeffaf olma, sorumluluklarının sorgulanması, eleştirilebilir özelliği kurumsal firmalarda bulunması gereken temel ilkelerdir. Kurumsal yönetim bu ilkelerle süreklilik sağlar, personel üzerinde etkili olur. Şeffaflığı sayesinde dışarıya hesap verebilir imaj durumundadır. Bu da ilkel bir yönetimi gösterir. (Çatıkkaş, 2013: 2). Örgütün ilkelerden yoksun olması işletmede istikrarı zayıflatır. Bu istikrarsız ortam ve ilkesiz yönetim, mobbinge neden olacaktır.

**İşletme Yapısındaki Değişiklikler:** İşletmeler zamanla reorganizasyon denilen işletme yapısında kısmi ya da geniş değişikliklere gider. Buna zamanın neden olduğu koşullar sebep olur. Zamanın koşullarına ayak uydurulamadığında işletmeler planlı olarak organizasyonun yapısında oynamalar yapar. Amaç organizasyon yapısının, yeni iş koşullarına etkili şekilde uyması ve örgüt imajının güçlendirilmesidir. Bu organizasyon yapısı iş verimini direkt ilgilendirir (Özalp ve ark., 1992: 132).

Örgüt içindeki değişiklikler işyerinde rekabet ortamını doğurur. Kariyer yapma veya yerinden olmamak adına personel arasındaki rekabet, zamanla mobbinge dönüşebilir. Bu durumlar şirketin el değiştirme veya başka bir şirketle birleşmesi sırasında da görülebilir. Bu gibi ortamlarda personel kendi çalışma şeklini diğerine kabul ettirmek ister ve bu nedenle mobbinge başvurur (Minibaş ve İdiğ, 2009: 62).

**İşletme Kültürü:** Örgüt kültürü tanımlarından biri şudur: “*Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir*” (Dinçer, 1992: 271).

Örgüt kültürünün aşamaları vardır; Birinci aşaması tek kişinin fikriyle başlar. İkinci aşamada bu kişi taslağını çalışacağı örgüt arkadaşlarıyla paylaşır. Böylece taslak bir proje haline dönüşür. Üçüncü aşamada örgütün işlevsellik kazanması için fon oluşturulur. Bir yer tutulur ve işletme faaliyete geçirilir. Son aşamada örgüte üyeler katılır ve zamanla güçlenmeye başlar (Doğan, 1997: 63-64).

Bir işletme örgütü, aşamalarını güçlü geçirmediyse, örgüt yapısında sorun olur. Eğer işletme kültüründe bir zayıflık olursa mobbinge zemin oluşur (Doğan, 1997: 63-64).

**Aşırı İş Yükü:** Aşırı iş yükünün en önemli sonucu iş tatminin düşmesidir. Aşırı iş yükünü Einarsen, Raknes ve Matthiesen psikolojik tacizin önemli bir sebebi olarak görür (Karavardar, 2009: 54).

Aşırı iş yükü bindirilen personel mobbinge maruz kalarak psikolojik ve fiziksel açıdan olumsuz etkilenir (mobbing.gazi.edu.tr).

**Ödül Sistemi:** İş kültüründeki önemli unsurlardan biridir. Ödül sistemi personelin motivasyonu güçlendirir.

Spector'a göre iş doyumunu, performans ve ödül sistemi arasında korelasyon mevcuttur (Spector, 2008: 241). İş doyumunu çabayı, çaba da iş performansını etkiler. İş performansı ödül kazandırarak personeli iş doyumuna ulaştıracaktır (Özkan 2011: 121). Ödül sistemi bir rekabet ortamında oluşturur. Terfi ve ödüller personel arasında kıskançlığa neden olabilir. Bu da mobbinge yol açabilir (Karavardar, 2009: 30).

**Rol Çatışması:** Bireyin kişisel becerileri, sorumluluklarıyla bağdaşmıyorsa rol çatışmaları yaşanır. Kişinin kapasitesiyle işi arasında bir denge yoktur (Özkalp ve Kirel, 2010: 386). Rol çatışması iki farklı isteğin birbiriyle çatışması şeklinde de gerçekleşebilir. Kişi hangi rolü üstleneceğini bilemez.

**Zayıf İletişim ve Dedikodu:** Zayıf iletişim ve dedikodu önemli örgütsel nedenlerdendir. İnsanlardaki dedikodu önlenmezse, olay artık karalama kampanyasına, iftiralara kadar gider ve sonuç olarak yine mobbing oluşur (Baykal, 2005: 8).

Kıskançlıkla ilişkili olan dedikodu, mobbing izleyicilerini etkiler. Mobbing yapıcılarının, mesela yeni personel geldiğinde ona karşı sert tutumu dedikodularla ilerler. Bundan diğer çalışanlar da etkilenir. Bu nedenle izleyici kesim mağdurun karşısında olabilir (Tınaz, 2008: 128). Mobbing yapıcıları, dedikodular yayarak mağduru yıpratarak işten ayrılmasını sağlamak isterler (Baykal, 2005: 8).

Zayıf iletişim ise, diğer önemli örgütsel sebeptir. Zayıf iletişim, zayıf örgüt kültürü demektir. Zayıf iletişim rol çatışmalarını körukler, hiyerarşik yapıyı zayıflatarak örgütü güçsüz bırakır. Bu da mobbinge zemin hazırlar (Tutar, 2004: 105).

## **2.7. Mobbingin Önlenmesi ve Mobbingin Hukuki Boyutu**

### **2.7.1. Mobbingin Önlenme Şekilleri**

Mobbingin sonuçları toplumdan işverene kadar büyük bir kesimi kapsamaktadır. Bu nedenle mobbing ile mücadele gün geçtikçe daha gerekli hale gelmiştir. Mücadeledeki en önemli nokta, soruna ilişkin farkındalığın mağdurun tarafından olduğu kadar, işveren, iş arkadaşları ve tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır (Tınaz, 2006: 187).

Mağdur kişinin herhangi bir yerde mobbing ile karşılaştığında bu durumla başa çıkabilmesi için bazı kurallar vardır. Öncelikle birey kendi kişiliği üzerinde değişiklikler yapmalıdır. Kendi kişiliğini geliştirmeli, duygusal anlamda direncini üst seviyeye çıkartmalıdır. Özgüven ve öz saygının sağlanması ve bununda kişisel mesleki becerilerin geliştirilerek artırılması gereklidir. Yaşanılan olumsuz duruma mantıklı karşılıklar verilmelidir. Çünkü ani öfkeyle yapılan bir davranışın ileride telafisi olmayabilir. Stresi kontrol altına alabilmek ve psikolojinin sağlam olması gerekir. Böylece istenilmeyen bir durumla karşılaşıldığında bununla nasıl başa çıkılacağı doğru bir şekilde düşünülebilir. Resmi yollardan bu iş halledilmelidir. Sakinliği koruyarak bu olaya şahit olanlardan yardım istenmelidir. (Yapıcı, 2008: 87).

Mobbing ile başa çıkabilmede, iş hayatındaki standartları ve kendini geliştirmek önemlidir. Kötü etkileşimi önlemekte mobbing ile mücadelede önemli bir yerdedir. Amaç, işverenin çalışanın şikâyetinden önce önlemlerini almasını sağlayarak, çalışma ortamında kötü sonuçlar doğuracak uygulamasının başlamasını önlemektir (Işık, 2007: 61).

Mobbing ile mücadelede örgütlerin uyması gereken kurallar şöyle sıralanabilir (Çobanoğlu, 2005: 117):

- Mobbing ile mücadelenin başlangıcındaki örgütsel çatışmanın temellerinden biri olan liderliğin kurumsallaştırılması gerekir.
- Yönetimin çatışma, stres yönetimi gibi mesleki bilgi ve beceri gerektiren konularda yeterliliği sağlanmalıdır.
- Kurum kültürü oluşturulmalıdır ve çalışanlarda sadakat olmalıdır.
- Çalışanların görev ve sorumlulukları çok net olarak belirtilmelidir.
- Kurum çalışanına değer verdiğini hissettirmelidir.
- Çalışanlar üst yönetimden takdir, güven, övgü, adalet duygusunu alabilmelidir.
- Çalışma yaşamının insancıl hale getirilmesi, işin, çalışmanın konumuna, kişinin yetenek ve beklentilerine uygun olması gerekir.
- Toplantılardan ve eğitimlerden her çalışanın haberi olmalıdır.
- Çalışanlar fikir ve düşüncelerinin önemsendiğini görmelidir.
- Yönetici konumunda çalışanlara iş kültürü, iş ahlakı, kriz ve iletişim hakkında eğitim verilemelidir.
- Örgütsel bütünleşme sağlanmalı, örgütün hem bireysel hem de toplumsal imajı, bireyin beklentilerini karşılamalıdır.
- Çalışanlar, düzgün, dürüst olmalı ve çalıştıkları müddetçe kurumlarının arkalarında olduğunu bilmelidirler.
- Açık kapı politikası uygulanmalı, çalışanlar kapalı kapılar arkasında neler yaşandığını düşünerek güven sorunu yaşamamalıdır.
- Örgüt içinde arabuluculuk merkezi kurularak çatışma halinde olan bireylerin iletişim kurması sağlanmalıdır.

Bütün bunların yanında örgütler mobbingi önlemek için arabuluculuk kurumu oluşturabilirler. Ombudsmanlık kurumları, kötü yönetim nedeniyle zarar görenlerin şikâyetlerini ele alıp çözmekte, yönetimin hatalı ve eksik uygulamalarını kamuoyunun gündemine getirerek alternatif bir denetim kurulu olarak kabul

görmektedir. Böylece işyerinde yöneticiler ve yönetilenler arasında ilişkilerin iyileştirilmesine yardımcı olabilmektedirler (Eryılmaz, 2005: 314).

Mobbing ile mücadelede en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Çalışanlar arasında eşit ve adaletli davranmalıdırlar. Kendi işleri dışında başka işler yapmaya zorlanmamalıdırlar. Örgütte belirsizliğe asla yer verilmemelidir.

Bu konularda yöneticileri uyarma görevi insan kaynaklarına düşmektedir. İnsan kaynakları, tacizleri raporlayarak üst yönetime sunmalıdır ve araştırma yaparak çözüm önerileri sunmalıdır. Mobbing ile karşılaşıldığında bunun bildirilmesi gerektiğini ve şirketin bu konudaki prosedürlerini insan kaynakları çalışanlara bildirmelidir. Bu konuyla ilgili farkındalık yaratmak için e-bültenler gibi iletişim araçlarından faydalanılmalıdır (Shallcross, 2003: 56, aktaran Erdoğan, 2009).

### **2.7.2. Mobbinge Karşı Örgütsel Yaptırımlar**

Örgütlerin yönetim aşamasında, yönetime ilişkin oluşturulan kurallar ve yasalar, örgüt içerisindeki uygulamaların özelliklerini ve nasıl yapılacağını göstermektedir. Ancak bu kuralların uygulanış biçimi etik olarak farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin; çalışanlara eşit davranılmamakta, yetki kötüye kullanılmakta, performans değerlemeleri zaman zaman gerçeği yansıtmamaktadır. Başarılı ve başarısız olanlar arasında ayırım net değildir. Çalışanlarla iş birliği yapılmamaktadır. Eğitim farklılıklarına, yeteneğe ve tecrübeye önem verilmemektedir. Buna karşılık yaranma önemsenmekte, dedikodu artmaktadır. Tehdit eden ve usandıran davranışlar, görmezden gelinmektedir. Bu tür davranışlar örgütlerde mobbing sürecinin başlamasına ve süreklilik kazanmasına neden olmaktadır. Her sektörde mobbing görülmektedir (Paksoy, 2007: 38).

Yıldırma konusunun üst yöneticiler tarafından görmezden gelinmesi durumun büyümesinde çok etkilidir. Çünkü çalışanlar böyle bir durumda kime başvuracaklarını bilemezler. Küçük bir anlaşmazlık bile aniden kontrol dışı bir olaya dönüşebilir. Bu durum göz önüne alındığında mobbing ile bireysel başa çıkma yollarını destekleyecek bazı örgütsel başa çıkma yolları da mevcuttur. Liderlik olgusunun zayıf olduğu örgütlerde yıldırma ile daha çok karşılaşma ihtimali olduğu görülmektedir. Yöneticinin insan ilişkileri konusunda zayıflığı ve duygusal zekâdan

yoksun oluşu, mobbinge zemin hazırlar. Lider şiddetin tarafları arasında bir uzlaşma yolu bulup kaldırmazsa, hergün şiddet biraz daha büyür. İşyerinde şiddetin ortadan kalkması için yönetici, tarafları memnun edecek yada iki tarafında bazı fedakârlıklarda bulunacakları bir sonuç için müzakere teknikleri kullanmalıdır (Tutar, 2008).

İşletmelerin mobbingi engellemek için uyması gereken kurallar şu şekildedir (Davenport; Schwartz; Eliot, 2003: 116):

- Kuruluşun, amaçlarını, çalışanlarına nasıl davranacağını açıklayan bir hedefi olmalıdır. Bütün çalışmaları aynı tarafta tutan görüş ve değerlerin saptanması gerekir.
- Kuruluşun yapısı, açıkça tanımlanmış, raporlama düzeyi belirlenmiş olmalıdır.
- İş tanımları, görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanmalıdır.
- Personel politikaları, beklenen davranışları ve ahlak standartlarını da içeren kapsamlı ve yasal olmalıdır.
- Disiplin konuları, hızlı, tarafsız ve kalıcı olmalıdır.
- Çalışanlar örgütün hedeflerini ve amaçlarını benimsemiş, bu hedeflere ulaşmadaki görevleri konusunda eğitilmiş olmalıdır.
- İşe yeni girenler sadece teknik özelliklerine göre değil, duygusal zekâlarına, sorun çözebilmeye ve kendi kendini yöneten bir ekip içinde çalışabilme gibi özelliklerine göre seçilmiş olmalıdır.
- İletişim, açık, dürüst ve zamanlı olmalıdır.
- Sorun çözme konusunda, her sorunu çözmek için bir sistem olmalıdır. Sorunun gerçekten çözümlenip çözülmediği izlenmelidir.
- İş eğitimi personel gelişimi konusunda, tüm personeller için çok önemlidir. Eğitimde, teknik bilgilere ve insan ilişkilerine önem verilmelidir.
- Ekip çalışması, yaratıcılık, karar verebilme, güven ve yetkilendirme konusunda, örgüt hedeflerine ulaşmada personel katılımını mümkün olan en üst seviyeye çıkaracak yapılarda bulunmalıdır.
- İşyerinde Çalışanlara Yardım Programı gibi bir program olmalıdır. Bu olmadığında davranışsal risk tayini ve yönetimini barındıran bir eşdeğeri olmalıdır.

- Mobbingi önleme konusunda gerekirse bir birime görev verilmeli ve bu birim gözlem yaparak bunları raporlamalı ve üst düzey yöneticilere bu raporları sunmalıdır.

İşletmelere mobbingi yapan kişiyi bulurken büyük sorumluluk düşmektedir. Çünkü bu kişiyi bulurken dikkatli olmaları gerekmektedir. Yanlış kişiye yöneltilen mobbing suçlaması kişinin zor durumda kalmasına neden olabilir. Bu yüzden bu kişiler örgüt içinde görevlendirilenler tarafından kişiye fark ettirilmeden gözlem yapılmalıdır. İşletmeler mobbing konusunu hafife almamalı, bu konularda karar verirken özen göstermelidirler (Akgün, 2013)

### **2.7.3. Hukuki Açıdan Mobbing**

Mobbing kişilik haklarını ihlal ettiğinden ve düzeni bozduğundan mobbing hakkında yasal düzenlemelerin de yapılması gerekmiştir. Mobbinge ilişkin bilincin artması ve buna paralel olarak mobbingle mücadele edilmesi gerekliliği karşısında, hukukta mobbinge karşı tedbirler alınmış ve hukuki düzenlemeler yapılmıştır (Ulusoy, 2013: 130).

#### **2.7.3.1. Anayasa**

1982 Anayasasında mobbing ile ilişkilendirilen maddeler şunlardır (Demir, 2009; Eren, 2010; Teziç, 2009: 65):

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

Madde 17- Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir.

Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz.

Madde 24- Herkes, vicdan, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir.

Kimse ibadete, dini ayet ve törenlere katılmaya, dini inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dini inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz.



Madde 25 – Herkes, düşünce ve kanat hürriyetine sahiptir.

Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz.

Madde 48- Herkes dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir.

Madde 49- Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir.

Devlet çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için, çalışanları ve işsizleri korumak için, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır.

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

Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar.

### **2.7.3.2. Türk Ceza Kanunu**

TCK m.96'da “*Bir kimsenin eziyet çekmesine yol açacak davranışları gerçekleştiren kişi hakkında iki yıldan beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.*”ifadesine yer vermiştir (Sevük, 2013: 1288).

Özkul ve Çarıkçı' nın çalışmasına göre;

Mobbing suçunu maddi ve manevi unsurları bakımından karşılayan hükmün TCK'nın 96. maddesi uyarınca eziyet suçu olabileceği, eziyet suçu olarak nitelendirilmezse m.123 kişilerin huzur ve sükûnunu bozma, m.125 hakaret, m.134 özel hayatın gizliliğini ihlal, m,106 tehdit, m.117 iş ve çalışma özgürlüğünün ihlali suçlarından kamu davası açılabilir ve TCK'nın ilgili maddelerince cezalandırılabilirler (Özkul ve Çarıkçı, 2010: 481-499).

Hiyerarşik açıdan TCK'da yer alan eziyet etmek hapislikle cezalandırılan bir suçtur. İşkencede süreklilik aranmaz fakat eziyet suçunda süreklilik bulunması gerekmektedir. Eziyet suçu TCK m.2322 deki kötü muamele suçuna

benzetilmektedir. İşyerindeki mobbing her ne kadar kötü muameleyi akıllara getiriyor olsa da suçu işleyenler kötü muameleyi bakmak, büyütme, korumak gibi yükümlülüğü oldukları üzerinde işlemesinden dolayı mobbing davranışlarını kötü muamele olarak düşünmek doğru değildir. Bu madde ile mağdur maddi ve manevi açıdan korunarak onur ve şahsiyetinin zarar görmesi engellenmek istenmiştir. Bu suçla mağdur eziyete maruz kalarak insan olarak olması gereken yerin altında yer almaktadır ve kişilik açısından ilerisi içinde olumsuz etkiler bırakabilecek davranışlara maruz kalmaktadır (Tezcan vd. 2007: 247).

Kişilerin huzur ve sükûnunu bozma suçu TCK'nın 123. maddesinde yer alan bir suçtur. *“Huzur ve sükununu bozmak maksadıyla bir kimseye ısrarla telefon edilmesi, güürültü yapılması ya da aynı maksatla hukuka aykırı başka bir davranışta bulunulması halinde ise mağdurun şikayeti üzerine faile üç aydan bir yıla kadar hapis cezası verilir”* (TCK m.123).

Hakaret suçu; bu suç tipinde korunmak istenen kişilerin şeref ve haysiyetidir. TCK m.125'de;

Bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiile ya da olgu isnat eden ya da yakıştırmalarda bulunmak ya da sövmek suretiyle bir kimsenin onur veya şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır. Mağdurun gıyabında hakaretin cezalandırılabilmesi için fiilin en az üç kişiyle ihtilat edilerek işlenmesi gerekir. Fiilin, sesli, yazılı veya görüntülü bir iletiyle işlenmesi halinde, yukarıdaki fıkra da belirtilen ceza hükmolunur (TCK. m.125).

TCK'da m.134 'de özel hayatın gizliliğine ilişkin madde de; kişilerin özel hayatını ve gizliliğini ihlal eden kimse, altı aydan iki yıla kadar hapis ve adli para cezası ile cezalandırılması öngörülmüştür. İşveren çalışanın özel hayatına, aile yaşantısına saygı göstermediğinde suçu işlemiş olur (Kazancı, 2008).

TCK m.106'da;

Bir başkasını, kendisinin veya yakının hayatına, vücut veya cinsel dokunulmazlığına yönelik bir saldırı gerçekleştireceğinden bahisle tehdit eden kişi, altı aydan iki yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Malvarlığı itibariyle büyük bir zarara uğratacağından veya sair bir kötülük edeceğinden bahisle tehditte ise, mağdurun şikâyeti üzerine, altı aya kadar hapis veya adli para cezasına hükmolunur. Tehdit, silahla, kişinin kendisini tanımayacak bir hale koyması suretiyle, imzasız bir mektupla veya özel işaretlerle, birden fazla kişi tarafından birlikte ve var olan veya var sayılan suç örgütünün oluşturdukları korkutucu güçten yararlanarak işlenmesi halinde fail hakkında iki yıldan beş yıla kadar hapis cezası verilmesi hükmolunur (Özkul ve Çarıkçı 2010: 25).

TCK m.117'de iş ve çalışma özgürlüğünün ihlali suçu belirtilmiştir. "*İş ve çalışma hürriyetini ihlal eden kişiye, mağdurun şikâyeti halinde, altı aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası verilir.*" İşverenin çalışanın çalışmasını engellemek ve yıldırım için yaptığı bu davranışlar mobbingdir (Temizel 2013: 210).

Cinsel taciz ve cinsel saldırı suçları TCK'nın 102. maddesinde, "*Cinsel davranışlarda bir kimsenin vücut dokunulmazlığını ihlal eden kişi, mağdurun şikâyeti üzerine, iki yıldan yedi yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.*" şeklinde belirtilir. Yine cinsel taciz ile ilgili TCK'nın 105. maddesi, "*Bir kimseyi cinsel amaçlı taciz eden kişi hakkında, mağdurun şikayeti üzerine üç aydan iki yıla kadar hapis cezası veya para cezasına hükmolunacaktır.*" şeklindedir (TCK. m.102, m.105).

### **2.7.3.3. İş Kanunu**

4857 sayılı İş Kanununun 77. maddesi birinci fıkrası hükmü uyarınca;

İşverenler, işyerlerinde işçi sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması için gerekli olan her türlü tedbiri almak ve bu tedbirlere ilişkin araç ve gereçleri eksiksiz olarak bulundurmaları zorundadır. Söz konusu maddenin ikinci fıkrasına göre ise, iş yerinde alınan işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek; işçileri, mesleki riskleri, bu risklere

karşı alınacak önlemler ve haiz oldukları hak ve sorumluluklar konusunda bilgilendirmek ve işçilere işçi sağlığı ve iş güvenliği eğitimi vermek de işverenlerin bu kapsamdaki sorumlulukları arasındadır (İ.K. md. 77).

4857 sayılı İş Kanununun 5. maddesinde işverenin işçilere eşit davranması gerektiği geniş bir şekilde düzenlenmiştir. İş sözleşmesi sağlandıktan sonra işçi ve işverenin birbirlerine karşı sorumlulukları oluşmaktadır. Çalışanların işe bağımlılık, işverene sadakat ve görevini yerine getirme şartı, işverenin işe, çalışanlarını gözetme ve ücretini düzenli ödeme şartı bulunmaktadır. İş sözleşmesinde belirtilmişse, işveren işçinin yapacağı işi değiştiremez.

İş Kanununun 22. maddesinin ikinci fıkrası hükmü gereği; “ İş sözleşmesi tarafları ancak aralarında anlaşmak suretiyle çalışma koşullarını değiştirebilir. Ayrıca işveren işçinin hâlihazırda yaptığı işten daha ağır bir işte çalıştırılması gibi, iş görme borcunda esaslı bir değişiklik yapamayacaktır” (İzmir ve Fazlıoğlu, 2011: 27).

#### **2.7.3.4. Borçlar Kanunu**

2002 tarihinde yasalaşan 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanunu'nun 417. maddesi Türkçe de psikolojik taciz anlamına gelen mobbing kavramını düzenlemiştir. 818 sayılı yürürlükte bulunan Borçlar Kanununun 332. maddesinde işçinin kişiliğinin genel olarak korunması ele alınarak düzenlenmiştir (Sevimli, 2013: 113).

416. madde üç fıkradan oluşmaktadır:

Maddenin birinci fıkrası; işverenin işçinin kişiliğini koruma, kişiliğine saygı gösterme, sağlığını gözetme, işyerinde ahlaka uygun bir düzenin gerçekleşmesini sağlama yükümlülüğünü öngörmektedir. ( B.K. m.416)

Maddenin ikinci fıkrasında, işverenin işçinin sağlık, yaşam ve bedensel bütünlüğünü korumak için gerekli önlemleri alma yükümlülüğü öngörülmektedir (Öksüz, 2010). Fıkraya göre, işverenin özellikle iş kazalarına karşı gerekli önlemleri alma sorumluluğu vardır.

Maddenin son fıkrasında “İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir” denilmiştir. Fıkroda, sözleşmeye aykırılıktan dolayı tazminat yükümlülüğüne ilişkin hükümlere gönderme yapılmıştır. Zararların giderilmesi için, haksız fiillere ilişkin zamanaşımı süresi yerine, sözleşmeye aykırılık sebebiyle zamanaşımına ilişkin hükümler uygulanacaktır (Oral, 2014: 306).

### **2.7.3.5. Türk Medeni Kanunu**

Maddi ve manevi tazminat istemleri ile hukuka aykırı olarak saldırı dolayısıyla elde edilmiş kazancın vekâletsiz şekilde iş görme hükümlerine göre kendisine istemde bulunma hakkına sahiptir ve Türk Medeni Kanununun 24. maddesinde hukuka aykırı olarak kişilik haklarına saldıran kimse, hâkimden, saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir. Kişilik hakkı zedelenen kimsenin rızası, daha üstün nitelikte özel veya kamusal yarar ya da kanunun verdiği yetkinin kullanılması sebeplerinden biriyle haklı çıkmadıkça, kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır (M.K. md.24).

### **2.7.3.6. Sendikalar Kanunu**

2821 Sendikalar Kanununun 31. maddesinde sendikalara üye olan işçiler ile üye olmayan işçiler arasında eşitlik olunması gerektiği vurgulanmıştır. Madde de; İşverenin bir sendikaya üye olan işçilerle sendikaya üye olmayan işçiler arasında, işin sevkinde, dağıtımında, işçinin mesleki ilerlemesinde, işçinin ücret, ikramiye ve primlerinde, sosyal yardım ve disiplin hükümlerinde ve diğer hususlara ilişkin hükümlerin uygulanması ve çalıştırılmaya son verilmesi bakımından herhangi bir ayırım yapılamayacağı hükmü bulunmaktadır. Ücret, ikramiye, prim ve paraya ilişkin sosyal yardım konularında toplu iş sözleşmesi hükümleri saklı olunacağı kanunda belirtilmiştir (S.K. md.31).

### **2.7.3.7. 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu**

2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanununun 38. maddesinin ikinci fıkrasında greve katılan ve katılmayanlar arasında ayrımcılık yapılmamasına

ilişkin madde yer almaktadır. Greve katılmayanların veya katılmaktan vazgeçenlerin iş yerinde çalışmaları engellenemez. Greve katılan ve lokavta maruz kalan işçilerin işyerine giriş çıkışı engellemeleri, işyeri önünde toplanmaları yasaklanmıştır (Temizel, 2013: 123).

#### **2.7.4. Mobbingden Korunma Yolları**

Mobbinge maruz kalan kişi öncelikle nasıl bir yol izlemesi gerektiğini, ne yapacağını bilmelidir. Olmak istediği yeri hedeflemeli ve bu hedefe ulaşmak için gereken planı oluşturmalıdır. Ne yapacağını bilmeden beklerse, bu mobbing sürecini hızlandır. Mobbingin farkına varıp bu konuda incelikle düşünmek ve yapacaklarını planlı bir şekilde ortaya koymak mobbing riskini büyük ölçüde düşürmektedir (Karakale, 2011: 54).

Mobbing kişinin tek başına mücadele edebileceği bir durum değildir ve oldukça zorlanır. Bu durumda işyeri dışındaki arkadaşların ve ailenin vereceği destek mobbing ile başa çıkılmasında çok önemlidir. Mobbingi yaşayan kişi sadece kendisi bu durumdan etkilenmez, ailesi ve arkadaşları da mobbingi bireyle beraber yaşamaktadırlar. Mobbing mağdurunun ailesi birey eve geldiğinde onu yılmış olarak gördüğünde üzülmede yardım etmek istemektedir. Ailesinin ve arkadaşlarının yanında olduğunu görmek mobbinge karşı direnme gücünü arttıracaktır. Mobbinge uğrayan bir bireyin ailesi ve arkadaşları bu bireye aşağıdaki şekillerde yardımcı olmayı deneyebilir (Karakale, 2011: 64).

- Mağduru her konuda dinleyerek
- Mobbingi tanımlamasına yardımcı olarak
- Terapi önererek, terapist bulması için ona yardım ederek
- Doktora gitmeyi önererek
- Yasal yollara başvurması gerektiğini hatırlatarak
- Mağdurun yanında olduğunu ona hissettirerek

## **2.7.5. Mobbing Mağdurlarının İzleyebilecekleri Hukuksal Süreç**

### **2.7.5.1. İdareye Şikâyet Başvurusu**

Mobbing mağdurları, işyerindeki diğer çalışma arkadaşlarından rahatsızlık yaşadıklarında bunu idareye bildirebilirler. İlk muhatap idaredir. Çünkü idare çalışanlarını gözlemler ve mağdur olan çalışanına yardımcı olarak mobbing kullanan kişiye bazı yaptırımlarda bulunur. Özellikle işyerinde hangi eylemlerde hangi cezaların uygulanacağı hukukumuzda yer almamaktadır ve bu nedenle yöneticilerin takdirine kalmaktadır. Kanunla bağdaştırıldığında da 657 sayılı kanun kapsamında yer alan disiplin hükümlerine bakılabilir. Bu kanunda, disiplin cezaları ve hangi hallerde uygulanacakları belirtilmiştir. Madde kapsamında, toplam beş adet disiplin cezası öngörülmüştür. Bunlar; uyarma, kınama, aylıktan kesme, kademe ilerlemesinin durdurulması ve işten çıkarma şeklindedir. İşyeri çalışanını yazılı olarak uyarır. Kusurlu olduğunda yazılı olarak bildirir ve kınar. Gerekirse aylığından kesinti yapılır. Aynı şekilde devam ederse çalışanın kademe ilerlemesi durdurulur. Çalışanını kaybetmek istenmeyen bir durum olsada huzursuzlukta işyerinde istenmeyen bir durumdur. Tüm bunlara rağmen çalışan davranışlarını düzeltme eğiliminde değilse işine son verilir (Sancakdar, 2001).

### **2.7.5.2. Türkiye İnsan Hakları Kurumuna Başvuru**

21.06.2012 tarih ve 6332 sayılı Türkiye İnsan Hakları Kurumu Kanununda;

Madde 1- Amaç ve kapsam olarak, insan hakları korunması ve geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapmak üzere Türkiye İnsan Hakları Kurumunun Kurulması ile teşkilat, görev ve yetkilerine ilişkin esasları düzenlemektir.

Madde 4- Kurum, insan haklarının korunmasına, geliştirilmesine ve ihlallerin önlenmesine yönelik çalışmalar yapmak; işkence ve kötü muamele ile mücadele etmek; şikâyet ve başvuruları incelemek ve bunların sonuçlarını takip etmek; sorunların çözüme kavuşturulması doğrultusunda girişimlerde bulunmak; bu amaçla eğitim faaliyetlerini yürütmek; insan hakları alanındaki gelişmeleri izlemek ve değerlendirmek amacıyla araştırma ve incelemeler yapmakla görevli ve yetkilidir.

Madde 12- İnsan hakları ihlaldinden zarar gördüğü iddiasında bulunan gerçek ve tüzel kişi kuruma başvurabilir. Bu hakkın etkin bir şekilde kullanılmasına hiçbir surette engel olunamaz.

Madde 2 (2)'de ise Başvurulara ilişkin usul ve esaslar kurum tarafından çıkarılacak yönetmelikle belirlenir şeklinde vurgulanmıştır (<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k6332.html>).

### **2.7.5.3. Kamu Denetçiliği Kurumuna Başvuru**

Psikolojik tacize uğrayan kamu görevlisi, Kamu Denetçiliği Kurumuna başvurur. Anayasa'nın 74. maddesine göre; *“Herkes, kamu denetçisine başvurma hakkına sahiptir.”*

Madde 5- Kurum, idarenin işleyişi ile ilgili şikâyet üzerine, idarenin her türlü eylem ve işlemleri ile tutum ve davranışlarını; insan haklarına dayalı adalet anlayışı içinde, hukuka ve hakkaniyete uygunluk yönlerinden incelemek, araştırmak ve idareye önerilerde bulunmakla görevlidir. (<http://www.turkhukuk sitesi.com/mevzuat.php?mid=5562>)

6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu kanunu m. 3/1'de idare tanımlanarak, bu kanuna göre hangi kurum ve kuruluşlara karşı şikâyet hakkının kullanılabileceği hükmü oluşturulmuştur. Buna göre, psikolojik tacize maruz kalan kamu görevlisinin Kamu Denetçiliği 'ne yapacağı başvuru sonrasında verilecek olan karar idari davaya konu olabilecek icrai bir karar niteliğinde olmayacaktır. Kamu Denetçiliği Kurumu idareye sadece tavsiyede bulunur (Tezcan ve ark., 2010).

### **2.7.5.4. Kamu Görevlileri Etik Kuruluna Başvuru**

Mobbinge uğrayan kamu görevlileri, kamu kurum ve kuruluşlarında etik davranış ilkelerine aykırı uygulamaların olduğu iddiası ile, Kamu Kurumları Etik Kurulu'na başvurabilirler. 5176 sayılı Kanun m. 4/1'e göre Kurula en az genel müdür ve bu seviyedeki kamu görevlileri hakkında başvurulabilir. Maddenin ikinci fıkrasına göre, *“Diğer kamu görevlilerinin, etik davranış ilkelerine aykırı uygulamaları bulunduğu iddiasıyla yapılacak başvurular, ilgili kurumların yetkili*



*disiplin kurumlarında, kurul tarafından çıkarılan yönetmeliklerinde belirlenen etik davranış ilkelerine aykırı olup olmadığı yönünden değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda alınan karar, ilgililere bildirilir.” 4. maddenin son fıkrasında ise “Yargı organlarınca görülmekte olan veya yargı organınca karara bağlanmış bulunan uyuşmazlıklar hakkında kurula veya yetkili disiplin kurullarına başvuru yapılamaz. İnceleme sırasında yargı yoluna gidildiği anlaşılan başvuruların işlemi durdurulur.” (Turhan, 2013: 108).*

5176 sayılı kanunun 5. maddesine göre; Kamu Görevlileri Etik Kurulu, başvuruları incelemeyi ve araştırmayı en az üç ay içinde sonuçlandırmak zorundadır. Kurul, sonucu ilgililere ve Başbakanlığa bildirir. Kurulun inceleme ve araştırma sonucunda verdiği kararlar, kamu görevlilerinin davranışlarının etik olup olmadığıdır. Bu kararlar, idari davaya konu olmazlar (Gözler, 2003: 120).

#### **2.7.5.5. Tazminat Davasının Açılması**

Kamu görevlilerine uygulanan mobbing, hem idari hemde eylemlerle gerçekleştirilebilir. Kamu görevlileri, baskı, yıldırma, disiplin cezası verme, naklen atama veya geçici görevlendirme gibi idari işlemlerin iptali için idari yargıda iptal davası açabilirler. Fakat psikolojik taciz nedeniyle oluşan zararın tazmini için ya kamu görevlisinin kişisel kusurundan dolayı kamu görevlisine karşı adli yargıda tazminat davası açılabilir yada hizmet kusuru nedeniyle idare aleyhinde idari yargıda tam yargı davası açılabilir (Turhan, 2013: 109).

Psikolojik tacizde bulunan kamu görevlisinin davranışlarının, kamu görevlisinin kişisel kusurunu yoksa görev kusuru mu olduğu belirlenmelidir. Fakat bunu belirlemek her zaman çok kolay olmamaktadır. Kişinin kin, nefret, menfaat veya düşmanlık için görevini kötüye kullanması kişisel kusur olsada yargıda bunu belirleyebilecek herkesin uzlaştığı net ölçütler mevcut değildir. Görev kusuru ise hizmetten ayrılmaz ve kişi yetkisini kullanarak kusuru oluşturur. Dava kamu görevlisine değil idareye açılır. Çünkü idarenin tazminatı ödeyebilme gücü daha nettir. İdare de daha sonra kamu görevlisinden ödediği miktarı geri alma hakkına sahiptir (Turhan, 2013: 111)

### **2.7.5.6. Çalışmaktan Kaçınma Hakkının Kullanılması**

20.06.2012 tarihi ve 6331 sayılı İş Güvenliği Kanununa göre, kamu sektörü ve özel sektörde çalışanlara “*çalışmaktan kaçınma hakkı*” tanınmaktadır. Kanununun 13. maddesinin 1. ve 2. fıkrasına göre ([www.csgb.gov.tr](http://www.csgb.gov.tr)) :

(1) Ciddi ve yakın tehlike ile karşı karşıya kalan çalışanlar kurula, kurulun bulunmadığı işyerlerinde ise işverene başvurarak durumun tespit edilmesini ve gerekli tedbir alınmasına karar verilmesini talep edilebilir. Kurul acilen toplanarak, işveren ise derhal kararını verir ve durumu tutanakla tespit eder. Karar, çalışana ve çalışan temsilcisine yazılı olarak bildirilir.

(2) Kurul veya işverenin çalışanın talebi yönünde karar vermesi halinde çalışan, gerekli tedbirler alınmaya kadar çalışmaktan kaçınabilir. Çalışanın çalışmaktan kaçındığı dönemdeki ücreti ile kanunlardan ve iş sözleşmesinden doğan diğer hakları saklıdır. ([www.csgb.gov.tr](http://www.csgb.gov.tr))

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamına hem özel sektörde hem de kamu sektöründe çalışanlar girdiği halde, 22. madde sadece özel sektörde çalışanlara yönelik düzenlenmiştir.

22. maddenin 1. fıkrasına göre; “*Elli ve daha fazla çalışanın bulunduğu ve altı aydan fazla süren ve sürekli işin yapıldığı işyerlerinde işveren, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmalarda bulunmak üzere kurul oluşturulur. İşveren, iş sağlığı ve güvenliği mevzuatına uygun kurul kararlarını uygular.*” (İSGK, m.22)

Bu hükümden iş sağlığı ve güvenliği kurulunun bütün kamu kurum ve kuruluşlarında kurulması gerektiğinden bahsedilmemektedir. Fakat ilgili kamu kurum ve kuruluşunda böyle bir kurum bulunmasa bile, bu madde kapsamında idare gerekli tedbirleri almak zorundadır.

### **2.7.5.7. Cumhuriyet Başsavcılığına Şikâyette Bulunma**

4483 Sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin yargılanması hakkında kanunun uygulanmasına ilişkin olarak İçişleri Bakanlığı’na yürütülecek işlemlere açıklık ve işlerlik getirmek amacıyla düzenlenmiştir.

Madde-5 Memur ve diğer kamu görevlileri hakkında yapılan ihbar ve şikâyete konu olan eylem ve işlemlerinin hukuki durumunun tespiti amacıyla yapılan inceleme ve soruşturma çalışmasıdır.

Madde-7 4483 sayılı Kanununun 4. maddesine göre Cumhuriyet Başsavcıları, memur ve diğer kamu görevlilerinin bu kanun kapsamına giren suçlara ilişkin herhangi bir ihbar aldıklarında veya böyle bir durumu öğrendiklerinde ivedilikle toplanması gerekli ve kaybolma ihtimali bulunan delillerin tespitten başka hiçbir işlem yapılmayarak ve hakkında ihbar ve şikâyette bulunana, memur ve diğer kamu görevlilerinin ifadesine başvurmaksızın evrakın bir örneğini ilgili makama göndererek soruşturma izni isterler.

Madde-8 İhbar ve şikâyetin genel ve soyut nitelikte olmaması, ihbar veya şikayette olay belirtilmemesi durumunda yetkili merci tarafından ön inceleme yapılır. Ön inceleme yapmakla görevlendirilenler, düzenledikleri raporlarını, 4483 Sayılı Kanununun 7. maddesi ile belirtilen karar verme süresinin tamamlanmasından en az beş gün önce, karar verilmesine imkân sağlamak üzere yetkili mercie teslim ederler (<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4448.html>).

## **2.8. Mobbing İle İlgili Yapılan Araştırmalardan Bazıları**

İnsan duygu ve düşünceleri olan bir varlıktır. Kişilerin yaşamış olduğu mobbing olayları onların hem duygularında hem de düşünsel sistemlerinde bozukluklara yol açacaktır. Bu bozukluklar yaşam enerjisini bitirir ve hastalık süreci başlar. Mobbinge maruz kalan kişilerin ruh sağlıklarında etkisi uzun yıllar, beklide bir ömür sürebilecek izler oluşmaktadır (Kılıç, 2006).

Toker'in 2006 yılında yaptığı çalışmasında, hem resmi hem de özel ilköğretim okullarında öğretmen ve okul yöneticilerinin zaman zaman yıldırmaya hedef oldukları belirlenmiştir. Çalışmada en sık yaşanan yıldırmalar arasında, sözün kesilmesi, yaptığı işin haksızca eleştirilmesi ve başarılarının küçümsenmesi sıralanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma davranışlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Buna göre kadın öğretmenlerin, sosyal ilişkilere ve mesleki konulara yönelik, erkek öğretmenlerin biraz daha kişisel ve şiddete yönelik yıldırma davranışları ile karşılaştıkları saptanmıştır. Araştırmada hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin yıldırma ile başa çıkmada en çok kullandıkları strateji bağıllık ve en son kullandıkları strateji göz ardı etme şeklinde ortaya konulmuştur (Toker, 2007).

Aktop'un 2006 yılında yaptığı çalışmada, Anadolu Üniversitesi öğretim elemanlarının yaşlarının, ünvanlarının, cinsiyetlerinin ve fakültenin yıldırma davranışlarını algılamaları üzerindeki etkiler incelenmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular öğretim elemanlarının yaşları ile fakülte içinde öğretim elemanlarına yönelen davranışlar içinde onlar nezdinde sosyal ilişki ve itibara saldırı niteliğinde algılanması arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Aktop, 2006).

Kök'ün, 2006 yılında bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel bankalarda istihdam edilen çalışanlar üzerinde yapılan anket sonucunda özel bankalarda çalışanların yıldırma davranışlarıyla karşılaşma düzeyinin kamu bankasında çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde olduğu vurgulanmıştır. Bu sonuç araştırmacı tarafından özel sektör bankalarında çalışanlar açısından kapitalist zihniyet merkezli toplumsal faktörlerin yıldırma davranışlarında etkisinin daha yüksek olması biçiminde açıklanmaktadır (Kök, 2006).

Karacaoğlu'nun KKTC'deki sağlık sektöründe çalışanlar üzerinde yapmış olduğu araştırmada, kültürel farklılığa dayalı kimlik algılamalarından kaynaklanan bir yıldırma durumunun olup olmadığı araştırılmıştır. Buradaki kültürel farklılık 1974'den sonra Kıbrıs'a yerleşen Türkiye kökenlilerle, daha önceden yerleşik olan ve kuzeyde yaşayan Kıbrıs'luların kültürel farklılığına dayanmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda ebeveynlerin her ikisi de Türkiye kökenli olanlarla Kıbrıs kökenli olanlar arasında kimliğe yönelik yıldırma önemli bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006).

Konaklama işletmelerinde yapılan araştırmalarda ise, yöneticilerin personelin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna göre mobbing uygulamaktadır. Çalışan personelin itibarına saldırı, giyim tarzıyla alay etmek, yöneticilerden tehditler almak gibi yıldırma politikaları uygulanmıştır (Çalışkan ve Tepeci, 2008).

### 3. VERİMLİLİK KAVRAMI VE ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ

#### 3.1. Verimlilik Kavramı

Verimlilik, belli bir süre içinde elde edilen çıktının bunu sağlayan girdiye oranıdır. Üretim sonucunda elde edilen ürünün işgücü sayısı, işgücü saati, makine saati gibi verimlilikle ilgili ölçütlere bölünmesi ile elde edilen sayısal değerdir. Üretimde kullanılan girdiler ve sonuçta elde edilen üretim, dikkate alınırsa fiziki verimlilik, üretimde kullanılan girdilerin ve üretimin parasal değeri dikkate alınırsa parasal verimlilik hesaplanır (Kutlu, 2013: 9).

Verimlilik işletmenin genel performansını ölçmek ve geliştirmek, üretim kapasitesi, çıktı tahmini, kaynak gereksinimi ve maliyet tahminlerinin bütçe amaçlarına uygun olarak yapılabilmesini sağlamak, çalışma koşullarını iyileştirmek açısından işletmeler için çok önemlidir. İşletmelerin başarısı verimliliğin artışıyla doğru orantılıdır (Paşaoğlu, 2012: 95).

İşletmeler açısından verimlilik, en az maliyetle en fazla ürün elde edilmesidir. Verimliliğin artması ile sağlanan ek kar işletme çalışanlarına dağıtıldığında verimliliğin sonuçları ülke bazında hissedilmektedir. Yani enflasyon ve işsizlik azalmakta refah düzeyi artmaktadır (Kahya ve Karaböcek, 2009: 2).

Verimlilik artışı, en doğru işi en iyi yapabilmektir. Verimlilik iki temel gruba ayrılır. Bunlar (Orhan, 2006):

- Dış (denetlenemeyen) faktörler: İşletmenin dışında olanlar.
- İç (denetlenebilir) faktörler: İşletmenin denetiminde olanlar.

Verimliliği artırmak için, bu faktörler için sorun oluşturanları belirledikten sonra denetlenebilir olanları ayırmak gerekir. İç faktörlerin denetlenebilme özelliği olduğu için değiştirilebilir ve iyileştirilebilirler. Verimliliği etkileyen iç faktörleri değiştirebilme kolaylığına göre ayırmak mümkündür. Kolay değiştirilemeyenlere katı faktörler, kolay değiştirilenlere esnek faktörler diyebiliriz (Orhan, 2006).

Verimlilik ve kalite arasındaki ilişki oldukça önemlidir. Çünkü, kalite verimliliğin bir parçası olduğu gibi, bütün iş ve üretim sistemlerinin unsurlarının

strateji, organizasyon, insanlar, teknoloji, süreçleri göz önüne alındığında, kalite verimliliğin önemli bir faktörüdür. İşletmeler açısından çıktı sayısının niceliği kadar niteliği de önemlidir. Yeni ürün kalite açısından en az önceki kadar kaliteliyse verimlilik artmıştır denilebilir (Prokopenko, 1992: 56).

### 3.2. Çalışan Verimliliği

Örgütte çalışanlar kendilerinden beklenenleri, işleri hakkında gerekli bilgileri ve nasıl yapmaları gerektiğini, üstlerinin ve diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini ancak iletişim sayesinde öğrenirler. Örgütte bilginin iletilmesinin yönetim açısından önemi kadar, çalışanlarında olumlu davranışlar göstermesi açısından çok önemlidir. İletişimin yetersiz olduğu veya olmadığı durumlarda örgütte belirsizlik oluşacaktır. Belirsizlikte, güvensizlik, örgüte bağlılıkta yetersizlik, verimlilikte azalma, stres, işe devamda azalma ve işten ayrılmalara neden olmaktadır (Bozkurt, 2008).

Çalışan verimliliği açısından iş rotasyonu da önem arz etmektedir. *“İş rotasyonu, çalışanların iş yerindeki görevlerinin planlı bir şekilde değiştirilmesidir.”* Çalışanlar yapılacak olan işin bütün etaplarında görevlendirilirlerse yapılan iş hakkında daha fazla bilgi sahibi olurlar ve kendi işlerinin üretim sürecindeki yerini anlamış olurlar. Bu çalışanın gelişmesi açısından önemli bir faktördür. Kişi üretimdeki rolünü öğrenerek psikolojik açıdan tatmin olur ve uzmanlaşmanın çalışanlar üzerindeki psikolojik olumsuzlukları da azalır (Dinler, 2008: 6).

Verimliliği etkileyen faktörlerden bir diğeri de ekonomik etmenlerdir. Yönetimin çalışanlardan beklentileri karşılandığında onları daha da teşvik etmek için maddi olarak ödüllendirir. Ödül çalışanların ihtiyacı ve beklentisi doğrultusunda motivasyon oluşur. Yüksek performans, devamsızlık, yaratıcılık, yetenek, kalitede artış ve benzeri olumlu durumlar ekonomik ödüller için sebep teşkil edebilirler (Pekel, 2001: 31).

Ücret işletmeler için maliyet, çalışan için tatmin aracıdır. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamaması iş tatmini açısından önemlidir. Kişiye göre, yaptığı işle aldığı ücret orantılı ise, tatmin olmaktadır. Çalışanların tatminleri

verimlilikleri ile doğru orantılıdır. Çalışanın iş tatmini yüksekse örgüte bağlılığı da verimliliği de aynı oranda yükselir. Ücret konusunda aynı işi yapan kişilere aynı ücret ödenmelidir. İşte başarılı olması, iş tatmininin ve ücret tatmininin oluşması için çalışanın beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine bağlı bir şekilde adil olunmalıdır (Bozkurt, 2008: 3).

Çalışanlar daima daha iyi ücret almak isterler. Ücret, iş görenin çalışma ve işletmeye bağlanma nedenidir. Performans artışıyla ücret artışı doğru orantılı olmalıdır. Çalışanların daha verimli ve istekli olmaları için sabit ücretlerine ek ücretler eklenmesi işletmeler açısından önemlidir. Prim teşvik unsurudur. Prim, çalışmaya teşvik etmekle beraber çalışanlarda daha fazla performans gerektirdiği için daha fazla yorgunluğa sebep olmaktadır. Çalışanların hastalandıklarında problemsiz bir şekilde tedavi olmaları için sosyal güvenlik hakları da vardır ve bunu işveren sağlar. Ayrıca ileride emekli olmalarında önemlidir. Bunlar sağlandığında çalışan tedirgin olmadan, performans düşüklüğü yaşamadan çalışmasını sürdürecektir (Allen, 1990: 18, aktaran Doğan ve Kılıç 2007).

### **3.2.1. Çalışan Verimliliğini Etkileyen Faktörler**

Verimlilik “*aynı çıktıyı daha az maliyetle üretmek ya da aynı maliyetiyle daha fazla ürün üretmek şeklinde tanımlanabilir.*” Bu nedenle verimliliği arttıran faktörler sadece daha az maliyetle ürün elde edilmesini sağladığı için değil aynı zamanda daha fazla ürün üretmek, ölçek ekonomilerinden yararlanma olanağı sağladığı için verimliliğin sağlanmasında önemlidir (Lenger, 1997: 27, aktaran Akbal, 2010).

Verimlilik üzerinde etkili birçok faktörden söz etmek mümkündür. Bunlardan bir tanesi fiziksel faktörlerdir. Çalışanlara sağlık ve iş güvenliği açısından uygun bir ortam sağlandığı oranda iş gücünün verimi olumlu etkilenir. (Tor 2011: 31).

Çalışma ortamını engelleyen fiziksel faktörler şunlardır:

**Gürültü:** Bizi rahatsız eden ve kulağa hoş gelmeyen seslerdir gürültü. İş yerindeki gürültü çalışanları olumsuz etkileyerek çalışmalarındaki verimlerini düşürür. Sürekli olan gürültüler sonucu çalışanlarda sinir bozuklukları, isteksizlik,

tansiyon yükseklikleri gibi rahatsızlıklar görülür. Gürültüsüz bir iş ortamı için aşağıdaki önlemler alınmalıdır (Bilgin 1990: 55):

- Makinelerin bakımları düzenli olarak yapılmalıdır.
- Çok gürültü yapan makineler çalışanların yoğun olmadığı yerlerde bulundurulmalıdır.
- Gürültülü ortamlarda çalışmak zorunda olanlar, gürültüyü önleyici cihazlar kullanmalıdırlar.
- Gürültülü ortamlarda çalışanların belli sürelerde dinlendirilmesi gerekir.

**Titreşim:** Çalışanları olumsuz etkileyen faktörlerden birisi de titreşimdir. Çalışanların oturdukları yer ve kullandıkları bazı araçlar titreşimden etkilenmelerine neden olmaktadır. Titreşimli ortamlarda çalışanlarda ruhsal ve bedensel yorgunluk oluşmakta ve daha ileride daha ciddi sağlık problemlerine yol açmaktadır. Özellikle görme açısından bozukluklara neden olabilmekte, bu da hata sayısının artmasına, kalitenin bozulmasına, iş süresinin de uzamasına neden olmaktadır (İncir, 2008: 39).

**Aydınlatma:** İşyerlerinde aydınlatmaların oldukça iyi olması gerekir. Çünkü aydınlatma verimlilik açısından ve çalışanların sağlığı açısından önemlidir. İyi bir aydınlatma olmadığında göz bozuklukları olabilmekte ve bu da çeşitli iş kazalarına neden olurken çalışanların motivasyonlarının da düşürmektedir. Çalışma ortamında iyi bir aydınlatma için aşağıdakiler yapılmalıdır (Gürsoy, 1985: 10):

- Aydınlatma çalışma alanının büyüklüğüne göre yapılmış olmalıdır.
- Işık çalışanların gözüne dik bir şekilde gelmemelidir.
- Çalışma yerinde mümkün olduğunca güneşten faydalanılmalıdır.
- Doğal ışık sağlanamıyorsa beyaz ışıklı lambalar kullanılmalıdır.
- Işık, çalışanın sağ, üst arka tarafından gelmelidir (<http://www.muhasibetr.com/yazarlarimiz/erdogan/007/ - ftn8>).



**Hava Koşulları:** Kötü hava koşulları, yani işyerindeki ısının az veya fazla olması hem sağlık açısından hemde verimlilik açısından problemlere neden olur. İnsanın biyolojik vücut ısısı düşünüldüğünde fazla sıcaklık çalışmada durgunluğa neden olmaktadır. Fazla soğuk ise çalışma performansını düşürmektedir. Çalışma yerlerinde olması gereken sıcaklıkla ilgili evrensel bir belirleme olmamasıyla beraber ülkemizde 18-22 derece arasında olması gerektiği kabul edilmektedir. (Doğan, 1987: 227).

Verimlilik üzerinde etkili diğer bir faktörde psiko-sosyal etmenlerdir. Psiko-sosyal etmenler geçmişten bugüne kadar farklılıklar göstermektedir. *“Bu etmenler günümüzde insan yerine konulmak, fikirlerine, inançlarına, kişiliğine saygı duyulmak ve her şeyden önemlisi de yaptığı işi sevmek, ancak benimsediği işi yapmak, ilerlemek, şeklinde sıralanabilir.”* Rekabette üstünlük kurmanın günümüzdeki yolu, kendisini geliştirmek isteyen çalışanların motive edilerek örgüte bağlanmalarını sağlamaktır. Bunu fark eden firmalar, gelecekte oldukça başarı göstereceklerdir. (Yumuşak, 2008: 4).

Ekonomik sistem bireylerin emrinde olmalıdır. Güven duygusu hem bireysel özelliklere hem de işyerindeki ilişkilerin kalitesiyle alakalıdır (Batlaş, 2008: 58). Bu da işveren açısından iki tane sorun oluşturmaktadır. Birtanesi kişilerin çalışmalarına uygun ekonomik araçlardan faydalandırarak maddi doyuma ulaşmalarını sağlamaktır ve bunun önemi bilinmektedir, Diğeri de çalışmalarını psikolojik açıdan da ödüllendirmektir fakat bunun önemi henüz anlaşılmaya başlanmıştır ve işletmeler bu konuda daha yeni bu bilince sahip olmaktadır. Çalışanların çalışma şartları iyileştirilmediği sürece psikolojik olarak çok verimli olmaları beklenmemelidir. İşyerlerinde sosyo teknik dizaynlar uygulanarak verimlilik artışı sağlanmaya çalışılmaktadır. *“Öyleyse insan bir amaç, işletmeler ise bir araçtır “* (Yumuşak, 2008: 4).

### **3.2.2. Çalışan Memnuniyeti ve Verimlilik Arasındaki İlişki**

Memnuniyetin amacı verimliliktir. Kişilerin belli bir yönde odaklanmalarını sağlamak ancak memnuniyet sayesinde olmaktadır. İşletmelerde çalışanların verimliliği memnuniyetle doğru orantılıdır. Kişiler ne kadar istekliyse verimlilik o kadar artar (Akdemir, 2003: 78).

*“Verimlilik elde edilen sonuçların, yararlarının, bu sonuçları ve yararları elde etmek için katlanılan çabalara, yapılan fedakarlıklara, harcamalara oranı kısacası çıktıların girdilere oranıdır.”* Girdiler elde edilmesi gereken üretim miktarının parasal veya fiziksel miktarını, çıktılar bir dönemde elde edilen üretim miktarını veya parasal miktarını ifade etmektedir. (Akdemir, 2003: 71).

Kırcı (2013)’ ya göre;

Verimlilik ve memnuniyet arasındaki ilişkinin iyi anlaşılması açısından verimlilik kavramının açıklanmasında yarar olacaktır. Verimlilik, bireysel, örgütsel ya da toplumsal bir amaç olarak kabul edildiğinde, bu amacı benimseyen insanların, kendi ilgi ve konularına bağlı olarak, verimlilik terimine farklı anlamlar yükledikleri görülmektedir (Kırcı, 2013: 34).

Verimlilik, işletmenin girdi ve çıktıları arasındaki ilişkidir. Verimlilik çıktı sabitken girdideki azalma yada girdi sabitken çıktıda artış da ifade etmektedir. Bu durumda verimlilik, amaç doğrultusundaki farklı iki çözüm yolundan maliyeti az olanın seçilmesi olarak ifade edilebilir. Verimlilik kavramının işletme yönetimi literatüründe tanımı; *“En az harcama ve özveride bulunarak mümkün olan en yüksek üretim veya hizmeti gerçekleştirmek”* şeklindedir (Eren, 1993: 19).

Mal ve hizmetlerin elde edilmesinde sağlanan girdilerin, hammadde, malzeme, , sermaye, , makine ve teçhizat, insan emeği, teknoloji ve enerji gibi kaynaklar olduğu düşünülürse verimlilik; *“Doğada sınırlı olarak mevcut olan ve insan gereksinimlerinin tatmini için mal veya hizmet yaratılmasında kullanılan kaynakların etkinliğinin bir ölçüsü şeklinde ortaya çıkmaktadır”* (Kök, 1991: 38).

Özdemir (1991)’ e göre ise;

Verimlilik konusu, ölçme ve karşılaştırma çalışmalarında statik bir durumun tespiti gibi görünmekteyse de, temelde insanın ekonomik faaliyetlerinin işleyiş biçimini ifade eder. Bu çerçevede verimlilik statik bir durum değil, dinamik bir olgu olarak ele alınmalıdır. Aynı zamanda verimlilik, üretimin ilk aşamasından son aşamasına kadar kaynakların kullanımı ile ilgili bir süreç içinde her zaman geçerliliği, daha önceki dönemlerde ölçülen verimlilik oranları

ile hatta aynı sektördeki diğer işletmelerin verimlilik oranları ile karşılaştırılabilir olmalıdır (Özdemir, 1991: 169).

Verimliliğin ülke ekonomisine katkısı dahil bir çok olumlu etkisi olsada önce işletmelerde başlamaktadır. Verimliliğin amacı daha fazla mal ve hizmet üretirken kaynakları da etkili bir şekilde kullanmaktır. İşletmenin hedefinin verimlilik olması çok önemlidir. İşletme yöneticilerinin stratejisi verimlilik olduğunda, pazarlama, kâr, maliyet, gelirler, satışlar gibi alanlar bir araya getirilebilmektedir ve bir denge kurmak mümkün hale gelmektedir. Verimlilik sadece üretimle ilgili bir kavram değildir. Farklı yönetim kademelerinde de verimlilikten bahsetmek mümkündür. (Pekin, 1991: 69).

Verimlilik birçok konuyla etkileşimde olduğu için işletme yönünden daha iyiye ulaşma hedefinde olan bireysel, teknolojik, örgütsel ve yönetsel arayışlara yol açmaktadır (Kırcı, 2013: 36).

İşletmeler için iş görenlerin motivasyonu ne kadar önemliyse, çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesinde bireysel ve örgütsel amaçların ortak bir noktada buluşturulması da önemlidir. (Erkut, 1992: 15-16). Bu buluşmayla birlikte memnuniyet ve verimlilik ilişkisi ortaya çıkacaktır. Örgüt amacına ulaştığında birey de amacına ulaştığını düşünüyorsa verimliliğe de ulaşmak mümkün olacaktır. Çünkü insanlar memnuniyetleri oranında verimlidirler (Eren, 2003: 553).

### **3.2.3. İş Tatmini ve Verimlilik**

Uzun zamandır örgütte yöneticiler çalışanları mutlu çalışan haline getirmek için birçok yöntem uygulamaktadırlar. Çünkü çalışanların mutlu olması aynı zamanda verimli olması demektir (Mammadova, 2013: 21).

İş tatmininin verimliliği sağlayıp sağlamadığı konusunda yapılan araştırmaların sonuçları birbirinden farklıdır. Yapılan analizler sonucu genellikle iş doyumunu ile verimlilik arasında aynı yönlü korelasyon olduğu görülmektedir. Yapılan bir meta-analiz çalışmasında, genel iş doyumunu ile performans arasında göreceli zayıf ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu çalışmada yine kişiler performanslarının yüksek olduğunu düşündüklerinde daha çok doyum

hissetmişlerdir. İş tatminsizliğinin örgütü olumsuz etkileyen en önemli sonuçlarından biri yüksek işgücü devridir. İşgücü devri, örgütteki giriş ve çıkışları ifade etmektedir. İşten çıkışların nedenleri, işletme içi nedenler, işletme dışı nedenler ve kişisel yaşam koşullarıyla ilgili nedenler olarak ayrılabilirler. İşletme içi nedenler, işletmenin konumu ve yeri, ulaşım imkanları, işin özellikleri, işletmedeki ilişkiler, çalışma koşulları ve personel yönetimi; işletme dışı nedenler, hukuki düzenlemeler, işgücü piyasası ve ekonominin genel durumu; kişisel yaşam koşullarıyla ilgili nedenler de, başka bir işe istek duyulması, demografik özellikler, çeşitli psikolojik ve fizyolojik nedenler ve beklentiler gibi değişkenlerden oluşmaktadır (Aksoy, 2014: 47).

Yıllardır iş tatmini ile verimlilik arasında olumlu bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir.

Bunula ilgili Pekel (2001)' in çalışmasında şunlardan bahsedilmiştir;

Başlangıçta Hawthorne araştırmaları böyle bir ilişkinin var olduğunu göstermiştir. Brayfield, Crakett ve Vroom gibi araştırmacılar da iş tatmini ile verimlilik arasında olumlu sayılabilecek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Fakat karşılıklarına ancak %15 gibi çok düşük bir korelasyon çıkmıştır. Katz ve arkadaşlarınca grup temelinde yapılan bir araştırmada ise en verimli işgörenlerin, en düşük iş tatminine sahip işgören grubu olduğu görülmüştür. Likert ise, iş tatmini ile verimlilik arasında olumlu ilişkinin, tekdüze işleri yapan vasıfsız veya yarı vasıflı işgörenlerde değil, karmaşık ve zor işlerde çalışan, yüksek vasıflı ve kendini işine kaptırılmış işgörenlerde ortaya çıktığını öne sürmüştür. Yirmi adet korelasyonel çalışmadan oluşan bir başka araştırmanın analizinde de, iş tatmini ve performans arasında olumlu bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Herzberg'in çift faktör teorisine göre ise göreceli bir iş tatmininin mevcudiyeti yüksek verimliliği tek başına garanti edemez. Çünkü işgören verimliliğine etki eden iş tasarımı, örgüt hiyerarşisi gibi unsurlar da hesaba katılmak durumundadır. Bunun yanında eğer iş tatmini mevcut değil ise uzun vadeli verimlilik hedeflerine ulaşmak çok zor olacaktır (Pekel, 2001: 96).

### **3.3. Mobbing ve Verimlilik Arasındaki İlişki**

İşyerlerinde mobbinge maruz kalanlar en fazla, disiplinli, çalışkan, eğitilmiş, işine de iş yerine de bağlı, yumuşak huylu, eğitilmiş, iyi yetişmiş insanlardır. Psikolojik baskıya maruz kalan kişi bunun nedeni önemli olmamakla beraber sonuçta

insandır ve psikolojik yıpranmışlığın bedelini ömür boyu tedaviler görerek taşıyacak ve beklide sağlığına bir daha kavuşamayacaktır. (Gün, 2010: 38).

Mobbing sürecinde kişiye karşı sözlü saldırılar, hareketler, tehditler, aşağılamalar yapılabilir. Mağdur, dışlanır fakat sorunlu bir karakter olmakla da suçlanır. Her problemin sebebi odur. Tüm başarılar onun tarafından engellenmektedir. Zorbalar, mağdurun kişiliğine, onuruna, özel hayatına, şerefine, doğrudan veya dolaylı olarak saldırırlar. Mağduru suç işlemesi için tahrik ederler ki hukuki olarak cezalandırılsın. Az sürede çok iş beklerler, iş yetişmediğinde ise çalışmamakla suçlarlar. Bazen de iş vermeyerek mağdurun çalışmadığını ileri sürerler. Mağdurun inancı, giyimi, ırkı, şivesi, her şeyi alay konusudur. Mağdurun kendini savunmasına da izin verilmez, konuşursa dedikoduculukla suçlanır. Mağdurun sicili bozular, disiplin cezası alır, performans notu düşürülür. Mağdur özgüvenini yitirmiş, çaresizdir ve artık o da kendini suçlamaya başlamıştır. İşinden ve işyerinden soğumuştur, depresyondadır. Stres ve depresyon yüzünden birçok hastalığa yakalanma riskiyle karşı karşıyadır. Eğer hastalanırsa harcanacak zaman ve para hem aile hem de toplum açısından zarardır. Kimi zaman kötü alışkanlıklar bile başlayabilir. İşyerinde verimli olması gereken zamanda bir personelin kendisi sorun haline getirilir. Aile ve toplum için artık verimsizdir ve yüküdür. Bir insanın yetişmesi, çalışması hem zaman almakta hem de maliyeti çok yüksek olmaktadır. İşyerinde bu zorbalığı yapanlar kendilerine, işyerlerine ve ülkelerine verdikleri zararın farkında bile değildirler (Yener ve Özdamar 1990: 25).

Bir çalışan özel sosyal veya çalışma hayatında psikolojik sorunlar yaşıyorsa verimli olması beklenemez. Bir kişi psikolojik olarak iyi hissetmiyorsa enerjisini de kaybeder. Morali bozulmuş bir insanın motivasyonu mümkün değildir. İşe gelsede artık emek harcamaz

. Bu durumu Gün (2010) şu örnekle açıklamıştır:

Evinizde buzdolabınız var ama soğutmuyor, yada çamaşır makineniz var ama çamaşırları yıkamıyor yada cebinizde kaleminiz var ama yazmıyor. Aslında sizin ne buzdolabınız, ne çamaşır makineniz nede kaleminiz vardır. İşlevini yerine getirmeyen ya da

getiremeyen şey nesne olarak var olsa da gerçekte yoktur. Bir kuruluşun en önemli varlığı emek gücüdür (Gün, 2010: 37).

Bir işyerinde çalışanların moral ve motivasyonları üretimin kalite ve miktarını belirler. Öncelikle verimliliği etkileyen koşullar bulunmalıdır. Örgütlerde çalışanlar rekabete ve çatışmaya daima açıktır. Herkes için bunu söylemek doğru olmasa da her zaman her yerde iyiler de kötüler de mevcuttur. Üzerinde durulması gereken konu işyerlerini çatışmalarla çalışılmaz hale getiren, psikolojik baskılarıyla insanların morallerini bozan kişilerin davranışlarının verimliliği nasıl etkilediğidir. *“Yaklaşık son yirmi yıldır, istihdam uzmanları emek gücünün verimliliği üzerinde detaylı araştırmalar yapmaktadırlar”* (Gün, 2010: 37).

İşyerlerinde sorunlar olduğu birimlerin öğelerine ayrıştırarak çözümlenmelidir. Amaç çalışanı verimli kılmaktır. Birimlerin uyumu ve bütünleşmesi hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Personel ile yakın ilişkiler kurularak, yönetime katarak, motive ederek, işçi ve işveren arasındaki ilişkiler düzenlenerek çalışandan maksimum verim alınabilmektedir. Ayrıca sendikal ilişkilerin güçlenmesi ve devletin çeşitli kanun düzenlemeleri de bu yaklaşımın yolunu açmıştır (Fındıkçı, 2003: 18).

İşyerindeki psikolojik taciz, bazen cinsel tacizle de karıştırılmaktadır. Mobbingin içeriğinde fiziksel taciz, cinsel taciz de bulunabilir. Cinsel tacizde istediğini elde edemeyenler, bunu psikolojik tacize çevirebilmektedirler. Bunun için taciz etmek istediği kişinin tembel ve dedikoducu olduğu gibi söylentiler yayabilir. Psikolojik tacizleri işten kaynaklanan sorunlar gibi göstermeye çalışabilir. Mobbingte fiziksel taciz de görülebilir. Kaba kuvvete ve tehdide başvurulabilir. Ancak, mobbing daha çok duygusal tacizdir. Psikolojik taciz bir kişi tarafından yapıldığı gibi, birden fazla kişi tarafından da yapılabilir. Yöneticilerin uyguladığı psikolojik taciz mağdur üzerinde daha etkilidir. (Gün, 2010: 38).

Bahsedilenler birçok taktikten sadece bir kaçıdır. Psikolojik tacizin bu ağır travmasından sonra çalışandan verim beklemek bir yana, çalışması hatta hayata bağlanması bile oldukça zordur. *“Bir insanın örselenen duygularının tedavisi kolay değildir. Çok uzun süren tedavi döneminden sonrada, psikolojik yönden eski sağlığına kavuşmasının kolay olmadığını, Heinz Leymann ifade etmektedir. İşyerinde*

*psikolojik tacize maruz kalanların çoğu, travma sonrası stres bozukluğu hastalığına yakalanmakta ve yaşamının tamamına sirayet etmektedir” (Gün, 2010: 39).*

### **3.4. Mobbing ve Verimlilik Konusunda Yapılan Bazı Araştırmalar**

Mobbing kavramı ile ilgili yapılmış araştırmalar YÖK Tez Veri Tabanından incelendiğinde çalışmaların ağırlıklı olarak mobbing - örgütsel bağlılık, mobbing - motivasyon, mobbing - örgüt kültürü ilişkilerine yönelik olarak yapıldığı görülmektedir. Tez konumuz olan mobbing - verimlilik arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar araştırıldığında ise 2 adet çalışma karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmalardan birincisi 2014 yılında Fatma Cansu GÜLOĞLU tarafından Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde *"İşyerinde Psikolojik Yıldırma Olgusunun Verimlilik Üzerine Etkisi"* başlığıyla yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır. Çalışma Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde 92 beyaz yaka çalışan üzerinde yapılmıştır. Çalışma sonucunda mobbing ve çalışan verimliliği arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmanın sonuçları ile ilgili daha detaylı açıklamalar tartışma bölümünde ele alınmıştır.

Diğer çalışma 2009 yılında Salih Erkut Boz tarafından Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde *"İşletmelerde Mobbing Faktörünün Verimlilik Üzerine Etkileri ve Basın İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama"* başlığıyla yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır. Çalışmada veri toplama aracı kullanılmamıştır. Mobbing ve verimlilik arasındaki ilişkiler örnek olaylar üzerinden anlatılmaya çalışılmıştır.

## 4. YÖNTEM

### 4.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı çalışan algılarına göre mobbing ve verimlilik arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Mobbing kavramını nedenleri ve sonuçlarıyla irdeleyerek mobbing hakkında bilinmeyenleri ortaya koymak, mobbing uygulamaları sonucunda ortaya çıkan verimlilik kayıpları hakkında işletmeleri bilgilendirmek ve mobbing mağdurlarının bu durumun etkilerinden nasıl kurtulabilecekleri konusunda rehber niteliği taşıyan bir çalışma ortaya koymaktır. Konumuz olan mobbing ve verimlilik arasındaki ilişkiye dayalı yapılmış olan çok az çalışma vardır. Çalışma tamamlandığında diğer çalışmalara nazaran elde edilmesi beklenen katkı, konuyla ilgili yapılan araştırmalara atıfta bulunarak güncel durumu ortaya koymak ve farklı bakış açılarıyla mobbing kavramına yeni bir bakış kazandırmaktır.

### 4.2. Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma bir örnek olay çalışmasıdır. Örnek olay çalışması, birbiriyle ilgili bir ya da birkaç olay üzerinde yapılan ayrıntılı çalışmadır. Yapılan inceleme ile olay, topluluk, grup, birey veya firma hakkında ayrıntılı veri elde edilir. Bu yolla araştırılan olaya etki eden faktörler ve bu faktörler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılır. Bu tür çalışmalarda gözlem, mülakat, anket, döküman ve arşiv verileri kullanılabilir ( <http://slideplayer.biz.tr/slide/1943628/> ).

Çalışma Sakarya İmalat Sanayisinde Çelik Konstrüksiyon İmalatı yapan bir firmada yapılmıştır. Bu firmanın tercih edilme nedeni yönetim kadrosunu oluşturan kişilerin yakın çevremizden olmalarıdır. Bu tür çalışmalar incelendiğinde anket çalışmalarının beyaz yakalılarla yapıldığı görülmektedir. Farklı bir çalışma olması adına çoğunluğu mavi yaka işçilerden oluşan bu firma ayrıca bir tercih sebebidir.

### 4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ankette 11 adet demografik özelliklere ve çalıştıkları kurumdaki görevlerine yönelik soru bulunmaktadır. Ayrıca 26 adet mobbing ve 12 adet



verimlilik ile ilgili soru bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan ankette toplam 49 adet soru bulunmaktadır.

Mobbing algısına ilişkin sorularda katılımcıların olumsuz davranışlarla karşılaşma sıklıklarının ölçmek amacıyla oluşturulmuş ölçekten (Tınaz,Gök,Karatuna, 2010: 6) faydalanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı 0,927 olarak verilmiştir. Ölçek beşli likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. (Tınaz ve ark, 2013: 42)

Verimliliğe ilişkin sorular literatür taraması sonucunda araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Verimlilik sorularının güvenirlik testinde Cronbach's Alpha katsayısı 0,919 olarak tespit edilmiştir.

#### **4.4. Evren ve Örneklem**

Çalışmada kullanılmak üzere elde edilen veriler Sakarya İmalat Sanayisinden elde edilmiştir. Çalışmanın örneklemini XXX Çelik Konstrüksiyon firması oluşturmaktadır. Firma çelik konstrüksiyon imalat ve montajı işi yapmaktadır. Çalışma kapsamında anket formu çalışanların tamamına dağıtılmıştır ve 162 adet katılımcı tarafından oluşturulmuş veriler çalışmanın veri tabanını oluşturmaktadır.

#### **4.5. Veri Analizi**

Veri analizi SPSS 16 paket programıyla yapılmıştır. Veri analizinde frekans, yüzde, ortalama, standart hata gibi tanımlayıcı istatistiklerden faydalanılmıştır. Ayrıca mobbing ve verimlilik arasındaki ilişkinin tespiti için pearson korelasyon testi uygulanmıştır.

#### **4.6. Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına uygun olarak yapılan anketlerden elde edilen verilere ve bu verilerin analizleri sonucu elde edilen bulgulara ve bu bulgulara ait yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin dağılım Tablo 4.1'de yer almaktadır.

**Tablo 4.1.** Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım

<b>Demografik Özellikler</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	157	96,9
	Erkek	5	3,1
<b>Yaş</b>	18-22	37	22,8
	23-27	53	32,7
	28-32	35	21,6
	33-37	19	11,7
	38-42	12	7,4
	43-47	3	1,9
	48-52	3	1,9
<b>Medeni Durumu</b>	Evli	92	56,8
	Bekar	70	43,3
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	59	36,4
	Lise	84	51,9
	Ön lisans	6	3,7
	Lisans	7	4,3
	Yüksek lisans	1	0,6
	Doktora	5	3,1
<b>Çalışma Hayatındaki Kıdemi</b>	1-11 ay	48	29,6
	1-5 yıl	54	33,3
	6-10 yıl	31	19,1
	11-15 yıl	11	6,8
	16-20 yıl	12	7,4
	21-25 yıl	5	3,1
	26 yıl ve üstü	1	0,6
<b>Aynı İşletmedeki Çalışma Yılı</b>	1-11 ay	81	50,0
	1-5 yıl	59	36,4
	6-10 yıl	19	11,7
	11-15 yıl	2	1,2
	26 yıl ve üstü	1	0,6
<b>Gelir Durumu</b>	1000TL ve altı	59	36,4
	1001-1500TL	84	51,9
	1501-1750TL	6	3,7
	1951-2250TL	7	4,3
	2251-3000TL	1	0,6
	3001TL ve üzeri	5	3,1
	Toplam	162	100,0

Yukarıda verilen tabloda da görüldüğü gibi araştırmaya katılan 162 çalışanın %96,9'u erkek ve %3,1'i kadındır. Katılımcıların yaş dağılımları %22,8'i 18-22 yaş, %32,7'si 23-27 yaş, %21,6'sı 28-32 yaş, %11,7'si 33-37 yaş, %7,4'ü 38-42 yaş, %1,9'u 43-47 yaş ve %1,9'u 48-52 yaş arasındadır. Katılımcıların %56,8'i evli ve %43,3'ü bekarıdır. Katılımcıların %36,4'ü ilköğretim, %51,9'u lise, %3,7'si önlisans, %4,3'ü lisans, %0,6'sı yüksek lisans ve %3,1'i doktora mezunudur. Katılımcıların %29,6'sı 1-11 ay, %33,3'ü 1-5 yıl, %19,1'i 6-10 yıl, %6,8'i 11-15 yıl, %7,4'ü 16-20 yıl, %3,1'i 21-25 yıl ve %0,6'sı 26 ve üzeri yıldır çalışmaktadır. Katılımcıların %50'si 1-11 ay, %36,4'ü 1-5 yıl, %11,7'si 6-10 yıl, %1,2'si 11-15 yıl ve %0,6'sı 26 ve üzeri yıldır aynı işletmede çalışmaktadır. Katılımcıların %36,4'ü 1000TL ve altı, %51,9'u 1001-1500TL, %3,7'si 1501-1750TL, %4,3'ü 1951-2250TL, %0,6'sı 2251-3000TL ve %3,1'i 3001TL ve üzeri gelire sahiptir.

Araştırmaya katılanların görev dağılımına ilişkin bilgiler ise Tablo 4.2'dedir.

**Tablo 4.2.** Araştırmaya Katılanların Görev Dağılımına İlişkin Bilgiler

Görev Dağılımı	f	%
Genel Müdürlük	2	1,2
Fabrika Müdürlüğü	8	4,8
İdari İşler Bölümü	11	6,8
Muhasebe	2	1,2
Operatör	16	9,9
Birleştirme Çatım İşleri	17	10,5
Gazaltı Kaynak İşleri	68	41,9
Boya ve Bakım Elemanı	8	4,9
Montaj Elemanı	30	18,5
<b>Toplam</b>	<b>162</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların görev durumları incelendiğinde %1,2'si genel müdürlükte, %4,8'i fabrika müdürlüğünde, %6,8'i İdari İşler bölümünde, %1,2'si muhasebe işleri çalışanı, %9,9'u operatör, %10,5'i birleştirme çatım işleri elemanı, %41,9'u gazaltı kaynak İşleri elemanı, %4,9'u boya ve bakım elemanı, %18,5'i montaj elemanı, olarak görev yapmaktadır.

#### 4.6.1. Mobbing Algısına İlişkin Elde Edilen Bilgi ve Bulgular

Mobbing ve verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan çalışmada çalışanların mobbing algısına ilişkin uygulanan anket sonuçları Tablo 4.3'de yer almaktadır.

**Tablo 4.3.** Mobbing Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Hata</b>
1. Üstümün kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı oluyor.	162	1	4	1,38	,632
2. İş yerinde sözüm sürekli kesiliyor.	162	1	5	1,31	,654
3. Birlikte çalıştığım kişilerin kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı oluyor.	162	1	4	1,20	,488
4.Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınmıyor.	162	1	3	1,20	,496
5.Yetiştirilmesi imkânsız, mantıksız işler veriliyor.	162	1	5	1,68	,903
6.Benimle bağırlıp çağırılarak, kaba bir tarzda konuşuluyor.	162	1	3	1,27	,569
7.E-postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim veya yazılar gönderiliyor.	162	1	4	1,20	,639
8. Jestler ve bakışlarla ilişki kurmamın engellendiği zamanlar oluyor.	162	1	4	1,19	,636
9. İmalar yoluyla ilişki kurmamın engellendiği zamanlar oluyor.	162	1	4	1,23	,698
10. Çevremdeki insanlar benimle konuşmuyor.	162	1	5	1,10	,440
11. Kimseyle konuşamıyorum, başkalarına ulaşmam engelleniyor.	162	1	5	1,07	,395
12. İş arkadaşlarımdan soyutlanmış iş alanlarında çalıştırılıyorum.	162	1	5	1,07	,379
13. İş arkadaşlarımdan benimle konuşması yasaklanıyor.	162	1	2	1,03	,173
14. Sanki orada yokmuşum gibi davranıldığı zamanlar oluyor.	162	1	4	1,09	,349
15.İş arkadaşlarımdan benimle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınıyor.	162	1	3	1,10	,338
16.İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağırılıyor.	162	1	2	1,03	,173
17. Psikolojik sorunlarım varmış gibi davranıldığı oluyor.	162	1	3	1,06	,266
18. Psikolojik destek almam için baskı yapıldığı zamanlar oluyor.	162	1	5	1,08	,402
19.Kapasitemin altında işler verildiği zamanlar oluyor.	162	1	5	1,37	,945
20. Beni gülünç duruma düşürmek için davranışlarımdan taklit edildiği zamanlar oluyor.	162	1	4	1,19	,505
21.İş arkadaşlarımdan bana mali yük getirecek zararlara sebep olduğu zamanlar oluyor.	162	1	5	1,20	,599
22. Özel yaşamımla alay edildiği zamanlar oluyor.	162	1	4	1,12	,398
23.Cinsel içerikli davranışlara maruz kalıyorum.	162	1	2	1,02	,135
24. Çabalarımın beni küçük düşürecek şekilde yargılandığı zamanlar oluyor.	162	1	4	1,17	,518
25. Kararlarım sürekli sorgulanıyor.	162	1	5	1,27	,631
26.Başka bir merkeze/servise gitmem, emeklilik talebinde bulunmam veya işten ayrılmam gerektiği konusunda telkin ve yorumlarda bulunuluyor.	162	1	4	1,33	,640

Mobbing algısına ilişkin bulgular incelendiğinde, tüm ifadelerin ortalamasının 2'den düşük olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların mobbing algısının düşük olduğunu göstermektedir.

İfadeler arasında en yüksek ortalamaya 1,68 ile “Yetiştirilmesi imkânsız, mantıksız işler veriliyor” ifadesi sahiptir. Bu durum işletmelerde mobbing algısını yükselten nedenlerin başında, yöneticiler tarafından verilen yetiştirilmesi imkansız, mantıksız işlerin geldiğini göstermektedir.

Mobbing algısı demografik özelliklere göre de incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 4.4., Tablo 4.5, Tablo 4.6., Tablo 4.7., Tablo 4.8., Tablo 4.9., Tablo 4.10.'daki gibidir.

**Tablo 4.4.** Mobbing Algısı ve Cinsiyet İlişkisi

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Erkek</b>	32,45	3,965	0,000
<b>Kadın</b>	38,65		

Mobbing algısı ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde, kadınların mobbing algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre mobbing olaylarına daha fazla maruz kalmaktadırlar. Bu durum aslında toplum baskısının da bir göstergesidir.

**Tablo 4.5.** Mobbing Algısı ve Yaş ilişkisi

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>18-22</b>	30,54	1,103	0,342
<b>23-27</b>	31,26		
<b>28-32</b>	30,52		
<b>33-37</b>	32,65		
<b>38-42</b>	33,41		
<b>43-47</b>	32,21		
<b>48-52</b>	32,58		

Mobbing algısı ile yaş arasındaki ilişki incelendiğinde, mobbing algısı ve yaş arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.6.** Mobbing Algısı ve Medeni Durum İlişkisi

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Evli</b>	31,25	1,236	0,236
<b>Bekar</b>	33,52		

Mobbing algısı ile medeni durum arasındaki ilişki incelendiğinde, mobbing algısı ve medeni durum arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.7.** Mobbing Algısı ve Öğrenim Durumu İlişkisi

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>İlköğretim</b>	30,25	1,056	0,402
<b>Lise</b>	31,52		
<b>Ön lisans</b>	30,65		
<b>Lisans</b>	32,34		
<b>Yüksek lisans</b>	32,65		
<b>Doktora</b>	30,54		

Mobbing algısı ile öğrenim durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, mobbing algısı ve öğrenim durumu arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.8.** Mobbing Algısı ve Aylık Gelir Durumu İlişkisi

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>1000TL ve altı</b>	31,26	0,964	0,563
<b>1001-1500TL</b>	31,62		
<b>1501-1750TL</b>	31,52		
<b>1951-2250TL</b>	32,06		
<b>2251-3000TL</b>	32,12		
<b>3001TL ve üzeri</b>	30,54		

Mobbing algısı ile aylık gelir durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, mobbing algısı ve aylık gelir durumu arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.9.** Mobbing Algısı ve Aynı İşletmede Çalışma Yılı İlişkisi

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>1-11 ay</b>	32,42	1,452	0,102
<b>1-5 yıl</b>	29,34		
<b>6-10 yıl</b>	30,56		
<b>11-15 yıl</b>	30,69		
<b>26 yıl ve üstü</b>	33,94		

Mobbing algısı ile aynı işletmede çalışma yılı arasındaki ilişki incelendiğinde, mobbing algısı ve aynı işletmede çalışma yılı arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.10.** Mobbing Algısı ve Çalışma Yılı İlişkisi

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>1-11 ay</b>	32,52	0,865	0,741
<b>1-5 yıl</b>	32,36		
<b>6-10 yıl</b>	31,25		
<b>11-15 yıl</b>	32,64		
<b>16-20 yıl</b>	30,56		
<b>21-25 yıl</b>	31,25		
<b>26 yıl ve üstü</b>	31,55		

Mobbing algısı ile çalışma yılı arasındaki ilişki incelendiğinde, mobbing algısı ve çalışma yılı arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

#### **4.6.2. Verimlilik Algısına İlişkin Elde Edilen Bilgi ve Bulgular**

Mobbing ve verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada çalışanların verimlilik algısına ilişkin uygulanan anket sonuçları Tablo 4.11'de yer almaktadır.

**Tablo 4.11.** Verimlilik Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std Hata</b>
1.İşimde beceri ve yeteneklerimden verimli bir şekilde yararlanıyorum.	162	1	5	4,43	1,021
2.İşimde potansiyelimi tam olarak kullanıyorum.	162	1	5	4,41	,943
3.İşlerimi zamanında tamamlıyorum.	162	1	5	4,59	,753
4.Yöneticinin verdiği görevleri eksiksiz olarak tam zamanında yerine getiriyorum.	162	1	5	4,63	,713
5.İşimde üretken olduğumu düşünüyorum.	162	2	5	4,67	,629
6.Sorumluluklarımı yerine getiriyorum.	162	2	5	4,68	,684
7.Problem çıktığında hızla çözüyorum.	162	2	5	4,72	,633
8.Hedeflerimi gerçekleştiriyorum/aşıyorum.	162	1	5	4,62	,857
9.İş sorumluluklarımın ötesine geçme konusunda kendimi istekli hissediyorum.	162	1	5	4,64	,753
10. Her zaman gösterebileceğim performansın en iyisini gösteririm.	162	1	5	4,73	,657
11. İşletmeden ve yaptığım işten memnunum.	162	1	5	4,55	,796
12. İşimde verimli olduğumu düşünüyorum.	162	1	5	4,62	,835

Verimlilik algısına ilişkin bulgular incelendiğinde, tüm ortalamaların 4'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum işletmede çalışanların yüksek verimlilik algısına sahip olduklarını göstermektedir.

İfadeler arasında en yüksek ortalamaya 4,73 ile “Her zaman gösterebileceğim performansın en iyisini gösteririm” ifadesi sahiptir. Bu durum çalışanların her zaman gösterebilecekleri performansın en iyisini gösterdiklerini ifade etmektedir. İfadeler arasında en düşük ortalamaya 4,41 ile “İşimde potansiyelimi tam olarak



kullanıyorum” ifadesi sahiptir. Çalışanların bir kısmı potansiyellerini işlerinde tam olarak kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

Verimlilik algısı demografik özelliklere göre de incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.12., Tablo 4.13., Tablo 4.14., Tablo 4.15., Tablo 4.16., Tablo 4.17., Tablo 4.18.’deki gibidir.

**Tablo 4.12.** Verimlilik Algısı ve Cinsiyet ilişkisi

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Erkek</b>	51,24	1,256	0,213
<b>Kadın</b>	51,33		

Verimlilik algısı ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde, verimlilik algısı ve cinsiyet arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.13.** Verimlilik Algısı ve Yaş ilişkisi

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>18-22</b>	50,21	1,226	0,216
<b>23-27</b>	50,63		
<b>28-32</b>	51,23		
<b>33-37</b>	49,65		
<b>38-42</b>	49,66		
<b>43-47</b>	50,36		
<b>48-52</b>	51,66		

Verimlilik algısı ile yaş arasındaki ilişki incelendiğinde, verimlilik algısı ve yaş arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.14.** Verimlilik Algısı ve Medeni Durum İlişkisi

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Evli</b>	50,25	0,861	0,698
<b>Bekar</b>	50,53		

Verimlilik algısı ile medeni durum arasındaki ilişki incelendiğinde, verimlilik algısı ve medeni durum arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.15.** Verimlilik Algısı ve Öğrenim Durumu İlişkisi

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>İlköğretim</b>	50,45	1,136	0,439
<b>Lise</b>	50,39		
<b>Ön lisans</b>	50,24		
<b>Lisans</b>	50,22		
<b>Yüksek lisans</b>	51,64		
<b>Doktora</b>	49,63		

Verimlilik algısı ile öğrenim durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, verimlilik algısı ve öğrenim durumu arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.16.** Verimlilik Algısı ve Aylık Gelir Durumu İlişkisi

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>1000TL ve altı</b>	50,36	0,978	0,533
<b>1001-1500TL</b>	50,41		
<b>1501-1750TL</b>	50,69		
<b>1951-2250TL</b>	51,33		
<b>2251-3000TL</b>	51,84		
<b>3001TL ve üzeri</b>	51,63		

Verimlilik algısı ile aylık gelir durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, verimlilik algısı ve aylık gelir durumu arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.17.** Verimlilik Algısı ve Aynı İşletmede Çalışma Yılı İlişkisi

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>1-11 ay</b>	50,66	1,253	0,361
<b>1-5 yıl</b>	50,45		
<b>6-10 yıl</b>	51,45		
<b>11-15 yıl</b>	50,33		
<b>26 yıl ve üstü</b>	51,78		

Verimlilik algısı ile aynı işletmede çalışma yılı arasındaki ilişki incelendiğinde, verimlilik algısı ve aynı işletmede çalışma yılı arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.18.** Verimlilik Algısı ve Çalışma Yılı İlişkisi

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>1-11 ay</b>	50,36	1,365	0,218
<b>1-5 yıl</b>	50,41		
<b>6-10 yıl</b>	51,36		
<b>11-15 yıl</b>	52,66		
<b>16-20 yıl</b>	52,48		
<b>21-25 yıl</b>	49,64		
<b>26 yıl ve üstü</b>	49,55		

Verimlilik algısı ile çalışma yılı arasındaki ilişki incelendiğinde, verimlilik algısı ve çalışma yılı arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

#### **4.6.3. Mobbing ve Verimlilik Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular**

Mobbing ve verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz Sonuçları Tablo 4.19'daki gibidir.

**Tablo 4.19.** Mobbing ve Verimlilik Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

		Verimlilik algısı
<b>Mobbing algısı</b>	r	-,313
	p	,000

Mobbing ve verimlilik arasındaki ilişki incelendiğinde, mobbing ve verimlilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Mobbing ve verimlilik arasında ters yönlü ilişki mevcuttur. Mobbing algısının artması çalışanların verimlilik algılarını azaltmaktadır. Mobbing eylemlerine maruz kalan çalışanların iş ortamlarındaki verimlilikleri azalmaktadır.

## 5. SONUÇ

Başlangıç çatışmasının sebebi ne olursa olsun, vasıflı, donanımlı, dürüst ve iyi kişilik özelliklerine sahip olanlar, genellikle yöneticiler veya bir grubun kötü davranışları sonucunda kaybedilmektedir.

İşyerlerinde yapılan duygusal tacizler, kuruluşlara birçok yönden zarar vermektedir. İşyerinde yapılan psikolojik saldırı, öncelikle emek, zaman ve finans kaybına neden olacaktır. Duygusal saldırıya maruz kalan bir çalışan işletme açısından kaybedilmiş bir değer olmaktan öte toplum açısından da olumsuzluklara yol açacaktır. Çünkü işyerinde psikolojik baskıya maruz kalmış olan çalışanların birçoğu, öncelikle ruhsal bir takım hastalıklara yakalanmakta, sonrasında da bedensel hastalıkların kurbanı olmaktadır. İşyerinde düzeni bozulan bir çalışanın aile hayatı da bozulmakta, huzursuz bir toplum oluşmasına yol açılmaktadır. Mobbinge maruz kalan çalışanların iş ortamındaki verimlilikleri azaldığı gibi özel hayatlarındaki duygu durumları da olumsuz yönde etkilenmektedir.

Mobbing ve verimlilik arasındaki ilişkiye yönelik literatür taraması yapıldığında bu ilişkinin net bir şekilde verilere dayalı olarak ortaya konulmasına yönelik yapılmış çalışmanın az sayıda olması, konuyla ilgili önemli bir eksikliği göstermektedir. Genel literatür taraması sonuçlarında mobbing ve verimlilik arasında ters bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Yani mobbing arttıkça verimlilik azalmaktadır.

Mobbingin verimlilik üzerindeki etkilerinin araştırıldığı sadece iki çalışmaya ulaşabilmiş bulunmaktayız.

Bunlardan biri olan Boz (2009) mobbingin verimlilik üzerine etkilerini basın işletmeleri üzerinde araştırmıştır. Araştırmasında mobbing ve verimlilik arasındaki ilişki örneklerle anlatılmış ayrıca bir veri toplama aracı kullanılmamıştır. Yatay, dikey ve yatay-dikey örnekler verilmiştir. Yargıya intikal eden bir mobbing örneği de verilmiştir. Örneklerdeki mobbing mağdurları zararı en aza indirebilmek için yeni yerlerde iş arayışına girmektedir. Mağdurlar hak arama adı altında kısmi ya da tam olarak mobbingle sorunlarını yönetime aktarmaya çalışarak iletişim kurma çabasıdadır. Basın işletmelerinde çalışanlar işsizliğin fazla olduğu bu sektörde

işlerini korumak adına mobbinge maruz kalsalar bile karşı bir tavır sergileyememektedirler. Bu da mobbingi artırmaktadır.

Mobbing ve verimlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Güloğlu (2014) tarafından da bir çalışma yapılmıştır. Çalışma Manisa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren firmaların beyaz yaka çalışanlarıyla yapılan anketler sonucundaki verilerden elde edilen sonuçlara göre değerlendirilmiştir. Mavi yaka çalışanlar araştırmanın dışında bırakılmıştır. Kolayda örnekleme ile izin alınabilen firmalardan gönüllü 92 çalışana anket yapılmıştır. Çalışmada sektör, yabancı sermaye, çalışan sayısı, yıl bazında karlılık gibi ayrımlar yapılmamıştır. Çalışanların eski iş yerlerini göz ardı edip, mevcut iş yerlerini göz önünde bulundurarak soruları cevaplandırmaları istenmiş ve de tüm bireylerin tarafsız olarak soruları aynı algıladıkları varsayılmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklere, ikinci bölümde psikolojik yıldırma algısı ve ne tür bir psikolojik yıldırmaya maruz kaldıklarına yönelik, üçüncü bölümde çalışanların verimliliklerine yönelik sorular vardır.

Psikolojik yıldırmaya yönelik sorularda Pınar Tınaz'ın beş boyutlu tipolojisi (iletişime, sosyal ilişkilere, sosyal konuma, mesleki ve özel yaşamın niteliğine, sağlığa yönelik saldırılar) esas alınmıştır. Beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Verimlilik karşıtı davranışları incelemek için Dalal vd. tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Beşli likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Araştırmada test edilmek üzere hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezleri test etmek için tekli ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, psikolojik yıldırmının verimlilik üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu görülmüş, daha derinlemesine bakıldığında iki alt boyutu olan ilişkiye saldırının ve yapılan işe saldırının verimlilik üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen saha çalışmasında psikolojik yıldırmının genel olarak verimlilik üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olması beklenen sonuçlar arasındadır. İşyerinde bir çalışan ile bilinçli olarak iletişim kurulmaz, görmezden gelinirse birey de sadece işine odaklanabilir, yapması gereken işleri zamanında yaparak bireysel verimliliğini arttırabilir. Psikolojik yıldırmaya ve verimlilik arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analize göre tüm psikolojik yıldırmaya davranışları

boyutlarının verimlilik ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Psikolojik yıldırma ifadelerini boyutlandırmak için faktör analizi kullanılmıştır. Katılımcıların anket sorularına verdiği yanıtlarda psikolojik yıldırma alt boyutlarından olduğu farklı çalışmalarda ortaya konmuş olan “sağlığı etkileyecek davranışlar” boyutunu temsil eden ifadelerin faktör yapısını bozduğu görülmüştür. Faktör analizine doğrudan sağlığı etkileyen ifadeler bozucu etkileri nedeni ile dahil edilmemiştir.

Bazı firmaların araştırmaya katılmak istememesi, zaman ve maliyet kısıtları, sonuçların genelleme yapılmaması gerektiğini ve sadece örnekleme yansıttığını göstermektedir. Verimlilik ve mobbing arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre genel literatürü destekler sonuçlardan söz etmek mümkün değildir.

Bizim çalışmamızın amacı çalışan algılarına göre mobbing ve verimlilik arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu çalışma bir örnek olay çalışmasıdır ve Sakarya İmalat Sanayisinde Çelik Konstrüksiyon İmalatı yapan bir firmada yapılmıştır. Mobbing algısına ilişkin sorularda katılımcıların olumsuz davranışlarla karşılaşma sıklıklarını ölçmek amacıyla oluşturulmuş ölçekten (Tınaz, Gök, Karatuna, 2010: 6) faydalanılmıştır. Demografik özelliklere ve verimliliğe ilişkin bölümlerinde yer aldığı üç bölümlük anket kullanılmıştır. Mobbing ve verimlilikle ilgili sorularda beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Mobbing ve verimlilik arasındaki ilişki korelasyon analiziyle ölçülmüştür. Yaptığımız anketin sonuçlarına göre örneklem grubumuzdaki katılımcıların çalıştıkları iş yerinde mobbing yaşanmamaktadır, çalışanların verimlilik algıları yüksektir. Çalışmamızda elde edilen bu sonuç mobbing ile ilgili yapılan çalışmalardan ayrılmaktadır. Mobbing kavramı genel olarak hemen bütün iş yerlerinde çalışanların karşılaştıkları bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Mobbing ve verimlilik demografik özelliklere göre de incelenmiş anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sadece cinsiyete göre mobbing algısında kadınların erkeklere göre mobbing algısı yüksek çıkmıştır. Fakat anket yapılan firmada kadınların oranı sadece %3,1'dir. Ayrıca yapmış olduğumuz çalışmada mobbing kavramı ile ilgili olarak yapılmış diğer çalışmalardan farklı olarak bir işletmedeki tüm çalışanlarla yani mavi yaka işçilerle de anket yapılmıştır. Bu nedenle anketlerin doldurulması aşamasında işçilerin etki altında kaldıkları yada doğru

cevaplar vermeye çekindikleri de ihtimal dahilindedir. Bu da mobbingin varolabileceğini düşündürmektedir.

Güloğlu (2014) tarafından yapılan çalışmada örneklemin yöneticilerden oluşması mobbing ve verimlilik arasında ortaya çıkan olumlu ilişkinin olası sebepleri arasında gösterilebilir. nk işletmelerde mobbing kavramı söz konusu olduğunda yöneticiler genellikle mobbing uygulayıcıları tarafındadır ve uygulayıcıların katılım gösterdiği bir çalışma ile ilgili olarak mobbing kavramının verimliliği arttırdığı düşüncesi olası bir sonuçtur.

Mobbing kavramının örgütsel bağlılık ve çalışanların motivasyonları üzerindeki olumsuz etkisi göz önüne alındığında ve bu olumsuzlukların verimlilik üzerindeki düşürücü etkisi de dikkate alındığında mobbing ve verimlilik arasındaki olumsuz ilişkinin varlığı konuyla ilgili yazılmış literatür tarafından da desteklenmektedir.



## KAYNAKÇA

- Akbal, B. (2010). Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Akdemir, A. (2003). Temel İşletmecilik Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aksoy, M. (2014). Sağlık Çalışanlarında İş Yükünün Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. Diyarbakır Hastanelerinde Bir Uygulama.
- Aktop, N. G. (2006). Anadolu Üniversitesi Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Altunay, E. Oral, G. & Yalçinkaya, M. ( 2014). Sakarya University Journal of Education. 4/1 (Nisan /April 2014) ss. 62-80.
- Atalay, İ. (2010). Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Avcı, U. ve Kaya, U. (2013). Yıldırma Algısı ve Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 68, No 2.
- Baykal, A. (2005). Nur, Kanuni Devrindeki Şiddetten Günümüze, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri. 434-448.
- BBC NEWS, “Bullying at workcostsmillions”, 14 February 2000, [http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/642372.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/642372.stm) , Erişim tarihi: 15.12.2013.
- Bilgin, K. N. (1990). Yönetime Katılmanın Verimliliğe Etkisi, Gazi Üniversitesi Kazaları Araştırma ve Önleme Enstitüsü, s.55, Ankara.

- Boz, S. E. (2009). İşletmelerde Mobbing Faktörünün Verimlilik Üzerine Etkisi ve Basın İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:9.
- Brodsky, C. (1976). The Harassed Worker, Mass.: LexingtonBooks, D.C. HeathandCo., Lexington.
- Brodsky, C. (1977). Industrial and Labor Relations Review, Vol. 31, Number 1, October, s. 123-124.
- Can, Y. (2007). A ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Coyne, I. vd. (2004). Workplace Bullying in a Group Context, British Journal of Guidance&Counselling, Vol.32, N.3, August.
- Çalışkan, O. ve Tepeci, M. (2008). Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 19, Sayı 2.
- Çatıkkaş, Ö. (2013). Eğitim Alanı: Kurumsal Yönetim İlkeleri, Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi, Haziran.
- Çepikkurt, F. ve Yazgan İnanç, B. (2012). Mükemmeliyetçilik ve Başarı Hedeflerinin Hentbolcuların Müsabaka Öncesi Yaşadıkları Durumluk Kaygıyı Belirlemedeki Rolü, Spor Metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, x (2) 43-51.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Davenport, N. (2003). Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz, Çev. Osman Cem ÖnerToy, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Davenport, N. Schwartz R.D. Elliot, G.P. (2003). Mobbing, Çev. O.C. ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Demir, A. (2009). Sosyal bilimlere eleştirel bir bakış: Frankfurt okulu ve pozitivism eleştirisi, Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi.
- Demir, G. (2004) ” İstatistiksel Veri Zarflama Analizi ve Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas: 2004
- Dinçer, Ö. (1992). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, İstanbul.
- Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü, Amme İdaresi Dergisi, 30 (4).
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 29.
- Doğan, Ü. (1987). Verimlilik Analizleri ve Verimlilik Ergonomi İlişkisi, İzmir Ticaret Borsası Yayınları, İzmir.
- Einarsen, S. & Skogstad A. (1996). Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations, European Work and Organizational Psychologist, 5(2): 185-201.
- Erdoğan, N. (2009). Duygusal Taciz Etkisi ve Sonucu, Eğitim Dergisi, Sayı 22.
- Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi, Beta Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 12. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Eryılmaz B. (2005) Kamu Yönetimi, Erkam Matbaası, İstanbul.
- Fettahoğlu, O. (2008). Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Örgütlerde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Fındıkçı, İ. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Gözler, K. (2003). İdare Hukuku, C. II, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Güloğlu, F. C. (2014). İşyerinde Psikolojik Yıldırma Olgusunun Verimlilik Üzerine Etkisi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gün, H. (2010), Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Verimlilik İlişkisi, Makale, Anahtar Dergisi, Şubat.

Gürsoy, B. (1985). Verimlilik Üzerine Düşünceler, MPM Yayınları, Ankara.

Güveyi, Ü. (2013). Memur Disiplin Hukukunda Mobbing, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C. XVII, Y, Sa. 1-2.

Hallberg, L. & Margaretha, S.K. (2006). Health Consequences of Workplace Bullying, International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being, 1: 109-119.

<http://www.csgb.gov.tr>. 01.05.2014

<http://mobbing.gazi.edu.tr/posts/view/title/mobbing-brosuru-37863>. 01.05.2014.

<http://www.muhasibetr.com/yazarlarimiz/erdogan/007/-ftn8>. 05.05.2014

<http://slideplayer.biz.tr/slide/1943628/> 09.01.2015

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4448.html> 18.12.2013

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k6332.html> 14.05.2014

<http://www.turkhukuksitesi.com/mevzuat.php?mid=5562> 18.12.2013

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing> 27.01.2015

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). (2008). “World of Work: When Working Becomes Hazardous”, No.26, Mart.

Işık, E. (2007). “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, T.C.Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

İncir, G. (2008). Ergonomi, Çalışma Ortamı ve Fiziksel Çevre, MPM Yayınları, 701, Ankara.

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

- Kahya, E. ve Karaböcek, K. (2009). “Bir Atölyede Oranlarla İşgücü Verimlilik (WPMR) Modelinin Tasarımı ve Uygulaması”, [www.pau.edu.tr/pau20/asp\\_download.aspx?id=4932](http://www.pau.edu.tr/pau20/asp_download.aspx?id=4932), Erişim Tarihi: 12.05.2014.
- Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu M. (2006). “Kıbrıs Türkü ve “Türkiyeli” Ayrımı Bağlamında İşyerinde Yıldırma,” Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 147, ss.145–176.
- Karakale, S. B. (2011). Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Yalova.
- Karavardar, G. (2009). İş Yaşamında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırmaya Direnç Gösteren Kişilik Özellikleri ile İlişkisi Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Kazancı, Eker, B. (2008). Kişilerin İzinsiz Görüntü Alınmasının TCK m.134 Çerçevesinde Korunması, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C:9 S:1 ss131- 164, İzmir.
- Kılıç, S. T. (2006). Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Kırcı, A. (2013). Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği, Yönetim, Organizasyon ve Davranış, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kök, R. (1991). Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik, Atatürk Üniversitesi, Erzurum
- Kök, S.B. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 16.
- Kutlu, E. (2013). Ekonomik Analiz, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Lenger, A. (1997). Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara.

- Mammadova, İ. (2013). İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama, Ankara: Nobel Yayınları.
- Minibaş, P. ve İdiğ Çamuroğlu, M. (2009). Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kabus. Ankara: Nobel Yayınları.
- Nolfe, G.; Petrella, C.; Blasi, F.; Zontini, G. ve Nolfe, G. (2007), "Psychopathological Dimensions of Harassment in the Workplace (Mobbing)," International Journal of Mental Health, 36 (4), ss.67–85.
- Oral, T. (2014). Türk Adalat Akademisi Dergisi Yıl: 5, Sayı: 17 Sayfa: 306 (Nisan 2014)
- Orhan, M. (2006). Yönetimde Verimlilik-Etkenlik ve Türk Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Öksüz, N. (2010). Borçlar Kanunu Tasarısı m.416-418 ve Gerekçeleri, [www.turkhukuk sitesi.com](http://www.turkhukuk sitesi.com).19.02.2015
- Özalp, İ., Şakar, N. Haşit, G. (1992). Reorganizasyonun İşletmenin Devamlılığını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon ile İlgili Yapılan Çalışma ve Uygulama Sonuçları, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak, Dergisi C: X, S: 1 – 2.
- Özçelik, B. (2008). Mobbing Mağduru Doktor, Tez Konusu Olarak Mobbing'i Seçti, Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi, 22 Haziran.
- Özdemir, M. (1991). Verimlilik Üzerine Düşünceler v e Verimlilik Çalışmaları, Verimlilik Dergisi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). Örgütsel Davranış, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkan, V. G. (2011). İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve İş Doyumu İlişkisi Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özkul, B., Çarıkçı, İ.H. (2010). Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:15, S:1, ss. 481- 499.

- Paksoy, N. (2007). İşyerinde Psikolojik Taciz-Yıldırma (Mobbing), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Paşaoğlu, D. (2012). Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon- Verimlilik ilişkisi Devlet Hava meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Pekin, H. (1991). Verimliliğin Arttırılmasında İşçilerin Katkısı, Verimlilik Dergisi, 1(4).
- Prokopenko, J. (1992). Verimliliğin Rolü, Unsurları, Politika ve Stratejileri, İşletmelerde Verimliliğin Geliştirilmesi Konusundaki TİSK-İLO İşbirliği Projesi Çerçevesinde 1. Verimlilik Eğitimi Semineri, İstanbul.
- ROYAL COLLEGE OF NURSİNG (RCN). (2002). “WorkingWellInitiative, BullyingandHarassment at Work: A GoodPractice Guide for RCN NegotiatorsandHealthCareManagers”, London.
- Sancakdar, O. (2001). Disiplin Yaptırımı Olarak Devlet Memurluğundan Çıkarma ve Yargısal Denetimi, Yetkin Yayınları, Ankara.
- Sandvık, P. L. (2003). The Communicative Cycle of Employee Emotional Abuse, Management Communication Quarterly, 16(4): 470-494.
- Selimoğlu, E. (2010). Ofis Yönetiminde Mobbing, Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 2:2.
- Serpin, Doğan, M. (2012). Örgüt Kültürü ve Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz) Uygulamalarının Değerlendirilmesi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Sevimli, K. A. (2013), Türk Borçlar Kanunu m.417 ve İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu Işığında Genel Olarak İşçinin Kişiliğinin Korunması, Çalışma ve Toplum, 2013/1
- Sevük, H. (2013). 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu'nda Eziyet Suçu, İÜHFİM, C. LXXI, Sayı 1.

- Spector, P. E. (2008). *Industrial and Organizational Behavior*. 5.baskı. New Jersey: John Wiley & Sons
- Şahin, M. (2013). Mobbing Olgusuna Anatomik Bir Bakış: Üniversite Özelinde Bir Vaka Analizi, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 38.
- Temizel, Y. (2013). Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri, *Adalet Dergisi*.
- Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18).
- Tezcan, D. Erdem, M. Önok, M. (2007). *Teorik ve Pratik Ceza Özel Hukuku*, Seçkin Yayınları.
- Tezcan, D. Erdem, M. Sancakdar, O. Önok, R. (2010). *İnsan Hakları El Kitabı*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Teziç, E. (2009). *Anayasa Hukuku*, 13. Bası, Beta, İstanbul 2009.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), *Çalışma ve Toplum*, 4.
- Tınaz, P. (2006). İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Tınaz, P. (2008). İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul: Beta Basım.
- Tınaz, P. (2008). Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutları ile İşyerinde Psikolojik Taciz, İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, P.; Gök, S. ve Karatuna, I. (2010) *Türkiye’de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi.
- Tınaz, P. (2011). İş Yerinde Psikolojik Taciz, Beta Basım, III. Baskı.
- Tınaz, P., Gök, S., Karatuna, I. (2013). Sosyal Güvenlik Kurumu Çalışanlarının İşyerinde Psikolojik Taciz Algıları: Yaygınlık, Türler, Nedenler ve Bireysel Mücadele Yöntemleri, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1.
- Toker, B. (2007). *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:8 (1).



- Tor, S. S. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik, Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman.
- Turhan, Kasapoğlu M.(2013). Kamu Görevlileri Bakımından İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Korunma Yolları, [www.tbbdergisi.barobirlik.org.tr](http://www.tbbdergisi.barobirlik.org.tr). 07.12.2014
- Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet, Ankara, Platin Yayınları.
- Tutar, Işıl ve Diğerleri. (2008). İşyerinde Mobbing, Ege Üniversitesi SBE.
- Ulusoy, Z. D. (2013), Mobbing Suç Tipi İçin Bir Analiz Denemesi [www.tbbdergisi.barobirlik.org.tr](http://www.tbbdergisi.barobirlik.org.tr). 10.11.2014
- Yaman, E. (2009). Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psiko-Şiddet-Mobbing. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yapıcı, N. (2008). İşyerinde Sistematik Yıldırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Yavuz, H. (2007). Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi, Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. Isparta.
- Yener, E.,Özdamar, S. (1990). Verimlilik, MPM Yayınları, Ankara.
- Yumuşak, S. (2008). Süleyman Demirel Üniversitesi, İBBF Dergisi, Sayı:3, Cilt:13, 2008.
- Zapf, D. (1999). “Organizational Work Group Relatedand Personal Causes of Mobbing/ Bullying at Work”, International Journal of Manpower, Vol.20

## ÖZGEÇMİŞ

Ümran KORKMAZ DURMUŞ 1980 yılında Avusturya' nın Mödling şehrinde doğdu. İlk öğrenimine aynı şehirde başladıktan sonra Türkiye'de Sakarya'ya yerleşti, lise ve üniversiteyi burada bitirdi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Programı'nda öğrenimini sürdürmektedir.