

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**MOBBİNG ALGISININ BAĞLAMSAL PERFORMANSA ETKİSİ:
KAMU KURUMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÜLŞEN KARACA

TEZ DANIŐMANI

PROF. DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2023

10522160

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**MOBBİNG ALGISININ BAĞLAMSAL PERFORMANSA ETKİŐİ:
KAMU KURUMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÜLŞEN KARACA

TEZ DANIŐMANI

PROF. DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2023

10522160

BEYAN

“Mobbing Algısının Bağlamsal Performansa Etkisi: Kamu Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu çalışmanın, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte, ETİK KURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.			
DESTEK ALINMIŞTIR	<input type="checkbox"/>	DESTEK ALINMAMIŞTIR	<input checked="" type="checkbox"/>
Destek alındı ise;			
Destekleyen Kurum:			
Desteğin Türü		Proje Numarası	
1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)	<input type="checkbox"/>		
2- TÜBİTAK	<input type="checkbox"/>		
3- Diğer:	<input type="checkbox"/>		
ETİK KURUL Onayı <input type="checkbox"/>			
ETİK KURUL karar tarih/sayı/.....		

Gülşen Karaca

Tarih

.....

İmza

.....

ÖN SÖZ

Mobbing, son yıllarda dünyada ve ülkemizde işyerinde çalışanların en sık karşılaştığı sorunlardan biri haline gelmiştir. Mobbing terimi ilkin 1960'larda hayvan hareketleri üstüne çalışmalar yürüten Avusturyalı bilim insanı Konrad Lorenz aracılığıyla kullanılmıştır. Mesleki psikoloji terminolojisine erişimi 1960'larda İsveç'te gerçekleşmiştir. 1980 yılında Prof. Heinz Leymann tarafından yapılan araştırma ile mobbing kavramının tanımı yapılmıştır.

Mobbing, mağdurlarının işi ve özel hayatının yanında örgüt kültürü, çalışan bağlamsal performansı ve iş yerinde mutluluk gibi kavramları olumsuz etkileyen bir davranıştır. İşyerinde sürekli mobbinge maruz kalan, aşağılanan, dışlanan çalışanların motivasyonunun ve bağlamsal performansı düşecektir.

Tezimin her aşamasında çok büyük emeği bulunan çalışmamı bitirmem için bana her zaman destek veren, bütün ilgi ve birikimi ile büyük payı olan tez danışmanım, çok değerli hocam Sayın Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU'na, varlığıyla beni her zaman şanslı hissettiren biricik eşime, en büyük tamamlayıcım olan oğluma, desteklerini her zaman sürdüren aileme teşekkür ederim.

Gülşen Karaca

2023

ÖZET

MOBBİNG ALGISININ BAĞLAMSAL PERFORMANSA ETKİSİ: KAMU KURUMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mobbing kelimesini etimolojik olarak araştırdığımızda kalabalık, grup halinde saldırmak, birinin üzerine varma, gruplaşan insanların bir kişiye veya diğer bir gruba karşı sosyal saldırganlığı, hakaret, aşağılama ve bezdirme anlamına gelir. Psikolojik şiddet ve bezdiri olarak ifade edilen mobbing, bir kişiyi ya da bir grubu sistematik olarak uzun süre taciz etmek için de kullanılır.

Hangi amaçla yapılırsa yapılsın insanlara verdiği zararlar açısından kabul edilebilir bir olgu değildir. Günümüzde maalesef çoğu araştırma fiziksel şiddetin sonuçları hakkında olsa da, psikolojik yıldırmanın kişilerde yol açtığı zararlarda onun kadar araştırmaya ve konuşulmaya değmektedir. Genellikle iş hayatında gerçekleşen ve işgörenlerin çalışma hayatına olumsuz tesir eden mobbing işletmelerde yöneticiler açısından önemli bir yönetim sorunudur.

Bu araştırma, mobbing algısının bağlamsal performansa etkisini incelemek, mobbing algısının ve bağlamsal performansın demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışmada Bilecik ilindeki 399 kamu çalışanın mobbing olgusuna yönelik algıları, bu olgunun bağlamsal performansa etkisi ele alınmış ve ilgili alanda çalışmalar incelenerek, anket uygulamasıyla sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre bekar bireylerin, güvenlik alanında çalışanların (polis, asker) ve aylık gelir düzeyi fazla olanların mobbing algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu araştırmada bireylerin eğitim seviyelerinin arttıkça bağlamsal performanslarının arttığı ve sağlık alanında çalışanların diğer alanlarda çalışanlara göre bağlamsal performanslarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucuna bakıldığında mobbingin genel değişkenlerinin bağlamsal performans üzerinde etkisinin olduğu görülmüş, mobbing ve bağlamsal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Bağlamsal Performans, Mobbingin Bağlamsal Performansa Etkisi.

ABSTRACT

THE EFFECT OF MOBING PERCEPTION ON CONTEXTUAL PERFORMANCE: A RESEARCH ON PUBLIC INSTITUTIONS WORKERS

When we research the word mobbing etymologically, it means attacking in crowds, hitting someone, social aggression of grouped people against one person or another group, insulting, humiliating and harassing. Mobbing, which is also expressed as psychological violence and bullying, is also used to systematically harass a person or a group for a long time.

Regardless of the purpose for which it is done, it is not an acceptable phenomenon in terms of the harm it causes to people. Unfortunately, although most of the research today is about the consequences of physical violence, the harm caused by mobbing is worth researching and talking about as much as it does. Mobbing, which usually occurs in business life and negatively affects the working life of employees, is an important management problem for managers in businesses.

This research was conducted to examine the effect of mobbing perception on contextual performance and to determine whether mobbing perception and contextual performance differ according to demographic characteristics.

In this study, the perceptions of 399 public employees in Bilecik regarding the mobbing phenomenon and the effect of this phenomenon on the contextual performance were discussed and the studies in the related field were examined and the results were tried to be obtained with the survey application. According to the results obtained, it was determined that single individuals, those who work in the field of security (police, soldiers) and those with a higher monthly income level have higher mobbing perception. At the same time, in this study, it was determined that as the education level of the individuals increased, their contextual performance increased and the contextual performance of those working in the health field was higher than those working in other fields. Considering the results of the study, it was seen that the general variables of mobbing had an effect on the contextual performance, and a statistically significant, negative and moderate relationship was found between mobbing and contextual performance.

Keywords: Mobbing, Contextual Performance, Effect of Mobbing on Contextual Performance.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖN SÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. MOBBİNG	4
2.1. Mobbingin Tanımı.....	4
2.2. Mobbingin Dünyadaki ve Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi	9
2.3. Mobbing ile İlgili Kavramlar	11
2.3.1. Zorbalık.....	11
2.3.2. Çatışma.....	12
2.3.3. Şiddet.....	13
2.3.4. Stres	14
2.3.5. Cinsel Taciz.....	15
2.4. Mobbing Sürecindeki Karakterler	16
2.4.1. Mobbing Mağdurları / Hedefleri	16
2.4.2. Mobbing Uygulayanlar / Mobbingci	17
2.4.3. Mobbing İzleyicileri	18
2.5. Mobbingin Yaşanmasına Neden Olan Faktörler	20
2.5.1. Kişisel Faktörler	21
2.5.1.1. Mağdurun Kişisel Özellikleri	22
2.5.1.2. Mobbingci Failin Kişilik Özellikleri	23
2.5.2. Yönetimsel veya Kurumsal Faktörler	24
2.5.3. Sosyal Faktörler.....	26
2.6. Mobbing Türleri.....	26

2.6.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing	27
2.6.1.1. Yukarıdan Aşağıya Mobbing	27
2.6.1.2. Aşağıdan Yukarıya Mobbing	28
2.6.2. Eşitler Arasında (Yatay) Mobbing	29
2.7. Mobbing Sürecinin Aşamaları	29
2.7.1. Leymann Beş Aşamalı Süreç Analizi.....	31
2.7.1.1. Çatışma (Anlaşmazlık) Aşaması	31
2.7.1.2. Saldırgan Davranışlar Aşaması.....	31
2.7.1.3. Yönetimin Katılım Aşaması.....	32
2.7.1.4. Yanlış Tanılarla Damgalama Aşaması	32
2.7.1.5. İşe Son Verilme Aşaması.....	33
2.7.2. Ege İtalyan Modeli Süreç Analizi	33
2.8. Mobbingin Sonuçları.....	34
2.8.1. Mobbingin Mağduru Bakımından Sonuçları	35
2.8.2. Mobbingin Örgüt Açısından Sonuçları.....	36
2.8.3. Mobbingin Toplumsal Açısından Sonuçları	39
2.9. Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri	40
2.9.1. Mobbinge Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri.....	41
2.9.1.1. Mobbinge Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri.....	43
2.9.1.2. Mobbinge Hukuksal Başa Çıkma Yöntemleri.....	44
2.10. Mobbinge İlişkin Çalışmalar	45
2.10.1. Dünyada Mobbinge İlgili Örnek Çalışmalar	45
2.10.2. Ülkemizde Mobbinge İlgili Örnek Çalışmalar	47
3. BAĞLAMSAL PERFORMANS	49
3.1. Çalışan Performansı.....	49
3.1.1. Performansın Tanımı.....	49
3.1.2. Örgütsel (Takım) Performans.....	50
3.1.3. Bireysel Performans.....	51
3.2. Çalışan Performansının Boyutları	52
3.2.1. Görev Performansı.....	52

3.2.2. Bağlamsal Performans.....	53
3.2.3. Görev Performansı ile Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar	56
3.2.4. Bağlamsal Performansı Etkileyen Unsurlar	57
3.2.4.1. Kişisel Unsurlar	57
3.2.4.2. Örgütsel Unsurlar.....	58
3.2.4.3. Diğer Unsurlar	60
3.3. İşgören Performans Ölçümü ve Önemi.....	61
3.4. Mobbing ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki.....	63
4. YÖNTEM.....	68
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	68
4.2. Araştırma Sorusu ve Hipotezler	68
4.3. Araştırma İçin Gerekli Verilerin Toplanması ve Analizi.....	70
4.3.1. Anket Formu.....	70
4.3.2. Evren, Örneklem ve Veri Toplama Süreci.....	70
4.4. Araştırmanın Kısıtları	71
4.5. Araştırmanın Bulguları	71
4.5.1. Araştırmaya Katılanlara Ait Demografik Veriler	71
4.5.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri.....	73
4.5.3. Tanımlayıcı İstatistikler.....	74
4.5.4. Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı Düzeyi ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki.....	76
4.5.5. Bağlamsal Performans Düzeyi ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	78
4.5.6. Mobbing Algısı Düzeyi ile Bağlamsal Performans Düzeyi Arasındaki İlişki ..	80
4.5.7. Mobbing Algısının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi Analizi.....	82
4.6. Hipotez Testlerinin Değerlendirilmesi.....	82
5. SONUÇLAR, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....	84
5.1. Sonuçlar ve Tartışma	84
5.2. Gelecekteki Çalışmalar ve Uygulamalar İçin Öneriler.....	86
KAYNAKÇA	88
EKLER.....	114

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Araştırmacıların Mobbing İçin Kullandığı Terimler.....	8
Tablo 2.2. Sağlıklı Çatışma Ortamıyla Mobbing Ortamı Arasındaki Ayrım	13
Tablo 2.3. İşyerinde Görülen Şiddet Davranışları	14
Tablo 2.4. Mobbinge Sebep Olan Etkenler	21
Tablo 2.5. Mobbingin Etki Alanı ve Maliyetleri	39
Tablo 4.1. Demografik Veriler Tablosu	72
Tablo 4.2. Ölçeklere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	74
Tablo 4.3. Mobbing Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	74
Tablo 4.4. Tablo 4.4. Bağlamsal Performans Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları ...	74
Tablo 4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	75
Tablo 4.6. Mobbing Algısı Düzeyi'nin Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizi	77
Tablo 4.7. Bağlamsal Performans Düzeyi ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	79
Tablo 4.8. Mobbing Algısı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Korelasyon	82
Tablo 4.9. Mobbing Algısının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi.....	82
Tablo 4.10. Hipotez Testi Sonuçları.....	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Kurumlarda Mobbing Kavramı İçin Kullanılan Kuramsal Çerçeve.....	5
Şekil 2.2. Mobbing Paradigması (Neden- Süreç-Sonuç)	23
Şekil 2.3. Mobbing Süreinin Aşamaları.....	30
Şekil 3.1. İşgören Performans Ölçüm Süreci	63

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

Vb: Ve Benzeri

Vd: Ve Diğerleri

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

TDK: Türk Dil Kurumu

ÇSGB: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

TSSB: Travma Sonrası Stres Bozukluğu

1. GİRİŞ

Yönetim alanında son yıllarda yapılan araştırmalarda yeni bir olgu olarak mobbing kavramına çok sık rastlanılmaktadır. İş hayatında bireylerin ya da grupların yaşadıkları problemler bazen işin doğasından bazen de çalışanların kendilerinden kaynaklanabilmektedir. Fakat söz konusu problemler belli bir strateji ve plan dahilinde sistematik olarak ortaya çıkıyorsa o zaman mobbing kavramından söz edilmektedir.

Mobbing aslında insanlara yönelik psikolojik bir baskı türüdür. Zorbalık, taciz ve suistimal yoluyla cinsiyet, yaş, ırk gözetmeksizin herkese yönelik bir saldırdır. Zorbalık, bireyi iş hayatından dışlamak için bilinçli olarak uygulanmaktadır. Kişi önce saygısız ve zararlı davranışların hedefi olur, daha sonra sözlü alaya maruz kalır, toplumsal konumu zayıflatılmaya çalışılır ve işten ayrılmaya zorlanır. Son yıllarda mobbingin artmasında işletmeler arasında rekabet ortamının artması, dünyada yaşanan ekonomik krizler, kişilerin işini kaybetmek istememesi önemli bir etmendir. Birkaç farklılık gözlenebilse de her yaş grubu, medeni durum ve unvan zorbalığa maruz kalmaktadır. Zorbalığa maruz kalan kişilerin iş performansı, ruh sağlığı, fizyolojik sağlığı ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkilenir.

Çalışma hayatında değişen rekabet, doğal olarak çalışanlar üzerinde zihinsel baskı yaratıyor. Başlangıçta bu psikolojik stres faktörünü farklı terimler kullanarak açıklamaya çalışılsa da mobbing artık işyerinde zorbalığa bilimsel bir yaklaşım olarak anılmaktadır. Mobbing sadece insanlar üzerinde olumsuz bir etki olarak değil, aynı zamanda örgütlerin amaçlarına ulaşmasını engelleyen olumsuz bir faktör olarak da ortaya çıkmaktadır. Zamanla bu olumsuz etki, örgütsel amaçların gerçekleşmemesi, örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi nedeniyle örgütün sona ermesine, tükenmişlik sendromuna ve işyerinden ayrılmaya kadar varan olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Mobbing, işyerinde çalışanların ve kuruluşların sağlığı, esenliği ve gelişimi için büyük bir engeldir. Zaman kaybı, performansın düşmesi, işin nitelik ve niceliğinin düşmesi, çalışan devir hızı, çalışan devir hızının artması, mobbing nedeniyle işyerinden ayrılanların yerine yeni çalışanlar için eğitim ve uyum maliyetleri, sigorta maliyetlerinin artması, sağlık harcamalarının artması, devamsızlık, kurumlarda üretkenliğin düşmesi, kurum ikliminin bozulması, iş görenler arasındaki bağların bozulması gibi çok yönlü etkileri nedeniyle mobbinge bilinçli bir mücadeleye başlanması gerekmektedir.

Olumlu bir örgüt kültürüne ve açık bir organizasyon iklimine sahip işletmelerde, çalışanlar güçlü bir birlik duygusuna sahiptir. Bu tür organizasyonlarda insan ilişkileri istenilen

düzeide gelişir. Yöneticilerin yürüttüğü adil liderlik politikası, çalışanların görevlerini yerine getirmelerini sağlar ve yeterli iş tatmini yaratır. Açık bir kurumsal iklimde, iş görenler arasındaki gerçek iletişim, sosyal yardımlaşma ve kurumsal bağlılık duygusu vardır. Örtük işletme iklimlerinde ise bunun tam aksi olacaktır. Yetersiz diyalog, yönetici-yönetilen çatışması, yetersiz ilişkiler, eksik sosyal destek gibi faktörler zayıf ve örtük işletme ikliminin oluşmasına sebep olur.

Örgütlerde mobbing engellenmezse, çalışanlar örgütün değer ve normlarına kayıtsız kalırlar. Çalışan ihtiyaçlarına kayıtsızlık, iş tanımında belirsizlik veya sık sık değişen iş gereksinimleri, sıkıcı ve monoton çalışma ortamı, yönetim ve çalışanlar arasındaki çatışma, iş arkadaşlarıyla çatışma, istenilen performansı gösterememe, aşırı iş yükü, duygusal ve zihinsel rahatsızlıkların yanı sıra işyerinde üretkenliği azaltan etik sorunlara sebep olmaktadır. Sonuç olarak çalışanlarda kuruma karşı yabancılaşma yaşanır, işyeri verimliliği azalır ve bağlamsal performans düşer.

Performans, çalışan kişi, grup veya kurumun hedeflenen amaçlarla ilgili olarak o işte neler başarabileceğinin niceliksel ve niteliksel ifadesidir. Mobbing, örgüt içinde çaresiz, mutsuz ve güvensiz kişilerin sayısının artmasına neden olmakta ve örgütün verimini düşürmektedir. Kişileri veya grupları hedef alır, ancak mobbing yalnızca kurumun imajına zarar vermez aynı zamanda kurum için yüksek bir maliyet de getirmektedir. Huzursuz çalışma ortamı işgörenin bağlamsal performansının düşmesine ve daha iyi yönetilen kurumlara geçmeyi istemesine sebep olmaktadır.

Bu araştırmada kurumsal bir risk faktörü olan mobbingin tanımı, kapsamı, türleri, nedenleri, unsurları ve hukuki boyutu ile kamu çalışanlarının mobbing kavramına yönelik algısı ve mobbingin bağlamsal performans üzerine etkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu sebeple nicel araştırma yapılarak Google form aracılığıyla 399 kamu çalışanlarına anket formu uygulanıp ve SPSS programı ile istatistiklere ulaşılmıştır. Elde edilen veriler ile mobbing algısı ve bağlamsal performans kavramına yönelik istatistiksel veriler yorumlanmıştır.

Mobbing algı düzeyinin medeni durum, çalışılan alan ve aylık gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlanlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki hizmet yılı ve meslek değişkenine göre ise istatistiksel olarak anlanlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bağlamsal performans düzeyi eğitim durumu ve çalışılan alan değişkenine göre istatistiksel olarak anlanlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Cinsiyet, yaş, medeni hal, mevcut kurumda hizmet süresi ve aylık gelir değişkenine göre ise istatistiksel olarak anlanlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Kamu çalışanlarının mobbing algısının bağlamsal

performansa etkisi üzerine yapılan bu çalışmanın sonucu mobbing algısının bağlamsal performansı etkilediğini ortaya koymaktadır. Araştırmanın sonucuna bakıldığında mobbingin genel değişkenlerinin bağlamsal performans üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Mobbing algı düzeyi ile bağlamsal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

2. MOBBİNG

Araştırmanın bu bölümde mobbing kavramının tanımı, dünyada ve Türkiye'deki tarihsel gelişimi, mobbingle ilişkili kavramlar, mobbing süreci, mobbing olgusunun nedenleri ve sonuçları, mobbingle başa çıkma yöntemleri ve mobbinge ilişkin çalışmalara yer verilmektedir.

2.1. Mobbingin Tanımı

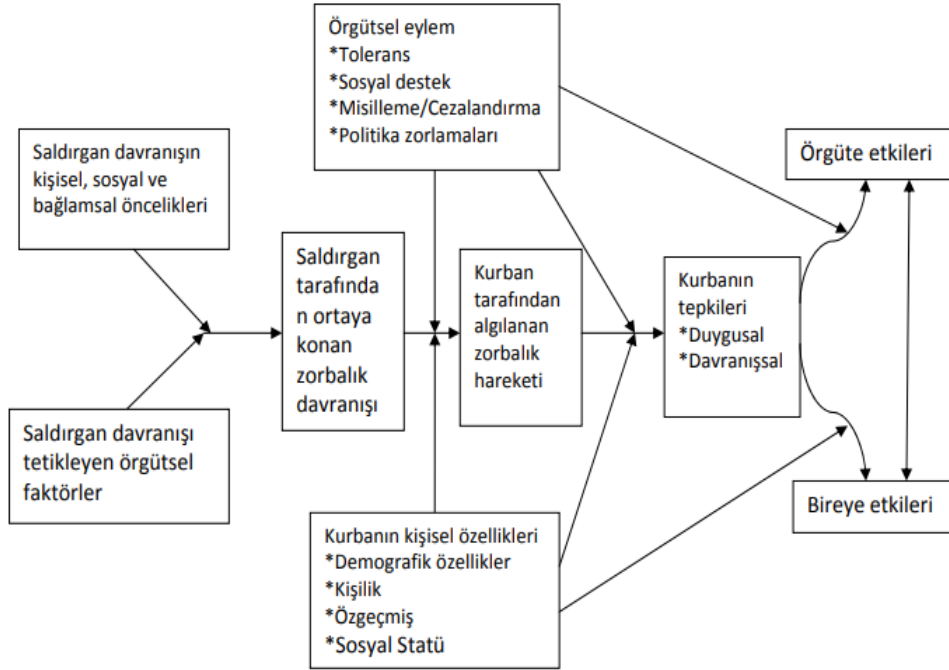
1980'li yıllardan itibaren iş dünyasında kullanılmaya başlanan mobbing terimi, sanayileşmenin hızla gelişmesiyle birlikte özellikle Avrupada ve ardından dünya çapında hızla yayılan bir olgu haline gelmektedir. Mobbing, 1980'lerin başında bir terim olarak ortaya çıkmış olsa da, iş dünyasında aslında her zaman var olmuştur. Gerçek amacı kişiyi işten uzaklaştırmak olan mobbing örgütlerde; çalışanlar arasında artan kişisel rekabet, görev, yetki ve sorumluluk dağılımındaki dengesizlikler, ödül sistemindeki adaletsizlikler, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çatışmalar, kıskançlık vb. gibi kişisel, kurumsal ve sosyal sebeplerden kaynaklanır (Yılmaz & Kaymaz, 2014).

Türkçe ve yabancı alanyazınlarında mobbingin tanımı mevzusunda bir beraberlik bulunmamaktadır. Mobbing kavramı Latince “mobile vulgus” sözcüğünden çoğalmıştır. İstikrarsız kalabalık manasına gelmektedir (Çobanoğlu, 2005). İngilizce’de “mob” fiilişiddetli bir kalabalığı tek bir konumda toplamak anlamına gelir. Eylemler açısından “mobbing” kişilere cephe kurma, ruhsal hücumda bulunma veyaişletmede ruhsal açıdan rahatsız etmek demektir. Mobbing kavramını en güzel anlatan sözcükler “işyerinde psikolojik şiddet” ve “yıldırma” dır. “Mob” fiili Uluslararası Cambridge sözlüğündeki karşılığıysa sertlik içeren hareketleri yapmak amacıyla bir araya gelmiş toplum olarak tanımlanmıştır (Cambridge International Dictionary, 1995: 909).

Alanyazında ise mobbing sözcüğü yerine çoğunlukla aynı anlama gelen “bullying” (zorbalık), “work or employee abuse”(iş veya işgören tacizi), “mistreatment” (kötü davranış), “emotional abuse”(psikolojik taciz), victimization (mağdur olmak), “intimidation” (korkutma), “verbalabuse” (sözlü taciz), “psikolojik terör”, “duygusal şiddet” gibi kavramlar aynı durumları ifade etmekte kullanılır (Yamada, 2004: 180).

Leymann (1996), şirketler, okullar veya ordu gibi üst düzey kuruluşlardaki yıldırma eylemleri çeşitli terimler kullanılarak tanımlanmaktadır. Terminoloji ayrıca ülkeden ülkeye bile değişir. Örnek olarak Avustralya ve İngiltere’de bu tür davranışlar, kuruluşların katında ayırım yapılmadan ‘bullying-zorbalık’ ismi altına toplanmaktadır. Bununla birlikte, Amerika Birleşik Devletleri ve çoğu Avrupa ülkesinde, ‘bullying’, tabiri okullarda meydana gelen psikolojik

terörü tanımlamak amacıyla, mobbing ise işyerinde psikolojik tacizi tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Kurumlarda mobbing kavramı için kullanılan kuramsal çerçeve Şekil 2.1’de verilmiştir.



Şekil 2.1. Kurumlarda Mobbing Kavramı İçin Kullanılan Kuramsal Çerçeve

Kaynak: (Einarsen, 2000).

Yukarıdaki şekilde verilen mobbing kavramı kuramsal çerçevesi incelendiğinde, mobbingin bireysel ve örgütsel kaynaklı nedenlerle ortaya çıktığını, örgüt yöneticileri, saldırgan kişi ve mağdurun davranışlarının mobbing sürecini tetikleyici etkisinin olduğunu sonuç olarak mobbingin örgüte ve mağdur bireye karşı olumsuz sonuçlar doğurabileceği görülmektedir.

Türk Dil Kurumu "Güncel Türkçe Sözlük" Çalışma Grubu'nun araştırma ve değerlendirmeleri sonucunda, talep üzerine mobbing kavramı "Bezdiri" olarak tanımlanmıştır (İzmir ve Fazlıoğlu, 2011).

Türk Dil Kurumu mobbinge karşılık "bezdiri" sözcüğünün kullanılmasını önermiştir. Bezdiri ise "eğitim kurumlarında, bankalarda, hastanelerde, işletmelerde vb. gruplar arasında muayyen belirli kişiyi ya da grubu gaye alma, davranışlarını düzenli bir şekilde engelleme, rahatsız olmalarına sebep olacak korkutma, dışlama, gözden düşürme" olarak açıklanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2013). Ancak bu kelimenin kullanımı ülkemizde yaygın değildir. Türkçede

mobbing kelimesinin tam bir karşılığı bulunmaması nedeniyle olgu çok farklı anlamlarda kullanılmaktadır (Aytaç & Bayram, 2011:81).

Bazı mobbing olguları aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Gün, 2009; Tınaz, 2008).

•İş yerinde (dışlanma, zorba davranışlar, duygusal işkence, psikolojik terör ve işkence, duygusal taciz, ahlaki taciz, çalışanı korkutmak için psikolojik saldırı),

•İşyerinde sendrom veya travma,

•İşyerinde taciz veya bezdirme,

•Psikolojik baskı yapma, hakları gasp etme, istismar, hükmetme, duygusal saldırganlık, ayırım yapmak, ahlak dışı davranma, duygusal taciz, zulüm, psikolojik şiddet, baskı kurma, kuşatma, tecrit, psikolojik taciz, bunalıma itme, yıldırma, aşağılayıcı davranma, zorbalık, mobbing kavramını tanımlamak amacıyla kullanılır.

Leymann mobbing terimini, psikolojik şiddet ya da psikoterör olarak tanımlamıştır (Zapf vd., 1996: 215). Mobbing, kurumdaki bireylere veya gruplara zarar vermeyi amaçlayan karalama, utanç, onursuzluk, gücün kötüye kullanılması, hakaret, yıldırma ve saldırganlık şeklinde gözlemlenen eylemlerdir (Bullying at Work, 1999).

Field (2006) mobbing, kurbanlarının özgüvenine ve özsaygısına yönelik devamlı ve şiddetli saldırganlık olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar ve sendikalar, işverenin işçiyi sözleşmeyi feshe zorlayarak tazminat ödememek için zorbalığı bir araç olarak kullandığını iddia etmektedir (Arpacıoğlu, 2003). Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, kuruma ve de kişilere zararı olan ve kuruma ekstra maliyetler getiren mobbing eylemleri engellenmeli ve yöneticiler tarafından doğru analiz edilip yönetilmelidir.

Mobbing sadece üst düzey yöneticiler tarafından değil, aynı seviyede çalışan astlar tarafından da uygulanır. Mobbing, örgütlerde düzenli olarak çalışan, etik olmayan, küçümseyici ve alaycı davranışlarla insanları gücendiren, örgüte ve performansa bağlılıklarını azaltan ve isteksizleştiren, kendilerini güvensiz hissettiren sonunda işlerini bırakmalarına neden olan insanlar üzerinde baskı oluşturur. Mobbing uygulayıcılarında görülen bazı ortak özellikler ise yönetici olmak isteyen kişiler olması aynı zamanda korkak, kıskanç ve aşırı kontrolcü olduğu öne sürülmektedir (Çobanoğlu, 2005).

Zorbaların ve zorbalık yapan aktörlerin kişisel özelliklerine ve davranışlarına bakıldığında ikisi arasındaki ilişki araştırıldığında, bu kişilerin korkak, zayıf ve kendine güveni olmayan, ilgiye aç, övgüye ihtiyaç duyan ve eksikliklerini gidermek için zorbalığa başvuran kişiler olduğu görülmektedir (Leymann, 1996).

Mobbing, aşağılanmaya, gözden düşmeye, mesleki itibar kaybına ve kurumdan dışlanmaya yol açmasına rağmen, mesleki, sağlık ve psikososyal yansımalarıyla ilişkili uzun süreli travmatik bir tecrübe olarak yorumlanabilir. Kişiler, eşler, aile danışmanları, meslekte başarı güçlüğü çekenler, mesleğini kaybetmiş olanlar, majör depresyon ve travma sonrası stres bozukluğu olanlar işyerinde zorbalık konusunda bilinçli olmalıdır (Duffy & Sperry, 2007).

Mobbing, herhangi bir çalışma sahasında olabileceğinden, kültürel unsurlar veya cinsiyetten bağımsız olarak tüm insanların karşılaştığı korkunç bir durumdur. Çalışma yaşamındaki zorbalık kavramı, kişilere liderleri ya da akranlarınca düzenli yapılanzararlı davranış, yıldırma ve nefreti barındırmaktadır (Tinaz, 2006).

Mobbing, olgusu için uluslararası düzeyde kullanılan bir terim bulunamamıştır (Yumuşak, 2013). İşyerinde zorbalık için çeşitli araştırmacılar tarafından kullanılan terim ve tanımlar Horvat ve Milan (2012: 160) tarafından gibi tablolaştırılmıştır. Tablo 2.1'de araştırmacıların mobbing için kullandığı terimler verilmiştir.

Tablo 2.1. Araştırmacıların Mobbing İçin Kullandığı Terimler

Referans	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Taciz (Harassment)	Bir kişi yi yıpratmak, sinirini bozmak amacıyla eziyet etmeye yönelik tekrarlanan davranışlar ve ısrarlı girişimlerdir.
Thylefors (1987)	Günah Keçisi(scapegoating)	Bir süre boyunca, bir veya daha fazla kişi tarafından tekrarlanan olumsuz eylemlere maruz kalmaktır.
Matthiesen, Raknes& Rrökkum (1989)	Yıldırma (Mobbing)	Bir veya daha fazla kişi tarafından tekrarlanan ve devam eden olumsuz reaksiyonların kendi çalışma grubundaki bir veya daha fazla kişi yi hedef almasıdır.
Leymann (1990)	Mobbing/Psikolojik terörü (Mobbing/Psychological Terror)	Bir veya daha fazla kişinin, esas olarak bir hedef kişi yle sistematik bir şekilde dışmanca ve etik olmayan iletişimidir.
Asforth (1994)	Küçük Zorbalık (Petty Trainy)	Liderin itibarını yükseltmek için keyfi olarak çalışanlara baskı kurması , küçümsemesi, sorun özümlelerinde güç kullanması, kasıtlı olarak cezalar vermesi ve ilgisiz tutumlarının olmasıdır.
Vartia (1993)	Taciz (Harassment)	Bir veya daha fazla kişinin olumsuz eylemlerine ard arda maruz kalındığı durumlardır.
Björkqvist, Österman& Hjelt-Back (1994)	Taciz (Harassment)	Kendini savunamayan kişinin ruhsal yönden acı çektirilmesi amacıyla tekrarlanan faaliyetlerdir.
Adams (1992)	Zorbalık (Bullying)	Kamu ya da özelde, bir kişinin sürekli eleştiri ve kişi sel istismar ile aşağılanması, küçük dışürmesidir.

Kaynak: (Horvat ve Milan, 2012: 160).

Yukarıdaki tablo incelendiğinde geçmişten günümüze mobbing kavramıyla ilgili birçok tanım ve terim olduğu fakat ortak bir tanım kullanmada fikir birliğine ulaşılmadığı görülmektedir.

2.2. Mobbingin Dünyadaki ve Türkiye'deki Tarihsel Gelişimi

Örgütlerdeki düşük performans ve başarısızlığın temel nedenlerinden biri olan mobbing, dünya genelinde ve ülkemizde birçok özel sektör ve kamu kuruluşunda yaşanmaktadır. Mobbing bir kavram olarak ilkönce hayvan hareketlerini araştıran Lorenz tarafınca 1960'da birtakım hayvan davranışlarını tanımlamak için kullanılmıştır (Savaş, 2007). 1960'larda, Avusturyalı araştırmacı Konrad Lorenz terimi "büyük hayvan tehdidi karşısında küçük hayvan grupları tarafından korkunç kaçırılma eylemi" anlamında kullanmıştır. Daha sonra İsveçli bir doktor olan Dr. Peter Heinemann, çocuklarda benzer davranışları gözlemlemiş ve tanımlamıştır (Bilgel vd., 2004:13-15).

Dr. Heinz Leymann, 1980'lerde mobbing terimini iş dünyasındaki tahakküm, korkutma, şiddet ve yıldırı eylemlerini tarif etmek için kullanmıştır. "psikolojik taciz" anlamındaki mobbing, Heinz Leymann tarafından ilk kez 1984 yılında İsveç'te "iş güvenliği ve sağlığı" konusunda yazılan raporda kullanılmıştır. Leymann, İsveç ve Almanya'da yaptığı araştırmalar neticesinde iş dünyasında büyük çapta zorbalık ve taciz yaşandığını ortaya çıkardı. Leymann araştırmasında, organizasyonlardaki bazı kişilerin zor kişiler olarak görüldüğünü, gerçekte bu kişilerin zor olmadığını, ancak organizasyonun konstrüktif özelliklerinin veya kültürünün yarattığı koşulların bu insanları zor insanlar haline getirdiğini belirtmiştir. Bu özellikler bireylere atfedilirse, bireyleri örgütten çıkarmak için başka sebepleri örgütün kendinin meydana getirdiğini belirtmektedir. Bu yapılan hareketleri Leymann zorbalık olarak tanımlamaktadır. (Leymann, 1990:119-126).

Leymann, zorbalık eylemlerinin tipolojisini mağdurun endişesine göre beş bölümde tanımlar (Leymann, 1996):

Kategori 1: İletişime yönelik saldırılar: (Dış dünya ile iletişimi kısıtlamaya yönelik davranışlar, konuşmanın sürekli kesilmesi, sert kınamalar, karar verme sürecinden dışlanma, sözlü saldırı ve tehditler).

Kategori 2: Sosyal ilişkilere saldırılar: (Meslektaşlar veya üstler mağdurla konuşmaz, yokmuş gibi yapar, odasını diğer çalışanlardan yalıtılmış bölüme taşır) .

Kategori 3: Şahsi imaja saldırılar: (Mağdur hakkında arkasından söylentilerin yayılması, kusuruyla alay etmek, konuşma şekli, yürüyüşüyle dalga geçmek, lakap takmak, alay etmek).

Kategori 4: Kariyere saldırılar: (Mağdura hiç iş verilmez veya beceri istemeyen ya da anlamsız işler verilir) .

Kategori 5: İş sağlığına saldırılar: (Mağdurların tehlikeli işlerde, zor işlerde ve zorla çalıştırılması, şiddet görmesi ve hatta açık cinsel tacize maruz kalması).

Terim ilk olarak İsveç'te literatürde yer almış ve sonra ise Almanya, Avusturya, Fransa, İngiltere ve Japonya gibi ülkelere yayıldı. Amerika Birleşik Devletleri'nde psikolog ve antropolog Carroll Brodsky, 1976 yılında işyerinde zorbalık "Rahatsız Edilen Çalışan" hakkında bir kitap yazdı. Kitabında daha çok sıradan bir çalışanın günlük yaşamının zorluklarından kaynaklanan strese odaklandı (Çobanoğlu, 2005). Bu kitapta Carroll Brodsky, işçilerin açtığı davalardaki tazminat taleplerinin gerekçelerini tartışırken, tacizde bulunan üç taraf olduğunu belirtmiş ve bu tarafları çalışma baskısı, baskı uygulayan kişiler ve sistem olarak sıralamıştır. Ayrıca kitapta, işçilerin çalışmak istememelerinin temel nedeni; fiziksel rahatsızlıklar değil çalışana işverenler veya müşteriler tarafından yapılan suiistimler, kötü muameleler olarak belirtilmiştir (Güveyi, 2013:1458). Brodsky tacizi bir kişi tarafından yıpratmak, etkisiz hale getirmek, eziyet etmek veya başka bir kişide tepki uyandırmak için tekrarlanan ve sürekli girişimler olarak tanımlamaktadır. Ona göre bu eylemler bireyleri tahrik eden, ürküten, rahatsızlık veren ve baskılayan hareketlerdir (Özkul ve Çarıkçı, 2010:485).

Adams ise mobbing terimini insanları devamlı eleştirmek veya küçük düşürmek için kullanmıştır. Adams 1997'de zorbalık mağdurlarına yardım etmek için The Andrea Adams Trust adlı bir organizasyon kurmuştur. Bu kuruluş, işyerinde taciz davranışlarını araştırmaya adanmış, siyasi olmayan, kâr amacı gütmeyen ilk kuruluştur (İlhan, 2010).

ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) tarafından, çalışma ortamında şiddeti anlatan bir rapor hazırlanmış ve bu rapor taciz, yıldırma ve diğer şiddet içeren davranışlara da odaklanmaktadır (Davenport, 2003).

Örgütlerde zorbalık, 1980'lerden bu yana, bilhassa İsveç, Almanya, Fransa ve Norveç vb. bir hayli alanda ileri olan devletlerde çok sayıda kuramsal ve deneysel çalışmanın konusu olmasına karşın, örgütlerde mobbingin yasal, sosyal ve ekonomik yönleri Türkiye'yi de etkilemesine rağmen ülkemizde yeteri kadar çalışma bulunmamaktadır (Bozbel & Palaz, 2007: 68).

Ülkemizde bu kavramın ilk yayını 2003 senesinde Noah Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Purcell Elliott tarafından yazılan ve Osman Cem Öner tarafından

"İş yerinde duygusal şiddet" başlığıyla çevrilen "MOBBING: Amerikan işyerinde duygusal istismar" kitabı olmuştur. ". 2005 senesinden beri Sistem Yayıncılık tarafından Tutar, Çobanoğlu, Baykal ve Tınaz kitaplarını yayımlanmaktadır (Yavuz, 2007).

Mobbingin dünyadaki ve ülkemizdeki tarihsel gelişimine bakıldığında yaş, ırk veya cinsiyetten bağımsız olarak, herhangi birine yönelik zorbalık, taciz ve görevi kötüye kullanma biçimindeki herhangi bir saldırganlık çoğu zaman mobbing olarak algılanır.

2.3. Mobbing ile İlgili Kavramlar

Mobbing genellikle birbiriyle ilişkili ancak birbirinden farklı terimlerle karıştırılır. Konunun net olarak anlaşılabilmesi için bu kavramların arasındaki benzeyen ve farklı olan yönlerin açığa çıkarılması gerekmektedir. Kurumlarda zorbalık, çatışma, şiddet ve cinsel taciz mobbing kavramıyla karıştırılır. Bu kavramları kısaca tanımladıktan sonra, mobbingin çeşitli yönleri aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.1. Zorbalık

İngiltere ve bazı İngilizce konuşulan ülkelerde mobbing kavramının zorbalık davranışı olarak adlandırılan birçok davranışı ifade etmek için kullanıldığı görülmektedir. Farklı araştırma grupları çalışmalarında çeşitli kurumlarda veya işyerlerinde farklı terimler kullanır. Ancak onları ayırt etmek için tacizin gerçekleştiği yere göre “okul zorbalığı” veya “iş yeri zorbalığı” adları verilmiştir. ABD’de yapılan çalışmalarda, okullarda zorbalık kelimesinin kullanıldığı, iş yerlerinde mobbing sözcüğü kullanılmaktadır (Tınaz, 2008: 17).

Zorbalık, bir kişinin fiziksel saldırısı olarak da tanımlanır. Bu kişi genellikle ise yönetici pozisyonundaki kişidir. Tacizci, eylemleri veya sebep oldukları zarar için hiçbir sorumluluk kabul etmez. Birinin zararını inkar etmek ve kabul etmemek, zorba için tipik davranıştır (Tınaz, 2008: 17).

Zorbalık temel olarak öğrencilerin kendi aralarında küme olmaları ve okullardaki hareketlerini inceleyen disiplini açıklamaktadır. Zorbalık anlamındaki mobbing ise kişiye karşı ruhsal veya bedensel şiddeti de içerir ancak zorbalık tanımı içerisinde en çok ruhsal saldırılar ve şiddet bulunmaktadır (Gün, 2009:16).

Leymann, mobbing ile zorbalık kelimelerini kullanım yerlerine göre birbirinden ayırmıştır. Zorbalık terimini okullardaki bedensel saldırılar olarak tanımlarken, iş ortamında yetişkinler arasındaki saldırıları mobbing olarak tanımlamaktadır. Mobbing genel olarak bir grup tarafından gerçekleştirildiği söylenebilir. Bir kişinin üst olsa dahi astlarını diğer çalışanları kendine çekerek bir grup oluşturabilir. Zorbalıkta ise kişi tek başına hareket eder. Zorba olan kişi hem fiziksel hem de psikolojik olarak zarar veren davranışlarda bulunur (Leymann, 2011).

2.3.2. Çatışma

Kurumlarda çatışma hali, insanların aynı ortamda çalışması nedeniyle meydana gelebilecek olağan işleyişin bozulması neden olan olayların yaşanmasıdır (Eren, 1993:449).

Olağan bir çatışma ile mobbing arasındaki temel fark, tarafların birbirlerine karşı davranışlarının ne sıklıkla tekrarlandığı ve bunun ne kadar sürdüğünde yatmaktadır. Mobbing, belirli bir süre boyunca meydana gelen ve sıklıkla tekrarlanan davranışların bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu nedenlerle normal ve bağımsız çatışma davranışı mobbingi göstermez (Salin, 2003: 1215).

Çatışma, mobbinge dönüşmeden önce birkaç kademedен geçmektedir. İlk kademe çatışma başlar ve bu çatışma çözülemezse önce zorbalık belirtileri görülmektedir. Daha sonra kişide fiziksel sağlık tehlikeye girer ve psikolojik zorlanma başlar. Çatışma tırmanmaya devam ederse bireylerin bedensel ve psikolojik sağlığı bozulur. Bu aşamadan sonra yoğun mobbing yaşanır. Hastalıkların ortaya çıkması kişinin verimli çalışmasını engeller. Son aşamada ise işten kovulma veya istifa gerçekleşir (Davenport vd., 2003: 133).

Bir kurumda içinde yaşanan çatışmalar, yaratıcılığı geliştirmede yapıcı ve olumlu bir rol oynayabilir. Çatışma ortamının iyi yönetilmesi, verimli üretkenliğin gerçekleşmesi için gerekli olarak görülebilir. Çatışmalar bilinçli ve uygun şekilde yönetilirse verimli ve faydalı olabilir. Tartışmasız statik bir grup, kapasitesinin tamamını kullanamayabilir. Bu nedenle kurumlarda çatışmanın varlığı göz ardı edilmemelidir (Tınaz, 2008). Aşağıda yer alan Tablo 2.2’de sağlıklı çatışma ortamı ile mobbing yaşanan ortam arasındaki farklar verilmiştir.

Tablo 2.2. Sağlıklı Çatışma Ortamıyla Mobbing Ortamı Arasındaki Ayrım

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

Kaynak: (Tınaz, 2008).

Yukarıdaki tablo incelediğinde sağlıklı çatışma ortamının kurumdaki başarıyı ve performansı artıracak görünürken fakat sağlıksız çatışma ortamı yani mobbingin ise kurumsal ilişkileri olumsuz etkilediği, başarıyı ve performansı düşüreceği söylenebilir.

Birbirinden iki farklı kavram olan çatışma ve mobbing, bazı durumlarda çatışma, mobbingi başlatan bir faktör olabilir. Mobbing değişik kaynaklarda aşırı ve abartılı bir yüzleşme, çatışma durumu olarak tanımlanabilmektedir. Taraflardan biri diğerini işyerinde korkutmak amacıyla düşmanca davranmaya başladığında, çatışmalar zorbalığa dönüşebilir. Bu nedenle çatışmalar doğru yönetilmeli ve önlenmelidir (Leymann, 2006).

2.3.3. Şiddet

ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) tarafından, yayınlanan "İş Yerinde Şiddet" raporu, mobbingi diğer şiddet eylemleriyle birlikte incelemiştir (Chappel & Di Martino, 2006). Bu doğrultuda yapılan bibliyografik inceleme sonucunda mobbing ve şiddet terimlerinin birbiriyle ilişkili terimler olduğu tespit edilmiştir. Her iki terim arasında kesin bir sınır ve farklılıktan bahsetmek zor olsa da şiddet teriminin mobbing terimini de kapsadığı sonucuna varılmıştır (Çelenk, 2015: 49).

Şiddet, Latince "violentia" kelimesinden gelir. "Acımasız ve sert kişilik" diye tercüme edilir (Aytaç ve Bayram,2011). Türk Dil Kurumu ise şiddeti "bir eylemin, gücün, sertliğin, duygu yoğunluğunun aşırı olması veya davranışta aşırılık" olarak tanımlamıştır (TDK, 2017).

İşyeri şiddeti geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. İşyerinde saldırı oluşturan eylemleri tek bir başlık altında sınıflandırmak ve özetlemek zordur. Çünkü neyin şiddet oluşturduğu algısı kültürel farklılıklara göre ve sosyal yapılara göre farklılıklar gösterebilir (Chappel & Di

Martino, 2006). İşyerinde şiddet, literatürde çeşitli davranışları kapsamaktadır. İşyerinde görülen şiddet davranışlarından bazıları aşağıdaki Tablo 2.3’de listelenmiştir.

Tablo 2.3. İşyerinde Görülen Şiddet Davranışları

Sinsi Yaklaşım	Mobbing	Sinirli Hareketler
Bedensel Saldırı	Yıldırma	Dini ve Irkıyla İlgili Taciz
Dayak	Tehdit Etmek	Tekmelemek
Tırnaklama	Cinayet	Dışlama
Eziyet etmek	Yumruklama	İsim Takmak
Tecavüz	Silahla Yaralama	Tükürme
Zorbalık ve Kabadayılık	Küfür Etmek	Soygun
Kasıtlı Sessizlik	Sıkma, sıkıştırma	Düşmanca Davranışlar

Kaynak: (Tınaz, 2008: 43).

Şiddet en geniş haliyle sadece fiziksel değil, aynı zamanda ekonomik, politik ve ruhsal belirtiler de taşımaktadır. Mobbing saldırının teorik hali olup, aslında fiziksel saldırıdan daha tehlikeli olup zihin ve beden üzerinde uzun vadeli etkileri olabilir. Bu kapsamda mobbing işyerinde şiddet listesinde yer almaktadır (Laçiner, 2006).

2.3.4. Stres

Stres bireylerin davranışlarını, üretkenliğini ve kişilerarası ilişkilere etki eden bir olgu olarak tanımlanabilmektedir. Stres kendiliğinden durduk yere ortaya çıkmaz. Bir stresörün ortaya çıkması için bireyin yaşadığı bir olay veya çevresinde yaşanan değişiklikten kişinin etkilenmesi gerekir. Bazı bireyler yaşanan değişikliklerden artan oranda etkilenirken, diğerleri daha yavaş etkilenir. Bu durumda stres, kişinin yaşadığı çevredeki bir değişiklik veya kişinin çevresindeki değişikliğin onlar üzerindeki etkisiyle ilgilidir (Eren, 2001). Mobbingde mağdur için sistematik olarak ve uzun vadede gerçekleşen stresli bir olaydır. Belirlenen hedefe varmak amacıyla yapılan zorlamadır. Mağdurlar bu sorunla başa çıkmakta zorluk yaşayabilir. Bu durum strese neden olur.

Stres altında olan kişilerin vücudunda oluşabilecek reaksiyonlar şu şekilde sıralanabilir (Binici, 2016):

Psikolojik reaksiyonlar: Aşırı derecede bir maddeye bağımlılık, gevşeme veya sakinleşmede zorluk, acele etme, sosyal durumlardan kaçınma, zihinsel yavaşlama, aklın karışması, olumsuzluğa kitlenme, hoşnutsuzluk, kararsızlık, gerilme, tehlikede hissetme, kaygı.

Psikolojik reaksiyonlar: Umudunu kaybetme, kötümserlik, sinirlilik, saldırı hali, durgunluk, korku, öfkelenme, gerilme hali, huzursuzluk.

Fizyolojik reaksiyonlar: Hızlı kalp atışı, terleme, titreme, mide krampları, mide bulantısı, hazım sorunları, uyuyamama, yorgunluk, düzensiz uyku hali, kasların gerilmesi, nefes darlığı, huzursuzluk, baş ağrıları, kızarıklık, yüzün sararması.

İnsanların çalışma ortamlarında yaşadıkları stres, yetenekleri üzerindeki olumsuz etkilerden, fiziksel veya psikolojik nedenlerden kaynaklanabilir. İşyeri stresi, işyerinde meydana gelir ve iş görenler için gerilimli ve çekişmeli bir ortam yaratır. Çalışma yaşamında stres kaçamayacağımız bir deneyim olmasına rağmen, yükün çok fazla olması ve zamanın bireyin baş etme gücünü aşması nedeniyle sorunlar ortaya çıkmaktadır. Stres, bireyi çeşitli şekillerde etkilemekle kalmaz, aynı zamanda işyerini de etkileyebilir ve örgütlerde deneyimli çalışanların işten ayrılmasına ve buna bağlı örgütsel problemlere yol açabilir (Demirel, 2009).

2.3.5. Cinsel Taciz

İşyerinde cinsel taciz, ekonomik güce, konuma veya iş hayatında etkin konuma sahip olan kişilerin genellikle bazı ahlak dışı tutum ve eylemlerle karşı cinse yönelik cinsel tacize neden olması olarak tanımlanmaktadır (Tdk, 2016).

Cinsel taciz, yabancılar veya tanıdıklar tarafından kişinin rızası dışında cinsel şiddete yol açan istismar eylemleri olarak tanımlanabilir ve 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu kapsamında suçtur (Lokmanoğlu, 2019: 27).

1975'te Amerika Birleşik Devletleri'nde cinsel taciz konusu feministler tarafından kullanılan sözler bir süre sonra medyanın ilgi odağı olup, ardışık mahkeme kararları bu durumu popülerleştirmiş, hukuki boyutu ciddileştirmiştir. Ardından Japonya ve Avrupa'daki ülkelerde cinsel taciz kavramı yaygınlaşmıştır. 1976'da Amerikalı bir psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky, The Harrased Worker adlı kaynağında taciz sözcüğü üzerine bireyleri taciz etmek, eziyet etmek, müdahale etmek veya tepki uyandırmak için tekrarlayan ve ısrarcı davranışlar olarak tanımlamaktadır. Kızdırmaya, baskı altına almaya, korkutmaya, zorlamaya veya kişinin huzurunu bozmaya yönelik girişimler anlamında da kullanılır. Bu anlamda taciz terimi, zorbalık terimiyle örtüşmektedir (Özdemir, 2006).

Mobbingde, zorba uygulayıcının amacı mağdura zarar vermek ve onu işyerinden uzaklaştırmaktır, cinsel tacizin amacı ise doğası gereği cinselliktir. Cinsel taciz geçici olabilirken, mobbing davranışları sistematik ve süreklidir (Lokmanoğlu, 2017: 382-383). Bu tür farklılıklar fark edilebilir olsa da, belirli bir süre boyunca devam eden cinsel taciz, zorbalık olarak kabul edilebilir.

İş yerinde cinsel taciz mağdurları genellikle kadınlardır. İşyerinde cinsel taciz, işyeri dışındaki cinsel tacizden, mağdurların işyerindeki hak ve özgürlüklerini yok ettiği için farklıdır (Aydın, 2008: 13).

Mobbing, iş yerinde cinsel tacize yol açabilir. Mağdura yönelik etik olmayan tutumlar, cinsel saldırıyla dahada zorlaşır. Bu durum bir insanı harcamanın başka bir yoludur. Mobbingci saldırgan, iş yerinde kaba ve incitici cinsel şakalar, küfürlü söz ve hareketlerle kurbanı utandırabilir.

2.4. Mobbing Sürecindeki Karakterler

Çalışma hayatındaki her birey mobbing olgusunun bir parçası olmaya ve taraf olmaya adaydır. Örgütte çalışan kişiliklerişletmenin yapısı nedeniyle zorbalığıyapan veya zorbalığa maruz kalan kişiler de olabilir. Ayrıca zorbalık olayları karşısında sessiz kalabilir ve durumun izleyicisi de olabilirsiniz.

2.4.1. Mobbing Mağdurları / Hedefleri

Mobbing veya diğer bir deyişle psikolojik taciz mağduru olmak için öncelikle işyeri çalışanı olmanız gerekir. Zorbalık her iş yerinde ve her kültürde olabilir ve cinsiyet farkı gözetilmemektedir. Yaş durumu, cinsiyet farkı, eğitim durumu ve mevki gibi unsurlar psikolojik tacizin belirleyicisi olmayıp mobbingin yaşanma riskini artırabilir (Solmuş, 2005).

Klaus Niedl'in mobbing mağduru tanımına göre: zorbalık mağduru olmak yaşla birlikte artmaktadır, ayrıca demografik özelliklerden biri olan kadın cinsiyeti mağdur olma nedenidir (Fettahoğlu, 2008). Etnik köken, sınıf ayrımı, aksan ve tenin rengi de zorbalığa neden olabilir (Davenport, 2003:53).

Mobbinge maruz kalanlar genellikle dürüst, çalışkan, işbirlikçi, başkaları tarafından kabul görmeye çalışmayan, özgüveni yüksek, girişimci ve yetkin, suçlamayan, kişilerle değil fikirlerle ilgilenmeyi kendine görev edinen kişilerdir. Bu bireyler yaratıcı, iş yerinde zeki, genellikle uyumlu, çatışmasız ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahiptir. Zorbalık mağdurlarının en göze çarpan benzer özellikleri, aşırı düzeyde kurumsal bağlılık, işle bütünleşme ve bağımsız bir karakterdir (Özler & Mercan, 2009; Westhues, 2002).

Kurum içinde mobbinge uğrama riski olan dört tür mağdur vardır (Tınaz, 2006b: 20-21):

•**Başarılı Olan Kişi:** Organizasyonda başarılı olan ve yöneticisinin ve üst idare tarafından fark edilen kişidir. Bu bireye etrafındaki arkadaşları imrenilebilir, aleyhinde konuşulabilir ve başarıları önlenemez.

•**Yeni gelen çalışanlar:** İşe yeni başlayan kişiler, çok güzel veya yakışıklıysa, mükemmel becerilere sahipse, enerjik ve istekliyse zorbalığa maruz kalır.

•**Başka bir kişi:** Bu kişiler, diğer çalışanlarla yakınlık kuramayan veya farklı görünen birisi olabilir. Bu farklılık kıyafetin türünden veya yabancı kimliğinden kaynaklanabilir. Ofiste azınlık konumunda bulunanların mobbinge uğrama olasılığı daha yüksektir.

•**Yalnız Olan kişi:** Bireyin çalıştığı örgütte cinsiyet açısından tek kalmasıdır. Grupta farklı olan kişidir. Erkek nüfusun çoğunlukta olduğu işyerinde tek olan kadın veya kadın nüfusun çoğunlukta olduğu işyerinde tek olan erkek olabilir.

Zorbalığa uğradığını, incindiğini, aşağılandığını, sürekli alay edildiğini ve bu davranışa yanıt veremeyecek durumda olduğunu hisseden kişi mobbing kurbanıdır.

2.4.2. Mobbing Uygulayanlar / Mobbingci

Mobbing uygulayanların neden bu davranışları gerçekleştirdiğine ilişkin araştırmalar sonucunda, mağdurlara karşı düşmanca davranışlarla yaklaşan, narsist, bencil, öfkeli, güce aç ve rekabetçi bireyler oldukları görülmektedir. Zorbalık bir kişilik olarak incelendiğinde, insanlarla ilişkilerinde dürüst olmayan kişiler olarak gösterilmektedir, üstünlük gösterme eğilimlidirler, sahip olmadıklarını kıskanırlar ve aşırı denetimci bireylerdir (Gürhan, 2013).

Mobbing uygulayıcıların temel benlik özellikleri beş başlıkta sınıflandırılarak açıklanmıştır (Kök, 2006).

Narsist Benlik: Narsistler kendilerini mükemmel görürler, üstün zekaya ve mükemmel güzelliğe sahip olduklarına düşündükleri için çok şeyi hak ettiklerini düşünürler. Kendi iç çarpışmaları ve taşıyamadıkları acıyı diğer bireylere yansıtarak kendilerini dengede tutmaya çalışırlar. Narsistler statülerinden güç alırlar ve sadist davranışlarını açık ya da örtük olarak uygulama fırsatı bulurlar (Tokat vd., 2011)

Antipatik Benlik: Bu kişiliğe sahip insanlar çok kontrolcü, samimiyetsiz, utangaç ve gergin olma eğilimindedir. Bu insanlar hükmetmeyi sever ve bu nedenle eylemleri kötü niyetlidir (Kök, 2006, s. 436-437).

İki Yüzlü Benlik: İkiyüzlü mobbingciler, diğer çalışanların üstün becerilerine, başarısına ve ilerlemesine dayanamaz. Gelecek vaat eden meslektaşlarının itibarına zarar verirler. Başkalarının başarısını çalmaktan veya başkalarının başarısını paylaşmaktan çekinmezler (Tınaz, 2008).

Risk Altında Benmerkezci Benlik: Benlik duygusunun yoğun olduğu mobbing aktörlerinin hoşlanmadıkları gerçeklere tepkileri de yoğun ve abartılıdır (Kök, 2006, s. 436-437).

Hayal Kırıklığına Uğramış Benlik: Mesleki yaşamın dışında yaşadıkları tüm olumsuz olayları ve kötü deneyimleri çevresine yansıtır ve başkalarına karşı sürekli kıskançlık ve kin duyguları besler (Tınaz, 2006c: 19).

Baykal'a göre, zorbalık uygulayanlar genellikle diğer bireylerden daha fırsatçıdır, kurnazdır, yeteneklerini vurgulamayı tercih eder, her ne sebeple olursa olsun sorumluluk duygusu taşımayan ve açık davranmaktan hoşlanmayan kişilerdir (Baykal, 2005: 10). Bu bireyler ayrıca memnuniyetsizlikleri, işlerinde ilerleme hırsı ve güce aç oldukları için mobbing davranışlarına başvururlar.

Ayrıca bu insanlar, sosyal ilişkilerde her zaman gösteriş yapmaya çalışan kişilerdir. Kendileri dışındaki insanlara saygı duymadıklarını ve başka kişilerin işine karışma hakkını kendilerinde görür ve bundan gurur duyarlar. Sadece kendi düşünceleri önemlidir başkalarının görüşleri önemli değildir. Çatışmalarda hep başkalarını suçlarlar. Hayır denilmesine dayanamazlar (Minibas ve İdiğ, 2009:27).

Tınaz, Bayram ve Ergin, mobbing yapan aktörlerin kişisel özelliklerine yönelik bir araştırma yapmış ve çalışmalar sonucu ortaya çıkan analiz şu şekildedir (Tınaz vd., 2008). Mobbing Aktivistleri;

- Agresif davranış eğilimi.
- Mevcut ortam olduğunda zorbalığa devam etme çabası gösterme.
- Zorbalığın insanlar üstündeki olumsuz etkilerinin farkında olmak, ancak umursamamak.
- Sorumluluk duygusu ve suçluluk duygusu yoktur.
- Suç işlemediklerini ve yaptıklarının iyi olduğunu düşünmek.
- Olaylarda diğer insanları suçlayıp onların davranışlarıyla kendini kışkırtmaya çalıştıklarına mal eden kişilerdir.

İş yerinde mobbing davranışı uygulayan kişiler, davranışlarının nedenlerinin mağdurda aranması gerektiğini ve davranışlarıyla hak ettiklerini düşünürler. Mobbingci çoğu zaman saldırgan ve zalimce davranır. İstedığı gergin atmosferi bu şekilde oluşturur. Bu gerilimi sürdürmek için büyük çaba harcamaktadır. Mobbingci mağdurun neler yaşadığını umursamaz, yarattıkları stresli ortam için kendilerini asla suçlamazlar ve haklı görürler. Hatayı her zaman başkalarında görür ve bundan hoşnut olurlar.

2.4.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing süreci içinde üçüncü taraflar olan izleyiciler, mobbingin kurbanları ve tacizcilerinden farklıdır. Bu insanlar, bir kez mobbing davranışını hissettiklerinde seyirci

konumunda kalmayı tercih etmeleri ile karakterize edilir. Doğrudan zorbalığa karışmasalar da bu tür bireyler durumun farkındalarsa bir şekilde mobbing süreçlerine katılırlar ve etkilerini hissederler. Mobbing izleyicileri, zorbalık hakkında ne hissettiklerine bağlı olarak, mobbinge son verebilir veya çok yoğun hale gelmesine neden olabilirler (Güngör, 2008:549).

Bazı durumlarda mobbing sürecini anlamak zor olabileceğinden, sürecin ilk aşamalarında yaşanan olayları normal karşılama veya duyarsız olarak kabul edilebilecek üçüncü şahıslar, durumun farkında olmayıp ve sessizliklerini korurlar. Ancak kişiler mobbingi fark ettikten sonra yaşanan duyarsızlık, gizlice uygulanan mobbing davranışlarını kabul ettikleri anlamına gelir. Sessiz kalarak zorbalığa rıza gösteren izleyiciler aslında bu sürece pasif bir katkıda bulunurlar (Savaş, 2007).

Mobbing günümüzde hala kurumsal bir tabu olmaya devam eden ve bu nedenle ölçülmesi zor olan ve sadece gönüllü mağdurlar tarafından bilim insanlarına veya yetkililere iletilen ve seyirciler tarafından genellikle olmamış gibi davranılan bir olgudur (Einarsen, 2000).

Seyircilerin mobbing sürecindeki rolü çok önemlidir. Özellikle yönetsel düzeyde zorbalığa destek veren seyircilerin etkisi, mağdurların mobbing sürecinde daha fazla acı çekmesine ve kendilerini tamamen yalnız hissetmelerine neden olmaktadır.

Tınaz, seyircileri üç gruba ayırır; ortaklar, ilgilenmeyenler ve karşı olanlar. Seyircilerin davranış biçimleri de aşağıdaki gibi sıralamıştır (Tınaz, 2006b):

- Diplomatik Seyirci
- Refakatçi Seyirci
- Çok İlgilenen Kitle
- Müdahalesiz Seyirci
- İki Yönlü Sıra İzleyici

Sonuç olarak baktığımızda mobbing süreci temelde zorbanın mağdura karşı sistemli olumsuz davranışı ile geliştiği ifade edilebilir. Ancak zorbalık sürecini diğer süreçlerden ayıran en önemli etken izleyici faktörüdür. İzleyici yaklaşımıyla, mobbing sürecini aktif veya pasif olarak destekler ve zorbalık yapan kişilerin eylemlerine suç ortağı olur. Özellikle yöneticinin seyirci rolü oynadığı örgütlerde mağdur daha fazla baskı ve yıldırma yaşar. Bu anlamda mobbing olgusu incelenirken, sadece zorbanın değil, bu tür davranışları önleme gücüne ve yetkisine sahip olmasına rağmen bu fırsatlardan yararlanmayan görgü tanıklarının da davranışları dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Mobbing izleyicilerinin seyrekte olsa zorbanın hedefindeki mağdurun yanında olmaya çalıştıkları ve onları tek başlarına bırakmadıkları gözlemlenir. Böyle davranmalarının temelinde kişisel olarak aynı muameleye maruz kalmaktan korkmaları yatmaktadır.

2.5. Mobbingin Yaşanmasına Neden Olan Faktörler

Mobbingin yaşanmasına neden olan sebeplere değişik açılardan bakılabilir. Bu nedenle mobbing kavramı insandan insana hatta aynı toplum içerisinde bile çeşitlilik görülmektedir. Parça bütün arasındaki ilgi üstüne çalışma yapan sistemik yaklaşıma göre, her insan çevre ile çevrenin bir parçası olarak etkileşime girer. Bir sorun meydana geldiğinde sistemin her parçası bundan sorumludur.

Mobbing kavramı, tek bir sebepten olamayacak kadar karışık ve birbiriyle bağlı nedenlerden meydana gelen bir olgudur. Mobbing olgusunun çok yönlü biçimde analiz edilmesi gerekir. Mobbing kavramını anlamak, mobbinge neden olan sebepler arasındaki ilişkileri tanımak ile mümkün olmaktadır.

Davenport ve diğer araştırmacılar mobbingin sebepleri olarak taciz eden kişinin psikolojisi ve yaşam koşulları, kurumların yapısı ve kültürü, mağdurun şahsiyeti, psikolojisi ve yaşam koşulları, anlaşmazlıklar, sosyal normları ve değerleri sıraya koymaktadır (Davenport vd., 2014, s.55-134). Unutmamak gerekir ki tüm bu sebepler birbiriyle etkileşim içinde olup, birbirini etkiler veya etkisini artırır.

Leymann, mobbingi ortaya çıkaran davranış çeşitlerini beş bölümde tanımlar (Leymann, 1996):

1. Çalışanların iletişim yollarına yönelik kişinin kendini tasvir etme, konuşmayı bölme, kişiye bağırma veya küfür etme, karar verme mekanizmasını ve sürecini kapatma, sözlü veya yazılı tehditler, alay etme ve aşağılama iletişimi engelleyen bakışlar veya hareketlerle saldırılar.

2. Personelin sosyal ilişkilerine yönelik meslektaşların veya amirlerin mağdurla konuşmama, yokmuş gibi yapma, mağdurun konuşmasını engelleme gibi saldırgan tutumlar.

3. Kişilerin, çalışanların imgelerini hedef alan arkasından konuşma, kurbanın çalışanın arkasından dedikodu yayma, onunla alay etme, her türlü bahaneyle dalga geçme, ona bir ad takma veya takma adla hitap etme, geçmişiyile dalga geçme gibi saldırılar.

4. Çalışanların yaşamlarına ve kariyerlerine yönelik mağdur çalışmanı işe almamak veya yeteneklerinin altında, hatta anlamsız işler vermek gibi saldırılar.

5. Personelin sağlığını tehdit eden, mağdura sağlığı tehlikeye atacak ağır iş yapması için zorlanması, fiziksel saldırı veya cinsel taciz gibi tutumlarda bulunmak.

Görüldüğü üzere bu saldırılar sağlığa, sosyal ilişkilere, bireysel imge, iletişime, hayata ve kariyere yönelik tehditler olarak sınıflandırmaktadır (Leymann, 1996).

Çalışanları korumak için tasarlanmış birçok düzenleme ve yasa olsa da, çalışma alanlarında görülen bu tip davranışların olmasına hala nasıl izin verildiği merak edilmektedir.

Bu durum üç sebeple açıklanabilir. Birinci neden, mobbing hareketlerinin varlığını görmezden gelmek, bu olguyu benimsemek, yanlış yorumlamak ve örgütsel liderlerin bu davranışı teşvik etmesidir. İkinci bir sebep olarak; yıldırma eylemlerinin cinsel taciz ve ayrımcılık yapmaktan farklı olarak mobbingin henüz net bir şekilde iş ortamı tutumu olarak tanımlanmadığı gösterilebilir. Üçüncü neden olarak; zorbalık mağdurlarının genellikle kendilerini bitkin ve yorgun hissettikleri, dolayısıyla kendilerini koruyamadıkları ve hakkını arayamayacak derecede güçsüz hissettikleri görülmektedir (Çetin, 2015).

İşletmelerde mobbinge ilgili yapılan araştırmalar, mobbingin birçok nedeni olduğunu göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yürütülen bir çalışmada, işletmelerde mobbinge sebep olduğuna inanılan etkenlere ilişkin çalışan derecelendirmesini sunmaktadır. Aşağıdaki Tablo 2.4'te mobbinge neden olan etkenler Önemli, Önemli ve Çok Önemli başlığı altında yüzdelerle birlikte verilmiştir.

Tablo 2.4. Mobbinge Sebep Olan Etkenler

Mobbing Faktörleri	Önemli %	Önemli %	Çok Önemli %
Yetersiz performans	44.9	42.1	12.9
İş görenlerin yetersiz eğitimi	47.6	40.0	12.4
Stresli yöneticiler	43.3	43.6	13.0
Stresli iş arkadaşları	46.5	42.4	11.1
İş gören yetersizliği	52.5	36.5	11.0
Yöneticilerin yetersiz eğitimi	54.1	35.7	10.2
Mobbingcinin zihinsel dengesizliği	57.8	32.3	10.0
Aşırı iş yükü	58.8	32.5	8.7
Zayıf yönetim yeteneği	69.9	23.4	6.7

Kaynak: (Hasan, 2007).

Yukarıdaki tablo incelendiğinde mobbinge sebep olan etkenlerden zayıf yönetim yeteneğinin en düşük değere, stresli yöneticilerin ise en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir.

Mobbingin yaşanmasına neden olan faktörler incelendiğinde Kişisel, Örgütsel ve Sosyal faktörler olarak üç ana başlık altında sınıflandırılmıştır.

2.5.1. Kişisel Faktörler

İş yeri zorbalığının iki tarafı vardır: zorbalığın mağduru veya kurbanı ve zorbalığın failleridir. İnsanların neden psikolojik tacize başvurdukları üzerine yapılan çalışmalar, bu

kişilerin genellikle zayıf ve korkak, kusurları olan ve zorbalık yoluyla kendilerini telafi etmeye çalışan kişiler olduğunu kanıtlamaktadır. Bu bireylerin büyüdüğü ortamlarda çatışma olma ihtimali yüksektir. Araştırmalar bu tarz ortamlarda sevgi eksikliğinin oldukça yüksek, güç uygulamalarında bedensel cezanın etkili olduğu gösterilmektedir. Zorbalar genellikle ilgiye susamış, övgüye ihtiyacı olan, konularını destekleyenleri pohpohlayan ve yapıcı eleştirilere asla tahammülü olmayan kişilerdir. Yüksek düzeyde özgüven, failin kişilik özellikleri arasında dikkat çeker. Narsist bir yapıda kendini gösteren mükemmeliyetçilik, kibir ve yüksek benlik saygısı, saldırgan ve kindar tutum mobbing davranışların önünü açabilir. Bazı saldırganlar çocukluk dönemini kötü geçiren, sosyal ve aile baskıları yaşayan ya da baş edemedikleri ve mobbingdavranışına yansıyan çeşitli olayların kurbanı olabilirler. Failerin kötü karakterli, liderlik talepleri şişirilmiş, benmerkezci ve narsist kişilik yapısı da zorbalığa neden olabilir (Matthiesen & Einarsen, 2007). Mobbingin kişilere bağlı olan sebepleri kurban-mağdur ve fail-mobbingci bakımından iki bölüme incelenebilir.

2.5.1.1. Mağdurun Kişisel Özellikleri

Mobbinge ilgili deneysel çalışmalar, mağdurun kişiliğine ve iş yerindeki bu uygulamaları etkileyen psikososyal faktörlere odaklanmıştır. Leymann, 'mağdur' sözcüğünü kendini mağdur gibi hisseden bireyde tanımlamaktadır. Fakat Leymann,'na göre mağdurlara ait bir profilin oluşturulamayacağı, mobbing mağdurları için tanımlı belli bir profil çizmek mümkün olmadığı çünkü kişilerin tacizden önceki mevcut durumlarını gösterecek bir bilgi bulunmadığını savunur (Savaş, 2007).

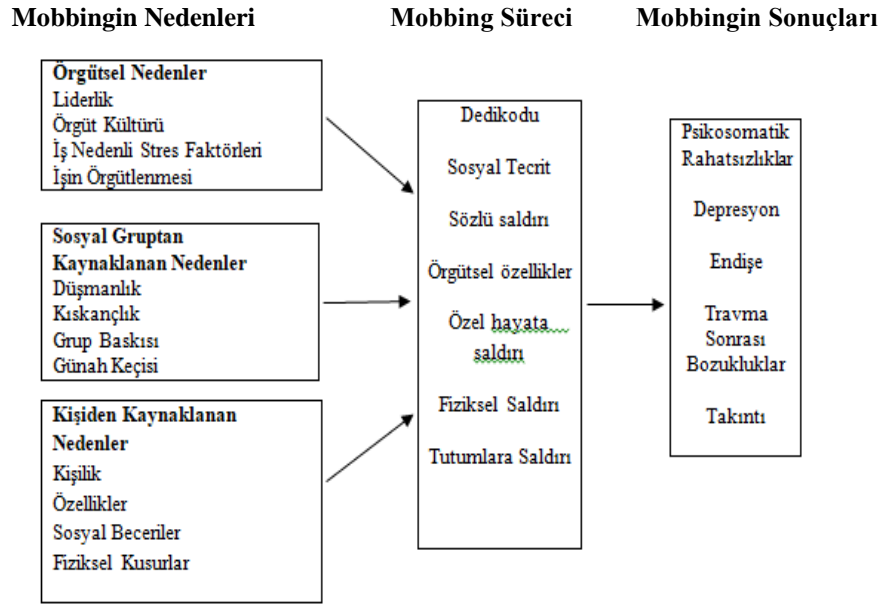
Mobbing mağdur-kurbanlarını başka çalışanlardan ayıran bazı özellikler vardır. Utangaç, temkinli ve huzursuz bireyler, olumsuz görüşlere sahip olma eğilimindedirler ve sessiz olmayı seçerler. Alanyazında kurban olarak da isimlendirilen kişiler "itaatkar", saldırı modundaki kişiler ise "kışkırtıcı" olarak tanımlanmaktadır (Aquino, 2000).

Çeşitli mobbing araştırmalarından elde edilen sonuçlara göre, mobbing mağdurlarının belirli bir niteliği bulunmamaktadır ve mobbing herkesi etkileyebilir (Leymann & Gustavsson, 1996). Mobbing mağdurları genellikle iyi niyetli kişiler olup, sosyal davranışlarında eksiklik gösteren, akranlarına göre daha düşük sosyal becerilere sahip oldukları için mobbinge uğrama olasılıkları daha yüksektir (Yücedürk, 2002 b). Zapf ve arkadaşlarına göre zorbalık mağdurları dürüst ve güvenilir, işini çok iyi yapar, çalışma prensiplerinden ödün vermez ve işiyle özdeşleşir (Zapf vd., 1996).

2.5.1.2. Mobbingci Failin Kişilik Özellikleri

İnsanların yetersiz olduğuna dair inançları, ilgi beklentisi ve övülme ihtiyaçları onları zorbalığa başvurmaya yönlendiriyor. Ayrıca zorbaların kötü çocuklukları, aile ve sosyal baskıları, kötü kişiliği, benmerkezciliği ve narsist kişiliği de zorbalığa neden olan faktörler arasındadır (İzmir & Fazlıoğlu, 2010;12).

Zorbalığa başvuran insanlar bu duruma alıştıkları için her an taciz edecek birini bulmak onlar için zor olmamaktadır. Saldırgan için mobbing nedeni çokda önemli değildir, onun için en önemli şey incinmiş egosunu beslemektir, böylece her zaman küçük sebepler için büyük kavgalar başlatmaya hazır olurlar. Ayrıca işini ve zor kazanılmış konumunu kaybetmekten korkarlar (Tınaz, 2006). Mobbing uygulayan failerin kişisel nitelikleri ve eylemleri arasındaki ilişki araştırıldığında, bu bireylerin korkak, zayıf ve kendine güveni olmayan, ilgiye aç, övgüye ihtiyaç duyan ve zorbalıklarını telafi etmek için mobbinge başvuran kişiler olduğu ortaya çıkmaktadır (Leymann, 1996). Aşağıda verilen Şekil 2.2’de mobbing paradigması neden, süreç ve sonuç ilişkisi içerisinde gösterilmektedir.



Şekil 2.2. Mobbing Paradigması (Neden- Süreç-Sonuç)

Kaynak: (Zapf, 1999,s.71).

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere mobbingin örgütsel, kişisel ve sosyal nedenleri, süreklilik gösteren bir süreci, psikolojik rahatsızlıklara yol açan sonuçları gözlenmektedir.

Mobbinge neden olan kişisel faktörler arasında zorbalık davranışında bulunanların örgüt içinde öne çıkma isteği, kişisel kazanç algıları, bireylere yönelik kişisel düşmanlık, duygusal zeka ve etik eksikliği ve davranışsal değer yapıları sayılabilir (Çobanoğlu, 2005, s. 33).

Mobbingcileri davranışlarına göre şu şekilde açıklayabiliriz. Kendilerini güvence altına almak ve korumak için başkalarını harcamaktan çekinmeyen kıskanç kişilerdir. Özellikle liderlik pozisyonundakiler, güçlerini istedikleri gibi kullanabileceklerine inanan, son derece hırslı insanlardır. Empatiden yoksun, özgüveni ve üstünlüğü yüksek narsist bir kişilik yapısında kendini gösterirler. Kontrolcü, endişeli ve sınırlıdırler. Her zaman güçlü olmak isteyen, başarılı kişiler tarafından kendilerine zarar verildiğini varsayan, bu kişilerden kurtulmak için her türlü hileyi yapan korkak kişilerdir. Bazen iyi şeyler yaptıkları için kötü yanlarını gizleyebilen, nasıl davranacağını bilmeyen ikiyüzlü insanlardır. Kendilerini diğer insanlardan üstün görür ve mağdurlara zorba davranmaktan çekinmezler. Harika olduğunu düşünür, megaloman, hakimeyetlerini hedef kitlelerine empoze etmeye çalışırlar. Her şeyi olumsuz gören, sürekli sinirli, eleştirici ve gergin tiplerdir (Ege, 1999).

2.5.2. Yönetimsel veya Kurumsal Faktörler

Kurumların hiyerarşik organizasyon yapısı çoğu zaman otoriter bir liderlik tarzına yol açmakta ve genellikle mobbinge elverişli bir ortam yaratmaktadır. Öte yandan hiyerarşik yapıya sahip organizasyon da istismarcının saklanması için uygun bir zemin oluşturur. Kötü idare, zayıf iletişim, yetersiz yönetim yapısı, stresli ortam, insanların beklentileri karşılayamaması, yapısal değişiklikler, rekabet ortamında işini kaybetme korkusu, mevcut durumunu koruma arzusu, yeni fikir eksikliği, aynı şeyler ve davranışlarının tekrarlanması işyerinde mobbinge yol açabilir (Yılmaz & Kaymaz, 2014).

Kurumlarda mobbinge neden olan ve teşvik eden bir diğer önemli faktör, kurum kültürü ve etik eksikliği ile çelişkiden kaynaklanan yönetim sorunlarıdır. Örgütün her bakımdan kötü yönetimi zorbalığın önünü açan etkenlerden biridir. Aşırı disiplin, üretken olma baskısı, aşırı sonuç arayışı, zayıf iletişim, açık kapı politikası eksikliği, eğitim eksikliği, zayıf ekip çalışması, uygun olmayan personel seçimi kötü yönetimin bazı işaretleri olarak sayılabilir. Bu tür yetersiz yönetim politikaları, mobbinge neden olan olumsuzluklar veya mobbingin oluşmasında etkili olan diğer faktörlerdir (Çobanoğlu, 2005).

Zapf'ın, tacize uğradığını iddia eden mağdurlarla yaptığı araştırmaya göre mobbingin en önemli nedenleri olarak; kurumsal atmosfer, fazla stres ve kurumsal problemler olarak belirtilmiştir (Zapf, 1999).

Leymann ise mağdur görüşmeleri sonucunda işyerinde zorbalığa yol açan dört faktörü sıralamıştır (Einarsen, 1999):

1. İş organizasyonunun belirsizliği.
2. İdari yetersizlik.
3. Kurbanın sosyal alanda yetersiz kalması.
4. Çalıştığı bölümde etik olmayan hareketler.

Kurumsal sebepleri araştırdığımızda liderlikten yoksun, aşırı rekabetçi ve fazla iş yoğunluğu yüklenmiş hisseden, rollerinde belirsizlik olan, çatışmalı iş ortamları mobbingi tetikleyen çalışma ortamlarıdır.

Bir kuruluşta yüksek oranda kurumsal sorunlar ve yüksek oranda belirsizlik olduğunda, bu tür kuruluşlarda herhangi bir çalışana zorbalık yapmak çok kolaydır. Bu çalışma ortamları, bireyin hatalar yapmasına sebep olur. Bu durumda bireye karşı kullanılır ve bireyi tüm olumsuzlukların sebebi haline getirebilir. Örgütlerde gerilimin varlığı daha fazla mobbinge neden olur (Cemaloğlu, 2007).

Örgüt yöneticileri, işlerin kötü gitmesi, küçülmeye gitmek, kadronun gençlerden oluşturmak veya istenmeyen kişilerin örgütten gitmesini sağlamak nedenleriyle mobbingi örgütsel bir stratejiye dönüştürebilir (Tınaz, 2006c: 22). Fakat, yönetim genellikle bu stratejiden doğacak mali yükleri dikkate almaz. Mağdurların işe gelememe, işe odaklanamama, üretkenlik kaybı ve tazminat ödemeleri gibi maliyetler hem kurumları hem de mağdurları olumsuz etkiler. Bu stratejiye ne kadar çok kişi direnir ve işte kalırsa, örgütün ödediği bedel de o kadar yüksek olur. Bu durum çeşitli nedenlerle özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de görülmektedir. Kurumlarda çalışana verilen aracın elinden alınması, ani işten çıkarılması, masasının alınması veya iki çalışana bir masa verilmesi, iş malzemelerinin kaybolması, önemli bir toplantıya davet edilmemesi veya toplantılarda söz hakkı verilmemesi, kişinin sorumluluklarını veya görevlerini başkasına devredilmesi gibi eylemler kurumlarda mobbingin başlamasına sebep olur (Tınaz, 2006c: 13).

Mobbing, zayıf yönetimden kaynaklanır. Motivasyon yetersizliği, personelin moralinin düşük olması, personelin yetki alanını güçlendirmeme, düşük örgütsel bağlılık, işyeri homojenliği, zamandan ve enerjiden tasarruf edememe, işyerine yabancılaşma, kültürel eksiklikler, sürekli çatışma sonucu örgüt içindeki kötü atmosfer kurumda zorba davranışlara zemin hazırlamaktadır. Mobbingci davranış bireyin örgüte bağlılığını zayıflatır. Zayıf kurumsal bağlılık, bireysel ve örgütsel yönler açısından da çeşitli olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Çalışanların yavaş ilerlemesi veya işlerinde ilerleyememesi, dedikodunun kişisel maliyeti, olası işten çıkarılma, terk edilme ve şirket hedeflerinde bozulma, yüksek çalışan devir

hızı, devamsızlık, çalışma isteksizliği, düşük iş kalitesi, sadakat eksikliği, yasadışı eylemler, rol dışında kısıtlı davranışlar, rol modeline zarar, zararlı dedikodular ve çalışan üzerinde sınırlı kurumsal kontrol, organizasyonda zorbalığa eşlik eden olumsuzluklardır (Özler vd., 2008).

2.5.3. Sosyal Faktörler

Örgütler çevrelerindeki etkileşiminle değişen sosyal sistemlerdir. Her kurumun, toplumun sosyal, ekonomik ve ahlaki kabulünden etkilenen kendi kültürü vardır. Bir ülkenin insanlarına empoze edilen felsefeler, inançlar ve değerler o ülkede kurulan örgütlere yansır. İnsanlar bir toplumda ürün veya malzeme olarak görülüyorsa, o grupta mobbing olayları daha yaygındır. Mobbinge mağruz kalan kişinin çevresindeki bireyler, bu durumu etkili bir şekilde kötüleştirebilir veya iyileştirebilirler (Namie & Namie, 2009).

Ekonomik faktörler arasında konum farkı, fakirlik, işsizlik ve ücret eksikliği yer alırken, sosyal faktörler arasında aile bozulması, nüfus yoğunluğu, heterojenlik ve artan boşanma ile demografik hareketlilik vardır. Bütün bunlar birbirini tetikleyebilir (Kırel, 2008, s. 6- 8).

Kurumsal yeniden yapılanma ve küçülme gibi değişiklikler sosyal eğilimlerden etkilenip, üretkenliği çoğaltma gayreti, performans dayanan ücretlendirme sistemi ve bunlara bağlı değişiklik ve yenilikçi adımlar çalışanların zorbalığına yol açabilmektedir (Kaymakçı, 2008: 103).

Sosyal hayattaki değişiklikler, mobbing davranışının yaşanmasına katkı sağlar. Kapitalist kültür dayatması değer yargıları, mobbingi tetikleyerek fiziksel ve psikolojik yıkıma neden olmaktadır. Bu değerden en önemlileri aşağıda sıralanmıştır (Kök & Bayrak, 2006).

- Rekabetten doğan galibiyet isteğinin olması,
- Kapitalizmin kazanç arayışından üretkenliği artırmaya yönelik kapitalist baskı ve bu baskı işçileri fazla çalışmaya zorlaması,
- Ben-merkezci yaşam anlayışına sahip olma, kişisel çıkarları sürdürme, başkalarını görmezden gelme ve koruma arzusu,
- Ortak duyarlılık kaybı, kayırmacılığın yaygınlaşması,
- Değişikliklerin kaçınılmaz olduğunu söyleyerek, özellikle mevcut hakları geri kazanmak için değişiklikleri kötüye kullanarak gereksiz ve anlamsız değişiklikler yapmak.

2.6. Mobbing Türleri

Çalışanlar, kamu veya özel sektör fark etmeksizin tüm sektörlerde mobbinge maruz kalmaktadır. Bir kuruluştaki çalışan herhangi bir kişi zorbalığın kurbanı olabilir. Kurumlarda mobbingici genellikle daha yetkin biri olsa bile durum her zaman böyle olmaya bilir. Bazen

astlarda kendi içlerinde bu zorba hakarete başvururlar. Aynı yetki ve statüye sahip kişiler de birbirlerine zorbalık yapabilirler. Mobbing türleri yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve fonksiyonel-eşdeğerler olarak üçe ayrılır (Karşlıoğlu, 2011: 21). Tınaz ve arkadaşlarının 2010 yılında yaptığı bir araştırmada, mağdurların %42,3'ünün amirleri, %35,8'inin eşitler arası akran çalışanları ve %4,9'unun astları tarafından mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir (Tınaz vd., 2010: 7).

2.6.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing

Hiyerarşik mobbingde denilen dikey mobbing, kuruluşlarda en yaygın mobbing biçimi olduğu kabul edilir. Dikey mobbing, üstlerin astlarına veya astların üstlerine karşı kullandığı zorbalıktır. Dikey mobbing iki şekilde incelenir: "Yukarıdan Aşağıya Mobbing " ve "Aşağıdan Yukarıya Mobbing ".

2.6.1.1. Yukarıdan Aşağıya Mobbing

Dünyada ve ülkemizde ve en yaygın mobbing biçimlerinden biri yukarıdan aşağıya dikey mobbingdir. Genellikle bir yönetici tarafından gerçekleştirildiğine inanılır. Mobbingi önlemek isteyen liderlerin sadece zeki ve yetenekli olması yetmemektedir (Tutar, 2004).

Yukarıdan aşağıya mobbing en yaygın mobbing şekli olup, üst yönetim tarafından astları organizasyon dışına atmak, korkutmak ve zorlamak için kurumsal gücün kullanılmasıdır. Yöneticiler taciz etmek, kişisel çatışmalar, önyargı, başarılı astlar için rakip görüp tehdit etmek ve başarısız çalışanları ortadan kaldırmak için kullanılabilir. Yukarıdan aşağıya mobbing yöneticinin astları üzerinde uyguladığı psikolojik bir baskıdır. Yöneticilik yetkisiyle bağlantılı olarak bu davranışı oluştururken hiyerarşik konumundan yararlanır ve gücünü daha fazla kullanır (Tınaz, 2008).

Mobbing yalnızca otoriter ve inatçı bir yönetici tarafından uygulanmaz. Astlarına dost gibi davranan ama mobbing yapan yöneticiler de olabilir (Kaymakçı, 2008).

Tınaz ve arkadaşlarına göre yukarıdan aşağıya doğru mobbingin en genel sebepleri aşağıdaki gibi varsayılmaktadır (Tınaz vd., 2013):

1. Sosyal imaj tehdidi: Sosyal imaj tehdidi, bir astın yöneticiden daha fazla çalışmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Yönetici pozisyonunda çalışan bir kişi, astının yaratıcılığını azaltmaya ve etkili iş görmesini engel olmaya odaklanmıştır. Bu gibi olaylarda, liderler veya amir, eylemlerini iş görenlerin tarzına göre belirleyebilir, örnek olarak bir iş

görenden çok fazla iş talep etmek, diğerlerini tembel veya yavaş olmakla suçlamak veya işi başka bir asttan alıp bunu kendi başarısı olarak göstermek.

2.Yaş Farkı: İşyerinde amir ve ast arasında önemli bir yaş farkının olduğu ortamda mobbing gözlemlenebilir. Astın amirinden nispeten daha genç olduğu, istediği pozisyonu elde etmek isteğiyle çok çalışması sonucunda yönetici kendisinin örgütün ayrılmaz bir parçası olduğunu ortaya çıkarmak için onu zorlar ve sonuç olarak, mobbing süreci başlar.

3. Kayırma: Favori olan tercih edilen kişi bir üst veya ast olabilir. Tercih edilen çalışan kıdemli bir çalışansa onu destekleyen birinin olduğundan emindir. Gücünü göstermekten çekinmez daha rahat bir tavır takınmakta özgür hisseder. Bu kişiler, zeka düzeyi, çalışma alışkanlıkları, düşünceleri veya diğer özellikleri kendine uymayan bir astla kolayca uğraşabilir.

4. Siyasi nedenler: Farklı siyasi görüşlere sahip astlar ve üstler arasında mobbing olgusunu gözlemek mümkündür. Mobbing, özellikle çalışanların siyasi görüşlerini açıkça ifade ettiği kuruluşlarda yaygındır. Mobbingin farklı nedenleri olabilir. Mobbing mağdurunda sosyal hayat ve ruh sağlığı ile ilgili olumsuz sonuçlar görülebilir.

2.6.1.2. Aşağıdan Yukarıya Mobbing

Rekabetin yoğun olduğu kuruluşlarda yaşanması daha olası olan bir mobbing türüdür. Yöneticinin devrettiği işlevleri yerine getirmemek, ertelemek, yöneticilerin aldığı kararları sorgulamak ve onun hatasını aramak gibi davranışlarla ifade edilmektedir (Şimşek, 2009). Bir çalışma ortamında astının hoşlanmadığı üst düzey yöneticileri işyerinden kovmak veya onları etkisizleştirmek için kullanılan bir mobbing biçimidir. Mobbing yapan kişiler genellikle birden fazla kişidir. Zorbalık yapanlar, bireyi kurumun üst yönetimi karşısında zor durumda bırakmak için bir dışlama stratejisi kullanırlar. Yönetimi baltalamak isteyen alt kademe çalışanları iftira atabilir ve asılsız suçlamalarla yönetimi baltalayabilir.

Kurban üst seviyedeki yöneticidir. Altlarındaki astlar tarafından uygulanan mobbingtir. Mobbing yapan bir kişi değil, grup olarak hareket ederler. Genellikle çalışanın yönetim pozisyonundaki yetkisinin gözden geçirilmesiyle başlar. Hedef birinci kademe yönetici ise departmandaki tüm çalışanlar zorbalığa karışır. Astlar üstüne karşı çıkar, onu izole etme ve işini sabote etmeye çalışırlar. Saldırganlar, liderliğe layık olduklarına inanan ancak bir şekilde bu konuma yerleştirilmeyen kişilerdir. Bu kişiler, fazlaca kıskanma ve haset belirtisi gösterip yöneticilerine karşı zorbalık yapabilirler. Liderlerin bu görevi yanlış bir şekilde yerine getirdiğine inandıkları için, astların yöneticiye karşı istemedikleri kötü niyetler beslemeleri ve dolayısıyla baskı yapmaları kaçınılmazdır (Akgeyik vd., 2009).

2.6.2. Eşitler Arasında (Yatay) Mobbing

Yatay mobbing, iş ilişkisi içinde olan akranların birbirlerine yaptıkları mobbing türüdür (Tokat vd., 2011). Çoğunlukla yabancılaşma, görmezden gelme ve soğukkanlı davranma biçiminde ortaya çıkar (Tınaz vd., 2010). Çalışanların farklı din, milliyet veya cinsiyetten olması, işçiler arasında yoğun ve aşırı rekabet, iş dışında veya işyerinde zevk farklılıkları, bedensel veya zihinsel engelli olması, aynı ülke içinde farklı bir bölgeden veya başka bir ülkeden olması pozisyonlardaki çalışanlar arasında taciz olayının nedenleri arasındadır. Aynı zamanda çalışanlar hastalık, cinsel tercih veya bağımlılık nedeniyle tacize uğrayabilir. Yatay zorbalığın, nedenleri aşağıdaki gibi sayılabilir (Kaymakçı, 2008):

- Kıskançlık ve hasetlik,
- Çatışma ve rakiplik,
- Hoşlanmamak,
- Ülke veya coğrafi farklılıklar,
- İrksal ve politik sebepler,
- Hedef bireyin daha yetkili ve liyakatlı olması,
- Hedef kişi diğerlerinden değişik özelliklere ve tercihlere sahiptir.

Aynı statüdeki kişilerde gözlenen kıskançlık, rakiplik, haset, hoşgörüsüzlük, arkadan konuşma ve açgözlülük gibi olaylar neden olabilir. Aynı statüdeki insanlar genellikle birbirlerini taciz ettiklerinin farkında olmazlar. Bunun sebebi ise bu olayların kendilerine işyaşamının bir sonucu olarak görünmesidir. Yöneticilerin veya amirlerin akran çatışmasına taraf olması, çatışmanın şiddetini artırmakta ve durumu mobbinge çevirmektedir. Mağdura karşı mücadele edenlerin sayısı da artırmaktadır (Tutar, 2004).

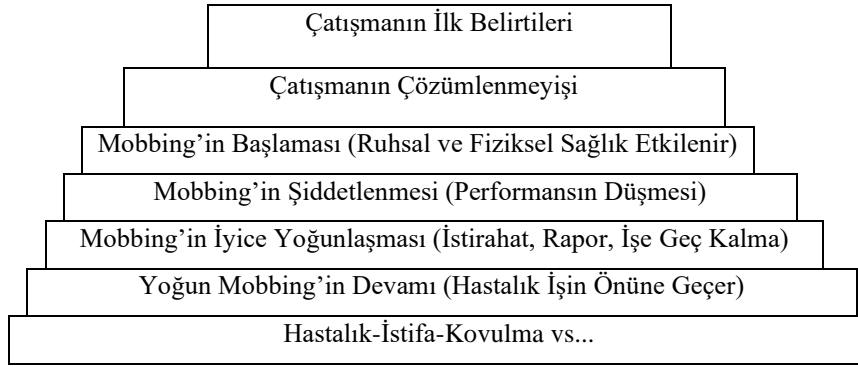
Yatay zorbalık dikey zorbalık kadar açık ve görünür değildir. İş arkadaşları genellikle onların baskısını ve zorbalığını kabul etmemektedir. Tam tersine bunu amaçlarını gerçekleştirmek için yaptıklarını ve bunun için esas güdülenmenin kurumsal etkinliği çoğaltmak için yaptıkları olduğunu söylerler. Haklı ve gerekli bir nedene dayanarak istismarlarını haklı çıkarmaya çalışmaktadırlar.

2.7. Mobbing Sürecinin Aşamaları

Hedeflenen bir kişiye veya kişilere karşı eylemler, mobbing sürecinin bir parçası olarak başlar ve kademeli olarak doğrudan zorbalık ve istismara kadar yükselebilir. Bireyin çalıştığı kurum bu olayları görmezden gelip hoş görürse veya durdurmazsa, hatta planlı yapıyorsa, mağdur kendini umutsuz bir durumda bulacaktır. Bunun sonucunda mağdur olan insanlar çok

fazla kaygı, hastalık ve sosyal problemlerle karşı karşıya kalır ve üretkenlikleri azalır. Mağdurlar hastalık iznini stres ve kaygıyı telafi etmek ve azaltmak için kullanır. Bu stresli ortam kazalara yol açabilir ve bazı durumlarda kişi depresyona girebilir. Bireylerin işten çıkarılma, emeklilik veya sözleşmenin feshi veya kanuna aykırı bir şekilde işi sonlandırılabilir (Davenport vd., 2003) .

Mobbing olgusu zamanla gelişen ve şiddet içeren davranış sürecidir. Mobbing süreci sinsice başlar ve dönüşü olmayan noktaya geldiğinde hızlanır (Davenport vd.,1999). Rahatsız edici hareketlerle kendini gösteren aşağılama ve ardından üzüntüye neden olur ve olaylar giderek artar. Mobbing farklı aşamalardan gerçekleşen bir süreçtir (Tınaz, 2006). Mobbing sürecinin gerçekleşme aşamaları Şekil 2.3'te verilmektedir.



Şekil 2.3. Mobbing Sürecinin Aşamaları

Kaynak: (Koç ve Bulut, 2009: 66).

Yukarıdaki şekil incelediğinde mobbingin çatışmayla başladığı çözülmeyen çatışmaların mobbinge dönüştüğü, mobbingin ise hastalıklara neden olduğu ya da işten ayrılmayla sonuçlandığını görülmektedir.

Bir iş ortamında mobbing, farklı aşamaları olan bir süreçtir. Çeşitli aşamalardan geçerek gelişir ve sürecini devam ettirmektedir. Zamanla, her aşama bir önceki aşamadan daha ağır koşullar yaratır. Hızlı gelişimi de kurbanları içinden çıkılmaz bir yöne doğru çeker. Çeşitli psikolojik faktörler, duygusal istismarın kullanımı ve hedefin sağlığı ile etkileşime girerek mağdurun sağlığını olumsuz yönde etkiler. Mobbingin sıklığı ve süresi birey üzerinde daha fazla olumsuz etki yapacaktır. İstismarcı, gücünü kurban etmeyi seçtiği kişilere zarar vermek için kullanabilir. Ama en önemlisi, herkes duygusal istismara karşı koymada aynı güce sahip değildir. Mobbing sürecinin birkaç aşaması vardır. Literatürde istismarcı davranış süreçlerinin tasarımında temel çıkış noktaları olan Leyman'ın "Beş Adımlı Modeli" ve Herald Ege'nin "Ege İtalyan Modeli" olmak üzere iki model bu başlık altında toplanmıştır.

2.7.1. Leymann Beş Aşamalı Süreç Analizi

Leymann, mobbing sürecini Kuzey Avrupa ülkelerine uyan beş aşamalı bir süreç olarak sıralamaktadır (Leymann, 1996).

2.7.1.1. Çatışma (Anlaşmazlık) Aşaması

Sürecin bu aşamasında öncelikle önemli bir tetikleyici olay gerçekleşir. Henüz mobbing düzeyine ulaşan süreçten söz edemeyiz. Fakat süreç taciz davranışına yol açabilmektedir (Ekiz, 2010). Bu evrede mağdurun herhangi bir zihinsel veya fiziksel hastalık hissetmesi beklenmez (Tınaz, 2008).

Çatışma, iki veya daha fazla kişi arasındaki çıkarların uyuşmaması sürecidir (Regnet, 1999: 11). En geniş anlamıyla çatışma, tek başına ya da gruplar halinde insanın yapısında var olan saldırgan içgüdülerin ortaya çıkmasının sonucudur. Dar anlamda ise, sosyal veya resmi bir gruptaki kişi veya grup arasında anlaşmazlık veya husumet ortaya çıkar ya da bir bireyin anlaşmazlık veya problem çözememe algısı oluşmasıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 291).

Mobbing sürecinin ilk aşamasına önemli bir olay veya anlaşmazlık damgasını vurur. Bu evrede bir çatışmazlık ortamı yaşanır, fakat çatışmazlık zorbalığa dönüşmesinin nedeni net değildir. Bu aşamada mobbing daha kendini göstermemiştir fakat davranışın kısa sürede mobbinge dönüşmesi olasıdır. Bu evrede kurban herhangi bir zihinsel veya bedensel değişim ya da sıkıntı yaşamaz (Leymann, 1996).

Kurumsal düzeyde, aynı işyerinde koordineli bir şekilde çalışmanın elbette bir stresi vardır. Mobbingi yapan kişi kendine bir kurban adayı seçer, gözlemler ve sonra tacize hazırlanır. Zamanı geldiğinde çatışma başlar. Saldırgan çatışmayı darbeye çevirmez çünkü bu tür saldırıların hem kendilerine hem de kuruma hasar vereceğini bilir. Tüm çatışmalar suistimal edici olmadığından bazı çatışmalar çözülebilir.

2.7.1.2. Saldırgan Davranışlar Aşaması

Saldırgan davranışlar ve ruhsal saldırılar, mobbingin yapıldığını göstermektedir (Tutar, 2004). Saldırganlık, doğrudan veya dolaylı nedenlerle sosyal ve kültürel çevre tarafından saldırgan olarak görülen, kişisel acılara veya ekonomik zarara neden olan eylemlerdir (Şahin, 2003). Başka bir tanımda "saldırganlık", kişilerin hüsrana uğradıkları ve içinde buldukları durumdan çıkış yolu bulamadıklarında ortaya çıkan tepkidir (Şimşek, 2001).

“Bu aşamada mağdur tespit edilir, psikolojik taciz başlar ve taciz eylemi vardır” (Davenport, vd., 2003). Anlaşmazlıklar kişisel bir boyut kazanır, olumsuz yorumlar kişisel yaşama yönlendirilir, mağdurun mesleki itibarı ve yeterliliği hakkında sorular ortaya çıkar. Özel

hayata yönelik olumsuz açıklamalar yapılır, mağdurun itibarı ve mesleki yeterliliği sorgulanır, tacize maruz kalan birey iş arkadaşları tarafınca dışlanır ve çalışma isteksizliği ortaya çıkar. Mobbingin ikinci aşaması sayılabilecek bu süreçte saldırgan davranışlar düzenli olarak kullanılmaktadır. Fakat bu süreçte meydana gelen her olumsuz olay mobbing olarak değerlendirilmemektedir. Zorbalık davranışı sürekli ve düzenli olarak devam ediyorsa ve istismara maruz kalan kişi kendisini bedensel ve ruhsal olarak yetersiz hissetmeye başladığında, mobbing aktif olarak yer almaya başlamıştır (Leymann, 1996).

2.7.1.3. Yönetimin Katılım Aşaması

Şirket yönetiminin zorbalık sürecine tamamen dahil olduğu aşamadır. Bu aşamasında, yönetim ve meslektaşları, mağduru temel nitelikleri ve yetenekleri üzerinden değerlendirmeye çalışan ve mağduru küçük düşüren açıklamalar başlatır. Ancak istismara uğrayan bireyin kişisel özellikleri de bozulmaktadır. Bu nedenle, kurban normal ruh halinden ziyade yorgun ruh hali için bulunmaktadır. Yönetim mobbingi görmezden geldiği, yok saydığı ve hatta desteklediği için, zorba sonunda kendini güçlenmiş hisseder ve mağduru zor bir duruma sokmaktadır (Leymann, 1996).

Yöneticiler bu seviyede bilinçli veya bilinçsiz olarak, çalışanlarının ellerini bağlayarak ve yanıt vermelerini engelleyerek güçlerini göstermek için teknikler kullanılmaktadır. Yöneticiler, güçlerini korumak ve karşısındakini istediği gibi kontrol edebilmek için önce görünüşte zararlı olmayan önlemler almaktadır (Hirigoyen, 1990). Yönetimin duygusal istismara doğrudan dahil olmasa bile, bu aşamada uzaktan destek sunması yönetimin duygusal istismar sürecine dahil olduğunu gösterir (Davenport vd., 2003).

Bu seviyede yönetim yaklaşımı daha önemli hale gelmektedir. Yönetim adil bir yönetim tarzı benimsemezse, mobbing sürecini etkilenen kişiye yükleyerek ve zulmedenlere yardım ederse bu yapılan olumsuz davranışları pekiştirir. Yönetimin partizan yaklaşımı, mağdur için sadece zorlu bir sürece yol açmakla kalmaz, aynı zamanda tansiyonu artırır ve durumu daha da kötüleşmesine sebep olmaktadır.

2.7.1.4. Yanlış Tanılarla Damgalama Aşaması

Mobbing mağduru bu aşamada, alanında uzman bireylerden yardım almaya başlar. Bu aynı zamanda uzmanlar tarafından önerilen ilaçların kullanılması ve tıbbi kayıtların başlatılması sürecidir. Örgüt içinde bunlardan bahsedildiğinde birey için sorunlu, paranoyak ya da deli gibi söylemler kullanılır. Saldırganların organizasyon yönetiminden de destek aldığı bir

seviyedir. Bu eylem muhtemelen mağdurun işinden ayrılması veya işten çıkarılmasıyla sonuçlanacaktır (Leymann, 1996).

Bu seviye özel önem taşır. İstismar mağduru bir psikolog ya da psikiyatristten yardım alabilir ve farklı merkezlere başvurarak sorunlarını çözebilir ya da iyileşebilir. Ancak mağdurun aldığı destek veya yardım, ona uygun koşullar sağlamaktan ziyade, genellikle uzun hastalık izni nedeniyle işten emekli olmasını hızlandırabilir. Bu tarz hatalı yorumlamalar sonucu kurban zor birey, işkilli veya akli dengesi bozuk olarak damgalanır. İdarenin yanlış anlamaları ve işyerinde mobbing konusunda gerekli bilgiye sahip olmamaları, sağlık çalışanlarının hatalı teşhis koymaları bu olumsuz dönüşümü hızlandırır. Sonuç olarak bu aşamada en çok rastlanan durum, yukarıda açıklanan nedenlere bağlı olarak çoğu zaman mağduru işten çıkarmaya da zorla işinin feshedilmesi söz konusudur (Tınaz, 2008).

2.7.1.5. İşe Son Verilme Aşaması

Mağdurun işten ayrılmasıyla tıbbi veya ruhsal bozuklukların ilerlediği aşamadır. Bu aşamada intihar girişimi, akıl hastanesine yatış ve erken emeklilik gibi durumlar ortaya çıkabilir. Zorbalığın yaşandığı hiçbir kurumda ayrılmak ya da kovulmak için beşinci seviyeye ulaşmak gerekli değildir, önceki seviyelerden birinin sonunda iş hayatı sonlandırılması düşünülebilir. Ancak kanıtlanması zor olsa da iftira, dedikodu gibi davranışların mağdur tarafından takip edilmesi, mağdurun çalışma hayatının sona ermesinden sonra da etkilendiği ve bu nedenle mobbingin devam ettiği söylenebilir (Davenport vd., 2003).

Mağdura inanmama ya da inanmak istememe sonucunda psikosomatik hastalıklar işten çıkarıldıktan sonra da devam eder ve hatta şiddetlenir. Duygusal istismar sürecinin sonunda mağdur olan kişiyi işten çıkarma kararı, kişide bir darbe TSSB (Travma Sonrası Stres Bozukluğu) sorunlarına neden olur (Leymann, 1996).

Yukarıda açıklanan seviyelere bakacak olursak, bu sürecin hızlı bir gelişim içerisinde olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak sürecin belki de en ilginç noktası, orta aşamada üst yönetimin sürece dahil olmasına rağmen, sürecin hala gelişip ve kötüye kullanılması ve zorbalığın daha fazla etkisi olacak şekilde evrimleşmiş olmasıdır. İşletme yönetimi için bu sürece katılmak yeterli değildir. Yöneticilerin süreci daha iyi değerlendirmesi ve sorunları çözmek için çözümlerini uygulaması gerekir.

2.7.2. Ege İtalyan Modeli Süreç Analizi

Zorbalığın seviyeleri devletlerin ekinsel özelliklerine göre değişmektedir. Kuzey Avrupa ülkeleri modelinin yanı sıra Herald Ege'nin "Ege İtalyan Modeli"de vardır. Bu modelde altı aşama bulunmaktadır (Çobanoğlu, 2005):

Aşama 1: Çatışma öncesi durum: İlk evrede mağdur tespit edilir. Hedef mağduru korkutmaktır. Münakaşalar artık sadece iş meselesi değildir.

Aşama 2: İstismarın ilk aşaması: Mağdur artık gerginleşmiştir. Diğer çalışanların hedefi olduğunu bilir. Bu durum onun üzerinde baskı oluşturur ve kişi ne olduğunu anlamaya başlar ve bunun nedenlerini düşünür. Hala bir ruhsal hastalığı, sıkıntısı yoktur. Mağdurdan bilgi gizlenmeye başlanır, çok fazla iş yükü, teslim tarihi bilinmeyen ve gerekçesi bulunmayan işler istenmektedir.

Aşama 3: İlk psikosomatik bozuklukları görme: Mağdur adaletsizliğe tepki verdikçe fiziksel ve ruhsal dengesi bozulur. Bir süre sonra kişide zihinsel bozukluklarla birlikte uykuları bölünür, sindirim sorunları ortaya çıkar yemesi ve içmesi dengesizleşir, sağlık sorunları yaşanmaya başlar. Yavaş yavaş işine, kendisine ve arkadaşlarına olan güvenini kaybeder.

Aşama 4: İdari davranış ve zorbalık konusuna kayıtsızlık: Bu aşama zarfında mobbing her geçen gün artarak ortaya çıkmış ve açıkça uygulanmaya başlamıştır. Personel yönetimi de mağdura karşı olup, performans değerlendirmeleri adil bir şekilde yapmamaktadır. Bu yapılan davranışlar sonucu hasta olan kurban işe geç kalma ve çok fazla hastalık izni kullanmaya başlamaktadır.

Aşama 5: Mağdurun zihinsel ve fiziksel sağlığının bozulması: Mağdur depresyona girmiş, terapist gözetiminde ilaçlı tedaviye başlanmıştır. İdarecilerinden herhangi bir destek almayan ve kendisini suçlu gördüklerini bilen mağdurun durumu gittikçe ağırlaşır.

Aşama 6: İşten Çıkarma: Bu aşama mobbing sorununun son aşamasıdır. Mağdurun işten çıkarılması, transferi, erken emekliliği veya ciddi cerrahi olaylarla sonuçlanabilir. Tüm bunların sonucunda mağdur intihar edebilir veya mobbingciye zarar verecek davranışlar uygulayabilmektedir.

2.8. Mobbingin Sonuçları

Mobbing olayının neden olduğu hasarın etkileri bir anda oluşmaz. Mağduru, ailesini, iş ilişkilerini özetle mağdurla etkileşime giren herkesi etkiler, birbirini tamamlar ve sürekli çoğalır. Dolayısıyla uzun sürede tüm toplumun etkilendiği söylenilebilir. Çalışanlarda iş kaybı, fiziksel ve psikolojik hastalık, örgütün düşük verim ve üretime maruz kalması, ürün kalitesinde bozulma, örgüt içinde güven kaybı, örgütün pazardaki itibarının bozulması ve örgütün kapanma sürecine girmesi, sigorta maliyetlerinde ve erken emeklilik oranlarında artışlar, toplumsal maliyetin artması, mağdurların psikolojik olarak kötüleşmesi, evliliklerin çökmesi ve toplumsal şiddetin artması açıklanabilecek sonuçlardan bazılarıdır.

Zorbalığın uygulandığı kuruluşlarda kazanan yoktur. Aslında zorbalar bir şeyi başardıklarını düşündüklerinde bile bu sefer kendileri bir başka acımasız tacizcinin saldırısına maruz kalabilirler (Tınaz, 2006). Başka bir deyişle, zorba, gerçekleştireceği saldırılardan fayda sağlayacağına inansa da, mobbing kurban için olduğu kadar zorba ve örgüt için de olumsuz durumlar ortaya çıkarabilir.

Mobbing, araştırmaları sonuçlarına göre çeşitli unsurların bir araya gelmesiyle karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, sonuçlar zorbalık mağduru, ailesi, kuruluş ve toplumu ilgilendirir (Saunders vd., 2007). Bu nedenle mobbing sonuçları üç başlık altında incelenmiştir:

2.8.1. Mobbingin Mağduru Bakımından Sonuçları

Kurumlarda mobbingin maddi ve manevi sebepleri olabilir. Kişi bunu yansıtabilir ve kendi eksikliklerini gizlemek için diğer insanları eksik ve hatalı görebilir. Bu davranışın arkasında genellikle kıskançlık yattığı için çevrede yanlış anlamalara ve dedikodulara neden olur (Gürbüz, 2006).

Örgütlerdeki istismarcı hareketler, Leymann ve Gustafsson'a göre kuvvet orantısızlığına, ruhsal şiddet süresine, ruhsal şiddeti uygulayanların miktarına, davranış biçimine, şiddete, örgütsel özelliklere, kurbanın doğasına bağlı olarak mağdurda ciddi psikolojik sorunlara neden olabilmektedir. Çoğu araştırma, mobbing mağdurlarının zorbalıktan daha fazla muzdarip olduğunu göstermektedir. Zorbalık davranışına maruz kalma düzeyi arttıkça ve zorbalığın mağdur üzerindeki etkisi de aynı düzeye yükselmektedir (Fettahlıoğlu, 2008).

Mobbinge uğrayan, sürekli başına gelenlerde görülen saldırgan davranışlar kişinin sosyal hayatı da olumsuz etkilemektedir. Mağdur bu nedenle arkadaşlarını veya sosyal hayatını kaybedebilir. Arkadaşları, zorbalığa uğrayan kişiyi değersiz olarak tanımlayabilir ve onu daha fazla baskı altına alıp, çalışma ortamında itibarlarını kaybetmesine bu da işten ayrılmasına neden olabilir (Tınaz, 2008).

İşten ayrılan bir mağdur hem ekonomik hem de sosyal hayatını kaybedebilir. Bu süreçte aile ne kadar yardımcı olursa olsun kişinin iş yerinde yaşadığı ruhsal şiddet aileyi de etkileyecektir (Çukur, 2012).

Leymann göre, mobbingin mağdur üzerinde değişken etkileri vardır. Psikolojik tükenme olarak başlayan mobbingin etkisi, mağdurun fiziksel sağlığından toplumsal etrafiyla olan bağlantısına kadar her olayda tesiri görülmektedir (Bingöl, 2006).

Mobbingin, kurban üstündeki olumsuz sonuçları aynı insan bedenindeki yanıklar gibi zaman içinde etkileri ortaya çıkmaktadır (Özler & Mercan, 2009). Mobbingin kişiler üstündeki

tesiri; birinci derece, ikinci derece ve üçüncü derece olarak sınıflandırılmıştır (Davenpor vd., 2003):

Birinci Derece Mobbing: Mağdur zorbalığa ve kavgaya direnmeye çalışır. Yapabilirse eğer ilk aşamada mobbingden kaçabilir. Yavaş yavaş iş yerinden ve meslektaşlarından soğumaya başlar. Ağlama, uyku sorunları, sinirlilik ve konsantrasyon sorunları ortaya çıkmaktadır.

İkinci Derece Mobbing: Mağdur artık direnemez, kaçamaz hale gelir. Mağdurda fiziksel ve ruhsal hastalıklar ortaya çıkar ve işine konsantre olmakta güçlük çekmeye başlamaktadır. Uykusuzluk, mide problemleri yaşar ve tansiyon dengesi bozulur. Bireyin zihinsel dengesi bozulur ve depresyonuna girer. Bu sırada ona hasar bırakacak bağımlılıklar ortaya çıkabilir. Bu nedenle, iş ortamına yabancılaştığı için sık sık izin istemektedir. Daha önce var olmayan ancak daha sonra sebepsiz yere yeni korkular ortaya çıkabilir. Bu aşamada mağdur bir tıp uzmanının yardımına ihtiyaç duyulabilir.

Üçüncü Derece Mobbing: Mağdur artık çalışamaz hale gelir. Psikolojik ve fizyolojik olarak tedavi edilse bile artık iyileşemez. Bununla birlikte hem kendisine hem de çevresine zarar verme potansiyeli olduğu için özel tedavi görmesi gerekebilir. Şiddetli depresyondan muzdarip hale gelir. Panik atak, kalp krizi, kaza gibi belirtiler ortaya çıkabilir.

Yukarıda görüldüğü gibi, mobbingin personelin sağlığı üzerindeki etkisi, zorbalığın derecesine göre değişebilmektedir. Namie'nin yaptığı "The Bully At Work" adlı araştırmasına göre mobbing kurbanlarından % 41'ideprosyon geçirmekte, bayanların % 31 ve erkeklerin % 21oranı ise "travma sonrası stres bozukluğu" tanısı ile çalışmamaktadır (Aktaran: Baykal, 2014).

2.8.2. Mobbingin Örgüt Açısından Sonuçları

Mobbing sürecinin etkisi yalnız kişiler üzerinde olmayıp aynı zamanda örgüt üstünde de olmaktadır. Bu süreç tüm organizasyonu hem dikey hem de yatay olarak etkiler, çok fazla endişe ve çatışmaya neden olur. Mobbing sürecinin bir sonucu olarak işin niteliği ve niceliği azalır, emek verimliliği düşer. Bu durumda sadece organizasyonun amaçlarını değil, çalışma ekiplerini de etkiler. Kolektif çalışma için iyi koşullar yaratmak mümkün olmadığı için iyi işler üretmek de mümkün değildir. Ortaya çıkan çatışmalar ve rahatsızlıklar örgütün imajına yansımakta ve örgüt dış dünya tarafından olumsuz algılanmaktadır. Ayrıca örgütte çalışan devir hızı artmakta, çalışma ortamı giderek daha huzursuz hale gelmekte ve çalışanlar çatışmalardan kaçmak için yeni arayışlar içerisine girmektedir. İnsanlar işlerine ve çalıştıkları kuruma olan

bağlılıkları azalmakta ve daha iyi bir çalışma ortamına sahip işlere geçmek için fırsatlar aramaktadırlar (Atman, 2011).

Mobbing yalnızca kurbanı değil, diğer çalışanları da etkiler. Zorbalık mağdurlarının veya zorbalığa tanık olan kişilerin kurumda hissettikleri olumsuzlukları kurum dışındaki arkadaşlarına, akrabalarına ve diğer sosyal çevrelere söyleme olasılıkları çok yüksektir. Elbette bu durum kurumun piyasadaki itibarını zedeleyecektir. Mobbinge ilgili olumsuz imajın kurum üzerinden etkilenen geniş kitlelere yayılmasıyla kurumun zorbalık imajı daha da güçlenmektedir (Kaymakçı, 2008).

İşveren mobbingin organizasyon yapısına ne kadar zararlı olacağını bilse de bu süreçle savaşmalı ve bu oluşumun önüne geçmek için elinden geleni yapmalıdır. Kurumsal hasar boyutunun neden olduğu zarar öncelikle ekonomiktir. Ancak ekonomik zararın yanı sıra önemli sosyal sonuçları da vardır. Aşağıda işyerinde mobbingin yol açtığı ruhsal ve iktisadi maliyetlerden birkaçı verilmiştir (Tınaz, 2004):

Mobbingin Örgütler Üstündeki Psikolojik Etkisi

- Bireyler arasında yaşanan anlaşmazlık ve çatışmazlıklar,
- Negatif yönde kurum kültürü oluşması,
- Örgütün kültürel değerlerinde çöküş yaşanması,
- Kişiler arasında güven duygusunun kalmaması,
- Kişiler arasında saygı duymanın azalması,
- İş görenlerde isteksizliktendolayıüretkenliğinsınırlanması.

Mobbingin Örgütler Üstündeki Ekonomik Etkisi

• Psikolojik şiddet sebebiyle artan hastalık izni sonucunda örgütteki iş gücü zayıflamaktadır.

• Uzmanların ve eğitimli çalışanların işten çıkarılması nedeniyle kuruluştaki ürün ve kalite düşüş riski artar.

• İşten ayrılmanın bir sonucu olarak, yeni bir çalışanın işe alınmasıyla ilgili maliyetler artar.

• Çalışanlar tarafından mobbing nedeniyle performansta genel bir düşüş yaşanır ve kuruluştaki çeşitli çalışanların düşük performansını telafi etme çabaları artan rahatsızlık ve ekonomik değer kaybına yol açar.

• Düşük kaliteli iş, kuruluşun hizmetlerinin genel kalitesini doğrudan etkiler.

• Baskı nedeniyle emekli olmak isteyen çalışanlara yapılan ödemeler, organizasyonun erken ve plansız işten çıkarmalar nedeniyle beklenmeyen ek maliyetlerden kaçınması anlamına gelir. Ayrıca yasal yollardan haklarını arayan çalışanlar olabileceğinden kurum için yasal zarar riski de oluşturmaktadır.

Mobbingin örgütsel neticelerinden birisi de “yabancılaşma” hareketleridir. Kurumsal kayıtsızlık, çalışanların çalıştıkları kurumun hedeflerine, yaptıkları işin kriterlerine ve kurallarına, çalışma arkadaşlarına ve kendilerine, ayrıca çeşitli çevresel ve örgütsel konulara karşı ilgisizliği ve kayıtsızlığıdır (Eroğlu, 2004).

Sağlıklı örgüt iklimi ile kurumda gerçekleşen mobbing arasındaki ilişki zıt oranlıdır. Mobbing davranışlarındaki artış kurum sağlığını olumsuz etkilenmektedir. Ancak bir organizasyonda zorbalık yaşayan kişiler, ruhsal olarak örgütün bir parçası olmaktan rahatsızlık duyarlar. Sonuç olarak mağdurun kurumsal bağlılığı zayıflar ve kuruma karşı nefret duygusu doğar. Kuruluşlar bu sorunların çözümüne yatırım yaptıkları kadar zaman ve enerji de kaybederler (Ertürk, 2013).

2.8.3. Mobbingin Toplumsal Açıdan Sonuçları

Mobbing yoluyla yaşanan psikolojik sürecin maliyeti toplumu her yönüyle etkilemektedir. İnsanlardaki psikolojik çöküntü önce ailelerini sonra da çevrelerini etkileyerek onların morallerinin bozulmasına neden olmaktadır. Bu yüzden toplumda yardım bekleyen insanlar vardır. Bu kişileri tek tek tedavi etmenin maliyeti ve kurumlara yükledikleri maliyetler devlete ekonomik bir yük getirmektedir (Tınaz, 2011). Mobbingin etki alanı ve maliyetleri ile psikolojik ve ekonomik maliyetleri Tablo 2.5’te verilmektedir.

Tablo 2.5. Mobbingin Etki Alanı ve Maliyetleri

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Parasal Maliyetler
Bireyler	*Stres *Duygusal Rahatsızlıklar *Fiziksel Rahatsızlıklar *Sakatlıklar *Tecrit Edilme *Ayrılık Acıları *Mesleki Kimlik Kaybı *Arkadaşlarının Kaybı *İntihar/Cinayet	*İlaçla Ayakta Tedavi *Terapi *Doktor Faturaları *Hastane Faturaları *Kaza Masrafları *Sigorta Primleri *Avukat Ücretleri *İşsizlik *Kapasite Altı Çalıştırılma *İş Arama
Aile	*Çaresiz Kalma Acısı *Karmaşa ve Çatışmalar *Ayrılık/Boşanma Acısı *Çocuklara Etkileri *Ayrılma Boşanma Masrafları	*Ailenin Gelir Kaybı *Ayrılma/Boşanma Masrafları *Terapi
Kuruluş	*Anlaşmazlıklar *Hastalıklı Şirket Kültürü *Düşük Moral *Kısıtlanmış Yaratıcılık	*Hastalık İzinlerinin Artması *Yüksek Personel Hareketi *Düşük Verim *Düşük İş Kalitesi *Uzmanlık Kaybı *Çalışanlara Tazminat Ödemeleri *İşsizlik Maliyetleri *Yasal İşlem/Dava Masrafları *Erken Emeklilik *Yüksek Personel Yönetim Maliyetleri

Kaynak: (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014).

Yukarıdaki tablo incelendiğinde mobbingin kişisel, ailevi ve kuruluşlara verdiği psikolojik ve ekonomik zararlar görülmektedir.

Özellikle aileler mobbingin psikolojik ve mali sonuçlarına katlanmak mecburiyetinde kalmakta (ÇSGB, 2013) ve ailelerin özel hayatlarında olumsuz etkilenmektedir (Hockley, 2003).

Mobbing sürecinin birey ve örgüt üzerinde olduğu kadar toplum ve ülke ekonomisi üzerinde de birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Sağlık sorunları nedeniyle sağlık maliyetlerinin artması, sigorta maliyetlerinin artması, erken emekliliğin artması, işsizliğin

artması (Tınaz, 2006), mevcut kapasitenin üzerinde çalışmaktan kaynaklanan vergi kayıpları, kamu yardım programlarına olan talebin artması (Candan ve İnce, 2014), toplumun katlanmak zorunda kaldığı ekonomik maliyetleridir. Mağdurun psikolojisinin bozulması nedeniyle boşanma, parçalanmış ailelerin artması, ruhsal ve bedensel hastalık ve mutsuz insanların sayısının artması gibi birçok farklı sonuç toplumsal, psikolojik maliyetlerdir (Tınaz, 2006).

Mobbing davranışının işletmeler ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisi, içinde yaşadığımız toplumu da etkilemektedir. Mağdurların ülke ekonomisine yaptıkları maddi katkıları önemlidir. Leyman'ın 1990 yılında yaptığı araştırma sonucunda, mobbing mağdurlarının yıllık maliyetinin 30.000 ile 100.000 dolar arası değiştiği görülmektedir. 2000 yılında İngiltere Ticaret Odası'nın mobbing üstüne yaptığı bir araştırma, mobbingin Birleşik Krallık endüstrisine her yıl 2 milyar dolara mal olduğunu ortaya çıkarmıştır (Mutlu, 2013).

Sosyal açıdan bakıldığında, mobbing hakaretlerinin olumsuz sonuçları yadsınamaz bir gerçektir ve ülke ekonomisi ile bazı kurumlar zarara uğrayacaktır. Ayrıca mobbing nedeniyle ruh sağlığı bozulan insan sayısındaki artış da toplum için ek maliyetler yaratmaktadır (Ünal ve Karaoğlu, 2013). Ülkede en çok işsizlik, sağlık masrafları ve sigorta masrafları bu olgudan etkilenmektedir. Erken emeklilik talebi, mesleki yeterlilik kaybı ve tükenmişlik hissi, iş yaşamına ve genel olarak topluma ek giderler anlamına gelmektedir (ÇSGB, 2013).

Tınaz (2000), mobbingci davranışın topluma sonuçlarını aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- Mağdurun sağlık sorunları nedeniyle artan sağlık bakım maliyetleri,
- Artan sigorta maliyetleri,
- İşsizlik,
- Nitelikli ve becerili kişilerin işe alınmamasından kaynaklanan vergi kayıpları,
- Kamu yardımı başvurularının artması,
- Erken büyüme yardımı emeklilik oranı,
- İş yerinde taciz davranışı sonucu işte mesleki niteliklerini yitirmiş, zihinsel olarak yorgun ve hasta, hem aileleriyle hem de işte de huzuru olmayan kişiler,
- Mağdurlara duygusal zarar verilmesi sonucu aile yapısının bozulması,
- Mutsuz insanlarla çalışma hayatı ve endüstriyel barışın olmaması.

2.9. Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri

Bir çalışanın şirket içinde taciz edici eylemlerde maruz kalması sadece o kişiyi değil, aynı zamanda iş ve sosyal çevresinin ve şirketin de olumsuz etkilenmesi anlamına gelir

(Karakale, 2011). Bilindiği gibi mobbing süreci etkisi artan bir süreçtir ve mağdurun bu süreçte zorbalığa karşı kendini savunmakla uğraşması yeterli gelmeyebilir (Tınaz, 2011).

Şirketlerin ve iş görenlerin sükunet ve refahı için mobbing davranışlarının yapılması ve sürdürülmesini engellemek amacıyla mücadele ediliyor ve zorunlu tedbirler alınmalıdır. Mobbing ile mücadelede tüm çalışanların yardımına gereksinim vardır (Karakale, 2011).

Mobbingle mücadele, çatışmayı kimin başlattığının önemli olduğunu göstermektedir. Yanlız burada önemli olan bunun fiziksel, psikolojik, sosyal ve ekonomik birçok olumsuz sonucu olan bir saldırı olması ve bu saldırının hukuk ihlali teşkil etmesidir. İşyerinde mobbingin fiziksel yaralanmalara benzer bir mesleki psikolojik yaralanma olduğu unutulmamalıdır. Mobbingle mücadelede kullanılan yöntemler, mobbingin evresine bağlı olarak mağdurun korunması, durdurulması veya rehabilitasyonu gibi yöntemlerin kullanılması, mücadelede daha etkili sonuçlar elde etmek için önemlidir (Leymann, 1996).

Mobbingle mücadelede en önemli nokta, hem zorbalığın mağduru hem de süreçteki tüm katılımcıların aynı şekilde ve özenle sorunun farkına varmasıdır. Tüm paydaşlar üzerlerine düşeni yapmalı ve işyerinde psikolojik şiddeti sona erdirmek için verilen mücadeleye destek olmalıdır. Yanlız bir sorunla başa çıkmak için önce onu tanımlamalı ve ne olup olmadığını öğrenmelidir. Bu amaçla çalışma hayatına katılan veya katılacak olan herkesin bu konudaki farkındalığını ve duyarlılığını artıracak tedbirler alınmalıdır (Tetik, 2010).

Mobbing olgusu genellikle kişilerarası deneyimsel bir olay olarak görünse de sosyal yaşamın, toplumsal şiddetin bir aynasıdır. Şiddet içeren davranışlar sadece kurbanları değil daha fazla kişiyi etkiler. Mağduriyetin yanı sıra şirketleri ve sosyal yapıları da etkilemektedir. Bu nedenle, taciz edici davranışlarla mücadele edenler sadece mağdurlar değildir. Herkesin işyerinde zorbalığa maruz kalabileceği düşünüldüğünde, mobbingle mücadele bireysel, örgütsel ve sosyal bir görev olarak değerlendirilmelidir (Fettahlıoğlu, 2008).

2.9.1. Mobbingle Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri

İlk kez zorbalığa maruz kalan birinin neler olduğunu anlaması biraz zaman alabilir. Birey gerçekleşen olumsuz vakalar ve stres karşısında yavaşça anlamlandırmaya başlar. Bütün iş görenler mobbinge benzer şekilde tepki göstermez. Bazı bireyler yaşanan eylemler karşısında çabuk toparlanıp yoluna devam edebilirken, bazı bireylerde hemen vazgeçip direnç göstermeyebilirler. İnsanlar arasındaki çeşitlilikler, öz farkındalık, saygınlık gibi bireysel unsurları, cinsiyet farkı ve yaş farkı gibi bireysel unsurlar, özetle toplumsal koşullardaki farklılıklardan dolayı aynı durumlar benzer sonuçları vermemektedir. Bu durumda, mobbinge uğrayan kişinin yaşadıklarının zorbalık olduğunu ve bunun kendi suçu olmadığını bilmesi ve

savaşmaya devam etmesi iyi bir başlangıçtır. Ayrıca bilinçli ve güçlü olmak için zorbalıkla mücadeleye yardım alarak devam edebilir (Akbiyık, 2013; Mizrahi, 2013).

Çalışanlar, davranışın mobbing olup olmadığına kendileri karar verebilmelidir. Bunu yapmak için çalışanların 'mobbingin ne olduğunu', 'ne tür davranışları kapsadığını', 'bu tür bir eyleme maruz kalmışlarsa', 'bu durumda ne yapabileceklerini', 'kendileriyle ilgili olarak ne yapabileceklerini' bilmeleri gerekir. Maruz kaldığı davranışın yönünü, şeklini, sıklığını ve şiddetini doğru bir şekilde belirleyebilen bir kişi, süreci doğru bir şekilde yönlendirebilir (ÇSGB, 2013).

Mobbingle mücadelede bire bir mücadele çok önemli bir rol oynar, çünkü zorbalıkla mücadelede en büyük görev kurbanı düşer. Mobbing süreci, mağdur zorbalığa izin verdiği sürece devam edecektir. Bir kişinin mobbing uygulamasına tepkisi, zorbalık sürecinin işleyişini değiştirmede oldukça önemli görülmektedir (Akdeniz, 2013).

Mobbinge uğrayan kişi, karşı koymak için zorbaya yaşananlardan rahatsızlık duyduğunu ve duruma karşı olduğunu dile getirmelidir. Ayrıca etrafında güven duyduğu ve gerektiği zamanda tanık olabilecek bir meslektaşının da olması işlerini kolaylaştırır. Saldırganın kendisinden talep ettiği mantıksız komutları ve eylemleri kayıt altına almalı ve saldırganı ilk fırsatta yetkili kişiye bildirmelidir. Aynı zamanda gerekli görürse kendine yardımcı olacak ve kanıt oluşturacak bir uzman psikoloğtan yardım alabilir. Mağdur durumunu meslektaşlarıyla da paylaşmalıdır. Son olarak, mağdur mobbing davranışlarını kabul etmeyip kendine bir kaçış planı geliştirmelidir. Emeklilik veya iş arama bu planlara dahil edilebilir. Sağlığına zarar vermeden işten ayrılmak bazı durumlarda daha iyi olabilir (Arpacıoğlu, 2009).

Çalışanın mobbinge maruz kaldığında sergileyebileceği üç çeşit tutum vardır (Tutar, 2015):

Mobbinge Anlayış Gösterme: Mağdur sürekli ve şiddetli mobbinge maruz kalmıyorsa böyle bir davranış gösterilebilir. Ancak mobbing düzenli ve sürekli yapılıyorsa bu doğru bir yaklaşım değildir.

Mobbingle Mücadele: Mağdur, etik olmayan mobbing yöntemlerine uymadan, mevcut durumla ahlaki ilke ve yasalara göre mücadele edebilir.

Geri Çekilme: Bu istemeyerek de olsa uygulanan bir yöntemdir. Saldırgan ile mağdur arasında büyük bir güç farkı varsa, savaşmadan kazanmak için geri çekilebilir.

Mobbingden etkilenen kişi önce durumun ne olduğunu tam olarak anlamakta zorlanabilir. Zaman geçtikçe yaşadığı stres ve kötü olaylar sürekli arttığında bir şeylerin farkına varmaktadır. Mağdur yaşadıklarının basit ve önemsiz çatışmalar olmadığını anladıktan sonra kendini iyi hissettirecek bir şeyler yapmaya çalışmalıdır. Mobbing sürecinde güvenini

kaybetmemek için kendiyile iç konuşmalar yapma, olumlu düşünme ve kendiyile ilgili olumlu olayları hatırlamaya çalışmak ya da yalnız kalmak ve sessiz yerlerde kalmak iyi geliyorsa o ortamları tercih etmelidir. Sporla uğraşan kişiler, kendilerini olumsuz düşüncelerden kolaylıkla soyutlayabilirler.

2.9.1.1. Mobbing Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri

Mobbingin olumsuz etkileri sadece bireyi etkilemez. Ayrıca kurumlarda, zorbalık eylemlerinden birçok yönden olumsuz etkilenir. Mobbingin kurumlara verdiği zarar genellikle ekonomik ve sosyaldır. Devamsızlığın artması, hastalık izninin artması, mağdurların zorbalığın kurumda ek maliyetlere yol açtığını kanıtlamak için açtığı davalar, yeni çalışanların yetiştirilmesinin maliyeti, örgütte verimliliğin azalması, kurumun itibarının azalması, kurumsal zorbalığın örgüte verdiği zararlardan bazılarıdır (Tigrel & Kokalan, 2009).

Mobbingle mücadelede şirketlerin ve kurumların yapması gereken ilk şey farkındalık yaratmaktır. İnsanlar bilinçlenip durumunun farkında olmalı ve bunun için önleyici yöntemlerden haberdar olmalıdır. Bir işyeri kültürü yaratmak için insanlar birbirlerine sevgi ve saygıyla davranmalıdır. Kurum, farkındalığı artırmak için personelini mobbing konusunda eğitmek amacıyla kitap yazdırarak bir adım atmış olabilir. Ardından sözleşmelerde ve iç düzenlemelerde mobbing mağduru olmamak için yapılması gerekenler ve mobbingle mücadele tedbirleri iş hukuku ile birlikte yer almalıdır. Bununla ilgili şikayet veya raporlama kanallarını genişletmek için çalışma yapılmalıdır (Akbiyık, 2013; Gök,2013).

Mobbingin sağlık, esenlik ve işyeri ilişkilerinin etkinliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu kabul etmek, mobbingin önlenmesi için önemli bir başlangıç noktasıdır. Örgütlerde sıhhatli ilişkilerin geliştirilebilmesi için işgörenler arasındaki vazife ve sorumlulukların kesin bir şekilde belirlenmesi ve performans değerlendirme sisteminin uygulanması gerekir (Çivilidağ, 2015).

Çatışmanın tehlikeli boyutlara ulaşmasını önlemek ve mobbing oluşmadan önce çatışmayı çözmek için, organizasyonun her seviyesindeki çalışanlar, yöneticiler ve denetçiler çatışma yönetimi konusunda eğitilmeli ve mobbingin önlenmesi şirket politikası olmalıdır. Leymann (1996)'ya göre bu politikanın önemi, yönetimin çatışmanın ilk belirtilerini tanımak için eğitilmesi gerektiğini ve risk altında hisseden çalışanların temas kurmak veya tavsiye almak için bir veya daha fazla kişi belirlemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca mobbing aşamasında mağdurları korumak, damgalanmalarını önlemek ve gerektiğinde rehabilite edilmelerini sağlamak da kurumların sorumluluğundadır.

Mobbingi önlemek için kurumlar, kuruluşun vizyon ve görevlerini açıkça ifade etmeli ve bunun tüm iş görenlerce anlaşılması sağlamalıdır. Tüm kurumların kendi etik kuralları olup aynı zamanda disiplin kuralları tüm çalışanlara eşit olarak uygulanmalıdır. Kurumlar, çalışanlar arasında çatışma yaratan maaş, yetki, terfi gibi konularda adil yöntemler getirilmelidir. Etkin iletişim için kurumda uygun bir örgütsel alan oluşturulmalıdır (Çivilidağ, 2015).

2.9.1.2. Mobbing Hukuksal Başa Çıkma Yöntemleri

Psikolojik tacizle mücadelede ilk adımları atan ve önemli ilerlemeler kaydedilen İsveç'te, 1994 yılında yayınlanan İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası ile mobbing suç haline getirilmiştir. Fiziksel ve psikolojik şiddet, Finlandiya'da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası'na ve 2004 tarihli Danimarka yasa tasarisına dahil edilmiştir. Ayrıca Danimarka'daki yasa, mobbing yoluyla tacize ilişkin tedbirler içermektedir (Tınaz, 2006).

Dünyada ve Türkiye'de psikolojik taciz mağdurları için mağduru koruyacak yasalar hazırlanmıştır. Ancak mağduru yasal işlem yapmasını engelleyen bazı endişeler olabilir. Bu endişeler, yasal işlem maliyeti, yasal işlemi tamamlamanın stresli ve uzun süreci, tacizi kanıtlamanın zorluğu ve taciz iddiasının nihayetinde reddedilme olasılığı olarak sayılabilir. Bu endişelere rağmen, mağdur, zararları ve yasal maliyetleri dengelemek için mümkün olduğunda yasal yollara başvurmaya çalışmalıdır. Günümüzde mağdur yararına yapılan işlemlerin sayısı göz ardı edilmemesi gereken bir düzeye ulaşmıştır (Davenport vd., 2003).

Psikolojik tacizle yasal olarak mücadele etmek için çalışanların yasal haklarını bilmeleri gerekir. Bununla birlikte, çoğu kurban, savaşmaları gerektiğini bilseler bile, savaşmaktan kaçınmaktadır. Çünkü davaların ekonomik maliyetlerini hesaba katar veya bir sonuç çıkmayacağını düşünürler.

Çobanoğlu (2005) göre, yasal olarak mobbinge savaşmak isteyenler aşağıdaki adımları uygulamalıdır:

- **Olayların kaydı:** Bir kişi kendisine yapılanın bir hakaret olduğunu düşündüğünde; olayları, yerleri, kişileri ve varsa tanıkları kayıt altına almalıdır. Bütün bunlara gelecekte ihtiyaç duyabilir.

- **İyi bir avukat tutma:** Tuttuğu avukatın iş hukuku ve çalışma hayatı ile ilgili konularda uzman olmasına dikkat etmelidir. Maliyetler, harcamalar ve ödeme şekilleri hakkında en başından konuşmalıdır.

- **Hukuki işlemleri gizlice yürütme:** Bütün bunlarla uğraşırken işyerinin ve çalışma arkadaşlarının bundan haberdar olmamasını sağlamalıdır. Bu araştırmaları ve uygulamaları şüphe duymadan gizlice yapmalıdır. Aksi takdirde işine derhal son verilebilir.

Aynı zamanda, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın (1982), 17. maddesinin hiç kimseye işkence yapılamaz ve 50. maddesinin kişilerin yaşlarına, cinsiyetlerine ve güçlerine uygun olmayan işlerde çalıştırılmamasına ilişkin hükümleri mobbingle ilişkilendirilebilir (Resmi Gazete, T.C. Anayasası, 1982).

Başbakanlık tarafından 19 Mart 2011 tarih ve 27879 ve sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "İş Yerinde Zorbalığın Önlenmesi" Bildirgesi ile zorbalıkla mücadelede önemli bir adım atılmıştır (Resmi Gazete, İşyerinde Tacizin Önlenmesi, 2011).

Bu genelge gereğince, çalışanları zorbalıktan korumak ve mağdurlara yardım etmek için ALO 170 yardım hattı kurulmuştur. Aynı zamanda işverenlere mobbingle mücadele etme ve gerekli önlemleri alma sorumluluğu verilmiştir. Toplu sözleşmelerde mobbingi önlemeye yönelik tedbirlere yer veren maddeler eklemek psikolojik tacizle mücadelede önemli bir adımdır.

Yine genelge ile 2012 yılında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü'ne bağlı olup yılda iki kez toplanan "Zihinsel İstismarla Mücadele Komitesi" kurulmuştur. Kurul, "İş Yerinde Psikolojik İstismar (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi"ni Bakanlığın internet sitesinde yayımlamıştır (Yeni, 2013: 83; Çasgem, 2013).

1964 yılında Türkiye tarafından kabul edilen 122 sayılı ILO(Uluslararası Çalışma Örgütü) İstihdam Politikasının 1.Maddesine göre, üye devletlerle "ırk, inanç veya cinsiyete bakılmaksızın tüm insanların özgürlük, onur ve haysiyet, iktisadi güvenlik ve eş fırsatlarla birlikte maddi ilerleme ve manevi gelişme ayrıcalığına sahip olduğu" konusunda uluslararası kabul görmüş haklara sahip olduğu kabul edilmektedir.

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nin 5. maddesindeki "Hiç kimse işkenceye veya zalimane, insanlık dışı veya aşağılayıcı muamele veya cezaya tabi tutulamaz" hükmü mobbinge açıkça işaret etmesi nedeniyle dikkat çekmektedir. İş görenler uluslararası alanda kabul edilmiş haklara da sahip olmaktadır.

2.10. Mobbinge İlişkin Çalışmalar

Bu bölümde mobbing olgusuyla ilgili yapılan literatür incelemesi sonucunda önemli yurt içi ve yurt dışı çalışmalara ve bu çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

2.10.1. Dünyada Mobbinge İlgili Örnek Çalışmalar

ILO(Uluslararası Çalışma Örgütü)'nun yaptığı araştırmalarda 12.000.000 işçinin veya Avrupa'daki işgücünün yaklaşık %9'unun mobbinge maruz kaldığını tespit etmiştir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak pazar payı yarışında çalışanlar üzerinde artan psikolojik

baskı bu durumun en önemli nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir (Ferrari, 2004; Di Martino vd., 2003: 22).

Cinsiyet ve mobbing kavramları arası bağlantıyı araştıran birçok çalışma, kadın personelin zorbalıkla erkeklerden daha çok karşı karşıya geldiğini göstermektedir (Di Martino vd., 2003: 35). Çünkü kadınların değişik pencereden bakma becerilerinin olması, iş hayatındaki sorunları eve getiriyor olması ve kadınlar arasında erkek çalışanlara göre daha fazla rekabetin olduğu sonucuna varılmıştır (Salin, 2003; Salin, 2005). Bayan personelin ağırlıklı olarak yönetim altındaki alt pozisyonlarında, erkek personelinse lider, üst pozisyonlarında yer almasının mobbing davranışını etkilediği ve toplumsal cinsiyet ayrımcılığının oluşmasına yol açtığını açıklayan çalışmalar mevcuttur (Kelly, 2006 ; Scutt, 2005).

Zapf, mobbing nedenleri olarak organizasyon (zayıf liderlik, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürü), sosyal gruplar (kıskanma, agresif davranış, zorbalık, suçlu arama) ve de kurbanın özellikleri (kişilik yapısı, toplumsal beceriler) olarak belirtmektedir. Araştırmalarının sonucu, zorbalığa uğrayan mağdurların, mağdur olmayanlara göre daha fazla depresyon, kaygı, stres bozuklukları ve obsesif kompulsiyonlardan şikayetçi olduğunu tespit etmiştir (Zapf, 1999: 71-90).

Mobbing ve çatışma arasındaki bağlantıyı arayan Leymann, çeşitli araştırmalarda mobbingin abartılı seyreden çatışma biçimi olarak görüldüğünü, fakat zorbalığın arbededen kısa süre sonra ortaya çıktığını, haftalarca veya aylarca süren süreçlerde insanları değiştirdiğini savunur. Kavramla ilgili yapılan araştırmalarda insan sağlığı üzerindeki etkilerine odaklanılmadığını, ancak mobbingin insanların zihinsel ve fiziksel sağlığı üzerinde derin bir etkisi olduğunu belirtmektedir (Leymann, 1996: 171).

Diğer araştırmalar da mobbingin sosyal stres tarafından tetiklendiğini ve artırdığını, insanları derinden etkilediğini ve aşırı stres sonrasında insanların hastalandığını, bazı şiddetli semptomların olduğunu ve bu sorunu telafi etmekte zorlandıklarını bulmuştur (Leymann, 1996).

Neumann, mobbing ve stres arasındaki ilişkiyi incelediğinde mobbingin neden olduğu stresin çalışan verimliliğini azalttığı sonucuna varmıştır (Neumann, 2000).

Örgüt iklimi araştırmalarına bakıldığında örgütsel iklimin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkilediğini ve mobbinge neden olduğu saptanmıştır. Olumsuz örgüt ikliminin bir sonucu olarak örgütlerde zorbalık meydana gelir, çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığı azalttığı ve çalışan devir hızını artırdığı görülmektedir (Vartia, 1996: 203-214).

Özellikle çalışanlarla iletişim kurarken geri bildirim sağlayan ve rollerin net olduğu bir kuruluş ikliminin, mobbingi önleyerek kuruluşun sağlığını desteklediği görülmüştür (Cotton, 2004).

1970'lerde Dr. Peter-Paul Heinemann, çocukların kendi aralarında şiddet, korkutma ve tehdit yoluyla başkaları üzerinde egemenlik kurmaya çalışmak gibi hareketlerin nedenlerini araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre, Lorenz 'in mağduru korkutan ve kişinin umutsuzluktan ölmesine neden olabilen bu davranışın önemi konusunda farkındalığın yükseltmek için "mobbing" terimini kullanmıştır. (Atalay, 2010)

2.10.2. Ülkemizde Mobbinge İlgili Örnek Çalışmalar

Mobbing ile ilgili ulusal literatüre bakıldığında, 2000'li senelerden beri mobbing ile farklı sosyal terimler arası bağlantıya yönelik araştırmaların çoğaldığı dikkat çekmektedir. Bu araştırmaların bir kısmı mobbingi teorik ve kavramsal yönleriyle ele alsa da, bazı çalışmalarda mobbingi önlemeye yönelik çalışmalar bulunmuştur. Çobanoğlu, 2005; Kök, 2006; Güneş Ertuna ve Ertuna, 2015). Ayrıca zorbalık kişilik özelliğini (Tutar, 2004; Tınaz, 2006; Kılıç, 2006; Gökçe, 2016), çalışma hayat kalitesi (Yücetürk, 2005), işe doyum (Çalışkan, 2005), iş stresi (Işık, 2007), tükenmişlik (Kutlu, 2006) ve hukukla arasındaki ilişki (Yücetürk ve Öke, 2005) ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır.

Çobanoğlu zorbalığı, işyerinde insanlara sistematik baskı yapılması ve ahlaksız uygulamalarla üretkenliklerini ve dirençlerini yok ederek işten ayrılmaya zorlamak olarak tanımlamaktadır (Çobanoğlu, 2005:21). Çobanoğlu, zorbalığın nedenleri ve bu konuda yapılması gerekenler hakkında bilgi vermektedir (Çobanoğlu, 2005).

Yücetürk, teorik çalışmalarında; mobbingin süreci, boyutları ve aşamalarını tanımlayarak zorbalığa neden olan idari ve organizasyonel faktörler ve de zorbalığın önlenmesi için yapılması gerekenler hakkında fikir vermektedir (Yücetürk, 2002a; Yücetürk, 2002b).

Mobbing Tutar'a göre, üstleri, astları veya akranları tarafınca çalışanların her çeşit sistematik taciz, tehdit, saldırı ve aşağılanma davranışlarına maruz kalmasıdır (Tutar, 2004).

Baykal, Kanuni döneminden günümüze Türkiye'de zorbalık olgusunu incelemiştir (Baykal, 2005).

Tınaz, zorbalığın tanımı, zorbalık sürecini, zorbalığı etkileyen kişilik özelliklerini ve zorbalığın sonuçlarını açıklar (Tınaz, 2006).

Kök'ün özel sektör veya kamuda görev alan banka personeli üzerine yaptığı çalışma mobbingin meslek hayatındaki profilini, sürece hangi özelliklerin katkıda bulunduğunu ve örgütsel zorbalığın sonuçlarını ortaya koymaktadır. Mobbingin ortaya çıkmasında etkili olan

faktörler, sosyal nedenler, kurbanın karakter özellikleri ve mobbingi uygulayan bireyin karakter özellikleri olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucuna göre ülkemizde mobbing davranışlarının özel sektörde daha fazla olduğu görülmüştür. Ülkemizdeki özel sektörün, kapitalist zihniyete sahip olduğu, sosyal etkenlerin mobbing davranışını arttırdığı neticesine varılmıştır. Ayrıca araştırmada kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre mobbing davranışıyla daha çok karşılaştıkları belirtilmektedir (Kök, 2006: 161-170).

2007 yılında Işık' göre, tekstil sektörü çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, mobbingle çalışma yeri stresi arasında istatistiksel açıdan pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu saptamıştır. Çalışmasında zorbalık, fiziki müdahale, saldırı ve cinsel tacizden farklı olarak algılanmakta olup ancak cinsiyet farklılığı bakımından bir fark bulunmamaktadır. Zorbalık davranışı esas olarak üstler tarafından astlara yönelik olarak uygulanmaktadır (Işık, 2007).

2006 yılında Aktop, öğretim üyeleri üzerinde yaptığı araştırmada, mobbingin boyutlarından biri olan toplumsal ilişkiler ile imaja karşı zorbalık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif açıdan bir bağlantı olduğunu bulmuştur. Araştırma, Anadolu Üniversitesi'nde zorbalığın şiddetli yaşanmadığı ve fakülteadaki olumsuz davranışların öğretim üyeleri tarafından kendilerine uygulanan mobbing davranışı olarak görülmediği sonucuna varılmıştır (Aktop, 2006).

2006 yılında Kılıç, özel sektördeki zorbalık uygulamalarını örnek olay incelemeleri kullanarak göstermiş ve mobbingin kişisel etkisini, sosyal ve örgütsel maliyetlerini incelemiştir (Kılıç, 2006).

Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006 yılında KKTC'nin sağlık alanında çalışan Türk kökenli ve KKTC kökenli iş görenlerin kültürel olarak belirlenmiş kimlik algıları nedeniyle zorbalığa maruz kalıp kalmadığını araştırmıştır (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006).

Genel olarak ülkemizde ve dünyada yapılan literatür araştırmalarını özetlersek, çok yönlü ilişkiler ağı olan mobbing, ortaya çıkışı ve neticeleri açısından karakteristik özellikler gösteren sosyal bir olgudur. Eş zamanda yol açacağı sonuçlardan dolayı çalışanlarda birçok psikolojik ve fizyolojik problemlerin ortaya çıkmasında etkilidir. Mobbing, bireyin ötesine geçen bir olgu olma özelliğine de sahiptir. Çünkü doğrudan tesir etmese de küreselleşen iktisadi yapılar, liderler ve organizasyonlar örgüt ikliminde yarattıkları yarış ortamı ile çalışan zorbalığını kışkırtmaktadırlar.

3. BAĞLAMSAL PERFORMANS

Aratırmanın bu bölümünde performans ve bağlamsal performans kavramının tanımına, boyutlarına, performansı etkileyen unsurlara, performans ölçümünün önemine, mobbing ve bağlamsal performans arasındaki ilişkiye yer verilmektedir.

3.1. Çalışan Performansı

Bilgiye kolay erişim sayesinde çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin yükseldiği küreselleşen dünyamızda, çalışanlar kurumsal iş yapma ve karar alma süreçlerine aktif olarak katılmakta ve hatta kurumlarının bunu yapmasını zorunlu kılmaktadır. İnsan kaynakları faktörünü en iyi şekilde kullanmak, çalışanların motivasyonunu artırmak, yapılan çalışmalarla elde edilen sonuçların gerçekleşme derecesini ölçmek, kurumsal ve bireysel performansın birlikte artması ve en üst düzeye ulaşması mümkün hale gelmektedir.

3.1.1. Performansın Tanımı

Fransızca kökenli performans kelimesi dilimize "edim" olarak tercüme edilir. Fakat hem konuşma hem de yazı dilinde daha çok performans kelimesi söylenilmektedir (Çakmak & Ocaklı, 2008). Türk Dil Kurumu, performans kelimesi için "başarım" kelimesini önermektedir (TDK, 2017).

Performans, belirli bir zamanda gerçekleştirilen faaliyetlerin amaca ne ölçüde hizmet ettiği (Tutar ve Altınöz, 2010). Bireyin veya grubun amaçlarına ve ölçütlere ne oranda ulaşılabildiğinin göstergesidir (Çöl, 2008). Yaygın olarak, elde edilmesi amaçlanan ve planlananlar sonucunda ne elde edilmesi gerektiğini nicel ve nitel olarak belirleyen kriter olarak da tanımlanabilmektedir (Akal, 2015). İş yaşamında performans, vazife çerçevesinde belirtilen kriterleri karşılayan bir şekilde görevin yerine getirilmesidir. Amacı gerçekleştirmek ve yerine getirmek amacıyla sunulan mallar, hizmet veya fikirdir (Pugh, 1991). Çalışan performansı, alınan ödüller karşılığında çalışanların yapması gereken gayret olarakta değerlendirilir (Rousseau & McLean, 1993).

Performans, çalışanların iş görevleri için belirlenen kriterlere uygun olarak faaliyetlerini gerçekleştirmelerini sağlayan ve örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir ürün, hizmet veya fikirdir (Torrington & Hall, 1995). Çalışanların özelliklerine ve becerilerine göre kabul edilebilir düzeyde bir işi yapabilme yeteneği performans olarak tanımlanmaktadır (Özbay, 1996). İş verimliliği veya performansı örgütün amacına ulaşmak için iş görenlerden beklenen verimlilik seviyesini ve halihazırdaki koşullarda ne düzeyde olduklarını gösterir (Benligiray, 2004).

İş performansını, çalışanlar tarafından işle ilgili faaliyetlerin başarılı performansı olarak tanımlamaktadır (Lam & Schaubroeck, 1999). Smith ve Goddard'a göre iş performansı “yapılan işin nicelik, zaman, nitelik ve giderler bakımından yorumlanması” olarak ele alınmaktadır (Smith & Goddard, 2002).

Performans terimi, başarı terimi ile birbirinin yerine kullanılabilir fakat performans, hedefe varmak için harcanan çabayı, başarı ise, bu çabanın elde edilme derecesini ifade eder (Tutar & Altınöz, 2010). Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi performans, bireysel beklentiler ile örgütsel hedefler arasındaki ilişkiden ortaya çıkmaktadır.

Performans kavramını genel olarak iki boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu ölçütlerden biri örgütsel performans, diğeri ise bireysel performanstır (Katau & Budhwar, 2006).

3.1.2. Örgütsel (Takım) Performans

Örgütsel performans, insanların başkalarıyla etkileşime girerek ulaşamayacakları hedeflere ulaşmalarını sağlayan bir işbirliği ve eşgüdüm sistemi olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2005). Kurumsal çıktı, belli olan bir zaman içinde örgüt tarafından üretilen çıktı miktarı olarak tanımlanmaktadır (Tutar & Altınöz, 2010).

Ekip performansı etkinliği, ekibin kendisi için belirlediği hedeflere ve standartlara, organizasyonun planladığı hedeflere ne kadar iyi ulaşabileceğinin bir ifadesidir. Bu şartlarda kurumsal performans, sistemin genel performansıdır (Benligiray, 2004).

Örgüt kültürünün örgüt üyelerinin performansını örgütsel konum, örgüt boyutu ve çalışan kalitesinden daha fazla etkilediğini göstermiştir. Örgüt kültürü, çalışanların örgüt içindeki iş kalitesini veya performansını iyileştirme motivasyonunu artıran veya engelleyen psikolojik bir güç olarak kendini gösterir. Kusursuz ve verimli olarak nitelendirilen kurumlarla ilgili yapılan çalışmalarda, bu kurumların güçlü bir örgüt kültürüne sahip oldukları ve kurumun etkililiğinin ve mükemmelliğinin temelini bazı kültürel faktörlerin oluşturduğu tespit edilmiştir (Yağar, 2007).

Performans tanımı birçok bilim adamı tarafından yapılmıştır. Öte yandan, bilimsel literatürde, özellikle analiz düzeyi, terminoloji ve değerlendirmenin kavramsal temeli konusunda hala anlaşmazlıklar bulunmaktadır. Bilim adamlarına göre, kurumsal performansın üç farklı düzeyi vardır. Mali performans, işletme performansı ve organizasyonel performans arasında benzeşmezlik olduğu belirtilmektedir (Yağar, 2007).

3.1.3. Bireysel Performans

Bireyin örgütsel hedeflere ulaşmak için kullandığı yetkinlikler bireysel performans olarak tanımlanabilir. Öte yandan yetkinlik, bir kişinin iş hedeflerine ulaşma yeteneğidir (Mc Grath, 1995). Kurumlar için odak noktası kişisel performanstır. Çünkü bir kurum yalnız çalışanların performansı derecesinde iyidir (Benligiray, 2004).

Bireysel performanstaki mükemmeliyet hem işiyle ilgili hem de işiyle ilgili olmayan görev ve davranışları içerir. Örneğin yardımseverlik, müşteri odaklı düşünme, örgüt kültürüne sahip olma, öz disipline yatkınlık ve ekip çalışmasına yatkınlık işle doğrudan ilgisi olmayan mükemmeliyet arasında sayılabilir (Barutçugil, 2002).

Örgütler ve ihtiyaçların çeşitlenmesi ve çalışanlarla ilgili görüş farklılıkları onların gelişiminin değerini artırmıştır. Bütün bunlar, iş görenlerin faaliyetlerinin etkili bir biçimde yönetilmesini gerektirir (Helvacı, 2002).

Bir kişinin performansı daha çok kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inançlarına ve değerlerinin değerlendirilmesine bağlıdır. Ancak, işyerinde ve terfide, inanç ve değerlere daha az, bireyin becerileri ve özelliklerine odaklanılır. Elbette her çalışanın bir işe başlarken belirli beklentileri vardır. Beklentileri gerçekleşen işgörenin görev tatmini, morali ve güdülenmesi artar. Bu doğrultuda çalışan, çabalarını gözden geçirir ve aldıkları ödülleri katkılarıyla karşılaştırır ve daha sonra çabalarını artırmaya veya azaltmaya karar verir (Uygur, 2007).

Performans bir kişinin bir vazifeyi gerçekleştirmek için tüm çabaları sonucunda elde edebildiği başarı derecesidir. Bireyin performansı, niteliklerine ve yeteneklerine olduğu kadar inançlarına ve değerlerine de bağlıdır (Morillo, 1990).

Örgütün amaçları doğrultusunda işgücünün motivasyonu, kişilerin kendilerini fiziksel ve zihinsel olarak sağlıklı ve iş yerinde rahat hissedebilme derecesine bağlıdır. İş görenlerin beden ve ruh sağlığı, çalışanın ve nihayetinde kurumun tümünün verimliliği ve etkinliği açısından dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlardan biridir (Yazıcıoğlu, 2010).

Çalışanın beklendiği gibi performans göstermesi için yüksek bir morale ve güçlü bir güdülenmeye sahip olması gerekir. İşçi performansı ile üretim verimliliği arasında pozitif bir bağlantı vardır. Motivasyon, üretim ve üretkenlik için bir tetikleyici bir unsurdur. Çalışan motivasyonunu artırmak; işçilere tatmin edici ücretler vermek, onlara fırsat tanımak ve diğer işçilere ilgi, yakınlık ve samimiyet göstermek, kendilerini tatmin etmek ve yükselmelerini desteklemek gereklidir (Uygur, 2007).

3.2. Çalışan Performansının Boyutları

İnsanların tek başına ulaşamayacağı hedeflere ulaşmak için kurulan organizasyonlar, sürekliliği ve verimli ve etkili operasyonları gerçekleştirmek için insan kaynaklarının gücüne ihtiyaç duyar. Çalışan katkı düzeyleri ile ölçülen performansı, örgütsel hedeflerle tutarlı eylem ve davranışları içermektedir (Suliman, 2001, s. 1050).

Çalışanların katılımı, kuruluşların varlığının devamı için çok önemlidir. Bu nedenle tüm örgütler çalışanlarının işlerini en iyi şekilde yapmalarını isterler ve bunu bazen kontrol ederek, bazen ödüllendirerek bazen de cezalandırarak gerçekleştirmeye çalışırlar (Uyargil, 2008). Örgütlerin faaliyet gösterdikleri alanlarda amaçlarına ulaşabilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için, çalışanların ellerinden gelen en iyi performansı sergilemesi gerekmektedir (Youndt & Snell, 2004). Organizasyonun her bir çalışanın yaptığı işin etkinliği, bir bütün olarak organizasyonun çalışmalarının etkinliğini temsil eder (Jawhar & Carr, 2007).

1990'ların başında performans terimini bağlamsal performans ve görev performansı olarak ayrılması W.C. Borman ve S. J. Motowidlo yaptıkları bir çalışmayla gerçekleşmiştir. ABD Hava Kuvvetleri'nde çalışan toplam 421 mekanikcinin, yöneticiler tarafından görev, bağlamsal ve genel performansını ölçüldü. Bu çalışmada, çalışanın iş tanımından ayrı olarak çevre ile olan ilişkisi sonucunda ilerleyen bir faaliyet ölçütü olan bağlamsal performans tanımına yer verilmiştir. Bu amaçla görev performansı ve bağlamsal performans ayrılaştırılmış ve performansın iki boyutu belirlenmiştir (Gül, 2013).

3.2.1. Görev Performansı

Çalışanların kuruluş içerisinde teknik faaliyetlerde bulunabilme, bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan unsurları tanıma ve bu faaliyetleri gerçekleştirebilme becerisini içerir. Görev performansı, iş görenlerin yetkinlik alanı ve teknik mevzu ile açıklanabilmektedir (Özdevecioğlu & Kanigur, 2009). İş performansı, iş görenlerin işle alakalı faaliyetleri gerçekleştirme yeteneğini içerir. İşyerinde çalışanlar teknik bilgi ve becerilerini kullanarak, görevlerin yerine getirilmesi ile açıklanmaktadır (Doğan & Özdevecioğlu, 2009).

Çalışanların şirketin ana işini gerçekleştirmek, şirkete teknoloji sağlamak, malzeme veya hizmet üretmek için gerçekleştirdiği eylemler görev performansı olarak tanımlanabilir (Ünlü & Yürür, 2011). Gerçekleştirilmesi gerekli esas yükümlülükleri temsil eden görev performansı, bir vazifeden diğerine değişiklik gösteren bir yapıya sahiptir (Jawahar & Carr, 2007).

Görev performansı Campbell'a göre; göreve özgü yetkinlik, göreve özgü olmayan yetkinlik, yazılı ve sözlü iletişim becerileri, yönetim ve liderlik pozisyonları için denetim yetkinliğini kapsayan beş ana boyutu vardır (Campbell, 1990).

Başka bir deyişle, görev performansı, işler arasında önemli farklılıklar gösteren, işle ilgili değişmez görev ve sorumlulukları içerir. Görevin yerine getirilmesinin daha çok aktivitenin beceri ve profesyonel yönüne bağlı olduğu söylenebilir (Jawahar & Carr, 2007). Görev performansının iki alt bileşeni vardır (Conway, 1999):

- **Teknik-idari görevlerin yerine getirilmesi:** Yönetime yönelik görevler dışındaki görevleri içerir. Bu iş verimliliği kapsamında, bir dereceye kadar, yönetsel iş profiline dışında kalan tüm ikincil personel görevleri ele alınmaktadır.

- **Liderlik faaliyetleri:** Astları motive etme, yönlendirme, rehberlik etme ve değerlendirme gibi kişilerarası ilişkileri ve yönetim işlevlerini içerir.

Her şirketin hedeflerine ulaşmalarını sağlayan bir dizi iş alanı vardır. Bu iş alanları için iş görenlerden beklenen temel vazifeler önceden belirlenmiş olup, bu görevler teknik çalışma ve yapılan işin sürdürülebilirliği için çok önemlidir. Bu durumda görev performansı, önceden belirlenmiş görevlerin başarıyla tamamlanmasını ifade etmektedir (Borman & Motowidlo, 1993).

3.2.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, işle alakalı faaliyetlerin gerçekleştiği ruhsal ve toplumsal ilişkileri sürdürmeyi ve güçlendirmeyi amaçlayan her türlü davranış biçimlerini barındıran bir aktivitedir (Motowidlo vd., 1997).

Çalışanın iş tanımında yer almamakla birlikte, bu görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştırarak görevlerin yerine getirilmesini destekleyen, kişilik özelliklerinin ve iyi niyetin etkili olduğu davranışlar bağlamsal performans olarak tanımlanabilir (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009). Başka bir deyişle, bağlamsal performans, görev performansını destek olan psikolojik ve sosyal bağlamı sürdürmek ve geliştirmek için tasarlanmış davranıştır (Borman & Motowidlo, 1993).

İşin ana görevleriyle ilgili olmayan, ancak değerli bir yürütücü kuvvet olarak hareket eden kurumsal, toplumsal ve ruhsal arka planı oluşturduğu için işin ana görevleriyle ilgili önemli bireysel çabalar bağlamsal performans olarak tanımlanmaktadır (Wenner, 2000).

Çalışanların daha çok çalışmak, görevlerini şevkle yerine getirmek, işbirliğine meyilli olmak, çalıştıkları kuruma sahip çıkmak ve onları desteklemek ve kurum içinde belirlenen kurallara uymak için gönüllü taahhütlerini içerir (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009).

Bağlamsal performans, çalışma ortamının toplumsal ve manevi atmosferine katkı sağlayan faaliyetleri içermektedir. Kurumlardaki verimliliği ve ekip çalışmasında başarıyı sağlamak, iş ortamındaki sosyal ve motive edici iklime katkıda bulunmak amaçlamaktadır (Ünlü & Yürür, 2011).

Bağlamsal performans etkinliklerini Borman ve Motowidlo şu şekilde tanımlamıştır (Kurt, 2013):

- İş tanımında resmi olarak listelenmeyen faaliyetler için istekli olmak.
- Kişisel sorumluluğunuzda olan vazifeyibitirmek için bir adım daha ileri gitmek.
- Meslektaşlara yardım etmek ve işbirliği yapmak.
- Tutarsız olduğunda bile şirket norm ve kurallarına uymak.
- Şirketin hedeflerini tanıma, destekleme ve korumak.

Bağlamsal performans, pozitif ve proaktif tutumları, ödül ve bireysel ilerlemeyi içeren çerçevedir. Proaktif tutumlar, devamlılığa meydan okumak ve var olan durumu geliştirmek için kendi kendine başlatılan, ileriye dönük bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle iş görenler kurumun vizyon ve misyonuna odaklanır ve karşılaşılabilecek zor durumlara çare bulmaya çalışırlarsa, kendi inisiyatiflerini de alabilirler. Ücret, çalışanın örgütsel olarak faydalı değişiklikleri etkileyen yapıcı ve gönüllü çabalarını yansıtan bir etmendir (Van Dyne & LePine, 1998).

Bağlamsal performansa sahip çalışanlarda iş arkadaşlarına destek ve yardım, öğrenme davranışını gösterirken verilen görevleri yerine getirme istekliliği, mevcut kontrolü sorgulamama ve başkalarına ve bilgiyi paylaşmak için kişisel sorumluluğun olmadığı diğer alanlara yardım etme, faaliyetlerden görev hedeflerini başarıyla gerçekleştirmek için ekstra çabalar görülmektedir (Ekinci, 2018).

Sürdürülebilir bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlığın bazı olumlu yönlerini ve örgütsel davranışları içerir. Örgütsel vatandaşlık, etiketlenmeyen ancak bir ödül sistemi tarafından değerlendirilen gönüllü bir harekettir. Örgütsel vatandaşlık teriminde isteğe bağlı olarak adlandırılmasının nedeni, kurumla yapılan iş sözleşmesinde böyle bir görevin bulunmamasıdır. Bu davranış kalıbı beş değişik ölçüden oluşmaktadır (Organ, 1988):

- Özveri (yardımcı olmak)
- Dürüstlük (örgüt içinde uyumlu olmak)
- Yurttaşlık erdemi (kuruluşla ilgili konularda)
- Nazil Olma (karar verirken başkalarına fikrini sormak)
- Sportmenlik (suçlamalardan şikâyet etmeme)

Gönüllülük esasına dayanan ve örgütsel amaçlara olumlu katkı sağlayan faaliyetler, bağlamsal etkililik kapsamında yer alır ve örgütsel verimlilik için önemlidir (Kiker & Motowidlo, 1999).

Bağlamsal performans, gönüllü ve uyarlanabilir iş tutumlarının ötesine geçen olumlu iş eylemlerini içerir ve bu davranışlar tüm örgütsel işlevlere katkıda bulunmaktadır (Devonish & Greenidge, 2010).

İşin psikolojik ve sosyal bağlamını destekleyen davranışsal bir modeli olan bağlamsal performans, başkalarına yardım etme, yöneticiyle işbirliği yapma ve örgütsel süreçleri iyileştirmek için farklı çözümler önerme gibi davranışları içerir (Stone-Romero vd., 2009).

Bağlamsal performans sadece örgütlerin etkin çalışma ortamına katkıda bulunmaz, aynı zamanda örgütsel faaliyetlerin yürütüldüğü sosyal ve motivasyonel ortamı zenginleştirir ve bireyler arasında olumlu eylemi teşvik eder (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Tüm değerlendirmeler sonucunda çalışanlara olan olumlu katkıları yukarıda belirtilen bağlamsal performans örgütsel performansın artmasını desteklemektedir.

Campbell, performansın sekiz bileşeni olan aşamalı bir model önermiştir. (Yurttaş, 2019). Sekiz bileşenden beş tanesi iş performansı ile ilgilidir: “göreve özgü yeterlilik, göreve özel olmayan yeterlilik, yazılı ve sözlü iletişim becerileri, yönetim/liderlik ve kısmen yönetimidir” (Türker, 2019). Diğer 3 bileşen şunlardır: çaba, kişisel disiplin, akran ve grup faaliyetlerine katkı sağlamaktır (Büyükgoze & Özdemir, 2017). Bileşenler şu şekilde tanımlanmaktadır (Motowidlo, 2003; Visweswaran & Ones, 2000; Aktaran: Evren, 2020):

(1) Spesifik Görev Yeterliliği (göreve özgü yeterlilik): Bir çalışanın, işin esas teknik ihtiyaçlarını oluşturan ve bir işi başkalarından ayıran vazifeleri ne derecede iyi yerine getirebildiğidir.

(2) Spesifik olmayan görev yeterliliği (göreve özel olmayan yeterlilik): Bir çalışanın, belirli bir göreve özgü olmasa da, bir kuruluştaki görevlerin tümünü veya çoğunu ne kadar iyi yerine getirebileceğini göstermektedir.

(3) Yazılı ve sözlü iletişim becerileri: Kitlenin büyüklüğü ne kadar çok olursa olsun, yazılı ve sözlü doğru iletişim kurabilme durumudur.

(4) Yönetim: Bu, bir çalışanın başka meslektaşlarının performansını sağladığı zamandır. Bu kapsamda hedeflerin belirlenmesi, insan ve kaynakların organize edilmesi, süreç takibi, maliyet kontrolüdür.

(5) Kısmi liderlik: Bir çalışanın kişisel ilişkiler yoluyla astlarını ne kadar etkilediği ile ilgilidir.

(6) **Çaba:** Bir çalışanın işin gerektirdiği görevleri ne derece yerine getirdiğini ve görevlerini ne kadar isteyerek ve özenle yerine getirdiğini ifade eder. Bu bağlamda çalışanın bulunduğu pozisyonda kararlı, ısrarlı ve görevini yerine getirmeye hazır olması önemlidir.

(7) **Kişisel disiplin:** Kurallara uymama, madde bağımlılığı, alkolizm, işten ayrılma gibi istenmeyen davranışlardan kaçınması çalışanın şartıdır.

(8) **Akran ve ekip performansına katkı:** Çalışan, çalışma arkadaşlarını ne kadar destekliyor, onların gelişimine ne kadar katkıda bulunuyor, onlara nasıl yardımcı oluyor ve ekibin işleyişine ne ölçüde katkıda bulunduğudır.

3.2.3. Görev Performansı ile Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar

Bağlamsal performans ile görev performansını karşılaştırırken, görev performansının organizasyonun teknik yönüne daha fazla katkıda bulunarak daha iyi ürün ve hizmetler üretmede destekleyici bir rol oynadığı söylenebilir. Bağlamsal performansın ise psikolojik ortamı iyileştirmeye ve örgütü ve örgütsel çevreyi desteklemeye yardımcı olduğu söylenebilir (Vasquez-Colina, 2005).

Borman & Motowidlo'ya göre, iş performansında görev ve bağlamsal performans arasında dört esas fark vardır (Borman & Motowidlo, 1993):

- Görev performansı, teorik konulara doğrudan veya dolaylı olarak yardımda bulunur. Fakat bağlamsal faaliyetler organizasyonun teorik konuları değil, içinde faaliyet gösterdiği sosyal ve psikolojik ortamı destekler. Bağlamsal performans, başkalarının veya kişinin kendi işinin, iş gereksinimlerinin bir parçası olan iş faaliyetlerini içerir. Bu nedenle, teknik konularda görevleri yerine getirme becerisiyle değil, bu görevleri yapmak için gösterilen istek ve hevesle ekstra çaba göstermesi görev performansından farklıdır.

- Aynı şirkette farklı yerlerde iş fonksiyonları arasında farklılıklar vardır. Görev performansı mesleğe ve koşullara göre değişse de bağlamsal performans her iş için aynıdır.

- Görevlerin yerine getirilmesiyle ilgili bilgi, beceriler ve yetenekler, insanların önemli özellikleri olarak ortaya çıkar, çünkü görevlerin yerine getirilmesindeki farklılıkların kaynağı, emek faaliyetindeki yeterlidir. Bu nedenle bağlamsal performansın kişilik değişkenlerini içermesi beklenir. Sonuç olarak bağlamsal performans tamamen karakter özellikleri ve becerileri ile alakalıdır.

- Görev performansında roller tanımlanmıştır. Resmi olarak görevin bir gerekliliği olarak tanımlanır. Buna karşılık, bağlamsal faaliyetlerde rol tanımlı değildir.

Bağlamsal performans ile görev performansı arasında farklılıklar vardır. Görevlerin doğrudan veya dolaylı olarak yerine getirilmesi işletmelerin teknik çalışmaları görev

performansına bağlıdır. Bağlamsal performans ise vazife performansının gerçekleştiği kurumsal, toplumsal ve ruhsal ortamı desteklemektedir. Görev performansının çalışanın kuruluşteki konumuna bağlı olarak değişmesidir fakat bağlamsal performans büyük ölçüde kendi kendine ilerler. Görev performansı veri, marifet ve yeteneklere dayalı bir kavram olup bağlamsal performans ise iş görenin ilgi alanları ve hazır bulunuşluğuyla ilişkilidir (Borman & Motowidlo, 1993).

Kavramlar karşılaştırıldığında, görev performansının kurumun, organizasyonun çalışandan beklediği belirli çerçeve ile sınırlı olduğunu ve çalışanın performansının sonucunun net olduğunu görüyoruz. Bağlamsal performansa baktığımızda ise kişilerarası karşılıklı ilişkiler ve çevre ilişkileri ile ilgili düşüncelerle oluşan davranışlardan bahsedebiliriz.

Sonuç olarak görev performansı, iş tasvirinde açıkça anlatılan ve işin gerekliliği olan performans eylemlerinin içerisinde bulundururken, bağlamsal performans davranışlarıysa iş tasvirinde belirtilmeyen, öz irade, iyi niyet, çalışan vicdanı gibi içsel etkilere dayanan, çalışma ortamını kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı etkisi olan davranışlardır (Kalaycıoğlu, 2018: 61).

3.2.4. Bağlamsal Performansı Etkileyen Unsurlar

Kurumlar geçmişten günümüze uzanan farklı değerler, tutumlar, davranışlar ve sorumluluklara sahip çalışanların bir araya geldiği bir toplumsal çevreye ve değişken insan kaynaklarına sahip olduklarından, kendileri için geçerli olan farklı eylem normlarına sahip olabilirler (Örnek, 2017: 49). Bağlamsal faaliyetler, resmi işin bir parçası olmayan ve vazifeleri yerine getirmek için kuruluştaki diğer kişilerin işbirliğini ve desteğini gerektiren görevleri gerçekleştirmek için gönüllü faaliyetleri içerir (Borman, & Motowidlo, 1993). Bağlamsal faaliyetlerin artmasını ya da azalmasını etkileyen ana faktörlerden bazıları; Kişisel, Örgütsel ve Diğer Unsurlar aşağıda açıklanmıştır.

3.2.4.1. Kişisel Unsurlar

Kurumlar, amaçları doğrultusunda ileri gitmek için oluşturdukları stratejilerde, hedeflerine ulaşmada kendilerine rehberlik eden güçlü bir kaynak olan insan faktörünü göz önünde bulundururlar. Yüksek çalışan motivasyonu, organizasyon içindeki aktiviteyi artırır ve organizasyon hedefleri için çalışmasını sağlar.

Bir çalışanın bireysel performansını etkileyen faktörlerin başında, bireyin kendi durumu ve kişisel özellikleri gelmektedir. Bu faktörlere; sağlık, ruhsal özellikler, zeka ve ilgili beceriler, stres ve duygusal problemler, güdülenme, kişisel özellikleri, eğitim durumu, bilgi seviyesi, ilgi, yeterlilik, bağlılık, kişisel beceriler, sorumluluk, rekabetçi özellikler, deneyim, yaş, cinsiyet,

medeni durum, eğitim kültürel bir yapı olarak kabul edilmesi, kişinin yetkinlik alanı ve kişinin maaş düzeyi algısı sayabiliriz (Özmutaf, 2007).

Örneğin bir çalışanın kendi yetkinlik alanındaki yetersizliği ve kendini geliştirmemesi, yerine getirmesi gereken görevlerin performansını azaltabilir (Özmutaf, 2007). Çalışanların performanslarını takdir görmeme veya ödül eksikliği düşebilir (Saltık, 2016).

Yaş ilerledikçe insanların yaptıkları işe ve dolayısıyla performanslarına ilişkin tutum, algı, beklenti ve istekleri değişebilmektedir (Çolakoğlu vd., 2009).

Çalışanların bağlamsal performansını etkileyen bireysel faktörler, onların kişisel durumları ve özellikleridir. İş görenlerin kişisel hedefleri, bağımlılıkları, hisleri, becerileri, davranışları ve tutumları, algıları ve farklı bilgi düzeyleri gibi bireysel özellikleri kurumsal iletişimin verimliliğinde rolü olan unsurlar arasında olabilir. Bu grubun üyeleri yaş farkı, cinsiyet farkı, öğretim düzeyi, aile durumu, kişinin yetenekleri ve kişisel özellikleri gibi sosyo-demografik özellikler ve bilgi düzeyinden oluşabilir (Bükülmez, 2013).

Cinsiyete göre performansa bakıldığında, kadın ve erkek arasındaki fark dış görünüşün ötesine geçer; Kadınlar erkeklere göre fırsatlar ve kaynaklar açısından koşullar eşit değildir. Kadınlar erkeklere göre daha savunmasızdır, kadınların iş hayatı dışında birden fazla rolü vardır, çalışma hayatındaki engeller, olumsuz koşullar, başarılarının gerçekleşmesine ve kadınların bilgilerinin kullanılmasına engel teşkil etmektedir. Gündem haline gelen “erkek işi, kadın işi” şeklindeki bu ayırım, cinsiyet ayrımcılığının en basit örneğidir. Girişimcilik hayatına giren kadın, geleneksel ev hanımı, eş, anne ve çocuk rollerini yerine getirmekle birlikte, kendi görevleri ile ilgili rolleri de üstlenmelidir (Anafarta vd., 2008).

Kendine güveni yüksek kişilerin iş hayatında daha başarılı ve hayatta daha neşeli oldukları söylenebilir (Can vd., 2006). Tersine, yetersiz benlik saygısına sahip olanlar çabalarından çabucak vazgeçebilir ve görevlerinde başarısız olabilirler (Jawahar vd., 2008). Sonuç olarak, öz-yeterlik inançları, bir kişinin performans gösterme yeteneği üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Yüksek düzeyde bir öz-yeterlik, bireysel performansta artışa yol açar ve işteki artış bu inancı pekiştirir; tersine, düşük öz yeterlilik başarısızlığa yol açar, bu da düşük öz saygıya ve düşük morale sebep olmaktadır (Tarakçı & Kaya, 2009).

3.2.4.2. Örgütsel Unsurlar

Bağlamsal performans, kurumdaki yönetimin tutumuna, liderliğin uygulanmasına ve kurumsal çevrenin algılanmasına bağlı olabileceği gibi, bireyin kendisine de bağlı olabilir. Kurum rasyonel bir şekilde yönetilmiyorsa, yöneticilerin veya çalışanların performansını iyileştirme çabaları çok önemli değildir. Kurumun misyon ve vizyonunun tespit edilmesi,

stratejilerin tespiti, liderlik, katılım, güdülenme, iletişim, stres yönetimi ve performans değerlendirmesi gibi yönetimin belirli unsurları, üst yönetimden başlayarak organizasyonun bütün seviyelerinde oluşturulmalı ve sürdürülmelidir (Özmutaf, 2007).

Stres, iş hayatında çalışanların performansını etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Atkinson vd., 1995). Stresli bir iş yaşamı, duygusal rahatsızlıklara, kişilerarası ve uyum sorunlarına neden olabilmekte ve iş yapma maliyetini artırarak örgüt üyelerinin ve iş yaşamının kalitesini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir (Soysal, 2009).

Yenilikçi düşünceye sahip bir organizasyon yapısında, çalışanların verimliliğini artırmaya yönelik faaliyetler ve iş birliğini tavsiye eden yöntemlerin varlığı çalışanların verimliliğini artırır ve geliştirir. Organizasyon içindeki üretkenlik, çalışan morali ve motivasyonu artırmaya ve çalışanın organizasyonun bir parçası olduğunu hissettirmeye yönelik her türlü çaba bir adım daha ileri gidecektir. Performansı yüksek bireyleri ödüllendirmek ve takdir etmek, kuruluştaki diğer kişiler üzerinde motive edici bir etkiye sahip olacak ve kuruluş genelinde performansı iyileştirmesine yardımcı olacaktır. Kuruluşlarda yanlış iş bölümü, idari boşluklar, zamanlama sorunları, hedeflenmemiş çalışma, kaliteli ve doğru zamanda iletişim eksikliği, iş birliği eksikliği vb. faktörler iş veriminin düşmesine neden olur (Valibayova, 2018: 59).

Kuruluş ve çalışanlar arasında uyum, organizasyonel değerler ile bireyin organizasyonda değerli gördüğü bireysel değerler arasındaki uyum olarak tanımlanır. Çalışanın işle uyumu görev performansı ile ilgili olarak önemliyken, çalışanın organizasyonla uyumu ise örgütsel performans ve bağlamsal performansla ilgili olarak önemlidir. Spesifik olarak, istenen kurum iklimi ile gerçekte olan arasındaki uyum, bağlamsal performansı olumlu yönde etkilemektedir. İstlenen kurum iklimi ile gerçekte olan arasındaki uyumsuzluk, hem bağlamsal performansta hem de görevin yerine getirilmesinde çok önemli bir rol oynayabilir (Goodman & Svyantek, 1999).

Sonuç olarak üst yönetimin performans artışını sağlamak için büyük bir sorumluluğu vardır. Organizasyon içinde doğru performans değerlendirmeleri yapmak, çalışanların görev ve sorumluluklarının bilincinde olmalarını sağlamak, etkin performans yönetimi, doğru iş tanımı, çalışan uyumunu sağlamak, çalışanlara makul ücretler ödemek, katılımı teşvik etmek, sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak gibi çalışmalar yapabilirler. Ayrıca çalışanın yaptığı işten keyif alması, kendini mutlu ve örgütün bir parçası hissetmesi için gerekli adımları atarak hem çalışanların performansını hem de örgütün genel başarısını artırabilirler.

3.2.4.3. Diğer Unsurlar

Önceki iki unsura yansımayan, örgütün kullandığı teknolojideki değişiklikler, yetersiz sosyal güvenlik, krizler veya işe uzaklık diğer unsurlar olarak sayılabilir (Özmutaf, 2007). Diğer unsurlarda var olan çevre koşulları ile ilgili olarak, çevrenin fiziksel özelliklerinin ve çalışma motivasyonunun yüksek kalması için şirketler çalışanları için oluşturmaktadır. Çalışma ortamında kullanılan ses, ışık, sıcaklık ve renkler psikoteknik olarak bireye uygun olup, motivasyonu ve dolayısıyla performansı etkileyebilmektedir (Fındıkçı, 2009).

İnsan, çevresinden etkilenen ve etkileyen bir varlıktır. Dolayısıyla bir bireyin devamlı aynı seviyede çalışması beklenmemelidir. Organizasyon içindeki dış uyaranlar (aydınlık, çalışma şekli, kimyasallar, uğultu, gürültü, ısı vb.) çalışan verimliliğini, ilerleme ve ödüllendirme fırsatlarını, görev içeriğini, sosyal ilişkileri ve memnuniyeti etkileyen fiziksel faktörler diğer unsurlar içindedir (Turnalı, 2013).

Görevlerin zorluk derecesi, yeterli ücret ve terfi modelleri, çalışanın kişisel değerlerine uygun bir gruba katıldığında ve birlikte çalışma fırsatı bulduğunda birey üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Turnalı, 2013).

İnsan gücü, para, araçlar ve kullanılmış makineler, çalışanların hedeflerine ulaşması için ihtiyaç duyduğu önemli unsurlardan bazılarıdır. Bu unsurlar şirketlerin bütçeleme süreçlerine dahil edilmiştir ve kuruluşlar genellikle bunları sağlamada bir sorun olacağına inanmazlar. Ancak çalışanların bu kaynaklara erişimlerinde yetkinlik eksikliğinden dolayı hedeflerin uygulanmasında bazı sorunlar yaşanmaktadır. Bu durum çalışanların örgüt veya bireysel unsurlar dışındaki unsurlarla ilgili olarak olumsuz etkiye maruz kalmasına neden olabilmektedir (Uyargil, 2008).

Ülkenin istihdam sorunu gibi unsurlar da işçi performansını etkileyen diğer sebepler arasında yer almaktadır. Ekonomik örgütlerde dile getirilen tam çalıştırma sağlanamaması her halükarda nüfus istihdamı açısından önemli bir problemdir. Toplumsal hayatta işsizliğin varlığı, iş güvenliğinin sağlanması açısından işçilerin işletmelerdeki faaliyetlerini etkileyen önemli konulardan biridir. İş güvencesi olan bir şirkette çalışan katılımının da olumlu etkisi vardır (Zade & Erdeniz, 2018).

Bağlamsal performansı etkileyen faktörleri açıklarken aslında performansın kişisel bir mesele olduğunu da belirtmeliyiz. Bireysel etkililik, bireyin konuya yönelik motivasyonunda bağlıdır. Öte yandan, motivasyon ise kişinin kendi algısıyla ilgilidir. Birini motive eden şey diğerini motive etmeyebilir. Örneğin, bazı olumsuzluklar bazı insanların motivasyonunu

düşürürken ki bu durum performansa da yansır bazı insanların ise motivasyonu ve performansını artırabilir.

3.3. İşgören Performans Ölçümü ve Önemi

Personel yönetiminde performans değerlendirme, önemli bir adımdır. Performans değerlendirme süreci, personel, işe yerleştirmede, eğitim vermede, kariyer planlaması ve üretkenlik gibi konularda geri bildirim sağlanır. Bireysel hedeflere ek olarak bireysel niteliklerin ve yeterliliğin ölçülmesi için yararlıdır. Çünkü bu nitelikler bireyin amaçlarına ulaşmada kullandığı araçların yeterliliği ve bireylerarası ilişkilerin hareketini ölçer (Dikmen & Özpeynirci, 2010).

Performans değerlendirme ve ölçme, bireyin becerilerini, potansiyelini, çalışma alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini başkalarıyla karşılaştırma ve sistematik olarak ölçme sürecidir. Örgütsel ve çalışan performans değerlendirmesi çok karmaşık ve tartışmalı bir alandır. Asıl sorun, bireysel ve örgütsel performansın değerlendirilmesi için uygun ölçüt ve ölçeklerin seçilmesidir (Döven vd., 2005).

Performans incelemesi olmayan kuruluşlarda, üretkenlik ve verimlilik genellikle düşmektedir. Performansı değerlendirirken, sadece işle ilgili sorumlulukları değil, aynı zamanda kişilerarası ve motivasyonel faktörleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Aksoy & Özdevecioğlu, 2006). Elde edilen sonuçlar, çalışanların evrensel değerlendirme sürecine katılımını sağlamanın yanı sıra, personel hedeflerine, organizasyonel gelişime ve yönetime ulaşmaya hizmet etmelidir (Altan, 2006).

Performans ölçümleme, önceden kararlaştırılmış standartlara göre mukayese ve ölçüm yaparak veri, beceri, yetenek ve çalışma alışkanlıklarını ölçerek bireyin işyerindeki potansiyelini ölçmek anlamına gelir. Diğer bir deyişle performans değerlendirme, çalışanın işin gerektirdiği işi ne kadar iyi yapabildiğini değerlendiren ve ölçen, işin güçlü ve zayıf yönlerini, bireysel başarılarını ve davranışlarını zaman içinde değerlendiren bir süreçtir (Akı & Demirbilek, 2010).

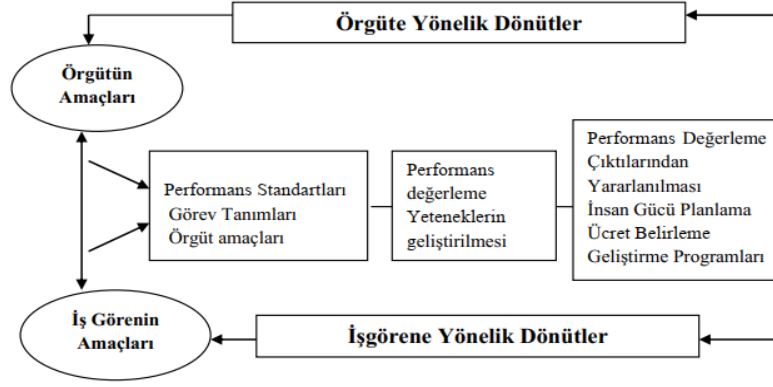
Çalışan katılımı, bir örgütün verimliliğini ve başarısını artırmak için kritik değere sahiptir. Campell'e göre iş performansının sadece faaliyetin sonucu olmadığını, aynı zamanda çalışanın katkı düzeyi ile ölçülebilen ve organizasyonun hedefleriyle tutarlı bir eylem veya davranış olarak tanımlanması gereken faaliyetin kendisi olduğunu vurgulamaktadır. Verimlilik terimi, bazı yönetim literatüründe performans ile birbirinin yerine kullanılmaktadır. Verimlilik, performans sonuçlarının değerlendirilmesine dayalı olarak, çalışanın genel faaliyetinin sonucudur. Performansa dayalı olarak insanları ödüllendirmenin veya cezalandırmanın

Campbell, haksız ve verimsiz sonuçlara yol açabileceğini göstermiştir. Örneğin düşük performanslı çalışanlar, yüksek performanslı çalışanların çabalarından memnundur. Çünkü bu çabanın sonucunda ödül ve cezayı birlikte paylaşmaktadırlar (Aktaran: Suliman, 2001).

Kuruluşlar ve yöneticiler, bağlamsal performansı değerlendirirken iki faktörü göz önünde bulundurmalı ve bunların farkında olmalıdır. Birincisi, bağlamsal performansta göreceli bir öneme sahip olan iletişim bozuklukları, iş/baglamsal performans ile performans değerlendirmesi arasındaki ilişki düşünüldüğünde çalışanın kafasını karıştırabilir, bu sebeple her iki durumda da performans yetersiz olabilir. İkinci olarak, bağlamsal davranışlara neyle değer verildiğini ve hangi değerlerin çalışanlar arasında prosedürel açıklık algıları oluşturmaya yardımcı olduğunu açıkça tanımlamak gerekmektedir (Reilly & Aronson 2009).

Bir organizasyonun tasarlama ve denetim modelinin ayrılmaz bir parçası Performans ölçümüdür (Bourne vd., 2003). Ölçümde öncelikle harekete geçmek için neler yapılacak ve bu adımlar sonucunda standartlarımız ne olacak tespit etmek gerekmektedir. Başka bir deyişle ölçüm, iş sonuçlarının işin başında amaçlanan ölçütlere uyumunun tespitidir diyebiliriz (Öztürk, 2006).

Performans ölçüm kurumlara hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejiler geliştirmesi için ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlar. Aynı zamanda bu stratejik hedeflere ulaşma sürecini amaç tespiti, hüküm verme ve performans değerlendirme gibi yönetim süreçleriyle ilişkilendirir (Ittner vd., 2003). Aşağıdaki verilen Şekil 3.1’de işgören performans ölçüm süreci verilmiştir.



Şekil 3.1. İşgören Performans Ölçüm Süreci

Kaynak: (Erdoğan, 1991).

Yukarıdaki şekil incelendiğinde işgören performans ölçüm sürecinin örgütün amaçlarına yönelik veriler elde etmek amacıyla yapıldığını ve sonuçların işgörenleri doğrudan etkilediği söylenebilir.

Değerlendirme sürecinde, değerlendirmenin kime veya kimlere tatbik edileceği, değerlendirme çalışmasını kimlerin yapacağı, değerlendirme dönemleri ve ne zaman olacağı, hangi değerlendirme yöntemlerinin kullanılacağı açıkça tanımlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 1984). Performans değerlendirme sürecinin etkinliğinden söz edebilmek için öncelikle iş ve vazife analizlerinin çalışanlara uygun biçimde geliştirilmesi ve bu analizlerin geliştirilmesinde çalışanlarla işbirliği yapılması gerekmektedir (Günay, 2015).

3.4. Mobbing ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki

İş hayatında çalışan performansını negatif yönde etkileyen en önemli etkenlerden biri de mobbingdir. Günlük hayatlarının büyük bir kısmını işyerinde geçiren işgörenler için sistematik mağduriyet, ötekileştirme ve ruhsal şiddete maruz kalma ciddi sorunlara yol açmaktadır. Çalışanların kümelenmiş olması iş doyumunu azaltmaktadır. İşe memnuniyetsiz gelmeye başlayan işgören, hedeflerinden sapma ve performansında düşüş yaşamaktadır. Bireysel performanstaki düşüşün, kurumsal hedeflere ulaşmada olumsuz sonuçları vardır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların ruh sağlığı ile ilgilenmesi, güvenli çalışma ortamını sağlaması ve bu süreci düzenli olarak izlemesi kurum kültürünün önemli bir parçasıdır. Gerekli önlemler alınmazsa işgörenler arasında çatışmalar ve işten çıkarmalar artacaktır. Yeni eleman almak, gerekli eğitimleri organize etmek ve uzmanlık kazanmak için zaman kaybetmek kurumları finansal olarak da sarsmaktadır (Duman & Akdemir, 2016).

Sağlıklı bir çalışma hayatına sahip olan kişilerin iş tatmini, motivasyonu ve bağlamsal performansı yüksektir. Zorbalığın olduğu örgütlerde rahatsızlık, artan iş yükü, verimsizlik,

doyumsuzluk ve örgütsel çatışma görülür. Mobbing, kurumlarda üretken olan çalışanları kıskançlıktan dolayı bazen olumsuz etkiler. Zorbaların temel amacı, bu tür bireylerin motivasyonunu kırmak ve rakip olarak ortadan kaldırmaktır. Mobbingin başladığı bu tür kurumlarda, mağdurların motivasyonundaki hızlı düşüş, bağlamsal performansını düşürür (Ertuş & Kıracı, 2018).

Çalışanların kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirmeleri, kurum hedeflerine bağlı kalmaları, takım çalışması gibi kurum kültürünü oluşturan değerleri sahiplenmeleri ve fonksiyonları dışında çalışmaya gönüllü olmaları bağlamsal performansın kanıtıdır (Doğan, 2018, s. 5).

Mobbing davranışının mağdur üzerindeki en belirgin etkilerinden biri performans üzerindeki etkisidir. Bu süreçte mağdurlar genellikle kendilerini izole ve çaresiz hissederler (Davenport vd.,2003). İş hayatında mobbingin mağdur üstündeki en önemli etkisi, çalışanın iş performansının bir sonucu olarak görülmektedir. Bu süreçte mağdurlar genellikle kendilerini yalnız ve çaresiz olarak hissedebilirler (Davenport vd.,2003). Bunun sonucunda sağlık sorunları ortaya çıkmakta, verimlilik ve iş doyumunu azalmakta, özgüven olumsuz etkilenmekte ve bireyin kariyer planı bile değişebilmektedir (Namie&Nam, 2009a; Gün, 2009; Mathisen vd., 2011). Bu bireyler daha sonra düşük üretkenliklerinden dolayı tekrar mobbinge maruz kalabilecekleri için (Matthiesen, Einarsen, 2010, s.212), işlerini bırakmayı düşünebilirler (Einarsen ve diğerleri, 2009, s.36).

Çalışanlar, aileleri ve arkadaşlarıyla geçirdiklerinden daha fazla zamanını işte geçirmektedirler. Bu sebeple, çalışma ortamının insan psikolojisi üzerinde büyük bir etkisi olabilir. İşini seven ve başarılı bir çalışan, mobbinge karşılaştığında amaçlarını ve değerlerini kaybedebilir ve çalışmak istemeyebilir. Böylece sağlık sorunları ortaya çıkabilir, verimlilik ve iş tatmini azalır, morali bozulur, özgüveni azalır, hatta kişinin kariyer planlarını bile değiştirebilmektedir (Zapf, 1999 ; Mathisen vd., 2011).

Kurum içi iletişimdeki kopukluk, zayıf liderlik, stresli ortam, çalışanların problemlerini yöneticilerine iletememeleri, yanlış liderlik tarzı, yanlış işe alım veya yanlış terfi imkanları, yeniden yapılanmada yanlış kararlar ve aşırı hiyerarşik yapı kurumlarda mobbingin görülmesine neden olan faktörlerin başında gelir ve işyerinde psikolojik şiddetin önünü açmaktadır. Bu kavramların varlığı sadece zorbalığa değil aynı zamanda çalışanların bağlamsal performansının düşmesine de yol açmaktadır. Kurumların var olan bu olumsuzlukları göz ardı etmesi, bazı kişilerin yıldırma yollarına başvurmasına yol açmaktadır. Bu uygulayıcılara karşı savunmasız bırakılan mağdurların ruhları olumsuz etkilenir. Düşüşler, önce mağdurların

bireysel performansında, ardından kuruluşun genel performansında kendini gösterir (Tetik, 2010).

Mobbing, iş ortamında, mutsuz olan, umutsuz ve endişeli kişilerin sayısını artırır ve örgütün verimliliğini düşürür. Zorbalık çalışana yönelik olsa da şirketin itibarını zedeler ve maliyetleri artırır. Mobbingci davranan bir kurumda çalışanların kendilerini rahatsız hissetmeleri normaldir. İş görenlerin etkinliği ve üretkenliği düşmekte ve dolayısıyla zorbalığa maruz kalan çalışanlar başka örgütlere gitmeyi istemektedir (Çalış Duman& Akdemir, 2016).

Mobbing davranışını etkisine göre sınıflandıran Davenport vd., (2003), zorbalığın performans üzerindeki olumsuz etkisine ikincil olarak “sorunlara odaklanamama ve işten kaçınma”yı değerlendirmişler ve normal bulmuşlardır. Mobbing mağdurlarının yaşadıkları fiziksel ve psikolojik sorunlar nedeniyle ortada bulunmamaları olağan bir davranış olarak görülebilir (Tınaz, 2006b).

Gün (2009)’a göre şiddet mağdurlarının bilgi, beceri ve deneyimlerine rağmen kendilerini işlerine veremediklerini, dikkatlerinin dağıldığını, unutkan ve endişeli olduklarını ve bunun da onun kişisel performansını etkilediğini söylemektedir.

Yalnızca büyük işletmeler değil, aynı zamanda küçük işletmeler de mobbing konusuna dikkat etmelidir, çünkü bu olumsuz davranışlar emek verimliliğini azaltır. Araştırmacılara göre, şirketler zorbalığa yalnızca etik nedenlerle değil, aynı zamanda örgütün genel performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu için özel dikkat göstermelidir (Divincova ve Sivakova, 2014).

Özellikle bazı mobbing davranışları, çalışanların ihtiyaçlarına ilgisizlik, belirsiz veya sık değişen iş gereksinimleri, sıkıcı ve monoton işler, yönetim ve çalışanlar arasındaki çatışmalar, iş arkadaşlarıyla çatışmalar, performans gösterememe, aşırı iş yükü, duygusal ve zihinsel bozukluklar ve etik sorunlar işyeri verimliliğini azaltan ve bağlamsal performansı düşüren faktörler arasında yer almaktadır (Uyargil, 2013). Mobbing davranışı yalnız mağdurun kapasitesini değil, mağdurun bu durumuna şahit olan diğer çalışanlarında devamsızlıklarına yol açmaktadır (Salin, 2003; Tınaz, 2006).

Çalışanların ruh ve beden sağlığını tehlike altında tutan mobbing, dolaylı olarak söz konusu davranışın gerçekleştiği kuruma da ekonomik hasarlar vermektedir (TBMM Raporu, 2010). Mobbing ve işgücü kaybı yoluyla çalışanın maruz kaldığı travma, kurumun hizmetlerinden yararlananların da olumsuz tepkilerine yol açmaktadır (Vickers, 2010).

Mobbinge maruz kalan çalışanlar özsaygılarını kaybeder bunun sonucunda düşük iş performansı yaşarlar. Kurumların zorbalığı engelleme amacıyla kültürel yapılarını oluştururken, karşılaştıkları psikolojik sorunları göz önünde bulundurmaları ve çalışanların

kişilik özelliklerini belirlemeleri de önemli bir konudur. Kurum kültürü zayıf olan işletmelerde bu nedenlerle mağdur olan çalışanların iş performanslarında önemli bir düşüş gözlenmektedir. Özellikle büyük şirketlerde terfi ve daha prestijli bir pozisyona geçmek için aynı işi yapan çalışan arasında psikolojik şiddet sıklıkla görülmektedir. Kurumları etkileyen mobbing kaynaklı önemli bir sorun ise çeşitli korkutma taktikleri kullanan zorbalıların karşısındaki kişiyi sindirerek, bağlamsal performansın düşmesine neden olmalarıdır (Demir ve Çavuş, 2009).

Çalışanlar işlerinden ve çalışma ortamından memnun oldukları sürece verimli çalışırlar. Bu nedenle liderler, çalışanlarının sadece ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını değil aynı zamanda psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamaya çalışmalıdır (Yumuşak, 2008). Bu nedenle, örgütsel yapıların, kültürlerin ve adalet sistemlerinin mobbing gerçekleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır ve mobbingin ortaya çıkmasına elverişli yapılar olabilirler (Çalış & Tokat, 2013).

Mobbing, kurumsal verimliliğin düşmesine, kurumsallaşmanın önlenmesine, maliyet israfına, gereksiz harcamalara, çalışan, zaman ve insan gücü kaybına yol açar (Gün, 2009). Aynı zamanda mağdurlar tarafından açılan davalar ve yeni eleman bulmaya çalışmakla ilgili maliyetler de örgütte zarara sebep olan faktörlerdir (Sandvik, 2003).

Çalışanların yaratıcılığı, performansı ve üretkenlik başarısı için motivasyonun arkasında örgüt içindeki mobbing düzeyleri ve kişisel özelliklerle mobbing algıları yatmaktadır. Bazen küçük gibi görülen problemler, bir organizasyonun başarısı için kritik öneme sahiptir. Bir organizasyondaki zorbalık farkındalık düzeyi, çalışan performansının belirlenmesinde önemli rol oynar. Düşük mobbing algısı olan kurumlarda performans düzeyi daha etkili ve verimlidir. Çünkü algılanan zorbalığın düşük olduğu örgütlerde çalışan devri, işi bırakma, işe gecikme, devamsızlık yapma, işle ilgili yaralanmalar, ruhsal ve zihinsel sorunlar daha düşük orandadır.

Çalışanların şiddete uğramaları veya algılanan şiddet düzeyinin düşük olması, enerjilerini fiziksel ve psikolojik şiddeti ortadan kaldırmak yerine şiddetle mücadele etmek veya örgütsel amaçlar için kullanmaları nedeniyle örgütün rekabet gücünü artırmaktadır. Çalışma koşullarından memnun olan çalışanlar, çevrelerindeki kişilere şirket hakkında olumlu görüşler verdiğinden, rakip firmalardan çalışanları veya iş arayanları tercih eden bir firma olduğu anlamına gelir. Bu durumda şirket personelinin kalitesi artırılabilir. Yüksek mobbing algısı olan kurumlarda bağlamsal performans düzeyi düşebilir.

Mobbingin alt boyutlarından çalışanın ast ve üstleriyle iletişim kurmasını engellemek, kendi fikirlerini, düşüncelerini ifade etmesine fırsat vermemek iletişime yönelik saldırılardır. İş görenin görmezden gelinmesi, dışlanması, iş arkadaşları tarafından değer görmemesi, önemsenmemesi sosyal ilişkilere yönelik saldırılara örnek olarak verilebilir. Başarısını artıracak bilgilerin kendisinden gizlenmesi, yeterlilik düzeyinin altında ya da üstünde işlerin

talep edilmesi, yaptığı işin devamlı denetlenmesi ve sürekli değiştirilmesi mesleki yaşamın niteliğine yönelik saldırılardır. Çalışanın kişiliği, tutumları, özel hayatı hakkında dedikodu ve söylentiler yayılması, hakaret veya küçümseyici ifadeler kullanılması özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılardır. Yüzüne bağırma, öfkenin hedefi olma, itme, vurma, yolunu kesme gibi saldırılar çalışanın hem ruhsal hem de bedensel sağlığını bozar çalışanın bağlamsal performansını olumsuz yönde etkileyebilir.

Çalışanların performansı, bir kurumun hedeflerine ulaşması için çok önemlidir. İş görenden kurumların beklediği performansı kişisel özellikler, iş ortamı ve diğer faktörler etkileyebilir. Çalışan performansını artırmak için çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve mobbingin olmadığı bir çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir.

Son yıllarda hem dünyada hem de ülkemizde mobbingin sıklıkla yaşandığı ve işgören devir hızının bu sebeple çok yüksek olduğu sektörlerin başında ise hizmet sektörü gelmektedir. Hizmet sektörü içinde ise en fazla eğitim, sağlık ve bankacılık sektöründe mobbing karşımıza çıkmaktadır. Hizmet sektöründeki başarı, çalışanların moral ve motivasyonunun yüksek olmasıyla ilgilidir. Bu nedenle hizmet sektörü yöneticileri çalışanların motivasyonunu sağlamak ve bağlamsal performansını artırmak için, mobbing konusuna gereken ağırlığı vermek, mobbinge karşı gerekli önlemleri almak zorundadır. Böylece çalışanlar korunmuş ve kurumun verimli bir şekilde devamlılığı sağlanmış olacaktır.

4. YÖNTEM

Bu bölümde yürütülen araştırmanın amacı, önemi, modeli, evren ve örnekleme hakkında bilgiler verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Mobbing kavramı son yıllarda hem dünyada hem de ülkemizde bilimsel alanda ve sosyal hayatta sıkça rastlanan bir kavram haline gelmiştir. Mobbing işgörenlerin işyerinde sıklıkla karşılaştıkları en olumsuz ve istenmeyen durumlardan biri olduğunu bilinmektedir.

Performans kavramı ise bir kurumun başarılı olması ve hizmet verdiği sektörde güçlü bir şekilde varlığını sürdürebilmesi için çok önemli bir kavramdır. Bu haliyle dünya çapında kamu ve özel sektör için en önemli konulardan biridir. İlk olarak özel sektörde kullanılan performans değerlendirme çalışmaları artık kamu kurum ve kuruluşlarında da yapılmaya başlanmıştır. Hem özel sektörde hem de kamu sektöründe çalışanların kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesine ne ölçüde katkı sağladığı, bu amaca ne ölçüde bağlı olduğu ve çalışanların becerileri kurumun verimli bir şekilde işlemesi için çok önemlidir. Mobbing kavramının çalışanların bağlamsal performansı, verimliliği ve üretkenliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu sebeple yapılan bu çalışmada çalışanların mobbing algısının bağlamsal performansa etkisini incelemek hedeflenmiştir.

4.2. Araştırma Sorusu ve Hipotezler

- Mobbing olgusunun çalışanlar tarafından algılanma düzeyi nedir? Mobbing algısı bağlamsal performansı nasıl etkilemektedir?

Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Mobbing algısı düzeyi, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₂: Mobbing algısı düzeyi, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₃: Mobbing algısı düzeyi, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₄: Mobbing algısı düzeyi, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₅: Mobbing algısı düzeyi, çalışılan alan değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₆: Mobbing algısı düzeyi, kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₇: Mobbing algısı düzeyi, meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₈: Mobbing algısı düzeyi, aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₉: Bağlamsal performans düzeyi, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₀: Bağlamsal performans düzeyi, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₁: Bağlamsal performans düzeyi, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₂: Bağlamsal performans düzeyi, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₃: Bağlamsal performans düzeyi, çalışılan alan değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₄: Bağlamsal performans düzeyi, kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₅: Bağlamsal performans düzeyi, meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₆: Bağlamsal performans düzeyi, aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₇: Mobbing algısı düzeyi ile bağlamsal performans düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₈: Mobbing algısının bağlamsal performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

4.3. Araştırma İçin Gerekli Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu bölümde araştırma için gereken verilerin toplanmasına yönelik anket formunun hazırlanması, evren ve örneklem belirlenmesi, ön test, veri toplanması, verilerin analiz edilmesi ve bulguların verilmesi kısımları bulunmaktadır. İhtiyaç duyulan analizleri gerçekleştirmek için IBM SPSS Statistics sürüm 25 kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanların kendilerine yöneltilen soruları anladıkları ve doğru bilgiler verdikleri varsayılmaktadır.

4.3.1. Anket Formu

Araştırmada veri toplanması için hazırlanan anket formu  bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel ve mesleki durumlarla ilgili sorular yer almaktadır. Demografik zellikler: Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için 8 ifadeden oluşan bir anket kullanılmıştır. Ankette katılımcılara cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışılan alan, hizmet süresi, meslek değişkeni ve aylık gelir değişkenine göre sekiz adet soru sorulmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Ankette alışanların algıladıkları mobbing düzeyi ve bağlamsal performans etkisini ölçmek için 2 farklı ölçek kullanılmıştır. Ölçekler literatürdeki çalışmalardan elde edilmiştir.

Mobbing lği: Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen olumsuz davranış anketi lği kullanılmıştır. Mobbing lği tek boyut ve 21 ifadeden oluşmaktadır. Bu lek, katılımcılar tarafından "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" şeklinde 5'li Likert lğinde yanıtlanmıştır.

Son olarak bağlamsal performansı ölçmek için Boorman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen 16 sorulu ölçek kullanılmıştır. lğe ilişkin sorular katılımcılar tarafından "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" şeklinde 5'li Likert lğinde yanıtlanmıştır. Bu anketler konu ile ilgilenen akademisyenler tarafından incelenmiş ve son hali verilmiştir.

4.3.2. Evren, rneklem ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırmanın evrenini Bilecik kamu çalışanları oluştururken, örnekleme ise araştırmaya katılmayı kabul eden ve anket formu gönderilen 550 kamu çalışanı oluşturmaktadır. Veriler Ekim 2022- Aralık 2022 tarihleri arasında olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi ile Google Formlar tarafından tasarlanmış bir anket aracılığıyla toplanmıştır. 399 anket formu doldurulmuş ve değerlendirmeye alınmıştır.

4.4. Araştırmanın Kısıtları

Bu tez çalışmasının alan yazınına çeşitli katkıları olmakla beraber her araştırmada olduğu gibi çeşitli kısıtlamaları da mevcuttur. İlk olarak araştırmanın ana kütlesi Bilecik ili çalışanları ile sınırlıdır. Çalışmanın farklı illerdeki işgörenler üzerinde tekrarlanması araştırmanın genellenebilirliğine katkı sağlayabilir. Çalışmada kullanılmış olan ölçeklerin kamu çalışanlarına uygulanması araştırmanın diğer kısıtını oluşturmaktadır. İlgili ölçeklerin özel sektördeki işgörenler üzerinde de uygulanması iki kesim arasında farklılık olup olmadığının açığa çıkarılmasını sağlayabilir. Araştırma verilerinin online olarak ölçülmesi araştırmanın üçüncü kısıtıdır. Anketlerin online olarak uygulanması katılımcıların anketlere verdikleri cevapları tam olarak yansıtamamalarına neden olabilir. Bu bakımdan araştırma verilerinin nitel ve nicel ölçümü daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır. İleriki çalışmalarda mobbing algısının bağlamsal performansla olan ilişkisi farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek ele alınması önerilebilir.

4.5. Araştırmanın Bulguları

4.5.1. Araştırmaya Katılanlara Ait Demografik Veriler

Ankete katılan kamu çalışanı sayısı toplam 399'dur. Tablo 4.1.'de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Cinsiyete göre katılımcıların %49,4'ü erkek, %50,6'sı kadındır. Yaş gruplarına göre katılımcıların %4,5'i 18-25 yaş arası, %35,3'ü 26-35 yaş arası, %34,3'ü 36-45 yaş arası, %21,6'sı 46-55 yaş arası ve %4,3'ü ise 56 ve üzeri yaş grubundadır. Eğitim durumuna göre ise katılımcıların %1'i ilköğretim, %8,3'ü lise, %10'u ön lisans, %75,4'ü lisans, %5,3'ü yüksek lisans eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların %72,2'si evli, %27,8'i ise bekârdır. Çalışılan alana göre katılımcıların %13,5'i adalet, %0,8'i bankacılık, %51,6'sı eğitim, %14,5'i güvenlik (polis, asker), %6'sı sağlık alanında ve %0,8'i ise diğer alanlarda çalışmaktadır. Kurumdaki hizmet yılına göre katılımcıların %4,3'ü 1 yıldan az, %10'u 1-5 yıl arası, %25,6'sı 6-10 yıl arası, %41,6'sı 11-20 yıl arası ve %18,5'i ise 20 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Katılımcıların %7,3'ü İşçi, %75,7'si kadrolu memur, %2,8'i orta düzey yönetici, %7,3'ü sözleşmeli memur, %0,8'i üst düzey yönetici ve %6,3'ü ise diğer meslek gruplarındandır. Katılımcıların %5,3'ü 5500-8500 TL, %24,8'i 8500-10500 TL, %40,4'ü 10500-13500 TL, %26,3'ü 13500-15500 TL, %2'si 15500-18500 TL, %0,8'i 18500- 2000 TL, %0,5'i ise 20000 TL ve üzeri aylık gelire sahiptir.

Tablo 4.1. Demografik Veriler Tablosu

Demografik Bulgular Değişken	N	%
<i>Cinsiyet</i>		
Erkek	197	49,4%
Kadın	202	50,6%
Toplam	399	100,0%
<i>Yaş</i>		
18 - 25 yaş arası	18	4,5%
26 - 35 yaş arası	141	35,3%
36 - 45 yaş arası	137	34,3%
46 - 55 yaş arası	86	21,6%
56 ve üzeri yaş	17	4,3%
Toplam	399	100,0%
<i>Eğitim Durumu</i>		
İlköğretim	4	1,0%
Lise	33	8,3%
Ön Lisans	40	10,0%
Lisans	301	75,4%
Yüksek Lisans	21	5,3%
Toplam	399	100,0%
<i>Medeni Durum</i>		
Evli	288	72,2%
Bekâr	111	27,8%
Toplam	399	100,0%
<i>Çalışılan Alan</i>		
Adalet	54	13,5%
Bankacılık	3	0,8%
Diğer	54	13,5%
Eğitim	206	51,6%
Güvenlik(Polis,Asker)	58	14,5%
Sağlık	24	6,0%
Toplam	399	100,0%

Tablo 4.1 devamı

<i>Kurumdaki Hizmet Yılı</i>		
1 yıldan az	17	4,3%
1-5 yıl arası	40	10,0%
6-10 yıl arası	102	25,6%
11-20 yıl arası	166	41,6%
20 yıl ve üzeri	74	18,5%
Toplam	399	100,0%
<i>Meslek</i>		
Diğer	25	6,3%
İşçi	29	7,3%
Kadrolu Memur	302	75,7%
Orta Düzey Yönetici	11	2,8%
Sözleşmeli Memur	29	7,3%
Üst Düzey Yönetici	3	0,8%
Toplam	399	100,0%
<i>Aylık Gelir</i>		
5.500 - 8.500 TL	21	5,3%
8.500 - 10.500 TL	99	24,8%
10.500 TL – 13.500 TL	161	40,4%
13.500 TL – 15.500 TL	105	26,3%
15.500 TL – 18.500 TL	8	2,0%
18.500 TL – 20.000 TL	3	0,8%
20.000 TL ve üzeri	2	0,5%
Toplam	399	100,0%

4.5.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Normallik analizine ilişkin olarak yapılan analizden elde edilecek sonuca karar verilebilmesi amacıyla ölçeğin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Normal dağılım varsayımının karşılanması için çarpıklık ve basıklık katsayısının ± 2 sınırları içerisinde olması, elde edilen verilerin normal dağılımdan büyük ölçüde sapmadığını ve dağılımın normal olduğunu göstermektedir (George ve Mallery, 2010). Tablo 4.2.'de Mobbing ve Bağlamsal Performans Ölçeklerine ilişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.2. Ölçeklere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Mobbing Ölçeği	1,146	1,558
Bağlamsal Performans Ölçeği	0-,454	0,003

Ölçeklere ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelendiğinde, Mobbing Ölçeğinin çarpıklık değeri 1,146, kurtosis değeri ise 1,558; Bağlamsal Performans ölçeğinin çarpıklık değeri 0-,454, basıklık değeri ise 0,003 olarak tespit edilmiş ve elde edilen verilerin normal dağılım varsayımının karşılandığını göstermektedir.

Mobbing Algısı Ölçeği ve Bağlamsal Performans Ölçeği'ne yönelik güvenilirlik analizinin sonuçlandırılması için Cronbach Alfa katsayısına bakılacaktır. Cronbach Alfa katsayısının 0,60 ve üzeri olması, ölçeğin güvenilirliğini kanıtlar niteliktedir (Cronbach, 1951). Mobbing Ölçeği'ne ait güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha katsayısı referans alınmıştır. Elde edilen Cronbach Alpha katsayıları aşağıdaki Tablo 4.3'deki gibidir;

Tablo 4.3. Mobbing Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Mobbing Ölçeği Genel	0,899	21

Mobbing Ölçeği'ne ait Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde, elde edilen tüm değerlerin ,60 ve üzerinde olması, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Daud vd., 2018).

Tablo 4.4'te verilen Bağlamsal Performans Ölçeği'ne ait Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde, elde edilen tüm değerlerin ,60 ve üzerinde olması, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Daud vd., 2018). Ölçeklere ait Cronbach Alfa katsayıları, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.4. Tablo 4.4. Bağlamsal Performans Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Bağlamsal Performans Ölçeği Genel	0,872	16

4.5.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Mobbing Ölçeği ve Bağlamsal Performans Ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler (aritmetik ortalama (ort), standart sapma (Ss), minimum ve maksimum değerler) bu başlık altında verilmiştir. Elde edilen veriler aşağıdaki Tablo 4.5'te verilmektedir;

Tablo 4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Ort	Ss	Min.	Maks.
Mobbing Ölçeği Ortalama	1,86	0,56	1,00	4,52
1. Başarımı etkileyecek bilgiler benden saklanıyor.	1,58	0,81	1,00	5,00
2. Yeterlilik düzeyimin altındaki işlerde çalıştırılarak küçük düşürülüyorum.	1,60	0,80	1,00	5,00
3. Yeterlilik seviyemin altındaki işleri yapmam isteniyor.	1,84	1,01	1,00	5,00
4. Önemli alanlardaki sorumluluklarım kaldırılıyor veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştiriliyor.	1,96	1,05	1,00	5,00
5. Hakkımda dedikodu ve söylentiler yayılıyor.	1,74	0,85	1,00	4,00
6. Görmezden geliniyorum, dışlanıyorum, önemsenmiyorum.	1,79	0,89	1,00	5,00
7. Kişiliğim (örn: alışkanlıklar ve görgü), tutumlarım veya özel hayatım hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söyleniyor.	1,64	0,64	1,00	4,00
8. Bağırma veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi oluyorum.	1,73	0,71	1,00	4,00
9. Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolumu kesme gibi gözdağı veren davranışlara maruz kalıyorum.	1,67	0,71	1,00	5,00
10. İşini bırakmam konusunda imalı davranışlara maruz kalıyorum.	1,65	0,77	1,00	5,00
11. Yanlış ve hatalarım sürekli hatırlatılıyor.	2,23	1,30	1,00	5,00
12. Yaklaşımların dikkate alınmayıp yok sayılıyor veya düşmanca tepkilerle karşılaşıyorum.	2,04	1,07	1,00	5,00
13. İşimle ilgili çabalarım hakkında bitmek bilmeyen eleştirilere maruz kalıyorum.	1,93	1,01	1,00	5,00
14. Fikir ve görüşlerim dikkate alınmıyor.	2,18	1,17	1,00	5,00
15. Hoşlanmadığım şakalara maruz kalıyorum.	1,90	1,03	1,00	5,00
16. Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler bana veriliyor.	2,15	1,11	1,00	5,00
17. Suçlama ve ithamlara maruz kalıyorum.	1,69	0,74	1,00	5,00
18. İşim sürekli denetleniyor.	2,17	1,25	1,00	5,00
19. Hakkım olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni,tatil hakkı, yol harcırahı)talep etmemem için baskı yapılıyor.	1,82	1,03	1,00	5,00
20. Aşırı alay ve sataşmalara konu oluyorum.	1,65	0,75	1,00	5,00
21. Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz kalıyorum.	2,02	1,20	1,00	5,00
Bağlamsal Performans Ölçeği Ortalama	3,48	0,75	1,00	5,00
1. Yöneticim olmadığında bile kurallara uyarım.	3,92	1,06	1,00	5,00
2. Çalışma arkadaşlarımla işbirliği yaparım.	4,02	1,02	1,00	5,00
3. İşimi yaparken karşıma çıkan engelleri aşmada ısrarcıyım.	3,94	1,10	1,00	5,00

Tablo 4.5. devamı

4. İş yerinde tertipli ve düzenli bir duruş sergilerim.	3,41	1,44	1,00	5,00
5. İşim dışındaki ek görevlere istekli olurum.	2,90	1,40	1,00	5,00
6. Yönetim tarafından onaylanmayan yöntemlerden kaçınır, kurallara uyarım.	3,72	1,17	1,00	5,00
7. Zorlu görevleri üstlenmekte istekliyimdir.	2,76	1,46	1,00	5,00
8. Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek konusunda istekliyimdir.	3,48	1,30	1,00	5,00
9. İşteki önemli detaylara dikkat ederim.	3,56	1,32	1,00	5,00
10. Yöneticimin vermiş olduğu kararların arkasında dururum.	3,25	1,36	1,00	5,00
11. Yeterli iş disiplinine sahibimdir.	3,69	1,25	1,00	5,00
12. İş arkadaşlarım bir problemle karşılaştıklarında onları cesaretlendirir ve desteklerim.	3,44	1,28	1,00	5,00
13. İşimle ilgili problemleri çözmede inisiyatif kullanırım.	3,20	1,38	1,00	5,00
14. Öz disiplin ve oto kontrol sahibiyim.	3,62	1,28	1,00	5,00
15. Zorlu görevlere atanırken büyük istek duyarım.	3,44	1,35	1,00	5,00
16. Gerek kurumumun etkinliği gerekse çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için gönüllü olarak işimin gereğinden fazlasını yaparım.	3,41	1,29	1,00	5,00

Araştırma kapsamında kullanılan Mobbing Ölçeği ve Bağlamsal Performans Ölçeği tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde, katılımcıların Mobbing Ölçeği'nden elde ettikleri puan ortalamalarının oldukça düşük seviyede olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların mobbing algı düzeylerinin düşük seviyelerde olduğu söylenebilir. Bağlamsal Performans Ölçeği'nden elde edilen puan ortalamasına bakıldığında ise, katılımcıların bağlamsal performans düzeylerinin orta-üstü seviyede olduğu tespit edilmiştir.

4.5.4. Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı Düzeyi ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin sosyo-demografik değişkenler ile ilişkisinin incelenebilmesi için ilk olarak Mobbing Algısı Ölçeği'nin varyansının ilgili kategorik değişkenler arasında homojen dağılıp dağılmadığı test edilmiştir. Elde edilen Levene's homojenlik değeri sonucunda Mobbing Algısı Ölçeği'nin varyanslarının ilgili kategorik değişkenlerin tümünün içinde homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Dolayısıyla ilişki analizleri için parametrik olan testlerden iki kategorili değişkenler için Bağımsız Örneklem T-Test, ikiden fazla kategorili değişkenler için tek yönlü Varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 4.6'da Mobbing Algısı Düzeyi'nin Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizi verilmiştir.

Tablo 4.6. Mobbing Algısı Düzeyi'nin Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizi

Değişken		Kategori	Ort	Ss	t/F	df	p	Post-Hoc
Cinsiyet	1	Erkek	1,87	,53	,608	397	0,543	
	2	Kadın	1,84	,58				
Yaş	1	18 - 25 yaş arası	1,95	,46	,701	4	0,592	
	2	26 - 35 yaş arası	1,84	,53				
	3	36 - 45 yaş arası	1,83	,58				
	4	46 - 55 yaş arası	1,93	,58				
	5	56 ve üzeri yaş	1,78	,48				
Eğitim Durumu	1	İlköğretim	2,05	1,66	1,323	4	0,261	
	2	Lise	1,74	,48				
	3	Ön Lisans	2,01	,62				
	4	Lisans	1,84	,53				
	5	Yüksek Lisans	1,89	,56				
Medeni Durum	1	Evli	1,80	,51	-2,738	166,289	0,007	
	2	Bekâr	1,99	,64				
Çalışılan Alanı	1	Adalet	1,96	,60	3,291	5	0,006	5>4
	2	Bankacılık	1,79	,19				
	3	Diğer	1,80	,66				
	4	Eğitim	1,77	,50				
	5	Güvenlik (Polis, Asker)	2,02	,54				
	6	Sağlık	2,09	,59				
Kurumdaki Hizmet Yılı	1	1 yıldan az	1,67	,46	,894	4	0,468	
	2	1-5 yıl arası	1,88	,57				
	3	6-10 yıl arası	1,87	,59				
	4	11-20 yıl arası	1,83	,53				
	5	20 yıl ve üzeri	1,92	,58				
Meslek	1	Diğer	1,65	,38	,941	5	0,454	
	2	İşçi	1,87	,77				
	3	Kadrolu Memur	1,86	,54				
	4	Orta Düzey Yönetici	1,85	,56				
	5	Sözleşmeli Memur	1,96	,60				
	6	Üst Düzey Yönetici	1,83	,79				

Tablo 4.6. devamı

Aylık Gelir	1	5.500 - 8.500 TL	2,06	,81				
	2	8.500 - 10.500 TL	1,71	,43				
	3	10.500 TL – 13.500 TL	1,84	,57				
	4	13.500 TL – 15.500 TL	1,99	,56	2,928	6	0,008	4>2
	5	15.500 TL – 18.500 TL	1,67	,19				
	6	18.500 TL – 20.000 TL	2,02	,86				
	7	20.000 TL ve üzeri	2,14	,81				

Yukarıdaki tabloda Mobbing Algısı Ölçeği'nden alınan puanlar ile sosyo-demografik değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinden sonra elde edilen t ve f değerleri ile anlamlılık verileri verilmiştir. Tabloya göre;

1. Bekâr bireylerin mobbing algısı düzeylerinin, evli bireylere göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir [$t_{(166,289)}=-2,738, p<,05$].
2. Güvenlik (Polis, Asker) alanında çalışan bireylerin mobbing algısı düzeylerinin, eğitim alanında çalışan bireylere göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir [$F_{(5, 393)}=3,291, p<,05$].
3. Aylık gelir düzeyi 13.500 TL – 15.500 TL olan bireylerin mobbing algısı düzeylerinin, aylık geliri 8.500-10.500 TL olan bireylere göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir [$F_{(6, 392)}=2,928, p<,05$].
4. Mobbing algısı düzeyinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumdaki hizmet yılı ve meslek değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir [$p>,05$].

4.5.5. Bağlamsal Performans Düzeyi ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Bağlamsal Performans Düzeyi ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki ilişkide elde edilen veriler aşağıdaki Tablo 4.7'deki gibidir.

Tablo 4.7. Bağlamsal Performans Düzeyi ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Değişken		Kategori	Ort	Ss	t/F	df	p	Post-Hoc
Cinsiyet	1	Erkek	3,49	,72	,198	397	0,843	
	2	Kadın	3,48	,79				
Yaş	1	18 - 25 yaş arası	3,60	,69	2,384	4	0,051	
	2	26 - 35 yaş arası	3,36	,74				
	3	36 - 45 yaş arası	3,57	,71				
	4	46 - 55 yaş arası	3,47	,84				
	5	56 ve üzeri yaş	3,80	,64				
Eğitim Durumu	1	İlköğretim	2,36	1,59	6,456	4	0,000	2,4,5>1 3>1,4
	2	Lise	3,71	,79				
	3	Ön Lisans	3,78	,72				
	4	Lisans	3,41	,71				
	5	Yüksek Lisans	3,79	,75				
Medeni Durum	1	Evli	3,47	,75	-,594	397	0,553	
	2	Bekâr	3,52	,75				
Çalışılan Alanı	1	Adalet	3,29	,85	4,022	5	0,001	6>1,4,5
	2	Bankacılık	4,29	,26				
	3	Diğer	3,62	,93				
	4	Eğitim	3,47	,70				
	5	Güvenlik(Polis,Asker)	3,38	,61				
	6	Sağlık	3,95	,55				
Kurumdaki Hizmet Yılı	1	1 yıldan az	3,43	,78	1,648	4	0,161	
	2	1-5 yıl arası	3,62	,70				
	3	6-10 yıl arası	3,33	,74				
	4	11-20 yıl arası	3,54	,74				
	5	20 yıl ve üzeri	3,51	,79				
Meslek	1	Diğer	3,75	,71	2,153	5	0,060	
	2	İşçi	3,57	,95				
	3	Kadrolu Memur	3,44	,72				
	4	Orta Düzey Yönetici	3,69	,84				
	5	Sözleşmeli Memur	3,46	,81				
	6	Üst Düzey Yönetici	4,48	,59				

Tablo 4.7. devamı

<i>Aylık Gelir</i>	1	5.500 - 8.500 TL	3,68	,61	1,124	6	0,347
	2	8.500 - 10.500 TL	3,46	,72			
	3	10.500 TL – 13.500 TL	3,42	,83			
	4	13.500 TL – 15.500 TL	3,55	,67			
	5	15.500 TL – 18.500 TL	3,39	,76			
	6	18.500 TL – 20.000 TL	3,67	1,17			
	7	20.000 TL ve üzeri	4,38	,80			

Yukarıdaki tabloda Bağlamsal Performans Ölçeği'nden alınan puanlar ile sosyo-demografik değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinden sonra elde edilen t ve f değerleri ile anlamlılık verileri verilmiştir. Tabloya göre;

1. Eğitim durumu lise, lisans ve yüksek lisans olan bireylerin bağlamsal performans düzeylerinin, eğitim durumu İlköğretim olan bireylere göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir [$F_{(4, 394)}=6,456, p<,05$].
2. Eğitim durumu Ön Lisans olan bireylerin bağlamsal performans düzeylerinin, eğitim durumu İlköğretim olan bireylere göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir [$F_{(5, 393)}=3,291, p<,05$].
3. Sağlık alanında çalışan bireylerin Bağlamsal Performans düzeylerinin, Adalet, Eğitim ve Güvenlik (Polis, Asker) alanlarında çalışan bireylere göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir [$F_{(5, 393)}=4,022, p<,05$].
4. Bağlamsal Performans düzeyinin cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki hizmet yılı, meslek ve aylık gelir değişkenlerine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir [$p>,05$].

4.5.6. Mobbing Algısı Düzeyi ile Bağlamsal Performans Düzeyi Arasındaki İlişki

Mobbing Algısı Düzeyi ile Bağlamsal Performans Düzeyi arasındaki ilişkinin incelenebilmesi amacıyla pearson-momentler çarpımı korelasyon analizi uygulanmıştır. Pearson Korelasyon Analizi, iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Bu yöntem, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin ölçümünde korelasyon katsayısı olarak ifade eder. Korelasyon katsayısı, “r” sembolü ile gösterilir. Korelasyon katsayısı, -1 ile 1 arasında bir değer alır ve katsayının 0 değerine yakın olması, iki değişken arasında bir ilişkinin bulunmadığını; 1 veya -1 değerine yakın olması ise ikideğişken

arasında tam bir doğrusal ilişkinin olduğunu gösterir. Pearson Korelasyon Analizi, normal dağılım gösteren veriler için kullanılan bir yöntemdir. Araştırma kapsamında kullanılan Mobbing Ölçeği ile Bağlamsal Performans Ölçeği'nin verilerinin normal dağılım göstermesinden dolayı bu yöntem kullanılmıştır (Field,2013).

Korelasyon analizi sonucu elde edilen katsayıların değerlendirilmesi aşağıdaki şekildedir (Gürbüz ve Şahin, 2018);

- $\pm 1 \leq r \leq \pm 0.7$ Kuvvetli İlişki
- $\pm 0.7 \leq r \leq \pm 0.3$ Orta Düzeyde İlişki
- $\pm 0.3 \leq r \leq \pm 0$ Zayıf İlişki

Mobbing Algısı Düzeyi ile Bağlamsal Performans Düzeyi arasında istatistiksel olarak negatif yönlü, orta şiddetli ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir [$p < ,05$, $r = -,313$]. Dolayısıyla elde edilen pearson korelasyon analizi sonucunda (Tablo 4.8), mobbing algısı ve bağlamsal performans arasında birlikte fakat zıt yönlü bir hareket mevcuttur.

Tablo 4.8. Mobbing Algısı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Korelasyon

Ölçek		Mobbing Ölçeği	Bağlamsal Performans Ölçeği
Mobbing Ölçeği	r	1	
	p		
	N	399	
Bağlamsal Performans Ölçeği	r	-,313	1
	p	,00	
	N	399	399

4.5.7. Mobbing Algısının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi Analizi

Tablo 4.9.'da mobbingin çalışan performansı üzerindeki genel etkisine dair yapılan regresyon analizi verileri yer almaktadır. Değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayıları ile test edilmiştir Değişkenler arasındaki ilişkiler “Basit Doğrusal Regresyon Analizi” ile incelenmiştir. İstatistiksel analizler IBM SPSS Statistics 22.0 programında yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 alınmıştır.

Tablo 4.9. Mobbing Algısının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi

	B	Std.Hata	β	t	p	R	R ²	F;p
Sabit	58,778	2,099		28,004	,000			
Mobbing Ölçeği	-,350	,052	-,313	-1,502	,001	0,529	0,280	2,257;0,005

Tablo 4.9. incelendiğinde mobbing algısının bağlamsal performansa etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bağlamsal performans düzeyinin mobbing ölçeği ile açıklandığı görülmektedir (F=2,257; p=0,005). Bağlamsal performansın genel düzeyinin belirleyicisi olarak mobbingin genel değişkenlerinin bağlamsal performans üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Bağlamsal performans düzeyindeki değişimin %28'i mobbing ölçeği tarafından açıklanmaktadır. (R=0,529, R Kare=0,280)

4.6. Hipotez Testlerinin Değerlendirilmesi

Yapılan araştırma doğrultusunda 18 hipotez geliştirilmiştir. Hipotez değerlendirmeleri Tablo 4.10'da yer almaktadır.

Tablo 4.10. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler		Kabul / Ret
H₁	Mobbing algısı düzeyi, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H₂	Mobbing algısı düzeyi, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H₃	Mobbing algısı düzeyi, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H₄	Mobbing algısı düzeyi, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H₅	Mobbing algısı düzeyi, çalışılan alan değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H₆	Mobbing algısı düzeyi, kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H₇	Mobbing algısı düzeyi, meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H₈	Mobbing algısı düzeyi, aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H₉	Bağlamsal performans düzeyi, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H₁₀	Bağlamsal performans düzeyi, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H₁₁	Bağlamsal performans düzeyi, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H₁₂	Bağlamsal performans düzeyi, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H₁₃	Bağlamsal performans düzeyi, çalışılan alan değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H₁₄	Bağlamsal performans düzeyi, kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H₁₅	Bağlamsal performans düzeyi, meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H₁₆	Bağlamsal performans düzeyi, aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	Ret
H₁₇	Mobbing algısı düzeyi ile bağlamsal performans düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₁₈	Mobbing algısının bağlamsal performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Kabul

Araştırmanın ilk aşamasında literatür taraması sonucunda oluşturulan 18 hipotezden 7'si desteklenmiş, 11 tanesi desteklenmemiştir. Hem desteklenmeyen hipotezler hem de desteklenen hipotezler ile literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu kısımda araştırmadan elde edilen sonuçlar ve gelecek araştırmalar için öneriler verilmiştir.

5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Kurumlar işgörenleriyle bütün olan, her türlü değişiklikten ve olumsuzluklardan etkilenen bir sistemdir. Bir iş yeri sorunu olarak mobbing olgusu sadece mağdurlar üzerinde yıkıcı etkiler yaratmakla kalmayıp aile, yakın çevre ve iş çevresi üzerinde de olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Dolayısıyla mobbing kurum, toplum ve ülke ekonomisinde zarara uğratmaktadır.

Yöneticilerin çalışanların beklenen düzeyde performans göstermesini sağlamak için yapması gereken en önemli faaliyetler, işgörenlerin çalışma ortamında zevk almalarını sağlayacak ortam ve koşulları yaratmak, mobbing gibi yıkıcı etkileri olan olumsuzlukları engellemektir. Çalışanın huzurlu bir çalışma ortamına sahip olduğunda sadece iş tanımlarında yer alan ve daha çok işin teknik ve deneyimsel yönüyle ilişkili faaliyetleri değil, iş tanımında yazılı olmayan, ayrıca kurumun fiziksel, psikolojik ve sosyal çevresine katkı sağlayan ve gönüllü faaliyetlerde yani bağlamsal performans kapsamındaki faaliyetlerde bulunacaktır (Bağcı, 2014: 59).

Mobbing kamu veya özel sektör farketmeksizin tüm çalışanların yaşayabileceği bir olgudur. Mobbing mağdurlarını korkutan, yaşam kalitesi ve iş performansını azaltan, çalıştığı kuruma karşı bağlamsal performansını düşüren bir meslek hastalığıdır. Bu araştırmada mobbingin bilinirliği artırmak ve mobbing algısının bağlamsal performans üzerindeki etkisini araştırmak ve ilgili alana katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla katılımcıların demografik bilgileri mobbing algısı ve bağlamsal performans bağlamında ele alınmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar;

Çalışanların mobbing algısı düzeyi cinsiyete, yaş, meslek, eğitim durumu ve kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde araştırma bulgularımızla örtüşmeyen sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bazı araştırmalarda kadın çalışanların erkeklerden daha fazla mobbinge maruz kaldığı gözlenmiştir (Kök, 2006: 161-170).

Çalışanların mobbing algısı düzeyi çalışma alanına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde bir fark oluşturduğu görülmektedir. Güvenlik (Polis, Asker) alanında çalışan bireylerin mobbing algısı düzeylerinin, eğitim alanında çalışan bireylere göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özsoy, (2012) çalışması incelendiğinde, bu

çalışmayla aynı doğrultuda mobbing algısı çalışma alanına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır

Çalışanların mobbing algısı düzeyi aylık gelir düzeyine göre, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde bir fark oluşturduğu görülmektedir. Aylık gelir düzeyi 13.500 TL – 15.500 TL olan bireylerin mobbing algısı düzeylerinin, aylık geliri 8.500-10.500 TL olan bireylere göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kaya (2022) yapmış olduğu çalışmada bu çalışmayla aynı sonuca ulaşılmış çalışanların mobbing algısı düzeyi aylık gelir düzeyine göre daha fazla mobbing davranışı mağduru olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanların mobbing algısı düzeyi, medeni duruma göre bekar çalışanlarla evli çalışanlar arasında algılanan mobbing düzeyleri açısından farklılık bulunmaktadır. Bekar olanların evli ve diğer durumda olanlara göre daha fazla mobbing davranışlarına mağruz kaldığı söylenebilir. Şener (2013) ve Bucuklar' ın (2009) yapmış oldukları çalışmalar da bu çalışmayla aynı doğrultuda bekar çalışanların daha fazla mobbing davranış mağduru olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanların bağlamsal performans düzeyi, cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki hizmet yılı, meslek ve aylık gelir değişkenlerine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçları Saygılı, vd. (2016) çalışmalarıyla örtüşmektedir.

Çalışanların bağlamsal performans düzeyi, eğitim durumu değişkenlerine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Eğitim durumu lise, lisans ve yüksek lisans olan bireylerin bağlamsal performans düzeylerinin, eğitim durumu İlköğretim olan bireylere göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumu ön lisans olan bireylerin bağlamsal performans düzeylerinin, eğitim durumu ilköğretim olan bireylere göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların bağlamsal performans düzeyi, sağlık alanında çalışan bireylerin bağlamsal performans düzeylerinin, adalet, eğitim ve güvenlik (polis, asker) alanlarında çalışan bireylere göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aslan ve Yıldırım (2017) yapmış oldukları çalışmada bu araştırmayla aynı doğrultuda bağlamsal performansın çalışılan alan değişkenine göre farklılık gösterdiğini sonucuna ulaşmıştır.

Mobbing ve bağlamsal performansı arasındaki ilişkiyi ölçtüğümüz korelasyon analizi verileri incelendiğinde, mobbing algısı düzeyi ile bağlamsal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışma hayatında mobbing davranışları arttıkça çalışanların performansları azalmaktadır. Analiz sonucunda

mobbingin genel çalışan performans üzerinde olumsuz etkisinin olduğu, mobbinge uğrayan çalışanların bağlamsal performanslarının azaldığı saptanmıştır. Çınar ve Akpunar, (2017) tarafından yapılan araştırmada, mobbingin çalışanın iş performansı, üzerinde olumsuz etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Araştırmada mobbingin kamu çalışanlarının bağlamsal performansı üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. Çalışanların performanslarını yükseltebilmek için, mobbing olgusunun çalışma hayatından mümkün olabildiğince çıkartmak gerekmektedir. Araştırmada kamu çalışanlarının mobbing algı düzeyleri ile bağlamsal performansları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda kamu çalışanlarının mobbing algı düzeyleriyle performansları arasında negatif ilişkinin olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile kamu çalışanlarının mobbinge uğrama düzeyleri arttıkça performansları düşmektedir. Araştırmada mobbingin bağlamsal performans üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda mobbingin kamu çalışanlarının bağlamsal performansı üzerinde olumsuz etkisinin olduğu, mobbinge uğrayan çalışanların performanslarının azaldığı saptanmıştır. Çalışanların bağlamsal performanslarını artırmak için, mobbing olgusunun çalışma hayatından mümkün olabildiğince çıkartmak gerekmektedir.

5.2. Gelecekteki Çalışmalar ve Uygulamalar İçin Öneriler:

‘Mobbing algısı ve bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır’ hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç araştırmanın amacına ulaştığı anlamında gelmektedir. Sonuç olarak, bağlamsal performansı artırmak için bazı yönetim uygulamalarının gerçekleşmesi, bunların mobbinge olan ilişkisinin analiz edilmesine bağlıdır. Bu ilişkiyi değerlendirmenin yöneticilerin daha rasyonel kararlar almasına yardımcı olduğu ve böylece işgörenlerin kendilerini rahat hissedebilecekleri söylenebilir.

Analiz sonuçlarına bakıldığında, kurumlarda mobbinge mücadele edilmesi gerektiği görülmektedir. Bu mücadele yalnız mağdurla kısıtlı kalmamalı ve yönetim tarafından da desteklenmelidir. Aksi takdirde başarı mümkün değildir. Kurumlarda adil bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak, çalışanlar arasındaki ayrımcılığı ortadan kaldırmak, pozisyona doğru kişiyi seçmek, iş tanımlarını oluşturmak, monotonluğu önlemek için iş rotasyonunu sağlamak, işyerinde psikolog istihdam etmek, çalışanları hakları ve zorbalıkla nasıl mücadele edileceği konusunda eğitmek ve mobbing davranışını disiplin cezası olarak yazmak bu davranışı önlemeye yardımcı olacaktır. Günümüz kurumları ve yöneticileri yoğun bir rekabet ve değişimle mücadele etmek zorunda kalan insan faktörünün farkına varmalı,

Çalışanların kurumuna bağlı kalma isteğine sahip olmalarının ve verimlilik artışının, iřęörenlerin bağlamsal performansının arttırmasına dayalı olduğunun bilincinde olmalıdır.

Son olarak, bu konu üzerinde yapılacak çalışmaların farklı özel sektörlerde ya da kamu kurumlarında yapılması daha farklı bakış açıları ortaya çıkarabilecektir. Çünkü özel sektör iş koşulları ile kamu sektörü iş koşulları arasındaki farklılıklar ve kamu kurumlarının birbirinden farklı özelliklerinden dolayı yapılacak çalışmalarda sonuçlar daha farklı çıkabilecektir. Farklı sektörlere ait risk haritalarının yapılması yöneticilere mobbingi önleme ve bağlamsal performansı artırması konusunda destek olacaktır. İleriki çalışmalarda mobbing algısının bağlamsal performansla olan ilişkisi farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek risk haritası oluşturulması hem kamu hem özel sektörde aynı araştırmada ele alınması önerilebilir.

KAYNAKÇA

Aquino, K.(2000).“Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style”. *Journal of Management*. 26(2) : 171-193.

Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. MPM Yayınları, Ankara.

Akbıyık İ. (2013). İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Bireysel ve Kurumsal Mücadele için Öneriler, *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(2):33-38.

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

Akgeyik, T. – Güngör, T. – Uşen, M. - Omay, Ş. (2009).“U.İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi” *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, S.56.

Akı E., Demirbilek T. (2010) ‘Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi’, *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 6(11),80-96.

Aksoy, M. S. ve Özdevecioğlu, M. (2006). Organizasyonlarda İnsan Kaynaklarının Dışarıdan Hizmet Alımı Yolu ile Temininin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirilmesi, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum.

Aksoy, Ş. K.,& Çiçek, H. (2021). Psikolojik Güçlendirmenin Bağlamsal Performans Üzerine Etkisinde Çalışan Mutluluğunun Aracılık Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (59), 391-420.

Aktop, G., N. (2006). *Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Altan, Y.(2006). Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum.

Anafarta N, Sarvan F, Yapıcı N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz ktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15: 111-137.

- Atalay, İ.** (2010). *Mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kamu sektöründen bir örnek* .(Master's thesis). Atılım Üniversitesi Sosyal Enstitüsü, Ankara.
- Atkinson RL, Atkinson RC, Hilgard ER.** (1995). *Psikolojiye Giriş*. (Çev.) Kemal Atalay-Mustafa Atalay-Aysun Yavuz, Sosyal Yayınlar, İstanbul.
- Atman, Ü.** (2011). “İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing”, *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*. 3, 157-174.
- Arpacioğlu, G.**(2003). İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz, *HR Dergisi* , Kasım-Aralık:1-7.
- Arpacioğlu, G.** (2009). Mobbing, <http://mobbingyardim.wordpress.com/isyerinde-stresin-gizlikaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz>.
- Apak, E. G.** (2009). *Yıldırma Eylemleri ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, M., & Yıldırım, A.** (2017). Hastanede çalışan hemşirelerde bağlamsal performans ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliği, *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 14(2), 104-111.
- Aydın, İ. S.** (2008). *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Algısına İlişkin Bir Alan Çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aytaç, S. ve Bayram, N.** (2011).İşyerinde Şiddet, (1. basım). İstanbul. Beta BasımYayın Dağıtım.
- Aytaç, M., ve Öngen, B.** (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi* (5), 14-22.
- Bağcı, Z.,** (2014), "Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 58-72.
- Barret, P.** (2007). Structural Equation Modelling: Adjudging Model Fit. *Personality And Individual Differences*, 42, 815-824.
- Barutçugil, İ.** (2002). “Performans Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Baykal, A., N.** (2005). *Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze*. Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Baykal, C.** (2014). *Eski Bir Suç, Yeni Bir Tanım; Mobbing*. Türk Kütüphaneciliği, 28(4), 629-634.

- Baysal, A. C. ve Tekarlan, E.** (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. 2. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Byrne, B. M.** (2012). *Structural Equation Modeling With Mplus: Basic Concepts, Applications, And Programming*. New York, NY: Routledge Taylor And Francis Group.
- Benligiray, S.** (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir.
- Bilgel, N., Aytaç, S., Bayram N.** (2004). Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı: Mobbing. Proje No:T-2003/38), Bursa.
- Bingöl, D.** (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım
- Binici, Z.** (2016). Stres ve Etkileri Yazı Dizisi. Aktüel Psikoloji Ruh Sağlığı Haber Portalı.
- Bucuklar, N. M. (2009).** *Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Tükenmişlikleri ve Bazı Değişkenler ile İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bullying at Work,** (1999). (Online) (erişim tarihi 4 Nisan 2007)(<http://www.ihc.org.uk/members/pub/pub/factsht/64fact.htm> , November)
- Bükülmez, K.** (2013). *Çalışma Hayatında İş Performansını Etkileyen Faktörler:Altınova Tersaneler Bölgesi Örneği*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Büyükgöze H, Özdemir M.** (2017) Examining job satisfaction and teacherperformance within affective events theory. *İnönü Üniversitesi Journal of the Faculty of Education*, 18(1): 311-325.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., Platts, K.** (2003). Implementing Performans Measurement Systems: a Literature Review. *International Journal of Business Performans Management*, 5 (1), 1-24.
- Bozbel S., Palaz S.**(2007). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları. *Tisk Akademi*, 2(3):67-79.
- Borman, W.C. ve Motowidlo S.J.** (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. Schmit N. ve Borman, W.C. (Ed.), *Personal Selection in Organizations*, 71-98. San Fransisco: JosseyBass.
- Can, H.**(2005). *Organizasyon ve Yönetim*. (7. baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M.** (2006). *Örgütsel Davranış*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 23-35.

Candan , H., ve İnce, M. (2014). Mobbingden (Bezdiri) Tükenmişliğe Giden Yol: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 56-85.

Cambridge International Dictionary, (1995). Cambridge University Press

Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, M. D. Dunnette and L. M. Hough (ed).Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Consulting Psychologists Press. Cilt: 1, s: 687-732. PaloAlto.

Cemaloğlu, N.(2007). Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), Ankara.

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

Conway, James M. (1999). Distinguishing Contextual Performance From Task Performance For Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84, 3–13.

Coşkun R, Altunışık R, Yıldırım E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Cotton, P. (2004). Developing an Optimal Organisational Climate. *Paper Present Totowards Australia's Safest Workplaces Conference*.

Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.

Çalış Duman, M. ve Akdemir, B. (2016). Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2), 29-52.

Çalış, M. & Tokat, B. (2013), “Örgüt Yapısı ve Mobbing İlişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun İli Örneği”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt; 68, Sayı; 4, ss. 103-120.

Çalışkan, O. (2005). *Turizm işletmelerinde çalışanlara yapılan yıldırma davranışları*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Çakmak, N.&Ocaklı, E.(2008).Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?. *Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği*, s.212-230.

Çasgem, Ç. (2013). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Bilgilendirme Rehberi. Ankara: Çasgem.

Çelenk, İ.(2015). Örgütlerde Duygusal Zeka ve Psikolojik Yıldıırma: Bir Araştırma,

Çetin, A. (2015). *İş Hayatında Yıldıırmanın (Mobbing) Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Bir Kamu Kurumuna Yönelik Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Çınar, O. ve Akpunar, E. N. (2017). Mobbing ve İş Performansına İlişkin Öğretmen Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (37), 41-58

Çivilidağ, A. (2015). Farklı Örgütsel Yapılarda İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Yaygınlığı, Önlenmesi ve Cinsiyet Değişkeni Üzerine Nitel Bir Analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 46, 118-146.

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing/İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri.* Timaş Yayınları, İstanbul.

Çolakoğlu Ü, Ayyıldız T, Cengiz, S. (2009) Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 20(1): 77-89.

Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.

ÇSGB (2013). İşyerinde Psikolojik Taciz Mobbing. Yayın No:87, Ankara, www.sgk.gov.tr.

Çukur, C. (2012). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*. 26 (2), 34-48.

Davenport N.,Schwartz R, Elliott G.(2003). *Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz.* (Çev) Osman Cem Önertoy, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Davenport, N., Elliott, G., & Schwartz, R. (2014). *Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz.*(Çev.) O. Önertoy, İstanbul: Ray Yayıncılık.

Daud, K.A.M., Khidzir, N.Z., Ismail, A.R. and Abdullah, F.A. (2018). Validity and reliability of instrument to measure social media skills among small and medium entrepreneurs at Pengkalan Datu River. *International Journal of Development and Sustainability*, 7(3), 1026-1037 .

Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Y.8 ,S.15, İstanbul.

Demir, Y.,& Çavuş, M. (2009). Mobbingin kişisel ve örgütsel etkileri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), s. 13-23.

Devonish D, &Greenidge D. (2010). The Effect Of Organizational Justice On Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviours, And Task Performance: Investigating The Moderating Role Of Ability-Based Emotional Intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75–86.

Divincová, A., and Síváková, B. (2014). Mobbing At Workplace and Its Impact On Employee Performance. *Human Resources Management & Ergonomics*, 2, 20-34.

Dikmen B., & Özpeynirci Ö. (2010) ‘Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri ile Melez Bir Yöntem Uygulaması’, *Hacettepe İİBF Dergisi*, 28(1), 71-104

Di Martino, V., Hoel, H.,& Coopeer, Cary, C. (2003). “Preventing Violence and Harassment in the Workplace”, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Dinçay, İ. H.(2020). Mobbing Etki Analizi Yönetimi ve Hukuki Boyutları, *Journal of International Social Research*, 13 (73).

Duffy, M. & Sperry, M. (2007). “Mobbing: Individual And Family Health Consequences”, *The Family Journal: Counseling And Therapy For Couples And Families*, XV/4, 398-404.

Duman, M.,& Akdemir, B. (2016). Mobbing ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2), s. 29-52.

Doğan, Y. & Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 165-190.

Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.

Dokuzer, B. (2018). *Mobbing Algısının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri (Niğde İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama)*.(Yüksek Lisans Tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Döven, S., Bozkurt, G., & Ardıç, K. (2005). 360 Derece Geribildirim Sistemi ve Akademik Personel Üzerine Uygulanabilirliği Üzerine Bir Uygulama (GOP Üniversitesi Örneği). *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 12-14.

Editrice, Bologna. & Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. (4. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ege, H. (1999), *Mobbing: Che Cos'è il Terrore Psicologico sul Posto di Lavoro*, Pitagora

Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work, *International Journal of Manpower*, 20(1/2): 16–27.

Einarsen, Stale ve Hoel, Helge ve Notelaers, Guy, (2009). Measuring Exposure to Bullying and Harassment at Work: Validity, Factor Structure and Psychometric Properties of The Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44.

Einarsen, S.(2000), *Bullying and Harrassment at Work: Unveiling an Organizational Taboo, Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems*, Brisbane: Griffith University, 7-13.

Ekinci, S., (2018), *"Profesyonel Öğrenme Topluluğu, Psikolojik Sahiplenme Ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki"*.(Doktora Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Ekiz, V. (2010). *İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 248, İstanbul.

Eren, E. (2001).*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul.

Ertaş, H.,& Kırac, F. (2018). Sağlık sektöründe mobbing. *International Anatolia Academic Online Journal*, 4(2), s. 36-46.

Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 210-223.

- Ertürk, A.** (2013). Yıldırma Davranışları, Nedenleri ve Sonuçları. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 146-169.
- Eroğlu, F.** (2004). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Evren, E.Ş.**(2020). Kurumsallaşma, ikili bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki:Otel mutfak çalışanları üzerinde bir araştırma. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin.
- Fettahoğlu, O.** (2008). *Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Örgütlerde Bir Uygulama.*(Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ferrari, E.** (2004). “Raising Awareness on Mobbing AN EU Perspective”, Daphne Programme, European Comission, April.
- Fındıkçı, İ.** (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Field, T.** (2006). Bullying in a Public Sector Organization Being Privatised. (Online) (erişim tarihi 20 Mart 2006) (<http://www..bullyonline.org/personel.htm>).
- Field, A.** (2013). Discovering statistics using IBM SPSS statistics. Sage.
- George, D. & Mallery, M.** (2010). SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 10/e. Pearson Education.
- Gül, C.,** (2013). “*Bankacılık Sektöründe Görev Performans ve Bağlamsal Performans; Yalova İlinde Bir Araştırma*”.(Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran, Yalova.
- Günay, Z.** (2015). *İş tatmini 360 derece performans değerlendirme ve algılanan performans ilişkisi: Bir telekomünikasyon şirketi örneği.*(Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Güneş Ertuna, D. ve Ertuna, E.** (2015). Yıldırma (mobbing): kuramsal bir çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 127-138.
- Gün, H.** (2009). Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz İşyeri Sendromu (Mobbing/Bullying). Ankara: Lazer Yayıncılık.
- Güngör, M.** (2008). Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, Derin Yayınları, İstanbul, ss: 147-549.

Gürbüz, S. (2006), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, cilt: 3, sayı: 1, s. 48-75.

Gürbüz S ve Şahin F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar, Ankara.

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

Güveyi, Ü. (2013). "Memur Disiplin Hukukunda Mobbing", *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 17(2): 1455-1481.

Gümüş, A., ve Bayat, F. (2021). Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Sinizmin Rolü: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, *Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, cilt:4, sayı:1, sayfa,117-138.

Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of vocational behavior*, 55(2), 254-275.

Gök, S. (2013). İşyerinde Psikolojik Taciz: Tarafları, Aşamaları ve Etkileri, 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Paneli ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM):35.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlemenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1), 155-169

Hirigoyen, M. F. (1990). Manevi Taciz: Günümüzde Sapkın Şiddet, Çev. Heval Bucak, Güncel Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul.

Hockley, C. (2004). Mobbing: Children the Unlikely Victims. Workplace Mobbing Conference, 14- 15 October, Brisbane Australia.

Horvat, B.K. & Milan, M. (2012). "Attitudes Toward Workplace Mobbing In Slovenian Research Organisations", *Organizacija / Research Papers*, XLV/4, 159-173.

Ittner, C. D., Larcker, D. F., Randall, T. (2003). Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *The Journal of Accounting, Organizations and Society*, 28, 715-741.

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, (Erişim Tarihi: 10.10.2015, <http://www.ombudsman.gov.tr/contents/files/688B1--Insan-Haklari-Evrensel-Beyannamesi.pdf>)

Jawahar, I. M., ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (4), 330-349.

Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance*, 21(2), 138-157.

Kalaycıoğlu, E. (2018). *Kariyer uyum yeteneğinin çalışanların iş performansına etkisi.*(Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bartın.

Katau,A.,Budhwar, P.S.(2006).Human Resource Management Systems and Organizational Performance: A Test Of A Mediating Model In The Greek Manufacturing Context, *Int. J. Human Resource Management*, 17(7).

Karacaoğlu, K., Reyhanoğlu, M. (2006). “İşyerinde Yıldırma, KKTC’deki Sağlık Sektöründe ÇalışanlaraYönelik bir Uygulama”, 14. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, ss.171-179.

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

Karshoğlu, G.(2011). *İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi .*(Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kaya, Ü. Z. K. (2022). Mobbing Algısının Demografik Faktörlere Dağılımı: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Sciences (JOSHAS JOURNAL)*, 8(59).

Kaymakçı, H. (2008). *Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma).*(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kelly, D.,J.(2006). “Workplace Bullying, Women and Workchoices, in Proceedings of Our Worklives”, National Conference on Women and Industrial Relations, 12-14 July, Brisbane, <http://ro.uow.edu.au/artpapers/24>

Kılıç, T. S. (2006). *Mobbing (İşyerlerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri.* (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Kırel, Ç. (2008). “Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 1806, Eskişehir.

Koc, M.ve Bulut, H.U. (2009). “Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi”, International Online Journal of Educational Sciences, I/1, 64-80

Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği. 10.Basım, Arıkan Yayınevi, İstanbul.

Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. (11. baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Kök Bayrak, S. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 25-27 Mayıs, Erzurum.

Kök, S. (2006). “İş yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma”; 14. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, ss. 161-170.

Kutlu, F. E. (2006). *İşyerinde duygusal tacizin (mobbing) çalışanın tükenmişliği üzerine etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kurt, E. (2013). *Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Laçiner, V. (2006). “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”,<http://www.stratejigundem.com/makale>.

Lam, S. S. ve Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: an experimental study of process versus results and group versus individual approaches, *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 445-457.

Leymann, H. (1996), The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5: 165–184.

Leymann, H. (2011).Bullying; Whistleblowing, The Mobbing Encyclopaedia.

Leymann, H. ve Gustafsson, A. (1996). Development of Post-traumatic Stress Disorders, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 251–275.

Leymann, H. (2006).“Bullying; Whistleblowin: The Relationship Of Mobbing To Conflict,TheMobbingEncyclopaedia”,<http://www.leymann.se/English/11320E.HTM>.

- Little, T. D., Rhemtulla, M., Gibson, K., ve Schoemann, A.** (2013). Why the items versus parcels controversy needn't be one. *Psychological Methods*. 18(3), 285-300.
- Lokmanoğlu, S.** (2017). İşyerinde Psikolojik Taciz, *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi* (30), 377-422.
- Lokmanoğlu, S.** (2019). İşyerinde Psikolojik Taciz Mobbing. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Işık, E.** (2007). *İşletmelerde mobbing uygulamaları ile iş stresi ilişkisine yönelik bir araştırma.*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İlhan Ü.**(2010).İşyerinde psikolojik tacizin (mobbing) tarihsel arka planı ve Türk hukuk sisteminde yeri. *Ege Akademik Bakış*, 10, 1175-1186.
- İzmir, G. ve Fazlıoğlu A.**(2010). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları No: 6.
- İzmir, G. ve Fazlıoğlu, A.**(2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, No:6, TBMM Basınevi.
- Pugh, S. D.** (1991), *Organizational Behaviour*, Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.
- Regnet, E.** (1999). Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır?. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 14(2).
- Reilly R.R., Aronson Z.H.** (2009) *Managing Contextual Performance*. İçinde Smither W. ve London M. (Ed), *Performance Management, Putting Research into Action*’, *John Wiley&Sons*, 297-328.
- Resmi Gazete.** (1982, 10 18). T.C. Anayasası.
- Resmi Gazete.** (2011, 03 19). İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi.(27879).
- Rousseau, D. M. ve Parks, J. P.** (1993). “The Contracts of Individuals and Organizations” *Research in Organizational Behavior*, Sayı; 15, ss.1-43.
- Sabuncuoğlu, Z.** (1984). *Personel Yönetimi*, A.Ü. “Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları” Vakfı Yayınları, 2. Baskı, Eskişehir.
- Salin, D.** (2001). Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies For Measuring Bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10 (4), 425-441.

Salin, D. (2003a). Workplace Bullying Among Business Professionals: Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences, Helsingfors.

Saltık, Z. (2016). *Stresin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Sandvik, P. L. (2003). The Communicative Cycle of Employee Emotional Abuse: Generation And Regeneration of Workplace Mistreatment. *Management Communication Quarterly*, 16(4), 471-501.

Saunders, P., Huynh, A., & Goodman-Delahunty, J. (2007). Defining workplace bullying behaviour professional lay definitions of workplace bullying. *International journal of law and psychiatry*, 30(4-5), 340-354.

Saygılı, M., Erigüç, G. ve Özer, Ö. (2016). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Performansı Düzeylerinin Belirlenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (49), 485-500.

Scutt, J. (2005). Women and Workplace Mobbing, Women in the Workplace Seminar Series, Department for Community Development Government of Western Australia.

Savaş F. B. (2007), “İşyerinde Manevi Taciz”, Beta Basım, İstanbul.

Smith, P. C. ve Goddard, M., (2002). Performance management and operational research: a marriage made in heaven?, *Journal of The Operational Research Society*, 53(3), 247-255.

Stone-Romero, E.F., Alvarez, K., Thompson, L.F. (2009). “The Construct Validity Of Conceptual And Operational Definitions Of Contextual Performance And Related Constructs.”, *Human Resource Management Review* 2009; 19, ss. 104–16.

Suliman, A.M.T. (2001). Work Performance: Is it One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (6), 1049-1061.

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

Soysal, A. (2009) İş Yaşamında Stres, *Çimento İşveren Dergisi* 2(1): 17-40.

Şahin, H. M. (2003), Sporda Şiddet ve Saldırganlık, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Şener, O (2013).** “Genel Kamu Liselerinde Psikolojik Yıldıırma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (KAREFAD)*, 1 (1), 47-64.
- Şimşek, M. Ş. (2001),** Yönetim ve Organizasyon, 6.Basım, Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- Şimşek, E.S. (2009).** *Yıldıırma ve Yıldıırma Mağduru Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*(Yüksek Lisans Tezi).İstanbul.
- Mathisen, G.E., Einarsen, S. ve Mykletun, R. (2011).** TheRelationship Between Supervisor Personality, Supervisors’ Percieved Stress And Workplace Bullying. *Journal of Business Ethics*, C. 99(4), 637-651.
- Matthiesen, SB. ve Einarsen, S. (2010),** Bullying in The Workplace: Defination, Prevalence, Antecedents, Consequences, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, C. 13, No: 2, ss.202-248.
- Matthiesen, SB. ve Einarsen, S. (2007).** Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences. *Violence and Victims*, 22(6), 735 – 753.
- Mayhew, C., McCarthy, P., Chappell, D., Quinlan, M., Barker, M., Sheehan, M., (2004).** Measuring The Extent of Impact from Occupational Violence and Bullying on Traumatished Workers. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16(3), 117-134.
- Mcgrath, G.R. (1995).** Defining and Developing Competence. *Strategic Management Journal*, Vol. 16(4), 251.
- Minibaş-Poussard, J. ve İdiğ-Çamuroğlu, M. (2009).** Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kabus, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Mizrahi R.(2013).** Çalışma Hayatında Mobbinge Mücadele Yöntemleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5 (2), 443-452.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. ve Schmit, M.J. (1997).** Theory of Individual Differences İn Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
- Morillo, C.R. (1990).** The Reward Event and Motivation. *The Journal of Philosophy*, 87 (4), 270.
- Mutlu, N. (2013).** *Öğretmenlere Göre Psikolojik Yıldıırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.*(Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Neumann, J, H. (2000).** “Injustice Stress and Bullying can be Expensive”, 28 June, *Workplace Bullying Conference Paper*, Oakland, California.

Namie, G. and Namie, R. (2009), “The Bully At Work”, Sourcebooks Inc.,Naperville/Illinois.

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

Tarakçı A. ve Kaya, H. (2009) “Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Özyeterlilik Algılamasıyla İlişkisi”, 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Eskişehir.

Tetik, S.(2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12(18) , 81-89.

Tınaz, P. (2006).İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Basım Yayım: İstanbul.

Tınaz, P. (2006b). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi* (11), 11-22.

Tınaz, P. (2006c). Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing, *Toprak İşveren Dergisi*, (71), 4-14

Tınaz, P. (2008).İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), (2. baskı). İstanbul, Beta Basım.

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

Tınaz, P., Gök, S., ve Karatuna, I. (2010). Türkiye'de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *Öneri Dergisi*, 9(34), 1-11.

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

Tınaz, P., Bayram, F. ve Ergin, H.(2008). Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing). İstanbul: Beta Yayınevi.

Tigrel, E. Y., Kokalan, O. (2009). Academic mobbing in Turkey. *International Journal of Educational and Pedagogical Sciences*, 3(7), 1473-1481.

Tutar, H. (2004).İşyerlerinde Psikolojik Şiddet, 3.Baskı, Platin Yayıncılık: Ankara.

Tutar, H. (2007). *İşyerinde Psikolojik Şiddet, Mobbing.*(<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/anasayfa-mobbing.htm>)

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

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196-218.

Turnalı, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerine etkisi*. (Yüksek Lisans Tez). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.

Türk Dil Kurumu, (03.03.2016). Türkçe Sözlük. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayını. **TDK Sözlük**: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alınmıştır.

TDK, (2015). *Türk Dil Kurumu*. (Erişim Tarihi: 10.06.2015 www.tdk.gov.tr)

Türker, E. (2019). *İşkoliklik ile tükenmişlik ve görev performansı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Ankara.

Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, (2010),İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, No:6, TBMM Basımevi, Ankara.

Tokat, M. B., Cindiloğlu, M., ve Kara, H. (2011). Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing. Kütahya: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Torun, E. (2011). Üniversite (yüksek öğretim) ve mobbing. Adli Bilimciler Derneği, TOBB Etü Hukuk Fakültesi, Mobbing Mücadele Sempozyumu, 8.

Torrington, D. ve Hall, L. (1995). *Personnel Management: HRM in Action*. Prentice Hall. USA

Uyargil, C. (2008), “Performans Değerlendirme”, iç. Cavide Uyargil (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi, Üçüncü Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, ss. 244–302.

Uyargil, C. (2013), Performans Yönetim Sistemi, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 71-85.

Ünal, Ö. F. ve Karaoğlu, Z. (2013). Psikolojik Şiddetin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Büro Sekreterleri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Büro Yönetimi Özel Sayısı, 175-192.

Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 183-207.

Valibayova, G. (2018). *İş güvencesizliği algısının iş stresi ve iş performansına etkisi: Araştırma görevlileri üzerine bir çalışma.*(Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Samsun

Van Dyne, N.L. ve LePine J.A. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 853-868.

Van Scotter, James R. ve Motowidlo S.J. (1996). "Interpersonal Facilitation And Job Dedication As Separate Facets Of Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, 81, ss. 525–531.

Vasquez-Colina, M. D. (2005). *Relationships among demographic variables, organizational culture, interpersonal self-efficacy and perceived job performance.* (Doctoral Dissertation), Department of Leadership, Foundations and Human Resource Development, University of Louisville, Kentucky.

Vartia, M. (1996). "The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 2, pp. 203-214.

Vickers, Margaret H., (2010), Symposium: Bullying, Mobbing and Violence in Organizational Life, *Administrative Theory & Praxis*, C. 32, No: 1, ss.7-24.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome.* Lexington, MA. Lexington.

Öcel, H. (2013). Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: Örgütsel bağlılığın aracı rolü, *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(71), 37-53.

Örnek, F.E.(2017). *Örgütsel stresin işgören performansı üzerinde etkileri ve stresyönetimi: Kamu ve özel sektör bankacılığı üzerine bir uygulama.*(Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.

Özbay, T. (1996). *İşletmelerde performans yönetim sisteminin kullanılma amaçları ve performans yönetim sisteminde karşılaşılan sorunlar ve bir araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Özdemir, E.(2006). İşyerinde Cinsel Taciz. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4(11).

Özdevecioğlu, M. ve Kangür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 11, 53-82

Özkul, B. ve Çarıkçı, Ğ.H. (2010). Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 481-499.

Özler, D. E. ve Mercan, N. (2009). Yönetimsel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Özler, D. E., Atalay, C. G., ve Dil Şahin, M. (2008). “Mobbing”in Örgütsel Bağlılık Üzerine Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22).

Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.

Öztürk, Ü. (2006). Organizasyonlarda Performans Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Özsoy, İ. (2012). The Mobbing and its Relationship with Demographic Characteristics, Personality Characteristics and Psychological Disorders Among Employees Who Work at High Schools in Northern Cyprus, Near East University Graduate School of Social Sciences. Kuzey Kıbrıs.

www.tdk.gov.tr,07.11.2013

Werner, J. M. (2000). Implications of Ocb and Contextual Performance For Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, (1), 4-5.

Westhues, K. (2002). At the Mercy of MOB. *Occupational Health and Safety*, 18 (8), 30-36.

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

Yamada, D. (2004). “Global Perspective On Workplace Harassment Law: Proceedings Of The 2004 Annual Meeting, Association Of American Law Schools Section On Labor Relations And Employment Law”,

Employee Rights And Employment Policy Journal, 8(1), 151-194.

Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler, SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmış* .(Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 55, 243-264

Yeni, G. K. (2013). *Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz*. Ankara: Türk Metal Yayınları.

Yıldız, S. (2007). *İşyerinde istismar davranışlarının psikososyal boyutu ve bir uygulama*.(Yayımlanmamış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Yıldız, S. ve Kılış, İ.(2010) .Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 1(1), 135.

Yıldız, S. Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi* 21, (1), 233-249.

Yılmaz, H.,ve Kaymaz, A. (2014).Kurumsal bir risk unsuru: Mobbing (iş yerinde psikolojik taciz, *Denetim*, (14),73-81.

Yılmaz, S.,& Köseoğlu, D. (2020). İl sağlık müdürlüğünde çalışanların mobbing algısı. *Turkish Studies-Social*, 15(1), 767-787.

Youndt, M.A. ve Snell S.A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.

Yumuşak, S. (2008), “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(3), 41-251.

Yumuşak, H. (2013). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Bezdiri (Mobbing) Yaşama Düzeyi İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Tokat İl Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi).Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yurttaş ,Y. (2019). *Çalışanların etkileme taktiklerinin örgütsel bağlılık, iş performansı ve iş stresine etkisi, Kimya sektöründe bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi).Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.

Yüçetürk, E.(2002a). “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları Düş mü? Gerçek mi?”<http://www.bilgiyönetimiorg/cm/paper/yaz.ark.php>, (28.11.2005).

Yüçetürk, E.(2002b). “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”, <http://www.bilgiyönetimi.org/cm/paper/yaz.ark.php>, (28.11.2005).

Zade, Erdeniz, N. (2018). *İşyerinde Yalnızlığın Çalışan Performansına Etkisi. Yayımlanmamış* .(Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zapf, D., Knorz, C., Kulla, M. (1996). On the Relationship between Mobbing Factors and Job Content: The Social Work Environment and Health Outcomes.*European Journal of Work and Organizational Psychology* 5: 215-237.

Zapf, D.(1999). “Organizational, Work, Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”,*International Journal Manpower*, Vol.20 (1/2), pp. 70-85.

EKLER

EK-1 Anket Formu:

Bu anket çalışması Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim üyelerinden Prof. Dr. İsa İPCİOĞLU'nun danışmanlığında Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı çerçevesinde hazırlamakta olduğum "Mobbing Algısının Bağlamsal Performansa Etkisi: Kamu Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezi için veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket çalışması sonucunda elde edilen veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Veriler hiçbir şartta herhangi bir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır. Çalışmamıza ilgi gösterdiğiniz ve anketi cevaplamak için zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Gülşen KARACA

Demografik Bilgiler Açıklama: Lütfen durumunuzu en iyi yansıtan ilgili seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

Kişisel Bilgiler	
1	Cinsiyetiniz? <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2	Yaşınız? <input type="checkbox"/> 18 -25arası <input type="checkbox"/> 26-35arası <input type="checkbox"/> 36-45arası <input type="checkbox"/> 46-55arası <input type="checkbox"/> 56ve üzeri
3	Eğitim Durumunuz? <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
4	Medeni Durumunuz? <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
5	Hangi Alanda Çalışıyorsunuz? <input type="checkbox"/> Eğitim <input type="checkbox"/> Sağlık <input type="checkbox"/> Güvenlik (Polis, Asker) <input type="checkbox"/> Adalet <input type="checkbox"/> Bankacılık <input type="checkbox"/> Diğer
6	Kurumdaki Hizmet Yılıınız? <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıllar arası <input type="checkbox"/> 6-10 yıllar arası <input type="checkbox"/> 11-20 yıllar arası <input type="checkbox"/> 20 yıl ve üzeri
7	Mesleğiniz? <input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Orta Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Sözleşmeli Memur <input type="checkbox"/> Kadrolu Memur <input type="checkbox"/> İşçi <input type="checkbox"/> Diğer
8	Aylık Geliriniz? <input type="checkbox"/> 5.500 TL ve altı <input type="checkbox"/> 5.500 TL-8.500 TL <input type="checkbox"/> 8.500 TL-10.500 TL <input type="checkbox"/> 10.500 TL-13.500 TL <input type="checkbox"/> 13.500 TL-15.500 TL <input type="checkbox"/> 15.500 TL-18.500 TL <input type="checkbox"/> 18.500 TL-20.000 TL <input type="checkbox"/> 20.000 TL ve üzeri

EK-2

	MOBBİNG ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Başarımı etkileyecek bilgiler benden saklanıyor.					
2	Yeterlilik düzeyimin altındaki işlerde çalıştırılarak küçük düşürülüyorum.					
3	Yeterlilik seviyemin altındaki işleri yapmam isteniyor.					
4	Önemli alanlardaki sorumluluklarım kaldırılıyor veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştiriliyor.					
5	Hakkımda dedikodu ve söylentiler yayılıyor.					
6	Görmezden geliniyorum, dışlanıyorum, önemsenmiyorum.					
7	Kişiliğim (örn: alışkanlıklar ve görgü), tutumlarım veya özel hayatım hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söyleniyor.					
8	Bağırma veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi oluyorum.					
9	Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolumu kesme gibi gözdağı veren davranışlara maruz kalıyorum.					
10	İşi bırakmam konusunda imalı davranışlara maruz kalıyorum.					
11	Yanlış ve hatalarımsürekli hatırlatılıyor.					
12	Yaklaşımların dikkate alınmayıp yok sayılıyor veya düşmanca tepkilerle karşılaşıyorum.					
13	İşimle ilgili çabalarım hakkında bitmek bilmeyen eleştirilere maruz kalıyorum.					
14	Fikir ve görüşlerim dikkate alınmıyor.					
15	Hoşlanmadığım şakalara maruz kalıyorum.					
16	Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler bana veriliyor.					
17	Suçlama ve ithamlara maruz kalıyorum.					
18	İşim sürekli denetleniyor.					
19	Hakkım olan bazı şeyleri (örneğin; hastalıkizni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemem için baskı yapılıyor.					
20	Aşırı alay ve sataşmalara konu oluyorum.					
21	Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz kalıyorum.					

EK-3

BAĞLAMSAL PERFORMANS ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	KesinlikleKK atılıyorum
1	Yöneticim olmadığında bile kurallara uyarım.					
2	Çalışma arkadaşlarımla işbirliği yaparım.					
3	İşimi yaparken karşıma çıkan engelleri aşmada ısrarcıyım.					
4	İş yerinde tertipli ve düzenli bir duruş sergilerim..					
5	İşim dışındaki ek görevlere istekli olurum.					
6	Yönetim tarafından onaylanmayan yöntemlerden kaçınır, kurallara uyarım.					
7	Zorlu görevleri üstlenmekte istekliyimdir.					
8	Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek konusunda istekliyimdir.					
9	İşteki önemli detaylara dikkat ederim.					
10	Yöneticimin vermiş olduğu kararların arkasında dururum.					
11	Yeterli iş disiplinine sahibimdir.					
12	İş arkadaşlarım bir problemle karşılaştıklarında onları cesaretlendirir ve desteklerim.					
13	İşimle ilgili problemleri çözmede inisiyatif kullanırım					
14	Öz disiplin ve oto kontrol sahibiyim					
15	Zorlu görevlere atanırken büyük istek duyarım.					
16	Gerek kurumumun etkinliği gerekse çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için gönüllü olarak işimin gereğinden fazlasını					

Anketimiz bitmiştir.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.