

**T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**İŞ HAYATINDA UYGULANAN MOBBİNGİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ: BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI TÜRK BİLİŞİM SEKTÖRÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kübra EĞER  
(Y1312.040021)**

**İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Bilim Dalı**

**Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ**

**Haziran, 2017**





T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.040021 numaralı öğrencisi Kübra EĞER'in "İŞ HAYATINDA UYGULANAN MOBBİNGİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI TÜRK Bİ İŞİM SEKTÖRÜ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 24.05.2017 tarih ve 2017/11 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *aybılığ* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :02/06/2017

1) Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Gürdal ASLAN

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form imzalanacaktır. Aksi halde geçersizdir.



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İş Hayatında Uygulanan Mobbingin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Uygulama Çalışması Türk Bilişim Sektörü” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. ( 02 /06/2017)

**Kübra EĞER**



*Aileme,*







## **ÖNSÖZ**

Göstermiş olduğu anlayış, rehberlik ve en önemlisi sahip olduğu vizyon ve bilgiler ile sağladığı çok değerli katkılarından dolayı tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ' a çok özel teşekkürü bir borç bilirim. Her türlü zorluğu beraber aştığım ve desteklerini her zaman hissettiğim sevgili Gönül EĞER, Emre EĞER ve Hediye KARATAŞ' a her zaman minnettarım.

**Haziran, 2017**

**Kübra EĞER**





# İÇİNDEKİLER

Sayfa

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>ix</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xvii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xix</b>
<b>1 GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Araştırmanın Konusu.....	3
1.2 Araştırmanın Amacı .....	4
1.3 Araştırma Görevleri.....	4
1.4 Araştırmanın Önemi .....	5
1.5 Araştırma Soruları .....	6
<b>2 LİTERATÜR TARAMASI</b> .....	<b>7</b>
2.1 Mobbing Konusuna Genel Çerçeveden Bakış.....	7
2.1.1 Mobbing Kavramı Ve Gelişimi.....	7
2.1.2 Mobbing Tarafları .....	14
2.1.3 Mobbing ile İlişkili Kavramlar .....	16
2.1.4 İşyerinde Yaşanan Mobbing Türleri .....	22
2.2 Mobbingin İş Tatminine Etkisi.....	24
2.2.1 İş Tatmini Yapısı Ve Etki Eden Faktörler.....	24
2.2.2 İş Yerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini .....	26
2.2.3 İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin İş Tatmini Üzerine Etkileri ....	27
2.3 İş Hayatında Verimlilik .....	29
2.3.1 Verimlilik Kavramı .....	29
2.3.2 Verimlilik Çeşitleri.....	31
2.3.3 Mobbing Faktörünün Verimlilik Üzerindeki Etkileri .....	32
2.4 Mobbingin Ortaya Çıkış Nedenleri .....	34
2.4.1 Bireysel Açıdan Kaynaklanan Nedenler .....	35
2.4.2 Örgütsel Açıdan Kaynaklanan Nedenler.....	42
2.4.3 Toplumsal Açıdan Kaynaklanan Nedenler .....	45
2.5 Mobbing Modellemeleri.....	47
2.6 Mobbingin Davranış Boyutu .....	50
2.7 Mobbingin Etkileri .....	53
2.7.1 Mobbing (Psikolojik Şiddet) Faktörünün Mağdura Olan Etkileri .....	54
2.7.2 Mobbing (Psikolojik Şiddet) Faktörünün Ailelere Olan Etkisi .....	56
2.7.3 Mobbing (Psikolojik Şiddet) Faktörünün Örgüte Olan Etkileri.....	57
2.7.4 Mobbing (Psikolojik Şiddet) Faktörünün Toplum ve Ülke Ekonomisine Olan Etkileri.....	58
2.8 Psikolojik Şiddet (Mobbing) İle Mücadele Yöntemleri .....	60
2.8.1 Bireysel Mücadele Yöntemleri .....	61

2.8.2	Yıldırma ile Kurumsal Olarak Mücadele .....	63
2.8.3	Sivil Toplum Kuruluşlarının Mücadelesi .....	65
2.8.4	Devlet Mücadelesi .....	66
<b>3</b>	<b>ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>69</b>
3.1	Psikolojik Yıldırmanın (Mobbing) Verimlilik İle İlişkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Anket Uygulaması .....	69
3.1.1	Araştırmanın Amacı .....	69
3.1.2	Araştırmanın Filozofisi .....	69
3.1.3	Araştırmanın Yaklaşımı .....	70
3.1.4	Araştırmanın Kısıtları .....	71
<b>4</b>	<b>BULGU VE ANALİZLER .....</b>	<b>73</b>
4.1	Verilerin Toplanması ve Hipotezler .....	73
4.2	Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	75
4.3	Evren ve Örneklem .....	75
4.4	Araştırma Verilerinin Analizi .....	76
4.5	Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi .....	76
4.5.1	Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılım .....	76
4.5.2	Yaş Gruplarına Göre Dağılım .....	77
4.5.3	Eğitim Durumlarına Göre Dağılım .....	77
4.5.4	Kurumdaki Hizmet Süresi Durumlarına Göre Dağılım .....	78
4.5.5	Çalışma Süresine Göre Dağılım .....	78
4.6	Mobbing Uygulamaları ve Verimlilik İlişkisine Yönelik Bulgular .....	79
4.6.1	Mobbing Uygulamaları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular .....	85
4.6.2	Çalışan Verimliliği ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular .....	90
<b>5</b>	<b>SONUÇ .....</b>	<b>97</b>
5.1	Sonuç .....	97
5.2	Öneriler .....	101
	<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>105</b>
	<b>EKLER .....</b>	<b>111</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>117</b>

## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 2.1: Mobbing Kavramının Türkçe Karşılıkları.....	11
Çizelge 2.2: Mobbing İle İlgili Kavramlar .....	13
Çizelge 2.3: İşyeri mağdurlarının ortak özellikleri.....	41
Çizelge 2.4: Harald Ege Modelleme Aşamaları .....	48
Çizelge.2.5: Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Mağdura Olan Etkileri.....	54
Çizelge.2.6: Yıldırmanın psikolojik ve ekonomik maliyetleri .....	59
Çizelge 4.1: Anketin Tamamı İçin Tüm Örneklemin Güvenilirlik Testi .....	75
Çizelge 4.2: Mobbing Soruları İçin Tüm Örneklemin Güvenilirlik Testi .....	75
Çizelge 4.3: Verimlilik Soruları İçin Tüm Örneklemin Güvenilirlik Testi .....	75
Çizelge 4.4: Cinsiyetlere Göre Dağılım .....	76
Çizelge 4.5: Yaş Gruplarına Göre Dağılım .....	77
Çizelge 4.6: Eğitim Durumlarına Göre Dağılım.....	77
Çizelge 4.7: Kurumdaki Hizmet Süresi Frekans Dağılımı .....	78
Çizelge 4.8: Çalışma Hayatındaki Hizmet Süresi Frekans Dağılımı.....	78
Çizelge 4.9: Mobbing ve Verimlilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	79
Çizelge 4.10: Mobbing Uygulamaları ve Verimlilik Arasındaki İlişkinin Yönü .....	79
Çizelge 4.11: Mobbing uygulamaları ile çalışanların “Gün içerisinde yapmam gereken işleri erteliyorum” cevabı arasındaki ilişkinin incelenmesi..	80
Çizelge 4.12: Mobbing uygulamaları ile çalışanların “Mesai saati başladığında hemen işime odaklanamıyorum” sorusu arasındaki ilişkinin incelenmesi .....	81
Çizelge 4.13: Mobbing uygulamaları ile çalışanların “İşlerimi yapacak enerji / motivasyon bulamıyorum” sorusu arasındaki ilişkinin incelenmesi ..	82
Çizelge 4.14: Mobbing uygulamaları ile çalışanların “İşim ile doğrudan ilgisi olmayan şeylerle uğraşıyorum” sorusu arasındaki ilişkinin incelenmesi .....	83
Çizelge 4.15: Mobbing uygulamaları ile çalışanların “İşimi yaparken yapabileceğim altında bir performans sergiliyorum” sorusu arasındaki ilişkinin incelenmesi .....	83
Çizelge 4.16: Mobbing uygulamaları ile çalışanların “Yöneticimin emirlerine uymadım / uymuyorum” sorusu arasındaki ilişkinin incelenmesi .....	84
Çizelge 4.17: Mobbing Uygulamaları ile Yaş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	85
Çizelge 4.18: Mobbing Uygulamaları ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	86
Çizelge 4.19: Mobbing Uygulamaları İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	87
Çizelge 4.20: Mobbing Uygulamaları ile Çalışılan Kurumdaki Hizmet Süresi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	88
Çizelge 4.21: Mobbing Uygulamaları İle Çalışma Hayatındaki Toplam Süre Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	89
Çizelge 4.22: Verimlilik ile Yaş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	90
Çizelge 4.23: Verimlilik ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	91

<b>Çizelge 4.24:</b> Verimlilik İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	92
<b>Çizelge 4.25:</b> Verimlilik İle Çalışılan Kurumdaki Hizmet Süresi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	93
<b>Çizelge 4.26:</b> Verimlilik İle Çalışma Hayatındaki Toplam Süre Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	94



## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

**Şekil 2.1:** Çatışma ile Psikolojik Tacizin Etkileşimli Süreci..... 21







## **İŞ HAYATINDA UYGULANAN MOBBİNGİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI TÜRK BİLİŞİM SEKTÖRÜ**

### **ÖZET**

Sanayi devriminden itibaren devamlı gelişen dünyamız birçok yenilik ve farklılığa ev sahipliği yapmaktadır. Özellikle teknolojik çalışmalarla birlikte insanların yaşam kalitesi artmakta ve hayat kolaylaşmaktadır. Devamlı değişim ve gelişim sirkülasyonu içerisinde zaman zaman olumsuz durumlar gözlemlenmektedir. Çalışma saatlerinin uzun olması, rekabetin artması ve yoğun iş temposu, stres ve baskı ile birlikte işgören kendine zaman ayıramayacak duruma gelmekte ve psikolojik yönden zarar görmektedirler. Çağımızın en büyük tehlikesi olan psikolojik şiddet kavramını iyice anlamak gerekmektedir. Psikolojik şiddet davranışları hedef olarak seçilen birey veya bireylere karşı sistematik olarak doğrudan veya dolaylı yollarla uygulanan, mağdurun kişiliğine, mesleki hayatına ve sağlığına zarar vermek için yapılan kasıtlı ahlaka aykırı tutum ve davranışlardır.

Bu çalışmanın amacı, İstanbul'da bilişim sektöründe çalışan personellerin buldukları işletmede maruz kaldıkları psikolojik şiddet davranışlarının verimliliklerini ne derece etkilediğini ve işten ayrılmalara etkisini tespit etmektir. Ayrıca mobbingi önlemeye yönelik stratejilerin gelişmesi bakımından işverenlere, yöneticilere, insan kaynaklarına, sendika ve derneklere ve kanuni düzenlemelere yararlı olacağı arzu edilmektedir. Mobbing davranışları bilişim sektöründe çalışan personellere, fiziksel ve ruhsal açıdan zarar verdiği gibi görev ve sorumluluklarını yerine getirmesini engellemektedir. Akıl gücü ile işleyen stres ve baskının yoğun görüldüğü bilişim sektöründe meydana gelen psikolojik şiddet davranışlarını saptamak için bu araştırmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Çalışma teorik olarak anlatıldıktan sonra araştırmanın uygulama kısmında anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması demografik değişkenler, mobbing ve verimlilik soruları ile üç bölüm 38 sorudan oluşmaktadır. Ankete katılanlar birinci bölümde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, çalışma hayatında geçen süreye yönelik sorular, ikinci bölümde sosyal ilişkilere yönelik, itibarlarına yönelik, mesleki konularına yönelik, sağlıklarını tehdit eden davranışlara yönelik sorulara, üçüncü bölümde ise çalışanların işe yönelik davranışları ve performansları ile ilgili sorulara yanıt vermişlerdir. Mobbingi ölçmek için LIPT Questionnaire (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçeği kullanılmış olup beşli likert tipinde hazırlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre; işyerinde uygulanan psikolojik tacizin verimlilik ile doğrudan ilişkisi saptanmıştır. Buna ek olarak bilişim sektöründeki kadın çalışanlar psikolojik şiddetle daha çok karşılaşmakta ve bunun neticesinde çalışma verimlerinde ciddi düşüşler görülmektedir. Ayrıca verimliliğin kıdem ile doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir. Verim kaybı en çok 1-3 yıl, en az 10 yıl ve üzeri

Çalışanlarda yaşandığı gözlemlenmiştir. Yaş faktörü ile verimlilik arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bulgular, mobbing uygulamaları karşısında genç çalışanların yaşlı çalışanlardan daha çabuk etkilendiği ve verimliliklerini yitirdiklerini sonucunu göstermektedir. Bu durumun sebebi olarak özellikle çalışanların yaşlarına paralel olarak sahip oldukları tecrübenin etkili olabileceği düşünölmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Psikolojik taciz, Psikolojik şiddet, Zorbalık, Yıldırma, Mobbing, Bilişim, Verimlilik*



## **THE EFFECTS OF MOBBING ON WORKERS: A PRACTICE STUDY ON TURKISH INFORMATION TECHNOLOGIES SECTOR**

### **ABSTRACT**

Our world which has been developing since the Industrial Revolution, hosts many innovations and disparities. Life standards of people are improving with technological innovations and those innovations are making their life easier. Yet, these permanent change and innovations can cause some negative situations. Because of long working hours, increased rivalry, intense work pressure and stress, workers do not have leisure time and they suffer psychologically. Psychological violence must be understood well. It is intentional immoral behaviors that are shown systematically, directly or indirectly, aspiring a torture towards victims and their health, their career.

This study aims to establish how psychological violence affect productivity of Information Technologies sector workers in Istanbul and effects of quitting their jobs. It also aims to be helpful for employers, managers, human research experts, syndicates and associations with regard to prevent from mobbing. Mobbing, Psychological Violence, not only hurts workers as physical and psychological but also it blocks their will of working and responsibility. This study is necessary to show mobbing in Information Technologies sector.

In this study, a questionnaire takes place after theoretical informations. It consists of three parts as demographic versions, mobbing, productivity, and thirty-eight questions. In first part, there are questions about age, sex, education, seniority and experience of participants. Second part, the questions are about social relationships, reputation, status and health. In the final part, the participants answered the questions about their performance at the work. In order to evaluate Mobbing, LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror) was used and it was prepared as five-likert scale.

According to questionnaire, direct relationship between productivity and psychological violence was established. As an addition to this, women face with mobbing more than men in Information Technologies sector. Also, it was established that productivity and seniority is directly proportional according to the questionnaire. Ineffectiveness is shown among mostly 1-3 years and at least 10 years and more experienced workers. Furthermore, age is another factor for productivity. Mobbing affects young workers more than elder ones.

**Keywords:** *Psychological Abuse, Work Harrassment, Tyranny, Terrorization, Mobbing, IT, Productivity*







## 1 GİRİŞ

Mobbing günlük yaşamda var olduğu kadar iş yaşamında da oldukça sık görülen bir durumdur. Her insanın farklı karakteri, düşüncelerini uygulama yöntemi vardır ve insan toplulukları bu şekilde oluşmaktadır. Aynı tip olmayan duygu, düşünce ve davranışlar toplum adına yararlı olsa bile zaman zaman olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir. Özellikle günümüzde standart kabul edilen sanayi devriminden sonra ortaya çıkan çalışma sisteminin de bu farklılıklardan etkilenmesi yadsınamaz bir gerçektir. Çalışma hayatında yaşanan bu olumsuzlukların en dikkat çekici olanı kuşkusuz mobbing vakalarıdır. İş görenlerin kendilerini yalnız ve eksik hissetmelerine sebep olan ve bu nedenle işyerinden uzaklaşmalara yol açan mobbing birçok açıdan araştırılması gereken bir konudur. Mobbing anlam olarak oldukça geniş bir açılıma sahiptir ve basitçe işyeri baskısı veya cinsel taciz şeklinde geçiştirmek doğru değildir. Öyle ki, iş hukuku, çalışma sosyolojisi ve psikolojik açıya kadar birçok alanı kapsayan kötü bir durumdur. Bu sebeple işyerinde yaşanan her hangi olumsuz davranışı mobbing şeklinde tanımlamak yanlış olacaktır.

Gerek çalışma hayatı gerekse toplumsal hayatta varlığını hissettiren mobbing, diğer şiddet vakaları gibi yaygındır fakat adı konulmadığı için öne çıkmamıştır. Günümüzde bu kadar araştırmalara konu olmasının sebebi ise insanların bireysel olarak bilinçlenmesi ve düzenlenen cezai yaptırımlar ile kanunların gelişmesinden kaynaklanmaktadır. Mobbingin önlenmesi veya iyileştirilmesi amacıyla Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin birçoğu tarafından düzenleyici önlemler alınmıştır ve geliştirilmektedir. Uluslararası araştırmalar neticesinde ortaya çıkan sonuçlara göre, psikolojik şiddet yaşayan bireylerin sayısı diğer şiddet ve taciz vakalarına uğrayan bireylerin sayısına göre daha fazladır. Ayrıca beden gücü yerine akıl gücünün öne çıkmasına yol açan teknoloji çağı ile birlikte mobbinge zemin hazırlayan stres, baskı ve rekabetin çoğalması da mobbing artışına neden olmaktadır.

Mobbing, işyerinde seçilmiş bir çalışana düzenli aralıklarla ve sistematik olarak uygulanan rahatsız etme, saldırma ve duygusal istismar davranışlarıdır. Aşağılayıcı davranışlar sergileme, iğneleyici ses tonu ve tavırlar, alay etme, küçük düşürme, bireye kendini önemsiz hissettirmek gibi çalışana psikolojik yönden baskı ve şiddet uygulanarak işyerinden uzaklaşmasına sebep olan kötü niyetli tutumlardır. Bu tarz eylemler, psikolojik şiddet uygulayanın psikolojik durumu ve yaşadığı çevresinden veya bireyin karakteristik özelliklerinden yaşanabildiği gibi örgütsel ekinde de kaynaklanabilir.

Yapılan araştırmalar neticesinde mağdur olarak tanımlanan bireyin işyerinde başarılı olan, ileri görüşlü, işini seven, örgütsel bağlılığı yoğun, yaratıcı fikirlere sahip, donanımlı bireyler olduğu ve maruz kaldığı baskılara tepkisiz kaldıkları görülmüştür. Ancak mobbing mağdurunun karşılaştığı uygunsuz davranışlar bir süre sonra örgütsel bağlılığında düşüş ve işten ayrılma isteği uyandırmaktadır. Mobbing sadece uygulayan ve uygulanan bireyler arasında gerçekleşmez. Bunun sebebi ise yaşanan tutum ve davranışlara sessiz kalan izleyicilerdir. Bir süre sonra izleyici iş görenler kendilerine bir taraf seçme durumunda kalarak huzursuz bir döngü içine girerler ve bu vaziyetler örgüte zarar vererek iş tatminini aşağıya çekmektedir. Örgütte istenmeyen, her hareketinde gülünç duruma düşürülen, aşağılamalar ve dedikodulara dayanamayan mağdur bireyde işe gitme isteği azalarak, izin alma durumları baş gösterir ve beklenen final gerçekleşerek işine son verilir.

Günümüz iş hayatında gitgide rekabetin artması sebebiyle bireylerin çalışma koşulları da farklılık göstermektedir. Bu durumda çalışanlar, iş hayatında daha iyi konumda olmak, kariyer planlarına ulaşmak ya da başka nedenlerden dolayı farkında olmadan ya da bilerek çeşitli yollara başvurmaya yönelmektedirler. Son dönemlerde ortaya çıkan psikolojik şiddet (Mobbing) kavramı da iş sahasında çalışana ya da çalışanlara uygulanan kötü davranış, düşmanlık, şiddet eğiliminde bulunmak, dayılanma ve dışlanmayı ifade eden bir terimdir. Rekabetin sık yaşandığı, hiyerarşik yapılanmanın olduğu kurumsal düzeydeki firmalarda dikkat çekici nitelikte olan psikolojik şiddet, ilk olarak bireyin verimliliğine zarar vermektedir. Ayrıca bireyin hem iş hayatını hem de sosyal hayatını çok geniş ölçeklerde etkilemesi sebebiyle baş edilmesi gereken bir konudur. Fiziki olmayan fakat duygusal açıdan saldırı niteliği taşıyan psikolojik



şiddet, hedef olarak seçilen mağdurun psikolojisini altüst ederek çalıştığı konudan uzaklaştırmayı hedeflemektedir. Psikolojik şiddet davranışları ilk olarak küçük terslemeler, saygısızlık olarak nitelendirilebilecek tutumlar, asılsız iddialar ile başlar. Bu muameleler katlanılamayacak boyuta ulaştığında örgütsel toplumun sessizliğini koruması durumunda mağdur bireyin ruhsal durumunu derinden etkileyebilme ve hatta taciz sıklığı oranında mağdura zihinsel, psikosomatik ve sosyal açıdan zararlar verebilmektedir. Toplumun sessizliğinden dolayı kendini ifade edemeyeceğini düşünen mağdur birey açıklama yapmaktan kaçınır. Bu olumsuz durum sadece mağdur bireyi değil ailesini, çevresini hatta örgütü de etkileyecek dalgalanmalara sebep olur.

İnsanların zamanının büyük bir bölümünü harcadığı işyerleri, stressiz, baskının yaşanmadığı ortamlar ise verimlilik ve örgüte olan bağlılık artış göstermektedir. Mobbing kavramı, çalışma hayatındaki barışın bozulması, hem örgütün hem de çalışanlar arasındaki huzursuzluk, stres ve baskı ile meydana gelmektedir. Yönetimin örgüt çalışma kültürüne önem vermediği durumlarda psikolojik tacize rastlamak olasıdır. Yönetici ya da insan kaynakları birimlerinin konuyu takip etmemesi ya da önemsememesi ve kurumsal değerlere sahip çıkmaması durumunda psikolojik şiddet kendini göstermektedir. Psikolojik şiddet sonucunda örgüt, güvenilir ve yaratıcı personelini kaybetmekte, çalışma devir hızında değişiklik, daha çok masraf, yeni çalışanın başlama ve işe alışma sürecinde yaşanan sıkıntılar ile birlikte örgütün imajı zarar görmekte ve gerilemektedir. İşletmelerin psikolojik taciz konusunda oldukça hassas davranmaları, işletme değerlerine uyum sağlamak için farklı politika sistemleri yaratmaları, işletme verimliliğinin ön planda takip edilmesi gerekliliği psikolojik tacizi engelleyici davranışlar olarak görülebilir.

## **1.1 Araştırmanın Konusu**

İlk çağlardan beri süregelen çalışma yaşamı aktif olarak insan hayatında yer almıştır fakat sanayi devrimi ile birlikte çalışma düzeni, zaman içerisinde değişikliğe uğrayarak farklı boyutlara ulaşmıştır. Özellikle teknolojik hareketliliğin artması ile birlikte insan gücünün gerekliliği azalmaya yol açmış ve bu sayede iş yaşamı daha da kolaylaşmıştır. Günümüz dünyasında teknolojinin gelişmesi ve yapılan yenilikler sayesinde iş görenlerin çalışma

hayatı basitleşmiş gibi görünse de yapılan işler büyük ölçüde stres ve rekabeti de beraberinde getirmektedir. İnsanlar uzun zaman dilimleri boyunca çalışmaktadır ve bu ölçüde kişiye standart bir yaşam sunmaktadır. İş hayatında yaşanan her durum iş görenin sosyal hayatını da etkilemektedir. İşgörenin sahip olduğu çalışma yaşamı ne kadar düzenliyse birey kendisini daha iyi ifade ederek verimliliğini en üst seviyede kullanmaktadır. Stres ve baskının yoğun yaşandığı iş yerlerinde ise birey standart yaşamını sürdürebilmek için birçok olumsuz tepkiye maruz kalmaktadır.

Yaşanılan mobbing olaylarının artması ile birlikte, kişilerin maruz kaldıkları bu durumun kişisel ve iş yaşamına ne gibi etkileri olduğu bu araştırmanın konusunu kapsamaktadır. Bu amaçla yapılan anket sonuçlarında kişilerin iş yaşamı konusunda yeterince bilgili olmadığı tespit edilmekle birlikte maruz kalanların sessiz ve kendilerini suçlu hissettikleri dikkate alınmıştır.

## **1.2 Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, iş yaşamında sıklıkla gözlemlenen psikolojik şiddetin (mobbing), performans ve verimliliğe olan etkileri ile işten ayrılmalara etkisinin bulunup bulunmadığını saptamaktır. Bilişim sektörü, akıl gücüne dayalı çalışma sistemi olmasından ve stresli ortam koşulları sebebiyle araştırmanın sektörü olmuştur. Bilişim sektöründeki işgörenlerin mobbing ve verimlilik ilişkisi üzerinde durulmuştur. Psikolojik saldırıya maruz kalan bireylerin, iş yaşamında nasıl tepkiler gösterdikleri ve ne tür çözüm yollarına başvurduklarını ortaya koymaktadır. Bu veriler ile birlikte anket çalışması yapılarak analizler yorumlanmaya çalışılmıştır.

## **1.3 Araştırma Görevleri**

Psikolojik şiddeti genel hatlarıyla kavrayabilmek için araştırma görevlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür. Bu görevler;

- Psikolojik şiddet kavramını derinlemesine araştırmak ve öğrenmek,
- Psikolojik şiddete neden olan davranışlar hakkında bilgi sahibi olmak,
- Psikolojik şiddetle mücadele etmek için yapılması gerekenler,

- Psikolojik şiddete müdahale edebilmek için alınması gereken önlemler,
- Psikolojik şiddet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlayabilmek,
- Psikolojik şiddetin verimliliğe olan etkilerini saptamak,
- Bilişim sektöründe çalışan işgörenler üzerinde anket çalışması yapılarak psikolojik şiddetin verimliliğe olan etkilerini tespit etmek,

olarak açıklanmaktadır.

#### **1.4 Araştırmanın Önemi**

İş hayatı eski dönemlerde olduğu gibi sadece beden gücüne bağlı kalmayarak, teknolojik gelişmelerle birlikte çalışma düzeni zihin ve yaratıcı düşüncelere yönelmektedir. İngilizce “mob” kelimesi, Türkçe çevirisinde “kanun dışı davranış, ya da etik olmayan davranış” şeklinde ifade edilmektedir. Mobbing ise bu eylemi yapma anlamına gelmektedir. Mobbing günümüz ahlak anlayışına uygun olmayan bir yaklaşımdır. Artan terör, savaş ve olumsuzluklar, insanları psikolojik tacize şiddete, saldırıya hazır hale getirmiştir. Psikolojik tacizin sosyal yaşantıda da yaygın olarak görüldüğü dikkat çekicidir.

Psikolojik tacizin Türkiye’de ki anlaşılabilirliği yeni olsa da uzun süredir var olan bir durumdur. Ayrıca artan küreselleşme ile refah düzeyinin yükselmesi kişilerin farklı şekillerde iletişim kurmasına neden olmuştur. Nitekim hiyerarşi ile yönetilen ve örgüt kontrolünün güçlü olmadığı gruplarda, rütbe veya makamını kullanarak gücü elinde tutan birey ya da bireylerin diğer çalışanlara yönelik ahlak dışı davranışları sistematik olarak uygulamasıdır. Bu durum giderek sınırları zorlamakta ve ciddi önlemler alınması gereken bir sorun teşkil etmektedir. Mobbing, çalışanların iş ve sosyal yaşamlarını tehdit eder ayrıca ruhsal olarak çöküşe sürükler. Son dönemlerde artan hukuki işlemler ile varlığını iyice göstermektedir. Buna dayanarak mobbing sadece ülkemiz için değil tüm dünya için büyük bir tehlikedir. Çalışma yaşamını baltalayan, işgörenleri sosyal hayattan soyutlayan, derin bunalımlara hatta intihara kadar sürükleyen bu psikolojik terör ile bilinçli bir şekilde mücadele edilmeli, gerekli önlemler alınmalıdır. Mobbing davranışlarının durdurulması ve önlenmesi insan sağlığı ve çalışma yaşamı açısından çok önemlidir.

## 1.5 Araştırma Soruları

Çalışmakta olduğunuz kurumda meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi ifade etmede engeller koyuyor mu?

Çalışmakta olduğunuz kurumda üsteleriniz kendinizi ifade etmede engeller koyuyor mu?

Diğer çalışanların yanında bilinçli olarak aşağılandığınız oluyor mu?

Çalışmakta olduğunuz kurumda yaptığınız işler diğer çalışanlar tarafından sürekli olarak eleştiriliyor mu?

Sözlü tehditler aldığınız oluyor mu?

Çalışma arkadaşlarınızın bilinçli olarak sizinle iletişim kurmak istemediklerini düşündüğünüz oluyor mu?

Çalışmış olduğunuz işyerinde çalışma arkadaşlarınız ile görüşmenizin yönetim tarafından engellendiğini düşündüğünüz oluyor mu?

Hakkınızda asılsız dedikodular üretiliyor mu?

Konuşma, davranış ve hareketleriniz sorgulanıyor mu?

Bilerek ve istemli bir şekilde gülünç duruma sokan ve aşağılayıcı görevler yapmak zorunda kaldınız mı?

İşinizi tam ve eksiksiz yaptığınız halde olumsuz tenkit aldığınız oldu mu?

Daimi olarak yetkinliğinizi aşan sorumluluklara maruz kalıyor musunuz?

Görev yaptığınız kurumda alenen iş verilmediği için boşa geçirdiğiniz vakitleriniz oluyor mu?

Sağlığınızı veya hayatınızı tehlikeye sokacak işleri yapmak zorunda bırakıldığınız oluyor mu?

## 2 LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1 Mobbing Konusuna Genel Çerçeveden Bakış

Psikolojik yıldırma (Mobbing) konusu son yıllarda sıkça ortaya çıkan ve işyerinde verim ve iletişimi direkt etkileyen bir olgudur. Bu bölümde mobbing konusu tüm detayları ile incelenecektir. Özellikle mağdur kişilerin psikolojisinin olaylara yön vermesi açısından dikkate değer görülmektedir. Aşağıda psikolojik şiddet kavramı ve gelişimi, terminolojisi, psikolojik şiddetin tarafları (saldırgan, mağdur, izleyici) ve mobbing ile ilişkili olan şiddet, stres ve çatışma kavramları açıklanacaktır.

#### 2.1.1 Mobbing Kavramı Ve Gelişimi

Mobbing bir kişinin veya bir grubun yine seçtikleri bir kişi ya da topluluğa karşı göstermiş olduğu düşmanca davranışlar, sosyal kabadayılıktır. Bir kurumda bir birey ya da birçok birey tarafından kurban ilan edilen kişiye karşı hukuka uygun olmayan eylem ve işlemlerle uzun bir süre tekrarlanan ve sistematik olarak yapılan ve bunun sonucunda mağdurun ekonomik, psikolojik, sosyal statüsünde yaşanan olumsuzluklardır. Mobbing davranışları hayatın olağan akışına uygun olmayan davranış ya da işlemlerdir. Her davranış mobbing kapsamına giremeyeceği gibi yapılan eylemlerin psikolojik taciz kabul edilebilmesi için süreklilik göstermesi ve bilhassa seçilen kurbanı karşı yapılması gerekmektedir.

Tarihsel olarak incelendiğinde ilk defa “Mobbing” sözcüğü biyologlar ve Avusturyalı etoloji uzmanı Konrad Lorenz (1960) tarafından hayvanlar arasındaki savunma ve saldırı taktiklerini belirtmek amacıyla daha sonrasında ise İsveçli bilim insanı Peter Paul Heinemann (1972) tarafından çocuk yaştaki bireylerin yine kendi yaşıtlarına karşı (oyun oynarken) göstermiş olduğu zorbaca davranışları tanımlamak için kullanılmıştır. Lorenz’e göre, mobbing kavramı, kuş sürüleri şeklinde gruplar halinde uçan hayvanların kendilerinden daha güçlü tehlikelere karşı bir araya gelerek hayvanı uzaklaştırması sırasında yeni doğan ya da içlerinde zayıf ve güçsüz düşerek karşı hücumu geçemeyecek

olanları aralarında dışlayarak ya da öldürerek yalnız bırakması durumunu ifade etmektedir. Peter Paul Heinemann (1972)'a göre, çocuklar tarafından oluşturulan grupların tek ve aynı zamanda güçsüz bir çocuğa uyguladıkları saldırgan tavırlarını ifade etmek için kullanmıştır (Çetin&Kurt, 2016:31). Heinemann'a göre bu tür davranışlar insan psikolojisini ciddi derecede etkilemektedir. Özellikle, moral bozucu, umut kırıcı ve agresif olarak karşı tarafa yapılan saldırılar mağdurun umudunun kırılmasına ve daha sonrasında kendisini intihara sürükleyebilecek kadar ileri gidilebileceğini belirtmek için mobbing terimini kullanmıştır. 1972 yılında yapmış olduğu bu çalışmada "yıldırma; çocuklarda grup şiddeti" başlığı ile yayınlanmıştır (Ronald, 2001: 135).

Saldırının artış göstermesi ile birlikte mobbing kavramı birçok bilim insanı tarafından derinlemesine araştırılmaktadır. Kamu ya da özel sektör farketmeksizin herkes mobbing mağduru olabilmektedir.

İlk kez 1976 yılında Amerika'daki işyerlerinde görülmeye başlanan duygusal taciz vakalarıyla ilgili Carroll Brodsky, "harassed worker" (tacize uğrayan işçi) terimini kitabında konu etmiştir (Bayat&Baykal, 2015: 198). Alman asıllı psikolog Heinz Leymann tarafından yayınlanan 'İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık' adlı raporda ilk kez mobbing kavramı işyeri ile ilişkilendirilmiştir. Bu raporda Leymann; mobbingi düşünce, inanç, cinsiyet ayrımcılığı, ırk, kıskançlık gibi her türlü faktörün öne çıkarabileceği bir psikolojik terör olarak vurgulamaktadır. İşyerinde psikolojik terör veya bir başka söylemiyle mobbingi bir veya birden fazla birey tarafından, seçilen başka bir bireye karşı yapılan vicdansızca davranışlar ile o bireyi çaresiz ve savunmasız hale getiren ardından süregelen faaliyetlerde bu durumdan çıkmasına da mani olan düşmanca ve ahlaka aykırı tutumlar olarak tanımlanabilir. Ayrıca Leymann araştırmasında bir kişiyi mağdur etmeye yönelik aşağılayıcı, küçültücü, rahatsızlık verici baskı kuran bu davranışları ifade ederken kişilerin akıl ve beden sağlığını olumsuz olarak etkilendiğini, iş verimini düşürdüğünü ve kişiyi zorlayarak işten ayrılmasına sebep olduğundan bahsetmektedir. Mobbinge maruz kalan bireyin bir süre sonra yara aldığı ve çaresiz kaldığı görülmektedir. Norveç asıllı Einarsen ve Skogstand (1996) ise mobbingi devamlı ve sistematik olarak

düzenli yapılan bir eylem olduğu vurgusu ile farklı bir boyut kazandırmışlardır (Polat & Pakiş, 2012: 212).

Heinz Leymann'ın iş yaşamı hakkındaki çalışmalarında, çalışanlar arasında uzun dönemli geçimsizlikler ve saldırgan tutumlar gözlemiştir. Daha önce çalışma hayatına bu tarz bir yaklaşım yapılmamıştır. Bu yüzden Leymann'ın görüşleri ve araştırmaları, bu konudaki araştırmalara temel olma niteliğindedir (Leymann, 1996: 168).

İşyerlerinde sistematik hale gelen, kasıtlı yapılan ve süreklilik gösteren yıldırma kavramı işten uzaklaştırma amacı taşıyan çalışanın kişiliğine, sağlığına ve meslek hayatına zarar vererek mağdur bireyi intihara kadar götürebilmektedir.

- Terminoloji

Latince olan 'mob' sözcüğü 'mobile vulgus' sözcük öbeğinin kısaltılmış halidir. İngilizcede ise bu terim kalabalık, birini hedef almak ve saldırmak, zarar verici davranışlar olarak tanımlanmaktadır(Komisyon,2010: 5). Mob kelimesinin fiilleşmesi ile ortaya çıkan 'mobbing' ise psikolojik şiddet, taciz, kuşatma, rahatsız etme veya sıkıntı vermek anlamına gelmektedir (Tınaz, 2006: 20).

Uluslararası Çalışma Örgütü kısaca ILO'nun mobbing eylemini, güven vermeyen, intikam hırsı taşıyan, zalimce ve onur zedeleyen davranışlarla mağdur ya da mağdur bireyleri ezen davranışlar topluluğu olarak açıklamaktadır (Mimaroglu ve Özgen, 2007: 205).

Mobbing sözcüğü birçok ülke tarafından anlam bütünlüğünü koruması ve karmaşa yaşanmaması amacıyla mobbing terimini olduğu gibi kullanmaktadırlar.

Avrupa ülkelerinden Almanya, Avusturya ve İtalya gibi ülkeler, kavramı olduğu gibi kabul etmektedirler.

Fransa'da Marie-France Hirgoyen, mobbingi 1998 yılında "harcelement - moral" (manevi taciz) şeklinde ilk kez kullanmıştır. Kanada'nın Quebec kentinde de Fransızca resmi uyarlaması olan ve İş Kanununda geçen şekliyle "harcelement psychologique" (psikolojik taciz) (Fransızca: La Loi sur les normes du travail) olarak kullanılmaktadır.

İsveç'te “mobbing” terimi farklı bir şekilde “bossing” olarak ifade edilmektedir. Bossing, işletmenin küçülmeye gitmesi, istihdamın azaltılması, iş gücünün gençlerden oluşması ve kurum içinde yönetimin istekleri doğrultusunda kişinin çıkarılması anlamına gelmektedir.

Danimarka'da ise “bullying” kavramı kullanılmaktadır. Bullying, fiziki şiddeti de kapsarken, mobbing psikolojik baskı ve yıldırma politikalarının benimsendiği tanımlamadır. Belçika'nın Flaman bölgesinde “petsen” sözcüğü kullanılmaktadır. Güney Afrika'da ise “emosi-onele teistering” sözcükleri ile ifade edilmektedir.

İsviçre üç resmi dilin konuşulduğu ülkedir. Almanca ve İtalyanca konuşulan bölgelerde olduğu gibi “mobbing” kullanılmaktadır. Fransızca kullanılan bölgelerde ise “harcelement-moral” (manevi taciz) kullanıldığı gözlenmektedir (Tınaz, 2006).

Türkiye'de ise filologlar tarafından yapılan araştırmalarda tam karşılığı bulunamamaktadır. Bu sebeple mobbingin nerede başlayıp biteceği hakkında genel sınırlar çizilmelidir. Türk Dil Kurumuna göre mobbing karşılığı bezdiri, kişiyi bezdirme olarak tanımlanmaktadır. Vurgusal bir anlam bütünlüğü kazandırmak amacıyla “işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde psikolojik terör”, “işyerinde psikolojik şiddet”, “işyerinde duygusal taciz”, “yıldırkaçır”, “yıldırma”, “işyerinde zorbalık”, “işyerinde manevi taciz”, “işyerinde yıldırma”ya yönelik psikolojik taciz”, “ bezdiri ” olarak kullanılmaktadır (Fazlıoğlu& İzmir, 2011: 6). Ancak dilimize İngilizceden geçmesi sebebiyle olduğu gibi –mobbing- olarak da kullanılışı yaygındır.

Mobbing kavramını Türkçede tam olarak karşılayan bir kelime bulunmamasından dolayı birçok sözcük öbeği ile ifade edilmektedir. Mobbing kelimesinin Türkçe karşılıkları aşağıdaki Tablo 2.1' deki gibi sıralamak mümkündür.



**Çizelge 2.1:** Mobbing Kavramının Türkçe Karşılıkları

İş yerinde psikolojik taciz
İş yerinde psikolojik yıldırma
İş yerinde yıldırma
Duygusal Taciz
Psikolojik Terör
İş yeri Zorbalığı
Bezdiri
Yıldırma
İşyerinde Psikolojik Şiddet

**Kaynak:** (Çobanoğlu, 2005: 20)

- Tanım ve Diğer Ülkelerdeki Bağlantılı Kavramlar

Yapılan araştırmalar neticesinde mobbing hakkında birçok tanımlama yapılmıştır. Tanımlamalardan bazıları şöyledir;

“Psikolojik yıldırma işyerinde bireye karşı manevi yönden sürekli baskı yaparak, onun yanlış yapmasını beklemek ve kendi statüsünü sağlama alma düşüncesiyle rakip bireyi ortamdan uzaklaştırmaktır. Bilerek ve isteyerek yapılan bu ahlak dışı tutum sistematik olarak sık sık tekrarlanmakta ve sonucunda kişiyi devre dışı bırakma niyetindedir.”

Hirgoyen’e göre psikolojik şiddet “bireyin karakter yapısına, haysiyetine, şerefine ayrıca fiziksel ve ruhsal bütünlüğünü hor görerek mesleğini yapmasına engel oluşturacak bütün fiili, sözlü, yazılı davranışları içeren iyi niyetten uzak yaklaşımlardır” olarak tanımlamaktadır (Ekiz, 2010: 6).

Leymann’a göre psikolojik taciz, bir kurumda kıdemli çalışanlardan çıkabileceği gibi yönetici ya da sorumlu kişiler tarafından da ortaya çıkabilir. Bu kişileri hiyerarşik yapı yüzünden kendi eşdeğer ya da alt kademedeki çalışana karşı herhangi bir nedenden dolayı (düşünce ve inanç ayrımcılığı,

kıskançlık ve cinsiyet ayrımı sebep olabilir) planlı olarak uygulanan ahlak ve etik dışı bir yapılanmadır (Tınaz, 2006: 13-28).

Çobanoğlu tarafından ise mobbing “işgören bireye karşı yapılan baskılar ile ahlaka aykırı davranışlar ve sözler sarf ederek bireyin dayanıklılığını zedelemek, performansını düşürmeyi amaçlayarak işten çıkma/çıkarılma ile sonlandırmak” olarak belirtmektedir (Çobanoğlu, 2005: 22).

Mobbing bir veya birden fazla birey tarafından yandaş olarak düşündükleri bireyleri rızaları olarak ya da olmaksızın etrafında toplayıp hedef belirlenmiş bireye karşı kötü davranış, alay etme, mesleki itibarlarına yapılan saldırılar ile işten ayrılmaya zorlamasıdır. Gerçeğe uygun olmayan, uydurma haberler ile bireyi küçümsemelerle, duygusal boyutta yapılan zorbalıklarla ya da terör boyutuna getirerek çalışanın uzaklaşmasını amaçlayan eylemlerdir (Davenport, et al., 2008: 15).

Tüm bu tanımlamalar neticesinde mobbing, mağdur ya da mağdurlara acı veren, sistematik bir şekilde uygulanan, iyi niyetten yoksun, bilinçle kasten yapılan olumsuz tutumlar olup bireyi daima hor görerek, küçümseyerek işten uzaklaştırmayı hedeflemektedir.

Örgütsel verimsizliğin önemli kaynağı olan psikolojik taciz, hemen hemen birçok ülkede kamu kuruluşları, özel sektörler ve sivil toplum kuruluşlarında yaşanmaktadır. Dünyada uzun bir süredir yaşanan fakat adı yeni konulan mobbing özellikle işyerlerinde sıkça yaşanmaktadır. Örgütlerde yaşandığı halde dikkatlerden kaçan ya da önemsenmeyen mobbing ilerleyen dönemlerde yönetimi çok zor durumlara sokmaktadır.

Mobbing ile yakından ilişkili birçok kavram bulunmaktadır. Bu kavramları aşağıdaki Tablo 2.2’de ki gibi sıralamak mümkündür;

**Çizelge 2.2:** Mobbing İle İlgili Kavramlar

KAVRAM	TÜRKÇE KARŞILIĞI
Bullying	Kabadayılık
Stalking	Gizlice takipleme
Psycho - terror at workplace	İş yerinde psikolojik terör
Emotional abuse	Duygusal istismar
Workplace syndrome	İşyeri Sendromu
Psychological abuse	Psikolojik istismar
Harrassment	Taciz
Work Harrassment	İşyeri tacizi
Workplace trauma	İşyeri travması
Workplace Bullying	İşyerinde kabadayılık
Employee Emotional Abuse	Çalışana Duygusal İstismar
Bossing	Patronluk taslamak
Verbal Abuse	Sözel Taciz- İstismar

**Kaynak:** (Yıldız & Kılış, 2011: 75)

İnsanların her an şiddete maruz kalabilecekleri dikkat edildiğinde, insanın şiddet olgusunu kendi oluşturduğu gibi bir gerçekle karşı karşıya kalınmaktadır. Geçmişe bakıldığında bile sadece tarihi savaşlar ile izler bırakan dünyanın, doğal olarak şiddet yanlısı insanlarla dolu olmasına şaşırılmamalıdır. Zaman zaman duraksama dönemi olarak adlandırılan süreçler olsa da terör, katliam, şiddet her daim var olmuştur (Vatandaş, 2003: 25).

Geçmiş otuz yıl içinde örgütlerde yaşanan şiddet olaylarının dikkat çekici bir hızla arttığı gözlenmiştir. Bu nedenle işyerinde yaşanan şiddet olaylarının

tanımlanması gerekli hale gelmiştir. “İşyeri şiddeti”, dar ve geniş kapsamlı olarak tanımlanmaktadır. Sınırları dar olan tanımlama, sadece bir kişinin diğerine uyguladığı fiziksel saldırıyı ele alırken, sınırları geniş olan tanımlama, tehdit ve tacizi de kapsar. Bazı durumlarda, bir çalışanı rahatsız edecek herhangi bir söz veya davranış da işyeri şiddeti tanımı içine girmektedir. Örgütlerdeki şiddet davranışlarının yelpazesi, kötü bir sözden, cinayete kadar uzayabilmektedir (Erdem, 2014: 623).

### 2.1.2 Mobbing Tarafları

Mobbing kavramsal olarak etki alanındaki bireylere farklı roller oluşturmaktadır. Mobbing iş hayatında sürekli var olan bir olgudur ve bunu gerçekleştiren bireylere uygulayıcılar, mobbing yapılan bireylere mağdurlar ve mobbing yapılmasına şahit olanlara da izleyiciler denir (Tınaz, 2006: 57).

**Mobbing Uygulayıcıları:** Mobbing uygulayıcılarına genellikle tacizci, saldırgan, zorba gibi terimlerle ifade edilmektedir. Bu kişilerin en belirgin özelliği agresif yapıda olup bulunduğu ortamda gerginliğe sebep olarak, fütursuz, kasıtlı olarak negatife sürükleyen ve suçluluk duygusu yaşamadan olaydan haz alan kimselerdir. Mobbing uygulayıcıları nevrotik, küstah, kendini üstün gören, zayıf karakteristik özellikleri ile tanınırlar. Bu yapıda olmalarının sebebini ise zevk arayışı, can sıkıntısı, kıskançlık gibi davranış tipleri ile ilişkilidir.

Mobbing uygulayan bireylerin çevrelerinde göstermiş olduğu davranış şekilleri ile farklılık gösterebilmektedir. En çok bilinen mobbingci tipleri (Tınaz, 2006: 18-22):

- ✓ Narsist Mobbingciler,
- ✓ Hiddetli, Agresif Mobbingciler,
- ✓ İkiyüzlü Mobbingciler,
- ✓ Megolaman Mobbingciler,
- ✓ Hayal Kırıklığı Yaşamış Mobbingciler

olarak sıralamak mümkündür.

**Mobbing Mağdurları:** Psikolojik şiddete hedef olan kişiye veya topluluğa kurban veya mağdur denilmektedir. Leymann mağduru, “kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir” şeklinde açıklamıştır. Mobbing sürecinin döngüsü farklı organizasyonlarda farklı şekillerde gelişim gösterse de aslında sonucu aynıdır ve gidiş yolları benzerdir.

Mağdur birey kendisini suçsuz olduğunu düşünürken, işyerinde dayanma gücü azalmış, işten anlamayan biri gibi görmeye başlamakta ve giderek yalnızlaşmaktadırlar.

Mağdur rolünün sahiplenilmesi için belirlenmiş bir karakteristik özelliği yoktur ancak bazı tipteki bireylerin mağdur birey olması diğer bireylere göre daha olasıdır. Bu tipler (Tınaz, 2006: 21);

- ✓ Yalnız Birey: Erkek egemen işyerinde tek kadın çalışan olmak ya da kadın egemen bir işyerinde tek erkek çalışan olmak.
- ✓ Sıradışı, farklı Birey: Konuşkan olmayan, farklı giyim tarzına sahip, engelli ya da yabancı uyruklu olan kimseler mobbinge maruz kalması yeterli olabilir.
- ✓ Başarılı Birey: Önemli başarılarla imza atan ya da yaptığı işlerle takdir toplayan kimseler çalışma arkadaşları arasında kıskançlığa neden olabilir. Kişinin arkasından söylentiler çıkarılıp, çevreden uzaklaştırılması sağlanabilir.
- ✓ İşe yeni başlayan Birey: Yeni birey çalışma arkadaşlarından daha donanımlı olabilir veya daha genç/güzel olması sebebiyle mobbinge maruz kalabilir.

**Mobbing İzleyicileri:** Mobbing uygulamayan ve maruz kalmayan bireyin mobbingin yaşandığı ortamda bulunan ve duruma müdahale etmeyen tiplerdir. İşyerinde yaşanan psikolojik tacizi farketmelerine rağmen sessizliklerini korumayı tercih eden bireylerdir. Bu bireyler bazen mobbing yandaşı, çözümcü ya da konuya ilgisiz olarak ayrıştırılabilir. “Bana dokunmayan bin yıl yaşasın” politikasını güden mobbing izleyicileri de genel olarak sınıflandırılmaktadır. Bunlar (Yeni Karşlıoğlu,2013: 40-41):

- ✓ Nötr İzleyici
- ✓ Diplomatik İzleyici
- ✓ İki Yüzlü İzleyici

- ✓ Yardakçı İzleyici
- ✓ İlgisi Fazla İzleyici

### 2.1.3 Mobbing ile İlişkili Kavramlar

Psikolojik taciz birçok kavramı içine almaktadır. Şiddet, stres ve çatışma kavramları bunlar arasındadır.

- Şiddet

Şiddetin en geniş tanımı fiziksel güç ya da kuvvet uygulayarak bir kişiye ne türden olursa olsun zarar vermektir. Bu tarz eğilimler fiziksel, maddi, cinsel ve duygusal şiddet gibi birçok yönden zarar vermektedir (Tınaz, 2006: 39).

Şiddet kasıtlı bir uygulamadır. Şiddete maruz kalan kişiler normalde şiddeti uygulayan kişiden daha güçsüz veya zayıftır. Mağdur olan kişi şiddeti uygulayan kişi tarafından sürekli bir zorlanma ve baskıya tabii tutulmaktadır (Ünsal, 1996: 29). Şiddet yöntemini mobbingten yana kullanan saldırgan bireyler bu davranışlarını birçok yoldan uygulamaktadırlar. Bilinçle yapılan, anlam çarpıtılması, iğneleyici bir ses tonu veya alaycı dil kullanmak da şiddet içerikli davranışlardır. Bu sebeple fiziksel saldırılar şiddet olarak değerlendirilirken psikolojik şiddet fiziki olmayan davranış ve eğilimler olarak nitelendirilir. Şiddet, kültür, inanç, örgüt yapısı değer yargıları bakımından farklılıklar göstermektedir. Bireylere gösterilen tutum ve davranışlar bazı bireylere göre şiddet olarak algılanırken, bazı bireylere göre de şiddet olarak algılanmamaktadır. Bu durum şiddet algısı olarak adlandırılmaktadır.

Şiddet davranışının sonuçları bireyde birçok farklı şekilde görülebilir. Bu durum doğrudan, dolaylı, tehdit, baskı, başkaldırı, şiddet hareketine maruz kalabileceğini fark etmesi ve bundan ötürü endişe duyması hali olarak gözlenmektedir. International Crime Victim Survey (Uluslararası Cinayet Mağdurları Araştırması) (1996) yaptığı araştırmalar sonucunda varılan bulgular neticesinde; Batı Avrupa, Asya, Afrika ve Latin Amerika ülkelerindeki işyeri terörizmi yaşanma olasılığının daha liberal olan ülkelere (örn. Kanada ve ABD) göre daha fazla varlığını hissettirdiği açıklanmaktadır (Lazaro, 2014: 45).

İş yerinde şiddet uygulanması, gerek işletme gerekse kişi açısından son derece tehlikelidir. Korku, panik ve endişe doğuran şiddet devamı geldiği sürece

psikolojik açıdan olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. İşyerinde verimsizliğe, isteksizliğe, işletmenin ve kişinin performansının azalmasına neden olur.

Psikolojik taciz, işyerinde saldırgan insanların göze batıcı davranışları ile dikkat çeker. Saldırgan bireyler fiziksel güç ya da yetenekçe daha düşük kişilere karşı sert tavır sergilemeye ve onların işlerini düzensizleştirmeye çalışırlar. Mağdurun yaşamı giderek zorlaşır. Saldırgan bireyin davranışları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tınaz, 2006: 42):

- ✓ Kin gütmek
- ✓ Aşağılayıcı davranışlar
- ✓ Kasıtlı kötü niyetli davranışlar
- ✓ Gereksiz sorularla rahatsız etmek
- ✓ Bağırıp çağırarak iş yaptırmak
- ✓ Devamlı diğerlerini eleştirmek
- ✓ Kendi bilgilerinin daha doğru olduğunu savunmak ve ısrarcı olmak
- ✓ İşletmede daha yetkili konuma gelebilmek için başkalarının sorumluluklarını ellerinden almak.
- ✓ Sarsmak

Mobbing, psikolojik şiddet veya psikolojik terördür. Ancak şiddet denildiği zaman, ilk olarak fiziksel zarar ve somut izler bırakan bir eylem türü akla gelmektedir. Bu bakış açısına rağmen şiddet, ekonomik, siyasal ve psikolojik biçimde de yaşanmakta ve devamlılığını sürdürmektedir. Şiddete maruz kalan bireylerin yaşadığı gerginlik, yapılan şiddeti kanıtlama, çözüm üretme ve yan etkilerini gidermektense şiddetin var olan etkilerini ortaya çıkarmak hem daha kolaydır hem de daha kısa sürede sonuç elde edilir.

Yasal düzenlemelerle birlikte daha çok kamu alanlarında kaba kuvvet, şiddet, dayak atma gibi fiziksel izler bırakan hareketler uygulanamadığından ötürü bireyleri psikolojik şiddet uygulamalarına itmiştir. Bu durum giderek farklı boyutlar kazanmakta ve yaygınlaşmaktadır. Özellikle iş koşullarının ağırlaşması ve kişiyi aşırı bir yük altına sokma durumu oldukça sık gözlenen ve yargı kararlarına yansıyan bir olgu olarak göze çarpmaktadır.

Kurumsal yönetimin iyi olmaması ve daha birçok yetersizlikten dolayı oluşan psikolojik taciz, iş yaşamında planlı bir şekilde uygulanarak seçilen mağdur bireyleri korku ve paniğe itmektedir. Bireyler maruz kaldığı olaylar karşısında olumsuz yönde etkilenecek iş gücü verimliliğini kaybeder ve işletmede performans düşüklüğü gözlemlenir.

- Stres

İngilizceden dilimize gelen stres sözcüğü, Latince ‘stingere’ eyleminden ortaya çıkmıştır. Stingere, daralmak, daraltmak, ruhsal gerilim anlamında kullanılmaktadır. Bireyin sağlığı ve huzuru için bir tehlike arzeden veya oluşan duruma karşı gösterilen belirgin ve açık olmayan psikolojik ve fizyolojik tepkilerdir. Ayrıca mevcut bütünlüğü korumak ve uygun olan duruma dönüş yapmak için verilen çaba olarak da ifade edilir. Stres, fiziken ve ruhen bireyi zor durumlara sürükleyen neticeler karşısında birtakım yeni çözümler ile duruma uyum sağlamasıdır (Erdoğan, et al., 2009: 448).

Günümüzde sürekli canlı olan iş hayatı ve oluşan piyasadaki belirsizlikler, ekonomik farklılıkların da beraberinde çalışanların sürekli stres altında yaşamalarına neden olmaktadır. Ayrıca iş stresinin belli başlı diğer etkenleri; maaş durumu, çalışma şartları ve çalışma arkadaşları, iş niteliği, büyüme ve standartları yükseltme olarak ifade edilebilir. Ek olarak bireyin, yaşı, cinsiyeti, medeni hali, tahsili ve unvanı gibi etkenlerin de iş stresi üzerinde oldukça yoğun etkileri bulunmaktadır. Stres altında sorumluluklarını yerine getirmeye çalışan çalışanlar, bir süre sonra strese bağlı birtakım tepkiler göstermeye başlar. Stres bireylerde üç dönemde meydana gelir. Bunlar; uyarı, karşı koyma ve tükenme dönemleri olarak ortaya konmaktadır (Güçlü, 2001: 94-95).

Uyarı evresinde, yaşamsal fonksiyonlarda meydana gelen ani değişiklikler, nefes alış-verişinde düzensizlik, tansiyonun yükselmesi, hazımsızlık gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Bu evrede strese neden olan konu çözüme ulaşmış ise vücut fonksiyonları normale döner ve stres sona erer, çözüm bulunamamış işe stres şiddetini artırarak karşı koyma evresine dönüşür.

Stresin yoğunlaşmasıyla birlikte karşı koyma evresi başlar. Karşı koyma evresi stres safhaları içinde en uzun olan evredir. Beyinsel fonksiyonların faaliyete girmesi, fizyolojik açıdan tepkilerin kontrol edilmesi zorlaşır, vücut direnci



strese neden olan probleme karşı artış gösterir. Problem çözüme ulaşırsa vücutta kalıcı zararlar olmadan evre son bulur. Stresin devamlılığını sürdürmesi halinde tükenme evresi başlar.

Son evre organizmanın yorulduğu ve kalkanlarını indirdiği tükenme evresidir. Bu evrede zihin son derece olumsuz etkilenir. Stres sürecinin uzun süre devam etmesi bireyi ruhsal açıdan( kin duyma, hayatın anlamını yitme gibi.), duygusal açıdan (sebepsiz yere gülmek ya da ağlamak, heyecanlanmamak gibi.) etkileyerek kalıcı bir hasara, hastalıklara neden olabilir. Birey bitkin, agresif veya aksi davranışlar sergileyerek saldırılara hedef olmaya müsaittir.

Depresyon ve uyku düzensizlikleri gibi sorunlarla uğraşan birey, işyerinde de başarılı olamayacaktır. Stres ortamının yoğun oluşu, görev ve sorumluluklara yetişememe nedeniyle işgören kendisini kötü hissederek sağlığı zarar görmektedir. Örgütte psikolojik şiddet oluşmaması için sağlıklı bir işleyiş içinde yürütülmesi gerektiği göz önüne alınırsa iş görenlerin de psikolojik açıdan sağlıklı olmaları gerekmektedir.

- Çatışma

Çatışma, bireyler arasında ortaya çıkan başlıca kaynaklar, güç, statü, menfaat gibi ve birçok sebepten kaynaklanabilecek olaylar silsilesidir (Tınaz, 2006: 21). Bu kavram özellikle toplumsal taraftarlıkla ilgili etkinlikler, ilişkiler ve davranışlar bağlamında uyuşmazlık olarak ifade edilmektedir. Örgütte çalışanlar ya da ekiplerin birbiri ile geçinememesi sonucunda işlerin aksaması ya da durması olasıdır. Toplumsal bir olgu olması sebebi ile antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi v.b. bilimlerde çatışma kavramını incelemektedir.

Psikolojik taciz, stres ve çatışma kavramları aynı manada değildir fakat mobbingi besleyen kavramlardır. Her çatışma psikolojik taciz sayılamaz. Bireyler arasındaki güç eşitsizliği ile yapılan davranışların ne kadar süredir devam ettiği ve sıklığı, durumun mobbing mi yoksa çatışma mı olduğu hakkında belli başlı fikirler verir. Bu sebeple bağımsız ve istikrardan yoksun çatışma kavramı mobbing değildir. Çatışmanın devamlı ve istikrarlı olması halinde mobbing oluşur. Çatışmanın sürekli yaşanması psikolojik şiddetin temellerini oluşturur. Buna göre örgütlerin çatışmaya yönelik davranışlara karşı gerekli tedbirler alması dahilinde ortaya çıkabilecek sorunlar önlenebilir. Örgütler

çatışma durumlarına karşı hassas davranmalı ve yaşanan geçimsizliğin sebebini, çatışma yaşayan tarafları, bu kişilerin çıkarlarını, hal ve hareketlerini olası diğer nedenleri göz önünde bulundurmalıdır (Eren, 2015: 642).

Örgütlerde çatışma bir süreç olarak düşünüldüğünde, potansiyel uyuşmazlıklar, algılama ve kişileştirme ve davranış şekilleri ve sonuç olarak dört aşamada gerçekleştiği görülmektedir. Bu aşamalar aşağıda açıklanacaktır (Tokat, 1999: 31).

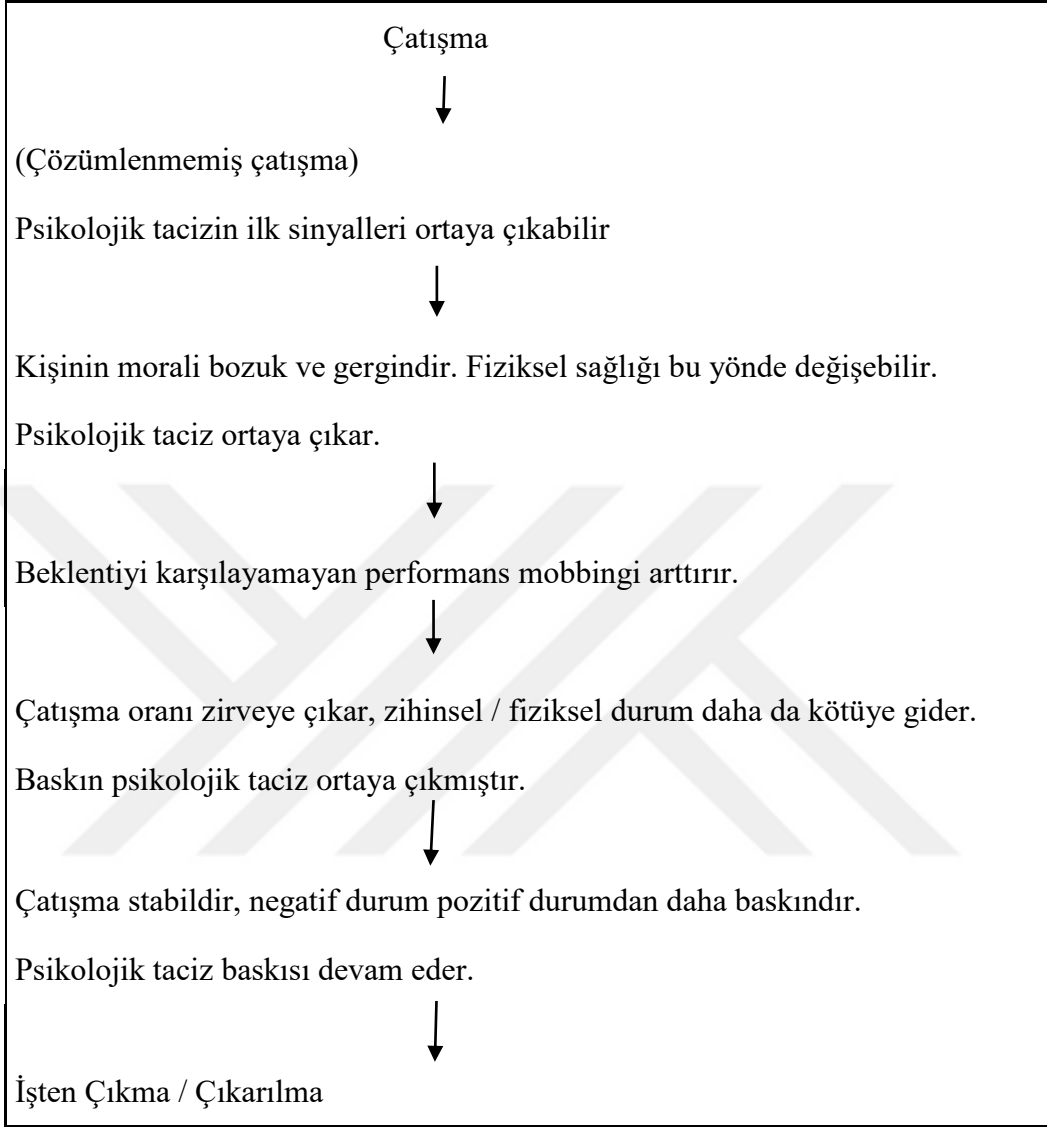
Sürecin ilk aşaması, çatışmayı doğuran nedenlerin varlığına anlam kazandıran önkoşulların varlığıdır. Söz konusu koşullar, iletişim, yapı ve kişiliktir. İletişim ile ilgili değişkenler arasında: anlam güçlükleri, iletişim kanallarındaki bozukluk ve yetersiz bilgi alış verişi gibi nedenler sayılabilir. Yapısal değişkenler; örgütün büyüklüğü, yetki alanlarının belirginliği durumu, karşılıklı bağımlılık derecesi, ödül sistemi, liderlik tarzı, uzmanlaşma derecesi gibi nedenlerdir. Kişilik değişkenleri ise; bireylerin değer yapılarından meydana gelmektedir. Bu koşullar doğrudan doğruya çatışmaya yönelik olmasa da çatışmanın gelişmesi ve devamı için gereklidir. Bunlar yaşamın günlük akışı içinde zaten mevcuttur.

Mevcut potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi bağlamında gerçekleşen algılama ve kişileştirme evresi, çatışmada ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Birinci aşamadaki koşullar bireyde veya bireylerde hayal kırıklığı yaratıyorsa; beklentiler ve amaçlanan hedefler gerçekleştirilememiş ise potansiyel uyuşmazlığın objektif düzeyde ortaya çıkması kaçınılmazdır. Davranışlar sergilenip gözlemlenebilir düzeye ulaştığı zaman, çatışmanın üçüncü aşaması olan, davranış aşamasına ulaşılmıştır. Bu aşamada artık açık tartışma boyutuna ulaşılmıştır. Taraflar oldukça gergin, sinirli ve parlamaya hazırdır.

Son aşamada ise, örgüte yararlı katkıda bulunan yani grup başarısını arttıran olumlu sonuçlar veya örgüte zararı dokunan ve grup başarısını düşüren olumsuz sonuçlar yer alır.

Sağlıklı ortamda yaşanan çatışma süreci iyi yönetim ile birleştiği takdirde olumlu sonuçlara sebep olur. Bu sebeple her çatışma sürecini olumsuz değerlendirmek doğru değildir. Tablo 2.3'te psikolojik şiddetin varlığını

sürdüğü/önlenemediği işyerlerinde çatışmanın büyümesi ile yaşanan süreç şematik olarak aktarılmıştır.



**Şekil 2.1:** Çatışma ile Psikolojik Tacizin Etkileşimli Süreci

**Kaynak :** (Davenport, et al., 2008: 133)

Modern bağlamda çatışma, örgütsel dinamizmin artması, rekabetin artışı ile birlikte çalışanları motive edici yönüyle belirli ölçüde olmalıdır. Çatışmanın dozu rekabet koşullarını tetikleyerek çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ancak bu bağlamda dikkat edilmesi gereken unsur örgüt çalışanlarının seviyesidir. Çatışma belirli bir düzeyden sonra performansta dolayısıyla örgütte ciddi düşüşe neden olabilir (Asunakutlu & Safkan, 2005:117). Örgütler var olduğu süre boyunca çatışmalar yaşanacaktır. Örgüt liderlerinin çatışmayı iyice araştırması ve analiz etmesiyle birlikte durum

örgütün lehine dönecektir. Örgütü yönetenlerin vazifesi, çatışmaları örgüt amacı ve yararı doğrultusunda kontrol etmektir. Bu nedenle çatışmadan doğan olumsuz etkileri en az kayıp ile olumlu etkileri ise maksimum yarar boyutuna taşımak, mevcut düzeyi koruma altında tutmaktır (Düşükcan, 2003: 103).

#### **2.1.4 İşyerinde Yaşanan Mobbing Türleri**

İşyerinde yaşanan psikolojik şiddetin diğer şiddet türlerinden ayıran özelliği bireyin psikolojisiyle doğrudan ilintili olmasıdır. Fiziksel olmayan ve kaba şiddet uygulanamayan bu şiddet türünde de bireylerde hasarlar oluşabilmektedir. Hasarın sebebi uygulanan psikolojik şiddetin belirli bir süre boyunca olmasıdır. Mobbing uygulayan saldırgan bireylerin konumları sebebiyle elde ettikleri avantajlar sayesinde mağdur bireyi zor durumda bırakmaktadır. Mobbing çeşitleri bireylerin statüsüne göre farklı biçimde isimlendirilmektedir.

Örgütsel yaşamda uygulanan psikolojik taciz: düşey, dikey ve yatay psikolojik taciz olarak adlandırılmaktadır (Fazlıoğlu ve İzmir, 2010: 10).

Dikey psikolojik taciz, işyerindeki bireylerin eski yöneticilerine olan saygı, özlem, bağlılık ya da başka sebeplerden dolayı yeni yöneticilerini benimseyememeleri, kabul edememeleri halidir. Ender rastlanan bir durumdur.

Düşey psikolojik taciz, hiyerarşik yapının yoğun olduğu kurumlarda, üst düzey çalışanların sahip olduğu kurumsal güç ve otorite sayesinde işyerinin yararı ve verimliliğini arttırmak adı altında astlarına yönelik gösterdiği psikolojik taciz olayıdır. Üst düzey çalışanlar sürekliliğini koruyan ve küçük düşürücü davranışları ile astlarını aşağılayarak kurum dışına itme eğilimindedirler.

Yatay psikolojik taciz hiyerarşik yapının çok yoğun olmadığı işyerlerinde psikolojik tacizi uygulayanlar benze görevlerde, benzer sorumluluk ve olanaklara sahip aynı statüdeki iş arkadaşlarıdır. Bu durumdaki taciz türünde saldırgan ve mağdur eşit konumdadır. Yatay şiddet, düşey şiddet gibi belirli bir durum olarak nitelendirilemez. Eşit konumda olan çalışanlar yaptığı psikolojik şiddeti kabul etmezler ve bu durumun iş hayatında olabilecek bir çekişme olarak görürler. Aynı zamanda bu davranışını iş arkadaşlarının menfaati için ve de hem örgütün hem de bireyin verimliliğini olumlu yöne çektiklerini savunurlar.

Çoğunlukla örgütsel yaşam hiyerarşik yapıdan oluşmaktadır. Hiyerarşik yapının çok olduğu yerde düşey ve dikey psikolojik taciz yaşanmaktadır. Hiyerarşinin daha az olduğu kurumlarda ise yatay psikolojik tacize rastlamak daha olasıdır.

#### **Yıldırma Çeşitleri (Çobanoğlu, 2005: 92-97):**

**Sıfır Yıldırma:** Bütün işletmelerde gözlemlenen günlük ve doğal iş yaşantısı içinde görülmektedir.

- ✓ Normalde görülebilir bir psikoloji çatışma anlaşılabilir.
- ✓ Bu safhada kişiler arasında üstünlüklerini gösterme çabası görülür. Tahrik başlar.
- ✓ Basit anlaşmazlıklar, tartışmalar, giderek alevlenir.
- ✓ Genel çatışma herkese aynıdır. Olaylar kişisel değil tüm topluma karşıdır.

**Çifte Yıldırma:** Mağdur, iş yaşantısında karşılaştığı psikolojik yıldırma olayını ailesine yansıttığında aile bireyleri bu yaşananlardan doğal olarak etkilenecektir. Bu olumsuzluk onların psikolojisini bozacaktır. Ailelerin durumu düzeltme çabaları mağdur kişiye fayda etmeyecektir. Bu durum aile bireylerini ümitsizliğe, çaresizliğe ve tükenmişliğe götürerek tüm ailenin iletişimini değiştirecektir. Bu nedenle aile üyeleri de psikolojik şiddetten etkilenecek ve aile bütünlüğü dahi etkisi altına olabilecektir. İşte böyle iki taraflı yıldırma hareketine çifte yıldırma hareketi denilmektedir.

**Önceden Planlanmış Yıldırma:** Yöneticilerin, sorumluların ve müdürlerin amaçları doğrultusunda uygulanan bir yıldırma planıdır. Günümüzde işçi kanunları ve işçi hakları işveren aleyhinde düzenlenmiştir. Durup dururken bir işçiyi işten çıkarmak hiçte kolay değildir, ancak ekonomik kriz firmaları küçültme politikaları ve buna benzer pozisyonlarda kişi kendini işten ayrılmaya mecbur hissederek savunmasız duruma düşer. Bu, işletme stratejisinin bir parçası olarak uygulanmaktadır. Hatta bazı durumlarda;

- ✓ Hedeflenen kişiler her türlü kötü muameleye maruz bırakılmakta, işletme içinde yapılan tartışmalara göz yumulmakta ve mağdurla iletişim halinde olanlara da aynı muamele gösterilmektedir.
- ✓ Bilinçli olarak yanlış yönlendirmeler yapılmakta, hatalı yazışmalar ile işletme aleyhine davranılıyormuş imajı verilmektedir.

- ✓ Yapılacak işlerle ilgili gerekli bilgi, tarih vb. konular bilerek değiştirilmekte, emirler mağdura eksik ya da yanlış verilmektedir. Böylece mağdurun kötü duruma düşmesi sağlanmaktadır.
- ✓ Bu işlemlerin sonucunda, işletme çok fazla zarara uğratılmakta ve bunun sorumlusu mağdur gösterilerek aniden işi bırakılmaktadır.
- ✓ Tüm süreçleri sistemli olarak uygulanmış taciz, insan haklarına ve insanlık onuruna karşı büyük bir suçtur. Ayrıca bu tür planlı ve kasti yıldırma planlarını ispatlamak da olası değildir.

## **2.2 Mobbingin İş Tatminine Etkisi**

Son dönemlerde işletmelerin en verimli görülen kaynağı insan gücü olarak bilinmektedir. Örgüt içerisinde iş görebilmek için ihtiyaç duyulan araç gereçler, makina teçhizat ekipmanları yer almaktadır. Bu durum aynı sektörde bulunan diğer firmalarda da yer aldığı düşünülürse insan gücü ve varlığı büyük önem kazanmaktadır. Örgüt için çalışan bu derece kıymetliyse, çalışan bireylerin kendilerini huzurlu ve kıymetli hissetmeleri, örgüte karşı belirli görev ve sorumluluklarını arzuyla yerine getirebilmeleri için belli başlı şartların belirlenmesi gerekmektedir. İş tatmini kavramı bu bağlamda ortaya çıkar.

İş tatmini konusunda söylenecek en temel konu, dinamik olduğudur. İş tatmini çabuk kazanılabildiği gibi çabuk olarak da kaybedilebilir. Bir organizasyonun şartlarının bozuk olduğunu ya da kaybolduğuna işaret eden en önemli delil iş tatmininin azalmasından anlaşılmaktadır. İş tatminsizliği kişinin işi yavaşlatmak istemesi, düşük verimle çalışmak, iş disiplininden kopmak gibi belirtilerle göstermektedir. İş tatminsizliği, organizasyonun temel yapısını etkiler, işletmenin iç ve dış tehlikelere karşı zayıflatır ve işletmenin uzun vadeli ilişkilerini etkileyerek iflasa kadar sürükleyebilir.

### **2.2.1 İş Tatmini Yapısı Ve Etki Eden Faktörler**

Kaynaklara bakıldığında birçok iş tatmini tanımı yer almaktadır. İş tatmini; işgörenlerin görevlerine karşı gösterdikleri tutum, iş ortamında nasıl bir ruh hali içerisinde oldukları gibi pek çok alanı kapsamaktadır. İş tatmini; işgörenin sahip

olduğu işini ve deneyimlerini analiz ettiğinde duyduğu haz, ılımlı düşünceleridir (Akbaş & Karcıoğlu, 2010: 144).

İş tatmini; işgörenin çalışmaları ile elde ettiği kazançları ve çalışma arkadaşları ile sorunsuz, keyifle iş yapabilmesi ile ürün çıkarmanın verdiği sevinçlerdir (Bingöl,1997: 270). İş tatmini; işgörenin işine karşı duyduğu memnuniyettir (Acar, et al., 2013: 142).

Basit bir ifadeyle iş tatmini çalışanın yaptığı işten duyduğu tatmin duygusu olarak açıklanmaktadır. Bütün işgörenden üstlerinden, takım arkadaşlarından kısacası örgütten bazı beklentileri bulunmaktadır. Buna ek olarak işgören pozitif ve negatif durumlara karşı bir takım taktikler inşa eder. İş ortamında yaşanan durumlara göre geliştirdiği tutum ve davranışları sergiler. Olaya hakim olmadan dışarıdan gözlemler ile işgörenin tatminlik durumu anlaşılabilir. Çalışan birey verdiği hizmet karşısında aldığı kazanç, saygı, değer gibi olguları mukayese ettiğinde vardığı sonuç ne kadar olumluysa iş tatmini de o derece olumlu olacaktır.

İş tatmininin belirleyici yanı çalışanın davranışlarında yatmaktadır. Çalışanların işlerinden beklentileri ve bu beklentilerden elde edilen sonuçlar iş tatminini doğurmaktadır. Birey yaptığı iş sırasında takındığı tavır ve hissi yaklaşımları pozitif veya negatif olmasından anlaşılır. Pozitifse tatmin, negatifse tatminsiz demektir.

Bir diğer tanımda, işin içeriği ve iş ortamındaki iş akışından meydana gelen tutumlar ile bireyin davranışları şekillenir. Bireyin iş sırasında yapılması gereken konulara layıkıyla önem vermesi ve bu önem ile bağlantılı olarak kişinin isteklerinin uyuşması iş tatminini göstermektedir. İşin nitelikleri ile çalışanın arzuları örtüştüğü zaman tatmin gerçekleşmiş olur (Özgen, et al., 2005: 327).

İş tatmini kavramı ilk olarak Hoppock'un kavramın ilk öncülüğünü yapan 1935 yılındaki ifadesi günümüzde de halen geçerlidir. Hoppock'a göre iş tatmini, işgörenin işine beslediği duygusal tepkilerdir (Yücel, 2012: 4).

“Tatmin” kelimesi, iç barışın sağlanmasında etkili olan faktörlerin kişiye verdiği huzur ve mutluluk olarak tanımlanabilir. Ancak tatmin algısı kişiden

kişiyeye göre değişebilmekte ve şekillenebilmektedir. Bu yüzden kişilerin tatmin düzeyleri hakkında kesinlik belirtmek doğru değildir (Soysal ve Tan, 2013: 49).

İş tatminine etki eden faktörler içsel- bireysel faktörler, dışsal faktörler olarak sınıflandırmak mümkündür (Tor, 2011: 47-54).

- İş Tatminine Etki Eden İçsel-Bireysel Faktörler

Cinsiyet, yaş, eğitim, zeka, kişisel yetenek gibi unsurlarla iş tatmini bireysel yönden etkilenmektedir. Bireysel unsur; bireyin yapısal durumu, duyu ve düşünceleri, istek ve ihtiyaçları ile ilgilidir. Psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ön plandadır. Aynı teknolojik özelliklere sahip firmalar arasındaki farklılıklar insan bazlıdır. Her insan aile yapısı, kültürü, düşünce tarzı, ruhsal ve fiziksel olarak birbirinden farklılık gösterir. Bu nedenle örgütler var olan farklılıklara göre stratejiler geliştirerek iş tatminini yüksek tutmalıdır.

- İş Tatminine Etki Eden Dışsal Faktörler

İş tatmini bireyselliğin yanı sıra iş yaşamından da etkilenmektedir. Çalışma yaşamında işin niteliği, dolgun maaş, yükselme şansı, övgü, ödüllendirilme sistemi, çalışanın üstleri ile ilişkileri, çalışma saatleri, örgüt yapısı, işyerin ortamının koşulları, işten kaynaklanan dışsal faktörler olarak sıralanmaktadır. İş tatmininin en anlaşılır özelliklerinden birisi de psikolojik ve fizyolojik koşulların çalışanın isteklerine cevap verip verememesiyle ilişkilidir.

## 2.2.2 İş Yerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini

Yaşamın gerekliliğine göre günlük hayatın büyük bir bölümü işyerlerinde geçmekte ve mobbingin yaşandığı firmalarda bireyler kendilerini psikolojik yönden güvende hissedemeyerek işten çıkmalar ile sonuçlanan bir evre yaşamaktadır.

Yazılı kuralların bulunmadığı, iletişimde kopukluk yaşanan, sadece karını düşünen, akılcılığa ve bireye önem vermeyen firmalarda mobbinge sık rastlanmaktadır. Bu nedenle çalışanların verimlerinde düşüş, örgüt içi huzursuzluk, tatminsizlik gibi pek çok sorun baş göstermektedir.

Günümüzde mobbinge birçok çalışma alanında sıklıkla karşı karşıya kalınmaktadır ve bu durum iş tatminini de büyük ölçüde etkilemektedir. Bireyler iş şartlarını hem fiziksel hem de psikolojik yönden(çalışma arkadaşları,



ödüllendirme olanağı, terfi durumu, üstleri ile olumlu ilişkiler, işyerinde söz hakkı sahibi olmak gibi kendini önemli hissettirecek etkenler) değerlendirmektedir. İşgörenler kendilerini değerli hissetmesi halinde iş ortamına uyumluluk, iş stratejileri ve normlara saygı aynı oranda artmakta aksi durumları ise mobbing olarak kabul etmektedir. Bu durum örgütsel anomiyi(yabancılaşma) olarak ifade edilir. Mobbing şiddetinin artması ile mağdur bireylerin gösterdikleri tepkilerin başında, örgütün gaye ve hedeflerine ilgilerinin düşmesi, örgütsel açıdan uyulması gereken kurallara itaatsizlik daha sonrasında tatminsizlik ve işe bağlılığın azalması gözlemlenmektedir. Örgütsel anonimnin yaşanmaması için iş tatmini zedelenmemelidir (Akbaş, 2009: 67).

Mobbing nedenleri için yapılan çalışmalarda örgütün yapısı ve kültürü, yönetim şekli, çalışma sistemi gibi unsurlar Vartia(1996) tarafından mobbing unsuru olarak belirlenmiştir. Bu araştırmaya göre mobbing mağdurları iş tatminsizliği, stres, depresyon belirtileri, işe gelmek istememek gibi tepkiler gösterdiği saptanmıştır. Bu bakımdan mobbingin iş tatmini üzerindeki tesiri oldukça fazladır. Bireyin işyerinde görmüş olduğu olumsuz tutumlara karşı gösterdiği negatif tepkiler işten ayrılma isteğini ortaya çıkarır. İşten ayrılma isteği iş tatmini ile bağlantılıdır ve maddi olarak firmayı zarara uğratabilir (Akbolat, et al., 2014: 5).

Bir firmanın başarıya ulaşmasında çalışanların iş tatmininin üst seviyelerde olması büyük bir etkidir. Çalışanın çalıştığı yere karşı gösterdiği tepki olarak tanımlanan iş tatmininin birçok unsuru olması üst düzey yöneticilerin de konuyu dikkate alması gerekliliğini getirir. Bu durumda işgörenin yaptığı görev ve memnuniyetini sağlamak, mal ve hizmet üretmek kadar üzerinde durulması gereken bir konudur.

### **2.2.3 İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin İş Tatmini Üzerine Etkileri**

Çalışma ortamında geçirilen zaman bireyin ailesiyle, arkadaşlarıyla geçirdiği zamandan bile daha fazladır. Bu sebeple işgören kendisini psikolojik açıdan huzurlu, rahat ve güvende hissetmek ister. Yapılan araştırmalar sonucu iş yaşamında yapılan mobbing iş tatminini olumsuz açıdan etkilemektedir. Bosna Hersek'te 511 fizikçi üzerinde yapılan bir uygulamada %76lık oranın işyerinde mobbingin var olduğunu geri kalan yüzdeler kesimin ise sürekli mobbinge

uğradığı saptanmıştır. Mesleki pozisyonlarına karşı yapılan gözdağı ile fizikçiler kendilerini yalnız hissetmişlerdir. Bu durum motivasyon yoksunluğu, güvensizlik, çalışma arkadaşlarının destek vermemesinden kaynaklanmaktadır. Araştırma neticesinde mobbingin iş tatminine etkisi büyük olduğu saptanmıştır ve örgütsel kültüre direkt bir etkisi gözlemlenmiştir (Akbaş, 2009: 57-60).

Kişilerin işlerine ya da mesleklerine bakış açısı ile geliştirilen psikolojik ve sosyolojik tepkilerin sonucu olarak ortaya çıkan iş tatmini, tüm sektörlerde sürekli bir araştırma konusu olmuştur. Halen günümüzde de devamlı araştırılan bir olgu olması konunun netleştirilemeyecek kadar geniş uzantılara sahip olmasındandır. Genel olarak iş tatmini, kültür, sosyal statü, tarihsel süreçler ve özgürlük gibi konular çerçevesinde değerlendirilmektedir. Ayrıca kişisel gelişim olarak da mutluluğun iş tatmini ile ulaşılabilir bir niteliktedir (Erdoğan, 1996: 27).

İşletmeler için büyük bir tehdit ögesi olan mobbingin tanı ve durdurulabilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. İş tatmini ise, bireyin işi için olumlu yönelimleridir. İşgörenin işine değer vermesi ya da işini yaparken kendini iyi hissedebilmesi de iş tatmini olarak görülmektedir. Bu bağlamda işinden memnun olan bireyin örgütteki verimliliği daha yüksektir. Örgütün en önemli unsuru olan insanın robot olmadığı, fiziksel ve psikolojik boyutlarıyla tam anlamıyla örgütte var olduğu ve örgütü etkilediği aşıkardır (Akbaş & Karcıoğlu, 2010:140). İşgörenin yaptığı işte doyumunu yakalayamaması ile duyacağı endişe, sıkıntı ve üzüntüler onu fizyolojik ve psikolojik açıdan rahatsızlığına sebep olabilir.

İşgörenler kurumdaki görev ve sorumluluklarını yerine getirirken tüm çalışanlara eşit davranıldığını görürlerse huzur artar ve verimlilik artışı gözlemlenir. Motivasyon yoksunluğu çeken işletmeler birçok soruna gebedir. Bu sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Şimşek, 2006: 137):

- İşgören devrinde yükseklik,
- Devamlı izin isteği,
- Firmaya olan bağlılığın azalması,
- Bireyselleşme, çatışma krizleri, çalışanlar arasındaki soğukluk,

- İşgörenlerin grev söylentileri ve uygulamaları,
- Hırsızlıkların yaşanması,
- Kurum malına özen göstermemek,
- Hem zihinsel hem de fiziksel sağlık problemlerinin artışı

## 2.3 İş Hayatında Verimlilik

### 2.3.1 Verimlilik Kavramı

Ekonomik yönden gelişmek için sadece teknolojinin yeterli olmamasının anlaşılması üzerine işletmeler insan gücünü daha yararlı kullanımı için verimliliğin artışı sağlayarak faktör arayışı içine girmişlerdir. Verimlilik genel hatlarıyla bakıldığında içerik ve kapsamı bakımından geniş bir araştırma konusudur. Bu sebeple literatürde verimlilik için birçok tanımlama yer almaktadır.

Organizasyonların hem üretim hem de hizmet alanındaki en önem verdiği konu verimliliktir. Verimlilik en genel hatlarıyla toplam ürün olan çıktının hizmet ve mal ile oluşan girdiye oranıdır (Eren, 2001: 181). Yapılan araştırmalar neticesinde “prodüktivite” terimi ilk defa Alman asıllı George Bauer’ in “De re Metallica” isimli eserinde rastlanmaktadır ve günümüzde kullanılan manaya en yakın halidir. Bauer yer altı kaynaklarının yoğun olduğu ve kıymetli olabilecek nesnelere çıkarılma aşamasının daha kolay bir şekilde ulaşmayı hedefleyerek, prodüktiviteyi yükseltebilecek yöntemleri izah etmiştir. Sanayi devriminin doğuşu ile gerek sanayideki metot ve becerilerin geliştirilmesiyle üretim aşamalarında (uygulamalı olarak) gerekse ekonominin gelişmesiyle (kuramsal olarak) birlikte verimlilik olgusu daha da netlik kazanmıştır (Muradova & Özdemir, 2008: 150).

Dar ve geniş anlam olarak verimliliğin tanımlamasını yapan Fransız Ulusal Verimlilik Komitesi Çalışma Grubu’na göre dar anlamda verimlilik tanımı, imal miktarı(çıktı) ile imal için sarf edilen girdilerin oranı olarak açıklanmıştır. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü’ne (OECD) göre geniş anlamda verimlilik tanımı, ekonomik açıdan belirlenen hedeflere ulaşmak için kullanılan

makinaların hassasiyet ve devinimini ölçmek olarak açıklanmıştır (Işık, 1998: 85).

Verimliliği çıktı değerler ile girdi değerler arasındaki fiziki oran olarak tanımlayan Fourastie, bütünüyle açıklayıcı bir tanım yapmanın güç olduğunu belirtmektedir. Fourastie ile yakın fikirleri paylaşan Jerome A. Mark (Amerikan Verimlilik ve Teknoloji Komisyonu üyesi), mal ve hizmetlerin fiziksel ölçülerinin üretim etkenlerinin ölçüleri ile bağlantılarıdır olarak ifade etmektedir (Doğan, 1987: 20).

Serdar Küçükberksun' a (1998) göre verimlilik ekonomik yapıya bağlı olarak en az mal ve hizmet ile maksimum sonuca ulaşmayı hedeflemektedir.

Bir işletmede amaçlar, etkenlik, etkinlik ve kararlaştırılabilirlik unsurlarında ne kadar başarılı bir performans sergileniyorsa verimliliği de aynı şekilde başarı sağlar (Topçuoğlu, 2016: 72). Bu unsurlar aşağıda açıklanmaktadır.

**Amaçlar:** Unsurların gerçekleşme aşaması

**Etkenlik:** Verimli çıktıya ulaşmak için materyallerden ne derecede yararlanıldığı,

**Etkililik:** Beklenen sonuca kıyasla ortaya çıkan sonuç

**Kararlaştırılabilirlik:** Verimlilik performansının belli bir sürede hayata geçme aşaması.

Verimlilik kavramı ile emek kavramı karıştırılmaması gereklidir. Emek, kişinin isteğine bağlı olarak kullanılan, elde tutulamayan, maddi külfiyeti olmayan, psikolojik açıdan önemli bir kavramdır. Bu bağlamda psikolojik yönden olumsuz her davranış kısmi verimlilik olan emek verimliliğini etkileyerek genel verimliliği etkilemektedir.

Verimlilik her koşulda gerek ekonomik sistem gerek ise de üretim açısından farklılık gösterse dahi anlamı değişmeyen bir kavramdır. Genel olarak verimlilik, üretilen mal ve hizmetlerin üstün nitelikleri ile üretim için harcanan kaynakların oranı olarak tanımlanır. Buna ek olarak girdi ve çıktı için harcanan süre arasındaki ilişki olarak da tanımlanmaktadır.

### 2.3.2 Verimlilik Çeşitleri

Girdi çıktı arasındaki bağıntıya ulaşmak için birçok yöntem kullanılmaktadır. Verimliliği en üst düzeyde tutabilmek için ölçütleri iyi belirlemek gerekmektedir. Buna göre; toplam verimlilik, kısmi verimlilik, ortalama verimlilik, fiziki(mühendislik) verimlilik, marjinal verimlilik, ekonomik verimlilik, statik ve dinamik verimlilik, sosyal verimlilik ve teknik verimlilik olmak üzere farklı metotlar ile ölçülmeye çalışılmaktadır (Kol, 2011: 5).

Bir üretim işlemi ile ulaşılan çıktının bu işlem sırasında kullanılan girdilere oranı ile toplam verimlilik hesaplanır. Ayrıca üretim için kullanılan tüm girdiler (sermaye, insan gücü, makine teçhizat, hammadde) hesaba katılarak en sağlıklı sonuçlara ulaşmayı hedefler. Çıkan ürüne göre girdilerin tutumlu bir şekilde kullanıp kullanılmadığını hesaplar (Akal, 1996:286). Kısmi verimlilik, çıktı için kullanılan girdilerin herhangi birine bölünmesiyle hesaplanır. Örneğin çalışan verimliliği üretilen faydanın, çalışanın iş saatine oranlanmasıyla hesaplanır.

Fiziki çıktı, ısı artışı ya da ısı kaybı, sürtünme gibi birçok etkenden dolayı fiziki girdiye göre daha düşük olacaktır. Fiziki verimlilik ölçülürken zararı en aza indirmek işletmenin yararına olacaktır. Ortalama verimlilik ise belirlenen dönemin toplam çıktılarının yine aynı dönemde belirlenmiş olan toplam kaynaklara bölünerek hesaplanmaktadır (Kol, 2011: 12).

Marjinal verimlilik belli dönemde çıktıda meydana gelen değişimin aynı dönem girdilerindeki artışa oranı olarak bilinir (Pekel,2001: 70).

Talep ve tasarruf ilkeleri ekonomik verimliliği oluşturur. Tasarruf ilkesi var olan (minimum) girdi ile beklenenin üstünde (maksimum) çıktı elde etmeyi hedefler. Talep ilkesi ise oluşturulan çıktı için beklenen talebin var olup olmadığı, kaynak israfının yapıp yapılmadığı, ürünün tamamının satılıp satılmayacağını esas alarak işletmenin elde ettiği mal veya hizmet değerlerinin, söz konusu mal veya hizmetlerin elde edilmesinde maliyet değerlerine oranlanmasıdır (Kol,2011: 14).

Statik verimlilik, belli bir dönemin ürünü ile aynı dönemin kaynaklarının oranlanması ile hesaplanırken dinamik verimlilik, belli bir döneme ait olan verimliliğin (çıkıtı/girdi) başka bir döneme ait olan verimliliğe (çıkıtı/girdi) oranlanmasıyla hesaplanır (Kol,2011: 15).

Sosyal verimlilik bazı girdilerin maddi olarak ölçülememesinden dolayı hesaplanması en güç olanıdır. Ayrıca işletmenin motivasyonu üst düzeyde tutarak, işgörenlerin görevlerini severek yerine getirmeleri, kendilerini eğiterek kariyer odaklı yükselmeyi hedeflemeleri, sosyolojik ve psikolojik yönden yüksek tatmine ulaşmalarına imkan tanınması ile birlikte hem bireysel hem de örgütsel açıdan sosyal verimliliğe olumlu bir şekilde yansıtacaktır (Kol,2011: 15).

İş tekniklerinin geliştirilmesi, teknolojiye ayak uydurmak ve iş görenlerin kişisel gelişimleri sonucu yükselen verimlilik, minimum seviyeden maksimum seviyeye kadar, yani bir işyerindeki sistemden, işletme, iş alanı ve ulusal seviyeye kadar uygulanabilir. Bilhassa ülke üretimindeki artışın temeli ve teknolojik ilerlemenin buradaki etkisini gözlemlemek açısından ulusal seviyede "teknik verimlilik" in hesaplanması son derece önemlidir. Bununla birlikte sabit fiyatlandırmayla ulusal gayri safi milli hasılanın yurt içinde çalışanlara ayrılan kısmı ile bulunacak verimlilik göstergesi de makroekonomi için elverişli bir kaynak olacaktır. Mikro değerlendirmede ise, günden güne gelişen teknoloji ve yükselen beşeri sermayenin işyerinde yer bulmasının ölçülmesinde etkili bir rol oynayacaktır (Kol,2011: 16).

### **2.3.3 Mobbing Faktörünün Verimlilik Üzerindeki Etkileri**

Dünya üzerinde ekonomik açıdan var olan sorunları çözenin en temel yollarından biri verimlilik olgusunu iyice anlamak ve uygulamaktan geçmektedir. Günümüzde gelişmiş ülkelerin birçoğu verimliliği benimseyerek mevcut durumlarını daha iyi konuma getirmeyi hedeflemektedir. Ülkedeki herhangi bir sektörün verimliliğindeki artış diğer sektörleri de olumlu yönde etkileyebilecek güçtedir. Bu bağlamda verimliliğin artması, bilinçli bir yönetim eşliğinde gelişmeyi ve büyümeyi hızlandırmakta ve iyileştirmektedir.

Bir işletmede mal ve hizmet üretebilmek için emek, maddi birikim, doğal kaynaklar, teknoloji ve yatırımcı etmenleri bir arada olması gerekmektedir. Emek ve yatırımcı faktörleri bazı araştırmacılara göre aynı sayılsa da yatırımcılık faktörü beceri, imkan, kararlılık ve atılganlık özellikleri ile emek faktöründen ayrılır. Emek ne kadar kaliteli olursa üretim de o kadar kaliteli olur.

Bu bağlamda emekle, kaliteli mal ve hizmet doğru orantıda ilerler (Gün, 2014: 39).

Üretim her daim farklı stratejiler gerektirebilen, sürekli kontrol altında tutulması gereken canlı bir yapıdır. Stratejik değişiklikler ile daha az maliyetle, daha kaliteli ürünler üretilebiliyorsa ve daha hızlı sonuçlar elde ediliyorsa verimlilik artmış kabul edilir. Bu bağlamda verimlilik ile kalite arasındaki ilişki çok önemlidir. Üretim için en önemli kaynaklardan biri olan işgücü kalitesi de verimlilik ile ilişkilidir. Baskı yapılmayan, bilinçli yönetilen firmalarda işgücünün daha başarılı olduğu ve bu durumun da verimliliği olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Emek faktörünün işyeri için bu derece değerli olması sebebiyle emek gücünü yaratan işgörenlerin, fiziksel olduğu kadar psikolojik olarak da sağlıklı olmaları önemlidir. İşgörenin kendini tam olarak işine verebilmesi ve verim sağlanabilmesi için motivasyonunun da yüksek olması gereklidir. Üretime faal bir şekilde katkı sağlaması beklenen işgörenin çalıştığı ortamda kendini rahat hissetmemesi, uygulanan baskılar gibi olumsuz unsurlar işyerinin dinamizmini düşürür.

İş yerinin en değerli varlığı çalışanıdır. Emek gücü sahibi olan çalışanın üretime olan etkisiyle verimlilik sağlanır. Eğer çalışan tam istikrarla görevini yerine getirmiyorsa ya da getiremiyorsa iş verimi düşer. Bu bağlamda işyerinde yaşanan mobbing durumları emek gücü ile ters ilişkilidir. Bir işyerinde mobbingin yoğun olması çalışanların emek gücünü etkileyerek o işyerindeki verimi düşürür.

Verimlilik üretim için gerekli olan mal ve hizmet miktarlarının işlem bitiminde ortaya çıkan ürünler arasındaki ilişki olarak tanımlanmasının yanında akılsız harcamalara karşı çıkan, kaynakların mantıklı bir şekilde kullanılmasını destekleyen bir kavramdır. Bunun yanı sıra verimlilik kaliteyi arttırmak, işgörenlerin daha iyi koşullarda çalışmasını sağlamak, daha az girdi ile daha çok ürün elde etmeyi de amaçlamaktadır.

İşletmelerde üretim yapılabilmesi için kullanılan malzeme ve kaynakların yararlı kullanılarak iş yapılması verimliliğin ilk maddesidir. Örgütün en önemli kaynağı olan insan gücünün verimlilik üzerine etkisi çoktur. İşgücü verimliliği firmaya doğrudan artış sağlamaktadır. Bu sebeple, organizasyonların gelişmeleri

ve verimliliklerini üst düzeyde tutmaları için bilgili yöneticiler ile çağdaş yönetime önem vermelidir. Verimlilikte var olan kaynaklar ile beklentinin üstünde üretim yapmak ya da üretimi daha az kaynak kullanarak yapmak amaçlanmalıdır.

Verimlilik artışı eşit miktarda girilen girdi ile daha çok çıktı(ürün ve hizmet) almak olabildiği gibi daha beklenen çıktı için daha az girdi kullanma olarak da sağlanabilir. Motivasyonun yüksek olduğu, psikolojik şiddetten uzak işletmelerde belirlenen hedefe ulaşılmıştır ve verimliliği üst düzeydedir (Muradova ve Özdemir, 2008: 146-153).

#### **2.4 Mobbingin Ortaya Çıkış Nedenleri**

Yapılan araştırmalara göre psikolojik şiddetin ortaya çıkması, çalışanların karakteristik özellikleri, iş yükünün ağırlığı ya da stresli oluşu, hırs ve rekabetin insani duygulardan yoksun bir şekilde uygulanması, çatışmanın çözüme ulaşmaması, hiyerarşik yapının katı olması, yönetim biçimi, iş tatminsizliği gibi birçok etkene dayandırılmaktadır. İş çevresinin düşük kaliteye sahip olması, çalışma ortamının çatışmalara çok fazla açık olması, yöneticilerin sosyal açıdan ve liderlik davranışlarında yetersiz kalması mobbing riskini arttırmaktadır.

Leymann'a (Leymann, 1996) göre, kurban bireyin kişiliği psikolojik tacize uğrama sebebi değildir. Ancak, uygulanan şiddet yüzünden mağdurun karakterini etkileyecek bir değişim süreci olduğunu vurgulamaktadır. Mağdurun kişilik özelliklerini incelerken çevresel koşulları da dikkate almak gerekmektedir. Yalnızca karakteristik yapıya odaklanmak işgörenlerin örgütsel, ekonomik ve çevredeki tutumları hakkında yeterli bilgi vermeyecektir. Bu bağlamda hem kurbanın hem de saldırganın durumlarının ortak paydada değerlendirilmesi çözüm için önem arz etmektedir. Bireysel nedenler saldırgan ve kurban birey olarak ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Bu hususta olayın devamlılığı ve yaşanma sıklığı belirleyici olmaktadır. Çünkü her insanın yapısı farklıdır, yaşanan herhangi bir olaydan kimisi çok kolay etkilenip incinebilirken kimisi için büyütülecek bir mesele olarak görülmeyebilir ya da agresif ve zorba tavırlar sergileyebilir. Öncelikle kurban ve saldırgan, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni hal gibi sosyo-demografik değişkenler açısından ele alınmalıdır. Buna ek olarak kurban bireyi ırkı, dili, mezhebi, mesleği veya üyesi olduğu



azınlık grubu gibi diğer işgörenlerden ayıran farklı bir durumu olabilir. Bu bağlamda sorun geniş bir çerçevede incelenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir.

Günümüz dünyasında geçim koşullarının getirmiş olduğu zorluklar sebebiyle herkes daha çok çalışmakta ve işini kaybetme korkusu yaşamaktadır. Yıldırma-kaçır taktiği olarak görülen psikolojik şiddet davranışları insan kaynaklarınca değer veren kurumlarda bile yaşanabilmektedir. Bu durum sadece işyerine ya da kötü davranışlara sahip üstlere bağlanamayacak kadar komplike bir durumdur. Çalışma hayatındaki her birey psikolojik şiddet döngüsünde yer alabilecek konumdadır. Kendinden emin, görevini severek yerine getiren, başarılı olmak için çabalayan bir işgören, patronu tarafından (koltuk/ünvan kaybetme korkusu, kıskançlık vb.) psikolojik taciz davranışlarına uğrayabilir veya işgören örgüt yapısından dolayı, kendi karakterinden dolayı davranışlarını değiştirerek saldırgan bireye dönüşebilmektedir. İşyerinde yaşanan tüm karmaşalara sessiz kalıp, bir şey olmamış gibi davranarak seyirci olabileceği gibi zaman sonra saldırgan bireyi destekleyebilir. Uygulanan psikolojik tacizin belli başlı açıklanabilen sebepleri olmasa da mobbing süreci rollere bağlı olarak saldırgan, kurban, izleyici olarak üç kategoriden meydana gelmektedir. Bu nedenle toplumsal kültür yargıları, örgüt yapısı, saldırgan, kurban, izleyiciler ve çevre koşulları gibi tüm faktörler bir arada değerlendirilmelidir. Mobbingin ortaya çıkma nedenleri kişisel (saldırganın kişiliği, mağdurun kişiliği ve psikolojik yapıları) ve örgütsel nedenlerden ( kötü yönetim, kurumsallaşmamış kurumlar, stres, liderin duygusal zekadan yoksunluğu, monotonluk vs.) ve toplumsal nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Mobbing olup biten bir davranış değil, devamlılık gösteren bir olaydır. Mağdur olarak seçilen bireye zarar verilen, baskı uygulanan süreçte en son noktaya gelinmeden evvel önlenmektedir. Saldırgan birey, yönetimin önemsememesi, kurbanın kendini koruyacak güçte olmamasını fırsat bilerek psikolojik tacize devam edebilir. Fakat alınan önlemler ile birlikte durumu tersine çevirmek mümkündür.

#### **2.4.1 Bireysel Açıdan Kaynaklanan Nedenler**

- Yıldırma Uygulayanların Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

Psikolojik şiddet uygulayan bireyler üzerinde yapılan araştırmalar daha çok saldırgan bireyin ruhsal durumları ve hareketleri incelenerek ulaşılmış sonuçlar olup kendi hatalarını kapatmak, eksikliklerini örtmek amacıyla yaptıkları anlaşılmaktadır (Bayram, et al., 2008). Bireyin bu tarz davranışlar sergilemesi kendi karakteri ile ilişkilidir. oğunluğunun kişilik bozukluğu teşhisi koyulan bu bireyler yaptığı davranışlardan dolayı haz aldığı için kendisine görev ve ilke edinmiş olabilmektedir.

Psikolojik şiddet uygulayan kişi peşin hükümleri sebebiyle dediğim dedik, kendi inançlarına ve düşüncelerine aşırı bağlı, sabit fikirli, empatiden uzak, mağdur bireyin yaşadığı sıkıntılardan haz duyan kimseler olarak bilinmektedirler (Karatuna & Tınaz, 2010: 65-67). st seviyede kontrolcü davranması, bulunduğu mevkiyi kaybetme endişesi, bitmek bilmeyen hırsından dolayı mağdur bireyi sürekli eleştirerek, mesleki onurunu zedeleyerek ve küçümseyerek kendi yerini sağlamlaştırdığını, kendi eksikliklerinin görülmediğini ve daha gl olduğunu düşünür.

Kaynaklarda insanların kişilik özelliklerini anlama ve belirlenmesinde birçok kişilik leğinden yararlanılarak A tipi ve B tipi kişilik olarak iki farklı tip ortaya çıkmıştır. A tipine sahip bireyler hırslı, mükemmeliyetçi, rekabetten hoşlanan, başarılı olmak için her Şeyi yapabilen, işkolik kimseler iken buna karşın B tipine sahip bireyler daha uysal, sakinlik ve dinginliği seven, rekabetçi olmayan ve zordan hoşlanmayan kimselerdir. Kimi araştırmacılar kişilik özelliklerinin psikolojik tacizci veya mağdur birey olmaya etkisi olmadığını savunurken kimi araştırmacılar bunun tam tersini savunmaktadır. İzmir ilinde beş yıldızlı otellerde çalışan bireyler üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda A tipi kişiliğine sahip olan bireyler, B tipi kişiliğine sahip olanlara göre daha çok mobbinge uğramışlardır (Avcı ve Kaya, 2010: 60). Psikolojik şiddete eğilim gösteren bireyler pozitiflikten uzaktır. Örneğin, Kayseri ili Sanayi bölgesinde beş farklı işletmedeki çalışanlara yapılan bir araştırmaya göre işgörenlerin negatif veya pozitif ruh hali, işletmelerin yararı, kaynaşması, verimliliği artırmak amacıyla düzenlenen aktivitelerde dahi farklılıklar göstermektedir. Buna göre negatif duygulara sahip olan işgörenler iş dışında yapılan faaliyetlerde (sanat, sosyal, sportif) bile negatif yüklü olmaya devam ederek daha da çok saldırganlaştığı gözlenmiştir. Herhangi bir Şirket içi halı saha

karşılaşmasının bile birçok olumsuzluğa yol açabileceği düşünülerek dikkatli olunmalıdır. Saldırgan bireylerin örgüt yapısına zarar verebileceği unutulmamalıdır (Uysal, 2010: 22).

Saldırgan yapıya sahip bireylerin ruh sağlığı ve psikolojik yapıları da psikolojik şiddet uygulama eğilimine sebebiyet verebilmektedir. Gergin, soğuk davranışlar sergileyen, her şeyden kuşku duyan, toplumsal yargılara karşı peşin hükümlü olan paranoid kişilik problemine sahip, düzen ve kontrol üzerinde aşırı hassasiyete sahip, mükemmeliyetçi obsesif-kompulsif kişilik problemine sahip, kendini çok beğenen, üstün olduğunu düşünen, daima takdir ve ilgi bekleyen, imtiyazlı olduğuna inanan ve özel muamele bekleyen narsist kişilik problemine sahip, olayları algılayış biçimi farklı olup, sorumluluk ve pişmanlık duymayan anti-sosyal kişilik problemine sahip bireylerin gündelik ve çalışma hayatlarında mobbing yapmaya daha müsait oldukları görülmektedir (Çobanoğlu, 2005:35-39). Çocukluk çağında baskı, şiddet, konuşmaya müsaade edilmeden büyüyen bireylerin bu davranışları iş yaşamına taşınması da çok normaldir. Korkutarak, tehdit ederek örgüt verimliliğini arttırdığını düşünür. Uyguladığı yöntemi sorgulamayan, yapmış olduğu baskının şirketin lehine olduğunu savunan bu bireylerin psikolojik şiddet uyguladıklarından haberleri dahi yoktur ve bu kişilerle mücadele edilmesi çok zordur (Uysal, 2010: 23).

Mobbing uygulayan bireylerin unvan sahibi olması mobbing ile mücadele açısından büyük sorun teşkil etmektedir. Akça ve İrmış' in (2006) yükseköğretim öğrencilerinin psikolojik taciz vakalarını fark etmeleri için yaptıkları araştırmada, öğrenci bireylerin daha çok unvan sahibi bireylerin yıldırma yönelik davranışlar gösterdiğini ve öğrenciler arası yıldırmanın daha az yaşandığını saptamışlardır. Bu çalışmaya göre, en çok psikolojik şiddet uygulayan öğretim elemanları sırasıyla Yardımcı Doçentler, Doçent ve Öğretim Görevlileri olarak devam etmektedir. Psikolojik şiddete maruz kalmayan öğrencilerin verimli ve pozitif olduğu görülürken maruz kalan öğrencilerin ise mutsuz ve daha az verimli olduğu görülmektedir (Köse ve Uysal,2010:264).

İşyerinde yaşanan psikolojik şiddet olaylarında saldırganın kişiliği de etkilidir. Saldırgan ve zorba davranışların temelini saldırganın kişilik özellikleri ve niyeti kapsamaktadır. Saldırganın davranışı çeşitli kişilik bozukluk terimi ile de ifade edilmektedir. İş yerinde sosyal statü, öz saygı ya da mevcut durumu korumak

için kendi bilgi, birikimlerini kullanmayı tercih etmeyip hedef olarak belirlediği bireyleri rahatsız ederek var olan kişiliklerinin diğer (bireyin baskı altında yanlış bir davranışı) kısımlarını göstermek ister, böylece kendi statüsüne zarar gelmeyeceğine aksine sağlanacağına inanır.

Bir insanın psikolojik şiddet uygulamasını gerektiren dört temel neden şu şekildedir (Yeni Karşlıoğlu,2013 49) :

1. Saldırgan ‘kabul etmiyorlar ise gitsinler’ düşüncesi ile çalışmanı kabule zorlar. Bu düşünce yapısını destekleyen bireyler savunduğu duygu ve düşüncelerin aynısını karşı taraftan beklerler. Bu durum sağlanamıyorsa zorbalığa başvurarak diskalifiye etme yöntemine geçerler.
  2. Saldırgan birey düşmanlık yapmayı seviyor olabilir. Bu niteliklerini ve hislerini, işyerinde sevmedikleri kişilerden kendilerini uzak tutmak için gerçekleştirirler. Psikolojik yıldırma sürecinin başlaması hiyerarşik yapıdan kaynaklanan bir unsur olmayıp saldırganın sevimsizliğidir.
  3. Saldırganın zarar vermeyi seven bir kişiliğinin olmasıdır. Amacı sevmediği kişiyi bertaraf etmesi değil ona acı çektirmesidir. Bu tarz sadist düşüncelere sahip saldırgan bireylerde amaç can sıkıntısıdır. İş yerinin sakin oluşu, monoton düzeyde çalışma sistemi bireyi heyecan arayışına sürükleyebilir.
  4. Saldırganın amacı saldırı için bir bahane bulmaktır. Bunun için sosyal statü, dini, ya da etnik bir tarz uygulayabilir. Bireyin sevmediği herhangi bir özelliğinin olması mobbing uygulayan için yeterli bir sebep olarak görülür.
- Mağdurun Kişisel Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

Günümüzde her birey psikolojik yıldırmaya maruz kalabilir. Psikoterapistler çocukluktaki gelişim sürecinin kişinin işyerinde yıldırma gibi durumlara karşı koyma biçimini etkilediğini ya da psikolojik yıldırma uygulayıcı olmalarına neden olduğunu görüşünü benimsemektedir. Kişisel özellikler etnik farklılıklar, özürler ya da dinsel bir konu kişiyi farklılaştırabilir ancak bunlardan hiç biri doğru ve etik bir davranış olarak asla görülmecek olan psikolojik yıldırma davranışı için bir neden oluşturamaz.

Özgüveni az, utangaç ve ilişki yönetim becerisi zayıf olan mağdurlar kolaylıkla hedef olabilmektedir. Bu özelliklere sahip çalışanlar gerekli donanıma sahip

olmadıkları için, yaşadıkları sorunları daha fazla hissetmektedirler. Yapılan bazı araştırmalarda öz saygısı düşük, kaygılı, karar veremeyen, kapalı, kalben çok hassas, nörotik ve saygılı kişilik özelliklere sahip işgörenlerin diğer çalışanlara göre psikolojik yıldırmaya daha çok uğradıkları gözlenmiştir. Mağdurların kişisel özellikleri saldırgan bireyler tarafından kışkırtıcı görülmektedir. Mağdurların düşük özgüvenleri ve tedirgin yaşamları aynı zamanda onları saldırgan konuma da götürmektedir. Saldırganın en belirgin özelliği kıskanç olmasıdır. Örneğin işyerinde mağdurun sevilen tanınan bir birey olması saldırgan bireyin çileden çıkması için geçerli olabilmektedir. Kendini üstün görmesinden ötürü diğerlerinin yaptığı hatalarda onların cezalandırılması gerektiğini düşünebilir. Öte yandan sahip olduğu mevkiyi hak etmediği düşünülen, içine kapanık, çok sessiz ya da çok gürültücü (abartıyı seven, gereksiz konuşan, her şeyi bilmek isteyen) bireyler de psikolojik tacize maruz kalabilmektedirler. Adams (1992) ve Brodsky (1976)'e göre işyerinde uygulanan psikolojik tacizin sebebi çalışanlar-arası yaşanan iletişim ile bağlantılıdır. İletişimde yaşanan sıkıntıların ise kişisel özelliklerden kaynaklandığını savunmaktadırlar (Çivildağ,2015 46).

Psikolojik şiddete uğrayan bireyler sanıldığı gibi iş yapmayı sevmeyen, psikolojik sıkıntıları olan, mücadelecı olmayan, pasif insanlar değildir. Belki de psikolojik tacize maruz kalmalarının nedeni, yetenekli, pozitif düşünceli, mücadelecı, işini layığı ile yerine getirmeye çalışan, azimli bireyler olmasındandır. Başka bir ifade ile yapılan baskılara karşı boyun eğmemeleri onları açık hedef haline getirmiş olabilir. Gerekli ortam hazırlandığı aşamada saldırgan birey mağdur bireye karşı kötü davranışlar sergileyerek mağduru önemsiz biri haline getirmeye çalışır, diğer işgörenlerin izleyici olması daha sonrasında ise durumu destekleyerek mobbing süreci başlatılmış olur (Hirigoyen,1998:64; Westhues, 2002:5).

Mağdurun kişilik özelliklerinden dolayı psikolojik şiddete müsait bir ortam yaratabileceği hakkında araştırmalar yapılsa da herhangi bir sonuca ulaşılammıştır. Leymann' a göre bireyler psikolojik tacize maruz kalmadan önceki yaşam koşulları ve standartları hakkında bilgi sahibi olunmadığı ve araştırma yapılmadığı için kişilik özelliklerinin mobbingi etkilediğini söylemenin mümkün olmadığını vurgulamaktadır (Leymann, 1996:177-178).

Türkiye’ de banka ve borsacılık sektöründe hizmet veren işgörenler üzerinde araştırmalar yapan Çobanoğlu’na göre psikolojik şiddete uğrayan çoğu bireyin saygın, kariyer odaklı, herhangi bir fiziksel sorunu bulunmayan, zeki, yaşanan problemlere birçok yoldan çözüm üretebilecek nitelikte olduğu konusuna dikkat çekmektedir. Yine Çobanoğlu’na göre psikolojik şiddete uğrayanların büyük bir kısmı (80%) duygusal yönü kuvvetli bireylerdir (Çobanoğlu, 2005: 56).

Psikolojik şiddete uğrayan mağdurlar davranış şekillerine göre iki çeşittir. Bunlar (Fettahlıoğlu, 2008:113);

1. Kışkırtıcı Mağdur Rolü: Çevresindekileri çatışma içine çekerek, içine düştüğü durumun sorumluluğunu diğerlerine yüklemeye çalışır. Saldırıya maruz kalma durumunu abartarak diğerlerinin ilgisini çekmeyi amaçlayan talihsiz kurbanın, endişeli, bozguna uğramış tavrı tamamen çözümden uzaktır.
2. Uysal Mağdur Rolü: İçine kapanık, öz güveni yetersiz, yeteneklerini kullanamayan bireylerin büründüğü rollerdir. Bu tür bireyler psikolojik şiddete uğradıklarında ne yapacaklarını bilemez ve savunmasız kalırlar.

İşyerinde bir bireyin psikolojik şiddete maruz kalan bir mağdur olduğunu söyleyebilmek için o kişinin kendini savunamayacak durumda olması gerekmektedir. Yapılan araştırmalara göre mağdur birey rolleri arasından en çok psikolojik şiddete maruz kalan uysal mağdur kategorisine giren bireylerdir. Mağdur bireylerin asosyal oluşu, tek oluşu gibi birçok etkenden dolayı saldırgan bireyi kışkırtabilmektedir. Buna ek olarak bazı mağdur bireyler kendilerini politik davranamayan, çekingen, özgüven eksikliği olan kimseler olarak tanımlamalar yaparak psikolojik tacize maruz kalmalarını hak ettiklerini düşünmektedir.

Her çalışanın mobbinge uğraması muhtemeldir. Örneğin, genç kuşağın çalıştığı bir firmada yaşlı bir işgörenin olması ya da herkesin aynı takımı tuttuğu bir firmada başka bir takımı tutmak da psikolojik şiddete uğramak için yeterli olabilmektedir. Bireyler fiziki, cinsiyeti, şivesi, performansının yetersizliği, aykırı olması, cinsel tercihleri gibi birçok bahaneyle mobbinge maruz kalılabilmektedir.

Gerek işyerinde gerekse günlük-sosyal hayatta yaşanan psikolojik şiddet sonrası mağdur birey hiçbir şey yapmadan olayları kabul edebilir ya da olmamış

gibi davranabilmektedir. Bu durumu sürekli yaşadığı ve çözüm bulamadığı için böyle bir yöntemle başvuran mağdur bireyin bu davranışına “öğrenilmiş çaresizlik” denilmektedir (Başer & Biber, 2014:493).

Mağdurun kişisel yetenekleri rakiplerine ve işverene bir tehdit gibi gelebilir. Mağdurlar genellikle özel yetenekleri olan insanlardır. İtaat algısı yüksek, çevresine duyarlı ve son derece saygılı kimseler olup diğerleri tarafından kolay maskesi düşürülebilir kişiler olarak algılanırlar.

Yapılan çalışmalar neticesinde psikolojik şiddete maruz kalan bireylerin belli başlı ortak özellikleri bulunmaktadır. Bunlar Tablo 2.4’ te sıralanmıştır;

**Çizelge 2.3:** İşyeri mağdurlarının ortak özellikleri

1. Görevini en iyi şekilde yapan/ yapmaya çalışan,
2. İlişkileri pozitif ve çevresindekilerce sempatik bulunan,
3. Çalışmanın temel kurallarına uyan ve uygulayan,
4. Doğruluktan ayrılmayan, güven duygusu veren, çalıştığı örgüte bağlı,
5. Etki altında kalmayan, özgür ve yaratıcı,
6. Duyarlı, ince düşünceli, yardımsever, üretken, idealist,
7. Yeteneklerinin daima üzerine koyan, kararlı, başarılı,
8. Kendi başarılarıyla övünmeyen, işyerinin çıkarlarını düşünen,
9. Her fırsatta sahip olduğu bilgiyi paylaşan,
10. Yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen
11. Öfkesini ifade etmek yerine içine atan,
12. ‘‘Hayır’’ demekte zorlanan,
13. Hatalı olmasa bile hemen özür dileyen,
14. Mükemmelci yapısından dolayı her durumda önce kendisini sorumlu tutan
15. Haksızlık karşısında tepki gösteren fakat kendi çıkarlarını korumayan,
16. Yüksek bir ‘onur’ duygusuna sahip
17. Yeteneklerini eksik gören ve devamlı daha iyi olması gerektiğini düşünen

**Kaynak:** (Arpacıoğlu, 2003: 46)

Özetle psikolojik şiddete uğramak kişilik özellikleri ile doğrudan bağlantılı değildir. Yapılan çalışmalar bile kendi aralarında çelişmekte, kesin bir yargıya ulaşılamamaktadır. Mağdur olmak için yeteneksiz, içe dönük, tecrübesizlik kuralları yoktur. Aksine çok zeki, bilgili, mücadeleci, işine ve örgütüne bağlı bireylerde psikolojik şiddete maruz kalabilmektedirler. Mobbingin yaşandığı kurumlarda bu duruma sebep olan unsurları iyice araştırmak, kişilik özellikleri, örgütün yapısı ve özellikleri, çevre koşulları birçok etken birlikte ele alınmalıdır.

#### **2.4.2 Örgütsel Açıdan Kaynaklanan Nedenler**

İnsanları hal ve hareketleri, beklenti, istek ve düşünceleri ile farklı kimliklere sahip olurken örgütler de zamanla kendilerine ait bir davranış sergileyerek belli bir kişiliğe sahip olmaktadır. Başka bir deyişle örgüt ruhu oluşmasıdır ve buna örgütsel kültür adı verilmektedir (Tutar, 2016: 195). Çalışanlar arasında oluşan saygı ile birlikte işyerine ait kurallar, yapılanmalar, alışkanlıkların olması kurum kültürünün oluşmasını sağlar. Psikolojik şiddetin tam olarak geçerli bir sebebi olmasa da örgütsel yapının işleyiş ve yönetiminden kaynaklandığı aşikardır.

Çatışmalara Bağlı: İşyerinde yaşanan psikolojik şiddetin sebebi bazen iki grup arasındaki çekişmelerden kaynaklanabilmektedir. Taraflar arasında bir dönem güç kavgası başlayarak güçsüz örgüt yapısı ile birlikte çatışmaya dönüşebilmektedir. Çatışmanın devam etmesi psikolojik şiddet sürecinin başlangıcı sayılabilir. Eğer taraflar arasında sorunlar değerlendirilip, sonuca varılırsa çatışma son bulur. Aksi durumda güç savaşı çatışmaya, çatışmalar ise şiddetlenerek psikolojik şiddetin yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Örgüt içinde iletişim kopukluğu yaşanıyor, düzen sağlanamıyor, dolaylı yoldan bilgi alış-verişi sağlanması sonucunda mobbing şiddetini arttıracaktır. Durumdan olumsuz etkilenen işgörenler, kendilerini bir çatışmanın içinde bulabilirler. Bağnaz şekilde düşmanlığa dönen çatışma ile iletişim tamamen koparak üstünlük sağlama telaşı ile kurban seçme niyeti oluşarak mobbing zemini hazırlanmış olmaktadır.



Değişime Bağlı: Örgütsel değişim, bünyesel büyüme, ilerleme, değişim, gelişme kavramını içerir. Örgütte yaşanan her hangi bir yenilik işgörenler açısından güvensiz bir ortam ya da alışmama nedeniyle sıkıntı yaratabilir. Bu tür ortamlar da psikolojik şiddetin oluşumu için yeterli olacaktır. Yönetimin ilgisiz oluşu, olayların üstüne düşmemesi, ne yaparlarsa yapsınlar mantığı, görev kontrolleri yapmaması sonucu örgütte mobbingin yaşanılması kaçınılmaz olacaktır (Yüçetürk, 2012: 49).

Yöneticilerin Davranışlarına Bağlı: Yıldırma en çok örgütsel yapının bozuk olduğu, kültürel ve yönetimin yetersiz kaldığı işletmelerde yaşanmaktadır. Yönetim politikalarının kötü oluşu, zayıf insan kaynakları, örgütsel değişim sürecinin iyi takip edilmemesi, iş tatmininin sağlanamaması, iletişim kopukluğu, aşırı iş yükü, iş akışında ve bildirimlerin eksik oluşu, yanlış eleman alımı örgütleri zor duruma sokarak mobbingi besler. Örgütleri başarıyla ulaştıran önemli unsur liderin özellikleri faaliyetleri, duygusal zeka düzeyi ve yönetim tarzıdır. Liderin yapıcı olmaktan uzak, devamlı emir yağdıran, çalışanlarına ve örgüte uzak olması mobbinge davetiye çıkarır.

Bilgili, tecrübeli, mücadeleci, kabiliyetli yöneticiler, iyi bir yönetim organize ederek örgütsel yapıyı korur ve verimliliğin artmasını sağlar. Yönetim stratejisi olmayan kötü yöneticiler ise kendi beceriksizliklerini astlarına mal ederek mobbing davranışlar sergilemesi olasıdır. Ayrıca bulunduğu pozisyonu kendi çıkarları için kullanması örgütü zedeler. Mobbingin doğal bir süreç olduğunu savunan yöneticiler örgütü başarısızlığa sürükler. Bu durumun yaşanmaması için mobbinge göz yummamalı ve gerekli önlemler alınmalıdır. Hiyerarşik yapıdan faydalanan üst düzey yöneticiler kendi görevlerini rahatça astlarına yıkabilirler. Sahip olduğu mevkiyi kaybetme korkusu sebebiyle sürekli endişeli olan birey bir süre sonra saldırganlaşır. Özellikle yaratıcı zekaya sahip, yetenekli işgörenleri kendisine tehdit olarak görür. Bu sebeple hiyerarşik yapıdan kaynaklanan güç kontrol edilmesi gereken bir güçtür. Saldırgan konuma geçen yönetici, işini kaybetme korkusuyla başarılı işgörelere karşı baskı uygulayarak istifa zorlar.

Görev Dağılımı: Psikolojik şiddetin ortaya çıkmasının bir diğer nedeni ise örgüt içindeki görev dağılımının yanlış olmasıdır. İşyerinde işgörelerin statüsüne bağlı olarak görevler belirlenmelidir. Rol çatışması, rol belirsizliğinin olduğu

kurum ve kuruluşlar mobbing yaşanması sebebiyle varlıklarını sürdüremezler. Belli bir uzmanlığa sahip bireyin kendi alanı dışında görevler verilmesi bir mobbing davranışı olabilir (Yumşak, 2015: 24). Örgütler kendi bünyelerinde yaşadıkları sıkıntılara karşı küçülmeye gidebilirler. Bu durumda çalışan sayısını azaltmak için birçok yıldırma yöntemi uygulayabilir, sürekli azarlamalar, devamlı yerinin değiştirilmesi, çok basit ya da üstesinden gelemeyeceği işler vermek gibi birçok psikolojik şiddet davranışıyla mağdur bireyi istifaya zorlar.

**İletişim Sıkıntısı:** Örgüt içinde anlaşmazlık yaşanmasının en büyük nedeni iletişim problemidir. İletişim hem örgüt hem de günlük hayatta bireyin kendini ifade edebilmesi amacıyla büyük role sahiptir. İletişimin sorunsuz yaşandığı örgütlerde görev paylaşımı, sorumluluk bilinci, çalışanlar arası uyum ve alınan kararlar açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkileşimin pozitif oluşu, anlayışın yüksek olması demektir ki bu da örgüt verimliliğini olumlu yönde etkiler. İşgörenler arasındaki iletişim kopukluğu, iş yapma sürecini yavaşlatarak stres ve belirsizliğe neden olmakla birlikte örgüt içinde güvensizliğe yol açarak mobbing davranışlarına davetiye çıkarmaktan başka bir şey olmayacaktır (Yumşak, 2015: 22).

**Ücretle İlişisine Bağlı:** Şenturan ve Mankan yaptığı araştırmalara göre kazanç ile psikolojik şiddet birbiri ile bağlantılıdır (Şenturan & Mankan, 2009: 64-165). Öyle ki işgörenin ücreti verilmemesi, eksik ya da geç ödenmesi, maaşının düşürülmesi, çalışma saatleri arttırılırken ücret artışı yapılmaması gibi durumlar mobbinge neden olabilmektedir. Ayrıca sağlık sektöründe çalışan işgörenin ücrete bağlı psikolojik yıldırma sorunu yaşarken turizm çalışanları için aynı durumun geçerli olmadığı saptanmıştır.

**İş sürecine Bağlı:** Çalışanların işini kaybetme korkusu sebebiyle stres yaşamaları olasıdır. İş koşulları zor olan, görev ve sorumlulukların ağır olduğu işyerlerinde gerginlik, taşkınlık, moralsizlik gibi sıkıntılar meydana gelmektedir. Bu sorunlar işgörenleri tatminsizliğe iter, halinden memnun olmayan bireyler psikolojik şiddet eğilimi içerisinde olabilirler. Kurum içinde yaşanan mobbing döngüsü yine kovulmaktan korkan bireyler tarafından sessiz kalınarak beslenir ve zarar verici boyutlara ulaşır.

Örgüt kültürünün düzenli olması, işgörenlerin örgütün çıkarlarını kendi çıkarları gibi savunması, örgüte bağlılıkları ve önemsemeleri ile birlikte çalışanlar arasında paylaşımlar artarak hem sosyal açıdan hem de verimlilik açısından örgüt yapısını olumlu şekilde etkileyecektir. Öte yandan örgüt kültürünün güçsüz olması, örgütte yaşanacak birçok sıkıntıya gebecektir. Psikolojik şiddet örgüt kültürünün güçlü olmadığı veya oluşmadığı kurum ve kuruluşlarda daha sık yaşanmaktadır (Mimaroglu & Özgen, 2007: 211). Psikolojik şiddete karşı ne kadar tepkisiz kalınırsa durum o kadar vahimleşecektir.

Psikolojik şiddetin temel nedeni bireyin kötü ve saldırgan tutumu değil örgütsel ve toplum olarak, duruma müdahale edememe, bilinçli (işini kaybetme korkusu, başına gelme korkusu vb.) ya da bilinçsiz bir şekilde göz yumulmasından kaynaklanmaktadır. Bu durumun mobbing olgusunu beslediği açıkça görülmektedir. Mobbinge neden olan asıl sebeplerin farkına varılması için çalışmalar yapılmalı, hangi koşulların psikolojik şiddeti azaltacağı ya da bitireceği anlaşılmalıdır. Bu sebeple mobbinge alt yapı oluşturacak unsurlar daha önceden belirlenmeli ve önlemler alınmalıdır.

#### **2.4.3 Toplumsal Açısından Kaynaklanan Nedenler**

Kurum kültürü ait olduğu toplumun kuralları, duyarlılığı, yargılarından beslenir. Toplumun ahlaki yapısı, gelenek görenekleri, anlayışları, geleceğe karşı beklentileri kuşkusuz işyerlerini de etkilemektedir. Çalışanlarına değer vermeyen, onları nesne gibi gören, duygularını hiçe sayıp aşırı rekabete sürükleyen, başarının sadece kazanç olduğunu düşünen örgütlerde psikolojik şiddet vakaları daha sık yaşanmaktadır. Ulusal kültür yapısının örgüt yapısını şekillendirdiği bir gerçektir. Örneğin, Asyalılar için sosyal ve toplumsal harmoni çok önemliken, Avrupalılar için kişi hakları ve mesuliyetleri daha önce gelmektedir. Batı toplumlarının yapısından kaynaklı olarak mobbing davranışları doğuya göre daha çok görülmektedir. Bu yapının ortaya çıkardığı aşırı bireysellik, yapılan sık ve gereksiz yenilikçilik, verimlilik için çok çalıştırılma, yöneticilerin başarıya ulaşması için kendilerini sonsuz özgürlüğe sahip olduğunu düşünmesi, acımasız rekabet fiziksel ve psikolojik şiddeti destekleyen etkilerdir (Çobanoğlu, 2005: 67). Her ülkenin kendisine has, benimsedikleri değer yargıları olması farklı toplum kültürlerine sahip olmaktan

kaynaklanmaktadır. Bu sebeple bir örgüt içinde yaşanan mobbing sendromunun bir başka örgüt içinde yaşanma garantisi yoktur.

Bireysel problemler, örgütte iş yapma isteği ve verimliliği olumsuz yönde etkileyerek örgütsel ve toplumsal sorunları meydana getirir. Ayrıca ülkenin ekonomik durumu işletmeleri etkilemesinden kaynaklı işgören de etkilenir. Eğer koşullar kötüyse işgörenler işini kaybetmemek adına baskılara, strese, ağır iş yüküne karşı sessiz kalacaktır. Başka bir ifadeyle sadece karın tokluğuna çalışan işgörenlerin psikolojik şiddeti yorumlaması sağlıklı olmayacaktır. Gül (2009)'e göre psikolojik şiddetin ortaya çıkmasının sebebi bireylerin karakteristik özelliğinden ziyade örgütsel ve toplumsal yapıdan kaynaklanmaktadır (Uysal, 2010). Yamada' ya göre iş yaşamında var olan psikolojik şiddetin kaynağı part time (yarı zamanlı) çalışma, devamlı iş değişikliğinden dolayı yaşanmaktadır. Ayrıca çalışanları önemsememek, çalışanların sürekli yenilenen nesne gibi görülmesi psikolojik şiddetin tohumlarıdır. Bir yerde bağlı kalmadan çalışmak şirket içindeki birlik ruhunu oluşmasını engelleyerek işgörenlerin de kullan-at mantalitesine göre değerlendirilmesi psikolojik şiddeti güçlendirir (Laleoğlu, 2012: 26-27).

Mobbingin meydana gelmesinden çok devam etmesi ve hatta büyük hasarlar vermesinin nedenlerinden biri de izleyici bireylerdir. Psikolojik şiddetin yaşandığı işyerinde olaya şahit olan izleyici bireyler her şeye rağmen susmayı tercih ederler. Bu durum incelendiğinde toplumsal nedenlerden kaynaklandığı açıkça görülmektedir. Öyle ki hiyerarşik yapının dezavantajları, özgürlüklerin kısıtlanması, kötü muamele, sert yönetim tarzı olan otoriterizm kavramının görüldüğü toplumlar, çalışanların gözünü korkutmakta, itaate zorlanmaktadır. “Ben susayım, benim de başıma gelebilir”, “kesin hak etmiştir” gibi düşünceler psikolojik şiddeti beslemektedir. Toplumsal söz yitimi (afazi)nin önlenmesi halinde bireyler konuşarak kendilerini özgürce ifade edip, iş ortamlarını ve çalışma arkadaşlarını anlayabileceklerdir. Cinsiyet ayrımının yoğun yaşandığı toplumlarda psikolojik taciz vakalarıyla daha çok karşılaşılması muhtemeldir. Kadının ikinci sınıf insan muamelesi gördüğü toplumlarda kadını saf dışı bırakmak, iş hayatında sürekli sorunlar yaratıp bezdirmeye çalışmak cinsiyetçi psikolojik şiddettir. Düşünce yapısının değişmediği, kesin yargılarla davranan toplumlarda mobbing asla bitmeyecek olan bir terördür (Pehlivan, 2015: 75).

## 2.5 Mobbing Modellemeleri

İşyeri ile psikolojik taciz kavramını harmanlayarak yeni bir bakış açısı yaratan Leymann, mobbingi ana hatlarıyla dört maddede geliştiğini ifade etmektedir. Bu maddeler, çatışmanın başladığı ve alevlenerek mobbinge zemin hazırlayan ‘kritik olay’ aşaması, normal hayatta psikolojik taciz olarak görülmeyen davranışların saldırgan bir tutum içerisinde sürekli olarak uygulanmaya başlaması, kurban birey hakkında sürekli şikayetlerin baş gösterdiği ‘mobbing ve dışlama’ aşaması, kurban bireye atılan iftiraların yönetim tarafından kabul görmesi, üst düzey çalışanların mobbingi umursamaması, bireyin sürekli dışlanarak haklarının ihlal edilmesi ile ‘işletme yönetimi’ aşaması, kurban bireyin psikolojik sorunlar yaşayarak işten ayrılma isteği ya da işten çıkarılması ise ‘kovulma’ aşamasıdır (Yeni Karşlıoğlu, 2013: 30).

Psikolojik taciz yalnızca bireyler ve örgüt tarafından sınırları çizilmiş bir durum olmayıp çevresel faktörlerden ve kültür farklılıklarından da olağanca etkilenmektedir. Leymann’ ın bu modeli Kuzey Avrupa ülkelerine daha yatkındır. Harald Ege, bu modeli İtalyan - Ege modeline uyarlayarak tekrardan modellemiş ve geliştirmiştir. Ayrıca sıfır yıldırma ve çift taraflı yıldırma hakkında geniş araştırmalar yapmıştır.

İtalyan- Ege modeline göre psikolojik şiddet aşamaları (Çobanoğlu, 2005: 92-95);

1. Aktif çatışma,
2. Yıldırmanın başlangıç safhası ve saldırgan davranışlar,
3. İlk psikosomatik rahatsızlıkların baş gösterme,
4. Yönetimin hatalı davranışları,
5. Mağdurun psikolojik ve fizyolojik açıdan kötü etkilenmesi,
6. Mağdur bireyin işi bırakma/çıkarılma aşaması olarak altı bölümü içerir.

Mobbing süreçleri kimi araştırmacılara göre başlangıç, süreklilik, gelişme ve sonuç şeklinde basitleştirilirken kimi araştırmacılar konunun sağlık açısından da değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda mobbing

aşamalarının ikinci ve üçüncü evresi arasında mağdur birey, 'neler oluyor' paniği ile ilk psikosomatik sıkıntılar yaşamaya başlamaktadır.

Harald Ege'nin (Tablo 2.5) yapmış olduğu modellemenin başlangıç safhasında sıfır yıldırma evresinden bahsetmektedir. Sıfır yıldırma, her firmada yaşanan doğal, olağan bir durumdur. Günlük davranışlar, basit çatışmalar, farklı görüşler, kişi bazında olmayan, psikolojik baskı olmadan kendi dediğini yaptırma amacı vardır. Çift taraflı yıldırma ise kurban bireyin moralinin bozuk olması, yaşadığı sıkıntılı durum ve gördüğü baskı sonucu iyice kendini yalnız hissederek ailesine sığınmasıdır. Ailesi bir süre bu duruma göğüs gerse de bir yerden sonra bu durumdan etkileneyecektir ve aile içi birlik zedelenecektir. Sürekli aşağılanan ve psikolojik şiddete maruz kalan birey bir de ailesi tarafından destek göremeyince iyice işler çığırından çıkarak tam bir dışlanmışlık hissi yaşamaya çift taraflı yıldırma durumudur (Yeni Karslıoğlu, 2013: 32).

#### Çizelge 2.4: Harald Ege Modelleme Aşamaları

Harald Ege Modelleme Aşamaları	Yaşanılan Süreç
1. Aktif Çatışma Aşaması	Kurban birey rahatsızlık duyacağı herhangi bir davranışa maruz kalmadığı için psikolojik taciz olarak değerlendirilmeyen aşamadır. Çatışmaların sonunun gelmemesi, tarafların sakinleşmemesi ile durumun kişisel boyutlara ulaşması ile birlikte olay her an mobbing davranışlarına dönüşebilir (Çobanoğlu, 2005: 93).
2. Yıldırmanın başlangıç safhası ve saldırgan davranışlar aşaması,	Kurban bireye sistematik olarak psikolojik şiddet uygulanmaya başlamıştır. Bu aşamada kurban birey maruz kaldığı farklı davranışlara anlam vermeye çalışır ve yaşanan dönemde karalama stratejileri baş gösterebilir. Bu durum hileli saldırganlık şeklinde de tanımlanır.
3. İlk psikosomatik rahatsızlıkların baş gösterme aşaması	Kurban birey bu evrede uykusuzluk sıkıntıları yaşayabilir, kilo kaybı ya da iştah problemleri yaşayarak sağlık açısından etkilenmeye başlayacaktır. İşyerinde kendisini daima huzursuz hissederek özgüveni zedelenecektir. Ayrıca takınılan bu tavır karşısında belli başlı çözümler üretmek istese de istediği verime kavuşamayacaktır. Durumu olduğu gibi kabul edemeyen kurban bireyin sağlığı gitgide zarar görecektir.

**Çizelge 2.4:** (devam) Harald Ege Modelleme Aşamaları

<p>4. Yönetimin Hatalı Davranışları Aşaması</p>	<p>Şikayetlerin yönetime ulaşması halinde psikolojik şiddet resmi bir sorun haline gelir. Yönetimin davranışı iki türlü olabilir. Eğer konunun üzerine düşer gerekli araştırmalar yaparak müdahalelerde bulunursa mobbing süreci sonlanır. Ya da yönetim damgalanmış bireye karşı tavır takınarak her hareketinden hatalar çıkararak saldırgan bireyi destekler niteklilikte davranabilir. İK bölümünün de mağdur bireye olan davranışları yönetim ile doğru orantılı seyredecektir. Mağdur birey kendini savunmasız ve çaresiz hisseder, işe geç gelmeler artar. Bu aşama mobbingin en yoğun yaşandığı aşamadır.</p>
<p>5. Mağdurun psikolojik ve fizyolojik açıdan kötü etkilenmesi aşaması</p>	<p>İyice yalnızlaşan kurban birey psikolojik olarak destek almak isteyebilir. Fakat psikolojik taciz hakkında yeterli bilgisi olmayan, yaşadığı durumları derinlemesine araştırmadan yanlış teşhisler konulabilir. Ayrıca bu durumu fırsat bilenler tarafından akıl hastası, deli, paranoyak gibi hitaplara maruz kalabilir. Yönetimin ilgisizliği, yanlış teşhisler gibi olumsuzluklarda bu aşamayı hızlandırarak işten ayrılma, kovulma evresine zemin hazırlamaktadır. Kurban bireyin iyice psikolojisi bozulur ve bu durumun asla bitmeyeceğini düşünebilir.</p>
<p>6. Mağdur bireyin işi bırakma/çıkarılma aşaması</p>	<p>Son aşama istifa etme, emekliliğe zorlama, kovulma aşamasıdır. Kurban birey bu durum karşısında kendini tamamen kapatabilir.</p> <p>İşyerinde bir süredir süregelen ve yok sayılan bu olay belirli bir zamandan itibaren işi bırakmak, izne ayrılmak, hayatına son vermek, kalp hastalığı, işyerine zarar vermek, fiziksel şiddet boyutlarına kadar çıkabilir ve biter. İşten ayrılmalardan sonra yaşanan psikolojik rahatsızlıklar devam edebilir ve PTSD ( travma sonrası stres bozukluğu)' ye sebebiyet verebilir. Bu durum her kurban birey için geçerli değildir.</p>

İtalyan toplumu ve yapısı bakımından Türk toplumu ile yakından örtüşen benzerlikler göstermektedir. Bu bağlamda Leymann'ın modelinden daha çok İtalyan - Ege modeli Türk çalışma yapısına uygundur.

## 2.6 Mobbingin Davranış Boyutu

Mobbing davranışsal bir boyutta ele alınacak bir kavramdır. Bu yüzden birçok kavramı içinde barındırmaktadır. Bu kavramlar aşağıdaki gibi 5 kısımda ele alınmıştır (Aytaç ve diğ., 2005: 333):

**Mesleki tehdit:** kişisel yaklaşımlara değer vermemek, kişiyi toplum önünde mesleki yönden hor görmek, kişiyi çabalama ile itham etmek.

**Kişilik tehdidi:** Bireyle daimi olarak dalga geçmek, rahatsız etmek, onuruyla oynamak.

**İzole etmek:** Çalışanlara mesleki eğitim vermemek ve bilgiye ulaşmalarını engellemek.

**Destabilize etmek:** Referans vermemek, sorumluluğu dışında görevler vermek, sahip olduğu işi elinden almak.

**Aşırı iş yükleme:** İş bitirmesi için bireye yüklenmek, yetişmesi mümkün olmayan iş bitirme tarihleri, işini yapmasını engelleyici kurallar gibi eylemler.

Rayner ve Hoel, psikolojik taciz kavramlarını aşağıdaki şekilde sınıflandırmışlardır (Rayner ve Hoel, 1997: 183);

- 1- Çalışanın mesleki durumuna karşı tehdit: Kişinin görüşlerini küçümsemek, başkalarının gözü önünde mesleki açıdan aşağılamak, kişiyi yeterince çaba göstermemekle suçlamak vb.
- 2- Kişiliğe yönelik tehditlerde bulunmak: İsim takmak, tedirgin etmek, gururunu kırmak, alay etmek ve yaşına uygun olmayan davranışlarda bulunmak vb.
- 3- Dışlama: Fiziksel ve sosyal dışlama, bilgi sahibi olmalarını engellemek vb.
- 4- Aşırı iş yükleme: Aşırı baskı yapma, gerçekleşmesi mümkün olmayan iş bitirme tarihleri verme, gereksiz engeller koyma vb.
- 5- Dengesizlik: Kişiyi hak ettiği değeri vermeme, anlamsız görevler verme, sorumluluklarını değiştirme, hatalarını sürekli hatırlatma, başarısızlığa yol açacak koşulları hazırlamak vb.

Knorz ve Zapf'ın davranış örnekleri ise işyerinde psikolojik tacizlere uğrayan bireyler ile yapmış oldukları görüşmeler sonucunda işyerinde psikolojik



kapsamında ele alınması gereken davranış örneklerini belirlemişlerdir. Bunlardan bazıları (Mimaroğlu&Özgen,2007: 212):

- ✓ Mağdurun önerileri önemsenmez ve geri çevrilir.
- ✓ Mağdura ait faaliyet alanlarına el konur.
- ✓ Mağdurun işleri aynı ayara getirilmesi için başkası yanına verilerek çalıştırılır.
- ✓ Başkalarının yaptığı hatalar ya da işletmede ki problemlerden sorumlu tutulur.
- ✓ Kendi alanı ile ilgili durumlarda ani bir durumla karşı karşıya bırakılır.
- ✓ Eğitim alma hakkı reddedilir.
- ✓ Yeri sürekli değiştirilir.
- ✓ Sevmediği bir birime gönderilebilir.
- ✓ Kendisi ile aynı seviyede olan ya da olmayan çalışanlar arasında geç terfi sağlanır ya da hiç sağlanmaz.
- ✓ Mağdurların alanları veya görüşleri ile ilgili konularda diğer çalışanlar arasında konuşması yasaklanır.
- ✓ Birlikte çalıştığı arkadaşları mağdura karşı cephe almaya yöneltir.
- ✓ Sosyal hayatını zedelemek için mağdura iftira atılır ve yalancılıkla suçlanarak hata yapması sağlanır.
- ✓ Yöneticileri ya da çalışma arkadaşları, mağdur bireye ait önemli anlarda ya da başarılarından dolayı kutlamazlar.
- ✓ İşletmenin mağdura karşı düşman tavırlar gösterildiği arkadaşlarınca görülerek uzak durulur.
- ✓ Mağdur birey yönetici pozisyonunda ise, alt kademe çalışanlar emirlerine uymazlar.
- ✓ Mağdur birey, yöneticinin önünde kaçak gösterilir.
- ✓ Arkadaşları, kendisi ile çalışmayı reddedir.
- ✓ Kendisi ile kaba ve tehdit-vari konuşulur.

- ✓ Kurbanın, tutumu yüzünden suçlu konuma düşürülerek, istem dışı tepkileri abartılır.
- ✓ Mağdur bireyin işinde ulaştığı başarılı sonuçlar, onu zor duruma sokmak amacıyla değiştirilir.
- ✓ Mağdurun davranışları işyeri haricinde de denetlenir, gözlemlenir.
- ✓ Mağdur bireye hükmetmek, baskı kurmak için en kolay görevlere dahi çok zor koşullar belirlenir.
- ✓ İzin veya tatil istediğinde kendisine her türlü zorluklar çıkarılabilir.

1996 yılında Leymann yaptığı araştırmalar neticesinde mobbing davranışlarını kırk beş madde olarak sıralayarak, beş kategoriye ayırmıştır (Laleoğlu,2012: 29). Heinz Leymann mobbing uygulayan birey/bireylerin mağdur birey/bireylere karşı sergilediği tavır ve davranışları gözlemlemiştir. Kişinin kendini kanıtlanmasına izin vermemek, çevresi ile iletişimine zarar vermek, mesleki yeterliliği ve başarılarının görmezden gelinmesi, sağlığını etkileyecek tutum ve davranışlara kadar birçok farklı metotlar ile saldırı yöntemlerini açıklamaya çalışmıştır. Bugün bütün dünyada özellikle Avrupa da Leymann Inventory Psychological Terrorism (LIPT) ölçeği kullanılarak psikolojik şiddet olup olmadığına karar verilmektedir. Leymann'ın belirlediği beş kategori aşağıda açıklanmıştır.

1.Kategori: Kişinin kendini göstermesine ve iletişimine yönelik saldırı saldırılar:

Bu kategoride, amir kişi/kişiler çalışanın kendini göstermesine müsaade etmez veya çalışmalarını geçiştirilir. İşyerinde çalışma arkadaşları ile iletişimi kısıtlanarak, dışlama stratejileri uygulanır. Herhangi bir görüş bildirirken aniden konu kapatılır ya da bireyin sözü kesilir. Bireyin sorumlu olduğu işler beğenilmez, eleştirilir ya da haksız yere aşağılanma eylemlerine maruz kalır. Bireyin özel hayatı devamlı olarak konuşulur, asıl iddialar ile dedikodusu yapılır. Güncel hayatında sürekli aranarak rahatsız edilir, işyerinde imalı bakışlara maruz kalır.

2.Kategori: Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar

Bu kategoride, bireyin çalışma arkadaşları ile iletişimi engellenerek iş için gerekli olan bilgiye ulaşmasına imkan verilmez. Ulaşması gereken amir/amirlere ulaşamaz. Bireyin iş arkadaşları söylediği ya da yaptığı her davranışı farklı

yönlere çekerek husumet çıkarır, ortamdan uzaklaştırılır, yokmuş gibi davranılır. Takım çalışması halindeyken farklı görevlere yönlendirilerek yalnız bırakılır.

### 3.Kategori: İtibara yönelik Saldırıları:

Bu kategoride iş arkadaşları bireyi daima eleştirerek hakkında çeşitli söylentiler yayar. Bireyin yaptığı davranışlara çalışma arkadaşları tuhaf tepkiler göstererek akıl problemleri yaşıyor hissi verilir, her hareketi komik duruma düşürmeye çalışılır. Bireyin engeli var ise alay edilir, lakap takılır, hareketleri taklit edilerek dalga geçilir. Emeği acımasızca eleştirilir ayrıca özgüvenini sarsacak görevlere tabii tutulur. İş arkadaşları, bireyin psikolojik sorunları varmış gibi düşünmeye iter. Bireyin vermiş olduğu kararlara uyulmaz, saygı gösterilmez. Dini veya siyasi görüşleri sebebiyle küçük düşürülmeye çalışılır.

### 4.Kategori: Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırılar:

Bu kategoride kişi yaptığı işi ayırt edici statü ile değerlendirmez. Kişisel alanları daraltılır hatta kendi iş alanında yetersizmiş gibi gösterilir. Bireye çok basit görevler ya da bilgisi olmadığı konularda işler verilir. Sürekli iş değiştirme planı uygulanarak dikkat dağınıklığına sebebiyet verilir. Bireyin itibarını zedeleyecek nitelikte işler verilerek güveni sarsılır. Çalışma alana zarar verilir. Mali açıdan ağır ve zararları ekonomik nitelikte ki işler verilir.

### 5.Kategori: Kişinin sıhhatine doğrudan saldırı:

Bu kategoride bireye bedensel olarak taşıyamayacağı yükler verilir, ağır işler yapılması beklenir. Bedene şiddet uygulanacak derecede işlere zorlanır. Bedensel testlere tabi tutulma olasılığı çok yüksektir. Bu davranışların yanı sıra doğrudan cinsel tacize maruz kalınabilmektedir.

## 2.7 Mobbingin Etkileri

Mobbingin etkileri kişilerin psikolojilerine göre değişik şekillerde görülmektedir. Mobbing başta kişileri, aileleri, işyerini ve toplum ve ülke yapılarını etkileyen bir olumsuz bir durumdur.

## 2.7.1 Mobbing (Psikolojik Şiddet) Faktörünün Mağdura Olan Etkileri

**Çizelge.2.5:** Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Mağdura Olan Etkileri

Fiziksel ve Psikosomatik Etkiler	Bağıışıklık sisteminde zayıflama
	Yüksek oranda alkol alımı
	İştahsızlık
	Aşırı iştah
	Uykusuzluk
	Gece aniden uyanma
	Yüksek oranda sigara içme
	Devamlı yorgunluk hissetme
	Konsantrasyon kaybı
	Karşı cinse saldırganlık
	Unutkanlık
Psikolojik Etkiler	Sinir semptomları
	Stres
	Melankoli
	Sosyal fobi
	Depresyon
	Panik atak

**Kaynak:** (Tınaz,2006)

Psikolojik şiddetle meydana gelen sonuçlardan biri de travma sonucu stres bozukluğudur. Deprem, yangın, sel, çocuk tacizi, savaş ya da işyerinde gördüğü kötü muamele sebebiyle oluşan derin buhran gibi büyük olaylar bireylerde derin izler bırakmaktadır. Travma sonrasında oluşan yoğun stres gerek halüsinasyon gerek düş veya herhangi bir etkileşim ile tekrar ve tekrar yaşanabilmekte, ruhsal ve bedensel yönden olumsuz bir şekilde etkilerini sürdürmektedir. Bu gibi

durumlar yaşıyan bireyler daimi olarak huzursuz olmakta, her an bir sorun olacakmışçasına tedirgin bir şekilde yaşarken verimli bir iş hayatının olması mümkün değildir. Ayrıca gündelik yaşamlarını sürdüremeyen mağdurlar çözümsüz kalarak bazıları hastalık izinleri kullanmakta ve bazıları tıbbi tedaviler görmektedir. Travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) belirtileri şunlardır (Nakajima,2016: 45);

Kaslarla ilgili gerilim semptomları;

- ✓ Ürperti, gerginlik, sarsaklık,
- ✓ Gergin, ağrıyan ya da acıyan kaslar,
- ✓ Huzursuzluk,
- ✓ Aşırı yorgunluk.

Otonom sinir sistemi ve hiperaktivitesi;

- ✓ Oksijen ihtiyacı veya nefes darlığı hissi,
- ✓ Kalp çarpıntısı ya da yüksek nabız,
- ✓ Terleyen veya ıslak, soğuk eller,
- ✓ Ağız kuruluğu,
- ✓ Baş dönmesi,
- ✓ Bulantı, ishal veya diğer mide rahatsızlıkları,
- ✓ Aniden soğuk ya da sıcak basması,
- ✓ Sık idrara çıkma,
- ✓ Yutkunma zorluğu ya da boğazda yumru.
- ✓ Tetiktelik ve aşırı duyarlılık;
- ✓ Heyecan ve telaş,
- ✓ Beklenmedik dış uyarımlara aşırı tepki,
- ✓ Konsantrasyon zorlukları veya bomboş zihin,
- ✓ Alınganlık.

Sürekli duygusal saldırılar, kişinin sağlığını, görüşünü ve düşünce yapısını bozar. Mağdurlar saldırganlaşır, anlamsız şeylere anlam vermeye çalışırlar,

kimseye güven duymaz olurlar. Artık mağdur, suçlanan kişidir ve yıldırmanın sorumluluğu da ona yüklenir.

Umutsuzluk ve öfke insanları uç noktalara itebilir kendilerine, yıldırma uygulayanlara hatta ilgisiz kimselere şiddet uygulayabilirler. İntihar veya cinnet cinayetleri en uç noktalardır.

Yıldırma mağdurları, yaptıkları her şeyi, söylenen her şeyi tekrar kontrol etme hissi ihtiyacı duyarlar. Saldırganların en son kullandıkları cümleleri “ben öyle söylemedim, sen yanlış anladın” nedeniyle mağdur kendi inancı ve güvenini kaybeder, paranoya başlar.

### **2.7.2 Mobbing (Psikolojik Şiddet) Faktörünün Ailelere Olan Etkisi**

Yıldırma davranışların yaşanmasıyla beraber mutluluğu yok olan ve içine kapanan işgörenin yalnızca kendisi değil belli bir süre geçince ailesi, arkadaşları, yakın çevresindekiler de bu durumdan olumsuz etkileneceklerdir. Yıldırma bireysel bir durum değildir. Bireyle birlikte iş yaşamını, aile hayatını da içine alan sosyal bir durumdur. Yıldırma mağduru bireyler özellikle de kurum içerisinde kendi problemlerini paylaşacak kimseyi bulamadıkları zaman bu durumu aileleriyle paylaşırlar ve aileler de bu durumdan etkilenmeye başlarlar (Tınaz, 2006:169).

Yıldırma süreci içinde bulunan bireylerin aileleri ile olan ilişkilerinde olumsuzluklar, tartışmalar ve hatta boşanmaya kadar gidebilen etkiler görülebilir. Bu gibi olumsuzlukları yaşamak istemeyen yıldırma mağdurları ise yaşadıkları problemleri ailelerine anlatmadıkları zaman hem içine kapanık hale gelerek hem de başkalarının desteğini alamayarak çözüm bulmakta zorlanmaktadırlar. Yıldırma uğramış kurbanların ailelerinden destek alamamaları ve ailelerinin de kendilerini çaresizlik, ümitsizlik ve tükenmişlik içinde hissetmeleri “çifte yıldırma” olarak adlandırılmaktadır. Bu durumda olan ailelerde ebeveynlik ve eşlik rolleri gereği yerine getirilemediği için problemler daha da çoğalarak toplumsal hayatı daha derinden etkilemektedir (Tınaz, 2006:168).

Sorumluluk almaktan kaçınma, aile bağlarının kopmaya başlaması, baba, eş ve çocuklar tarafından ilişkinin kesilmesi, ailevi problemlere karşı toleransın azalması veya ortadan kalkması, gelirin kaybedilmesi, evlilikle ilgili problemler

ve boşanma, ilaç harcamaları, aniden heyecanlanma ya da öfkelenme, şiddet vb. durumlar yıldırmanın bireyin ailesi üzerindeki etkilerinden bazılarıdır (Davenport, et al.,2008: 95).

Ülkemizdeki kültürel yapıda aile bağlarının güçlü olması bireyseliği ön plana çıkaran Batı toplumuna göre daha az zarar görme ihtimalini doğurmaktadır (Özarallı ve Torun, 2007: 941). Bu da ülkemiz adına sevindirici bir durum olsa da yıldırma ve benzeri olumsuz davranışların hiç yaşanmaması en çok arzu edilen bir durumdur (Tan, 2005: 53).

### **2.7.3 Mobbing (Psikolojik Şiddet) Faktörünün Örgüte Olan Etkileri**

Mobbing bireye zarar verdiği gibi zamanla örgütü de ele geçirerek çökertmektedir. Psikolojik yıldırmanın şirkete vermiş olduğu zararlar ( Baykal 2005: 205 ):

- ✓ Çalışanların şikâyetleri artar,
- ✓ Çalışanın iş tatmini kalmaz,
- ✓ Çalışanların motivasyonu kalmaz, gayretleri azalır,
- ✓ İşgörenler psikolojik şiddete uğramamak için şirketteki görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye yoğunlaşacağına gelecek hamlelere karşı önlem almaya çalıştığı için iş verimi düşer.
- ✓ İş arkadaşları arasında güven problemi oluşur ve saygısızlıklar yaşanır.
- ✓ İş atmosferi bozulur,
- ✓ İş gücü devri çok yükselir, iyi elemanlar yoğun bir şekilde işten ayrılırlar,
- ✓ Yetişmiş elemanlarının işten ayrılmaları şirkette bilgi ve tecrübe azalmasına sebebiyet verir.
- ✓ Yıldırma olayı nedeniyle şirketin imajı zedelenir, huzursuzluklar ve karmaşaya neden olur.

Neticede;

- ✓ Kalite kaybı,
- ✓ Üretimin düşmesi,
- ✓ Maliyetlerin yükselmesi,

- ✓ Verimliliğin azalması,
- ✓ Kar kaybı,
- ✓ Firmanın güç kaybı yaşamasına sebep olmaktadır.

Psikolojik maliyetler;

- ✓ Çalışanlardan isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması.
- ✓ Olumsuz örgüt iklimi,
- ✓ Güvensizlik ortamı,
- ✓ Bireylere arasındaki anlaşmazlık ve çatışmalar,
- ✓ Örgüt kültürü değerlerindeki çöküş,
- ✓ Genel saygı duygularında azalma.

Ekonomik maliyetler,

- ✓ Hastalık izinlerinin artması,
- ✓ İşten ayrılmaların artması ile eğitim etkinliklerinin maliyeti,
- ✓ İşten ayrılmanın artması ile yeni başlayan personelin masrafları,
- ✓ Genel performans düşüklüğü,
- ✓ İş kalitesinde beklenen seviyeye ulaşamamak,
- ✓ Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları,
- ✓ İşgörenlere verilen ödünceler,
- ✓ İşsizlik maliyetleri,
- ✓ Yasal süreçler/mahkeme giderleri,
- ✓ Erken emeklilik ödenekleri.

#### **2.7.4 Mobbing (Psikolojik Şiddet) Faktörünün Topluma ve Ülke Ekonomisine Olan Etkileri**

İşyeri şiddetinin doğrudan maliyetinin çalışanların katlandığı, iş kaybı ve güvenlik boyutunda iken dolaylı maliyeti işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinde düşme, firma imaj kaybı ve müşteri sayısında düşme olarak gözlemlenmektedir.



Bir kurumda çalışanların bir girişimciye direk maliyetinin yanı sıra dolaylı maliyeti de bulunmaktadır. Bununla birlikte yaşanan sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması, sigorta masraflarında artış, işsizlik ve kapasite altı çalıştırmalardaki doğan vergi kayıpları tüm toplumun katlanmakta olduğu ekonomik maliyet olarak belirtilebilir.

Mağdurların yaşadıkları travma sonucu tekrar eski sağlıklarına kavuşabilmeleri ve yeni istihdam alanları bulabilmeleri de oldukça zor görünmektedir. Psikolojik yıldırma sonucu, mağdurlar muhtemelen kendi isteği ile ve ya malulen emekli olma yolunu seçmektedirler.

**Çizelge.2.6:** Yıldırmanın psikolojik ve ekonomik maliyetleri

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Ekonomik Maliyetler
BİREYLER	Stres Duygusal rahatsızlıklar Fiziksel rahatsızlıklar Kazalar Sakatlıklar Tecrit edilme Ayrılık acıları Mesleki kimlik kaybı Arkadaşlarının kaybı intihar \ Cinayet	İlaçlarla tedavi Terapi Doktor faturaları Hastane faturaları Kaza masrafları Sigorta primleri Avukatlık ücretleri İşsizlik Kapasite altı çalıştırılma İş arama Taşınma
AİLELER	Çaresiz kalma acısı Karmaşa ve çatışmalar Ayrılık ve \veya boşanma acısı Çocuklara etkileri Ayrılma veya boşanma masrafları	Ailenin gelir kaybı Ayrılma ve \veya boşanma masrafları Terapi
KURULUŞLAR	Anlaşmazlıklar Hastalık şirket kültürü Düşük moral	Hastalık izinlerinin artması Yüksek personel hareketi maliyeti Düşük verim Düşük iş kalitesi Uzmanlık kaybı Çalışanlara tazminat ödemeleri İşsizlik maliyetleri

### Çizelge.2.6: (devam) Yıldırmanın psikolojik ve ekonomik maliyetleri

	Kısıtlanmış yaratıcılık	Yasal işlem \ dava masrafları Erken emeklilik Yüksek personel yönetim maliyetleri
TOPLUM TOPLULUK	Mutsuz bireyler Politik kayıtsızlık	Sağlık masrafları Sigorta masrafları İşsizlik ve kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları Kamu yardım programlarına talebin artması Zihinsel sağlık programlarına talebin artması

**Kaynak:**(Davenport at All.,2003: 146-148)

Yapılan çalışmalar sonucunda yaşanan mobbing terörünün süreci uzadıkça toplum ve ekonomi olumsuz yönde etkilenmektedir. ILO'nun araştırmaları neticesinde 2000 senesinde yayımlanan raporda çarpıcı sonuçlar ile karşılaşılmaktadır. Almanya mobbing nedeniyle yaşanan sağlık sorunlarına 13 milyar Euro maliyet ve kullanılan izinlere de 2.2 milyon dolarlık harcama yapmaktadır. Yine Almanya'da mobbing nedeniyle işgörenlerin %10'u hayatını sonlandırmaktadır (ÇSGB,2013: 20).

Mobbing örgüt içinde yaşanması halinde bireyler ve aileler etkilendiği gibi toplumlar da etkilenecektir. Sağlık problemlerinde artış, işsizliğin çoğalması, devletin işsizlik ödemeleri, tazminat davaları, iş gücü kaybı gibi birçok olumsuzluğa sebep olmaktadır. Huzursuz bireyler mesleki yönden kendilerini yetersiz görerek psikolojik açıdan zedelenecek tükenmişlik sendromuna sahip işsiz bireylerden oluşan bir topluma dönüşebilmektedir.

### 2.8 Psikolojik Şiddet (Mobbing) İle Mücadele Yöntemleri

Psikolojik şiddet ile mücadele yöntemleri; kişisel mücadele yöntemleri, kurumsal mücadele yöntemleri, sivil toplum ve hükümet mücadele yöntemleri olmak üzere dört grupta incelenebilir.

### 2.8.1 Bireysel Mücadele Yöntemleri

Yıldırma davranışına maruz kalan bireylerin bu durumdan kendilerini kurtarabilmeleri için öncelikle bunun farkına varmaları gerekmektedir. Kendisine uygulanan ve uygulanmaya devam edilen bu davranışların önlenmesi için bireysel olarak aşağıdaki uygulamalar yapılabilir (Arslan, 2007: 65):

**Dert Ortağı:** Yıldırma mağduru kurbanların ilk olarak kendilerini suçlamamaları ve ortamdaki soyutlamamaları gerekmektedir. Tam aksine daha fazla bireyle iletişim kurmalıdırlar (Öztürk, Sökmen, Yılmaz ve Çilingir, 2008: 441). Yıldırma mağduru ilk olarak çalıştığı kurum dışından ancak kendi çalıştığı sektörü tanıyan yakın arkadaşına durumu anlatabilir ve onun tavsiyelerine göre davranışlarını şekillendirebilir. Daha sonra kurum içinden birisinin bulunması mağduru daha da rahatlatacaktır. Kurum içinden güvenilecek kişinin bulunması noktasında dikkatli olunmalıdır. Yıldırma kurbanı olan bireylerin çalışanlar ile bu durumu paylaşmaları ve onlardan yardım almaları, yıldırma ile mücadele etmede kendilerini ifade etmelerine yardımcı olabilecek bir fayda sağlayacaktır. Mağdurun güvenebileceği kişilerden olayları gizlemesi, kendisini yalnız hissetmesine neden olacağından saldırganın işini kolaylaştıracaktır.

Yıldırma mağdurlarının yıldırma davranışlarından sonra depresyon vb. kötü psikolojik bir durum içerisine girmemeleri için sosyal olarak daha fazla bireyle arkadaşlık etmeleri gerekmektedir. Çalışanların işyerinde sadece birkaç kişiyle değil, diğer çalışanlarla da iyi bir iletişim halinde olmaları, bu tür davranışlara maruz kalma ihtimalini de zayıflatacaktır (Öztürk, Sökmen, Yılmaz ve Çilingir, 2008: 441).

**Kesin Sınırları Çizme:** Yıldırma davranışı mağdurunun bu durumdan kurtulabilmek için kesin kararlı olması gerekir. Kararlı bir tutum izleyebilmesi için mağdurun yakınındaki bireylerden destek alması gerekir. Bu destek ailesinden, iş arkadaşlarından veya dahil olduğu çeşitli gruplardan (sendika, dernek vb.) sağlanabilir (Toker Gökçe, 2008: 72). Ayrıca kurbanın kendisine olan güveni ve özsaygısını yükseltmesi de onun her türlü hatalardan arınması açısından önemlidir. Bu durum hata yapma riskini azaltacaktır (Tutar, 2004: 133). İçinde buldukları durumlara yön verme yeteneklerine güvenen (öz

yeterlilik) ve kendilerine yönelik olumlu tutumları bulunan (özsaygı) bireyler arasında yıldırma mağdurlarına daha az rastlanacağı varsayılmaktadır. Bu durum yapılan bir araştırma ile desteklenmiştir. Becerilerine güvenen ve kendilerine saygı duyan çalışanlar yıldırma davranışlarıyla karşılaşmamakta ya da öyle algılamamaktadırlar (Özarallı ve Torun, 2007: 944). Yıldırma davranışlarına uğrayan kişinin bilinçli bir şekilde hareket etmesi gerekir. Panik halinde davranan bireyler, kendileri için oluşturulmuş sarmalın dışına çıkmakta zorlanacaklardır.

Denge bölgeleri oluşturmak / Kişisel dengeyi sağlama: Psikolojik stresin varlığı, insanı rahatsız eder. Kurbanın istikrarını ve yaşam düzenini bozar. Söz konusu istikrarsızlığa karşı “denge bölgeleri” yıldırma davranışları ile mücadeleye yardımcı olur. Denge bölgesi, her tür istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı, kurbanın kendini güvenli ve esenlik içinde hissettiği bir ortamdır (Tutar, 2004: 133). Bu dönemde mağdur, kendini iyileştirme adına profesyonel destek alabilir. Çünkü mağdur, yıldırma sürecinden dolayı, zihinsel olarak kötü durumdadır. Bu nedenle, uzun süreli hastalık izni veya psikolojik yardım aldığı anda kendini yenilenmiş hissedecektir. Bireylerin olumsuz davranışlar karşısında hemen pes etmemeleri ve empati yeteneklerini de kullanarak olayları anlamaya ve bu tür olayların üstesinden gelebilmek için iddialı bir konumda olmaları yani kendilerine güvenmeleri gerekmektedir (Toker Gökçe, 2008: 73). Mağdurun yıldırma ile mücadele edebilmesi için ruhsal olarak kendini iyi hissetmesi gerekmektedir.

Ortamı değiştirme: Genellikle üst yönetimin, yıldırma sürecine müdahale ederek, iş koşullarında objektif değişiklikler yapmasıdır. İş ortamında yapılan bu tür değişikliklerle mağdur ve saldırganların aynı ortamda bulunmasının önüne geçilebilir (Toker Gökçe, 2008: 73). Yıldırma davranışları belirli bir süre sistematik bir şekilde devam ettiği için, saldırgan ve kurbanın aynı ortamlarda çalışması, yıldırma davranışlarının şiddetlenerek devam etmesine zemin hazırlayacaktır.

Kayıt tutmak: Yaşananları kayıt altına almak ve bu kayıtları yıldırma davranışlarının gerçekleştiği kurum dışında tutmak çok önemlidir. Yıldırma davranışlarının ispatı konusunda tutulan günlükler büyük bir önem taşımaktadır. Bu günlükte ayrıntılı olarak gün, tarih, saat, isimler ve yapılan davranışlar yer

almalıdır (Bozbel ve Palaz, 2007: 78). Yıldırma davranışlarının gerçekleşme zamanlarının kayıt altına alınmaları hem kurbanın yazarak kendisinin kısmen rahatlmasına hem de yaşananların inkar edilmemesine neden olacağından faydalı olacaktır.

Sağlık Üzerindeki Etkisinin Teşhis edilmesi: Yıldırma davranışlarının bireysel olarak, aile ortamında ya da sosyal hayattaki muhtemel kötü olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya yardımcı olabilecek bir diğer mücadele yöntemi ise sağlık üzerindeki etkilerin araştırılması olacaktır. Bireyin sağlığı üzerindeki etkileri tespit edildikten sonra yasal yollara başvurularak hak arama mücadelesine girilebilir. Bu süreçte yardımcı olacaklar belirlenerek (meslektaş, sendika, kurum doktoru) deliller toplanmaya çalışılmalıdır. Ayrıca İnsan Kaynakları Yöneticilerinin de durumdan haberdar olmaları sağlanmalıdır. Başka bir araştırmacıya göre ise yıldırma olayları karşısında temel olarak 4 tür davranış geliştirilebilir. Uygun olmayan davranışları dile getirme, itiraz etme ve kuruma sadakat göstererek olayların düzelmesini bekleme ya da kurumdan ayrılma şeklindedir (Dilman, 2007: 168).

### **2.8.2 Yıldırma ile Kurumsal Olarak Mücadele**

Yıldırma davranışlarını uygulamaya dolayısıyla saldırganlığa eğilimli olan kişilerin sadece iş hayatlarına bakarak üretilecek çözümler (işini/görevini değiştirme, başka bölüme atama vb.) kalıcı olmayacaktır. Bu noktada, sorunun çözümü için atılacak ilk adımın, çalışana güven duyarak ve bunu ona hissettirerek kendine güven duymasını sağlamak olacağı düşünülebilir. Yıldırmanın en önemli tetikleyicilerinden olan özgüven eksikliği, yönetim tarafından dikkatle ele alınması gereken önemli bir konudur (Gücenmez, 2007: 147).

Yıldırmaya karşı önlem alınması, yıldırma davranışlarının organizasyon üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılması hatta hiç olmaması için çok önemlidir. Öncelikle kurumun yıldırma ve benzeri davranışların kurum kültürü tarafından benimsenmediğini herkese duyuracak şekilde açıklamaları gerekmektedir. Ayrıca işe yeni başlayanlara bu tür davranışlarla karşılaştıklarında yapması gerekenleri açık bir şekilde aktarmaları gerekmektedir. Bunun için kurumların yıldırma davranışları gerçekleşmeden

onu haber verebilecek sistemleri oluşturmaları ve kurumun içinde bulunduğu durumu iyi analiz ederek çalışmalarda bulunmaları gerekir. Açık kapı politikaları, çatışma yönetim becerisi gelişmiş yöneticilerle çalışma ve çalışanların iş hayatında etik değerler ve davranışlar, iletişim, çatışma yönetimi, kurumun misyon ve vizyonu gibi konularda eğitilmesi de bu konuda atılabilecek adımlardandır. Organizasyonda gerçekleşen yıldırma ve benzeri davranışları yokmuş gibi saymak, onları maskeleyerek, bu tür davranışların uzun süre orada devam etmesine neden olur ki bu durum kurum verimliliği açısından istenmeyen bir durumu ifade etmektedir (Şahin, 2006: 87).

Kurum içerisindeki rol belirsizliklerinin ortadan kaldırılması, çalışanların haklarını korumaya yönelik çalışmalar yapılması, onlara değer verilmesi gibi politikaların benimsenmesi ve yıldırma davranışlarına karşı ciddi cezaların uygulanması da kurum tarafından yerine getirilebilecek uygulamalardan bazılarıdır (Arslan, 2007: 109).

Ayrıca sorunların çözümünde sistematik bir yol olan DAADİ Modeli (Dinleme, Araştırma, Amaç Saptama, Destekleme, İzleme) olarak da bilinen süreçlerin uygulanması organizasyonlar açısından faydalı sonuçlar doğuracaktır. Aşağıdaki paragrafta yer alan yıldırma davranışlarının oluşmasını engelleyecek örnek uygulamaların tüm kurumlar tarafından benimsenmesi, kurumun kendi faaliyet alanındaki sürekliliği açısından önemli bir ipucudur. “1993 yılında İsveç Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Kurulu İşyerinde Zulmedilme ile ilgili Yönetmeliği benimsemiştir. Yönetmelik özetle “Zulme konu olan çalışana derhal yardım ve destek verilecektir. İşveren bununla ilgili prosedürler bulunduracaktır” ifadesini içermektedir. Bir diğer önemli çalışma ise, Hamburg Üniversitesi Hastanesi Yönetim Kurulu ile hastane personel kurulu arasında 1997 Temmuz ayında yapılan bir anlaşmadır. Bu anlaşmada yıldırma durumlarında, bilgi vermek, danışılmak, yardım etmek ve arabuluculuk yapmak amaçlı dahili ve gizli bir merkezden söz edilmektedir. İsviçre, Avusturya, Almanya ve İngiltere’de 24 saat açık telefon hatları yıldırma mağdurlarına hizmet vermek amacıyla kurulmuştur. Günlük basında, öneri ve danışmanlık sunan adresler de yayınlanmaktadır” (Arslan, 2007: 109).

### 2.8.3 Sivil Toplum Kuruluşlarının Mücadelesi

Sivil Toplum Kuruluşu genel olarak, insanların zihninde toplum yararını gözeten, hükümet dışı kuruluşlar, gönüllü kuruluşlar ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar şeklinde değerlendirilmektedir. Çalışma hayatında yer alan en önemli Sivil Toplum Kuruluşu ise sendikalaradır. Sendika; “Çalışanların ekonomik ve toplumsal alanlardaki hak ve çıkarlarını savunan, yaşam ve çalışma koşullarını geliştirmeyi amaçlayan mesleki örgüt şeklinde tanımlanabilir. Sendikaların en önemli işlevlerinden bir tanesi çalışanlarının çalışma koşullarının iyileştirilmesidir. Bu konuda temsilcisi oldukları çalışanların çalışma koşullarının tek taraflı düzenlenmemesini, çalışma koşullarının kendileriyle paylaşılmasını talep edebilirler (Uçkan, 2004: 98). Aktif bir şekilde çalışanlarını korumak isteyen sendikaların, yıldırma gibi çalışanların çalışma hayatını derinden etkileyen konularda yasal olarak düzenleme yapılabilmesi için çalışmalar yapması gerekmektedir.

Sendikalar kayırmacılık ve çalışanlara yönelik yıldırma davranışları ile ilgili politikalar geliştirerek çalışanlarını koruyabilirler. Bunun için “ombudsman” gibi de davranabilirler. Toplu pazarlık görüşmelerinde yıldırma davranışları açık bir şekilde toplu sözleşmelerin içine dahil edilebilir.

Sendikaların yanında toplumsal hayatta varlığını sürdüren diğer sivil toplum kuruluşları da çalışanlara yapılan yıldırma vb. olumsuz davranışların önlenmesi noktasında çalışmalarda bulunabilirler. Bunun somut örneğini 1997’de yıldırma kurbanlarına yardım için Andrea Adams’ın adıyla bir vakfın İngiltere’de kurulmasıdır. Vakıf, işyerindeki yıldırmanın boyutu ve tacizci e-postaların araştırmalarını yürütmüş ve “patlama” olarak adlandırılacak bir elektronik yıldırma ve sesli mailleri de içeren cinsel ve ırksal tacizleri ortaya çıkarmıştır. Yapılan bir araştırmada yıldırma mağdurlarının çoğunluğu (% 55), yönetimin yıldırma eylemini olağan karşıladıklarını ifade etmişlerdir (Çoban ve Nakip, 2007: 318).

Yapılan işlerin bir parçası, normal bir durum ve çalışmanın doğasında olan bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda sendikalar tarafından bilinçlendirme çalışmalarına girilmeli ve yıldırma davranışlarına maruz kalanların bu tür davranışlara tekrar maruz kalmamaları için çalışmalar

yapılmalıdır. Bu tür davranışların rutin bir davranış olarak değerlendirilmesi, davranışın görüldüğü kurumun uzun süre ayakta kalamayacağını da göstergesi olmaktadır.

#### **2.8.4 Devlet Mücadelesi**

Hükümetler yıldırma konusunda daha doğru bilgilere ulaşılabilmesi için teorik ve pratik olmak üzere kapsamlı bir çalışma yaparak bunu tüm çalışanların bilgilerine sunmalıdır. Bu çalışma kapsamında yıldırma vb. olumsuz davranışların önlenmesi için nelerin yapılması gerektiği konusuna da yer verilmeli ve bireyler iş hayatına girmeden önce yapılması gerekenler var ise (örgün eğitim programlarının ihtiyaca göre değiştirilmesi) bu konuda çalışmalar yapılmalıdır. Bu kapsamda yapılması gereken akademik çalışmalar da desteklenmelidir (Atasoy, 2010; 142-143). Ayrıca iyi bir toplumsal gelecek hazırlanması amaçlanıyorsa özellikle ailesinden ayrılan çocukların suç işleme, saldırganlık eğilimleri gibi toplumsal hayatı etkileyen yönleri hakkında kapsamlı incelemeler yapılmalı ve bireylerin kişilik kazanma ve toplumsallaşma süreçlerinde hangi tür eğitimleri daha fazla almaları gerektiği ile ilgili tespitlere ulaşılarak bu yönde de çalışmalar yapılmalıdır.

Yıldırma davranışlarının çoğunluğu (hırs, kıskançlık, başkasının başarısızlığını isteme vb.) bireylerin ahlaki olarak yozlaşmasından kaynaklanmaktadır. Ahlak gibi herkesin bir arada yaşamasında ve bireylerin anlaşmasında önemli bir faktörün bireyler tarafından göz ardı edilmemesi için her bireyin iyi bir vatandaş olarak yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu konuda bireylerin yetişmelerinde önemli bir faktör olan örgün eğitim kurumlarının uyguladıkları eğitim programlarının sadece teorik bilgileri değil bazı davranışları da bireylere kazandıracak şekilde tasarlanması gerekmektedir (Yavuzer, 1996: 263).

Yıldırma mağduru bireylerin yaralarını iyileştirmede yardımcı olabilmek ve onları tekrar toplumsal düzene katabilmek için gerek iş hayatını ilgilendiren konularda gerekse de tedavi süreçlerini ilgilendiren konularda onların faydasına olabilecek yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Yıldırma mağdurlarının destek alabilecekleri merkezler oluşturulmalıdır (Atasoy, 2010; 142-143). 1982 yılında kabul edilen T.C. Anayasası 49. maddesi (Değişik: 3/10/2001-4709/19 md.) “Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek



için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır” diyerek Hükümet ya da devletin “Sosyal Devlet” olmasının bir gereği olarak çalışanlarını koruyucu tedbirleri almak zorunda olduğunu vurgulamaktadır.

Hükümete bağlı kamu kurumlarında hizmet içi eğitim programlarında yıldırma davranışlarının doğru tanımlanmasına ve önlenmesi için yapılması gerekenlere yer verilebilir. Ayrıca kamuda yönetici olabilecek pozisyonda olanların da bu eğitimlerden iyi bir şekilde istifade edebilmesi sağlanabilmelidir (Toker Gökçe, 2008: 189).

Yazılı ve görsel medya (televizyon, radyo, internet, gazete vb.) kullanılarak çalışanların bilgilendirilmesi ve bilinçlenmesi sağlanmalıdır. Bu konuda devletin teşvik edici desteğinin bulunması gerekir (Atasoy, 2010; 142-143).



### **3 ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ**

#### **3.1 Psikolojik Yıldirmaların (Mobbing) Verimlilik İle İlişkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Anket Uygulaması**

Tez çalışmasının bu bölümünde son dönemlerde yapılan çeşitli araştırmalarla varlığı ve boyutu önceden fark edilmeyen fakat günümüzde varlığı konusunda hem fikir olunan psikolojik şiddet (mobbing) olgusunun, bilişim sektöründe görev yapan personeller açısından değerlendirmesi yapılmaktadır.

Geçmişte hakim olan fiziğe dayalı iş gücü, günümüzde yerini akla dayalı iş gücüne bırakmıştır. Bu durum beyin yorgunluğunun fiziksel yorgunluğa oranla daha fazla olduğu gerçeğini de ortaya çıkarmıştır. Bilindiği üzere bilişim sektörü fiziksel yorgunluğun yoğun yaşanmadığı sektörlerdendir. Sektörde yer alan kurumlarda çalışanlar üzerinde uygulanan baskı verimliliği diğer sektörlerle oranla daha çok etkilemektedir. Tüm dünyada gelişen ekonomilerin de ekseriyetle bilişim sektörüne bağlı olması mobbingin sektör üzerinde oldukça olumsuz etkileri olduğu anlamına gelmektedir. Bu bölümde araştırmanın amacı, filozofisi, yaklaşımı ve kısıtlarından bahsedilecektir.

##### **3.1.1 Araştırmanın Amacı**

Bu çalışma ile bilişim sektörü çalışanlarının psikolojik yıldırma (mobbing)'nın verimliliği etkileyerek işten ayrılmaları etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada katılımcıların psikolojik şiddet ve verimliliğe ilişkin verilen ifadelere katılım düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve psikolojik şiddet ile verimlilik arasında ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir.

##### **3.1.2 Araştırmanın Filozofisi**

Mobbingin araştırılmasında bilimsel bir çalışma yapmak için genişletilmiş bir teknik kullanılmaktadır. Bu araştırmanın filozofisinde bilgi kuramı olan epistemolojiden yararlanılmıştır. Duyular ile anlaşılan her şey ontoloji felsefesi olmasına rağmen, yapılan yorumlar ve belirlenen modellemeler epistemoloji

felsefesi kapsamındadır. Varlık algı konusu olduğundan dolayı ontolojiye, rol modeller, nitelikleri ve sorguları bakımından ise epistemoloji aittir. Epistemoloji problemi eleştirisel bir şekilde inceler ve sınırları çizilmiş dört analiz ve düşünme sahası ile ele almaktadır. Bunlar (Simard,2003: 14):

1. Bilimsel teorilerin kaynağı ve yapısı (teori sentaksı),
2. Bilimsel teorilerin ölçüt ve imkanı,
3. Bilimsel metotları,
4. Bilimsel doğruluğu (değeri) ve sınırları.

Epistemoloji ayrıca bilginin doğruluk, gerçeklik ve temellendirmesine de dayandırılır. Bilimsel bilgiler yöntem bakımından en doğru ve güvenilir bilgileri sunar. Aynı zamanda objektif ve evrenseldir. Sistemli ve düzenli bilgiler olup gözlem ve deneylere dayanır. Bilgi Kuramı temellendirmek istediği kavram ya da soruları derinliğine, genişliğine araştırır ve aydınlatmaya çalışır.

Özetle epistemoloji yapılan bilimsel araştırmayı ve sonucunda ulaşılan bulguyu bilimsel açıdan inceleyen felsefe alanıdır.

### **3.1.3 Araştırmanın Yaklaşımı**

Tümevarım: Bilmek için sınamak, gözlemlemek ve olaylardan gözlem yaparak sonuç çıkarma işlemidir. Başka bir deyişle özelden genele, olay ve örneklerden kanunlara gitme yoludur.

Tümdengelim: Tümevarımın tersine, genel ilkelerden özel durumlara inen bir akıl yürütme şeklidir. Burada önce herhangi bir genelleme ele alınır, sonra bundan yola çıkarak özele inilerek yeni bir yargıya varılır.

Yukarıda geniş bir şekilde ele alınan Mobbing (Psikolojik taciz), günümüzde birçok insanın karşılaştığı bir durumdur. Bir müdür de astı ya da üstü tarafından mobbinge maruz kalabileceği gibi sıradan bir çalışanda maruz kalabilmektedir. Çalışmada mobbing kavramı *tümdengelim* olarak incelenmiştir. Bunun nedeni, biraz önce de bahsedildiği gibi, herkes için geçerli olan bütünü için de geçerlidir. Tümevarım olarak bilinen kavrama göre ise, parçalardan yola çıkarsak bütüne ulaştığımızda da aynı ise doğrudur. Ancak, tümdengelim ile başlarsak, tümü için doğru olan parçalar içinde doğrudur yaklaşımıdır.

### 3.1.4 Araştırmanın Kısıtları

Çalışma sırasında bir takım kısıtlarla karşılaşmıştır. Bunlardan bir tanesi, Türkiye için aktif rol oynayan bilişim şirketlerinin büyük bir çoğunluğu İstanbul’ da yer almasından dolayı bu çalışmanın sadece İstanbul ilinde ulaşılabilen personeller üzerinde yapılmış olmasıdır.

Psikolojik şiddet kapsamında ele alınan davranışlar bazı kimseler tarafından sahip olunan kişilik özelliklerine, davranışın türüne veya sürecine göre psikolojik şiddet olarak algılanırken, bazı kimseler tarafından algılanmayabilir. Bu yüzden bireysel algılama çok önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel algılamaya göre elde edilebilecek sonuçların farklılık arz etmesinin, araştırmanın bir başka kısıtını oluşturduğu ifade edilebilir. Psikolojik şiddet olaylarının ortaya konmasında anket kapsamında olan kişilerden bazılarının ankete katılmaktan çekinmeleri veya katılanların bazı soruları eksik yanıtlamalar ayrı bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Yıldırma (mobbing) kavramının araştırmaya katılanlarca tam olarak algılanabildiği konusunda tereddütler bulunmaktadır. Bu tereddütler sonucunda soruların olabildiğince açık ve anlaşılır olmasına gayret gösterilmişse de, bu konu araştırma açısından bir sınırlılık olarak değerlendirilmektedir. Mobbing vakalarının ortaya konmasında yapılan anket çalışmalarına katılan personellerden bir kısmının ankete katılmaktan tereddüt etmeleri veya katılanların bir takım soruları cevaplamak istememeleri bir diğer kısıt olarak çalışmada yer almıştır. Tüm sorulara cevaplanması zorunluluğu bulunmasına rağmen bazı sorulara cevap vermemeyi tercih eden katılımcıların anketleri değerlendirmeye alınmamıştır.



## 4 BULGU VE ANALİZLER

### 4.1 Verilerin Toplanması ve Hipotezler

Tez çalışmasında veri toplama tekniği olarak anket ve yüz yüze görüşme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bilişim sektöründeki çalışanlarına gerek e-mail aracılığıyla gerekse bizzat gidilerek bu veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Telefon görüşmeleriyle anket süreci hızlandırılmıştır. Kullanılan anket daha önce mobbing ve verimlilik ile ilgili yapılmış anket çalışmalarından da faydalanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Anket; demografik değişkenler, mobbing ve verimlilik sorularını içeren 3 bölümden oluşmaktadır.

Demografik değişkenlerle ilgili 1. bölümde yer alan 5 soru çalışanların; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve çalışma hayatında geçen sürelerin tespitine yönelik sorulardır.

Mobbingle ilgili 2. bölümde 27 soru yer almakta olup bu sorular ile çalışanların iletişimlerin engellenmesine yönelik, sosyal ilişkilere yönelik, itibarlarına yönelik, mesleki konumlarına yönelik ve son olarak da sağlıklarını tehdit eden davranışlara yönelik tespitlerde bulunulması amaçlanmıştır.

Anketin verimlilik ile ilgili 3. bölümde ise çalışanların işe yönelik davranışları ve performansları ile ilgili 6 soru yer almakta olup; anket toplam 38 sorudan oluşmaktadır.

Anket formu, çalışmanın temelini oluşturan model baz alınarak hazırlanmış ve araştırma ölçeğinde 5'li Likert tipi Ölçek kullanılmıştır. Demografik değişkenlere ait dağılımların hesaplanmasında frekans dağılımlarından yararlanılmıştır. Ancak veriler normal dağılım sergilemediği için değişkenler arasındaki farklılık ve ilişkilerin ortaya çıkartılmasında Kruskal-Wallis (tek-yönlü varyans analizi), Mann Whitney U, Chi Square (Ki-Kare) gibi parametrik olmayan testler (Nonparametric tests) kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün saptanabilmesi için ise korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Elde edilen sonuçlar için yapılan güvenilirlik analizinde cronbach's alpha (iç tutarlılık katsayısı) değeri 0.945 düzeyinde tespit edilmiştir. Anket çalışmasının tüm örneklem grubu üzerinde yapılmasından sonra gerçekleştirilen güvenilirlik testi sonucu ise cronbach's alpha değeri 0.962 düzeyinde çıkmıştır. Anketin mobbinge ilgili 2. bölümü için cronbach's alpha değeri 0.949, verimlilik ile ilgili 3. bölümü için ise cronbach's alpha değeri 0.936 düzeyinde tespit edilmiştir.

### **Araştırmanın Hipotezleri**

- H<sub>0</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların verimlilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H<sub>1</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır
- H<sub>0</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların ise yönelik davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H<sub>1</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların ise yönelik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>0</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların ise devamsızlık eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H<sub>1</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların ise devamsızlık eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>0</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H<sub>1</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **Demografik degiskenlerle ilgili hipotezler:**

- H<sub>0</sub>: Demografik değişkenler ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H<sub>1</sub>: Demografik değişkenler ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>0</sub>: Demografik değişkenler ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.



- H<sub>1</sub>: Demografik değişkenler ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

## 4.2 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

**Çizelge 4.1:** Anketin Tamamı İçin Tüm Örneklemın Güvenilirlik Testi

Güvenilirlik İstatistiği	
Cronbach's Alpha	N of Items
,946	33

**Çizelge 4.2:** Mobbing Soruları İçin Tüm Örneklemın Güvenilirlik Testi

Güvenilirlik İstatistiği	
Cronbach's Alpha	N of Items
,947	27

**Çizelge 4.3:** Verimlilik Soruları İçin Tüm Örneklemın Güvenilirlik Testi

Güvenilirlik İstatistiği	
Cronbach's Alpha	N of Items
,797	6

## 4.3 Evren ve Örneklem

Anket için İstanbul'da çalışan personelin kolayca cevap vermesi açısından sorular basitleştirilerek hazırlanmıştır. Sorular psikolojik yıldırma (mobbing) üzerine yapılmış anketlerden de yararlanılmıştır. Kullanıma hazır hale getirilen anket çoğaltılarak dağıtılmıştır. Anketlere konulan yönergede belirtilmiş olmakla birlikte anketlerin dağıtılması sırasında araştırmacının kim olduğu, neden böyle bir çalışma yapması gerektiği personele bir kez daha açıklanarak, ankete verdikleri tepkilerin gizli tutulacağı belirtilmiş ve kendilerinden anketleri bir hafta içinde geri döndürmeleri istenmiştir. Bu süreçte, anketi yanıtlamak üzere seçilen çalışanların bir kısmı seçilme nedenlerini merak etmiş, kendilerine anket dağıtılmayanların bir kısmı ise bunun nedenini öğrenmek istemişlerdir.

Anketin katılımına istekliler tarafından tamamlanmıştır. İstekli katılımcılar, verilen süre öncesinde ve içerisinde cevaplarını teslim etmişlerdir. Veriler toplandıktan sonra değerler SPSS programına girilerek aşağıdaki tablo halinde sunulmuştur. Ankete katılması için 200 kişiye ulaşılmıştır fakat geri dönüşün tam olmaması ve bazı anketlerde soruların analiz edilemeyecek derecede eksik cevaplandığı için diskalifiye edilerek anket 124 kişi ile yapılmıştır.

#### **4.4 Araştırma Verilerinin Analizi**

Araştırma analizinin ve analizlerden elde edilen verilerin yorumlandığı bu kısımda, İstanbul'da bilişim sektöründe çalışan daha çok bilgisayar mühendisleri (bankalarda çalışan teknoloji birimleri ve yazılım evleri) 124 personele ilişkin demografik özelliklerin frekans dağılımları değerlendirilmektedir. Ayrıca bu kısımda, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile birlikte, psikolojik şiddet uygulamalarına yönelik boyutlar ayrı ayrı ele alınmış ve çeşitli analizler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### **4.5 Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi**

Demografik özelliklerin değerlendirildiği bu kısımda ankete katılan personellerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve çalışma hayatında geçen süreye sahip olup olmadıkları konularında verdikleri cevaplara ilişkin frekans dağılımları yer almaktadır.

##### **4.5.1 Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılım**

Araştırmaya katılan personelin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4.4'de gösterilmektedir.

**Çizelge 4.4:** Cinsiyetlere Göre Dağılım

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Erkek</b>	<b>62</b>	<b>50</b>
<b>Kadın</b>	<b>62</b>	<b>50</b>
<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Kadın ve erkek sayısının örneklem içinde dağılımı aynı olması hedeflenmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan 124 çalışanın cinsiyete göre dağılımına bakıldığında %50'si kadın, %50'si erkektir.

#### 4.5.2 Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Araştırmaya katılan personelin yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 4,5'da gösterilmektedir.

**Çizelge 4.5: Yaş Gruplarına Göre Dağılım**

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
20 ve altı	5	4,0
20-25	24	19,4
25-29	47	37,9
30-34	20	16,1
35-39	11	8,9
40 ve üzeri	17	13,7
<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tablo da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 124 personelden büyük bir çoğunluğu %37,9 kişi ile 25-29 yaş grubu, bu oranı ise 24 %19,4 kişi ile 20-25 yaş grubu takip etmektedir.

#### 4.5.3 Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Araştırmaya katılan personelin eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 4.6'da gösterilmektedir.

**Çizelge 4.6: Eğitim Durumlarına Göre Dağılım**

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lisans	85	68,5
Yüksek Lisans	28	22,6
Diğer	11	8,9
<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde, yaklaşık %68,5, 85'lik kesimin lisans, %22,6, 28 kişinin yüksek lisans ve %8,9, 11 ile diğer eğitim kurumu mezunudur.

#### 4.5.4 Kurumdaki Hizmet Süresi Durumlarına Göre Dağılım

Araştırmaya katılan personelin kurumdaki hizmet süresi durumlarına göre dağılımı Tablo 4.7’de gösterilmektedir.

**Çizelge 4.7:** Kurumdaki Hizmet Süresi Frekans Dağılımı

<b>Kurumdaki Hizmet Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1 yıldan az</b>	<b>42</b>	<b>33,9</b>
<b>1-3 Yıl</b>	<b>49</b>	<b>39,5</b>
<b>4-6 Yıl</b>	<b>17</b>	<b>13,7</b>
<b>7-9 Yıl</b>	<b>7</b>	<b>5,6</b>
<b>10 Yıl ve Üzeri</b>	<b>9</b>	<b>7,3</b>
<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Çalışılan kurumdaki hizmet yılına ilişkin frekans dağılımlarına bakıldığında; 1-3 yıl dağılımının (%39,5) ile en çok olduğunu görülmektedir. Bu dağılımı sırasıyla 1 yıldan az (33,9), 4-6 Yıl (%13,7), 10 Yıl ve Üzeri (%7,3) ve 7-9 yıl (5,6) izlemektedir.

#### 4.5.5 Çalışma Süresine Göre Dağılım

Araştırmaya katılan kişilerin personel olarak ne kadar süredir çalıştıklarına ilişkin dağılım Tablo 4.8’de gösterilmektedir.

**Çizelge 4.8:** Çalışma Hayatındaki Hizmet Süresi Frekans Dağılımı

<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1 yıldan az</b>	<b>17</b>	<b>13,7</b>
<b>1-3 Yıl</b>	<b>35</b>	<b>28,2</b>
<b>4-6 Yıl</b>	<b>31</b>	<b>25,0</b>
<b>7-9 Yıl</b>	<b>17</b>	<b>13,7</b>
<b>10 Yıl ve Üzeri</b>	<b>24</b>	<b>19,4</b>
<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Kişilerin çalışma yaşamlarındaki toplam çalışma yıllarına ilişkin dağılımlara bakıldığında oranların şu şekilde dağıldığı görülmektedir: 1 yıldan az %13,7; 1-3 yıl %28,2; 4-6 yıl %25,0; 7-9 yıl %13,7; 10 yıl ve üzeri %19,4 dür.

#### 4.6 Mobbing Uygulamaları ve Verimlilik İlişisine Yönelik Bulgular

Çizelge 4.9: Mobbing ve Verimlilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

##### Ki-Kare (Chi-Square) Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1124,075 <sup>a</sup>	765	,000
Likelihood Ratio	387,358	765	1,000
Linear-by-Linear Association	36,294	1	,000
N of Valid Cases	124		

Anketin 2. bölümünü oluşturan mobbing kavramı ile ilgili 27 adet soru ile anketin 3. bölümünü oluşturan verimlilik ile ilgili 6 adet soru ana hipotezin test edilmesi için Chi-Square (Ki-Kare) testine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre Pearson Chi-Square (Ki-Kare) değeri  $p=0,000$ 'dır ve bu değer 0,05 olan anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilmiş,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre işyerinde mobbing (psikolojik taciz, yıldırma) ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişkinin yönünün tespit edilebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon testi sonuçları tablo 4.10'daki gibidir.

Çizelge 4.10: Mobbing Uygulamaları ve Verimlilik Arasındaki İlişkinin Yönü

##### Korelasyon

		mobbing	verimlilik
mobbing	Pearson Correlation	1	,543**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	124	124
verimlilik	Pearson Correlation	,543**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	124	124

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.10’da da görüldüğü gibi korelasyon katsayısı pozitifdir yani mobbing uygulamaları ile verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Anketin diğer bölümünde yer alan verimlilik ile ilgili sorular olumsuz yapıda sorular oldukları için, ortaya çıkan sonuç; mobbing uygulamalarındaki artışın verimlilik kayıplarında artışa sebep olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle mobbing uygulamaları arttıkça çalışanlar verimliliklerini kaybetmektedirler.

**Çizelge 4.11:** Mobbing uygulamaları ile çalışanların “Gün içerisinde yapmam gereken işleri erteliyorum” cevabı arasındaki ilişkinin incelenmesi

**Ki-Kare (Chi-Square) Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	277,863 <sup>a</sup>	180	,000
Likelihood Ratio	170,366	180	,685
Linear-by-Linear Association	30,167	1	,000
N of Valid Cases	124		

a. 229 cells (99,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

- H<sub>0</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe yönelik davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H<sub>1</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe yönelik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesi için mobbing soruları ile anketin 3. bölümünde yer alan verimlilik ile ilgili sorudan; “Gün içerisinde yapmam gereken işleri erteliyorum”, sorusu test edildiğinde tablo 4.11’de de görüldüğü gibi p=0.000 değerinin, 0,05 olan anlamlık değerinden küçük olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç, H<sub>1</sub> hipotezinin kabul edildiğini ifade etmektedir.

H<sub>0</sub> hipotezinin reddedilmesi mobbing uygulamaları ile çalışanların Gün içerisinde yapmam gereken işleri erteliyorum sorusuna anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Mobbing uygulamaları çalışanların verimliliklerini ve

işe karşı bağımlılıklarını azaltmakta, işe konsantre olmayı güçleştirmekte ve çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir.

**Çizelge 4.12:** Mobbing uygulamaları ile çalışanların “Mesai saati başladığında hemen işime odaklanamıyorum” sorusu arasındaki ilişkinin incelenmesi

**Ki-Kare (Chi-Square) Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	229,318 <sup>a</sup>	180	,008
Likelihood Ratio	168,081	180	,728
Linear-by-Linear Association	14,503	1	,000
N of Valid Cases	124		

a. 229 cells (99,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

- $H_0$ : Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe devamsızlık eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- $H_1$ : Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe devamsızlık eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların verimlilik eğilimleri ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının görülebilmesi için anketin 3. bölümünde yer alan sorulardan; “Mesai saati başladığında hemen işime odaklanamıyorum” sorusuna verilen cevaplar ile mobbing sorularına verilen cevapların analiz edilmesi sonucu tablo 4.12’de de görülen  $p=0,008$  değeri bulunmuştur. Bu değer 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş ve mobbing uygulamaları ile çalışanların işe devamsızlık eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Mobbing uygulamalarının varlığı çalışanlarda işe devamsızlık eğilimlerinin oluşmasına ve çalışanların işyerinde bulunmaktan memnuniyetsizlik duymalarına sebep olmaktadır. Mobbing davranışlarıyla karşılaşan çalışanlar işyerine gitmek istememektedirler.

**Çizelge 4.13:** Mobbing uygulamaları ile çalışanların “İşlerimi yapacak enerji / motivasyon bulamıyorum” sorusu arasındaki ilişkinin incelenmesi

**Ki-Kare (Chi-Square) Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	234,158 <sup>a</sup>	180	,004
Likelihood Ratio	166,654	180	,754
Linear-by-Linear Association	10,999	1	,001
N of Valid Cases	124		

a. 230 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

- H<sub>0</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H<sub>1</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Anketin 3. bölümünde yer alan “İşlerimi yapacak enerji / motivasyon bulamıyorum” sorusu ile mobbing sorularının analiz edilmesi sonucu tablo 4.13’de görülen  $p=0,004$  değeri elde edilmiştir. Bu durumda  $p=0,004$  değeri, anlamlılık seviyesi olan 0,05 ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Mobbing uygulamaları çalışanların özellikle işleriyle ilgili kariyer beklentileri üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Ayrıca mobbing davranışlarıyla karşılaşan çalışanların işyerleriyle ilgili gelecek beklentileri zayıflamaktadır. Beklentileri zayıflayan çalışanlar sahip oldukları potansiyellerini iş performanslarına yansıtamamaktadır.



**Çizelge 4.14:** Mobbing uygulamaları ile çalışanların “İşim ile doğrudan ilgisi olmayan şeylerle uğraşıyorum” sorusu arasındaki ilişkinin incelenmesi

**Ki-Kare (Chi-Square) Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	265,034 <sup>a</sup>	180	,000
Likelihood Ratio	164,795	180	,785
Linear-by-Linear Association	19,353	1	,000
N of Valid Cases	124		

a. 229 cells (99,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

- H<sub>0</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H<sub>1</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Anketin 3. bölümünde yer alan “İşim ile doğrudan ilgisi olmayan şeylerle uğraşıyorum” sorusu ile mobbing sorularının analiz edilmesi sonucu tablo 4.14’de görülen  $p=0,000$  değeri elde edilmiştir. Bu durumda  $p=0,000$  değeri, anlamlılık seviyesi olan 0,05 ten küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Çizelge 4.15:** Mobbing uygulamaları ile çalışanların “İşimi yaparken yapabileceğimin altında bir performans sergiliyorum” sorusu arasındaki ilişkinin incelenmesi

**Ki-Kare (Chi-Square) Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	338,094 <sup>a</sup>	180	,000
Likelihood Ratio	153,189	180	,927
Linear-by-Linear Association	29,875	1	,000
N of Valid Cases	124		

a. 229 cells (99,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

- H<sub>0</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H<sub>1</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların verimlilik eğilimleri ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının görülebilmesi için anketin 3. bölümünde yer alan sorulardan; “İşimi yaparken yapabileceğimin altında bir performans sergiliyorum” sorusuna verilen cevaplar ile mobbing sorularına verilen cevapların analiz edilmesi sonucu tablo 4.15’de de görülen p=0,000 değeri bulunmuştur. Bu değer 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan, H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiş ve mobbing uygulamaları ile verimlilik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

**Çizelge 4.16:** Mobbing uygulamaları ile çalışanların “Yöneticimin emirlerine uymadım / uymuyorum” sorusu arasındaki ilişkinin incelenmesi

#### Ki-Kare (Chi-Square) Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	281,006 <sup>a</sup>	180	,000
Likelihood Ratio	122,292	180	1,000
Linear-by-Linear Association	10,318	1	,001
N of Valid Cases	124		

a. 227 cells (98,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

- H<sub>0</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe yönelik davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H<sub>1</sub>: Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe yönelik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesi için mobbing soruları ile

anketin 3. bölümünde yer alan verimlilik ile ilgili sorudan; “Yöneticimin emirlerine uymadım / uymuyorum”, sorusu test edildiğinde tablo 4.16’da görüldüğü gibi  $p=0.000$  değerinin, 0,05 olan anlamlılık değerinden küçük olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç,  $H_1$  hipotezinin kabul edildiğini ifade etmektedir.

$H_0$  hipotezinin reddedilmesi mobbing uygulamaları ile çalışanların “Yöneticimin emirlerine uymadım / uymuyorum” sorusuna anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

#### 4.6.1 Mobbing Uygulamaları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

**Çizelge 4.17:** Mobbing Uygulamaları ile Yaş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks(Sıralama)		
Yaşınız	N	Mean Rank
20 ve altı	5	68,20
20-25	24	68,98
25-29	47	56,89
30-34	20	68,78
35-39	11	51,59
40 ve üzeri	17	66,85
Total	124	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	mobing_ortalama
Chi-Square	3,931
df	5
Asymp. Sig.	,559

a. Kruskal Wallis Testi

b. Grouping Variable: Yaşınız

- H<sub>0</sub>: Yaş ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H<sub>1</sub>: Yaş ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların yaşları ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan yaş sorusu ile mobbing soruları analiz edilmiş olup, söz konusu analiz sonucu tablo 4.17’de görülen değerler elde edilmiştir. Elde edilen Kruskal Wallis testi p=0,559 değeri, 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak yaş grupları ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

**Çizelge 4.18:** Mobbing Uygulamaları ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks(Sıralama)				
	Cinsiyetiniz	N	Mean Rank	Sum of Ranks
mobing_ortalama	Erkek	62	54,31	3367,00
	Kadın	62	70,69	4383,00
	Total	124		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	mobing_ortalama
Mann-Whitney U	1414,000
Wilcoxon W	3367,000
Z	-2,541
Asymp. Sig. (2-tailed)	,011

a. Grouping Variable: Cinsiyetiniz

Çalışanların cinsiyetleri ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer

alan cinsiyet sorusu ile mobbing soruları analiz edilmiş olup, söz konusu analiz sonucu; tablo 4.18’de de görüldüğü gibi, Mann-Whitney U testi p değeri  $p=0,011$  olarak hesaplanmıştır. Bu analizde cinsiyet sorularına verilen cevaplar yalnızca 2 değişkenden oluştuğu için Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Elde edilen  $p=0,011$  değeri  $0,05$  anlamlılık değerinden küçük olduğu için  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak cinsiyet ile mobbing uygulamaları arasında Mann Whitney-U testi sonucunda,  $p<.05$  seviyesinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farka rastlanmıştır. Bu fark kadınlar aleyhinedir. Buna göre kadın çalışanlar mobbing davranışı karşısında verimlilikleri daha fazla düşmektedir.

**Çizelge 4.19:** Mobbing Uygulamaları İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks(Sıralama)			
	Eğitiminiz	N	Mean Rank
	Lisans	85	66,06
	Yükseklisans	28	57,29
	Diğer	11	48,23
	Total	124	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	mobing_ortalama
Chi-Square	3,167
df	2
Asymp. Sig.	,205

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Eğitiminiz

•  $H_0$ : Eğitim düzeyi ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- H<sub>1</sub>: Eğitim düzeyi ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Eğitim düzeyleri ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan analizin sonuçları tablo 4.19'dadır. Söz konusu testte elde edilen Kruskal Wallis testi p değeri p=0,205'dir. Elde edilen p=0,205 değeri, 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak eğitim düzeyi ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların eğitim seviyeleri mobbing uygulamaları açısından farklılık göstermemektedir.

**Çizelge 4.20:** Mobbing Uygulamaları ile Çalışılan Kurumdaki Hizmet Süresi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks(Sıralama)			
	Çalıştığınız Kurumdaki Kıdeminiz	N	Mean Rank
mobing	1 yıldan az	42	70,40
	1-3	49	53,72
	4-6	17	65,91
	7-9	7	65,50
	10 yıl ve üzeri	9	64,61
	Total	124	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	mobing_ortalama
Chi-Square	5,197
df	4
Asymp. Sig.	,268

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Çalıştığınız Kurumdaki Kıdeminiz

• **H<sub>0</sub>: Çalışılan kurumdaki hizmet süresi ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.**

• **H<sub>1</sub>: Çalışılan kurumdaki hizmet süresi ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Çalışılan kurumdaki hizmet süresi ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümündeki “kurumdaki kıdeminiz” sorusu ile mobbing soruları analiz edilmiş olup, söz konusu analiz sonucu Kruskal Wallis testi p değeri  $p=0,268$  elde edilmiştir. Elde edilen  $p=0,268$  değeri, 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç çalışanların kurumlarındaki hizmet süresi ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığını göstermektedir.

**Çizelge 4.21: Mobbing Uygulamaları İle Çalışma Hayatındaki Toplam Süre Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

**Ranks(Sıralama)**

	ToplamÇalışmaKıdeminiz	N	Mean Rank
	1 yıldan az	17	73,35
	1-3	35	58,84
	4-6	31	63,74
	7-9	17	64,71
	10 yıl ve üzeri	24	56,98
	Total	124	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	mobing_ortalama
Chi-Square	2,586
df	4
Asymp. Sig.	,629

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ToplamÇalışmaKıdeminiz

- H<sub>0</sub>: Çalışma hayatında geçen toplam süre ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H<sub>1</sub>: Çalışma hayatında geçen toplam süre ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışma hayatında geçen süre ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi için “kaç yıldır çalışma hayatındasınız?” sorusu ile mobbing soruları analiz edilmiş ve söz konusu analiz sonucu Kruskal Wallis testi p değeri 0,629 olarak ölçülmüştür. Elde edilen p=0,629 değeri, 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu da çalışanların çalışma hayatında geçirdikleri süre ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Kıdemi ne olursa olsun her çalışan zaman zaman mobbing davranışlarına maruz kalabilmektedir.

#### 4.6.2 Çalışan Verimliliği ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

**Çizelge 4.22:** Verimlilik ile Yaş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks(Sıralama)			
	Yaşınız	N	Mean Rank
	20 ve altı	5	66,40
	20-25	24	65,56
	25-29	47	62,77
	30-34	20	65,88
	35-39	11	59,95
	40 ve üzeri	17	53,97
	Total	124	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	verimlilik_ortalama
Chi-Square	1,443
df	5
Asymp. Sig.	,920



a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Yaşınız

- $H_0$ : Yaş ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- $H_1$ : Yaş ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların yaşları ile verimlilik arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılabilmesi için ankette yer alan yaş sorusu ile mobbing soruları test edilmiş ve tablo 4.22’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen  $p=0,920$  değeri, 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum yaş grupları ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir.

**Çizelge 4.23:** Verimlilik ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks(Sıralama)				
	Cinsiyetiniz	N	Mean Rank	Sum of Ranks
verimlilik_ortalama	Erkek	62	66,15	4101,00
	Kadın	62	58,85	3649,00
	Total	124		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	verimlilik_ortalama
Mann-Whitney U	1696,000
Wilcoxon W	3649,000
Z	-1,136
Asymp. Sig. (2-tailed)	,256

a. Grouping Variable: Cinsiyetiniz

- $H_0$ : Cinsiyet ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- $H_1$ : Cinsiyet ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ankette yer alan cinsiyet sorusu ile verimlilik sorularının analiz edilmesi ile tablo 4.23’te de görülen değerlere ulaşılmıştır. Test sonucu elde edilen MannWhitney U testi p değeri 0,256’dir. Elde edilen  $p=0,256 > 0,05$  olduğu için

$H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç cinsiyet ile çalışan verimliliği arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

**Çizelge 4.24:** Verimlilik İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks(Sıralama)			
	Eğitiminiz	N	Mean Rank
	Lisans	85	64,11
	Yüksek lisans	28	59,66
	Diğer	11	57,32
	Total	124	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	verimlilik_ortalama
Chi-Square	,580
df	2
Asymp. Sig.	,748

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Eğitiminiz

- $H_0$ : Eğitim düzeyi ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- $H_1$ : Eğitim düzeyi ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların eğitim düzeyleri ile verimlilik arasındaki ilişkinin incelenmesi için eğitim düzeyi sorusu ile mobbing soruları analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucu Kruskal Wallis testi p değeri  $p=0,748$  elde edilmiş olup, bu değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.  $H_0$  Hipotezinin kabul edilmesi eğitim düzeyi ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Çalışanların ilköğretim mezunu ya da

yükseköğretim mezunu olmaları verimlilikleri açısından bir farklılık yaratmamaktadır.

**Çizelge 4.25:** Verimlilik İle Çalışılan Kurumdaki Hizmet Süresi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks(Sıralama)			
	ÇalıştığınızKurumdakiKıdeminiz	N	Mean Rank
verimlilik_ortalama	1 yıldan az	42	67,68
	1-3	49	61,11
	4-6	17	60,38
	7-9	7	57,36
	10 yıl ve üzeri	9	53,89
	Total		124

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	verimlilik_ortalama
Chi-Square	1,685
df	4
Asymp. Sig.	,003

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ÇalıştığınızKurumdakiKıdeminiz

- H<sub>0</sub>: Çalışılan kurumdaki kıdem ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H<sub>1</sub>: Çalışılan kurumdaki kıdem ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışılan kurumdaki hizmet süresi ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının tespit edilebilmesi için ankette yer alan “kurumdaki hizmet

süreniz” sorusu ile mobbing soruları analiz edilmiştir. Tablo 4.25’de gösterilen söz konusu analiz sonuçlarına göre Kruskal Wallis testi p değeri 0,005’dir.

Elde edilen  $p=0,003 < 0,05$  olduğu için  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak çalışanların kurumlarındaki kıdemleri ile verimlilikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Verimlilik ile ilgili sorulara ait değerler çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre incelendiğinde, verimlilik kaybının en çok 1-3 yıl kıdem arasında, en az ise 10 yıl ve üstü kıdem arasında olduğu görülmektedir. Kıdemi az olan çalışanlarda verimlilik kaybının daha çok olmasını; bu çalışanların henüz çalıştıkları kurumun örgüt kültürüne tamamen adapte olamamaları ve halen bir oryantasyon süreci içinde olmaları ile açıklamak mümkündür.

**Çizelge 4.26:** Verimlilik İle Çalışma Hayatındaki Toplam Süre Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks(Sıralama)			
	ToplamÇalışmaKıdeminiz	N	Mean Rank
	1 yıldan az	17	69,85
	1-3	35	62,27
	4-6	31	71,29
	7-9	17	56,50
	10 yıl ve üzeri	24	50,52
	Total	124	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	verimlilik_ortalama
Chi-Square	5,779
df	4
Asymp. Sig.	,004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ToplamÇalışmaKıdeminiz

- H<sub>0</sub>: Çalışma hayatında geçen toplam süre ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H<sub>1</sub>: Çalışma hayatında geçen toplam süre ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışma hayatında geçen süre ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için anket formundaki “kaç yıldır çalışma hayatındasınız?” sorusu ile mobbing soruları analiz edilmiştir. Tablo 4.26’de de görülen söz konusu analiz sonuçlarında Kruskal Wallis testi p değeri  $p=0,004$ ’dir. Elde edilen  $p=0,004 < 0,05$  olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu da, çalışanların çalışma hayatında geçirdikleri süre ile çalışma verimliliği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Veriler incelendiğinde, özellikle çalışma hayatında geçirdikleri süre 7-9 yıla arasında olan çalışanların verimliliklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumu, çalışanların 7-9 yıllık bir süre sonunda kariyerlerinde belli bir olgunluk aşamasına gelmeleriyle açıklamak mümkündür. Çalışma hayatında 7 yılı aşan çalışanların, artık planlarının netleşmesi ile verimliliklerini arttırdığı düşünülebilmektedir.



## 5 SONUÇ

### 5.1 Sonuç

Mobbing Tükçe tam karşılığı bulunamayan bir terim olsa da en yaygın uygulanan ülkeler arasındadır. Günümüzde psikolojik şiddet tam olarak anlaşılmadığı gibi çatışma ile karıştırılmaktadır. İşyerinde çatışma herhangi bir konuda kişiler arasında işle ilgili veya kişisel sebeplerle olabilecek bir süreçtir ve bu çatışmalar iyi yönetilebilirse çok güzel sonuçlar çıkabilir. Kişiler problemi çözenin farklı yollarını düşünebilir ya da başka ortak yollar bulmaya yönelebilmektedir. Fakat mobbing bir süreç bir olgu içinde suç unsuru barındıran, o insanın en hassas değerlerine yönelik yapılmış saldırılardır.

İş ortamında yaşanan her olumsuz olay mobbing olmayabilir. Mobbing kültürler arasında farklılıklar gösterebilir ama bu durum mobbing kavramının ahlak ve kanun dışı olduğu gerçeğini değiştirmez. Bir durumun mobbing başlığı altında değerlendirilmesi için en temel gerekliliklerin başında mağdur ile zorba arasında güç orantısızlığı olması gerektiğidir. Belirli bir süreci kapsayan yıldırma davranışlarının benzer kavramlarla karıştırılmaması ve sınırlarını belirleyen parametrelerin doğru tespit edilmesi gerekmektedir. İşyerlerinde gerçekleşen her olumsuz davranışın yıldırma olarak kabul edilemeyeceği ve yıldırma davranışına uğrayan herkesin de yıldırma kurbanı olabileceği ancak yıldırma mağduru olarak değerlendirilemeyeceğinin bilinmesi gerekmektedir. Bir davranışın yıldırma olarak değerlendirilebilmesi için öncelikle iş ortamında gerçekleşmesi gerekir. Saldırgan ve mağdur arasında belli bir güç dengesizliğinin olduğu ve kolaydan zora doğru, kurbanı rahatsız etme niyeti bulunan ve en az altı ay olmak üzere belli bir süreci gerektiren yıldırma davranışları için haftada bir ya da daha fazla olacak şekilde tekrar etmesi gerekir. Mobbingde üç taraf vardır. Bunlar; mobbingi gerçekleştiren zorba, bu duruma maruz kalan mağdur ve bu şiddete sessiz kalanlar yani seyircilerdir. Bir durumun mobbing olarak kabul edilmesi için ayrıca bir süreç gerekmektedir. Bu süreçteki asıl olay kötü davranışın tekrarlanıyor oluşu, kurbanın ya da mağdurun

maddi/manevi zarar görmesinin amaçlanması, yapılan davranışın etik ve kanun dışı olmasıdır. Mobbing mağduru olan insanların genellikle görevlerini bilen, işine sadık, kibar oldukları görülmektedir. Zorbaların ise kişilik bozukluğundan muzdarip olan bireyler olduğu aşıkardır. Daha tuhafı bu zorbaların kendilerini insancıl, kibar, etik değerlere önem veren kişiler olarak göstermeleridir. Mobbing yüksek oranda şikayet merciinin eksik çalıştığı ya da hiç olmadığı kurum ve kuruluşlarda meydana gelir. Her türlü yazılı veya sözlü olumsuz davranış, aşağılama, iş vermeme, eşit davranmama, başarıyı takdir etmeme gibi yöntemler birer mobbing göstergesidir. Mobbing mağduriyet sürecinde buna maruz kalan kurbanda özgüven kaybı, sinir nöbetleri, mutsuzluk, isteksizlik, uykusuzluk gibi davranışların yanı sıra yoğun sigara ve alkol tüketimi, cinsel isteksizlik, aşırı alınganlık, sürekli konuşma isteği gibi davranışlar da görülebilmektedir ayrıca tükenmişlik sendromu da oldukça görülen bir durumdur ki bununla birlikte intihar vakaları da azımsanmayacak ölçüdedir. Mobbing oldukça açık bir şekilde bir insan hakları ihlalidir. Her insan hayatını sürdürmek için çalışmak ve para kazanmak zorundadır. Mobbing vasıtasıyla bundan muzdarip olan kurban ne yazık ki yaşama hakkından da mahrum bırakılmış olur. Mobbing mağduru işini sevmez, verimliliği azalır. Buna şahit olan diğer iş arkadaşları da bu durumdan etkilenir. Dolayısıyla bu durum sadece bireylere değil kurumlara, topluluğa da ciddi zararlar verebilmektedir. Psikolojik taciz problemleri toplumsal olaylardır ve ancak toplumsal bilincin sağlanması ile üstesinden gelinebilir.

Çalışmada, araştırmanın ana hipotezinin desteklenmesi için çeşitli alt hipotezlere yer verilmiştir. Bunlardan ilki mobbing uygulamaları ile çalışanların işe yönelik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığıdır. Ankette yer alan “Gün içerisinde yapmam gereken işleri erteliyorum”, “Mesai saati başladığında hemen işime odaklanamıyorum”, “İşlerimi yapacak enerji / motivasyon bulamıyorum”, “İşim ile doğrudan ilgisi olmayan şeylerle uğraşıyorum”, “İşimi yaparken yapabileceğim altında bir performans sergiliyorum”, “Yöneticimin emirlerine uymadım / uymuyorum” şeklindeki sorular ile mobbing soruları test edildiğinde; mobbing uygulamaları ile çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.



Mobbing uygulamalarının varlığı, çalışanlarda işe devamsızlık eğilimlerinin oluşmasına ve çalışanların işyerinde bulunmaktan memnuniyetsizlik duymalarına sebep olmaktadır. Çalışanlar her fırsatta iş ortamından uzaklaşabilmenin yollarını aramakta, zamanlarını iş ortamından uzakta geçirebilmek için çeşitli bahaneler uydurmakta ya da hastalık izinleri kullanmaktadırlar. “İşim ile doğrudan ilgisi olmayan şeylerle uğraşıyorum” sorusuna, araştırmaya katılanların yaklaşık %37’sinin “sık sık karşılaşıyorum” ya da “her gün karşılaşıyorum” şeklinde cevap vermiş olması bahsettiğimiz bu durumu açıklaması bakımından önem taşımaktadır.

Ana hipotezin desteklenmesi için kullanılan bir diğer alt hipotez ise mobbing uygulamaları ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığıdır. Araştırma sonunda mobbing uygulamaları ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mobbing uygulamaları çalışanların özellikle işleriyle ilgili kariyer beklentileri üzerinde olumsuz etkiler göstermektedir. Ayrıca mobbing davranışlarıyla karşılaşan çalışanların işyerleriyle ilgili gelecek beklentileri de zayıflamaktadır. Beklentileri zayıflayan çalışanlar performanslarına sahip oldukları yetkinlikleri yansıtamamaktadırlar.

Araştırmanın tamamlayıcı sonuçlarla desteklenmesi için demografik değişkenler ile mobbing ve verimlilik arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığı da incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle, çalışanların yaşları ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişki incelenmiş ve sonuç olarak yaş grupları ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre, her yaştaki çalışan mobbing uygulamaları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Yaş faktörü ile verimlilik arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bulgular, mobbing uygulamaları karşısında genç çalışanların yaşlı çalışanlardan daha çabuk etkilendiği ve verimliliklerini yitirdiklerini sonucunu göstermektedir. Bu durumun sebebi olarak özellikle çalışanların yaşlarına paralel olarak sahip oldukları tecrübenin etkili olabileceği düşünülmektedir.

Ankete katılanların, çalıştıkları kurumlardaki kıdemleri ve çalışma hayatında geçirdikleri toplam süre incelendiğinde ise çalışılan kurumdaki kıdem ve çalışma hayatında geçen süre ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki bulunabilmiştir. Çalışanların kıdemleri ve verimlilik değerleri incelendiğinde,

verimlilik kaybının en çok 1-3 yıl kıdem arasında, en az ise 10 yıl ve üstü kıdem arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuç; kurumlarında yeni olan çalışanların, maruz kaldıkları mobbing uygulamaları karşısında, kurumda nispeten daha eski olanlara göre çok daha kolay verimlilik kaybına uğrayabildiklerini göstermektedir. Özellikle aynı kurumda 10 yılı aşkın bir kıdem sahip çalışanların ise verimliliklerini daha iyi korudukları görülmüştür. Çalışma yaşamında geçen toplam süreyle verimlilik arasındaki ilişkinin incelenmesinde de; özellikle 7-9 yıldır çalışma hayatında yer alan çalışanların verimliliklerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Genel olarak çalışma hayatında ya da çalıştığı kurumda yeni olan çalışanlar; henüz çalışma hayatına ya da çalıştıkları kurumun kurum kültürüne tam olarak adapte olamamalarından dolayı verimlilikle ilgili sorunlar yaşayabilmektedirler. Buna karşın çalışma hayatında ya da çalıştığı kurumda nispeten daha eski olan çalışanların; çalışma yaşamını gerekliliklerinin daha çok bilincinde olmaları ve çalıştıkları kurumların işleyişine hakim olmaları sebebiyle verimlilikle ilgili daha az sorun yaşadıkları düşünülmektedir.

Mobbing oluşumuna zemin hazırlayan koşullar örgüt içinde devamlı yaşanmaya müsaittir. Bu duruma önlem alınmadığında psikolojik şiddet açığı ortaya çıkar. Örgütlerin mobbing yaşanmadan evvel konuya hakim olmaları demek daha kolay çözümler üretebilmeleri demektir. Problemin başlangıç safhasında çözülmesi hem maddi hem de manevi açıdan rahatlık sağlayacaktır. Unutulmamalıdır ki mobbing uzun bir süreçtir dolayısıyla çözüm süreci de uzun olacaktır. Bu bağlamda problemin psikolojik şiddete ulaşmadan önlenmesinde büyük yarar vardır.

Mobbinge uğrayan bireyin özgüveni zedelendiği için yeni bir iş bulması da zorlaşacaktır. Yani mobbing bireye zarar verdiği kadar örgütlere de zarar verecektir. Örgütler ekonomik anlamda sıkıntılara yaşayarak durum iyice kötüleşecek ve sosyal boyutlara da sıçrayarak içinden çıkılmaz bir hale dönüşecektir.

## 5.2 Öneriler

Mobbing, çalışma hayatının psikolojik, sosyolojik, hukuki, insan kaynakları kökenli dokunuşlara gereksinim duyan bir kavramdır. Ayrıca Türkiye’de daha fazla tanımlanmasına ve tanıtılmasına ihtiyaç vardır. Mobbingin, kişilik hakları ya da sağlığının zarar görmesi, hukuki bir yararı ihlal etmesi ve açık bir şekilde mağdur - fail ilişkisinin kurulabilmesi gerekir. Mobbing sürecine hedef olan kişi işyerinde korumasız, yardımsız ve yalnız bırakılmakta ve mağdurun sağlığını ve sosyal düzenini olumsuz etkilemektedir.

Mobbingin işyerlerinde sürekli olarak yaşanmasının nedeni kötü yönetim, bilinçsiz personel seçimi, işe alım sürecinde yapılan hatalar, kısa dönemli işgören alımı, koltuk savaşı için meslektaşlar arasındaki ezeli rekabet, liderin zayıf oluşu ve çatışmaları yönetememesi, hiyerarşik yapının baskısı vb. olarak sayılabilir. Buradan hareketle mobbingi önlemek ya da engellemekten ziyade problemin asıl kaynağını anlayabilmek, çözüme ulaşmaya adeta ışık tutacaktır. Bu sayede mobbing sürecinde oluşan kalıcı hasarlar en aza indirilerek, bireyin iş hayatından uzaklaşmaması sağlanır.

Psikolojik taciz göz ardı edilemeyecek kadar büyük bir sorun olup, gerekli önem alınmadığı takdirde bireysel, kurumsal ve toplumsal açıdan büyük zararlar verebilmektedir. Bu bağlamda iş yaşamındaki herkes konu ile ilgili bilinçlenmesi ve farkındalıkların artırılması gerekmektedir. İşyerinde mobbinge hem bireysel hem de kurumsal olarak mücadele edilmelidir ayrıca yasal yollara başvurmadan çekinilmemelidir.

Aşağıda psikolojik şiddete karşı alınabilecek önlemler maddeleştirilmiştir.

- Psikolojik şiddet yalnızca mağdur bireyi değil ailesini ve iş arkadaşlarını da etkileyerek topluma zarar vermektedir. Bu sebeple mobbinge karşı savaşırken sosyal medyadan faydalanılmalı ve konu ile ilgili el kitapçığı hazırlanmalıdır.
- Psikolojik şiddet hakkında derinlemesine araştırmalar yapılarak kurum ve kuruluşlar bilgilendirilmelidir. İşe yeni başlayan işgörenler için kuruma alışma sırasında mobbing hakkında genel bilgilendirmeler yapılmalı, olası mobbinge karşı nasıl davranacağı anlatılmalıdır. İşyerinde mobbing ile mücadele kapsamında tüm işgörelere eğitim verilmesi zorunlu olmalıdır.

- Mobbingin önlenmesi ve olası etkilerden korunmak için uzman bireylerden yardım alınmalı ve daha çok uzman eğitilmelidir.
- Sadece işyerinde değil, okul döneminde de mobbing hakkında dersler müfredata eklenmelidir.
- Mobbinge uğrayan mağdur bireyin ilk farketmesi gereken özelliği, mobbinge uğramadan önceki verimlilik ve performansının mobbinge maruz kaldıktan sonra azalıp azalmadığını tespit edebilmesidir. Bu bağlamda saldırgan bireye belli etmeden gerekli mercilere( insan kaynakları, üst düzey amirler ya da hukuki yollar) başvurulmalı, durumu izah etmelidir.
- Aşırı iş yükü verilmesi, saldırganın küçük düşürücü işler yapmaya zorlamaları, alay edilmesi gibi olayların tekrarlanması halinde mağdur birey yaşananları not etmelidir.
- Yalnız kalmayı ve susmayı tercih etmemeli, ihtiyaç halinde tanıklık etmesi için durumu en yakın arkadaşına ya da güvendiği iş arkadaşlarına bahsetmelidir. Mağdur yaşadığı olayı saklamamalı ve bir başka çalışanın daha başına gelmemesi için öncülmalıdır.
- Mağdur birey, saldırgan birey ile başbaşa kalmamaya özen göstermeli, eğer birlikte çalışmaları gerekiyorsa diğer işgörelere haber verilmelidir.
- İşyerlerini denetleyen teftiş çalışanlarının mobbing konusunda hassas olmaları gerekmektedir.
- Yöneticiler psikolojik şiddet hakkında bilgi sahibi olmalı, işgören, kurum ve topluma ne derece zarar vereceğini öngörmeli, önlem için gerekli yöntem ve stratejileri belirlemelidir. Ayrıca işgörenlerden gelen şikayetleri gözardı etmemeli ve herkese adil davranmalıdır.
- Meslektaşlar arasında yaşanan sürtüşmeler ile oluşan mobbinge yönetimin sessiz kalması psikolojik şiddeti desteklemek anlamına geldiği unutulmamalıdır.
- Yaşanan psikolojik şiddet karşısında seyirci olmak dolaylı yoldan mobbingi onaylamaktır. Bu nedenle seyirci bireyler uyarılmalı ve farkındalıkları artırılmalıdır.

- Psikolojik şiddetle mücadeleyi güçlendirmek üzere Alo 170 Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi ile yardım ve destek sağlanmaktadır.
- Psikolojik şiddet sürecinde meydana gelen sağlık problemleri (mide bulantıları, panik atak, depresyon, uykusuzluk, barsak sorunları vb.) tespit edilmeli ve bu hastalıkların mobbing sebebiyle ortaya çıktığı kanıtlanmalıdır.
- Psikolojik şiddete uğrayan birey yaşadığı psikolojik buhranla mücadele etmek için gerekli ilaç ve tedaviler ücretsiz olmalıdır.
- Hastanelerde mobbing destek klinikleri artırılmalıdır.
- Sendikalar mobbinge mücadele konusunda bilinçli olmalı, psikolojik şiddetin azalması için açılan davalar dikkate alınmalı, işveren keyfi hareketlerinden kaçınılmalıdır.
- Psikolojik şiddetin en çok yaşandığı kurumlarda özellikle okullarda özel çalışmalar yapılmalıdır.
- Mobbing cezaları işverenin psikolojik şiddet yapmasını önleyici caydırıcı nitelikte olmalıdır.
- Mobbinge uğramadığı halde iftira ile asılsız söylemlerde bulunan bireylere cezai yaptırımlar getirilmelidir.
- Bürokraside atanma, görev değişimi, açık ve net kurallara bağlanmalıdır. Belirli bir seviyeden sonra bir kişinin o makamda kalacağı süre yasalarla belirlenmelidir.
- Psikolojik şiddetin yaşanmasına zemin olan durumlar belirlenmeli ve en aza indirilmelidir. İş stresi azaltacak etkinlikler düzenlenmeli ve çalışanlar arasındaki samimiyet artırılmalıdır.



## KAYNAKLAR

- Acar, P. ve diğ erleri.** (2013). Örgütsel Davranış. 1. dü. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Akal, Z.** (1996). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, No:473, Ankara: MPM Yay.
- Akbaş, S. & Karcioğlu, F.** (2010). “İşyerinde Psikolojik Şiddet Ve İş Tatmini İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(3), pp. 139-161.
- Akbaş, S.,** (2009). “İşyerinde Psikolojik Şiddet(Mobbing) Ve İş Tatmini İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Akbolat, M., Tutar, H. & Yılmaz, A.** (2014). “Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Mobbingin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(3), s. 2-16.
- Akça, B., İrmış, A.**(2006). “Yıldırma Davranışının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, 14. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, ss. 181-189.
- Akgün, İ.** (2013). Çalışma hayatında psikolojik taciz (Mobbing), Panel ve Çalıştay Bildiriler Kitabı, Ankara: Özyurt matbaacılık.
- Aktekin, Ş.** (2006). “Alman Mahkeme Kararları Işığında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, Mess Sicil İş Hukuku Dergisi, Aralık, 4.s. 240-242.
- Arpacioğlu, G.** (2003). “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık Ve Duygusal Taciz”. Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi, S.12.
- Arslan, F.** (2007). “İşletmelerde Duygusal Zorbalık ve Ankara’da Bankacılıkta Duygusal Zorbalığına İlişkin Bir Uygulama”, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- Asunakutlu, T. & Safkan, B.** (2005). Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), s. 157-176.
- Atasoy, I.** (2010). Sağlık Sektöründe Mobbing: Sakarya İlinde Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Ebe ve Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Avcı , U. & Kaya, U.** (2010). “Yıldırma ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 7(11), s. 51-78.
- Aydemir, M.** (2007). İşyerinde Cinsel Taciz Davranışı, Bursa: Ekin Yayınları.
- Başer, N. & Biber, M.** (2014). Üniversite öğrencilerine yönelik matematikte öğrenilmiş Çaresizlik ölçeği geliştirilmesi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33(2), S.493, s. 492-504.
- Bayram, F., Ergin, H. & Tınaz, P.** (2008). Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul: Beta Basım Yayınları.

- Bozbel, S. & S. Palaz** (2007). “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları”, TİSK AKADEMİ Dergisi, Cilt 2, Sayı:1, 66-81.
- Budak, G. ve G. Budak** (2004). İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları.
- Çetin, C. Kurt, N.B.** (2016). “Mobbing ve Sonuçlarından Biri: Psikosomatik Belirtiler”, Afyon Kocatepe Üni Sosyal Bilimler Dergisi cilt 18, sayı 2, s.29-49.
- Çivildag, A.** (2015). “Farklı Örgütsel Yapılarda İşyerinde Psikolojik Tacizin(Mobbing) Yaygınlığı, Önlenmesi ve Cinsiyet Değişkeni Üzerine Nitel Bir Analiz”. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.46, s. 118-147.
- Çoban, Suzan & Mahir Nakip** (2007). “Yıldırma (Mobbing) Olgusunun İçsel Pazarlama ile İlişkisi”, Erciyes Üniversitesi Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 21, Sayı: 1, Ocak 2007.
- Çobanoğlu, Ş.** (2005). Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Devanport, N.; Schwartz, R.D. & G.P. Elliott** (2003). Psikolojik Siddet İşyerinde Duygusal Taciz, Çev: Osman Cem Onertoy, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dilman, T.** (2007). “Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Tacize Maruz Kalma Durumlarının Belirlenmesi”, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Doğan, Ü.** (1987). Verimlilik Analizleri Ve Verimlilik- Ergonomi İlişkileri. İzmir Ticaret Borsası Yayınları, İzmir.
- Düşükcan, M.** (2003). İş Örgütlerinde Çatışmaların Oluşum Süreci. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Elazığ.
- Ekiz, V.** (2010). “İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet”. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Erdem, T.** (2014). “Mobbing ve Mobbing ile Mücadele Yöntemleri”. Türk Kütühaneciliği, 4(28), s. 622-628.
- Erdoğan, İ.** (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul: İşletme Fakültesi Yay.
- Erdoğan, T., Süt, N. ve Ünsar, S. A.** (2009). “Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri : Bir Araştırma”. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14(2), s. 447-461.
- Eren, E.** (2001). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E.** (2015). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. 15. dü. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Evlice, Y. E.** “Kişilik Bozuklukları”, Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı Ders Notları, Adana.
- Fazlıoğlu, A. & İzmir, G.** (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, Ankara: TBMM Basımevi,
- Fettahlıoğlu, Ö. O.** (2008). “Örgütlerde Psikolojik Şiddet(Mobbing) : Üniversitelerde Bir Uygulama”. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- Gil, David G** (2002). “Bullying: A New Research Enterprise?, Contemporary Justice Review, Vol: 5, S.1, 69-73.
- Gücenmez, S.** (2007). Psikolojik Şiddet ve Psikolojik Şiddetle bir Mücadele Yöntemi Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güçlü, N.** (2001). “Stres Yönetimi”, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, Ankara, s.94-95.



- Gün, H.** (2014). Psikolojik Taciz Ve Verimlilik İlişkisi. Devlet Hava Meydanları İşletmeleri Genel Müdürlüğü, s. 39.
- Güzel, A. & E. Ertan** (2007). İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk, <http://www.khas.edu.tr/hukuk/isyerindepsikolojiktaciz.doc>
- Hogh, A. & Andrea, D.** (2001). "Coping With Bullying in the Workplace", European Journal of Work and organizational Psychology, Vol: 10, No:4.
- Işık, E.** (1998). Kütüphane Otomasyonunda Maliyet- Verimlilik İlişkisi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- İmirlioglu, İ.** (2006). İş Yaşamında Psikolojik Şiddet (Psikolojik Şiddet), Anahtar, MPM Yayınları, Sayı:210.
- İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu. (2011). Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları No:6, Nisan.
- Karatuna, I. & Tınaz, P.** (2010). "İşyerinde Psikolojik Taciz Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma", TÜRK- Türkiye işçi Sendikaları Konfederasyonu, Ziraat Gurup Matbaacılık Aş. Ankara.
- Kirel, Ç.** (2007). "Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyic ve Risk Azaltıcı Öneriler", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Anadolu University Journal Of Social Sciences, Cilt/Vol.7- Sayı/No: 2, s. 317-334.
- Kıroğlu Bayat, İ. & Baykal, B.** (2015). "Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Olgusu ve Hukuki Sonuçları" İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt 17 sayı 3.
- Koç, Mustafa** (2007). "Şiddetin Ortaya Çıkardığı Psikolojik Travmalar Baş Etmede Sporun İşlevselliği", Kriz Dergisi (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi), Cilt:5,sayı:1. Sakarya, s.167-179.
- Kol, E.N.** (2011). "İktisadi Etkinlik- İstihdam-Kariyer Planlaması İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Üzerinde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- Komisyon.** (2010). Best Chambers Students Dictionary. İstanbul: Best Publishing Yayınları.
- Köse, S., Uysal Ş,** (2010). "Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği". Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:1.Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, ss.261-276.
- Küçükberksun, S.** (1998). İşletmelerde Yönetim Denetimi, Der Yayınları, İstanbul.
- Laleoğlu, A.** (2012). "İnsani Hizmet Örgütlerinde Mobbing Davranışlarının Değerlendirilmesi". Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Lazaro, J.** (2014). Uluslararası Mağdur Hakları Sempozyumu, Ankara: Deniz Ofset Matbaacılık.
- Leymann, H.** (1996). The Content And Development Of Mobbing At Work. European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5(2), s. 165-184.
- Mimaroğlu, H. & Özgen, H.** (2007). "Örgütlerde Güncel Bir Sorun: Mobbing". SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, S.15, s. 205.
- Muradova, T. & Özdemir, S.** (2008). Örgütlerde Motivasyon Ve Verimlilik İlişkisi. Journal Of Qafqaz Üniversitesi, Bakü, Azerbaycan, S.24, pp. 146-153.
- Nakajima, Ş.** (2016). Endişesiz İlaçsız Kitabı, İstanbul: Doğan Novus Yayınevi.

- Nur Baykal, A.** (2005). Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özarallı, N. & Torun** (2007). "Çalışanlara Uygulanan Zorbalığın Mağdurların Kişilik Özellikleri, Negatif Duygular ve İşten Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildirileri, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A.** (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgüler, V.C.** (2013). Avrupa Birliği Ve Türkiye İşgücü Piyasalarının Karşılaştırmalı Analizi. 1. dü. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Öztürk, H., S. Sökmen, F. Yılmaz & S. Çilingir** (2008). "Measuring Mobbing Experiences of Academic Nurses: Development of a Mobbing Scale", Journal of the American Academy of Nurse Practitioners, Cilt: 20, Sayı: 9, 435-442
- Pehlivan, M.** (2015). "Bireysel Ayrımlıklar Ve Toplumsal Dezavantajlar Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz: Mobbing". Mehmet Akif Ersyon Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(4), s. 65-78.
- Pekel, H.N.** (2001). "İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Polat, O. & Pakış, I.** (2012). "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz". Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, Ekim, 3(4), s. 212.
- Roland, E. & Thormad I.** (2001). Aggression and Bullying, Aggressive Behavior, Vol:27:446-462.
- Simard. J.C.** (2003). Epistemoloji, Bilimname, çeviren Ramazan Adıbelli. Erciyes Üni. İlahiyat Fakültesi.
- Soysal, A. & Tan, M.** (2013). "İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu Ve Özel Banka Personeli Örneği". Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(2), s. 45-63.
- Şahin, N.** (2006). "Duygusal Taciz (Mobbing) ve Organizasyonel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şenturan, Ş. & Mankan, E.** (2009). "Ücretin İşyerindeki Yıldırma Olgusu Üzerindeki Etkisi". Bilig Sosyal Bilimler Dergisi, S.50, s. 153-168.
- Şimşek, M.** (2006). İş Hayatında Önce İnsan. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tarhan, N.** (2004). Psikolojik Savas: Gri Propaganda, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Tınaz, P.** (2006). Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Çalışma ve Toplum. İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul: Beta Basım.
- Tınaz, P.** (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz. İstanbul: Beta Yayınları,.
- Tokat, B.** (1999). "Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi". Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.1, s.23-40.
- Token Gökçe, A.** (2008). Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri, Ankara: Pegem Yayınları.
- Topçuoğlu, D.** (2016). "Medya İşletmelerinde Ücret Politikaları, İş Tatmini Ve Verimlilik: Konuya İlişkin Bir Uygulama". Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tor, S.S.** (2011). "Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama". İşletme anabilim

- dalı, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Tutar, H.** (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet, 3. Baskı, Ankara: Platin Yayınları.
- Tutar, H.** (2016). Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından). Detay Yayıncılık.
- Uçkan, B.** (2004). “İşçi Sendikaları”, Endüstri İlişkileri, (Ed. Banu Uçkan, Deniz Kağnıcıoğlu), A.Ü. A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir.
- Uysal, Ş.** (2010). “Çalışma Hayatında Yıldırma Ve Boyutları: Manisa Kamu Kurumları Üzerinde Bir Araştırma”. T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Ünsal, A.** (1996). Genişletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi, Cogito. sayı 6-7. Kış-Bahar. s.29-36.
- Vatandaş, C.** (2003). Aile Ve Şiddet : Türkiye'de Eşler Arası Şiddet. 1. dü. T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Yavuzer, H.**(1996), Çocuk ve Suç, 8. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yeni Karshoğlu, G.** (2013). Mobbing - İşyerinde Psikolojik Taciz. 1. dü. Ziraat Ankara: Gurup Matbaacılık.
- Yıldız , S. & Kılış, İ.** (2011). Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yılmaz, A., Özler, E. & Mercan, N.** (2008). “Mobbing ve Örgüt İklimi İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, s. 334-357.
- Yumşak, Ç.** (2015). “Mobbingin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yücel, İ.** (2012). “İş Tatmini İle Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”. Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler, Kasım, S.33, s.4-20.
- Yücetürk, E. & Öke M. K.** (2005). “Psikolojik siddet and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey”, South-East Europe Riview, 2/; 61-70.
- Yücetürk, E.** (2003). Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?. 11.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Yücetürk, E.** (2012). “İşyerindeki Yıldırma Eylemlerini Önlemede Sendikaların Rolü: Nitel Bir Araştırma. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi”, Çalışma Ve Toplum Ekonomi vee Hukuk Dergisi, S. 4, s. 41-72.



## EKLER

### Ek.1: Anket

#### ARAŞTIRMA ANKETİ

Değerli Katılımcı, Anketimize vereceğiniz cevaplar gizli kalacaktır ve sadece bilimsel bir araştırma için kullanılacaktır. Bu nedenle adınızı yazmanıza gerek yoktur. Vereceğiniz titiz cevaplarınıza teşekkür ederiz.

#### 1.BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz:  Erkek  Kadın

Yaşınız:  20 ve altı  20-25 ve altı  25-29  30-34  35-39  40 ve üzeri

Eğitiminiz:  Lisans  Yüksek Lisans  Diğer

Çalıştığınız Kurumdaki Kıdeminiz:

1 yıldan az  1-3 Yıl  4-6 Yıl  7-9 Yıl  10 Yıl ve Üzeri

Toplam Çalışma Kıdeminiz:

1 yıldan az  1-3 Yıl  4-6 Yıl  7-9 Yıl  10 Yıl ve Üzeri

## 2.BÖLÜM: MOBBİNG

Aşağıdaki sorulardan her birine size en uygun olan seçeneği işaretleyerek cevap veriniz.

	1	2	3	4	5
	<b>Hiçbir zaman karşılaşmadım</b>	<b>Bir Kez kar şıla ştum</b>	<b>Nadiren kar şıla şıyorum</b>	<b>Sık sık kar şıla şıyorum</b>	<b>Her gün kar şıla şıyorum</b>
1. Sorumlu olmadığım konularda suçlanıyorum.					
2. Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca ben sorumlu tutuluyorum					
3. Dürüstlüğüm ve güvenilirliğim sorgulanıyor.					
4. Sözlü tehdit ediliyorum ve uyarı alıyorum.					
5. Performansıyla ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılıyor.					
6. Benimle ilgili asılsız söylemlerde bulunuluyor.					
7. Yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunuyor.					
8. Yaptığım her işte mesleki yeterliliğim sorgulanıyor.					
9. Benimle ilgili haksız gerekçelerle yazışmalar yapılıyor/ rapor tutuluyor.					
10. Verdiğim karar ve öneriler eleştirilerek, reddediliyor.					
11. Sorumluluğumda olan işler benden alınarak, daha düşük pozisyondaki kişilere veriliyor.					
12. Kendimi göstermeme fırsat verilmiyor özgürce ifade etmem sınırlandırılıyor.					
13. Düzenlenen sosyal toplantılardan haberdar					

edilmiyorum.					
14. Görüşme ve konuşma isteğime yanıt alamıyorum, uzaklaştırılıyorum.					
15. Bulduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor.					
16. İş arkadaşlarımın benimle konuşması engelleniyor.					
17. Konuşurken sık sık sözüm kesiliyor.					
18. Performansım gerçekte olduğundan daha düşük değerlendiriliyor.					
19. İşten ayrılmam ya da yer değiştirmem için baskı yapılıyor.					
20. İşim için gerekli olan bilgi, doküman ve materyaller benden saklanıyor					
21. Yaptığım iş değersiz ve önemsiz görülüyor, küçümseniyor.					
22-Ben odaya girdiğimde, iş arkadaşlarım sohbeti kesip susuyor.					
23- Kişisel saygınlığımı zedeleyen görevler verilip, yapmam için zorlanıyorum.					
24- Sorumluluk alanlarım bana danışılmadan değiştiriliyor.					
25- Yetkinliğim olmayan konularda işler veriliyor.					
26- Fiziksel müdahalede bulunuluyor.					
27- Fiziksel gücümün yetmeyeceği işler yapmaya zorlanıyorum					

### 3.BÖLÜM: VERİMLİLİK

Aşağıdaki sorulardan her birine size en uygun olan seçeneği işaretleyerek cevap veriniz.

	1	2	3	4	5
	<b>Hiçbir zaman karşılaşmadım</b>	<b>Bir Kez karşılaştım</b>	<b>Nadiren karşılaşıyorum</b>	<b>Sık sık karşılaşıyorum</b>	<b>Her gün karşılaşıyorum</b>
1. Gün içerisinde yapmam gereken işleri erteliyorum.					
2. Mesai saati başladığında hemen işime odaklanamıyorum.					
3. İşlerimi yapacak enerji / motivasyon bulamıyorum.					
4. İşim ile doğrudan ilgisi olmayan şeylerle uğraşıyorum.					
5. İşimi yaparken yapabileceğim altında bir performans sergiliyorum.					
6. Yöneticimin emirlerine uymadım / uymuyorum					

Katılımınız ve emeğiniz için çok teşekkür ederim.



Evrak Tarih ve Sayısı: 02/08/2017-4729



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-4729  
Konu : Kübra EĞER Etik Onay Hk.

02/08/2017

Sayın Kübra EĞER

Enstitümüz Y1312.040021 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönelimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Kübra EĞER'in "İŞ HAYATINDA UYGULANAN MOBBİNGİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI TÜRK BİLİŞİM SEKTÖRÜ" adlı tez çalışması gereği "Mobbing" ile ilgili anketi 06.07.2017 tarih ve 2017/13 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.  
Bilgilerinize rica ederim,

Prof. Dr. Ozan KANBUROĞLU  
Müdür

Reviziyon Doğrulama İçin : <https://evraktrngpnl.aydin.edu.tr/An/Vizyon/Duyuru/BelgeDogrulama.aspx?V=03E29C0998>

Adres: Raşid Mh. İsmail Cad. No:18 Saklıy. 34295 Kağıthane/İSTANBUL  
Telefon: 444 1 428  
Elektronik Adres: [www.aydin.edu.tr/](http://www.aydin.edu.tr/)

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL  
Unvanı: Başlı Sekreter





## ÖZGEÇMİŞ

Kübra EĞER, 01.01.1991 yılında İstanbul'da doğdu. İlköğretimini Güngör Tekiner İlköğretim Okulu'nda, liseyi Süleyman Nazif Lisesi'nde tamamladı. 2008 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi Mimarlık Ve Mühendislik Fakültesinde Bilgisayar Mühendisliği (İngilizce) bölümünü 2013 yılında bitirdi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilimi Yüksek Lisans Bölümünü 2017 yılında bitirdi. Halen Özerler Gayrimenkul' da çalışmaktadır.

