

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE MOBBİNG VE İŞ GÜCÜ
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN TURİZM
SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sekhnan MIKIEVA

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT

AĞUSTOS-2022

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERDE MOBBİNG VE İŞ GÜCÜ
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN TURİZM
SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sekhran MIKIEVA

ORCID ID: 0000-0002-1563-9566

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Bu tez 08/08/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
DR. ÖĞR. ÜYESİ GÖZDE MERT	BAŞARILI	
DR. ÖĞR. ÜYESİ ALİ ÖZCAN	BAŞARILI	
DR. ÖĞR. ÜYESİ AHMET ERKASAP	BAŞARILI	

Enstitü Müdürü
Onay

BEYAN

Bu tezin yazımı sırasında bilimsel ahlak kurallarına uyularak, araştırma içerisinde yararlanılan tüm eserler için gerekli bilimsel intihal kurallarına uygun hareket edilmiş ve bu eserlere kaynakçada atıfta bulunulmuştur. Yararlanılan eserlerin sahip olduğu haklara herhangi bir zarar verilmediğine, bu tezin akademik camiada kullanılan başka bir tezin yerine veya başka bir kişinin yaptığı çalışma olmadığını beyan ederim.

Sekhnan MIKIEVA

01.08.2022

ÖNSÖZ

Tezimin tüm aşamalarında bana yol gösteren, yardımını ve desteğini esirgemeyen, içtenlikle bilgi ve tecrübelerini paylaşan tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sekhran MIKIEVA

01.08.2022



İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: İŞLETMELERDE MOBBİNG.....	3
1.1. Mobbing'in Tarihsel Süreci.....	3
1.2. Mobbing ile İlgili Diğer Terimler.....	4
1.2.1. Şiddet.....	4
1.2.2. Taciz ve Cinsel Taciz	6
1.2.3. Çatışma	7
1.2.4. Zorbalık	8
1.3. Mobbing Tarafları.....	9
1.3.1. Mobbing Uygulayanlar (Tacizciler, Saldırganlar, Failler)	9
1.3.2. Mobbing Mağdurları (Seçilen Kişiler, Kurbanlar).....	10
1.3.3. Mobbing İzleyicileri (Şahit Olanlar)	12
1.4. Mobbing Uygulanmasının Sebepleri.....	13
1.4.1. Bireysel Faktörler	13
1.4.2. Sosyal Faktörler.....	14
1.4.3. Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler.....	14
1.5. Mobbing ile Başa Çıkma Yöntemleri	15
1.5.1. Kişisel Yöntemler	16
1.5.1.1. Psikolojik Dayanıklılığı Artırmak	17
1.5.1.2. Öz güveni ve Öz saygıyı Arttırmak.....	17
1.5.1.3. Öğrenilmiş Çaresizlik Tuzağına Düşmemek.....	18
1.5.2. Örgütsel Yöntemler	18
1.5.3. Hukuki Yönden Mücadele.....	19
BÖLÜM 2: PERFORMANS YÖNETİMİ	21
2.1. Performans Tanımı	21
2.2. Performans Yönetiminin Amacı ve Önemi	22
2.3. Performans Değerlendirme	23
2.3.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	24
2.3.2. Performans Değerlendirmenin Özellikleri	25
2.3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri	25
2.3.3.1. Sıralama Yöntemi.....	26

2.3.3.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi	27
2.3.3.3. Kontrol Listesi Yöntemi	28
2.3.3.4. Zorunlu Seçim Yöntemi	29
2.3.3.5. Kompozisyon Yöntemi (Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler).....	29
2.3.3.6. 360 Derece Değerleme Yöntemi	30
2.3.3.7. Kritik Olay Yöntemi.....	31
2.3.3.8. Hedeflere Göre Değerlendirme	31
2.3.3.9. Takım Bazlı Performans Değerlendirme	32
2.3.3.10. Yetkinlik Bazlı Performans Değerleme.....	33
2.4. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları	33
2.5. Mobing ve Performans Arasındaki İlişki.....	35
BÖLÜM 3: BULGULAR.....	36
3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri.....	36
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	36
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı	36
3.4. İstatistiksel Analiz Yöntemi.....	37
3.5. Güvenilirlik Testi.....	37
3.6. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	38
3.7. Katılımcıların Demografik Özellikleri	38
3.8. Farklılık Analizleri	41
3.9. Korelasyon ve Regresyon Analizleri.....	50
SONUÇ VE ÖNERİLER	52
KAYNAKÇA.....	58
EKLER	66
EK-A: Anket Formu.....	67
EK-B: Etik Kurul Kararı	72

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Güvenirlik Analizi	37
Tablo 2. Performans Değerlendirme Ölçeği ve Mobbing Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri	38
Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri	39
Tablo 4. Mobbing Ölçeği Alt Faktörleri ve Performans Değerlendirme Ölçeğinin Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması	41
Tablo 5. Mobbing Ölçeği Alt Faktörleri ve Performans Değerlendirme Ölçeğinin Yaş Dağılımlarına Göre Karşılaştırılması	42
Tablo 6. Mobbing Ölçeği Alt Faktörleri ve Performans Değerlendirme Ölçeğinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması	43
Tablo 7. Mobbing Ölçeği Alt Faktörleri ve Performans Değerlendirme Ölçeğinin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması	44
Tablo 8. Mobbing Ölçeği Alt Faktörleri ve Performans Değerlendirme Ölçeğinin Toplam Kıdem Yıllarına Göre Karşılaştırılması	45
Tablo 9. Mobbing Ölçeği Alt Faktörleri ve Performans Değerlendirme Ölçeğinin Güncel Kıdem Yıllarına Göre Karşılaştırılması	46
Tablo 10. Mobbing Ölçeği Alt Faktörleri ve Performans Değerlendirme Ölçeğinin Çalışma Durumlarına Göre Karşılaştırılması	48
Tablo 11. Mobbing Ölçeği Alt Faktörleri ve Performans Değerlendirme Ölçeğinin Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılması	49
Tablo 12. Korelasyon Analizi Sonuçları	50
Tablo 13. Regresyon Analizi Sonucu	51

ÖZET

Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Adı: İşletmelerde Mobbing ve İş Gücü Performansı Arasındaki İlişkilerin Turizm Sektöründe İncelenmesi	
Tezin Yazarı: Sekhran MIKIEVA	Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT
Kabul Tarihi: 08/08/2022	Sayfa Sayısı: V (ön kısım) + 65 (tez) + 7 (ek)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: İşletme Yönetimi
Stres, kişisel ve örgüt içi çatışmalar, baskı, psikolojik şiddet kavramları hayatın her alanında karşımıza çıkmaktadır. İş hayatının zorlukları, rekabetin ön plana çıktığı ve kişisel çıkarların çatışmaya dönüştüğü günümüz iş hayatında sık karşılaşılan mobbingin daha sık görülmesine nedeni ile çalışmamızın konusu olmuştur. Bu çalışma ile mobbingin önemine değinilirken, bir yandan da kişilerin genel davranış şekilleri, görülme biçimi, uygulanma şekilleri ile çalışanların performanslarındaki değişim turizm sektörü örneğinde değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, turizm sektöründe mobbing, iş gücü performansını düşüren en önemli sebeplerden birisidir. Mobbingin iş gücü performansını olumsuz yönde etkilediği, bireyin iş başarısı ve sosyal hayatında önemli bir etken olduğu, dolayısıyla mobbingin hem bireyi hem de toplumu maddi ve manevi zarara uğrattığı tespit edilmiştir.	
Anahtar Kelimeler: Mobbing, İnsan Kaynakları, Turizm, Performans	

ABSTRACT

Nisantasi University, Graduate Education Institute,

Abstract of Master's Thesis

Title of Thesis: Examining the Relationships between Mobbing and Workforce Performance in Enterprises in the Tourism Sector	
Author: Sekhran MIKIEVA Supervisor: Assist. Prof. Dr. Gözde MERT	
Date:	Nu. of Pages: V (pre text) + 65 (main body) + 7 (app)
Department: Business	Subfield: Business Management
The concepts of stress, personal and organizational conflicts, oppression, and psychological violence appear in all areas of life. The difficulties of business life have been the subject of our study due to the fact that mobbing is more common in today's business life, where competition comes to the fore and personal interests turn into conflict. In this study, while the importance of mobbing is mentioned, the general behavior of people, the way they are seen, the way they are applied and the change in the performance of the employees are evaluated. Mobbing is an important factor in the individuals' business successs and social life, and it is considered as an important factor in employee performance. With this in mind, mobbing is one of the most important causes individual and organizational inefficiency and low performance in the tourism sector. According to the findings, mobbing negatively affects employee performance. It has been found out that it causes material and moral damage to both the individual and the society.	
Keywords: Mobbing, Human Resources, Tourism, Performance	

GİRİŞ

İş yerinde yapılan iş zaman zaman çalışanların kapasitesinin çok altında veya çok da üstünde olabilmektedir. Böyle bir durumla karşılaşan bir kısım çalışan genellikle verilen işi yapmamakta ısrarcı olacaklarını, gerektiğinde işi durdurma şeklinde eyleme geçeceklerini belirtirken, bir kısım çalışanlar ise yetkinlikleri doğrultusunda iş verilmezse işten ayrılıp yeteneklerine ve tecrübelerine uygun iş arayışına gidebileceklerini beyan etmişlerdir.

Yukarıda bahsedilen performans düşüklüğünün sebepleri arasında mobbing de rol oynamaktadır. Bu çalışmada performans ölçüm teknikleri ile mobbingin çalışanlar üzerinde etkisi incelenmiştir.

Çalışmanın Konusu

Mobbing, insanlarda çaresizlik, mutsuzluk ve endişe duygusunun oluşmasına ve iş gücü performansının azalmasına neden olmaktadır. Mobbing, bireyleri ve grupları hedef alabildiğinden kuruma yüksek maliyetler yüklemekte, aynı zamanda kurum imajını da zedelemektedir. Bu amaçla çalışmanın konusu olarak turizm sektöründe mobbing ve iş gücü performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Çalışmanın Önemi

İnsan kaynakları bölümleri, performans ölçümlerinden faydalanarak personellerinin geleceklerini planlar. Eksik ve hatalı yönlerini geliştirecek ve düzeltecek eğitimler hazırlar. Bu sayede iş gücünün performansı yükselecek ve örgüte olan katkıları artacaktır.

Çalışmanın Amacı

Turizm sektöründe çalışanların örgütün amaçlarını ne ölçüde anladığı ve katkıda bulunduğu, görevlerini hangi seviyede benimsediklerini, bilgi ve becerilerini yeteri kadar

kullanıp kullanmadığının bilinmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme ölçümleri işletmelerde insan kaynaklarının kullanabileceği en önemli araçlardan biridir.

Performans değerlendirme ölçümleri sonucu yapılan iyileştirmeler sadece örgüte katkıda bulunmakla kalmayıp aynı zamanda iş gücünün motivasyonunu yükseltir ve örgüte bağlılığını artırır. Bu süreçte yöneticilerin tecrübe ve eğitim düzeyi, örgüt kültürü, işletmenin büyüklüğü ve bunun gibi birçok faktör etki sağlamaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada online anket yönteminden faydalanılmıştır. Mobbing ve performans ölçümleri için ayrı ayrı soru ölçekleri hazırlanmıştır. Bu sorular turizm sektöründe çalışanlara sorularak, elde edilen veriler istatistiksel analiz programı olan SPSS programında işlenmiş ve iki ölçek arasındaki ilişkiler ve oranları tespit edilmiştir.

Turizm sektöründe mobbingin iş gücü performansını önemli ölçüde düşüren bir neden olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. İş gücündeki performans düşüklüğü örgütsel verimsizliğin ana sebeplerinden birisidir.

BÖLÜM 1: İŞLETMELERDE MOBBİNG

1.1. Mobbing'in Tarihsel Süreci

Mobbing ya da Türkçe karşılığı olarak yıldırma, hayvan davranışlarının incelenmesi ve yorumlanması ile ilk olarak karşımıza çıkmaktadır. 1958 yılında Konrad Lorenz, kuşlar ve diğer hayvanları inceleyerek, bir grubun başka bir hayvanı dışlaması ve uzaklaştırması, onu yiyecek ve sudan mahrum etmesi, bunun sonucunda da güçsüz düşen hayvanın öldürülmesi ile de sonuçlanan bu mobbing terimini ilk defa kullanmıştır (Yüçetürk, 2005: 99).

Daha sonraları Olweus (1993), okul çocuklarının davranışlarını inceleyerek, tekrarlı ve güç dengesizliğinden doğan saldırgan davranışları incelemiş ve mobbingi bu şekilde tarif etmiştir.

Whitney ve Smith (1993), okullardaki çocuklar ile yaptığı araştırmasında mobbinge ilişkin yeni açıklamalar yapmışlardır. Araştırmalarında bir grup çocuk diğer grup çocuklara tiksindirici şeyler söylediğinde, vurduğunda, aşağıladığında veya benzeri davranışlarda bulunduğu maruz kalan çocukların yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını söylemişlerdir. Güçleri eşit olan çocukların kendi aralarındaki anlaşmazlıkları ise yıldırma olarak nitelendirmemişlerdir.

Leymann (1996), 1982 yılından itibaren uzun yıllar yetişkin davranışlarını incelemiş ve işletmelerde zor kişiler olarak adlandırılan kişileri araştırmıştır. Zor olarak adlandırılan bu kişilerin aslında genetik açıdan böyle olmadıklarını, işletme kültürü ve çevre ortamı nedeni ile davranışlarının bu yönde değiştiğini gözlemlemişlerdir. Bu çalışmalar ile mobbing terimi, çocuk ve hayvanların araştırılması ile kalmamış, yetişkinler ve iş hayatı açısından da incelenmiş olmaktadır. Leymann, işyeri terörü olarak da isimlendirdiği yıldırma davranışlarının bir ya da bir çok kişi tarafından bir kişiye uygulanan düşmanca davranışlar olduğunu vurgulamış, yardım alamayan ve korumasız kalan kişilerin yıldırma politikalarına maruz kaldığını belirtmiştir.

Baltaş ve Baltaş (1988), insan sağlığının, bedensel ve psikolojik açıdan iş stresine maruz kaldığını ve olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir. Olumsuz insan ilişkilerinin çeşitli kalp

damar hastalıklarına, yüksek tansiyona, sindirim sistemi hastalıklarına ve diğer birçok hastalığa neden olabileceğini öne sürmüşlerdir.

Allen (1994), kişisel zayıflıkları olan yöneticilerin çalışanlarına baskı ve yıldırma politikaları ile çalışanlara mobbing yapmak için konumlarının gücünden yararlandıklarını belirtmiştir.

Elliott (2000), mobbingin işletmeler için son derece tehlikeli olduğunu, sonuçlarının da yüksek personel devir hızı, çalışan veriminin düşmesi, moral ve motivasyonun azalması, takım çalışmasının zarar gördüğü ve yetenekli çalışanların örgütsel bağlılığının azalarak işten ayrılmaya yatkın olduklarını belirtmiştir.

Mobbing kavramını ülkemiz literatürü açısından da önemli katkıları olan Tınaz (2006), işletmelerde duygusal taciz veya psikolojik baskılar ile bir çalışanı işten çıkartmaya yönlendirme aracı olarak tanımlamıştır.

1.2. Mobbing ile İlgili Diğer Terimler

1.2.1. Şiddet

Şiddet fiziki güçle bireyler üzerinde çeşitli sakatlık bırakan faaliyet ya da daha kötüsü ölüm, bunların yanı sıra çeşitli psikolojik problemler, gelişim bozukluğu gibi sorunlara neden olabilecek eylemlerdir (Ünsal, 1996: 29).

Herakleitos'a göre, çatışmalar sürekli yaşanır ve kavga normaldir. Hatta adalet için çatışma da gereklidir. İnsan doğanın bir parçasıdır ve şiddet de doğal bir durumdur. Doğuştan gelen bir özellik olan şiddet düşüncesine karşı ise insanın doğasında şiddetin olmadığı yönünde hümanist görüşler de elbette vardır. Şiddet genellikle insan doğasının kaçınılmaz bir parçası olarak görülse de bu tür varsayımlar artı değişmekte, şiddet içeren davranışların ve sonuçlarının önlenmesine artan bir vurgu yapılmaktadır (Eren, 2005: 8).

Şiddet ve mobbing aynı anlamda kullanılabilir gibi görünse de farklı anlamlara gelmektedirler. Her saldırganca davranış şiddet olabilir fakat mobbing değildir. Saldırıları yani şiddet süreklilik arz ediyorsa, şiddete uğrayan kişi kendisinin hedef alındığını biliyor

ve savunmasız ise ve savunmasız ise şiddet mobbinge dönüşmüştür denilebilir (Kaukicinen vd., 2001: 361).

Çeşitli şiddet biçimleri aşağıda özetlenmiştir (Polat, 2010: 15-22, Westhues, 2002: 2, Kocacık, 2004: 11- 12):

Fiziksel şiddet: İtme, yumruklama, tekmeleme, saç çekme, kafaya vurma, kaşıma, yırtma, sallama, ateşli silah veya keskin uçlu silah kullanma, fiziksel şiddet tehdidi

Psikolojik şiddet: boyun eğdirme, eleştiri, lakap takma, küçümseme, kontrol, sosyal etkileşimin kısıtlanması, marazi kıskançlık, izolasyon, eşyaları kırma, evcil hayvanlara zarar verme veya yukarıdakilerden herhangi birini tehdit etme veya intihar

Cinsel şiddet: tecavüz, tecavüze teşebbüs, çeşitli cinsel aktivite veya cinsel ilişki biçimlerine zorlama, cinsel şiddeti tehdit etme, cinsel aşağılama, pornografiye zorlama, doğum kontrolü kullanımını yasaklama, kürtaja zorlama, cinsel kendi kaderini tayin hakkını kısıtlama

Mali şiddet: paranın bağımsız kullanımını engelleme, mali karar alma süreçlerine katılımı engelleme veya kendi parasını başka birine teslim etmeye zorlama, mali şiddet veya şantaj tehdidi

Stalking: tekrarlanan istenmeyen temaslar, yanlış bilgi yayma, mülke zarar verme, gözdağı verme, takip etme, casusluk, hırsızlık ve kişisel verilerin kötüye kullanımı

İstismar veya ihmal: Mağdurun bağımlı olduğu durumlarda bir çocuğu, yaşlıyı veya engelliye bakımsız, yardımsız veya tedavisiz bırakmak, başka bir kişiye uyuşturucu, sarhoş edici, kimyasal veya çözücülerle zarar vermek

Kültürel veya dini şiddet: Dini bir inanca uymaya zorlama, şiddet tehdidi veya gerekçe olarak dine kültüre atıfta bulunarak şiddet kullanımı, örneğin namus şiddeti, din kaynaklı tehditler

Aile üyeleri, özellikle çocuklar, onlara yönelik olmasa bile aile içi şiddete maruz kalabilmektedir. Bir çocuk için aile bireyleri arasında yaşanan şiddete tanık olmak, şiddet

mağduru olmak kadar zarar vericidir. Aile içi şiddet nadiren tek seferlik bir olaydır. Müdahale olmadan, aile içi şiddet tekrarlama ve daha sık ve daha şiddetli hale gelme eğilimindedir. Şiddet evde veya ilişkide bir sır olarak kaldığı sürece kimse onu durduramadan gerçekten son derece ciddi bir probleme dönüşebilir. Şiddet döngüsünü kırmanın ilk adımı birisiyle konuşmak ve yardım almaktır (Kocacık, 2004: 32, İçli, vd. 1995: 11).

1.2.2. Taciz ve Cinsel Taciz

Mobbing literatürü incelendiğinde, etkileri veya yapılışı nedeni ile benzer özellikler gösteren, taciz, şiddet gibi tanımların da konuda oldukça geçtiğini, kısmen karıştırıldıklarını da görmekteyiz fakat birbirlerinden ayrılan önemli özelliklerinin olduğunu söyleyebiliriz (Karacaoğlu, 2006: 171).

Herkes istismarın kurbanı olabilir bu zekanın, gücün veya değerinin yansıması değildir. Bununla birlikte, yaşlılar veya engelliler gibi bakım ve desteğe ihtiyacı olan kişilerin istismara veya ihmale uğrama olasılığı daha yüksektir. Kolay hedef olarak görülebilirler ve kötüye kullanımı kendilerinin belirleme veya bildirme olasılıkları daha düşük olabilir. İletişim güçlüğü çeken kişiler, başkalarını uyaramayacakları için özellikle risk altında olabilirler. Bazen insanlar istismara uğradıklarının farkında bile olmayabilirler ve bu özellikle bilişsel bozuklukları varsa daha olasıdır. İstismarcılar, istismar ettikleri kişiye erişimi engellemeye çalışabilirler. İşyeri açısından düşünürsek, çalışanlar tarafından tekrarlı ve karşı tarafın istemediği, söz, hareket veya jestlerle gerçekleştirilen her davranış, cinsel açıdan küçümseme, iftira, cinsel ayrımcılık güden her söz, cinsel tacizdir (Şimşek, 1999: 79).

Cinsel tacizi ifade etmek gerekirse, mağdurun istenmediği ona karşı uygulanan fiziksel dokunuşlar, cinsel içerikli ifadeler, flört teklifleri, cinsellik içeren şakalar, baskı, zorlama, telefon görüşmeleri ve elektronik posta gibi birçok örnek karşımıza çıkmaktadır (Solmuş, 2005: 18).

Mobbing kavramında cinsel tacizi farklı kılan bir durum da mağdurlar uğradıkları bu davranıştan utandıkları için çevreleri ile paylaşamazlar. Çalışanların maruz kaldığı bu

davranış örgüt içinde konuşulmaz. Uygulamalarda, araştırmalarda ve anketlerde çoğu zaman ortaya çıkmaz. Bu nedenle işyerlerinde çok fazla üzerinde durulan bir konu olmamıştır (Kirel, 2008: 105).

Cinsel tacizler; özellikle iş ortamı olmak üzere, okul, ev, hastane, gibi neredeyse her türlü ortamlarda karşılaşılabilmektedir. Kadınların daha sık tacize uğramalarından dolayı cinsiyet ayrımcılığına neden olmaktadır. bu ayrımcılık sebebi ile çalışmak isteyen kadınlara ayrımcılık yapılarak iş imkanlarının kısıtlanmasına sebep olmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 26).

Cinsel taciz ile mobbing arasında farklar bulunmaktadır. Cinsel taciz eylemi bir amaçtır. Süreklilik arz etmese bile tek bir kez uygulanması, yapılan baskı ve tacizin boyutuna bakılmaksızın bu davranış kesinlikle cinsel taciz olarak kabul edilir. Mobbing ise cinsel tacizden farklı olarak sistematik ve sürekli tekrarlanan bir durumdur (Özdemir, 2006: 218).

1.2.3. Çatışma

Çatışma, iki kişi veya grubun anlaşamadığı ve anlaşmazlıkların sürüşmeye neden olduğu zamandır. Taraflardan birinin, diğerinin bakış açısının nihai sonuç üzerinde olumsuz bir etkisi olacağını hissetmesi gerekir. Çatışma, birbirine bağımlı insanların bireysel ihtiyaç ve çıkarlarını tatmin etmede (açık veya gizli) farklılıkları ifade ettikleri ve bu amaçları gerçekleştirmede birbirlerinden müdahale deneyimledikleri bir durumdur. Çatışma, uyumsuz ihtiyaçlara, hedeflere, arzulara veya fikirlere sahip olduklarını algılayan birbirine bağlı taraflar arasındaki rekabettir. Çatışma, birbiriyle uyumsuz hedefler, kısıtlı kaynaklar ve başkalarının hedeflerine ulaşmada müdahalesini algılayan birbirine bağlı en az iki taraf arasında ifade edilen bir mücadeledir (Güngör, 2008: 22).

Çatışma kavramını tanımlamak gerekirse, güce, kaynaklara, saygınlığa, çıkar elde etmeye, statüye, kaynaklara sahip olmak için mücadele etmek, çekişmek şeklinde toplum içinde meydana gelen bir süreçtir (Karip, 2015: 2).

Bu davranış şekli ile mağdurun hak, özgürlük, irade, isteklerini kaldırmak veya geçici bir süre için bile olsa engellemeye yöneliktir.

Çatışma sırasında, bireyler hem bedensel hem de psikolojik olarak ihtiyaçlarına veya amaçlarına engel olan nedenler yüzünden gerginlik yaşarlar. Bireylerin amaçları ve ihtiyaçlarının farklılığı da çatışmaya dönebilir. Bu farklılıklar düşünce, duygu ve görüş ayrılıklarını da (Eren, 2001: 543-551).

Bazen çatışma, yanlış anlaşılması veya eksik, hatalı iletişimden de meydana gelmektedir. Kişilerin güç, itibar veya farklı amaçları olmamasına rağmen kendilerini yanlış ifade etmelerinden kaynaklanan çatışma kaçınılmaz olabilir. Çatışma sırasında kontrolde çıkılmaması önemlidir. Kontrolün kaybedilmediği çatışmalar taraflar için faydalı olabilmektedir. Bu tür küçük çatışmalar örgüt içinde ve çalışanlar arasında monotonluğu azaltan, hareketliliği arttıran bir aktivite haline gelebilir. Kısa süreli çatışmalar mobbing olarak adlandırılmamalıdır. Ancak kontrol kaydedildiğinde bu durum tam tersine döner. Çatışma süresinin artması ile, şiddetinin de sürekli hale gelmeye başlaması mobbingin başlangıcını ifade eder (Tınaz, 2008: 33-37).

Mobbingi çatışmadan ayıran özellik, mobbing için sürekli ve sistematik bir davranış tekrarı olmalıdır. Eğer taraflar arasında güç dengesizliğinin olması, süreklilik arz etmemesi durumları olduğunda ortaya çıkan bu çatışmalar mobbing olarak kabul edilmez, çatışma olarak değerlendirilmesi gerekir (Çukur, 2012: 17).

1.2.4. Zorbalık

Zorbalık kavramı genel olarak incelendiğinde ve fiziksel saldırı ön plana çıkmasına karşı, mobbing kavramındaysa daha az görülmektedir. Zorbalık, bir güç dengesizliğini barındırır. Bu dengesizlik kişi veya kişilere ciddi anlamda fiziki zarar verebilmesine neden olur. Zorbalık, fiziksel şiddet ile hoş olmayan, kötü sözler ve kaba ifadelerle psikolojik olarak mağduru yıpratmaya sebep olmaktadır. (Karakale, 2011: 11).

Özen'e göre; Zorbalık (Bullying) kavramı, bir çalışan kişinin sürekli olarak belirli zaman aralıklarında, bir iş arkadaşı veya işvereninden olumsuz, iyi olmayan davranışlara maruz kaldığını algıladığı ve bu duruma karşı kendini savunmakta güçlükler yaşadığı durum olarak tanımlanmaktadır (Özen, 2007: 5).

İşyeri Zorbalığı Enstitüsü (Workplace Bullying Institute)'nin tanımına göre, bir veya daha fazla kişiye yönelik sözlü olarak tehdit içeren unsurlara sahiptir. Ayrıca taciz, tahrik

etmek, aşağılayıp küçük düşürmek, gözdağı vermeye çalışmak, çalışanın işe karışarak müdahale etmek veya işini aksatmasını sağlamak veya işin yapılmasını engellemeye çalışmak şeklinde olan ve sağlığa zarar veren saldırgan davranış biçimi olarak bullying tanımlanabilir (Taşkın, 2012: 28).

1.3. Mobbing Tarafları

Mobbing sürecindeki tarafların daha net anlaşılması, sınırlarının çizilmesi, konu olan tarafların bulundukları konum itibari ile bu kişisel özellikleri ile ve rollerinin de belirtilmesi faydalı olacaktır.

Çalışma hayatı içinde, çalışkan, özgüveni yüksek, kavrama yeteneği kuvvetli, sosyal yönü güçlü olan kişilerin, yöneticileri tarafında tehdit olarak görülüp mobbing uygulanması gereken bir hedef haline gelmelerine neden olma ihtimalleri daima vardır. Tam tersi düşünüldüğünde, sosyal yönü zayıf, kendini ifade yeteneği gelişmemiş, içe dönük, yönlendirmeye müsait kişiler de iş arkadaşları veya amirleri tarafında mobbing için uygun bir hedef olabilirler. Ya da bu iki grup haricinde olan, sadece olan biteni izleyen ve tüm mobbing sürecini görüp uzak kalabilmeyi başarabilen, görmezden gelebilen, mobbing içerisinde yer almayan izleyiciler de bulunmaktadır. Fakat bu izleyicilerin de, potansiyel bir mobbing mağduru veya uygulayıcısı olma durumu daima olacaktır. Bu nedenle, iş hayatının her alanında, çalışan herkes potansiyel bir mobbing unsurudur, tarafıdır (Tınaz, 2008: 64).

1.3.1. Mobbing Uygulayanlar (Tacizciler, Saldırganlar, Failler)

Bu kişiler, sosyal, toplumsal ve kültürel değerlere önem vermedikleri için onlardan etik ve ahlaki değerlere uygun davranışlar beklenemez. Ancak işlerine geldiğinde onlardan daha etik, daha adaletli ve ahlaklı kişiler olmadığını diler getirirler. Çıkarları varsa, işlerine geleni hatırlar, duruma göre hal ve tavır takınırlar. Bu kişiler genellikle, hedeflerine engel olan veya olma potansiyeli bulunan rakiplerini kontrol altına alabilmek, yönlendirmek veya kendi isteği ile işten istifa edene kadar uyguladıkları psikolojik bir strateji denilebilir. Bu davranış şeklini genellemek hatalı olur. Duruma göre hareket

ettikleri için ani tavır ve tutum değişikliği sergileyebilirler. Ortak kişilik grubuna dâhil olduğu ifade edilemez, değerlendirilemez (Tınaz, 2008: 67).

Fakat benzer kişilik özelliklerinden bahsedilebilir. Genel olarak kişisel özellikler içerisinde egoist, korkak, hırslı, sinsî, hayal kırıklığına uğramış, zorba bir tacizcidir. (Tınaz & Karatuna, 2010: 12-16).

1.3.2. Mobbing Mağdurları (Seçilen Kişiler, Kurbanlar)

İş yaşantısında uygulanan mobbing, kişilerin statüsü, cinsiyet veya hiyerarşisine bakılmaksızın uygulanan bir durumdur. Bu durum sebebi ile çalışan herkes mobbing mağduru olma potansiyelinde olup, bu riskin farkında olunmalıdır (Tınaz, 2008: 25).

Genel olarak mobbing süreci her iş yerinde farklı şekillerde olsa da izlenen yol aynıdır. Personeli yıpratmak, psikolojik şiddet uygulamak, iş yerinde çalışan kişinin görev ve yetkilerinde bilgi verilmeden yapılan kısıtlamalar, verilen hakların haber verilmeden geri alınması şeklinde birçok değişik davranış biçimleri ile mobbing mağduru konumuna düşmesine neden olur (Tınaz, 2011: 102).

İşyeri ortamı içinde, kişilik yapısı olarak hareketli, sosyal kişilere uygulanabileceği gibi, kendini gösteremeyen, sosyal yönü zayıf olan kişiler de mobbing kavramı içerisinde mağdur durumuna düşebilirler (Yıldız, 2015: 53).

Yapılan araştırmalarda psikolojik şiddete uğrayan mağdurların genellikle, dürüst, güvenilir, kendisini başkalarına beğendirmeye amacında olmayan, görevini yerine getirmekten başka bir düşünceye sahip olmayan kişiler olduğu tespit edilmiştir. Mobbing mağdurunun büyük başarılar gerçekleştirdiği durumlar olsa bile, mobbing uygulayan kişiler gibi büyüklük hastalığına kapılmamışlardır (Tutar, 2004: 52).

Araştırmalardan tespit edilen diğer bir konu da özel hayatlarındaki güçlerinin azaldığı, dirençlerinin kırıldığı ve özgüven kaybının yaşandığı görülmüştür. (Deniz, 2012, s. 58) Mobbing uygulanan işyerlerinde, mobbing sebebi ile ortaya çıkan etkilerden uzak durmak veya etkilenmeden kalabilmek mümkün değildir. Mağdura uygulanan sistematik ve sürekli olan mobbingin sonucu mağdurun savunma içgüdüğü zayıf düşeceği için kendisini

savunmasız, zayıf hissedecektir. Bunun yanında motivasyonu da düştüğü için mutsuz bir ruh halinde olacağı için psikolojik destek ihtiyacına gerek duyacaktır. Yaşanan bu psikolojik şiddet yüzünden mağdur hem sosyal hem de kişisel olarak dengesinin bozulmasına sebep olacaktır. Bu nedenle mobbinge uğrayan mağdurların hem iş hayatları hem de özel hayatlarındaki kalite ve düzen bozulur. Akabinde son olarak fiziksel sağlık sorunlarının başlangıcına neden olur (Alparslan ve Tunç, 2009: 149).

Mobbing kavramında mağdur olma potansiyeline sahip adaylar farklı özelliklerde olabilmektedir. Bahsi geçen mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıya olan kişiler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Tınaz, 2008: 102-104).

Yalnız Bir Kişi: Erkeklerin yoğun olduğu bir çalışma ortamında çalışan tek bir kadın veya kadınların sayı olarak çok fazla olduğu bir iş yerinde çalışan tek bir erkek de olabilir.

Acayip Bir Kişi: Farklı olan, bir şekilde diğerler personeller gibi olmayan ve sosyal ortamlarda başkalarıyla iletişim kuramayan, kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bireyin farklı olmasını kılan değişik tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli, özürlü veya ortamda yabancı bir kişi de olabilir.

Ek olarak azınlık bir gruba veya örgüte dâhil olan bir kişinin de mobbinge uğrama olasılığı oldukça yüksektir.

Başarılı Bir Kişi: Ciddi başarıları olan, önemli çalışmalar yaparak başarı göstermiş, şirkette ve üst yönetimin takdirini kazanmış biri çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir, çekememezlik durumlar oluşabilir. Bu çalışanın arkasından söylentiler, dedikodular çıkarılır, her türlü oyunlar oynanır, yıpratıcı, küçük düşürücü şekilde gerçek olmayan hikâyeler uydurulur ve hatta çalışmaması için engeller oluşturulur.

Yeni Gelen Kişi: Çalıştığı birimde, daha önce aynı işi yapan ve işyerinde birçok kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelen personelin oradaki çalışanlardan daha üstün ve fazla özelliklere sahip olması, işi onlardan daha iyi bilip yapması nedeni ile mobbing mağduru olma riskini arttırır. Aynı zamanda kişinin fiziki görünüşü, yaşı, tavırları nedeni ile de mağduru olma riskini arttırır.

1.3.3. Mobbing İzleyicileri (Şahit Olanlar)

Mobbing uygulandığı sırada olaya şahit olan kişiler psikolojik şiddetin uygulanması sürecinde aktif rol almazlar. Yaşanan bu süreçte direkt olarak onlara yansıyan bir davranış şekli bulunmamaktadır. Bu kişiler yaşanan bu psikolojik şiddetin farkında olup, hatta bu farkındalık nedeni ile izleyici konumunda olan, mobbing sürecine dâhil olmayan kişilerdir. Neler olup bittiğini algılayan, kısmen veya tamamen tüm durum hakkında bilgisi olan kişilerdir (Yıldız, 2015: 54)

Bu izleyicilerin bir kısmı uygulayan mobbinge karşı ilgi duyarken, gösteren kimisi de ilgi göstermeden, katı bir şekilde kendi tarafını belli eder. Mobbinge ilgi gösteren kişiler mağdura karşı mobbingi savunan taraftadırlar veya uygulanan baskılara kasıtlı olarak göz yumarak sessiz kalırlar. Bu kişiler izleyici gibi görünmelerine rağmen mobbingi uygulayan kişileri kışkırtan, mağdurun değil, mobbing uygulayıcısından yana olan kişilerdir. Amacına, belirlediği stratejiye ulaşana kadar da bu grup içerisinde bulunmaya devam ederler. Ancak güç dengeleri değiştiğinde bulunduğu tarafı değiştirebilecek bir kişilik yapıları olduğu için ikiye bölünmüş kişilerdir. Bu kişiler dolaylı yoldan mobbingin uygulanmasına destek olurlar (Güldere, 2017: 27).

Diğer yandan hiçbir şekilde kimseye müdahale etmeyen, hiçbir şeye karışmayan bir izleyici kitlesi de mevcuttur. Bağımsız olarak hareket ettikleri için her iki tarafın da yanında durmazlar, tarafsız kalmayı seçerler. Sürekli endişeli ve stresli olan bu bazı kişiler mobbinge dâhil olduklarını, uygulanan şiddete karıştıklarını düşünüp korkuya kapılabilirler. Tepki vermeyip, ilgisiz kalabildikleri için mobbingin hızlanmasını sağlamazlar (Karakale, 2011: 27).

Ancak mobbing seyircisinin de tüm sürece müdahale edecek bir güçleri bulunmaktadır. İstedikleri şekilde mobbing seyrini değiştirip, yönetebilirler. Taraf seçmek durumunda olduklarında, ister mağdurun tarafı seçilsin isterse diğer taraf seçilsin mobbingi durdurabilecekleri gibi, daha şiddetli ve güç bir mobbing uygulanmasına da sebep olabilirler (Çetin, 2015: 23-24)

1.4. Mobbing Uygulanmasının Sebepleri

Mobbingin uygulanmasına, ihtiyaç duyulmasına, ortaya çıkmasına neden olan sebepler çok geniş alan içermektedir. Kişilerin egolarının yüksek olması sebebi ile diğer çevresine karşı uygun olmayan hareketler sergilemesi, karmaşık kişiliği ile sürekli güvensizlik ve korku içinde olmasından dolayı gözlemlenir. Kişinin bulunduğu ortamda, en saygın, en çok sevilen veya korkulan kişi olmak çabası da buna dâhildir. Bu kişilerin kontrolcü, otoriter olmaları, bulundukları statünü korumak veya yükseltmek için mobbing uygulanabilir. İşyerlerindeki çıkar çatışmaları, kıskançlık, kişisel sorunlar veya güç gösterisi için de mobbing uygulanmaktadır. Ürkek, tedirgin ve veya iktidar sahipliğine doymayan açgözlü kişilerin mobbinge daha düşkün olduğu belirtilmektedir (Leymann, 1996: 169-175)

Genel olarak üç bölümde aşağıdaki konu başlıkları altında incelenebilir.

1.4.1. Bireysel Faktörler

Mobbing kavramında mağdur ile mobbing uygulayan kişi vardır. Bu bireylerin kişisel özellikleri, karakterleri, sosyal ve kültürel olarak bulundukları ortamlar davranış biçimlerini etkileyen önemli faktörlerdir. Mobbing uygulayan kişi sürekli saldırgan ruh halinde olabileceği gibi, sakin görünebilen ancak çevresindeki kişileri kışkırtarak, mağdura uygulanan mobbingi kontrol ederek yönlendirebilirler. Mobbing davranışında bu kişilerin birebir iletişimi mobbingin oluşumunu veya ilerlemesine en büyük etkidir. Mağdur için, uygulanan mobbinge karşı bir direnç olmaması, zorba için büyük bir avantaj olacak ve planlarını yürütmeye devam edecektir. İş hayatında çok fazla gözlemlenmesini nedeni de birçok unsurun mobbinge neden olabileceğidir (Tutar, 2004: 15).

1.4.2. Sosyal Faktörler

İşletmelerin sahip oldukları bir kültürleri vardır. Bu kültür işletmenin bulunduğu sosyal, kültürel ve ahlaki kurallardan etkilenmektedir. Toplum içinde yaşanan değişim hareketlerine, işletmeler aynı reaksiyonları gösteremezlerse mobbing ortaya çıkacaktır. İşyeri ile çalışanların benimsedikleri sosyal ve kültür anlayışından dolayı da mobbing uygulanmasına sebep olur.

1.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Örgütsel Neden olarak; işyerlerindeki hiyerarşinin yoğun işlemesi, yöneticilerin veya orta düzeydeki sorumluların bilinçsiz, hatalı, kontrolsüz ve disiplinsiz hareketleri, liderlik vasıfları olmayan, çalışanları arasında adaletli olmayan yöneticilerin olması, örgütlerde mobbing daha fazla görülmesine neden olmaktadır. Örgüt kültürünün davranış biçimi de yönetici ve idarecilerin mobbinge olan ilgilerini etkilemektedir.

Personellerin çok efor harcamalarına rağmen verimsiz çalışmaları, aşırı iş yüklerinin olmasının, düşük ücret almalarının, orantısız ve adaletsiz görev dağılımlarının olması, bulundukları örgüte olan güvenlerini kaybetmeleri de mobbinge neden sebep olur.

Thomas'a göre (2005), Örgüt içerisinde yeni oluşumlar, birim ve görev değişiklikleri, köklü değişimler birçok çalışanda strese sebep olmaktadır. Bu değişimlerin doğru biçimde yapılamaması veya uygulamadaki aksaklıklar mobbingi oluşturacak zeminin hazırlanmasına yol açabilir

Genel olarak aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir.

- Yönetici değişikliklerinin sık olması,
- Örgütte yapılan hatalı planlamaların olması,
- Adaletsiz maaş, terfi veya cezai yaptırımlar

- Kurum içerisinde denetimin hatalı veya kasıtlı olarak adaletsiz yapılması,
- Görev tanımlarının ney yapılmaması veya sürekli değişmesi
- Yöneticilerin kişisel çıkarlarını düşünmeleri
- Tehdit, şiddet, korku ve baskının sürekli yaşanması,
- Kişisel performans değerlendirmelerinde hatalar yapılması,
- Rollerin belirsizliği veya çatışması
- Beklentilerin yanlış olması,
- Örgüt içinde kadın veya erkek sayısı arasındaki oranın fazla/az olması,
- Erkeklerin egemen olduğu yerler,
- İş güvencesinin olmadığı yerler

Tınaz'a göre (2006), kurum içindeki iletişim kanallarının yetersiz olması, oluşan sorunların çözümünde yetersiz ve etkisiz kalınması, verimliliği artırmak için psikolojik baskı veya şiddetin disiplin aracı olarak kullanılması, ortak hareket biçiminin olmaması ve örgüt içerisindeki eğitim ve kişisel gelişime gerekli önemin verilmemesi de mobbinge yol açabilmektedir.

1.5. Mobbing ile Başa Çıkma Yöntemleri

Zaman zaman örgütlerde anlaşmazlıklar olmaktadır. İnsanların olduğu yerlerde sıkıntılar da daima olacaktır. Çalışanlar ne kadar aynı yerde çalışsalar bile farklı iş tarzları, bakış açıları, karakterleri, farklı beklentileri ve çıkarları olması nedeniyle olası anlaşmazlıkların çıkması kaçınılmazdır. Buna benzer durumlarda çalışanların birbirlerine karşı tavır ve tutumları aşırı kaçmayacak ve çok fazla ileriye gitmeyecek şekilde olmalıdır. Çözülmemiş, ilgilenilmemiş sorunlar sebebi ile kişiler bundan rahatsızlık duyacağı için baskı altında kalmalarına neden olur. Bu tür sorunlar en kısa sürede ve ortak bir fayda sağlayacak şekilde her iki taraf için adaletli bir çözüme kavuşturulmalıdır. Aksi halde mağdur sorunu çözmek için çalıştıkça mobbing yapan kişi art niyetli davranarak mağdurun üstüne gidebilir. Bu durumda baskının şiddeti ve sistematik biçimde yapılması ile mobbinge sebep olur (Tutar, 2015: 195).

1.5.1. Kişisel Yöntemler

Mağdura uygulanan mobbing zamanlar psikolojik ve fiziksel sağlık sorunları olarak ortaya çıkacaktır. Hatta bu sorunların büyümesi sebebi ile intihara sebep olacak kadar ciddi boyutlara ulaşacaktır. Psikolojik şiddet yüzünden mağdur sadece sağlığını kaybetmekle değil, aynı zamanda işini kaybetme tehlikesiyle de kalacaktır. Mağdurun kendi isteği ile istifaya zorlanması amaçlanacak veya yaşadığı bu sağlık sorunları öne sürülerek işten çıkartılacaktır. Belikırık'a göre (2009), mağdurların uğradığı psikolojik şiddete karşı önerileri şu şekildedir:

- Kendinizi çevrenizden soyutlamayın
- Yorgunluk, ümitsizlik, öfke, ihanet, kaybetmek gibi duyguların üzerine gidin
- Kendinize olan güveni pekiştirmeye çaba harcayın
- Kurban psikolojisini üzerinizden atmaya çalışın
- Sevdiğiniz insanlarla vakit geçirin, sevdiğiniz işlerle uğraşın
- Olaylara geniş ve farklı açılardan iyimser olarak bakın
- Gücün sizde olduğunu hatırlayın ve bu şekilde davranın

Yukarıdaki başlıkları tamamlayıcı olarak belirtilen konu başlıkları da aşağıdaki gibidir. (İnce, 2012: 30)

- Çalışanlara mobbing uygulanması durumunda bu konuda uzman kişilerden yardım alınmalı.
- Konu ile ilgili her türlü somut kanıtlar, belgeler dikkatle toparlanmalıdır
- Bir mobbing girişiminde notlar alınmalı, olayın tanıkları varsa onların anlatımları da yazılarak kaydedilmeli
- Mobbing üstlerden geliyorsa, istedikleri görevleri yazılı olarak talep edilmelidir
- Yasal mevzularda, bu konuda tecrübeli kişilerden, avukatlardan yardım alınmalı
- Sağlık durumu iyi olmasına rağmen hasta raporu alınıp işe gelmeme yapılmamalıdır.
- Yakın çevrelerin desteği ve yardımlarından faydalanmalıdır.

Tutar’a göre (2015), bu maddeler haricinde mağdurun çaba harcamak istemediği, mobbinge mücadele etmeyip mobbingi görmezden gelmek veya mobbingi kabullenip onunla yaşamak değildir. Mobbinge uyum sağlamak ve bu şekilde iş hayatına devam etmek doğru olmaz, üzüntü, stres ve acı çekmekten başka bir şey getirmez. Bu tarz hareketler ile sadece mobbingin sürecini yavaşlatır ama mağdur yine yıpranmaya devam edecektir.

Mobbing süreci sistematik bir süreç olduğu için mağdur içinde bulunduğu durumu ilk zamanlarda algılamakta güçlük çeker, algılayamaz ve kaygı, üzüntü yaşayabilir.

Bireysel olarak mobbing ile başa çıkabilmek için kullanılabilecek üç yöntem vardır.

1.5.1.1. Psikolojik Dayanıklılığı Artırmak

Bireyin psikolojik dayanıklılığı, önüne çıkan problemleri çözmesi ya da ortaya çıkan duruma adapte olması şeklinde tarifedilebilir. Bireyin, ailesiyle ya da çevresiyle, işiyle, sağlığı ile ilgili ortaya çıkan problemlerin yarattığı strese karşı bireyin uyum sağlama sürecidir (Basım ve Çetin, 2011: 2).

1.5.1.2. Özgüveni ve Özsaygıyı Arttırmak

Bireyin kendi özgüveninin gelişmesinde birçok etken rol oynamaktadır. Bu etkenlerden ilki ailedir. Bireyin özgüveni ve özsaygısı yaşamın ilk yıllarında ailesi ile olan ilişkilerine göre gelişir. Ebeveyn davranışları bu dönemde oldukça önemlidir. Aile içi şiddet bireyin özgüvenini ve özsaygısını olumsuz yönde etkiler. İşletmelerde bireyin özgüven ve özsaygısını arttıracak eğitim faaliyetleri şarttır. Servis hizmeti veren turizm işletmelerinde özgüven ve özsaygısı yüksek olan personel çalıştırılmaktadır (Kaya ve Taştan, 2020: 307).

Tutar’a göre (2015), özsaygısı yüksek olan bireylerin mobbing ile mücadelelerinde onları daha güçlü yapar. Aşağıda maddeler halinde bu özellikler sıralanmıştır:

- Sosyal süreçleri daha verimli kullandıkları için sosyal hayatta başarılıdırlar

- Psikomatik hastalıklara karşı daha güçlü ve dirençlidirler
- İçsel denetim kurabildikleri için psikolojik olarak rahatlama yapabilirler
- Öfke kontrolü ve davranışları tamamen kendilerindedir
- Kendileri ile barışık oldukları için çevreleri ile rahat bir şekilde iletişime geçebilirler
- Bağımsızdırlar, yönlendirmeye müsait olmadıkları için serbest davranış gösterirler

1.5.1.3. Öğrenilmiş Çaresizlik Tuzağına Düşmemek

Öğrenilmiş çaresizlik, psikolojik bir tabir olup, daha önce başarısız olduğu ya da kontrol edemediği durumlarda önceki deneyimlerinin etkisi ile bireyin olumsuz bir tutum takınmasıdır. Birey bu durumlarla karşılaştığında öğrenme yerine kaçmayı tercih etmektedir (Ayvayışık vd., 2000: 98). (Aktan ve Yay, 2016: 61).

1.5.2. Örgütsel Yöntemler

Kurumların örgüt yapılarının mobbinge uygun bir zemin hazırladığı, bu nedenle işyerlerinde daima mobbing kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Mobbinge mücadele sadece bireysel değil, aynı zamanda örgütsel yöntemlere de başvurulması çok önemlidir. Bu amaçla uygulanması gereken yöntemler İnce'ye göre (2012) aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Örgüt yapısı dikey olarak tasarlanmalıdır, yatay tasarlanmamalıdır
- Güçler tek bir elde toplanmamalı, organizasyon içinde dağıtılmalıdır
- Tüm çalışanların benimsendiği bir örgüt kültürü oluşturulmalı, yeni personeller bu kültür hakkında bilgilendirilmelidir. Önce insan kavramı işyeri kültürü olmalı.
- Güven duygusu hissettirilmelidir. Oluşan problemlerde ilgili kişiler ile açık bir şekilde problemlerin üzerine gidilmeli, çözülmesi için gerekli adımların atılması gereklidir.

- İnsan kaynakları ve iş geliştirme gibi bölümlerin bu konuda şirket içinde araştırmalar yaparak, çalışan memnuniyetini ölçerek şirket motivasyonu tespit edebilmeli. Mobbing potansiyeli hakkında tahmini bir sonuç çıkartabilmeli.
- Yöneticiler bu konuya önem vermeli ve zaman ayırmalıdır
- İşyerleri bu konuda tecrübeli olan kişi veya kurumlardan danışmanlık almalıdır
- En ufak bir mobbing hareket başlangıcı için bile ceza uygulanmalı
- Mobbing yaptığı tespit edilen kişi veya kişilerin konumları, statüleri ne olursa olsun iş ile ilgileri kesilmelidir.
- İş tanımı net olmalı, gerekli olduğu durumlarda yazılı bir biçimde kişilerin iş yetkileri yayınlanmalı.

1.5.3. Hukuki Yönden Mücadele

Günümüzde mobbing çok sık yaşanmaktadır. Bu hem bireyleri, hem de işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bütün işletmeler ve devlet kurumları mobbingin önüne geçmek için ciddi kurallar getirmişlerdir. Hukuk önünde de hem bireyler için, hem de işletmeler için çok ağır cezaları vardır. Çünkü mobbingin yarattığı psikolojik baskı intiharlara neden olacak kadar ağır sonuçları yaratmaktadır (Güzel ve Ertan, 2007: 548).

İlk kez 1993 yılında İsveç'te çıkarılan bir kanun ile mobbing kavramına hukuksal açıdan bakış sağlanmıştır. Daha sonrasında İskandinav ülkelerinde de çeşitli çalışmalar yapılmış, 1994 yılında da Norveç'te mobbinge karşı yasalarla yaptırım sağlanmaya başlamıştır. ABD ise, mobbinge karşı 2000 yılından sonra politika oluşturmaya başlamıştır (Gökçe, 2006: 33).

Uzunçarşılı ve Yoloğlu (2007)'na göre; bazı davranışların hukuksal açıdan ele alınabilmesi için şu özelliklerin olması gerekmektedir:

- Mobbingin tanık ve belgelerle ispat edilmesi,
- Mobbing davranışlarında hukuk kurallarına aykırılığın tespit edilmesi,
- Mobbingin sebepleri ve destekleyenlerin olup olmaması,
- Mobbingi yapanın ve yapılanın hatalı davranışlarının tespit edilmesi,

- Hukuki yola başvurmadañ önce diğeryolların denenip denenmediğinin incelenmesi.



BÖLÜM 2: PERFORMANS YÖNETİMİ

Yönetim işletme içinde karar alma mekanizması olarak görev yapar ve organizasyonun düşünen tarafıdır. Lider ise bu düşüncelerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için çalışanları yönlüten en önemli aktördür. İşletmelerin belli başlı hedefleri vardır. Bunlar büyümek kar elde etmek ve sürdürülebilirlik ekseninde hareket etmektedir. Amaçlara ise çalışanlar aracılığı ile ulaşılır. Ancak bu çoğu kez anlatıldığı şekliyle kolay olmamaktadır. Çünkü her çalışanın beklentileri ve kişilik özellikleri birbirinden farklıdır dolayısı ile bu kişilerin algıları da farklıdır. Sonuçta her etki her çalışana da aynı oranda bir geri bildirime dönüşmemektedir. Geri bildirim ise bir kurum için başarı adına önemli bir bilgi kaynağıdır. İşletmeler bu geri bildirimler sayesinde kendilerini geliştirebilmekte ve dönüştürebilmektedir. Bu nedenle çalışanların işleri ile ilgili tutum ve davranışları görev performansları çok önemlidir.

Zira bu performansların toplamı işletmenin amaçlarına ulaşma ölçüsünü yani verimliliği belirlemektedir. Kurumlar bu nedenle belirli dönemlerde performans ölçümü yapar. Bu ölçümler bir nevi içsel analizdir. Kurumlar bu analizlerin sonuçlarına göre pozisyon belirleyerek liderlik uygulamalarını da sürece uyarlamaktadır. Bu uygulamaların hepsi çalışan temelli belli başlı sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçların örgütsel çıktıları vardır. Bu bakış açısıyla ele alınan bu bölümde çalışan performansı, performans yönetimi, performans değerlendirme, performans ölçüm teknikleri ve bunların örgütsel çıktıları olan, işe devam, iş tatmini, güven, özdeşleşme, bağlılık, işgücü devir hızı gibi kavramların tamamı ele alınmıştır.

2.1. Performans Tanımı

Kurumlarda çalışan ve yöneticiler için de son derece önemli olan performans konusu, çalışanların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda nicelik ve nitelik yönünden yaptıkları katkıyı ifade eden bir sonuçtur (Bayram, 2006: 48).

Performans, çalışanların önceden belirlenmiş bir zaman içerisinde kendilerine verilen görevleri yerine getirmek amacı ile elde ettikleri çıktılar ve sonuçlardır. Ayrıca performansı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için çalışanların gösterdikleri çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlayabiliriz (Özutkan, 2010: 31).

Diğer bir tanıma göre performans; çalışanların görevlerini beklentiler doğrultusunda gerçekleştirmeleri için gayret ve becerileri tarafından etkilenen sonuçlar olarak tanımlayabiliriz (Byars ve Rue, 2004: 251).

Son yıllarda rekabet ortamında öne çıkabilmek için esnek olma, liderlik yöntemleri ve modelleri, değişime ayak uydurabilme ve yönetebilme, çeşitli alanlarda sosyal sorumluluk faaliyetleri, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve desteklenmesi, sürekli gelişim gibi özellikler karşımıza çıkmaktadır (Akyol, 2011: 76).

2.2. Performans Yönetiminin Amacı ve Önemi

Turizm sektöründe performans yönetimi temel olarak üç amaç için kullanılmaktadır. Yönetimsel amaçlar; ücret ve prim tespiti, terfi mekanizmaları, işten çıkarma kararları için kullanılır. Gelişmeye yönelik amaçlar; eksik görülen eğitimlerin verilmesi, çalışanlarına rehberlik hizmeti ve danışmanlık hizmeti, kariyer planlaması, çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerinin anlatılması gibi konuları içermektedir. Araştırmaya yönelik amaçlar; işgücü ve işletmeler arasındaki ilişkinin incelenmesi, çalışanların motivasyonu ve iş tatmini gibi konularda ilerleme sağlanmasıdır (Barutçugil, 2002: 126).

Performans yönetiminin amaçları aşağıda daha detaylı bir şekilde sıralanmıştır (Çoşkun, 2007: 2).

- İşletmeler performans yönetimi ile kazanç fırsatlarını daha iyi görüp değerlendirirler ve bu sayede daha çok gelir elde ederler.
- İşletmeler kaynaklarını daha etkin bir biçimde kullanarak, değişken piyasa koşullarının getirdiği durumlara hızlı bir biçimde cevap verirler.
- Performans yönetimi sayesinde işletme yönetimi hızlı bir biçimde karar alabilecek duruma gelir ve işletmede “sürekli iyileşme” kültürünün tüm çalışanlarca benimsenmesi sağlanmış olur.
- Performans yönetimi ile genel işletme hedeflerinin çalışanların kişisel hedeflerine dönüştürülmesi amaçlanır.
- İşletmedeki tüm çalışanların statülerine uyumlu olan ve amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılacak performans kriterlerinin belirlenmesi sağlanır.
- İşletmelerin önceden belirlediği performans ölçüm kriterleri ile çalışanlar, doğru zamanda, adil ve eşit bir biçimde değerlemeye tabi tutulurlar.

- Çalışana işletme yönetiminin kendisinden beklediği performans ile gerçekleşen performansı iyi bir çalışan, yönetici iletişimi kurmak için olanak tanınmış olur.

2.3. Performans Değerlendirme

Kurumlarda yönetimin amaçlarından birisi de örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde çalışanların görevlerini en iyi şekilde gerçekleştirebilmesidir. Örgüt yönetimleri performans değerlendirme yaparken, çıktı kalitesine ve nihayetinde başarı durumuna bakarlar. İşletmelerin varlığı ve devamlılığının olması da, yönetimlerin varlığı da bu anlayışın geçerli olmasına ve doğru olmasına bağlıdır (Akal, 2011: 5).

Performans değerlendirmesinin, çalışanın başarısını veya başarısızlığını değerlendiren bir süreç olduğu vurgulanmalıdır. Performans değerlendirmesi bu amaçla, çalışanların geçmiş durumları, başarı ve başarısızlıklarını görebilecekleri, bunlar hakkında geribildirim alabilecekleri, durumlarını gözden geçirebilecekleri, yöneticisi ile mevcut durum ve gelecek hakkında plan yapabilecekleri, yöneticisinin ve işletmesinin kendisinden beklentilerini öğrenebilecekleri bir ortam yaratır. Değerlendirmelerin sistematik ve planlı yapılması, zamanlarının önceden belirlenmesi gerekmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 214-215).

Bir çalışanın hedefine göre nasıl bir performans gösterdiğini anlamak ve gerekiyorsa erken müdahale için yapılan periyodik denetimler, performans değerlendirme olarak adlandırılır (Jordan, 2009: 13).

Çalışanlar iş başvurusu yapıp kabul edildikten sonra görev tanımlarının belirlenmesi, bu görevlerin başarı ölçütlerinin de kendilerine bildirilmesi gerekir. Çalışanların üstlerinin bu konularda bilgi verme gibi sorumlulukları vardır. Çalışanlar için ilerleme ve gelişme önemlidir. Çalışanlar, kendilerini üst görevlere hazırlamak ve başarılarını iyileştirmek için neler yapabileceklerini görmek ister. Bu ve bunun gibi durumlar performans değerlendirmenin bireysel anlamda gerekliliğini açık bir biçimde ortaya koyar (Bingöl, 1996: 218).

Performans değerlendirmeleri, kurumun çalışanlarının performansının yerinde, zamanında ve doğru personel yönetiminde ve geliştirilmesinde ve tüm hizmet ve ürün için iş kalitesinin artırılmasında giderek daha önemli bir araçtır (Çelik, 2015: 73).

2.3.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Örgütlerdeki yöneticilerin, en temel görevlerinden olan örgütleme, planlama, koordinasyon, yöneltme ve kontrol fonksiyonlarını etkili biçimde yerine getirebilmek amacıyla organizasyonun ve iş görenlerin performansları hakkında doğru verileri somut bir şekilde zamanında elde etmek zorundadır. Yöneticilerde yönettikleri örgütlere ve elinde bulunan kaynaklara dair somut veriler yoksa, uygulayacakları stratejilerde ve verecekleri kararlarda başarılı olmaları çok zor olacaktır. Performans değerlendirme ve denetleme sistemlerinde bazı zorunluluklar mevcuttur ve başarıya ulaşabilmesi açısından bu zorunlulukların yerine getirilmesi gerekir (Yatkın, 2008: 6).

Performans değerlendirmesi, iş görenlerle ilgili objektif ve etkili kararlar verebilmek, çalışanların başarı ve başarısızlıklarının takip edebilmek ve yeteneklerini iyileştirerek değiştirmek, düzelterek gelişmesini sağlayacak önlemleri zamanında öngörüp alabilmek amacıyla performanslarının değerlemesi gereklilik arz etmektedir (Yatkın, 2008: 8).

Performans değerlemenin örgütlerde başlıca amaçları şu şekilde sıralanabilir. İşgörenin üzerinde çalıştığı işte ne kadar başarılı olduğunu görmek, iş görenin kendi başarılarını ve değerlerini ölçmelerini sağlamak, performans değerlemeye göre işgörenin özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip kendilerini en uygun işlere yerleştirmek, performans değerlemeye göre eğitime ihtiyacı olan işgörenleri belirleyip seçmek ve hizmet içi eğitimde hangi konulara ağırlık verileceğini ortaya koymak, yöneticilerin emrinde işgörenleri tanımasında yardım etmek, iş göreninin yükselme durumlarını ve ücretini belirlemede ölçüt almak, yöneticilerin tutarlı bir şekilde karar verebilmelerini sağlamak. İşten çıkarılacak iş görenleri seçmede ölçüt almak, adaletli, dürüst bir şekilde yönetmek ve bu anlayışı yayarak güven sağlamak (Yılmaz, 2013: 109).

İşgörenler tarafından bakılırsa, yapmış oldukları başarılı ve önemli çalışmalarının karşılığını elbette görmek isteyecekler. Her şeyini vererek işine sadık ve çalışma azmi gösteren bir işçiyle verilen işleri tam anlamıyla yapmayan ve huzursuzluk çıkaran işten kaçan işçi eşit şartlar altında değerlendirilirse iyi çalışan işçinin motivasyonu kaybolur, moral bozukluğu olur ve işe karşı isteksizlik başlar. Bundan dolayı değerlendirmeler, işgörenleri işe yöneltme ve motivasyon aracı olarak kullanılır. Değerlendirmeler sonucunda işgörenler kendi eksiklerini görme ve yetersizliklerini öğrenme ve bu eksi yönlerini gidererek tecrübelenme imkânına ulaşırlar bu durumda örgütün verimliliğini

seviyesini arttırır. Ödüllendirme yöntemlerinden ekonomik ve psikolojik ödüllendirme şekilleri kullanılarak işgörenin, işe özendirmesi, işe bağlılığı ve örgüte duyduğu güven duygusu artırılır (Yatkin, 2008: 8).

2.3.2. Performans Değerlendirmenin Özellikleri

Bir organizasyon, adil ve doğru bir şekilde planlandığında, yönetildiğinde, yönlendirildiğinde ve değerlendirildiğinde oldukça motivasyonlu bir çalışma ortamı yaratacağını kabul eder. Başarılı bir performans değerlendirme süreci çalışanı verimlilik konusunda bilgilendirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabalarını ve profesyonel yönelimini de etkiler. Başarılı bir performans değerlendirmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekir. Değerlendirme sistemi, personelin ve aktivist yöneticilerin eğitiminde, etkili olması için gerekli yönetim ve insan ilişkileri alanındaki bilgi, beceri ve tutumlara ilişkin hükümleri içermelidir. Sistemde çalışanlar genellikle işverenin kendilerinden ne beklediğini, performanslarının nasıl değerlendirileceğini ve ileriye yönelik nasıl ilerleme kaydedebileceklerini açıkça bilmek ister. Sistem bu bilgileri sorunsuz bir şekilde sağlamalıdır (Canman, 1993: 11).

Ayrıca, değerlendirme sisteminin geçerli, güvenilir ve pratik olması gereklidir. Değerlemenin sonucunda ortaya çıkan sonuçların insanların gerçek performansını yansıttığına şüphe olmamalıdır. Rastgele sonuçlar asla sistem tarafından kabul edilmemelidir. Bu nedenle, izlenecek yol açıkça ve kesinlikle önceden tanımlanmalıdır. Değerlemenin güvenilirliği açısından sistem, gereken zorlayıcı önlemleri almaya mecburdur. Pratik olarak, süreç mümkün olduğunca basitleştirilmeli ve kolayca algılanmalıdır. Değerlendirme esnasında zamanın etkili kullanımı da şarttır (Kalenderoğlu, 2007: 9-10).

2.3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yaklaşımları, mevcut performans seviyesinin ve çalışanın hedeflenen performans seviyesine ulaşp ulaşmadığı ile doğrudan ilgilidir. Birincil hedef, çalışanın maaşının veya maaşına yapılacak ilavenin belirlenmesidir. Performans değerlendirme, çalışanı geliştirmekten uzak bir ceza aracı olarak kullanılan, yönetim bilimini geliştirmede çalışanlara değer gösteren ve insanı geliştiren ve rekabette fark yaratan bir sistem durumuna gelmiştir (Pakdil, 2003: 26). Performans değerlendirmeyi geçmiş ve gelecek değerlendirme yöntemleri şeklinde ikiye ayırmak gerekir (Özgen ve diğ., 2001: 222).

Geçmişle ilgili olan değerlendirme yöntemleri, çalışanın geldiği günden o güne kadarki performansını hesaplar. Gelecekle ilgili olan değerlendirme yöntemlerine bakıldığında iş görenin gelecekteki performansını hesaplar (Ceylan, 1992: 173).

Performans değerlendirme sürecinde kabullenilip benimsenecek örgüt veya örgüt birimlerinin koşullarına uygun olması önemlidir (Argon, 2004: 22). Literatüre bakıldığında birden fazla değerlendirme yöntemi mevcuttur. Başlıca olanlar; sıralama yöntemi, puanlama ölçekleri, karşılaştırma yöntemleri sıralama, ikili karşılaştırma, zorunlu dağıtım, zorunlu seçim, kontrol listeleri (normal, ağırlıklı), kritik olaylar, amaca göre yönetim, takım bazlı değerlendirme, alan incelemesi vb (Ataay, 1990: 254).

2.3.3.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi performans değerlendirme yöntemlerinden olan bu yöntem geçmişte en eskiye dayanan yöntemlerden biridir (Bilgin, 2004: 56). Bu yöntemin maliyeti düşük olduğu gibi aynı zamanda oldukça pratiktir. Bu yöntem değerlemesi için az vakit aynı anda minimum çaba gerektirir. Sıralama yöntemi uygulandığı tekniğe göre değişir. Basit sıralama yönteminde, değerlendirici işgörenlerini en başarılı iş görenden en başarısız olan şeklinde sıraya koyar. İkili karşılaştırma yönteminde de bir sıralama yapılmaktadır. Bu yöntemde göre her karşılaştırma iki çalışan ile yapılır. Yani bir çalışana başka bir çalışan ile eşleyerek karşılaştırırsınız. Diğerine göre daha başarılı gördüğünüz çalışana bir puan vererek isminin yanına yazılabilir. Tüm çalışanlar eşleştirildiğinde, değerlendirme sonuçlarına ulaşmak için çalışanların isimlerinin yanlarında olan puanlar toplanır ve en yüksek puanı alan çalışandan en düşük puanı alan çalışana göre bir sıralama elde edersiniz. Böylelikle tüm çalışanlar birbirleri ile karşılaştırıldığı için ölçme işi tamamlanır ancak çalışan sayısı çok ise bu yöntem oldukça fazla zaman alır (Uyargil, 2008: 52-53).

Sıralama yöntemini uygulamak kolay bir yöntemdir ve uzmanlık çok fazla gerektirmez. Fakat değerlendirme esnasında düşüncelerin birbirini etkilemesi, son zamanlarda yaşanan olayların süreci ve değerlendirme kriterlerini etkilemesi gibi nedenlerden dolayı süreç uzun sürebilir veya değerlendirmeler yanlış sonuçlar verebilir (Özgen ve diğ., 2001: 246).

Bu yöntemde, yöneticilerin işgörenlerini belirli bir kritere göre başarılıdan başarısza sıralamaları istenir. Yirmi kişiden az gruplar halinde uygulanabilen bu yöntemde, çalışanların başarılı ve başarısız arasında listelemesinde zorluk yaşanmaktadır. Bu

yöntemin en büyük dezavantajlarından birisi de çalışanların eksik yönlerinin ne olduğunu ortaya koymamasıdır bu da yine geliştirilebilecek özelliklerin ne olduğunun bilinmemesine yol açacaktır (Yüksel, 1997: 174). Yöntem başarısızlıktan ziyade başarıya odaklandığı için, değerlendirenlerin kendi görüşleri başarı faktörlerini oluşturabilir ve süreç kişiselleştirilebilir. Bu da önemli bir dezavantajdır (Tortop, 2007: 281). Bu yöntem yukarıda da belirtildiği gibi kişi sayısı fazla olduğunda kullanışlı bir yöntem değildir. Oldukça fazla zaman alır ve değerlendirmeler nesnel ölçütler ile yapılmadığı için kişisel yargılara açık bir yöntemdir.

2.3.3.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Karşılaştırma esasına dayanan bir diğer değerlendirme yöntemi de zorunlu dağılım yöntemidir. Bu metoda göre, normal dağılıma uyacak şekilde çalışanlar performans boyutlarına göre yerleştirildikleri kategorilerde zayıftan iyiye doğru yüzdesel bir kategorizasyon ile sıralanır ve karşılaştırılırlar. Yöntemin en büyük dezavantajı değerlendiren kişinin zorunlu olarak birilerini başarısız olarak değerlendirmek zorunda kalabilmesidir (Riggio, 2003: 133).

Bu yöntemin asıl amacı değerlendirmedeki tutarsızlıkları ortadan kaldırmaktır. Örneğin; Devamlılık gösteren insani olaylar normal dağılım gösterse de, bazı değerlendiriciler çok merhametli davranırlar, böylece değerlendiriciler değerlendirdikleri kişileri ölçeğin en yüksek noktasına veya orta noktasına kümelendirilebilirler. Bu nedenlerle zorunlu dağılım yöntemi geliştirilmiştir (Bingöl, 2006: 341).

Örneğin 100 kişilik bir grup çalışanı olan bir işletme için zorunlu dağılım yöntemini uygulayacak olursak;

- %10 Çok başarılı
- %20 Başarılı
- %40 Orta Başarılı
- %20 Düşük
- %10 Başarısız/Çok düşük

Gibi bir dağılım yapılabilir. İşletmenin yapısına göre bu çan eğrisi performans değerlendirmede başka yüzdeler ile de ifade edilebilir. Önemli olan yüzde dağılımlarının çan eğrisi ya da normal dağılıma uygun olarak belirlenmesidir.

Örneğimizde 100 kişi olduğu için,

- %10 Çok başarılı, 10 kişi
- %20 Başarılı, 20 kişi,
- %40 Orta Başarılı, 40 kişi
- %20 Düşük, 20 kişi
- %10 Başarısız/Çok düşük, 10 kişi

Olacak şekilde bir başarı sıralaması yapılabilir. Bu da yöntemin adında da anlaşılacağı üzere çalışanları zorunlu olarak bir dağılım ile belli kategorilere ayırmış oluyoruz.

2.3.3.3. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde çalışanın performansını ölçen değerlendiriciler önceden hazırlanmış listeler kullanırlar. Listeler hazırlanırken, çalışanın iş ve görevlerine özgü sorular hazırlanır ve listeler oluşturulur. Listedeki en uygun seçeneği işaretleyen değerlendirme uzmanı çalışanın performansını bu listedeki soruları cevaplayarak ölçmüş olur (Erdoğan, 1991: 197).

Yöntemin hızlı ve kolay uygulanabilir olması önemli bir avantajdır. Soruların önceden hazırlanması, değerlendirme uzmanının işini kolaylaştırdığı için yöntem hızlı uygulanabilir. Değerleme uzmanının soruların ağırlıklı puanlarını belirlemesi ve personel tarafından bu ağırlıklı hesaplamanın bilinmemesi yöntemin diğer avantajıdır. Çünkü değerlendiriciler objektif karar alabilmektedirler (Ataay, 1990: 259).

Kontrol listesi yönteminde, her değerlendirme ölçütü yani başarı kriteri çeşitli metriklerle ifade edilmektedir. Bu ölçütler veya metrikler önceden hazırlanmış bir puanlama cetvelinde bulunur. Bu puanlama yani ağırlıklandırma değerleri değerlendirici tarafından da bilinmez. Değerleme uzmanı ya da yönetici çalışanı değerlendirirken listedeki sorulara çok başarılı, başarılı, orta, düşük, çok düşük gibi değerler verir ve değerlendirme sonunda dip puan ortaya çıkar (Eraslan, 2005: 97)

2.3.3.4. Zorunlu Seçim Yöntemi

Bu yöntemde kontrol listesi yönteminin bir benzeridir. Geleneksel grafik değerlendirme sistemindeki olumlu değerlendirme eğilimini önlemek için, değerlendiriciye hangisinin daha yüksek puan verdiğini tahmin edemeyeceği ve personeli değerlendirirken bu ifadelerden birini seçmeye zorladığı bir dizi ifade verilir. Kriterler genellikle personel uzmanı tarafından geliştirilir ve yöneticiler ve diğer uzmanlar, seçilen kriterlerin arzu edilebilirlik ve ayrımcılık özelliklerini kontrol eder. Zorunlu seçim yöntemi üstler, astlar, iş arkadaşları veya personel tarafından kullanılabilir (Aldemir, 2004: 306).

Bu yöntemin pratikte kendilerine pek fazla güvenilmediğini düşünen yöneticileri rahatsız ettiği söylenebilir. Bu yöneticiler ayrıca ikincil planda gösterilmelerini de istemezler. Ayrıca, bu yöntemde, personel değerlendirme formlarının hazırlanmasının çok zor ve maliyetli olduğu ileri sürülmektedir. Bundan ötürü bu yöntem genellikle sadece yapılan işin standart ve ortak formların hazırlanmasına izin verecek kadar benzer olduğu orta ve düşük yönetim seviyelerine uygulanabilir olarak hal alır (Canman, 2000: 175).

2.3.3.5. Kompozisyon Yöntemi (Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler)

Kompozisyon yönteminde değerlendiriciden değerlendirilecek olan kişinin nitelikleriyle, yetenekleriyle, güçlü yönleriyle, zayıf yönleriyle ilgili bir veya birden fazla paragraftan oluşan kompozisyonun hazırlanması istenir. Personel seçimi ile ilgili durumlarda, özellikle profesyonel işlerde görev yerleriyle satış veya yönetim alanındaki görev yerlerine atanacak çalışanla alakalı seçme işlerinde, seçilecek adayın daha önce çalıştığı işverenlerinden, öğretmenlerinden veya çalışma arkadaşlarından alınacak kompozisyon şeklinde bir yazıya dayandırılarak yapılan değerlemeler bu uygulamada geniş bir yer almaktadır. Kompozisyon yöntemi şu varsayıma dayanmaktadır. Personeli yakından tanıyan ve tanıyan kişilerden yazılı ve sözlü olarak doğru ve açıklayıcı bilgi toplamak genellikle resmi değerlendirmeler kadar geçerlidir (Oberg, 1972: 63).

Bu yöntemin önemli düzeyde sakıncaları mevcuttur. Bu sakıncalar (Aldemir, 2004: 307).

- Genelleme ve karşılaştırma yapılamaz, çünkü her değerlendirici farklı kriterler kullanacaktır.
- Bazı durumlarda, son derece öznel olabilir. Bunu engelleyememektedir.

- Her değ erlendirici iyi bir yazar değildir ve olumlu olan bir durumu dahi olumsuz anlamlar verebilecek şekilde yazabilir,
- Yazılar içerik ve uzunluk açısından büyük farklılıklar göstermektedir.

2.3.3.6. 360 Derece Değerleme Yöntemi

“360 derece geri bildirimi”, çalışanın performansını, meslekta ından, yöneticilerden, kendine raporlama yapanlardan ve çalışanın i  ve (uygun olduğu takdirde) harici müşterilerinden derlenen özel (spesifik) i  performansı bilgileri doğrultusunda değerlendirme sürecidir (Barutçugil, 2002: 202)

Sistem dört veya on değerleme fırsatı sunar. Anlatı içeren bölümlere ek olarak objektif kriterler de bulunur. Kişinin değerlemesi de dahil olmak üzere 360 derece yaklaşımının etkisi anonimdir. Sizi kimin değerlendirdiği bilinmese de hangi konumda olduklarını (i  i, danışman) bilebilirsiniz. Sistem taraftarları, sistemin önyargı nedeniyle ortaya çıkabilecek değerleme hatalarını en aza indirdiği için çok yararlı olduğunu belirtmektedir. 360 derece geri bildirimin özellikle çalışan için belirgin faydaları vardır (Barutçugil, 2002: 203);

- Başka kişilerin bakış açılarından bakabilmek ve i  görenlerin güçlü yanlarını veya zayıf yanlarını net bir şekilde görmeyi amaçlar. Çalışanların kendi kendilerini geliştirebilme gayretleri daha odaklıdır ve etkinlik kazanmıştır.
- Beraber ve yakın olarak çalıştığı i  görenlerin gözünden kendi performansını izleme fırsatı bulur. Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde etmiş olur.
- Geri bildirim anonim olduğundan daha dürüst ve açık hale gelir.
- İ  görenin başarı için beklediklerinin neler olduğunu izah eder.
- Yönetenler ile çalışanlar için açık ve odaklanmış iletişimin temelinde rol oynar.
- Çalışanların güçlü yönlerini ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemeyi kolaylaştırır.
- Ekibe dahil olan üyelerin içinde bulundukları gruba etki eden performans sorunlarına daha çok katkıda bulunmalarına imkan verir.

2.3.3.7. Kritik Olay Yöntemi

“Kritik olaylar” olarak adlandırılan yöntem, yönetenin çalışma esnasında olumlu veya olumsuz bir öneme sahip olayları kaydetmesi ve bunları iş görenlerin dosyalarına eklemesidir. Bunun için bazı kategoriler kaydedilecek olay türlerine göre belirlenebilir. Bu kategorilere göre yönetici iş görenlerini değerler. Biçimsel performansı değerlendirme yapılacağı zaman, yöneten kişi elde bulunan notlara bakar ve değerlemelerini çalışanlarla münakaşa eder. Bu tekniğin en iyi kullanımı, doğrudan iş performansı ile ilgili belirli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabilirdiği durumlardır. Bu teknik, öznel kriterler değerlendirmede önemli bir rol oynadığında da yararlıdır. İşin nasıl yapılacağını öğrenme sürecinde bir satış görevlisi için, yöneticinin bir müşteriyle nasıl ilgilenilmesi gerektiği konusundaki görüşlerini bilmek yardımcı olabilir. Bahse konu olan teknikle alakalı avantajlar ve dezavantajlar aşağıda listelenmiştir (Türker, 2003: 131):

- Yöneticilerin ve iş görenlerin faydalı performansı tartışabilecekleri kaynakları temin eder,
- Kritik durumlarda, geçerli olan nitel bilgiler sağlanır.
- Performansla alakalı olan birden fazla tartışma konusunu gündeme getirerek çalışmalara tavsiyelerde bulunmayı kolaylaştırır.
- Bu yöntem tüm çalışanlara uygulandığı zaman çok fazla vakit alır.
- Öznel bir değerlendirme yapıldığında, yöneticinin önyargılarını temizlemek çok zordur.

Kritik bir olay meydana gelirse, durumu anlamak ve olay hemen tartışılmazsa değişiklik yapmak zordur.

2.3.3.8. Hedeflere Göre Değerlendirme

Performansı hedeflere göre değerlendirme ortak performansın kullandığı kriterin tersine birey düzeyinde performansa odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda kullanılan yöntem, üst ile görüşerek performans hedeflerini belirlemek ve bu performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığına bakarak başarı veya başarısızlığa ulaşıp ulaşılmadığını belirlemektir. Diğer bir deyişle, ortak performansın kriterlerine dayanan değerlemelerden daha değişik

olarak, bu yöntem, amaçlarına, sonuçlarına ve sonuçlarına göre oluşturulmuş bireysel standartlara sahip bireyleri değerlendirmeyi amaçlamalıdır (Özdemir, 2002: 3).

Performansı hedeflere göre değerlendirmede yapılmış olan değerlemenin tamamen taraf tutmaması bu yöntemin en büyük artısıdır. Bunun sebebi, istenen başarı standartlarına iş görenin ulaşip ulaşamadığını görmek amacıyla sadece konulan hedeflere ulaşılıp ulaşılamayacağını görmektir. Bu şekilde, değerlendiricinin kasıtlı ihmalinden veya yetersizliğinden kaynaklanan değerlendirme hataları en aza indirilecektir. Sistemin en büyük sorunu hedef koymanın zorluğudur. Değerlendirmelerin doğruluğu tamamen hedefin doğru bir şekilde belirlenmesine bağlı olduğundan, hedef daha önce belirtilmesi gereken özelliklere uymayacak şekilde belirlenmişse yöntem baştan itibaren doğruluğunu kaybetmiş olacaktır (Sabuncuoğlu, 2005: 212).

2.3.3.9. Takım Bazlı Performans Değerlendirme

Performans değerlemesi takım tabanlı ele alınmaya başlanmıştır. Bunun sebebi işletmelerin ekip tabanlı organizasyona yönelmesidir. Ekibi bütün bir şekilde değerlendirmek zordur. Takımın tek başına elde ettiği şahsi gücü başarı için yeterli olmayabilir. Birbirinden farklı faktörler takımın başarı durumunu olumlu veya olumsuz yönde değiştirebilir. Bu nedenle ekip çalışmalarında değerlendirme hem ekibin hem de bireylerin performansı dikkate alınarak yapılmalıdır. Uygulamada, insanların iş performansının değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerden bazıları iş ile doğrudan ilgili olsa da bazıları tedavi edildiklerinde ilgili faktörlerdir. Ekip çalışmasında, bu davranışlar performansın tanımlanmasına dahil edilir. Bu çerçevede iletişim, iş birliği, mülkiyet ve başarı azmi gibi faktörler incelenmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 181).

Bu yöntem, iş görenlerin doğrudan denetiminin yapılamayacağı durumlarda, bireysel performansın test edilmesinin tam manasıyla yapılamadığı ve ekip çalışması ve iş birliğinin başarısı için gerekli olduğu durumlarda önemlidir (Ünal, 1998: 23).

2.3.3.10. Yetkinlik Bazlı Performans Değerleme

Yetkinlikler yüksek performans ile düşük performansı birbirinden ayırmamıza yardımcı olurlar. Bu anlamda çalışanın bilgisi, becerisi, yeterliliği ve diğer karakteristikleri çalışanın yetkinliklerini oluşturur. Dolayısı ile yetkinlikler istenen performansı sağlayacak ölçülebilen kriterlerdir. Yetkinlikler bir veya birden fazla yukarıda saydığımız özelliklerin birleşmesinden de doğabileceği gibi başlı başına bir tanesinin de konusu olabilir. Yetkinlikler performansı oluşturan en temel bileşenlerdir. Bir işin başarılı bir şekilde sonuçlandırılabilmesi için gerekli ihtiyaçlardır (Marelli ve dig., 2005 :32).

Yetkinlik ve yeterlilik kavramları birbirine sıklıkla karıştırılan kavramlardır. Yeterlilik bir işin sonuca ulaşabilmesi ile ilgili kavramdır. Yetkinlikler ise o işin başarılı ve istenen sonuçlar ile sağlanması için kişi de işine özgü bilgi, beceri, davranış ve tutum gibi kişiye bağlı daha çok davranışsal özelliklerdir (Spencer ve Spencer, 1993: 9-10).

Garavan ve Mcguire'ye göre (2001: 152), 3 yetkinlik vardır:

- Temel yetkinlikler
- Davranışsal yetkinlikler
- Fonksiyonel yetkinlikler

Yetkinliklerin en sık kullanıldığı alanlardan biri performans ölçme konusudur. Performans sonuçlarını etkileyen yetkinliklerin değerlendirilmesi, bu yönde gelişim sağlanması hem çalışanı hem de işletmeyi ileriye taşıyacaktır. Aslında yetkinlikler başarının girdisi olarak kabul edilebilir (Kochanski, 1997: 66).

Günümüzde artık sadece iş sonuçlarının olumlu veya olumsuz elde edilmesine bakılmıyor. Aynı zamanda o sonuçlara ulaşırken ki yöntemler de inceleniyor. Yani artık çalışanın neyi yaptığı önemli olmasına rağmen nasıl o sonuçlara ulaştığı, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu da oldukça önemlidir (Özçelik ve Ferman: 2006: 77).

2.4. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları

Performans yönetim sistemi, performans hedeflerinin planlanması yani belirlenmesi ile başlar, çalışan ve yöneticisinin sürekli iletişimi, değerlendirmelerin yapılması,

değerlendirmeler sonunda geribildirimlerin verilmesi ve eksik performansın tamamlanması için geliştirme ve iyileştirme çalışmaları ile devam eder. Bunları aşağıda kısaca açıklamak gerekecektir.

Yönetim fonksiyonlarından planlama faaliyeti hedeflerin belirlenmesi açısından oldukça önemlidir. Bu aşamada kişi, yöneticinin veya işletmesinin kendisinden neler beklediğini öğrenme fırsatı yakalayacak, neleri nasıl gerçekleştirmesi gerektiği hakkında bilgi sahibi olacaktır (Uyargil, 1994: 55).

Birçok işletme hedef belirlerken hedeflerin SMART olup olmadığına bakmaktadır.

S harfi Specific kelimesinden gelmekte ve belirli anlamına gelmektedir. M harfi Measurable kelimesinden gelmekte ve ölçülebilir anlamında kullanılmaktadır. A harfi Achievable kelimesinden gelmekte ve kabul edilen ve ulaşılabilen anlamına gelmektedir. R harfi Realistic kelimesinden gelmekte ve gerçekçi anlamına gelmektedir. T harfi Time related kelimesinden gelmekte ve zamanla ilişkili ya da belirli süresi olan anlamlarına gelmektedir (Williams, 2002: 85).

Diğer bir aşama olan iletişim ise, bir kaynaktan bir verinin gönderilmesi ve karşı tarafın bu sürece dahil olması ile karşılıklı verilerin transferi ile birbirlerine ulaşarak anlamlı bilgilerin paylaşılması sürecidir. İşte bu süreç performans yönetimi açısından oldukça önemlidir. Performans hakkında bilgi sahibi olan çalışan performansını daha iyi yönetebilecektir (Davis, 1988: 527).

Performans yönetim sürecinin önemli bir aşaması olan iletişim aşamasında çalışan ve yönetici birbiri ile sürekli bir iletişim halinde olmalıdır. Birbirlerini daha yakından tanıyan çalışan ve yöneticiler işlerin yapılması esnasında ortaya çıkan problemler, bu problemlerin nasıl çözüleceği hakkında da fikir alışverişinde bulunarak sistemi sürekli geliştirdikleri gibi, performansı da sürekli geliştirmiş olurlar (Bacal, 1999: 69).

Çalışanların değerlendirilmesi işe alımın başlangıcı olan ilk günden, işten ayrıldığı güne kadar devam eden bir süreçtir. Değerlendirme süreçleri sistematik olabileceği gibi, anlık olarak da çalışanların sürekli değerlendirilmesi mümkündür. İletişim halinde olan çalışan ve yöneticiler birbirlerinin performanslarını daha rahat gözlemleyebilirler ve birbirlerine geri bildirimde bulunabilirler.

Etkili geribildirim özelliklerini aşağıdaki gibi yazabiliriz (Daniels, 1989: 185):

- Net, belirli olmalıdır.
- Kontrol edilebilen performans ile ilgili olmalıdır.
- Hızlı olmalıdır.
- Kişiselleştirilmiş olmalıdır.
- Olumlu geribildirime odaklanılmalıdır.
- Grafikler ile gösterilmelidir.

2.5. Mobbing ve Performans Arasındaki İlişki

Turizm sektöründe, mobbingin mağdur üzerinde yarattığı en önemli etkilerden birisi iş gücü performansında görülmektedir. Mobbing uygulanan mağdurlar kendilerini genelde yalnız ve çaresiz hissetmektedir (Davenport vd., 2003: 63). Zamanının büyük bir kısmını ailesi ve arkadaşlarından ziyade işyerinde geçiren kişilerin psikolojisi üzerinde iş ortamı büyük bir etkiye sahip olabilmektedir. Bu nedenle iş gücü mobbing ile karşılaştığında kendilerine olan güvenleri azalır, verilen işleri yapamamaya başlarlar ve performansları düşer (Zapf, 1999: 70-85; Mathisen vd., 2011: 639).

Mobbing işletmelerde performansın düşmesine, kurumsallaşmanın azalmasına, harcamaların yükselmesine, personel, zaman ve işgücü kaybına sebep olmaktadır (Gün, 2009: 96-107). Mobbing davranışlarından özellikle; çalışan ihtiyaçlarına karşı ilgisizlik, işin sıkıcı ve monoton olması, yönetim işgören çatışması, iş arkadaşları ile çatışma, aşırı iş yükü stresi, duygusal ve ruhsal bozukluklar ve etik sorunlar işyerinde performansı azaltan faktörler arasındadır (Uyargil, 2013a: 107-108).

İşletmelerde iş gücü, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler iş gücünün sadece ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar (Yumuşak, 2008: 246)

BÖLÜM 3: BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı; çalışanların uğradığı mobbingin performanslarını nasıl etkilediğini belirlemektir. Bu amaçla geliştirilen hipotezler aşağıdadır:

H₁: İş arkadaşları ile olumsuz ilişkiler iş gücü performansını etkiler.

H₂: Tehdit ve taciz iş gücü performansını etkiler.

H₃: İş ve kariyer ile ilgili engellemeler iş gücü performansını etkiler.

H₄: Özel yaşama müdahale iş gücü performansını etkiler.

H₅: İşe bağlılık iş gücü performansını etkiler.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Antalya-Türkiye sınırları içerisindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan personelleri kapsamaktadır. Araştırma kapsamında 18 otel farklı otel çalışanlarına ulaşılmış olup, anketi doldurmaya gönüllü 506 kişi ile görüşülmüştür. Doldurulan 506 anketten, 10 tanesinin eksik veya hatalı anket oldukları tespit edilmiş ve bu anketler veriden çıkartılmıştır. Toplamda 496 kişinin cevapları üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak online anket düzenlemiştir. Araştırmada 2 ayrı ölçek kullanılmış olup, birinci ölçek mobbing ölçeği, ikinci ölçek ise performans ölçeğidir. Anketler online yapılmış olup pandemi nedeni ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmemiştir. Elde edilen veriler de SPSS programı vasıtası ile analiz edilmiştir.

Mobbing ölçeği Laleoğlu ve Özmete'nin (2013) geliştirdiği, 38 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,94 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin 5 tane alt boyutu

vardır. Bunlar; iş arkadaşları ile ilişkiler, tehdit ve taciz, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler, özel yaşama müdahale ve işe bağlılıktır.

Performans ölçeği olarak ise, Ateşoğlu'nun (2019) geliştirdiği 45 maddeden oluşan performans ölçeğidir. Yapılan analizler sonucu; “Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği”nin (EİPPDÖ) Cronbach's Alpha değeri 0.970 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının (İşe yönelik bilgi beceri algısı; İş yerine uyum algısı; İşin sükunetle yapıldığına ilişkin algı) Cronbach's Alpha değerleri ise sırasıyla 0.972, 0.941 ve 0.0758 bulunmuştur.

3.4. İstatistiksel Analiz Yöntemi

Değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro-Wilk testi ile incelenmiştir. Sürekli değişkenler ortalama $\pm$ standart sapma değerleriyle ifade edilmiştir. Normal dağılıma uygunluk göstermeyen analizlerde gruplar arası farklılıkların ifade edilememesi nedeniyle ortalama $\pm$ standart sapma değerleri verilmiştir. Normallik testi sonucuna göre iki grup arasında yapılan karşılaştırmalarda Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Normal dağılıma uygunluk göstermeyen ikiden fazla grup karşılaştırmaları için Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir. Performans Değerlendirme Ölçeği ile Mobbing Ölçeği alt faktör puanları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiş olup Pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır. Performans Değerlendirme Ölçeğine etki eden faktörlerin belirlenmesi için Çoklu Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın analizleri SPSS programında yapılmış olup, istatistiksel karşılaştırmalarda tip I hata oranı %5 olarak kabul edilmiştir.

3.5. Güvenilirlik Testi

Araştırmamızda kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testleri için, Cronbach Alpha (α) değeri her bir ölçek ve alt boyutları için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Mobbing ölçeği iç tutarlılık katsayısı $\alpha=0,89$ olup ölçeğin alt boyutları için de bu değer hesaplanmıştır ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi

İş arkadaşları ile ilişkiler	0,83
Tehdit ve taciz	0,87
İş ve kariyer ile ilgili engellemeler	0,71
Özel yaşama müdahale	0,60
İşe bağlılık	0,79

Performans ölçeği iç tutarlılık katsayısı $\alpha=0,80$ olarak bulunmuştur. Bulunan bu değerler güvenilirlik sınırları arasında olduğu için veri analizine diğer yöntemler ile devam edilmiştir.

3.6. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2. Performans Değerlendirme Ölçeği ve Mobbing Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

	n	Ortalama	SS	Min	Mak.
Mobbing Ölçeği					
<i>İş arkadaşları ile ilişkiler</i>	496	1,82	0,32	1,41	2,35
<i>Tehdit ve Taciz</i>	496	1,29	0,44	1,00	2,00
<i>Engellemeler</i>	496	2,05	0,26	1,75	2,50
<i>Özel Yaşam</i>	496	2,62	0,68	1,50	4,50
<i>İşe Bağlılık</i>	496	2,02	0,56	1,00	3,00
Performans Değerlendirme Ölçeği	496	4,38	0,17	3,38	4,38

Tablo 2’de Mobbing Ölçeği ve Performans Değerlendirme Ölçeğinden çalışmaya katılanların geneline ait alınan puanlar gösterilmiştir. Mobbing ölçeği alt faktörü “iş arkadaşları ile ilişkiler” $1,82\pm0,32$, “tehdit ve taciz” alt faktörü $1,29\pm0,44$, “engellemeler” alt faktörü $2,05\pm0,26$, “özel yaşam” alt faktörü $2,62\pm0,68$ ve “işe bağlılık” alt faktörü $2,02\pm0,56$ ortalamaya sahiptir. Performans değerlendirme ölçeği ortalaması $4,38\pm0,17$ olarak bulunmuştur.

3.7. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3’te gösterilmektedir. Tablo 3’e bakıldığında, araştırmaya katılan 496 kişinin %55,6’sı kadın, %44,4’ü erkektir. Katılımcıların %9,1’i 20 yaş ve altı, %37,7’si 20-30 yaş arası, %30,2’si 31-40 yaş arası ve %23’ü ise 41 yaş üzeridir. Çalışmaya katılan 20 yaş altı çalışan grubunun en düşük yüzdeye sahip olduğu

görülmektedir. 20 ile 30 yaş grubunun en yüksek yüzdeye sahip olmasının sebebi olarak, turizm sektöründe genç istihdamının daha fazla olabileceği bir örnek olabilir. Gerek vardiyalı çalışma gerekse de işin gereği olan bedensel çalışmanın fazla olması buna ilave olarak yerli veya yabancı turistlerin memnuniyetinin sağlanması amacı ile dinamik bir iş grubu olan bu turizm sektöründe genç istihdama olan ilginin artmasına neden olabilir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	n	%
Cinsiyet		
<i>Kadın</i>	276	55,6
<i>Erkek</i>	220	44,4
Yaş		
<i>20 altı</i>	45	9,1
<i>20-30</i>	187	37,7
<i>31-40</i>	150	30,2
<i>41 ve üzeri</i>	114	23,0
Medeni Durum		
<i>Evli</i>	286	57,7
<i>Bekar</i>	210	42,3
Eğitim Düzeyi		
<i>Lise ve altı</i>	155	31,3
<i>Önlisans</i>	80	16,1
<i>Lisans</i>	164	33,1
<i>Lisansüstü</i>	97	19,6
Toplam Kıdem (Yıl)		
<i><1</i>	45	9,1
<i>1-5</i>	123	24,8
<i>6-10</i>	189	38,1
<i>11-15</i>	97	19,6
<i>≥16</i>	42	8,5
Güncel Kıdem (Yıl)		
<i><1</i>	62	12,5
<i>1-5</i>	367	74,0
<i>6-10</i>	41	8,3
<i>11-15</i>	23	4,6
<i>≥16</i>	3	0,6
Çalışma Durumu		
<i>Gündüz</i>	421	84,9
<i>Vardiyalı</i>	75	15,1
Gelir Durumu (TL)		
<i>Asgari Ücret</i>	45	9,1
<i>AÜ-6000</i>	266	53,6
<i>6001-8000</i>	88	17,7
<i>≥8001</i>	97	19,6

Çalışmaya katılanların %57,7'si evli, %42,3'ü ise bekdir. Katılımcıların %31,3'ü lise ve altı, %16,1'i önlisans, %33,1'i lisans, %19,6'sı ise lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Çalışmaya katılanların %9,1'i 1 yıldan az, %24,8'i 1 ile 5 yıl arası, %38,1'i 6 ile 10 yıl arası, %19,6'sı 11 ile 15 yıl arası ve %8,5'i ise 16 yıl ve üzeri toplam kıdem yılına sahiptir. Katılımcılardan şu anda çalıştıkları otelde çalışanların sayıları ve kıdem durumları, 62 kişi 1 yıldan az, 367 kişi 1 ile 5 yıl arasında, 41 kişi 6 ile 10 yıl arasında, 23 kişi 11 ile 15 yıl arasında, 3 kişi ise 16 yıl ve üzeri şeklindedir. Bu sayılardan çıkarılabilecek sonuç ise 16 yıl ve üzeri çalışanların oldukça az olduğu, 1 ile 5 yıl arasında bir yığılma olduğudur ve bu da bize ölçüm yapılan otellerde turnover oranının yüksek olduğuna işaret edebilir. 421 kişi sadece gündüz, 75 kişi ise vardiyalı çalışmaktadır. Araştırma yapılan sektör turizm sektörü olduğu için %15,1 oranında katılımcımız vardiyalı çalışmaktadır.

Katılımcılardan 45 kişi (%9,1) asgari ücret, 266 kişi (%53,6) asgari ücret ve 6000 TL arası ücret, 88 kişi (%17,7) 6001 ve 8000 TL arası ücret, 97 kişi (%19,6) ise 8001 TL ve üzeri ücret almaktadır. Bu sayılar da yine bize diğer sektörlerden çok da farklı bir sonuç çıkmadığını, yüzde 9'luk bir çalışan oranının asgari ücret aldığını, katılımcıların yüzde 91'inin asgari ücretin üzerinde bir ücret ile çalıştığını göstermektedir.

3.8. Farklılık Analizleri

Çalışmaya katılan turizm sektörü çalışanlarının Mobbing ve Performans değerlendirme düzeyleri bakımından cinsiyetleri arasında yapılan karşılaştırma sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Mobbing Ölçeği Alt Faktörleri ve Performans Değerlendirme Ölçeğinin Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama $\pm$ SS	U	p*
İş arkadaşları ile ilişkiler	Kadın	276	1,82 $\pm$ 0,33	28641,5	0,271
	Erkek	220	1,82 $\pm$ 0,29		
Tehdit ve Taciz	Kadın	276	1,36 $\pm$ 0,47	24100,0	0,001*
	Erkek	220	1,21 $\pm$ 0,38		
Engellemeler	Kadın	276	2,06 $\pm$ 0,28	29304,5	0,491
	Erkek	220	2,04 $\pm$ 0,23		
Özel Yaşam	Kadın	276	2,77 $\pm$ 0,73	22183,0	0,001*
	Erkek	220	2,43 $\pm$ 0,55		
İşe Bağlılık	Kadın	276	1,93 $\pm$ 0,45	24878,0	0,001*
	Erkek	220	2,15 $\pm$ 0,66		
Performans Değerlendirme	Kadın	276	3,90 $\pm$ 0,17	28586,0	0,262
	Erkek	220	3,92 $\pm$ 0,17		

* $p < 0,05$, SS: Standart Sapma, U: Mann Whitney U testi

Tablo 4 incelendiğinde, Mobbing ölçeği alt faktörleri olan “iş arkadaşları ile ilişkiler” ve “engellemeler” puanları bakımından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Çalışmaya katılan turizm sektörü çalışanlarının cinsiyetleri arasında Mobbing ölçeği alt faktörleri olan “tehdit ve taciz”, “özel yaşam” ve “işe bağlılık” puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark elde edilmiştir ($p < 0,05$). Ölçek puanlamasının 1 “kesinlikle katılmıyorum” ve 5 “kesinlikle katılıyorum” olarak yapılması göz önünde bulundurularak; ölçek puanının artması bu durumun daha çok kabullenilmesini göstermektedir. “Tehdit ve taciz” ve “Özel yaşam” alt faktörlerinde puan ortalamaları kadınlarda daha yüksek bulunmuştur. “İşe bağlılık” alt faktör puan ortalaması ise erkeklerde daha yüksek bulunmuştur. Performans değerlendirme puanı ortalaması bakımından turizm sektörü çalışanlarının cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 5’te Mobbing ve Performans değerlendirme düzeyleri bakımından turizm sektörü çalışanlarının yaş dağılımları arasında yapılan karşılaştırmaya ait analiz sonuçları raporlanmıştır.

Tablo 5. Mobbing Ölçeği Alt Faktörleri ve Performans Değerlendirme Ölçeğinin Yaş Dağılımlarına Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Yaş	n	Ortalama $\pm$ SS	H	p*	Fark
İş arkadaşları ile ilişkiler	20 altı	45	1,66 $\pm$ 0,15	296,16	0,001*	2,3>1
	20-30	187	1,90 $\pm$ 0,18			1,2>4
	31-40	150	2,05 $\pm$ 0,32			3>2,4
	41 ve üzeri	114	1,45 $\pm$ 0,08			
Tehdit ve Taciz	20 altı	45	1,11 $\pm$ 0,29	284,70	0,001*	3>1,2,4
	20-30	187	1,11 $\pm$ 0,28			
	31-40	150	1,76 $\pm$ 0,40			
	41 ve üzeri	114	1,08 $\pm$ 0,24			
Engellemeler	20 altı	45	2,27 $\pm$ 0,21	155,79	0,001*	1>2,4
	20-30	187	1,89 $\pm$ 0,19			3>2,4
	31-40	150	2,19 $\pm$ 0,27			4>2
	41 ve üzeri	114	2,07 $\pm$ 0,17			
Özel Yaşam	20 altı	45	2,58 $\pm$ 0,54	12,01	0,007*	3>2,4
	20-30	187	2,57 $\pm$ 0,69			
	31-40	150	2,80 $\pm$ 0,75			
	41 ve üzeri	114	2,49 $\pm$ 0,55			
İşe Bağlılık	20 altı	45	1,27 $\pm$ 0,62	120,96	0,001*	2,3>1
	20-30	187	2,28 $\pm$ 0,61			4>1
	31-40	150	1,97 $\pm$ 0,45			2>3,4
	41 ve üzeri	114	1,98 $\pm$ 0,13			
Performans Değerlendirme	20 altı	45	3,86 $\pm$ 0,20	17,15	0,001*	4>1,2,3
	20-30	187	3,91 $\pm$ 0,15			2>3
	31-40	150	3,88 $\pm$ 0,18			
	41 ve üzeri	114	3,97 $\pm$ 0,16			

* $p<0,05$, SS: Standart Sapma, H: Kruskal Wallis H testi

Tablo 5'e bakıldığında, çalışmaya katılan turizm sektörü çalışanlarının yaş dağılımları arasında Mobbing ölçeği alt faktör puanları ve performans değerlendirme ölçeği puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Burada yaş dağılımları arasındaki farklılıkların belirlenmesi için ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Mobbing ölçeği alt faktörü olan "iş arkadaşları ile ilişkiler" puanında 31-40 yaş aralığında çalışanların en yüksek puan ortalamasına sahip olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{31-40}=2,05$). Tehdit ve taciz alt faktöründe de benzer şekilde en yüksek ortalama 31-40 yaş aralığında çalışmaya katılan turizm sektörü çalışanlarına aittir ($\bar{X}_{31-40}=1,76$). Engellemeler alt faktör puanında ise 20 yaş altı çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir ($\bar{X}_{<20}=2,27$). 31-40 yaş aralığında çalışmaya katılan turizm sektörü çalışanlarının özel yaşam puanları diğer yaş gruplarına göre en yüksek ortalama sahiptir ($\bar{X}_{31-40}=2,80$). İşe bağlılık puan ortalaması 20-30 yaş aralığında çalışanlarda en yüksek bulunmuştur ($\bar{X}_{20-30}=2,28$). Son olarak performans değerlendirme puan ortalaması ise 41 yaş ve üzerinde en yüksek değere sahiptir ($\bar{X}_{>41}=3,97$).

Çalışmaya katılan turizm sektörü çalışanlarının Mobbing ve Performans değerlendirme düzeyleri bakımından medeni durumları arasında yapılan karşılaştırma sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Mobbing Ölçeği Alt Faktörleri ve Performans Değerlendirme Ölçeğinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ortalama $\pm$ SS	U	p*
İş arkadaşları ile ilişkiler	Evli	286	1,74 $\pm$ 0,31	18545,50	0,001*
	Bekar	210	1,93 $\pm$ 0,29		
Tehdit ve Taciz	Evli	286	1,20 $\pm$ 0,38	20981,00	0,001*
	Bekar	210	1,43 $\pm$ 0,48		
Engellemeler	Evli	286	2,00 $\pm$ 0,20	22384,50	0,001*
	Bekar	210	2,13 $\pm$ 0,29		
Özel Yaşam	Evli	286	2,42 $\pm$ 0,55	19014,50	0,001*
	Bekar	210	2,89 $\pm$ 0,74		
İşe Bağlılık	Evli	286	2,14 $\pm$ 0,49	23221,00	0,001*
	Bekar	210	1,87 $\pm$ 0,62		
Performans Değerlendirme	Evli	286	3,94 $\pm$ 0,17	24599,00	0,001*
	Bekar	210	3,88 $\pm$ 0,17		

* $p < 0,05$, SS: Standart Sapma, U: Mann Whitney U testi

Tablo 6 incelendiğinde, çalışmaya katılanların medeni durumları arasında Mobbing ölçeği alt faktör puanları ve performans değerlendirme ölçeği puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark elde edilmiştir ($p < 0,05$). Mobbing ölçeği alt faktörleri olan “iş arkadaşları ile ilişkiler”, “tehdit ve taciz”, “engellemeler” ve “özel yaşam” puan ortalamaları bekar olan turizm sektörü çalışanlarında daha yüksek bulunmuştur. Mobbing ölçeği alt faktörü olan “işe bağlılık” puan ortalaması ise evli olan turizm sektörü çalışanlarında daha yüksek bulunmuştur. Mobbing ölçeğinde puanlama türleri açısından değerlendirildiğinde puan arttıkça faktörde yer alan maddelerin daha çok kabullenildiği bilinmektedir. Performans değerlendirme ölçeğinde de evli olan turizm sektörü çalışanlarının puan ortalaması bekar olanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Çalışmaya katılan turizm sektörü çalışanlarının Mobbing ve Performans değerlendirme ölçeği puanları bakımından eğitim düzeyleri arasında yapılan karşılaştırma sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Mobbing Ölçeği Alt Faktörleri ve Performans Değerlendirme Ölçeğinin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama $\pm$ SS	H	p*	Fark
İş arkadaşları ile ilişkiler	Lise ve altı	155	2,08 $\pm$ 0,27	319,12	0,001*	1>2,3,4
	Önlisans	80	1,95 $\pm$ 0,20			2>3,4
	Lisans	164	1,75 $\pm$ 0,18			3>4
	Lisansüstü	97	1,41 $\pm$ 0,00			
Tehdit ve Taciz	Lise ve altı	155	1,68 $\pm$ 0,45	224,08	0,001*	1>2,3,4
	Önlisans	80	1,14 $\pm$ 0,32			2>4
	Lisans	164	1,15 $\pm$ 0,33			3>4
	Lisansüstü	97	1,05 $\pm$ 0,21			
Engellemeler	Lise ve altı	155	2,37 $\pm$ 0,10	455,78	0,001*	1>2,3,4
	Önlisans	80	2,11 $\pm$ 0,12			2>3,4
	Lisans	164	1,76 $\pm$ 0,05			4>3
	Lisansüstü	97	2,00 $\pm$ 0,03			
Özel Yaşam	Lise ve altı	155	2,80 $\pm$ 0,77	10,70	0,013	1>2,3,4
	Önlisans	80	2,53 $\pm$ 0,54			
	Lisans	164	2,56 $\pm$ 0,68			
	Lisansüstü	97	2,52 $\pm$ 0,57			
İşe Bağlılık	Lise ve altı	155	1,92 $\pm$ 0,56	44,86	0,001*	2>1,3,4
	Önlisans	80	2,40 $\pm$ 0,89			
	Lisans	164	1,98 $\pm$ 0,44			
	Lisansüstü	97	1,98 $\pm$ 0,14			
Performans Değerlendirme	Lise ve altı	155	3,81 $\pm$ 0,17	83,36	0,001*	2,3,4>1
	Önlisans	80	3,91 $\pm$ 0,15			3,4>2
	Lisans	164	3,96 $\pm$ 0,14			
	Lisansüstü	97	3,99 $\pm$ 0,16			

* $p<0,05$, SS: Standart Sapma, H: Kruskal Wallis H testi

Tablo 7’de çalışmaya katılanların eğitim düzeyleri arasında Mobbing ölçeği alt faktör puanları ve performans değerlendirme ölçeği puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Buradaki farklılıkları belirlemek için ikili karşılaştırmalar yapılmış olup, sonuçlar yorumlanmıştır. Mobbing ölçeği alt faktörleri olan “iş arkadaşları ile ilişkiler”, “tehdit ve taciz”, “engellemeler” ve “özel yaşam” puan ortalamalarında en yüksek ortalamanın eğitim düzeyi lise ve altı olan turizm sektörü çalışanlarında olduğu görülmüştür. “İşe bağlılık” alt faktör puan ortalaması ise eğitim düzeyi önlisans olan turizm sektörü çalışanlarında en yüksek ortalamaya sahiptir ($\bar{X}_{\text{önlisans}}=2,40$). Eğitim düzeyi arttıkça performans değerlendirme ölçeği puan ortalamasının da arttığı görülmektedir ve en yüksek ortalama lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan turizm sektöründe çalışanlarda hesaplanmıştır.

Çalışmaya katılan turizm sektörü çalışanlarının Mobbing ve Performans değerlendirme düzeyleri bakımından toplam kıdem yılları arasında yapılan karşılaştırma sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Mobbing Ölçeği Alt Faktörleri ve Performans Değerlendirme Ölçeğinin Toplam Kıdem Yıllarına Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Toplam Kıdem (Yıl)	n	Ortalama $\pm$ SS	H	p*	Fark
İş arkadaşları ile ilişkiler	<1	45	1,66 $\pm$ 0,15	253,02	0,001*	1>2,3,4
	1-5	123	1,93 $\pm$ 0,19			2>3,4,5
	6-10	189	1,20 $\pm$ 0,29			4,5>3
	11-15	97	1,45 $\pm$ 0,90			5>4
	$\geq$ 16	42	1,71 $\pm$ 0,36			
Tehdit ve Taciz	<1	45	1,11 $\pm$ 0,29	129,96	0,001*	3,5>1
	1-5	123	1,16 $\pm$ 0,34			3,5>2
	6-10	189	1,54 $\pm$ 0,49			2,3>4
	11-15	97	1,07 $\pm$ 0,24			3>5
	$\geq$ 16	42	1,33 $\pm$ 0,45			5>4
Engellemeler	<1	45	2,27 $\pm$ 0,21	80,48	0,001*	1>2,3,4,5
	1-5	123	1,90 $\pm$ 0,19			3,4,5>2
	6-10	189	2,09 $\pm$ 0,30			4>5
	11-15	97	2,09 $\pm$ 0,18			
	$\geq$ 16	42	2,00 $\pm$ 0,21			
Özel Yaşam	<1	45	2,58 $\pm$ 0,54	28,14	0,001*	1,3,4,5>2
	1-5	123	2,38 $\pm$ 0,58			3>4
	6-10	189	2,82 $\pm$ 0,77			
	11-15	97	2,52 $\pm$ 0,56			
	$\geq$ 16	42	2,70 $\pm$ 0,65			
İşe Bağlılık	<1	45	1,27 $\pm$ 0,62	113,40	0,001*	2,3,4,5>1
	1-5	123	2,32 $\pm$ 0,60			2>3,4,5
	6-10	189	2,04 $\pm$ 0,49			
	11-15	97	1,98 $\pm$ 0,14			
	$\geq$ 16	42	2,05 $\pm$ 0,54			
Performans Değerlendirme	<1	45	3,86 $\pm$ 0,20	13,87	0,008	2,4>1,3
	1-5	123	3,96 $\pm$ 0,14			
	6-10	189	3,88 $\pm$ 0,18			
	11-15	97	3,97 $\pm$ 0,17			
	$\geq$ 16	42	3,93 $\pm$ 0,16			

*p<0,05, SS: Standart Sapma, H: Kruskal Wallis H testi

Tablo 8 incelendiğinde, çalışmaya katılan turizm sektörü çalışanlarının sektörde toplam çalışma yılları dağılımları arasında Mobbing ölçeği alt faktör puanları ve performans değerlendirme ölçeği puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir (p<0,05). Farklılıklar ikili karşılaştırmalar ile belirlenmiştir ve Tablo 8’de verilmiştir. Mobbing ölçeği alt faktörleri olan “iş arkadaşları ile ilişkiler” ve “işe bağlılık” puanlarına ait en yüksek ortalama 1-5 yıl arası turizm sektörü çalışanlarda hesaplanmıştır

(sırasıyla $\bar{X}_{1-5}=1,93$, $\bar{X}_{1-5}=2,32$). “Tehdit ve taciz” ve “özel yaşam” alt faktör puan ortalamaları ise 6-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olan turizm sektörü çalışanlarında en yüksek ortalamaya sahiptir (sırasıyla $\bar{X}_{6-10}=1,54$, $\bar{X}_{6-10}=2,82$). “Engellemeler” alt faktör puan ortalaması 1 yıldan az toplam çalışma süresine sahip turizm sektörü çalışanlarında en yüksek ortalamaya sahiptir ($\bar{X}_{<1}=2,27$). Performans değerlendirme puanında ise toplam çalışma süresi 1-5 yıl ve 11-15 yıl arası olan turizm sektörü çalışanlarında en yüksek ortalamaya sahiptir ($\bar{X}_{1-5}=3,96$, $\bar{X}_{11-15}=3,97$).

Tablo 9. Mobbing Ölçeği Alt Faktörleri ve Performans Değerlendirme Ölçeğinin Güncel Kıdem Yıllarına Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Güncel Kıdem (Yıl)	n	Ortalama $\pm$ SS	H	p*	Fark
İş arkadaşları ile ilişkiler	<1	62	1,79 $\pm$ 0,26	78,84	0,001*	2>1 1>3,4 2>3,4
	1-5	367	1,88 $\pm$ 0,32			
	6-10	41	1,58 $\pm$ 0,07			
	11-15	23	1,43 $\pm$ 0,03			
	≥ 16	3	1,41 $\pm$ 0,00			
Tehdit ve Taciz	<1	62	1,12 $\pm$ 0,30	21,27	0,001*	2>1
	1-5	367	1,34 $\pm$ 0,46			
	6-10	41	1,25 $\pm$ 0,39			
	11-15	23	1,19 $\pm$ 0,36			
	≥ 16	3	1,57 $\pm$ 0,49			
Engellemeler	<1	62	2,23 $\pm$ 0,22	32,13	0,001*	1>2,3,4
	1-5	367	2,03 $\pm$ 0,25			
	6-10	41	2,04 $\pm$ 0,36			
	11-15	23	1,93 $\pm$ 0,11			
	≥ 16	3	2,00 $\pm$ 0,00			
Özel Yaşam	<1	62	2,61 $\pm$ 0,53	8,77	0,067	-
	1-5	367	2,65 $\pm$ 0,71			
	6-10	41	2,38 $\pm$ 0,44			
	11-15	23	2,73 $\pm$ 0,75			
	≥ 16	3	1,92 $\pm$ 0,14			
İşe Bağlılık	<1	62	1,56 $\pm$ 0,84	48,89	0,001*	2,3,4>1
	1-5	367	2,11 $\pm$ 0,49			
	6-10	41	1,98 $\pm$ 0,47			
	11-15	23	2,00 $\pm$ 0,00			
	≥ 16	3	2,00 $\pm$ 0,00			
Performans Değerlendirme	<1	62	3,88 $\pm$ 0,18	26,07	0,001*	3,4>1 4>2,3
	1-5	367	3,90 $\pm$ 0,17			
	6-10	41	3,95 $\pm$ 0,13			
	11-15	23	4,06 $\pm$ 0,12			
	≥ 16	3	4,04 $\pm$ 0,06			

* $p<0,05$, SS: Standart Sapma, H: Kruskal Wallis H testi

Tablo 9’a bakıldığında çalışmaya katılan turizm sektörü çalışanlarının şu anki çalışmış oldukları kurumda çalışma yılları dağılımları arasında Mobbing ölçeği alt faktör puanları (“özel yaşam” hariç; $p=0,067$) ve performans değerlendirme ölçeği puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çalışma yılları arasındaki farklılıkları belirlemek için ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Mobbing ölçeği alt faktörleri olan “iş arkadaşları ile ilişkiler” puanına ait en yüksek ortalama 1-5 yıl arası turizm sektörü çalışanlarda hesaplanmıştır ($\bar{X}_{1-5}=1,88$). “Tehdit ve taciz” alt faktör puanı bakımından ise yalnızca 1 yıldan az çalışanlar ile 1-5 yıl arası çalışanlarda farklılık belirlenmiş olup, 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip olan turizm sektörü çalışanlarında 1 yıldan az çalışanlara göre tehdit ve taciz alt faktör puan ortalaması daha yüksek bulunmuştur. “Engellemeler” alt faktör puan ortalaması 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan turizm sektörü çalışanlarında en yüksek ortalamaya sahiptir ($\bar{X}_{<1}=2,23$). “İşe bağlılık” alt faktör puan ortalaması 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip olan turizm sektörü çalışanlarında en yüksek ortalamaya sahiptir ($\bar{X}_{1-5}=2,11$). Performans değerlendirme puanında ise çalışma süresi 11-15 yıl ve 16 yıl üzeri olan turizm sektörü çalışanlarında en yüksek ortalamaya sahiptir ($\bar{X}_{11-15}=4,06$, $\bar{X}_{>16}=4,04$). Burada 16 yıl ve üzeri turizm sektöründe çalışanların örneklem sayısı yetersizdir ve çalışmada hesaplanan p değerlerinde dikkate alınmamıştır. Buna göre, sektörde çalışma süresi arttıkça performansın da arttığı öngörülmektedir.

Çalışmaya katılan turizm sektörü çalışanlarının Mobbing ve Performans değerlendirme düzeyleri bakımından çalışma durumları (şekilleri) arasında yapılan karşılaştırmaya ait analiz sonuçları Tablo 10’da raporlanmıştır.

Tablo 10. Mobbing Ölçeği Alt Faktörleri ve Performans Değerlendirme Ölçeğinin Çalışma Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Çalışma Durumu	n	Ortalama $\pm$ SS	U	p*
İş arkadaşları ile ilişkiler	Gündüz	421	1,80 $\pm$ 0,33	12985,00	0,013*
	Vardiyalı	75	1,92 $\pm$ 0,21		
Tehdit ve Taciz	Gündüz	421	1,32 $\pm$ 0,45	12864,00	0,002*
	Vardiyalı	75	1,18 $\pm$ 0,35		
Engellemeler	Gündüz	421	2,04 $\pm$ 0,26	12524,50	0,003*
	Vardiyalı	75	2,14 $\pm$ 0,25		
Özel Yaşam	Gündüz	421	2,65 $\pm$ 0,69	13491,00	0,043*
	Vardiyalı	75	2,47 $\pm$ 0,62		
İşe Bağlılık	Gündüz	421	1,95 $\pm$ 0,52	8652,50	0,001*
	Vardiyalı	75	2,48 $\pm$ 0,60		
Performans Değerlendirme	Gündüz	421	3,92 $\pm$ 0,17	13367,50	0,034*
	Vardiyalı	75	3,88 $\pm$ 0,15		

* $p < 0,05$, SS: Standart Sapma

Tablo 10 incelendiğinde, çalışmaya katılanların çalışma durumları arasında Mobbing ölçeği alt faktör puanları ve performans değerlendirme ölçeği puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark elde edilmiştir ($p < 0,05$). Mobbing ölçeği alt faktörleri olan “iş arkadaşları ile ilişkiler”, “engellemeler” ve “işe bağlılık” puan ortalamaları vardiyalı çalışan turizm sektörü çalışanlarında daha yüksek bulunmuştur. “Tehdit ve taciz” ve “özel yaşam” alt faktör puanların da ise gündüz çalışan turizm sektörü çalışanlarında faktör puan ortalamaları daha yüksek elde edilmiştir. Performans değerlendirme ölçeği bakımından değerlendirildiğinde ise gündüz çalışan turizm sektörü çalışanlarının puan ortalaması vardiyalı çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Buna göre çalışma saatleri gündüz olan sektör çalışanlarının performanslarının daha yüksek olduğu öngörülmektedir.

Çalışmaya katılan turizm sektörü çalışanlarının Mobbing ve Performans değerlendirme düzeyleri bakımından gelir durumları arasında yapılan karşılaştırmaya ait analiz sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Mobbing Ölçeği Alt Faktörleri ve Performans Değerlendirme Ölçeğinin Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Gelir Durumu	n	Ortalama ± SS	H	p*	Fark
İş arkadaşları ile ilişkiler	Asgari Ücret	45	1,66±0,15	356,89	0,001*	2>1,3,4 1,3>4
	AÜ-6000	266	2,05±0,22			
	6001-8000	88	1,66±0,13			
	≥8001	97	1,41±0,00			
Tehdit ve Taciz	Asgari Ücret	45	1,11±0,29	102,07	0,001*	2>1,3,4 3>4
	AÜ-6000	266	1,47±0,48			
	6001-8000	88	1,16±0,33			
	≥8001	97	1,05±0,21			
Engellemeler	Asgari Ücret	45	2,27±0,21	189,03	0,001*	1>2,3,4 2>3,4 4>3
	AÜ-6000	266	2,14±0,27			
	6001-8000	88	1,75±0,00			
	≥8001	97	2,00±0,25			
Özel Yaşam	Asgari Ücret	45	2,58±0,54	3,39	0,336	-
	AÜ-6000	266	2,63±0,72			
	6001-8000	88	2,73±0,71			
	≥8001	97	2,52±0,57			
İşe Bağlılık	Asgari Ücret	45	1,27±0,62	103,72	0,001*	2,3,4>1 2>3,4
	AÜ-6000	266	2,19±0,56			
	6001-8000	88	1,98±0,50			
	≥8001	97	1,98±0,14			
Performans Değerlendirme	Asgari Ücret	45	3,86±0,20	42,05	0,001*	3,4>1 3,4>2
	AÜ-6000	266	3,88±0,16			
	6001-8000	88	3,96±0,15			
	≥8001	97	3,99±0,16			

* $p<0,05$, AÜ: Asgari Ücret, SS: Standart Sapma, H: Kruskal Wallis H testi

Tablo 11’de, çalışmaya katılan turizm sektörü çalışanlarının gelir düzeyleri arasında Mobbing ölçeği alt faktör puanları (“özel yaşam” hariç; $p=0,336$) ve performans değerlendirme ölçeği puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Burada gelir düzeyleri arasındaki puan farklılıklarını belirlemek için ikili karşılaştırmalar yapılmıştır ve Tablo 11’de fark olarak gösterilmiştir. Mobbing ölçeği alt faktörleri olan “iş arkadaşları ile ilişkiler”, “tehdit ve taciz” ve “işe bağlılık” puanlarına ait en yüksek ortalama asgari ücret-6000 tl aralığında gelir düzeyine sahip olan turizm sektörü çalışanlarında hesaplanmıştır. “Engellemeler” alt faktör puan ortalaması ise gelir düzeyi asgari ücret olan turizm sektörü çalışanlarında en yüksek ortalama sahiptir

($\bar{X}_{AÜ}=2,27$). Performans değerlendirme puanına bakıldığında gelir düzeyi 8001 tl ve üzeri olan turizm sektörü çalışanlarında en yüksek ortalama hesaplanmıştır ($\bar{X}_{>8001}=3,99$). Buna göre, gelir düzeyi arttıkça performansın da arttığı öngörülmektedir.

3.9. Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Tablo 12’de Performans Değerlendirme Ölçeği ile Mobbing Ölçeği arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan Pearson Korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre iş arkadaşları ile ilişkiler ve performans değerlendirme ölçeği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=-0,290$, $p<0,001$). Benzer şekilde mobbing ölçeği alt faktörleri olan tehdit ve taciz, engellemeler ile performans değerlendirme ölçeği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (sırasıyla $r=-0,264$, $p<0,001$; $r=-0,322$, $p<0,001$). En yüksek ilişki engellemeler ve performans arasında görülmektedir. İlişkinin negatif yönde olmasının anlamı; performans değerlendirme ölçeğindeki azalma, mobbing ölçeği alt faktörlerinde anlamlı bulunan değerlerdeki azalmaya neden olmaktadır. Mobbing ölçeği alt faktörleri olan özel yaşam ve işe bağlılık ile performans değerlendirme ölçeği arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 12. Korelasyon Analizi Sonuçları (n=496)

		Performans Değerlendirme
İş arkadaşları ile ilişkiler	r	-0,290**
	p	0,001*
Tehdit ve Taciz	r	-0,264**
	p	0,001*
Engellemeler	r	-0,322**
	p	0,001*
Özel Yaşam	r	-0,039
	p	0,389
İşe Bağlılık	r	0,005
	p	0,911

** $p<0,01$

Mobbing ölçeği alt faktörlerinde anlamlı bulunan değerlerin performansı nasıl etkilediğini görmek amacı ile çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve Tablo 13’te sonuçları verilmiştir.

Tablo 13. Regresyon Analizi Sonucu

	β	Std. Hata	t	p değeri	%95 Güven Aralığı	
					Alt	Üst
İş Arkadaşları ile İlişkiler	-0,085	0,028	-3,083	0,002*	-0,139	-0,031
Tehdit ve Taciz	-0,032	0,020	-1,591	0,112	-0,072	0,008
Engellemeler	-0,147	0,032	-4,623	0,001*	-0,209	-0,084
Sabit	4,440	0,062	70,693	0,001*	4,288	4,533

Model $R^2 = 0,133$ Model Anlamlılık = <0,001

Bağımlı Değişken: Performans

Tablo 13 incelendiğinde, tehdit ve taciz alt faktörü model içinde anlamlı bulunmazken; iş arkadaşları ile ilişkiler ve engellemeler alt faktörlerinin performans değerlendirme üzerinde etkili olduğu belirlendi (sırasıyla $p=0,002$, $p<0,001$). Mobbing ölçeği alt faktörü olan iş arkadaşları ile ilişkiler puanının 1 birim artması sonucunda performans değerlendirme puanında 0,085 birimlik azalış, engellemeler puanının 1 birim artması sonucunda performans değerlendirme puanında 0,147 birimlik azalış meydana gelmektedir. Analiz sonucuna göre kurulan model anlamlı bulunmuştur ($R^2=0,133$ $p<0,001$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanlar, çalışma hayatında çeşitli mobbing türlerine maruz kalmaktadır. Bunlardan bazıları ırk, renk cins, din gibi çeşitli ayırım yaratan ve mobbinge neden olan davranışlardır ki bunlar insan haklarına aykırılık teşkil etmektedir. Çalışanlar arasında yapılan araştırmaya göre inanç ve fikirlerini beyan etmemenin zarardan korunma açısından daha sağlıklı olduğu fakat bunlardan taviz vermeyeceklerini belirtirken, özel sektör çalışanları bu tür bir mobbinge maruz kaldıklarında işten ayrılma varabilecek tepkiler gösterebileceklerini belirtmektedirler.

Mobbinge uğrayan çalışanlar, mobbing uygulayıcısı ile aynı ortamda çalışmak zorunda kaldıklarında bireysel çözümlere başvuracaklarını, sonuç alamazlarsa ya susup geri çekileceklerini ya da en üst yöneticiyle görüşmeyi tercih etmektedir. Mobbinge uğrayan kamu ve özel sektörde çalışan bazı mağdurların daha savunmacı ve mücadeleci olabilecekleri, haksızlığa karşı daha dirençli ve güçlü durabilecekleri yapılan araştırma ile tespit edilmiştir. Davenport vd. (2003: 67-70), yaptıkları çalışmada mobbingin çalışanlar üzerinde; stres, psikolojik rahatsızlıklar, kazalar, tecrit edilme, mesleki kimlik ve arkadaşlıkların kaybı, işsizlik, iş arama, işsizlik maliyeti, kapasite altı çalışmalara neden olduğunu ortaya koymuştur.

Mobbinge uğrayan hemen hemen her çalışan, sektör ayırmaksızın mobbing uygulayıcısı ile iş dışında bir iletişim kurmak istemediğini belirtmiştir. Bunun nedeni olarak iş hayatında yaşadığı bu baskıcı ve olumsuz durumu iş dışındaki hayatına taşımak istememektedir.

İşte yükselme konusunda engellemelerle karşılaşan çalışanlar arasında yapılan mülakatta kamu çalışanları arasında çoğunlukla yöneticiyle görüşme yapmaya yöneleceği ve buradan sonuç elde edemeyince de hukuksal mücadele ile haklarını arama yollarına başvuracaklarını belirtmektedir. Özel sektör çalışanları yeteneklerine göre iş verilmeyip kariyerleri engellenirse bunu görmezden gelen yöneticilerle görüşüp gerektiğinde işten ayrılmaya yönelmektedir.

Mobbing, sadece uygulandığı çalışanı değil, çalışanın iş yerini, iş arkadaşlarını, ailesini, ülke ekonomisini ve dolayısıyla toplumu olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle mobbing mağduru, ortamdan izole edilmekte, iş ortamında dışlanarak sosyal uyumsuzluklar yaşamaktadır. Bu durum, mağdurun sosyal kimliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Mobbinge uğrayan mağdurların genelinde strese bağlı olarak yaratıcılığının azaldığı, işe yönelik isteksizlik ve tükenmişliğin arttığı, iş performansı ve veriminin düştüğü, motivasyonun ve iş doyumunun olumsuz etkilendiği ve dolayısıyla örgütsel bağlılığın azaldığı görülmektedir.

Mobbing mağduru bireyler artık işyerlerinde çalışamaz duruma gelirler. Örgütler de mobbing sonucu meydana gelen ekonomik ve sosyal sonuçlarla baş başa kalırlar. Örgüt için en önemli faktör olan başarılı insan kaynağı kaybedilirken beraberinde getirdiği takım çalışması ruhunun ve saygınlığının yitirilmesi, ağır ekonomik yükümlülükler gibi birçok olumsuzluk bulunmaktadır. Mobbing sonrası ortaya çıkan bu olumsuz hava örgütü olduğu kadar, toplumu ve ülke ekonomisini de derinden etkilemektedir.

Mobbing mağdurunda zamanla bir takım davranışsal sorunlar da görülebilmektedir. Daha saldırgan, dengesiz ruh hali, uyku bozuklukları ile beraberinde depresif bir ruh haline bürünebilmektedir. Bu durumda arkadaşlarıyla ve ailesiyle ilişkileri ve iletişimi olumsuz etkilenen mağdur, sosyal çevresindeki yerini kaybetmeyle karşı karşıya kalmaktadır. Mobbingin devam etmesi, mağdurun işinden ayrılmasına sebep olabilmekte, erken emeklilik düşüncesi ortaya çıkabilmektedir. Günümüz çalışma koşulları göz önüne alındığında artan işsizlik, sınırlı iş bulma imkanları ve iş güvencesinin yetersizliği düşünüldüğünde, mağdur işten ayrılmaktan vazgeçse bile ciddi baskılar yaşamaya devam etmektedir. Mobbingin mağdur üzerinde yarattığı olumsuzluklar sebebiyle ruhsal ve fiziksel sağlığını yitirmekte olan mağdur, bunları yeniden kazanmak için paralar harcamak zorunda olduğundan mobbingden dolayı bir şekilde ekonomik olarak olumsuz etkilenmektedir.

Mağdurun yaşadığı mobbing süreci son bulsa bile, mağdur psikolojik olarak hayatı boyunca veya uzun süre mobbingin etkilerini yaşamaya devam etmektedir. Türkiye’de mobbinge maruz kalanların Alo 170’e yaptıkları şikayetler üzerinden yapılan istatistik verilerine göre mobbinge dair şikayetlerin en çok özel sektörden geldiği tespit edilmiştir.

İşverenlerin çalışanlarına mobbing uygulamasının sonucunda işyeri zararını en aza indirmek için mobbing uyguladığı kişiyi istifaya zorlayarak ihbar ve kıdem tazminatını ödemek istememektedir. Özel sektör, çalışanlarına fazla mesai ödemesi yapmamak, yasal izin haklarını kullanmasını engellemek gibi olumsuz durumlara maruz bırakırken, kamu kurumları çoğunlukla görev yeri değişikliği, sürekli tutanak tutmak ve yasal hakların kullanılmasını engellemek gibi en başta gelen baskı araçlarını kullanmaktadır. Hakaret, sözlü taciz, kötü muamele, cinsel taciz, iftira ve fiziksel şiddet gibi mobbing araçları kişiyi yıldırmaya yönelik mobbing uygulayıcısı tarafından başvuru yöntemlerdendir.

Mobbing uygulanan çalışanın bu duruma dayanamayarak istifa etmesi sonucu sebep ne olursa olsun kendi isteğiyle işten ayrıldığı için işsizlik sigortasından da yararlanamamaktadır. Çalışanlar arasında var olan mobbingin temelinde, mobbing uygulayan çalışanın hedefinde işverene yakın olabilmek ve performansa yönelik ödeme veya konumlardan daha fazla pay almak yatmaktadır.

Benzer bir çalışmada da aynı bulgulara ulaşılmış ve bu demografik özelliklerin mobbing davranışlarını etkilemediği ortaya konmuştur (Bahçe, 2007: 94-98). Mağdurların çalıştıkları kurumdaki pozisyonlarının da mobbing davranışlarına maruz kalmalarını etkilemedikleri araştırmada ortaya çıkan diğer bir sonuçtur. Bununla birlikte mağdurların lise ya da doktora mezunu olması gibi eğitim özelliklerinin mobbing davranışlarına maruz kalmalarını etkilememesine karşın eğitim düzeyi ile mobbing davranışları arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koyan araştırmalarda vardır (Köse ve Uysal, 2010: 271)

İş arkadaşları ile ilişkilerin performansı doğrudan etkilediği bu araştırma sonucunda ulaşılan önemli bir bulgudur. İş arkadaşlarının birbirlerine olan tutumlarının, davranışlarının kötüye yönelmesi, psikolojik şiddet, tehdit ve taciz olarak tanımlanan mobbinge dönüşmesi neticesinde çalışanların performanslarının düşeceği aşikardır ve çalışmamız da bunu desteklemektedir.

Duman ve Akdemir (2016), çalışmalarında, örgütsel verimsizlik ve performans düşüklüğünün en önemli nedenlerinden biri olan mobbingin, çalışan performansı için önemli bir etken olduğu ve mobbing ile çalışan performansı arasında önemli ve ters yönde bir ilişkinin olduğu tespit etmişlerdir.

Araştırma sonucu gösteriyor ki hem kamu hem de özel sektör çalışanlarının mobbinge maruz kalmaları durumunda yasal haklara başvurmada önce bireysel çözümler üretme yoluna başvurduğu görülmektedir. Bu yolla mobbing uygulayıcısını durduramazsa; kamu çalışanları ya susmayı tercih etmekte ya da hukuki haklarını kullanma yoluna giderken, özel sektör çalışanları öncelikle işten ayrılmayı tercih etmektedir.

Varoğlu (1993) kamu sektörü çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonuçları, Türk kamu sektöründeki iş gücünün devamlılığa yönelik bağlılığı olduğu tespit edilmiştir. Çıkan sonuçlar çıkara dayalı bağlılığın ise istatistiksel olarak bağlılık olarak düşünölemeyeceğini ortaya koymuştur.

Mobbingin daha çok üst yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği anlaşılmakta olup kamu kurumlarında daha çok liyakatsız yöneticilerden kaynaklandığı, özel sektörde ise iş yerinde eşit konumdaki çalışanlar arasında (yatay mobbing) daha üst konum ve statü elde etmek amacıyla uygulandığı belirlenmiştir. Mobbing uygulanması, kamu kurumlarındaki çalışanlar arasında genel olarak zaman zaman işini gerektiği gibi yapmayanlara veya hak etmediği konuma getirilenlere uygulanmasının doğru olduğu savunulurken, özel sektör çalışanları açısından ise çoğunlukla mobbing uygulaması doğru bulmamakla birlikte daha çözüm odaklı yollara başvurulması gerektiği düşünülmektedir.

Mobbinge maruz kalan kişi eğer hala aynı yerde çalışmak zorunda ise yapacağı en iyi şey delil toplamaktır. Gelen mailler, atılan mesajlar, varsa kaydedilen ses ve görüntüler, yaptığı tüm işlerle ilgili belge ve örneklerin kopyası delil olarak saklamalıdır. Yargıya intikal edecek boyutta olursa, tüm bu deliller etkili bir savunma için gerekli olacaktır. Ayrıca mobbinge uğradığını bir yakınına veya arkadaşına bahsetmeli, varsa aynı sorunu yaşayan iş arkadaşlarıyla birlikte bir karşı duruş sergilemelidir.

Kanıt toplamak her zaman mümkün olmayabilir. Örneğin duygusal taciz ve şiddet ile mobbinge uğruyor olabilirsiniz. Bu durumda uğratılan psikolojik ve ekonomik zarara karşı mağdur hem maddi hem manevi dava açmaktan geri durmamalıdır. Yaptırım gücü taştırmaya açık olmakla birlikte çeşitli sendika ve sivil toplum kuruluşları da buna dahil edilebilir. Her ne eylem olursa olsun öncelikle örgütlü bir karşı duruş, mobbing uygulayan kişiye geri adım attırabilir. Mobbingin her sürecinde dayanışma içinde hareket etmek

mobbing uygulayıcısını zayıflatabilir. Toplumsal statüye sahip mobbing uygulayıcılarına dava açmak, gerekirse teşhir etmek etkili bir yöntem olacaktır.

Luthans ve arkadaşlarının (1987) yaptığı çalışma sonucu, örgüte bağlılık yaşı küçük olan bireylerin, yaşça kendilerinden daha büyük olanlara göre örgüte karşı duymuş oldukları bağlılıkları daha azdır. Örgüte bağlılığın, yaş ilerledikçe artmasının sebebi iş bulmalarının zorlaşması ve elde ettikleri haklardan mahrum kalma istememeleridir.

Diğer bir araştırmaya göre ise; kadınların örgüte bağlılığı erkeklerden daha azdır. (Bakan, 2011). Eğitim seviyesi düştükçe örgüte karşı bağlılık artmaktadır. Hrebiniak ve Alutto (1973)'nun yapmış olduğu çalışmaya göre, az eğitim almış ya da hiç almamış çalışanların örgüte bağlılıklarının gelişmiş olduğunu öne sürmektedirler.

Bekar çalışanlar, evli ya da boşanmış çalışanlara nazaran kurumlarına daha az bağlılık göstermektedir. Bekar çalışanlar, yeni bir iş bulduklarında kolay şekilde mevcut işlerini terk edebilmektedirler. Bu konuda yapılan bütün araştırmalarda benzer sonuçlar çıkmıştır (İnce ve Gül, 2005).

Bu sonuçlar çerçevesinde hipotezlerin kabul veya red durumu aşağıda belirtilmiştir:

H₁: İş arkadaşları ile olumsuz ilişkiler iş gücü performansını etkiler (Kabul)

H₂: Tehdit ve taciz iş gücü performansını etkiler (Kabul)

H₃: İş ve kariyer ile ilgili engellemeler iş gücü performansını etkiler (Kabul)

H₄: Özel yaşam iş gücü performansını etkiler (Red)

H₅: İşe bağlılık iş gücü performansını etkiler (Red)

Sonuç olarak belirtmek gerekir ki her çalışan haklarını bilmelidir. Bilinçli bir toplum oluşturarak hem mobbingin uygulama koşullarını ortadan kaldırmak hem de mobbing sonucu birey, aile, toplum ve dolayısıyla ülke için doğacak maddi ve manevi zararı en aza indirmek hedef olmalıdır. Bu bilinçlendirme her iş yerinde dağıtılacak olan mobbingi tanıtan broşürlerle veya mobbingi tanımlayan ve mobbinge karşı atılacak olan adımların

olduğu, önceden belirlenmiş eğitimler yoluyla yapılmalıdır. Mobbingin uygulandığına şahit olan çalışma arkadaşlarının, mağduru savunması ve onunla dayanışma içinde olması, mobbing uygulayanın konumu her ne olursa olsun karşısında durulması en insani ve ahlaki sorumluluklardan biridir. Mobbingin çalışan verimi ve performansını düşürmesi, işletmenin de tamamının performansının düşmesine neden olacaktır. Pazardaki rekabeti sağlayabilmek ve güçlü bir işletme kurarak yönetebilmek için, çalışanların motivasyonunun maksimum yapılması, mobbingin önlenmesi oldukça önemli bir konudur.

Gelecek araştırmalarda örgütsel bağlılık konusunun araştırılması faydalı olacaktır. Performans ve verimliliğin düşüşüne sebep olan mobbing sorunlarının en aza indirilmesi için işverenlerin yönetsel tedbirleri araştırması ve çalışanların eğitim düzeyini artırmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akal, Z., (2011), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: MPM Yayınları.
- Aktan C. C. ve Yay S. (2016). "Öğrenilmiş Çaresizlik ve Değişime Pasif Direnç", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(8) 58-71.
- Akyol, E.M., (2011), *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G., (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi
- Allen, P. (1994), Dil ve Şiddet, (Çev: Özlem Koşar), *Epsilon Yayıncılık*, Kasım, İstanbul.
- Alparslan, A. M., ve Tunç, H. (2009). *Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zeka Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 146-259.
- Altuntaş, C. (2010). *Çalışan Destek Programları*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Argon, T. ve Altay, E., (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Ataay, İ. D., (1990). "İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri", *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Ateşoğlu, L. (2019). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği'nin Geliştirilmesi Ve Performansı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması: Ankara Örneği*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Ayvaişık B., Er N., Kışlak Ş. T. ve Erkuş A. (2000). *Psikoloji Terimleri Sözlüğü İngilizce-Türkçe*, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- Bacal, R., (1999). *Performance Management*, New York: McGraw-Hill Companies.
- Bahçe, Ç. (2007). *Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bakan, İ., (2011), *Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.

- Baltaş, A. Ve Baltaş Z. (1988), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, 6. Basım, İstanbul.
- Barutçugil, İ., (2002). *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer yayınları.
- Basım, N. Ve Çetin, F. (2011). *Yetişkinler İçin Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması*. Türk Psikiyatri Dergisi, 22, 1-12.
- Bayram, L. (2006). *Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme*, Sayıştay Dergisi, 62, 47-65.
- Belikırık, D., (2008). *Asistan Doktorlarda Yıldırma Algısı ve Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Bilgin, K. U., (2004), *Kamu Performans Yönetimi*, Ankara: TODİE.
- Bingöl, D., (1996). *Personel Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bingöl, D., (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Byars, L.L. ve Rue L.W., (2004), *Human Resource Management*. Singapur: McGraw Hill.
- Canman, A. D., (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara.
- Ceylan, A., (1992). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Coşkun, A., (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Litatetür Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.
- Çelik, V., (2015). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Çetin, A., (2015). *’İş Hayatında Yıldırma’nın (Mobbing) Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Bir Kamu Kurumuna Yönelik Araştırma*,’’ Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çalışkan, O., (2005). *Turizm İşletmelerinde Çalışanlara Yapılan Yıldırma Davranışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Çobanoğlu, Ş., (2005). *Mobbing/İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Çukur, C. (2012). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. Çimento Endüstrisi İşverenler Sendikası
- Daniels, A. C., (1989). *Performance Management: Improving Quality Productivity through Positive Reinforcement*, Third Edition, Tucker Georgia, Performance Management Publications.
- Davenport, Noa; Schwartz, Ruth Distler; Elliott Gail Pursell, (2003), *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, O.C. ÖnerToy, (Çev), Sistem Yayınları, İstanbul.
- Davis, K., (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, Çev:Kemal Tosun ve Diğerleri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını
- Duman, M. Ç. Ve Akdemir B. (2016). *Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Akademik Yaklaşımlar Dergisi. Kış 2016, 7(2)
- Elliott, G. P., (2000), *Did You Hear Of Mobbing?*, <http://www.innovations-training.com/articles.html>, (26.05.2022).
- Eraslan, E., (2005). *İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yönetimi Yaklaşımı*. Gazi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi, 20(1)
- Erdoğan, İ., (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:248.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Garavan T. N. ve McGuire D., (2001). *Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality*, *Journal of Workplace Learning*, Vol: 13, No: 4, 2001, s.152. (144-163).
- Gökçe, A.T. (2006). *İşyerinde Yıldırma: Özel ve İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Güldere, P. (2017). *Kamu Üniversitelerinde Mobbing, Çalışanlar ve Örgüte Etkileri. Kamu Üniversiteleri Üzerine İncelemeler*, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Gün, H. (2009). *Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz*, Lazer Yayıncılık, Ankara
- Güngör, M. (2008). *Çalışma hayatında psikolojik taciz*, Derin Yayınevi, İstanbul.
- Güzel, A. ve Ertan, E., (2007). “İşyeri Sendika Temsilcisine Yönelik Psikolojik Taciz ve Kötüniyet Tazminatı (Karar İncelemesi)”, Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı: 16, İstanbul.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A., (1973), ‘Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment’, Administrative Science Quarterly, 555-573.
- İçli, T. G., Öğün, A. ve Özcan, N. (1995), *Ailede Kadına Karşı Şiddet ve Kadın Şuçluluğu*, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
- İnce, E. (2012). İşyerlerinde Korkulu Bir Düş Mobbing, Secretcv.com Yayınevi
- İnce, M. ve Gül, H., (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Konya, Çizgi Kitabevi
- Jordan, K. (2009). *Performans Değerlendirme Harvard Business School Press Pocket Mentor*, Çev: Melis İnan, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kalenderoğlu, F. N., (2007). *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme*, Anadolu Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Karacaoğlu, K., (2006). *İşyerinde Yıldırma KKTC’deki Sağlık Sektöründe Çalışlara Yönelik Bir Araştırma. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25–27 Mayıs*, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum.
- Karakale, B. (2011). *Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri. Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (s. 27). Yalova: Yalova Üniversitesi.
- Karip, E. (2015). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kaya, N. Ve Taştan, N. (2020). *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KÜSBD)*, 10(2), Temmuz 2020, 297-312.

- Kaukicinen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo A. Ve Logerpetz, K., (2001). *Overt and Covert Aggression In Work Settings In Relation To The Subjective Well Being Of Employees. Aggressive Behaviour*. Vol.27, 360–371.
- Kırel, Ç., (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1806, Eskişehir.
- Kochanski, J., (1997). *Six companies share their insights: the challenges in applying competencies*, *Compensation and Benefits Review*, Vol: 29, No: 2, 1997, s.66. (64-75).
- Kocacık, F., (2004), *Aile İçi İlişkilerde Kadına Yönelik Şiddet*, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, No: 93, Ocak: 11-12.
- Köse, S. ve Uysal Ş. (2010), *Kamu Personelinin Yıldıрма (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1).
- Laleoğlu, A. Ve Özmete E., (2013). *Mobbing Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması*. Sosyal Politika Çalışmaları Yıl: 13 Sayı: 31 Temmuz-Aralık.
- Leymann, H., (1996). *The Content and Development of MOBING at Work European Journal Of Work And Organizational Psychology*. Vol.5, No.2, 165–184.
- Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L., (1987), ‘*Organizational Commitment: Analysis of Antecedents*’, *Human Relations*, 40 (4), 219-235.
- Marelli, A. F., Tondora, J. Ve Hoge, A. M., (2005). *Strategies For Developing Competency Models, Administration and Policy in Mental Health*, 32, 5/6, 2005.
- Mathisen, G.E., Einarsen, S., Mykletun, R., (2011). *The Relationship Between Supervisor Personality, Supervisors’ Perceived Stress and Workplace Bullying*, *Journal of Business Ethics*, 99(4), 637-651.
- Oberg, W., (1972). *Make Performance Appraisal Relevant*, *Harvard Business Review*, 50(1), (Ocak-Şubat), s. 61-68.
- Olweus, D. (1993). *Bullying at School. What we Know And What We Can Do.*, Erişim: 03.05.2022, <http://www.leymann.se/English/frame.html>

Özçelik, G. ve Ferman M., (2006). *Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Contexts*, Human Resource Development Review Vol: 5, No: 1, March 2006: 72-91.

Özdemir, E., (2002). *Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi*. Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi. 4(2), 2002.

Özdemir, E. (2006), *İş Sözleşmelerinden Doğan Uyuşmazlıklarda İspat Yükü İspat Yükü ve Araçları*, İstanbul.

Özen, S. (2007). *İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri*. “İş,Güç” Endüstri, 9(3), Sayfa:5.

Özgen, H, Öztürk, A. ve Yalçın, A., (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Yayınları.

Özgen, H. ve Yalçın, A., (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*, Adana: Nobel Yayınevi.

Özutku, H., (2010). *Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Pakdil, F., (2001). *Performans Değerleme*, Kalder Forum Dergisi, Yıl:1, Sayı:2 , s.23-28.

Riggio, R. E., (2003) *Introduction to Industrial /Organizational Psychology*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Polat, O., (2010). *Şiddet*. Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları, 22(1).

Sabuncuoğlu, Z., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

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

Spencer, L .M. ve Spencer, S.M., (1993). *Competence at Work*, New York: Wiley, s.9-13.

- Şimşek, B., (1999). *Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(3), 69–86
- Taşkın, A. (2012). *Mobbingin Benzer Kavramlardan Farkı*. Sicil İş Hukuku Dergisi, 28.
- Thomas, M., (2015). *Bullying Among Support Staff in a Higher Education Institution*. Health Education.
- Tınaz, P., (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. 1.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2008). *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: 2. Baskı, Beta Basım.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Tınaz, P., ve Karatuna, I. (2010). *İşyerinde Psikolojik Taciz*. Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma.
- Tortop, N., Aykaç, B, Yayman, H ve Özer A., (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tutar, H. (2004). *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*. Ankara: Barış Kitap.
- Türker, N., (2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uyargil, C., (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayını, No:262
- Uyargil, C., (2008). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- UYARGİL, Cavide, (2013a), *Performans Yönetim Sistemi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Uzunçarşılı, Ü., ve Yoloğlu, N. (2007). *Mobbing/İşyerinde Duygusal Taciz: Ulusal ve Uluslararası Boyutu ile Çatışma Yüklü Bir İletişim Biçimi*, Öneri Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7,1-8
- Ünal, A., (1998). *Performansa Dayalı Ücret*. Ankara: Kamu İş Sendikası Yayını.

- Ünsal, A., (1996). *Genişletilmiş Bir şiddet Tipolojisi*, Cogito. Sayı 6-7. Kış-Bahar. s.29-36.
- Varoğlu, D., (1994), *"Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri"*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi.
- Westhues, K. (2002). *At The Mercy of MOB. Occupational Health and Safety*. 18.8, 5-32.
- Whitney, I. ve Smith, P.K. (1993). *A survey of the nature and extent of bullying in junior, middle and secondary Schools*. Educational Research 35, 3-25.
- Williams, R. S., (1998). *Performance Management: Perspectives on Employee Performance*, London: International Thomson Business Press.
- Yatkın, A., (2008). *Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri*, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- Yıldız, S. M. (2015). *Lider Üye Etkileşimi İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*.
- Yücetürk E. Elif (2005). *Türkiye’de İş Yaşam Kalitesi ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing)*. İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Yıl.20, Sayı.231, Haziran 2005.
- Yılmazer, A., (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- YUMUşAK, Sedat, (2008), *"İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması"*, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt;13, Sayı;3, ss.41-251.
- Yüksel, G. (1997). *Sosyal beceri envanterinin Türkçe’ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması*, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi 2(11), 39-48.
- ZAPF, Dieter, (1999), *"Organisational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying At Work"*, International Journal of Manpower, Cilt; 20, Sayı; 1/2, ss.70-85.



EKLER

EK-A: Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yapmakta olduğum yüksek lisans tez araştırmam kapsamında kullanılacak olup tüm bilgiler gizli tutularak istatistiksel ortamda, toplu olarak değerlendirilecek ve dolayısıyla katılımcıların bilgileri ve işletme isimleri araştırmada kullanılmayacak, sorulara vereceğiniz cevaplar bu kapsam dışında başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır.

Sorulara herhangi bir baskı olmadan, kendi özgür iradeniz ile cevap vermeyi kabul ediyorsanız aşağıdaki soruları cevaplayabilirsiniz.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Sekhran MIKIEVA

1. Cinsiyetiniz

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

2. Yaşınız

- ☐ 20 yaş altı
- ☐ 20-30 yaş
- ☐ 31-40 yaş
- ☐ 41 ve üzeri yaş

3. Medeni Durum

- ☐ Evli
- ☐ Bekar

4. Eğitim Durumu

- ☐ Lise ve altı
- ☐ Ön Lisans
- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek Lisans/Doktora

5. Kıdem Durumu

- ☐ 1 yıldan az
☐ 1-5 yıl
☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl
☐ 16 yıldan fazla

6. Şu anki Kurumda Çalışma Yılı

- ☐ 1 yıldan az
☐ 1-5 yıl
☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl
☐ 16 yıldan fazla

7. Çalışma Şekli

- ☐ Gündüz
☐ Vardiyalı çalışma

8. Ücret Durumu

- ☐ Asgari ücret
☐ Asgari ücret – 6000 TL arası
☐ 6001 TL – 8000 TL arası
☐ 8001 TL ve üstü

1. Bölüm: Mobbing

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İş arkadaşlarım ben yokmuşum gibi davranırlar					
İş arkadaşlarım benimle yüksek ses tonuyla konuşurlar					
İş arkadaşlarım arkamdan konuşur					
İş arkadaşlarım ile düşmanca ilişkilerim vardır					
İş arkadaşlarım beni azarlamak için bahane ararlar					
İş arkadaşlarımdan beni boykot ettiklerini düşünüyorum					
İş arkadaşlarımdan beni reddettiğini ve bana arkadaşça olmayan tavırlarla yaklaştıklarını düşünüyorum					

İşte aşağılayıcı sözlerin hedefi haline geldiğimi düşünüyorum					
Çevremde düşmanca bir havanın olduğunu hissediyorum					
Çalışırken kendimi çok kaygılı hissediyorum					
İş arkadaşlarım tarafından izlendiğimi düşünüyorum					
İş arkadaşlarımla benimle ilgili olarak dedikodu yaptıklarını düşünüyorum					
Saygısızca davranışların hedefi haline geldiğimi düşünüyorum					
İş arkadaşlarım tarafından günah keçisi ilan edildiğimi düşünüyorum					
İş arkadaşlarımla sürekli bana baktığı izlenimine kapılıyorum					
Molalarda yalnız kalıyorum					
Kimsenin beni dinlemediğini düşünüyorum					
İş arkadaşlarımdan yazılı tehditler alıyorum					
Hafif derecede fiziksel şiddete maruz kalıyorum					
Cinsel tacize maruz kaldığımı düşünüyorum					
Cinsel içerikli kabaca şakalara maruz kalıyorum					
Dış görünüşüm ile dalga geçiliyor					
İş arkadaşlarım kişisel eşyalarımı zarar veriyor					
İş arkadaşlarımdan telefonla tehditler alırım					
Uzmanlık gerektirmeyen basit işler bana verilir					
İş için kullandığım araç gereçler bana haber verilmeden kaldırılır					
Benim uzmanlık alanıma uygun olmayan işler bana verilir					
Aldığım ücrete uygun olmayan işler bana verilir					
Gereksiz işler ilgili olarak çalışmam istenir					
Kariyerimin yönetim tarafından engellendiğini düşünüyorum					
Yetenek gerektirmeyen işler bana veriliyor					
Kariyer gelişiminin kasten engellendiğini düşünüyorum					
Siyasi görüşlerim eleştiri odağı haline geliyor					
İş arkadaşlarımla özelime girdiğini düşünüyorum					
İş arkadaşlarım benim özel yaşamımla ilgili olarak gereksiz eleştirilerde bulunuyorlar					
İş arkadaşlarım benim dini inançlarımla ilgili olarak eleştirilerde bulunmaktadırlar					
Hiçbir şey işten daha önemli değildir					
İşim benim için her şeyden önce gelir					

İkinci Bölüm: Performans

Aşağıdaki özelliklerden size en uygun olanını işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Sabırlı biriyim.					
Soğukkanlı olabilirim.					
Dürüst biriyim.					
Güvenilir biriyim.					
Kılık kıyafetime gösterdiğim özenle kurumu temsil ederim.					
Her zaman temiz giyinirim.					
Her zaman düzenli biriyim.					
İşi ile ilgili talimatlara uyarım.					
Verilen işi zamanında bitiririm.					
Kaynakları etkin kullanırım.					
Verilen görevleri sahiplenirim.					
Hizmet sunumuna özen gösteririm.					
İşimi istenilen kalitede yaparım.					
Mevcut sorumluluklarımı bilirim.					
Görev alanımın sınırlarını bilirim.					
Kullandığım araç, gereç ve malzemeleri korurum.					
İşlerimi yaparken çevremi düzenli tutarım.					
Hijyen kurallarını bilirim.					
Hijyen kurallarını uygulayım.					
Kullandığım malzemelerde tasarruf yaparım.					
İşlerimi önem ve aciliyet durumuna göre sıraya koyabilirim.					
Yaptığım işin sonuçlarını takip ederim.					
Davranışlarımdaki kalite ile kurumu temsil ederim.					
Çalışma saatlerine uymada hassasiyet gösteririm.					
Amirlerime karşı saygılıyım.					
Çalışma arkadaşlarıma karşı saygılıyım.					
Hizmet alanlara karşı saygılıyım.					
Disiplin kurallarına uyarım.					
Takım çalışmasına yatkınım.					
Takım çalışması gerektiren işlerde üzerime düşen işleri zamanında tamamlarım.					
Diğer çalışanlar ile iş birliği içinde çalışırım.					
Bilgi, beceri ve deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşırım.					
Çevremle sağlıklı iletişim kurabilirim.					
İşimi daha iyi yapma konusunda almam gereken eğitimlere katılmaya istekliyimdir.					

Değişikliklere karşı kısa sürede uyum sağlarım.					
Öğrendiklerimi işime yansıtırım.					
Bilgiyi kullanma yeteneğim vardır.					
Yaratıcıyım.					
Düşüncelerimi anlaşılır bir şekilde ifade edebilirim.					
Etkin iletişim kurarım.					
İnsanların isteklerini karşılayabilirim.					
Yaptığım işle ilgili bilgi düzeyim iyidir.					
İş sağlığı ve güvenliği kurallarını bilirim.					
İş sağlığı ve güvenliği kurallarını uygulayırım.					
Görevimle ilgili her türlü ekipmanı kullanabilirim.					



EK-B: Etik Kurul Kararı

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURULU KARAR SURETİ**

Toplantı Tarihi : 21.07.2022
Toplantının Yeri: Nişantaşı Üniversitesi Toplantı Odası
Toplantı Sayısı : 2022/32
Toplantı Saati : 14:00

Gündem:

Gündem2. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Sekhran Mıkıeva'nın "İşletmelerde Mobbing ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Turizm Sektörü Örneği" adlı çalışmasının görüşülmesi.

Kararlar:

Karar2. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Sekhran Mıkıeva'nın "İşletmelerde Mobbing ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Turizm Sektörü Örneği" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurulu Yönergesi hükümleri gereğince etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmaması nedeniyle **uygunluğuna** oy birliği ile karar verildi.

Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Başkan