

## Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Meral ÇALIŞ DUMAN<sup>1</sup>

Bünyamin AKDEMİR<sup>2</sup>

### Özet

Mobbing, son zamanlarda örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış üzerinde çalışanların sıkça araştırdığı ve iş yerlerinde çoğu çalışanın bildiği ve kullandığı bir kavram haline gelmiştir. Yıldırma, bastırma, yok sayma, bezdirme veya psikolojik şiddet olarak ifade edilebilen mobbing, birçok olumsuz sonucu beraberinde getiren bir işyeri kâbusudur. Bu olumsuz sonuçlardan biri de hiç şüphesiz ki çalışanın performansı ile ilgilidir. Bu araştırma, işyerinde mobbing ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin varlığını sorgulamak amacı ile yapılmıştır. Konunun özellikle son yıllarda artan önemi dikkate alınarak araştırmada mobbing, performans ve bunlar arasındaki ilişki açıklanmış ve buna ek olarak Türkiye’de iletişim sektöründe faaliyet gösteren Malatya ilindeki bir iletişim ve çağrı merkezinde çalışan 460 müşteri temsilcisi üzerinde anketler aracılığıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, 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 edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Performans, Mobbing-Performans İlişkisi

### A Research for Determining the Relationship between Mobbing and Employee Performance

### Abstract

Mobbing has become a term which employees who have work on organizational psychology and organizational behavior search and most employees have known and used in work places. Mobbing which can be expressed as intimidation, suppression, ignoring, harassment or psychological violence is a workplace nightmare which brings many negative consequences. One of these consequences is undoubtedly related to the performance of the employees. In this research, the relationship between mobbing and employee performance in the workplace is performed to querying entity. In recent years, especially considering the growing importance of the issue, mobbing, performance and the relationship between these were explained and a search was additionally made via surveys implemented over 460 customer representatives who operate in the communication sector in Turkey and work in a communication and call center in the city of Malatya. In the result of the study, mobbing which is one of the most important causes of organizational inefficiency and poor performance has been identified as an important factor to employee performance and a significant negative correlation between employee performance and mobbing has been determined.

**Keywords:** Mobbing, Performance, Mobbing-Performance Relationship

<sup>1</sup> Öğr. Gör., İnönü Üniversitesi, Akçadağ MYO, İşletme Yönetimi Programı, meral.calis@inonu.edu.tr

<sup>2</sup> Doç. Dr., İnönü Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, bunyamin.akdemir@inonu.edu.tr.

## 1. Giriş

Son yıllarda artan rekabet, küreselleşme ve çevre koşullarının gittikçe daha da zorlaşması işletmeleri derinden vurmuş, çatışma ve stres yerleri haline getirmiştir. Bu durumun işletmeler ve çalışanlar açısından çeşitli sonuçları olmuştur, olmaktadır. Mobbing de bu sonuçların arasındadır. Çok değil, bundan birkaç yıl öncesine kadar yapılan çalışmalarda kimsenin bilmediği mobbing kavramı, bugün çalışma hayatının en astından en üstüne kadar tüm çalışanların sıkça kullandığı bir kavram olmuştur. Mobbingi yaşayan yaşamayan, bilen bilmeyen herkes, işyerinde mobbinge uğradıklarını söylemekte, kendilerine yapılan kötü bir davranışı direk olarak mobbingle bağdaştırdıkları görülmektedir.

Her ne kadar iş hayatında Taylorizmin ölmediği savunulsa da, insanlar değişen ve gelişen hayat standartları ve imkânları sayesinde iş dünyasının en değerli sermayesi olduklarının artık farkındadır. Yöneticiler, insan kaynakları departmanları ve örgüt psikolojisi üzerine çalışanlarda insan kaynağının önemine odaklanmış, çalışanların performansını arttıran ve azaltan her türlü faktörü incelemeye almışlardır. Bilinmektedir ki, çalışanlar artık yönetime katılmak, sorumluluk almak, kendini ifade etmek, değerli olduğunu hissetmek ve yaptığı işin saygın bir iş olduğunu bilmek istemektedir. Her işletmenin ve her bireyin yaşayabileceği mobbing ise bu değerleri önemsemeyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mobbing, yıldırma, bezdirme, bastırma, yok sayma, psikolojik şiddet, görmezlikten gelme, psiko-terör adı her ne olursa olsun, iş yerinde bir veya daha fazla kişiye sistematik bir şekilde yapılan her türlü kötü muameledir. Mobbing olgusunun etkileri çeşitlidir; örgütsel çatışma, örgütsel bağların zayıflaması, işgören devrinin artması, iş tatminsizliği yaratması, işletmeye karşı sinik duyguları doğurması ve benzerleri örnek verilebilir. Bulaşıcı bir hastalık gibi olan mobbingin en önemli etkilerinden biride performans üzerinedir. Performans, bir işi yapan bireyin, grubun veya teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır. Yapılan herhangi bir işteki başarının derecesidir. Mobbing, örgütlerde çaresiz, mutsuz ve endişeli insanların çoğalmasına ve organizasyon performansının azalmasına neden olmaktadır. Bir birey ya da bir grubu hedef almasına rağmen mobbing, işletmeye yüklediği yüksek maliyetlerin yanında kurumsal imajı da zedelemektedir. Böylece çalışanların, huzursuz iş ortamında performansı ve verimliliği düşmekte ve daha iyi yönetilen işletmelere kaçmaya başlamaktadır.

Bu açıklamalar neticesinde, araştırmada ilk olarak mobbing ve iş performansı ile ilgili teorik açıklamalara yer verilmiş daha sonra ikisi arasındaki ilişki, literatürdeki çalışmalara dayanarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma kısmında ise, 2.500 çalışanıyla

Türkiye'nin en büyük çağrı merkezlerinden biri olan Malatya ilindeki bir işletmenin, (mobbingin hassas ve etik kapsamında bir konu olmasından işletme adının kullanılması istenmemiştir) 460 müşteri temsilcisi üzerinde anketler aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Bu verilere göre, çalışanların yaşadığı mobbing ile performansları ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

## 2. Mobbing

Mobbing kavramının kökeninde ki, Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan “düzensiz kalabalık, çete” anlamına gelmektedir (Tınaz, 2013: 145). Mobbing kelimesini ilk kez Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz, hayvanların bir yabancı hayvanı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır (Davenport vd, 2003: 3). Daha sonra, Doktor Heinneman ve günümüzdeki anlamıyla ilk kez Heinz Leymann tarafından 1980 yılında kullanılmıştır (Çobanoğlu, 2005: 28; Cornoiu ve Gyorgy, 2013: 709).

Mobbing, işyerinde ki bir kişiye, bir ya da birkaç kişi tarafından yapılan sistematik, etik olmayan ve düşmanca davranışlar (Leyman, 1990: 120) veya kişiye tacizle, zorbaca ve saldırganca davranılarak onu sosyal ilişkilerden dışlamak ya da işyerindeki statüsünü, kapasitesinin altında işler vererek küçük düşürmek (Zapf ve Gross, 2001: 498) olarak tanımlanabilir. Yine Field, (1999), mobbingi, mağdurların kendilerine olan güvenine ve öz-saygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlarken, Salin (2001) bu saldırgan davranış açısından hedefteki kişinin kendisini savunmakta güçlük çektiğini ve bu bağlamda da çatışmadan farklı olduğuna dikkat çekmektedir. Bu davranışın altındaki neden, üstünlük kurmak ve yok etmek arzusudur. Field'in mobbing tanımında, mobbingcilerin davranışlarının sonuçlarını inkâr etmesi de bulunmaktadır (Einarsen, 2000: 379).

Mobbing, işgörenlere üstleri, astları ya da eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her çeşit kötü muamele, tehdit, şiddet ve aşağılama (Tutar, 2004: 11) mağdurların kendilerine olan güvenine ve öz saygısına karşı yapılan sürekli ve acımasız bir hücumdur (Field, 2008). Bununla birlikte, mobbing çoğunlukla sözel saldırganlık olup, nadir olarak fiziksel şiddet içermektedir (Einarsen, 2005: 19). Bazen mobbing ile bullying kavramları birbirine karıştırılır. Fakat birbirinden farklıdır. Bullying, içinde fiziksel şiddeti de barındıran, mobbing daha sofistike tavırların takınıldığı, fiziksel olmayan ruhsal baskı ve

yıldırma politikalarının benimsendiği ve yetişkinler arasındaki işyeri ruhsal ortamını tanımlamada kullanılmaktadır (Einarsen, 2000: 383; Demir, 2009: 100).

Bir durumun mobbing sayılabilmesi için, olumsuz davranışların son altı aydan beri sürekli tekrarlanması (Leymann, 2007; Cemaloğlu, 2007: 79), saldırıların işyerinde gerçekleşmesi, davranışların ısrarla yapılması, saldırgan ile kurban arasında bir güç dengesizliğinin varlığı ve kurbanın bu davranışlardan olumsuz etkilenmiş olması gerekmektedir (Yüçetürk, 2012: 137-138). Bu davranışlar, düzenli olarak, haftalık, belki günde birkaç kez ve altı ayı aşan süre içinde tekrarlanması bir ölçüt olarak kabul edilir (Hecker, 2007: 440; Leymann, 1996: 165). En sık görülen ölçüm araçları da, Leymann'ın Psikolojik Terör Tipolojisi (LIPT) ve son zamanlarda da Einarsen'in Negatif Davranış Anketidir (NAQ) (Leymann, 2007; Gül, 2009: 516). Leymann (1996: 170), araştırmalarının sonunda belirlediği 5 farklı grup ve bu grupları oluşturan 45 farklı davranış tipolojisi açıklamış, bu grupları, mağdurun iletişim kurma, sosyal ilişkileri, itibar ve saygınlığı, mesleki durumu ve fiziksel sağlığını hedef alan davranışlar şeklinde sınıflandırmıştır.

Her sosyal ve psikolojik olayda olduğu gibi, mobbing de bir süreci takip eder (Tutar, 2004: 107). Mobbing, duygusal saldırıların giderek arttığı (Demirci vd., 2009: 16) ve önlem alınmazsa kurbanların açık bir şekilde çaresiz kaldığı bir sürece sahiptir (Shallcross vd., 2008: 3). Leymann, mobbing sürecini, anlaşmazlık aşaması, saldırganlık aşaması, kurumsal güç aşaması, tanımlama aşaması ve işine son verilme aşaması olarak beş aşamada sınıflandırmıştır (Leymann ve Gustafsson, 1996: 251-275). Bu süreç içerisinde, mobbinge maruz kalan kişiler fiziksel ve psikolojik olarak birtakım zararlar görürler. En sık görülen etkiler; stres, kaygı, endişe, gerilim, güven ve saygınlık kaybı, sosyal dışlanma hissi, baş, sırt ve karın ağrıları, depresyon ve iş performansında düşüş (Akbıyık, 2013: 35), mide ve bağırsak sorunları, depresyon alkol ve ilaç alışkanlığı, örgütten kaçma alışılmadık korkular, panik ataklar, kalp krizleri, kazalar, intihar girişimleri olarak sıralanabilir (Davenport vd., 2003: 15).

Mobbing herkesin başına gelebilir (Leymann ve Gustafsson, 1996: 255) fakat yapılan araştırmalar, mobbinge maruz kalan kişilerin çalışma hayatlarında zeka, dürüstlük, yaratıcılık, başarı gibi bir çok olumlu özellik gösteren duygusal zekası yüksek kişiler (TBMM Komisyon Raporu; 2011: 4) ilave olarak, farklı ve dikkati çeken kişiler, psikolojik ve/veya fiziksel tacizle daha önce karşılaşmış kişiler oldukları görülmektedir (Smith vd., 2003: 180) Mobbing saldırganları ise, genelde statüsünü kaybetmekten korkan, kıskanç ve duygusal zekadan yoksun kişiler olup, algı yetenekleri, savunma ve yenme içgüdüleriyle davrandıkları için, saldırılara sürekli açık bulunmaktadır (Çobanoğlu, 2005; 35). Namie (2003: 4-6) bu

saldırganları, uyguladıkları taciz taktiklerine göre bağırıp çağıran tacizci, sürekli eleştiren tacizci, iki yüzlü yılan tacizci ve kontrol hastası tacizci olarak dört gruba ayırmaktadır. Bu süreçte bir de izleyiciler vardır. Mobbing olgusunu fark eden ve bu süreci gözlemleyen kişilerde, bu sürecin bir parçası haline gelir.

Mobbingin nedenleri çeşitlidir. Zayıf yönetim, kavgacı kişilik, aşırı iş yükü, yöneticinin yetersiz ve ilgili olmayan eğitimi, iş yetiştirme baskısı, yöneticinin aşırı iş düzeni ve kuralcılığı, işin ve ortamın stresli oluşu, yetersiz gelir düzeyi, stresli meslektaşlar, sayı ve nitelik olarak yetersiz personel, elverişsiz örgütsel kültür ve iş güvensizliği, etik dışı davranışlar sergileyen ve adil olmayan işyerleri ve kötü iletişim sonucu ağır sonuçlarla mobbing meydana gelebilir (Shallcross, 2003: 7; Cogenli ve Barli, 2013: 1176).Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, mobbing örgütlere önemli bir kan kaybettirmektedir (Ertürk ve Cemaloğlu, 2014: 3670). Örgütlerde, ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Örgüt kültürü değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları, işten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet, işten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük, çalışanlara ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleri bu kayıplar arasındadır (Sandvik, 2003: 473; Tınaz, 2006: 25-26). Mobbingin yıkıcı etkileri göz önüne alındığında, küçük düşürücü davranışlara maruz kalan bireylerin örgütte kalması mümkün değildir ve işyerinden herhangi bir suçu olmaksızın ayrılmaktadır (Szigety, 2012: 419). Örgütteki çalışma huzurunun bozulması, mobbinge maruz kalan işgörenlerin iş veriminin düşmesi, görevini ve işini gereği gibi yapamamasından ya da hatalı yapmasından dolayı örgütlerin zayıflamasına neden olmaktadır (Bozbel ve Palaz, 2007: 70). Gelişen olayların doğal sonucu olarak örgüte bağlılık ve işe bağlılık tutumlarında önemli ölçüde bir düşüş yaşanmakta ve çalışanlar arasındaki uyum bozulurken, tam bir güvensizlik ortamı oluşmaktadır (Tetik, 2010: 86).

### 3. Çalışan Performansı

Performans, bir işletme hakkında konuşulurken dikkate alınması gereken en önemli faktörlerden birisidir. Her işletme insanların performanslarını arttırma ve çekici hale getirmenin önemini farkındadır fakat çok azı işgörenlerin kendilerinden ne istediğini ve ne ile meşgul olmak istediğini tanımlamaya çalışır (Bedarkar ve Pandita, 2014: 107). Halbuki bugün, işletmelerin en yüksek performansa ulaşması ve örgüt başarısı için, sürekli büyüme, değişen pazar koşulları (Vosloban, 2012: 660) rekabet üstünlüğü sağlama, çalışan performansı

ile örgütsel performans hedeflerinin uyumlaştırılması bir koşul haline gelmiştir (Işığışık, 2008: 3; Uyargil, 2013a: 4).

Performans kavramı, belirlenmiş bir zaman içinde yürütülen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesi (Tutar ve Altınöz, 2010: 201), iş ile ulaşılmak istenen amaç yönünde, bireyin ya da grubun, kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesi (Çöl, 2008: 39) genel anlamda ise, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve nitel olarak belirleyen bir ölçüt olarak tanımlanabilir (Akal, 2015: 179). İşletmeler açısından performans, görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Pugh, 1991: 7-8). Çalışan performansı ise, işgörenlerin alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak değerlendirilmektedir (Rousseau ve McLean, 1993). Araştırmacılar, iş yerinde performansı oluşturan üç tür davranış olduğunu savunmaktadır. Geleneksel bir iş tanımındaki görevlerin çoğunu yerine getirme olan görev performansı, talep edilmediği halde diğerlerine yardımda bulunmak, saygılı ve olumlu davranışlar sergilemek olan vatandaşlık ve örgüte zarar veren eylemlerden kaçınmak şeklindeki davranışlardır (Robbins ve Judge, 2013: 565).

İşletmeler için öncelikli öneme sahip olan performans bireysel performanstır. Çünkü bir işletme ancak çalışanların gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Çöl, 2008: 39). İşgörenin yüksek bir performans sergilemesi ise kendini işletmeye bağlı hissetmesine, güçlü duygular oluşturmaya ve iyi bir motivasyona bağlıdır. Performans yönetiminin temel amaçlarından biri de budur. Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi beklenen amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2004: 334). Performans yönetimi, organizasyon etkinliğinde kritik bir faktördür. Çünkü insan kaynağı, yönetim başarısının anahtar sürecidir (Gruman ve Saks, 2011: 123). Fakat uygulamada işler her zaman teorideki gibi mükemmel olmamaktadır. Çünkü işin içinde insan varsa belirsizlikte her zaman olmaktadır. Günümüzde işletmelerde insan kaynakları yönetimi ve işgören performanslarını iyileştirmeyi engelleyen faktörlerden bazıları şunlardır; yönetimin yetenekli işgücünden istifade edememesi ve değişim gereksiniminin farkına varması için zamanın sınırlı olması, performans değerlendirme, tanınma ve ödül sistemleri ile öncelikli amaçlar arasında bağlantı kurulmaması (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 19), yöneticilerin liderlik becerilerine

sahip olmaması, kontrol edici, baskıcı veya kısıtlayıcı bir üst algısının oluşturulmasıdır (Scott ve Bruce, 1994: 584). Ayrıca, işgörenlerin işletme içerisinde yaşadığı, engellenme, hayal kırıklığı, işletmeye karşı güvenin azalması, adalet algısındaki yetersizlik düşüncesi, işgörenlerin kararlara katılmaması, sinizm, nepotizm ve mobbing işgörenlerin bireysel performanslarını olumsuz şekilde etkilemektedir (Einarsen ve Raknes, 1997: 748; Candan, 2013: 189).

#### 4. Mobbing ve Çalışan Performansı İlişkisi

Örgütsel yaşamda, mobbing davranışlarının mağdur üzerinde yarattığı en önemli etkilerden birisi iş performansında gözlenmektedir. Süreç içerisinde mağdurlar kendilerini genelde yalnız ve çaresiz hissetmektedir (Davenport vd., 2003: 63). İş hayatına girmiş birçok kişi zamanın büyük bir çoğunluğunu ailesi ve arkadaşlarından ziyade işyerinde geçirmektedir. Bu nedenle psikolojisi üzerinde iş ortamı büyük bir etkiye sahip olabilmektedir. İşini seven, başarılı olan çalışan mobbing ile karşılaştığında amaç ve değerlerini kaybedebilir, işini yapmak istemeyebilir. Böylelikle sağlık sorunları oluşur, performansları ve iş tatminleri düşer, kendilerine güvenleri azalır, hatta kişinin kariyer planlaması bile değişebilir (Zapf, 1999: 70-85; Mathisen vd., 2011: 639).

Mobbing örgütte verimliliğin azalmasına, kurumsallaşmanın engellenmesine, gereksiz harcamaların yapılmasına, personel, zaman ve işgücü kaybına neden olmaktadır (Gün, 2009: 96-107). Mobbing davranışlarından özellikle, Leymann tarafından kişiyi küçük düşürücü ve aşağılayıcı itibari saldırılar olarak sınıflandırılan (Demir, 2009: 109), çalışan ihtiyaçlarına karşı ilgisizlik, net ve açık olmayan ya da sık sık değişen iş gerekleri, işin sıkıcı ve monoton olması, yönetim işgören çatışması, iş arkadaşları ile çatışma, iş gerçekleştirmek için gerekli yetkinliklere sahip olmama, aşırı iş yükü stresi, duygusal ve ruhsal bozukluklar ve etik sorunlar işyerinde performansı azaltan faktörler arasındadır (Uyargil, 2013a: 107-108).

İşgörenler, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerin salt ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar (Yumuşak, 2008: 246) Çünkü örgütün sahip olduğu yapı, kültür, adalet sistemi mobbing yaşanmasında önemli rol oynamaktadır ve mobbingi ortaya çıkaracak elverişli bir yapı doğurabilmektedir (Çalış ve Tokat, 2013: 109).

Çalışanlar arasındaki anlaşmazlık ve çatışmalar, genel performans düşüklüğü, işten ayrılmaların artmasıyla yeni işgören alımı ve eğitimi ile ilgili maliyetler, uzmanlık kaybı ve iş

kalitesinde düşüklük mobbingin işletmeye örgütsel maliyetleri arasındadır (Yaman, 2009;45). The Workplace Bullying and Trauma Institute kurucusu olan Gary Namie'ye göre, özellikle işgücü devir oranının maliyeti çok yüksektir. Mobbinge maruz kalan çalışanların %34'ü sağlığı bozulduğu için, %44'ü ise örgütün performans değerlendirme sisteminin kolayca kendilerini "yetersiz" etiketiyle kurban edecek şekilde düzenlenmesi yüzünden işlerinden ayrılmaktadır (Field, 1996, Akt: Demir ve Çavuş, 2009: 15). Yine, 1998 yılında İngiltere'de yapılan bir araştırmada, mobbing nedeniyle ortalama 3.3 milyon iş saati kayıp olduğu (Di Martino vd., 2003: 63), Psikolog Michael H. Harrison, yakın zamanda A.B.D.'de 9,000 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada ise, kadın çalışanların %42'sinin, erkek çalışanların ise %15'inin son iki yılda zorbalığa uğradığını, bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğunun hesaplandığı belirtilmektedir. Leymann ise, İsveç'teki intiharların %15'inin mobbing kaynaklı olduğunu ifade etmiştir (Yıldırım, 2008).

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. McMahon (2000;384) mobbingin, işgörenlerin psikolojik olarak etkilenmesinden dolayı işe devamsızlık ve iş değiştirme yüzünden örgütsel performanslarının düşük gerçekleşmesi, Johnston Aairsm (2004;2-3) ise, işyerinde devamsızlık, şikayetlerde artma, uyuşmazlıklar, yetenek kaybı, eğitim ve transfer maliyetleri ve personel devir oranındaki yükselme gibi sonuçları olduğunu ifade etmiştir. Shelton (2011;18)'e göre, bireyler işlerinden tatmin olurlarsa, daha zor çalışma koşullarında çalışabilecek, morali daha iyi olacaktır. Mobbing kurbanlarının, ruhsal ve fiziksel sağlık problemlerinden dolayı dayanıklılığı azdır. Kurbanlar işlerinden kaçır ve performansları azalır. Adams (1992) ise, işyerinde mobbingin, verimliliğin azalması, yüksek oranlı işgücü devirleri, yoğun iş stresi ve düşük iş performansı gibi yüksek maliyetli sonuçlara neden olduğuna vurgu yapmıştır. (Sheehan, 1999: 64; Mayhew vd., 2004: 120-126).

##### **5. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi**

Bu başlık altında; araştırmanın amacı ve sınırları, ana kütle ve örneklem, araştırma hipotezleri, veri toplam ve analiz yöntemi, verilerin analizi ve bulgular gibi konulara yer almaktadır.



### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın temel amacı, mobbing ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca bağlı olarak, araştırmada izlenen metodolojiye ilişkin bilgiler ve ayrıntılar verilmiştir. Literatüre bakıldığında, bu ilişkinin var olduğu ve mobbingin çalışan performansını etkilediği görülmektedir. Bu araştırma da, yeni verilerle bu düşüneyi desteklemek gayesindedir.

Araştırmalarda somut konularla ilgilenmek gözlemler ve sonuçlar için daha kolay ve net sonuçlar doğurabilirken, mobbing gibi doğrudan elde edilemeyen, kişiden kişiye, örgütten örgüte değişen hassas ve etik kapsamlı bir konu birçok belirsizliği ve sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu araştırmanın en önemli sınırlılığı anketleri yanıtlarken insanların duygu ve düşüncelerini tam ifade edememesi ve her doğruyu söylemekten çekinmeleridir. Bu kapsamda işletme de isminin kullanılmasını istememiştir. Bununla birlikte, en önemli sınırlılıklardan biri de, zaman ve maliyettir. Bu nedenle Türkiye'deki çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerini veri olarak ele alan bu araştırma sadece Malatya ili ile sınırlandırılmıştır. Son olarak, iletişim hizmetleri alanında olan bu firma çalışanlarının, anket ile elde edilen verilerde konuları ve soruları doğru bildikleri ve anladıkları varsayımı altında çalışmalar yürütülmüştür.

### 5.2. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini, Çağrı Merkezi işletmesinin insan kaynakları bölümünden alınan 2015 yılı sonu verilerine göre; 2500 kişi oluşturmaktadır. Genel olarak bakıldığında, %5 kabul edilebilir hata düzeyinde, %98 güven seviyesinde önerilen örneklem büyüklüğü 2.500 kişi için 446 kişidir<sup>3</sup>. Araştırmamızda, ana kütle için tamamını temsil edebilecek şekilde basit tesadüfi örneklem yoluyla katılımcılar seçilerek anketler uygulanmıştır. Bu kapsamda, 600 anket formu kullanılmış pilot uygulama anketleri ve hatalı anketler çıkarıldıktan sonra 460 kişilik anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Bu oran toplam anakütlenin %18.4 'ünü oluşturmaktadır ve anakütleyi temsil etme bakımında yeterlidir.

### 5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına bağlı olarak test edilmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>0</sub>**= Mobbing ve çalışan performansı arasında ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>**= Mobbing ve çalışan performansı arasında ilişki vardır.

<sup>3</sup> Örneklem Büyüklüğü Hesaplama, <http://sosbil2.usak.edu.tr/dokuman/orneklem.xls>; Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.

#### 5.4. Veri Toplama ve Analiz Yöntemleri

Araştırmamızda, Malatya ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin mobbing davranışlarına maruz kalmaları ile performansları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, yüz yüze anket yöntemi kullanılarak, verilere birincil kaynaktan ulaşılması hedeflenmiştir. Hazırlanan anket formları, öncelikle pilot bir uygulamaya tabi tutulmuştur. Bu uygulamanın amacı, anket formundaki ifadelerin yeteri kadar açık ve anlaşılabilir olup olmadığını ve güvenilirlik düzeyini belirlemektir. Uygulama sonucunda anketlerin güvenilirlik derecelerinin yeterli olduğu ve ifadelerin anlaşılabilir olmakla beraber, çalışanlardan birebir alınan sözlü tavsiyeler de dikkate alınarak, birkaç düzeltme yapılmış ve çalışmaya son şekli verilmiştir.

Anket formunun birinci bölümünde bulunan 9 adet soru, katılımcılara ilişkin kişisel bilgileri öğrenmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. İkinci bölümde, katılımcıların mobbing davranışlarına maruz kalıp kalmadığını belirlemek üzere 21 soru<sup>4</sup>, üçüncü bölümde ise katılımcıların performanslarını ölçmek amacıyla 13 soru<sup>5</sup> sorularak, 5'li Likert tipi (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum) olarak ölçeklendirilen toplam 34 adet soru bulunmaktadır. Daha sonra araştırmadan elde edilen veriler SPSS 20 programına aktarılarak analiz edilmiştir. Burada çalışanların performans ve mobbing davranışlarını ölçen sorulardan alınan sonuçlara ilişkin frekans dağılımları hesaplanmış ve sonrasında aralarındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon testi uygulanmıştır.

**Tablo 1: Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Anket Soru Grupları                  | Soru Sayısı | Cronbach's Alpha Değeri |
|--------------------------------------|-------------|-------------------------|
| Mobbing Ölçeği                       | 21          | 0,929                   |
| Çalışan Performansı Ölçeği           | 13          | 0,917                   |
| Mobbing ve Çalışan Performans Ölçeği | 34          | 0,791                   |

Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla likert tipi ölçekler için en uygun olan Cronbach's alpha katsayısı SPSS programıyla hesaplanmıştır. Mobbing ölçeğine ait anketlerin güvenilirliği 0,929 olarak, çalışan performansı anketlerinin ise güvenilirliği 0,917 olarak

<sup>4</sup> Mobbing ölçeği, mobbingin varlığını ve düzeyini belirlemek için Leymann'a (1990) ait "LIPT" (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçeğinde yer alan psikolojik şiddetin uygulanma biçimini ortaya koyan sorulardan hazırlanmıştır. Sorular hazırlanırken Leymann'ın 45 ayrı ifadeyi mağdurun iletişimine karşı, mağdurun sosyal ilişkilerine karşı, mağdurun itibarına karşı, mağdurun mesleki konumuna karşı ve mağdurun sağlığına yönelik olarak yapılan eylemler şeklinde beş aşamada gruplandığı dikkate alınmış ve 45 ifadeden beş aşamada yer alan araştırma amacımıza uygun 21 soru seçilmiştir.

<sup>5</sup> Performans ölçeği, Paterson (1922) tarafından geliştirilmiş 10 soruluk "The Scott Company Graphic Rating Scale" adlı araştırmasından, Spreitzer (1995) tarafından test edilerek personel güçlendirme algısını ölçtüğü ve Kirkman ve Rosen (1999) araştırmasında, daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000)'in "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment" adlı araştırmasında kullandığı 12 soruluk (C. Alpha= 0,79, 0,87) işgören performansını ölçen anket sorularından alınarak oluşturulmuştur.

hesaplanmıştır. Hem mobbing hem de çalışan performansı anketlerine birlikte bakıldığında güvenilirlik 0,791 olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik sonuçlarına bakıldığında anket sorularının ve araştırma verilerinin güvenilir olduğu görülmektedir.

### 5.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma sonuçlarına dair ilk olarak; anketlere katılan kişilere ilişkin olarak elde edilen tanımlayıcı istatistikler, daha sonra frekans dağılımlarına ilişkin bilgiler ve son olarak da araştırmada ileri sürülen hipotezleri test edebilmek üzere yapılan Korelasyon testleri tablolar yardımıyla incelenecek ve değerlendirilecektir.

#### 5.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu başlık altında, ankete katılan cevaplayıcı'lara ait; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim gelir, tecrübe, kıdem gibi bazı kişisel özelliklere ilişkin elde edilen verilerle oluşturulan tablolara ve genel değerlendirmelere yer verilmektedir.

Tablo 2'ye bakıldığında araştırmamıza veri sağlayan katılımcıların çoğunlukla %85,7 oranında bekar ve % 83,5 oranında 20-30 yaş aralığında, %91,3 oranında çoğunlukla asgari ücrete tabii, yeni üniversite mezunu, %19,1 ve %52,2 oranlarıyla mesleki deneyimlerinin 1- 5 yıl aralığında gerçekleşen, %39,6 ve %45,7 ile 1-3 yıl aralığında çalıştığı kurumu yeni yeni tanıyan genç müşteri temsilcilerinden oluştuğu görülmektedir. Burada yer alan 16 kişilik takım liderleri de müşteri temsilcilerinin önderi ve yönlendiricileri olan teknik uzman, takım koçu gibi müşteri temsilcileridir. Araştırmamızın konusunu oluşturan mobbing açısından genç çalışanlar oldukça kritik bir değişkendir. Çünkü Türkiye'de ÇSGB (2014) verilerine göre, mobbingin mağdur sıfatında, %58 oranında işe yeni giren ve genç kişilerin yadsınamayacak çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ayrıca, Tablo 2 deki sonuçlar değerlendirildiğinde; cinsiyet açısından eşit bir dağılımın olduğu görülmektedir. Bu durum oldukça sık karşılaşılan bir durum değildir. Ancak pozitif ayrımcılık açısından değerlendirildiğinde takdire şayan bir durumdur. Büyük çoğunluğunun bekar ve oldukça genç bir aralıkta, eğitimin ise lise ve ön lisans seviyesinde ve asgari ücret politikasının baskınlığı sektör açıdan bakıldığında dikkat çekici bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Kurumdaki kıdem ve çalışılan pozisyonlar incelendiğinde ise işgören devir oranı olumsuz yönde etkilediği ve işgörenlerin bu sektördeki varlıkları geçiş tipi kariyerden ibaret olduğu görülmektedir. İşgören devri oranının yüksek olması önemli bir maliyet unsurudur. Yönetimin bu olumsuz durumu önleyici politikalar geliştirmesi elzemdir. Ayrıca yönetimin işgörenlerin kariyerlerini geliştirebilecekleri kariyer fırsatlarını sunulması üzerinde durması gereken önemli konuları arasında değerlendirilebilir.

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistiklerin Dağılımları

| TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER                                       |         |           |
|---|---------|-----------|
| KİŞİSEL BİLGİLER  | FREKANS | YÜZDE (%) |
| <b>Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları</b>           |         |           |
| Kadın   | 196     | 42,6      |
| Erkek   | 264     | 57,4      |
| <b>TOPLAM</b>   | 460     | 100       |
| <b>Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları</b>       |         |           |
| Evli  | 66      | 14,3      |
| Bekar   | 394     | 85,7      |
| <b>TOPLAM</b>   | 460     | 100       |
| <b>Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Dağılımları</b>            |         |           |
| 20-30 yaş   | 384     | 83,5      |
| 31-40 yaş   | 72      | 15,7      |
| 41-50 yaş   | 2       | 0,4       |
| 51-60 yaş   | 2       | 0,4       |
| <b>TOPLAM</b>   | 460     | 100       |
| <b>Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları</b>       |         |           |
| İlk ve Ortaöğretim  | 2       | 0,4       |
| Lise  | 196     | 42,6      |
| Önlisans  | 164     | 35,7      |
| Lisans  | 96      | 20,9      |
| Yüksek Lisans   | 2       | 0,4       |
| <b>TOPLAM</b>   | 460     | 100       |
| <b>Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımları</b>        |         |           |
| 1.199 TL ve altı  | 18      | 3,9       |
| 1.200 -1.499 TL   | 420     | 91,3      |
| 1.500- 1.999 TL   | 16      | 3,5       |
| 2000- 2.499 TL  | 6       | 1,3       |
| 2.500 ve üstü   | 0       | 0         |
| <b>TOPLAM</b>   | 460     | 100       |
| <b>Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımları</b>    |         |           |
| 1yıl ve altı  | 88      | 19,1      |
| 1-5yıl  | 240     | 52,2      |
| 6-10 yıl  | 100     | 21,7      |
| 11-15 yıl   | 28      | 6,1       |
| 16-20 yıl   | 4       | 0,9       |
| 21 yıl ve üstü  | 0       | 0         |
| <b>TOPLAM</b>   | 460     | 100       |
| <b>Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımları</b> |         |           |
| 1 yıl ve altı   | 182     | 39,6      |
| 1-3 yıl   | 210     | 45,7      |
| 4-6 yıl   | 58      | 12,6      |
| 7-9 yıl   | 10      | 2,2       |
| 10 yıl ve üstü  | 0       | 0         |
| <b>TOPLAM</b>   | 460     | 100       |
| <b>Katılımcıların Çalıştığı Pozisyona Göre Dağılımları</b>      |         |           |
| Takım Lideri  | 16      | 3,5       |
| Müşteri Temsilcisi  | 444     | 96,5      |
| <b>TOPLAM</b>   | 460     | 100       |

### 5.5.2. Frekans Tabloları

Bu başlık altında mobbing ve çalışan performansı ile ilgili dağılımlara yer verilmiştir.

**Tablo 3: Mobbing Davranışlarına İlişkin Dağılımlar**

| Mobbing   | Ortalama | Standart Sapma | Kesinlikle Katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      |
|---|----------|----------------|-------------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|
|   |          |                | F                       | %    | F            | %    | F          | %    | F           | %    | F                      | %    |
| Amaçlarım ve değerlerim önemsenmez.   | 2,46     | 1,27           | 134                     | 29,1 | 122          | 26,5 | 100        | 21,7 | 66          | 14,3 | 38                     | 8,3  |
| Bana kendimi göstermem için yeni iş fırsatları verilmez.  | 2,52     | 1,31           | 124                     | 27   | 142          | 30,9 | 70         | 15,2 | 80          | 17,4 | 44                     | 9,6  |
| İtibarımı düşürecek şekilde birden fazla yönetici tarafından emir verilir.  | 2,72     | 1,38           | 102                     | 22,2 | 144          | 31,3 | 66         | 14,3 | 78          | 17   | 70                     | 15,2 |
| İşe geliş gidiş saatlerim, telefon konuşmalarım, çay-kahve molasında geçirdiğim zamanlar ayrıntılı olarak kontrol edilir. | 3,48     | 1,39           | 60                      | 13   | 76           | 16,5 | 42         | 9,1  | 148         | 32,2 | 134                    | 29,1 |
| Görev ve yetkilerimin üzerinde işler bana verilir ve en kısa sürede yapmam istenir.                                       | 2,83     | 1,37           | 88                      | 19,1 | 146          | 31,7 | 50         | 10,9 | 108         | 23,5 | 68                     | 14,8 |
| Bana teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden birisi gibi davranılır.                                      | 2,75     | 1,28           | 90                      | 19,6 | 134          | 29,1 | 84         | 18,3 | 106         | 23   | 46                     | 10   |
| Çalıştığım kurumda sanki orada değilmişim gibi davranılır ve kararlara katılmam engellenir.                               | 2,38     | 1,25           | 128                     | 27,8 | 168          | 36,5 | 64         | 13,9 | 62          | 13,5 | 38                     | 8,3  |
| Yaptığım işler sürekli değiştirilir ve özgüvenimi etkileyen işler verilir.  | 2,53     | 1,36           | 128                     | 27,8 | 150          | 32,6 | 40         | 8,7  | 94          | 20,4 | 48                     | 10,4 |
| Diğer bölümlerle aramızda rekabete dayalı sınırlar ve sürtüşmeler vardır.   | 2,73     | 1,31           | 92                      | 20   | 144          | 31,3 | 70         | 15,2 | 102         | 22,2 | 52                     | 11,3 |
| Hak ettiğim işler değil anlamsız ve basit işler bana verilir.   | 2,37     | 1,23           | 126                     | 27,4 | 170          | 37   | 72         | 15,7 | 54          | 11,7 | 38                     | 8,3  |
| Yaptığım işler dolaylı yollarla izlenir ve sürekli açıklarım aranır.  | 2,90     | 1,38           | 80                      | 17,4 | 140          | 30,4 | 64         | 13,9 | 96          | 20,9 | 80                     | 17,4 |
| Sorumluluğumun olmadığı işlerle yargılanırım.   | 2,41     | 1,29           | 138                     | 30   | 144          | 31,3 | 72         | 15,7 | 64          | 13,9 | 42                     | 9,1  |
| Kimseye güvenemiyorum, sürekli gözler üstümde olduğu için her an tedirginim.  | 2,80     | 1,39           | 102                     | 22,2 | 124          | 27   | 72         | 15,7 | 90          | 19,6 | 72                     | 15,7 |
| Çalışma arkadaşlarımla ya da diğer bölümlerle aynı kriterlerle değerlendirilmem.  | 2,77     | 1,33           | 98                      | 21,3 | 128          | 27,8 | 70         | 15,2 | 112         | 24,3 | 52                     | 11,3 |
| Çalıştığım kurumda çekememezlik ve çatışmalar vardır.   | 2,93     | 1,40           | 88                      | 19,1 | 118          | 25,7 | 76         | 16,5 | 94          | 20,4 | 84                     | 18,3 |
| Üst yönetimle aramızda uçurumlar var, konuşmam ve başkalarına ulaşmam engellenir.   | 2,58     | 1,36           | 118                     | 25,7 | 152          | 33   | 48         | 10,4 | 88          | 19,1 | 54                     | 11,7 |
| İşle ilgili önemli gelişmelerin ve haberlerin dışında bırakılıyorum, hakkımda asılsız söylentiler dolaşır.                | 2,50     | 1,27           | 122                     | 26,5 | 138          | 30   | 86         | 18,7 | 76          | 16,5 | 38                     | 8,3  |
| İşyerinde işlerime birden fazla kişi müdahale eder, arada kalmam ve başarısız olmam istenir.                              | 2,47     | 1,27           | 128                     | 27,8 | 140          | 30,4 | 78         | 17   | 78          | 17   | 36                     | 7,8  |
| Başkalarının yaptığı hatalardan sorumlu tutulurum   | 2,46     | 1,35           | 140                     | 30,4 | 144          | 31,3 | 54         | 11,7 | 70          | 15,2 | 52                     | 11,3 |
| Kendimi kurumumda 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.   | 2,85     | 1,42           | 104                     | 22,6 | 116          | 25,2 | 60         | 13   | 106         | 23   | 74                     | 16,1 |
| Atama, terfi ve yönetim işlemlerinde sorunlarla karşılaşırım.   | 2,86     | 1,35           | 86                      | 18,7 | 130          | 28,5 | 76         | 16,5 | 98          | 21,3 | 70                     | 15,2 |

Tablo 3'e bakıldığında, araştırmamıza konu olan işletmede bazı mobbing davranışlarına rastlamaktayız. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre, çalışanların %22,6'sı amaç ve değerlerinin önemsenmediğini, %27'si yeni iş fırsatlarının olmadığını, %32,2'si kendi amirleri dışında başkalarından da emir aldıklarını, %61,3'ü dinlenme aralarında rahatsız edilip gözetlendiklerini, %38,3'ü yetki sahibi olmadıkları işlerle görevlendirildiklerini, %33'ü amirlerinin kendilerini birer iş yapması gereken makine gibi gördüklerini, %30,8'i özgüvenlerini olumsuz etkileyen işler yaptıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, %33,6'sı diğer bölümlerle aralarında çatışmalar olduğunu, %38,7'si ise kurumda çatışma ve sürtüşmelerin olduğunu ifade etmiştir. %38,3'ü sürekli hatalarının arandığını, %34,6'sı adaletsiz bir çalışan değerlendirme sisteminin olduğunu, %30,8'i amirleri ile konuşmalarının engellendiğini, iletişim sorunları olduğunu, %26,5'i başkalarının hatalarıyla cezalandırıldıklarını, %39,1'nin kendilerini işletmeye duygusal olarak bağlı hissetmedikleri ve %36,5' ise adil bir atama, terfi sistemi olmadığını düşünmektedir. Bu oranlara bakıldığında, özellikle, kurumda işlerin sıkı gözetiminden çalışanların rahatsız oldukları, kurumdaki çatışmalardan dolayı strese girdikleri ve kuruma karşı olan duygusal bağlılıklarında sarsılmalar olduğu görülmektedir.

Bunlara ek olarak, mobbinge sessiz kalarak, bazı katılımcıların yadsınamayacak derecede "kararsızım" cevabını verdikleri de dikkat çekmektedir. Bu durum mobbing konusunun hassasiyetinden kaynaklı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca "işe geliş gidiş saatlerim, telefon konuşmalarım çay kahve molasını ayrıntılı olarak takip edilmesi yönetimi açısından etkin bir performans değerlendirmesi ve maliyet yönetimi olarak görülse de çalışanlar açısından riskli bir mobbing faktörü olarak değerlendirilmektedir. Bu faaliyetlerin hissettirilmeden yapılması ya da şirket yönetimi tarafından çalışanlara izah edilmesi çalışan performansını olumlu yönde etkileyebilir. Diğer önemli bir hususta "Çalıştığım kurumda çekememezlik ve çatışmalar vardır" ve "Yaptığım işler dolaylı yollarla izlenir ve sürekli açıklarım aranır" gibi olumsuzluklarda mobbingi desteklemekte ve çalışan performansını da olumsuz etkilemektedir. Yöneticilerin bu tip durumlara karşıda bir takım önlemler alması faydalı olacaktır.

Tablo 4. Çalışan Performansına İlişkin Dağılımlar

| Çalışan performansı   | Ortalama | Standart Sapma | Kesinlikle Katılmıyorum |     | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      |
|---|----------|----------------|-------------------------|-----|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|
|   |          |                | F                       | %   | F            | %    | F          | %    | F           | %    | F                      | %    |
| İşlerimi zamanında tamamlarım.                                      | 3,97     | 1,21           | 28                      | 6,1 | 54           | 11,7 | 16         | 3,5  | 168         | 36,5 | 194                    | 42,2 |
| İşlerimle ilgili hedefleri gerçekleştirebilmekteyim.                | 3,72     | 1,22           | 26                      | 5,7 | 74           | 16,1 | 48         | 10,4 | 166         | 36,1 | 146                    | 31,7 |
| İşlerimle ilgili problem çıktığında hızlı bir şekilde çözerim.      | 3,76     | 1,12           | 20                      | 4,3 | 62           | 13,5 | 54         | 11,7 | 198         | 43   | 126                    | 27,4 |
| İşimle ilgili hedefleri aşarım.                                     | 3,60     | 1,16           | 18                      | 3,9 | 86           | 18,7 | 76         | 16,5 | 164         | 35,7 | 116                    | 25,7 |
| Yaptığım işte başarılıyım.  | 3,77     | 1,14           | 20                      | 4,3 | 60           | 13   | 66         | 14,3 | 174         | 37,8 | 140                    | 30,4 |
| Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.                           | 3,72     | 1,25           | 18                      | 3,9 | 98           | 21,3 | 36         | 7,8  | 146         | 31,7 | 162                    | 35,3 |
| Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.    | 3,14     | 1,24           | 30                      | 6,5 | 152          | 33   | 86         | 18,7 | 108         | 23,5 | 84                     | 18,3 |
| Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.           | 3,37     | 1,28           | 30                      | 6,5 | 114          | 24,8 | 96         | 20,9 | 98          | 21,3 | 122                    | 26,5 |
| İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.  | 3,63     | 1,28           | 36                      | 7,8 | 68           | 14,8 | 72         | 15,7 | 138         | 30   | 146                    | 31,7 |
| Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanıyorum.                    | 3,55     | 1,23           | 30                      | 6,5 | 82           | 17,8 | 76         | 16,5 | 150         | 32,6 | 122                    | 26,5 |
| Kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum. | 3,43     | 1,27           | 44                      | 9,6 | 76           | 16,5 | 90         | 19,6 | 140         | 30,4 | 110                    | 23,9 |
| Bana verilen yeni veya farklı görevlere hemen uyum sağlarım.        | 3,91     | 1,15           | 22                      | 4,8 | 50           | 10,9 | 44         | 9,6  | 174         | 37,8 | 170                    | 37   |
| Kurum içi ve kurum dışı ilişkilerim başarılıdır.                    | 3,97     | 1,17           | 28                      | 6,1 | 36           | 7,8  | 44         | 9,6  | 164         | 35,7 | 188                    | 40,9 |

Tablo 4'e bakıldığında katılımcıların performans anketlerine göre, büyük bir çoğunluğunun iyi bir performans sergilediklerine dair cevaplar verdikleri, yaptıkları işte iyi oldukları, başarılı oldukları, sorumluluğa sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Burada dikkat çeken bazı oranlar ise şöyledir; Katılımcıların %39,5'i arkadaşlarından destek ve takdir görmedikleri ve %18,7'sinin bu konuda çekimser kaldıkları görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların neredeyse yarısı yaptıkları işin önemli ve kayda değer bir iş olmadığı ve bu konuda kararsız kaldığı ve %45,7'sinin kendilerini işletme için önemsiz hissetmekte ve konuda kararsız kalmaktadır. Ayrıca, "Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler", "Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum" ve "Kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum" ifadeleri dikkat çekicidir. Bu ifadeler çalışan performansının artırılması açısından değerlendirilmesi gereken konular olarak nitelendirilebilir. Performans açısından çalışanların arkadaşları tarafından takdir edilmesini sağlayacak bir yapı veya ödül sistemi ve takdir günleri, toplantıları adı altında bazı etkinliklerin tesis edilmesi, yapılan işin çalışan nezdindeki değer ve itibarını artırılması ve

çalışanların işletme dair aidiyet duygusunun güçlendirilmesi yönelik bazı yönetim faaliyetlerinin icrası çalışan performansının artırılması açısından yöneticilerin öncelikli görevleri olarak değerlendirilmelidir. Bu sayede performansa önemli katkılar sağlanacağı muhakkaktır.

**Tablo 5: Mobbing ve Çalışan Performansı İlişkisi**

| Performans  | İşleri zamanında tamamlama | İşle ilgili hedeflere ulaşmak | Hızlı problem çözebilme | İşle ilgili hedefleri aşmak | Yaptığı işte başarılı olmak | İşle ilgili sorumluluğa sahip olmak | Çalışma arkadaşları ve desteği | Yaptığı işi değerli bulmak | İşinde yetkiye sahip olmak | Yaptığı işi saygın bulmak | Kendini işletmede değerli hissetmek | Yeni görevlere kolay uyum sağlamak | Kurum içi ve dışı ilişkilerde başarılı olmak |
|---|----------------------------|-------------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|--|
| Amaç ve değerlerin önemsenmesi                    | -,090                      | -,214**                       | -,110                   | -,212**                     | -,097                       | -,150*                              | -,170**                        | -,148*                     | -,136*                     | -,202**                   | -,271**                             | -,124                              | -,071  |
| Yeni iş fırsatları verilmesi                      | -,176**                    | -,296**                       | -,113                   | -,217**                     | -,194**                     | -,247**                             | -,275**                        | -,255**                    | -,284**                    | -,275**                   | -,302**                             | -,207**                            | -,219**                                      |
| İtibar kırıcı farklı yöneticilerden emirler       | -,270**                    | -,395**                       | -,286**                 | -,305**                     | -,254**                     | -,323**                             | -,313**                        | -,249**                    | -,341**                    | -,389**                   | -,315**                             | -,265**                            | -,194**                                      |
| Gelişmiş ve dinlenme mollarının gözetilmesi       | -,007                      | -,103                         | -,051                   | -,092                       | -,013                       | -,021                               | -,096                          | -,144*                     | -,098                      | -,112                     | -,105                               | -,021                              | -,021  |
| Yetkilerin üzerinde işler verilmesi               | -,207**                    | -,264**                       | -,188**                 | -,089                       | -,105                       | -,232**                             | -,129                          | -,180**                    | -,264**                    | -,174**                   | -,123                               | -,153**                            | -,174**                                      |
| Teknik ilkeler ve ekonomik güdülerle davranılması | -,187**                    | -,369**                       | -,278**                 | -,337**                     | -,197**                     | -,332**                             | -,276**                        | -,169*                     | -,325**                    | -,209**                   | -,214**                             | -,195**                            | -,155**                                      |
| Kararlara katılmanın engellenmesi                 | -,265**                    | -,367**                       | -,266**                 | -,263**                     | -,259**                     | -,358**                             | -,335**                        | -,328**                    | -,392**                    | -,318**                   | -,385**                             | -,280**                            | -,286**                                      |
| Özgüveni olumsuz etkileyen işler verilmesi        | -,151*                     | -,231**                       | -,186**                 | -,203**                     | -,115                       | -,186**                             | -,233**                        | -,323**                    | -,271**                    | -,326**                   | -,188**                             | -,124                              | -,096  |
| Diğer bölümlerle çatışmaların olması              | -,243**                    | -,287**                       | -,292**                 | -,236**                     | -,171**                     | -,173**                             | -,170**                        | -,286**                    | -,292**                    | -,230**                   | -,242**                             | -,148*                             | -,130*                                       |
| Anlamsız ve basit işlerin verilmesi               | -,132*                     | -,245**                       | -,232**                 | -,225**                     | -,144*                      | -,187**                             | -,239**                        | -,374**                    | -,371*                     | -,329**                   | -,213**                             | -,150*                             | -,118  |
| İşlerin sürekli izlenmesi ve hataların aranması   | -,147*                     | -,173**                       | -,161*                  | -,203**                     | -,232**                     | -,243**                             | -,275**                        | -,361**                    | -,203**                    | -,289**                   | -,262**                             | -,178**                            | -,129  |
| Sorumluluğun olmadığı işlerle yargılanılır        | -,183**                    | -,170**                       | -,222**                 | -,168*                      | -,284**                     | -,265**                             | -,274**                        | -,208**                    | -,243**                    | -,263**                   | -,246**                             | -,111                              | -,177**                                      |
| Kimseye güvenmiyorum                              | -,168**                    | -,266**                       | -,174**                 | -,242**                     | -,215**                     | -,230**                             | -,263**                        | -,306**                    | -,255**                    | -,294**                   | -,313**                             | -,171**                            | -,116  |
| Diğer çalışanlarla aynı şekilde değerlendirilmem  | -,104                      | -,168*                        | -,192**                 | -,219**                     | -,144*                      | -,161*                              | -,307**                        | -,326**                    | -,210**                    | -,218**                   | -,233**                             | -,167*                             | -,091  |
| Kurumda çatışmalar vardır                         | -,119                      | -,172**                       | -,127                   | -,188**                     | -,201**                     | -,289**                             | -,303**                        | -,342**                    | -,207**                    | -,313**                   | -,232**                             | -,109                              | -,030  |
| Üst yönetime ulaşmak zordur                       | -,198**                    | -,240**                       | -,289**                 | -,236**                     | -,255**                     | -,321**                             | -,275**                        | -,294**                    | -,294**                    | -,351**                   | -,276**                             | -,227**                            | -,127  |
| İşyerimde dedikodu ve söylentiler vardır          | -,293**                    | -,286**                       | -,281**                 | -,214**                     | -,265**                     | -,356**                             | -,277**                        | -,270**                    | -,350**                    | -,394**                   | -,266**                             | -,301**                            | -,291**                                      |
| İşlere birden fazla üstün müdahalesi              | -,197**                    | -,283**                       | -,180**                 | -,202**                     | -,297**                     | -,394**                             | -,347**                        | -,323**                    | -,336**                    | -,337**                   | -,310**                             | -,216**                            | -,294**                                      |
| Başkalarının yaptığı hatalardan sorumlu tutulmak  | -,184**                    | -,272**                       | -,212**                 | -,214**                     | -,249**                     | -,324**                             | -,258**                        | -,303**                    | -,327**                    | -,339**                   | -,391**                             | -,172**                            | -,187**                                      |
| Kendini kuruma ait hissetmemek                    | -,210**                    | -,315**                       | -,239**                 | -,172**                     | -,201**                     | -,282**                             | -,357**                        | -,388**                    | -,362**                    | -,390**                   | -,342**                             | -,216**                            | -,189**                                      |
| Atama ve terfi işlemlerinde adaletsizlik          | -,227**                    | -,307**                       | -,260**                 | -,182**                     | -,206**                     | -,318**                             | -,336**                        | -,403**                    | -,341**                    | -,404**                   | -,348**                             | -,293**                            | -,211**                                      |

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2- tailed)



Tablo 5'e bakıldığında, mobbing davranışlarının performansla arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Katılımcıların mobbing davranışlarına maruz kalmaları ile performans göstergeleri incelendiğinde;

- Çalışanların amaç ve değerlerinin önemsenmemesiyle; işle ilgili hedeflere ulaşmak, işle ilgili sorumluluğa sahip olmak, çalışma arkadaşlarından destek görmek, yaptıkları işleri beğenmek ve saygın bulmak, kendini işletmeye ait hissetmek arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır.
- Çalışanlara yeni iş fırsatlarının tanınmasıyla; işleri zamanında tamamlamak, hedeflere ulaşmak, işinde başarılı olmak işiyle ilgili takdir ve değer görmek, işiyle ilgili yetkiye sahip olmak, görevlere çabuk uyum sağlamak, kendini kuruma ait hissetmek ve ilişkilerde başarılı olmak arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır.
- Çalışanlara birden fazla yönetici tarafından itibar zedeleyici görevlerin verilmesi ile tüm performans göstergeleri ile arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki söz konusudur.
- Çalışanların işe gidiş geliş, mola ve diğer dinlenme aralarında rahatsız edilmesi ve gözetlenmesi ile yaptıkları işi değerli bulmaları arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır.
- Çalışanlara yetkilerinin üzerinde işler verilmesiyle; işleri zamanında tamamlamak, hedeflere ulaşmak, hızla sorunları çözmek, işle ilgili yetki ve sorumluluğa sahip olmak, işi saygın ve değerli bulmak, verilen görevlere kolay uyum sağlamak ve ilişkilerde başarılı olmak arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır.
- Çalışanlara duyguları olmayan sadece üretim odaklı bir bakış açısıyla yaklaşmak ile tüm performans göstergeleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki söz konusudur.
- Çalışanların kararlara katılmasının engellenmesi, yok sayılması ile tüm performans göstergeleri ile anlamlı ve ters yönlü bir ilişki söz konusudur.
- Çalışanların işlerinin sürekli değiştirilmesi ve özgüvenlerini etkileyen işlerin verilmesiyle; işleri zamanında tamamlamak, hedeflere ulaşmak, hızlı sorun çözme, işle ilgili yetki ve sorumluluğa sahip olmak, çalışma arkadaşlarından takdir görmek, kendini değerli ve işini saygın bulmak arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki söz konusudur.
- İşletmedeki diğer bölümlerle yaşanan çatışmalar ve sürtüşmeler ile tüm performans göstergeleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır.
- Çalışanlara hak ettikleri değil, anlamsız ve basit işlerin verilmesiyle ve işlerinin sürekli izlenmesi ve hatalarının aranması davranışlarıyla; işleri zamanında tamamlamak,

hedeflere ulaşmak, hızlı sorun çözme, başarılı olmak, işle ilgili yetki ve sorumluluğa sahip olmak, çalışma arkadaşlarından takdir görmek, kendini değerli ve işini saygın bulmak ve işletmeye aidiyet arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki söz konusudur.

- Çalışanlarının sorumluluğun olmadığı işlerle yargılanmasıyla; işleri zamanında tamamlamak, hedeflere ulaşmak, hızlı sorun çözme, başarılı olmak, işle ilgili yetki ve sorumluluğa sahip olmak, çalışma arkadaşlarından takdir görmek, kendini değerli ve işini saygın bulmak, işletmeye aidiyet ve ilişkilerin başarısı arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki söz konusudur.
- Çalışanların işletmede kimseye güvenememesi ve tedirgin olmalarıyla; işleri zamanında tamamlamak, hedeflere ulaşmak, hızlı sorun çözme, başarılı olmak, işle ilgili yetki ve sorumluluğa sahip olmak, çalışma arkadaşlarından takdir görmek, kendini değerli ve işini saygın bulmak ve işletmeye aidiyet arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki söz konusudur.
- Çalışanların performans değerlendirme konusunda adaletsizlik olduğunu düşünmesiyle; hedeflere ulaşmak, hızlı sorun çözme, başarılı olmak, işle ilgili yetki ve sorumluluğa sahip olmak, çalışma arkadaşlarından takdir görmek, kendini değerli ve işini saygın bulmak, işletmeye aidiyet ve farklı görevlere kolay uyum sağlamak arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki söz konusudur.
- İşletmede çatışmaların ve çekememezliklerin yaşanmasıyla; iş hedeflerini gerçekleştirmek, başarılı olmak, işinde yetki ve sorumluluğa sahip olmak, çalışma arkadaşlarından takdir görmek, kendini ve işini değerli görmek arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Çalışanların üst yöneticilerine ulaşamamaları, iletişim sorunlarının olması ile işleri zamanında tamamlamak, hedeflere ulaşmak, hızlı sorun çözme, başarılı olmak, işle ilgili yetki ve sorumluluğa sahip olmak, çalışma arkadaşlarından takdir görmek, kendini değerli ve işini saygın bulmak ve işletmeye aidiyet arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki söz konusudur.
- İşletmede dedikodu ve söylentilerin olması, çalışanlara arada kalmaları ve başarısız olmaları için birden fazla amirin görev vermesi, çalışanların başkalarının hatalarından sorumlu tutulması, kendini kurumda “ailenin bir parçası” olarak hissetmemesi ve son olarak atama ve terfi gibi sistemlerin adaletsiz olduklarını düşünmeleri ile tüm performans göstergeleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Bu sonuçlara göre, mobbing ile çalışan performansı arasında bir ilişki olduğu açıktır. Çalışanların mobbing davranışlarına maruz kalması, performanslarını düşürmekte ve onları negatif yönde etkileyerek kuruma olan bağlılıklarını azaltmaktadır. Bu bağlamda,  $H_0$ ="Mobbing ve çalışan performansı arasında ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek, bunun yerine  $H_1$ ="Mobbing ve çalışan performansı arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç araştırmanın amacına ulaştığı anlamında gelmektedir. Buna göre, çalışan performansının artırılmasına yönelik bazı yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi mobbinge olan ilişkisinin analiz edilmesine bağlıdır. Bu ilişkinin değerlendirilmesi, yöneticilerin çalışanların kendilerini rahat hissetmeleri için daha rasyonel kararlar almasına katkı sağlayabileceği söylenebilir.

## 6. Sonuç

İşletmeler içinde çalışanlarıyla bir bütündür ve karşılıklı olarak her türlü değişim ve olumsuzluklardan etkilenen bir açık sistemdir. Bu nedenle, bir işyeri hastalığı olarak nitelendirilen mobbing olgusu, sadece bu davranışlara maruz kalanlar üzerinde yıkıcı etkilere neden olmamakta, olumsuz sonuçları çalışanın ailesine, yakın çevresine, işletmeye, topluma ve dolayısıyla ülke ekonomisine de yansıyabilmektedir.

Mobbing her kademededen, her inançtan ve kültürden insanların yaşadıkları onları bıktıran, korkutan ve iş doyumlarını, performanslarını ve yaşam kalitelerini azaltan bir işyeri hastalığıdır. Bu çalışmada mobbinge karşı farkındalığı arttırmak ve ilgili alana katkıda bulunmak amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk olarak katılımcıların kişisel bilgileri incelendiğinde işletmede çalışanların genellikle genç, iş hayatına yeni başlayan, tecrübesi az, aktif ve asgari ücrete bağlı müşteri temsilcilerinden oluştuğu görülmektedir. Mobbing davranışları frekanslarına ait veriler incelendiğinde; işletmede mobbing bulgularına rastlanmakta ve bu mağdurların kendilerini ve işlerini değersiz görmeleri, işletmede ki çatışma ortamının varlığından dolayı tedirgin olmaları, işlerini yaparken hatalarının aranması ve rahatsız edilmeleri ve adaletsiz bir çalışma ortamına sahip olmanın verdiği hayal kırıklıkları gözlemlenmektedir. Performans boyutunun frekanslarına ait veriler incelendiğinde ise, çalışanların kendi iş performanslarından memnun oldukları fakat huzursuz bir çalışma ortamı ve arkadaşlık ilişkilerinin onları olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Mobbing ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ölçtüğümüz korelasyon analizi verileri incelendiğinde, mobbing ile performans arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. İşletmedeki mobbing davranışları arttıkça çalışanların performansları azalmaktadır. Bulgular literatürü destekler niteliktedir. Mobbingin çalışanlar üzerinde; stres,

psikolojik rahatsızlıklar, kazalar, tecrit edilme, mesleki kimlik ve arkadaşlıkların kaybı, işsizlik, iş arama, işsizlik maliyeti, kapasite altı çalışma, terapi masrafları, ailevi sorunlar yaşama gibi etkilere sahip olurken, ayrıca yaratıcılık ve verimliliklerinin azalmasına, devamsızlık ve iş değiştirme yüzünden iş performanslarının düşük gerçekleşmesine neden olmaktadır.

Tüm bu sonuçlara bakıldığında, işyerlerinde mobbinge mücadele edilmesi gerektiği görülmektedir. Bu mücadele sadece mağdurla sınırlı kalmamalı, tüm arkadaşları ve işletme yönetimi tarafından da desteklenmelidir. Aksi takdirde başarıya ulaşması mümkün değildir. Kurumlarda adaletli bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, çalışanlar arasında ayrımcılıkların kaldırılması, işe alımlarda işe uygun kişinin seçilmesi, görev tanımlarının oluşturulması, monotonluğun önüne geçmek için iş rotasyonlarının sağlanması, iş yerinde psikolog çalıştırılması, çalışanlara hakları ve mobbinge nasıl mücadele edeceklerinin öğretilmesi ve mobbing davranışlarının disiplin cezası olarak yazıya dökülmesi mobbing davranışlarının önlenmesine yardımcı olabilecektir. Ayrıca, yoğun bir rekabet ve değişimle mücadele etmek zorunda kalan günümüz işletmeleri ve yöneticileri insan faktörünün farkına varmalı, çalışanların örgütte kalma isteğine sahip olmalarının ve verimlilik artışının, işgörenlerin performansının arttırmasına ve örgüte bağlı olmalarına dayalı olduğunun bilincinde olmalıdır.

Son olarak, bu konu üzerinde yapılacak gelecek araştırmalarda, bu araştırmada üzerinde durulmayan, demografik değişkenlere göre mobbingin görülme sıklığı incelenebilir. Farklı demografik gruplarda mobbingin performansa etki düzeyi aynı mıdır, araştırılabilir. Ayrıca, mobbing davranışları Leymann'ın Lipt ölçeğinde 5 ayrı faktöre göre ayrılmıştır. Bu faktörlerden acaba hangi ya da hangilerinin performansı daha çok etkilediği de araştırılabilir. Bundan sonra yapılacak çalışmaların farklı özel sektörlerde ya da kamu kurumlarında yapılması daha farklı bakış açıları ortaya çıkarabilecektir. Çünkü özel sektör iş koşulları ile kamu sektörü iş koşulları arasındaki farklılıklar ve kamu kurumlarının birbirinden farklı özelliklerinden dolayı yapılacak çalışmalarda sonuçlar daha farklı çıkabilecektir.

#### Kaynakça

AKAL, Zuhâl, (2005), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları, Ankara.

AKBIYIK, İsmail (2013), "İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Bireysel ve Kurumsal Mücadele İçin Öneriler", ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2 ss. 33-38.

BEDARKAR, Madhura ve PANDİTA, Deepika, (2014) "A Study On The Drivers Of Employee Engagement Impacting Employee Performance", Procedia - Social and Behavioral Sciences Sayı; 133 ss.106 – 115.

BOZBEL, Savaş ve PALAZ, Serap, (2007), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları”, TİSK Akademi, Cilt;2, Sayı; 3.

CANDAN, Hakan, (2013), “Örgütsel Sinizm ve Çalışan Performansına Etkisi” Kahramanmaraş Süstü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt;3, Sayı; 1, ss.181-194.

CEMALOĞLU, Necati (2007), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı;33.

COGENLİ, M. Zahid ve BARLİ, Onder (2013) “The Exposure of Psychological Violence (Mobbing) in Universities and an Application to the Academicians” Procedia - Social and Behavioral Sciences, Sayı; 93, ss.1174 – 1178.

CORNOIU, Teodora Simona ve GYORGY, Manuela (2013) “Mobbing in Organizations; Benefits of Identifying the Phenomenon” Procedia - Social and Behavioral Sciences, Sayı; 78, ss.708 – 712.

ÇALIŞ, Meral ve TOKAT, Bülent, (2013), “Örgüt Yapısı ve Mobbing İlişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun İli Örneği”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt; 68, Sayı; 4, ss. 103-120.

ÇOBANOĞLU, Şaban (2005), Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul.

ÇÖL, Güner (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, Dogus Üniversitesi Dergisi, Cilt;9, Sayı;1, ss.35-46.

ÇÖL, Güner, (2008), “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt; 9, Sayı;1, ss.35-46.

ÇSGB, (2014), İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayını, Ankara.

DAVENPORT, Noa; SCHWARTZ, Ruth Distler; ELLİOTT Gail Pursell, (2003), Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz, O.C. ÖnerToy, (Çev), Sistem Yayınları, İstanbul.

DEMİR, Yeter (2009), “Mobbing’in Kişisel Ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma” Journal Of The Institute Of Social Sciences, Sayı; 3, ss.99-111.

DEMİR, Yeter ve ÇAVUŞ, Mustafa Fedai (2009), “Mobbing’in Kişisel Ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma” Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:2, Sayı: 1, ss.13-23.

DEMİRCİ, M. Kemal; ÖZLER Derya; GİRGİN, Birsen, (2009), “Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize(Mobbing) Etkileri; Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama”, Journal of Azerbaijani Studies, Cilt: 10, Sayı; (1-2), ss. 14-37.

EİNARSEN, Stale (2000), “Harassment And Bullying At Work:A Review Of The Scandinavian Approach”, Aggression and Violent Behavior, Cilt; 5, Sayı; 4, ss. 379–401.

EİNARSEN, Stale, (2005), “The Nature and Causes of Bullying at Work”, International Journal of Manpower, Sayı: 20, ½, ss. 16-27

ERTÜRK, Abbas ve CEMALOĞLU, Necati, (2014) “Causes of Mobbing Behavior”, Procedia - Social and Behavioral Sciences Sayı; 116, ss.3669 – 3678.

FIELD, Tim (1996), Bully In Sight (How To Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying Overcoming The Silence and Denial By Which Abuse Thrives), Foreword by Diana Lamplugh OBE.

GÜL, Hülya, (2009) “İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma”, TAF Preventive Medicine Bulletin, Cilt; 8, Sayı; 6, ss.515-520.

GÜLDALI, Olcay, (2012), Çalışma Yaşamında Çalışana Psiko-sosyal ve Psikosomatik Açından Acı Veren Travmatik Bir Deneyim: Mobbing (Yıldırma)", Toplum ve Sosyal Hizmet Cilt; 23, Sayı; 2, ss. 125-144.

GÜNGÖR, Pınar (2011), "The Relationship Between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks" Procedia Social and Behavioral Sciences, Sayı; 24, ss.1510–1520.

HECKER, Thomas E. (2007) "Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians", The Journal of Academic Librarianship, Cilt; 33, Sayı; 4, ss. 439–445.

İŞİĞİÇOK, Erkan (2008), " Performans Ölçümü, Yönetimi Ve İstatistiksel Analizi" İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, Sayı:7, ss.1-23.

JOHNSTON AIIRSM, John, (2004), "Those Who Can, Do. Those Who Can't, Bully" Health and Safety for Beginners, <http://www.hsfb.co.uk/Downloads/Those%20who%20can,%20do.%20Those%20who%20cant,%20bully.pdf> erişim tarihi 13.04.15.

LEYMANN, Heinz ve GUSTAFSSON, A. (1996), "Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders" European Journal of Work and Organizational Psychology, Sayı;5, ss. 251-275.

LEYMANN, Heinz (1990), "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces," Violence and Victims Sayı: 5, ss.119-126.

LEYMANN, Heinz, (1996), "The Content and Development of Mobbing at Work", European journal of Work and Organization Psychology, Cilt; 5 Sayı; 2, ss. 165-184.

MARTİNO, Vittorio Di; HOEL, Helge; COOPER, Cary L. (2003), "Preventing Violence And Harassment İn The Workplace", European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, İreland.

MCMAHON, Lucy, (2000), "Bullying and Harassment İn The Workplace", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Cilt; 12 Sayı;6, ss. 384 – 387.

MİNİBAŞ POUSSARD, Jale ve ÇAMUROĞLU, Meltem İ. (2009), Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kabus, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

NAMİE, Gary, (2003) "Workplace Bullying: Escalated Incivility", Ivey Business Journal, Cilt; 68, Sayı; 2, ss.1-6.

ÖRÜCÜ, Edip ve KÖSEOĞLU, Mehmet Ali, (2003), İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara.

PALMER, Margaret ve WINTERS, Kenneth, (1993) İnsan Kaynakları, (Çev); Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.

PATERSON, D. G. (1922) "The Scott Company Graphic Rating Scale" Journal of Personnel Research, Sayı; 1, ss. 361-376.

PUGH, S. Douglas, (1991), Organizational Behaviour, Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.

ROBBİNS, Stephen P. ve JUDGE, Timoty A., (2013), Örgütsel Davranış, (Çev); İnci Erdem ve Belgin Aydın, Nobel Yayıncılık, Ankara.

ROUSSEAU, Denise M. ve PARKS, Judi Parks. (1993). "The Contracts of Individuals and Organizations" Research in Organizational Behavior, Sayı; 15, ss.1-43.

SALİN, Denise., (2001) "Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strestegies For Measuring Bullying", European Journal of Work and Organizational Psychology, Cilt; 10, Sayı; 4, ss. 425–441.

SCHEMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard.N. (1985), *Managing Organizational Behavior*, John & Sons Publishing, NewYork.

SCOTT, Susanne G. ve BRUCE, Reginald A. (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *The Academy of Management Journal*, Cilt; 37, Sayı; 3, ss.580-607.

SHALLCROSS, Linda (2003). "The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector", *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane.

SHALLCROSS, Linda; RAMSAY Sheryl; BARKER, Michelle (2008), (2008) "Workplace Mobbing: Expulsion, Exclusion, And Transformation" In 22nd ANZAM Conference 2008: *Managing in the Pacific Century Conference Proceedings*, Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM), University of Auckland, Auckland.

SHEEHAN, Michael (1999),"Workplace Bullying: Responding With Some Emotional Intelligence", *International Journal of Manpower*, Cilt; 20, Sayı; 1/2, ss. 57 – 69.

SHELTON, Tammy L. (2011), "Mobbing, Bullying, & Harassment: A Silent Dilemma in the Workplace", *Research Papers*. Sayı; 149. <http://opensiuc.lib.siu.edu/gsrp/149>.

SMİTH, Peter K.; SİNGER M.;HOEL, Helge; COOPER, Cary L. (2003), "Victimization in the School and the Workplace", *British Journal of Psychology*, Cilt; 94, Sayı; 2, ss. 175-188.

SZİGETY, Tünde, (2010), "Early Predictors Of Workplace Mobbing" *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Sayı; 33, ss.418 – 422.

TETİK, Semra (2010), "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt; 12, Sayı;18, ss.81-89.

TINAZ, Pınar, (2006), "İşyerinde Psikolojik Taciz", *Çalışma ve Toplum*, Sayı; 4, ss. 13-28.

TINAZ, Pınar, (2013), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

TUTAR, Hasan (2004), *İşyerlerinde Psikolojik Şiddet*, 3.Baskı, Platin Yayınları, Ankara

TUTAR, Hasan ve ALTINÖZ, Mehmet, (2010), "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* Cilt: 65 Sayı: 2, ss. 196-218.

TUTAR, Hasan, (2004), "İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri Ve Sonuçları", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt; 2, Sayı; 2, ss.101-128.

TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, (2011), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, Ankara.

UYARGİL, Cavide, (2013a), *Performans Yönetim Sistemi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

UYARGİL, Cavide, (2013b), "Performans Değerlendirme", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Öğretim Üyeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, ss. 212-226.

VOSLOBAN, Raluca Ioana, (2012) "The Influence of the Employee's Performance On The Company's Growth - A Managerial Perspective", *Procedia Economics and Finance*, Sayı; 3 ss. 660 – 665.

YAMAN, Erkan, (2009), *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

YAZICIOĞLU, Yahşi ve ERDOĞAN, Samiye (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, 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.

YÜCETÜRK, E. Elif (2012), “Örgütlerde Yıldırma: Nedenleri, Etkileri ve Sonuçları”, Memet Zincirkıran (Edt.), Örgüt Sosyolojisi, Dora Yayıncılık, Bursa, ss. 131-170.

ZAPF, D. ve GROSS, C. (2001), “Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: a Replication and Extention”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Cilt;10, Sayı;4, ss.497-552.

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.