T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MOBBING ALGISI VE ÜCRETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAMU BANKALARINDA BİR UYGULAMA

Merve AĞAOĞLU
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2019

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MOBBING ALGISI VE ÜCRETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAMU BANKALARINDA BİR UYGULAMA

Merve AĞAOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Gökhan ÖZER

GEBZE
2019

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01/07/2019 tarih ve 2019/18 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 04/07/2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan MERVE AĞAOĞLU'Un tez çalışması İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) :PROF. DR. GÖKHAN ÖZER

ÜYE :DR. ÖĞRETİM ÜYESİ SERHAT ERAT

ÜYE :DR. ÖĞRETİM ÜYESİ SAMET AYDIN

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı, günümüzün en önemli işyeri sorunlarından biri olan mobbingin ve çalışanın tek gelir kaynağı olan ücretin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. İlgili amaç kapsamında, Türkiye'de faaliyet gösteren 3 kamu bankasının çeşitli il ve ilçelerindeki 405 şube personeliyle bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapısal Eşitlik Modellemesi Yöntemi kullanılarak elde edilen bulgular; ücret ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak negatif yönlü ve anlamlı, mobbing algısı ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı, son olarak ücret ile mobbing algısı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki oluştuğu sonucunu vermektedir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, işten ayrılma niyeti, ücret.

SUMMARY

The purpose of this thesis is to investigate the effects of mobbing perception, one of the most important workplace problems of today, and of wage which is the only source of income of the employee, on his/her intention to leave work. Within the scope of this purpose, a survey with 405 branch employees in various provinces and districts of three state-owned banks operating in Turkey was carried out. As a result of the findings obtained by using Structural Equation Modeling Method; there was a statistically negative and significant correlation between wage and intention to quit, a positive and significant correlation between mobbing perception and intention to quit, and finally, a negative and significant correlation between wage and mobbing perception.

Key Words: Mobbing, intention to quit, wage.

TEŞEKKÜR

Akademik yaşantım ve çalışma hayatım boyunca, hem bir öğretmen hem bir mentor olarak, bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan değerli danışmanım Prof. Dr. Gökhan Özer başta olmak üzere, gerek akademik kadrosu gerek idari personeliyle tüm yardım ve desteklerini her ihtiyaç duyduğumda yanımda hissettiğim ve bir öğrencisi olmaktan gurur duyduğum Gebze Teknik Üniversitesi Ailesine yürekten teşekkür ederim.

Ayrıca ankete katılımlarıyla destek veren tüm banka çalışanlarına teşekkür eder ve eklemek isterim ki, bu çalışma işyerinde mobbing baskısı yaşayan tüm kurbanlara ithaf edilmiştir. Bu yıkıcı ve insan haklarına aykırı tavrın en kısa süre içinde son bulması en yürekten temennimdir.

Son olarak, yaşamım boyunca tüm destekleriyle yanı başımda olan benim ilk ve ebedi öğretmenlerime; canım annem, babam ve kardeşime teşekkür ederim. Size sahip olduğum için çok şanslı ve varlığınıza minnettarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLOLAR DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. MOBBING KAVRAMI	5
2.1. Mobbing Kavramının Tarihçesi ve Tanımı	5
2.1.1. Mobbing Kavramının Tarihçesi	5
2.1.2. Mobbing Kavramının Tanımı	7
2.2. Mobbing Süreci	9
2.2.1. Mobbing Davranışları	9
2.2.2. Mobbing Türleri	14
2.2.2.1. Dikey Mobbing veya Hiyerarşik Mobbing	15
2.2.2.2. Yatay Mobbing veya Eş Değerler Arası Mobbing	15
2.3. Mobbing Tarafları	16
2.3.1. Mobbing Uygulayıcısı-Fail-Tacizci-Zorba	16
2.3.1.1. Mobbingci Tipleri	17
2.3.2. Mobbinge Maruz Kalan-Mağdur-Kurban	20
2.3.2.1. Mağdur Tipleri	22
2.3.3. Mobbing İzleyicileri-Tanıklar-Seyirciler	24
2.4. Mobbing Aşamaları	25
2.5. Mobbingin Sonuçları	27
2.5.1. Mağdurun Yüklendiği Sonuçlar	28
2.5.2. Örgütün Yüklendiği Sonuçlar	31
2.5.3. Toplumun Yüklendiği Sonuçlar	32

3. ÜCRET KAVRAMI 34
3.1. Ücret Kavramı ve Önemi 34
3.1.1. Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi 36
3.1.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi 37
3.1.3. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi 38
3.1.4. Devlet ve Toplum Açısından Ücretin Önemi 38
3.2. Ücret Tatmini 39
3.2.1. Ücret Tatmini Teorileri 41
3.2.1.1. Takasta Dağılım Denkliği Teorisi 41
3.2.1.2. Eşitlik Teorisi 41
3.2.1.3. Adalet-Sosyal Karşılaştırma Teorisi 42
3.2.1.4. Fark Teorisi 42
3.2.1.5. Heneman ve Schwab'ın Ücret Tatmini Teorisi 42
3.2.1.6. Lawler Ücret Tatmini Teorisi 43
4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ 44
4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı 44
4.2. İşten Ayrılma Niyetinin Mobbing ve Ücret İle İlişkisi 46
5. MOBBING ALGISI VE ÜCRETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ 49
5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı 49
5.2. Araştırmanın Önemi 51
5.3. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi 52
5.4. Araştırmanın Yöntemi 53
5.4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 53
5.4.2. Değişkenlere Ait Ölçekler ve Anketin Oluşturulması 54
5.4.3. Veri Toplama 55
5.4.4. Demografik Bulgular 56
5.5. Analizler ve Sonuçlar 57
5.5.1. Model Uyumu ve Kalite Göstergeleri 58
5.5.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Ölçümü 59
5.5.3. Yapısal Eşitlik Analizi Bulguları 63
6. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME 65

6.1. Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi 65
6.1.1. Ücret ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler 66
6.1.2. Mobbing Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler 66
6.1.3. Ücret ile Mobbing Algısı Arasındaki İlişkiler 67
6.2. Araştırmanın Kısıtları 67
6.3. Araştırmanın Sınırlamaları 68
6.4. Çalışmanın Yorumları 68

KAYNAKLAR 72
ÖZGEÇMİŞ 84
EKLER 85

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler ve Kısaltmalar	**Açıklamalar**
Akt.	**:** Aktaran
BBC	**:** British Broadcasting Corporation- Britanya Yayın Kuruluşu
ILO	**:** International Labour Organization- Uluslararası Çalışma Örgütü
İKY	**:** İnsan Kaynakları Yönetimi
LIPT	**:** Leymann Inventory of Psychological Terrorism
MOW	**:** Meaning of Working
TCMB	**:** Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TÜİK	**:** Türkiye İstatistik Kurumu
Vd.	**:** Ve diğerleri
Vb.	**:** Ve benzeri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	**Sayfa**
5.4.1.1: Teorik Araştırma Modeli	54
5.5.3.2: Yapısal Eşitlik Analizi Bulguları	63

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:	**Sayfa**
5.4.4.1: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri	56
5.5.1.2: Model Uyumu ve Kalite Göstergeleri	59
5.5.2.3: Birleşik ve Çapraz Yükler	60
5.5.2.4: Güvenilirlik Katsayıları	62
5.5.2.5: Gizli Değişkenlerin Korelasyon Değerleri	62
5.5.3.6: Yol Katsayıları ve P değerleri	63

1. GİRİŞ

Her birey yaşamı boyunca sürekli yenilenen ve değişiklik gösteren çok çeşitli istek ve ihtiyaçlar içine girmektedir. Bu ihtiyaçların bir kısmını temel ve zorunlu gereksinimler oluştururken, diğer kısmını ise günümüz tüketim çağının da etkisiyle sayıları gün geçtikçe artan zorunlu olmayan gereksinimler oluşturmaktadır. Kişi için bu ihtiyaçların karşılanabilmesi düzenli bir gelire sahip olmayı, dolayısıyla çalışmayı zorunlu hale getirmiştir.

Bunun yanında, çağımızda çalışma hayatının sadece bireysel ihtiyaçların karşılanması için gereken ücretin kazanılmasından başka bir boyuta geçtiği görülmektedir. Çağdaş birey için iş hayatı, kendini toplum hayatında konumlandırmak için bir gereklilik olmuştur. Bu yönüyle bir işte çalışmak, sadece maddi gelir elde etmek amacından çıkmış, bireyin manevi tatmini de bulabileceği, statü ve saygınlık kazanabileceği bir kavram halini almaya başlamıştır.

Bununla beraber bir işte çalışmanın, çoğunluk için, öncelikli sebebi maddi bir gelir elde etmektir. Çalışmanın karşılığında elde edilen ücret çalışanlar için oldukça önemlidir çünkü para kişinin en temel ve zorunlu ihtiyaçlarını giderebilmesinin ve ayrıca sosyal ihtiyaçlarını da karşılayabilmesinin temel kaynağıdır (Çakır, 2006). Tüm sosyal ortamlarda olduğu gibi, çalışma hayatı da birçok problemi içinde barındıran bir dünyadır. Bir örgüt içinde; kişilikleri, inanışları, yaşayış tarzları, geçmişleri ve beklentileri birbirinden oldukça farklı birçok birey yer almakta ve aynı çalışma ortamını paylaşmaktadır. Üstelik bu kimseler zamanlarının ağırlıklı bir kısmını birbirleriyle geçirmektedirler. Buradan bakıldığında çalışma şartlarını kolaylaştıracak veya zorlaştıracak faktörlerden birinin, iş arkadaşlarının birbiriyle olan ilişkileri olduğu söylenebilir.

Mobbing, sistemli şekilde maruz kalınan zalimce davranış ve eylemleri içeren bir kavram olup, günümüzün en önemli işyeri sorunları arasında yer almaktadır. Bir kişiye karşı özellikle takınılan; kişiyi dışlama, yok sayma, dalga geçme, ciddiye almama, hakaret etme gibi zarar verici eylemleri içeren bir yıldırma sürecidir ve maruz kalan kişi üzerinde hem ekonomik hem de sosyal, hem fizyolojik hem de psikolojik yönden ağır izler bırakmaktadır. Bununla birlikte mobbingin olumsuz sonuçları sadece mağdura değil, başta bunun yaşandığı örgüt olmak üzere tüm topluma yansımaktadır.

Birleşik Krallık'ta 2007 yılında yapılan bir çalışmada mobbingin kurumlara maliyetinin 13.75 milyar £ civarında olabileceği (Giga at all., 2008) ifade edilmiştir.

Maddi kayıplar bir yana, mobbing ölümlere dahi sebebiyet verebilecek kadar yıkıcı manevi sonuçlar yaratabilen bir olgudur. 2017 ve 2018 yıllarında Türkiye'de iki banka çalışanının psikolojik taciz sebebiyle hayata gözlerini yumduğuna dair haberler basında yer etmiştir. Mobbing eylemleri sonuçları itibariyle sadece fizyolojik ölümler barındırmamakta, çalışanların intihar etmelerine de yol açabilmektedir. Üzerine açılmış birçok dava bulunan bu işyeri sorunu her yönüyle oldukça ciddi ve üzerinde durulması gereken bir problemdir.

Bu zorlu sürece maruz kalan bir çalışanın, süreci yaşadığı ortamı terk etmek istemesi ise kaçınılmaz bir arzudur. Kişi kendine karşı düşmanca davranılan bir yerde durmak istemeyecek, bu durum işten ayrılmayı düşünmesine sebep olacaktır. Mobbing süreci üzerine geliştirilen birçok modelin ortak noktasının, yoğunluğu artan bir psikolojik baskı ve çoğunlukla kurbanın işten ayrılması ile sonuçlanan bir süreci ifade ettiği görülmektedir (Karatuna ve Tınaz, 2010). Ayrıca bazı durumlarda kişinin çalıştığı kurumun bizzat kendisi, çalışanına ödemekle yükümlü olduğu kıdem tazminatı ve diğer sosyal hakları ödememek için çalışanı istifaya zorlama amaçlı mobbing uygulayabilmektedir (Özen Çöl, 2008).

İşten ayrılmayı düşünme süreci ya da işten ayrılma niyeti en basit ifadeyle kişinin mevcut işinden ayrılıp ayrılmama hakkındaki şahsi fikirleridir. İşten ayrılma niyetinin oluşmasında çalışanın bireysel, sosyal veya örgütsel nedenleri olabilir (Doğan ve Oğuzhan, 2015). Örgütsel nedenler, içinde çalışılan kurumda karşılaşılan her türlü durumu barındırmakta, mobbing de bu yönüyle işten ayrılma niyeti oluşturan örgütsel bir sebep haline gelmektedir.

Konuyla ilgili yapılan birçok çalışma, mobbing ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Erdirençelebi ve Filizöz, 2016; Sökmen ve Mete, 2015; Akbolat vd., 2014; Elçi vd., 2014; Tanrıverdi vd., 2018; Elçi ve Karabay Erdilek, 2016). Çalışanlar, mobbing davranışları yaşadıkları veya bu davranışlara şahit oldukları işyerlerinden ayrılma niyetine girmektedirler.

Ancak kişinin kendi isteğiyle işten ayrılması düzenli gelirinden yani ücretinden mahrum kalmak sonucunu doğuracaktır. Ücret, çalışanı örgüte bağlayan iktisadi bir motivasyon aracıdır ve bireylerin çalışmaya başlama sebebi olduğu kadar, çalışmaya devam etme sebebidir (Ergül, 2006).

Gelişmekte olan ülkelerde çalışanlarının ücrete verdikleri önemin daha fazla olduğu görülmektedir (Uyargil, 1985). Çünkü gelişmekte olan ve az gelişmiş toplumlarda, ekonomik krizler sebebiyle karşılaşılan birçok zorlu durumun yarattığı bedelleri ödeyenler çoğunlukla ücretli çalışanlardır (Kaymaz ve Sayılar, 2005). Ülkemiz ise son zamanlarda artış gösteren enflasyon ve işsizlik oranlarıyla mücadele eden, gelişmekte olan bir ülke olarak bu yelpazede yer alan bir ülkedir.

Yapılan çeşitli araştırmalar, ücretin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Aksu vd., 2002; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Currall at all, 2005).

Özetlemek gerekirse, mobbing davranışlarına maruz kalan bir çalışan işten ayrılma niyetine girecek ancak işten ayrılarak düzenli gelirinden vazgeçmek zorunda kalacağı için bir ikileme düşmüş olacaktır. Türkiye'de mobbing mağdurları üzerine yapılan bir araştırmada katılımcıların bir kısmı, ekonomik kaygıları sebebiyle maruz kaldıkları mobbinge rağmen işten ayrılmadıklarını beyan etmişlerdir. Yine aynı katılımcılar, mobbing izleyicilerinin de benzer ekonomik kaygıları nedeniyle bu sürece tepkisiz kaldıklarını düşündüklerini eklemişlerdir (Altuntaş, 2010). Görüldüğü gibi, özellikle günümüz şartlarında, ücret çalışanlar için oldukça önemli bir unsurdur.

Bu çalışmada; ücret ve mobbing algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin görülmesi amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında, Türkiye'de faaliyet gösteren kamu bankaları şube personellerinin ücret ve mobbing algılarının, işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Konu üzerine yürütülen çeşitli araştırmalar, Türk Bankacılık sektöründe mobbingin yaygın olduğunu bulgulamıştır. Yapılan bir araştırmada katılımcıların %48,8'inin üstlerinden mobbing eylemleri gördüğünü, %22,4'ünün ise bizzat mobbing mağduru olduklarını ortaya koymuştur (Tınaz ve Gök, 2008).

Mobbing algısı ve ücretin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini ölçmek amaçlı araştırmamızda gereken verilerin elde edilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket dört bölümden oluşmakta olup, ilk bölüm toplamda 11 sorudan oluşmakta ve katılımcıların demografik yapılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışanların mevcut ücretleriyle ilgili düşüncelerini ölçmeyi amaçlayan ikinci bölümde ise toplamda 10 soru sorulmuş, üçüncü bölümde işten ayrılma niyetinin ölçülmesi hedeflenmiş olup toplamda 14 soru sorulmuştur. İlgili bölümlerin soruları, 1 seviyesinden (Kesinlikle Katılmıyorum) - 5 seviyesine (Kesinlikle Katılıyorum) sıralanan beş seviyeli Likert ile ölçülmüştür. Dördüncü bölümde ise mobbing algısını

ölçmeyi amaçlayan toplamda 29 soru sorulmuştur ve 1 seviyesinden (Hiç) - 5 seviyesine (Sürekli) kadar sıralanan beş seviyeli Likert ile ölçülmüştür.

Araştırmamızın ana kütlesini, Türkiye'deki Kamu Bankaları olan Vakıfbank, Halkbank ve Ziraat Bankası çalışanlarının tümü oluşturmaktadır. Çalışma gerçekleştirilirken erişilebilen en çok il ve ilçeye ulaşılmak amaçlanmış ve 770 anket formu dağıtılarak, toplamda 405 şube personelinin katılımıyla çalışma tamamlanmıştır.

Araştırma bulguları WarpPLS5.0 istatistik programına yüklenerek, değişkenler arasındaki farklı ilişkileri aynı anda analiz edebilen Yapısal Eşitlik Modellemesi Yöntemi (SEM) ile analiz edilmiştir (Karakoç ve Özer, 2016).

Elde edilen bulgulara göre; ücret ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak negatif yönlü ve anlamlı, mobbing algısı ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı, son olarak ücret ile mobbing algısı arasında ise negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler oluştuğu görülmüştür.

Çalışmamız toplamda 6 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde giriş kısmı yer almaktadır.

İkinci bölümde mobbing kavramı detaylı olarak incelenmiş ve mobbing türleri, davranışları, aktörleri ve mobbing aşamaları ile mobbing sonuçlarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ücret kavramı incelenmiş ve ücretin ilgili taraflar açısından önemi ile ücret tatmini kavramı ve teorilerine yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde işten ayrılma niyeti incelenerek, ücret ve mobbingin işten ayrılma niyeti ile ilişkileri üzerine yapılan çeşitli çalışmalara yer verilmiştir.

Beşinci bölümde gerçekleştirilen anket çalışmasının verileriyle ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Altıncı bölümde analiz sonuçları değerlendirilerek, çalışmanın sınırlamaları ve kısıtlarına yer verilmiş, son olarak ise genel bir yorumlama yapılmıştır.

2. MOBBING KAVRAMI

Çalışmamızın bu bölümünde mobbing kavramının literatür incelemesine yer verilmiştir.

2.1. Mobbing Kavramının Tarihçesi ve Tanımı

2.1.1. Mobbing Kavramının Tarihçesi

"Mobbing" İngilizce bir kelime olup, ilk kullanımı 19. yüzyıl biyologlarınca, kuşların yuvalarını müdaafa etmek amaçlı gösterdikleri "bir saldırganın etrafında uçma davranışlarını" ifade etmek için gerçekleşmiştir (Web 1, 2018; Akt: Tınaz, 2006).

Terim Lorenz'den sonra İsveçli Peter Paul Heinemann tarafından 1972 yılında kullanılmıştır. Heinemann; çocukların ders zamanları boyunca birbirleriyle olan ilişkilerini incelerken mobbingi insan davranışlarına uyarlamış ve terimi "yalnız bir çocuğa yönelik, bir çocuk grubu tarafından gerçekleştirilen kötü ve zarar verici davranışlar" olarak yorumlamıştır (Leymann, 1996). Daha sonra araştırmacı Caroll Brodsky 1976 yılında yayımladığı "The Harassed Worker" (Tacize Uğrayan İşçi) isimli kitapta "Harassment" (Taciz) kelimesini; işyerinde bir perseonele yönelik gerçekleştirilen, çalışanı üzmek, gözünü korkutmak, bezginlik vermek amaçlı tekrar eden davranışları betimlemek üzere kullanmıştır (Tınaz, 2011). Alman çalışma psikoloğu Heinz Leymann, 1980'lerde Lorenz ve Heinemann tarafından çocuklar ve hayvanlar arasında gerçekleşen bu saldırgan ve dışlayıcı tavırların iş yerlerinde de yaşandığı tespit ederek mobbing kavramını iş yaşamına kazandıran kişi olmuştur. Leymann'a göre kendisinin 1980'lerde karşısına çıkan bu kavram ve barındırdığı eylemler, insanlık tarihinde yer almış her kültürde yaşanmış olan çok eski bir kavramdır. Ancak Gustavsson ile gerçekleştirdikleri ve 1983 senesinde yazılıp, 1984 senesinde yayımlanan araştırmalarına kadar sistemli şekilde tanımlanamamıştır (Leymann, 1996).

1983 yılında Norveç'te üç genç öğrenci intihar etmiştir. Norveç Mili Eğitim Bakanı bu üzücü olay sonrası detaylı bir inceleme başlatmış ve Profesör Doktor Dan Olweus'un idaresinde, okullarda öğrenciler arasında gerçekleşen psikolojik şiddet

içeren saldırgan eylemler ile bunların failleri ve mağdurları araştırılmıştır. Araştırma sonucunda hazırlanan raporda gerçekleştirilen eylemler için "bullying" yani "zorbalık" terimi kullanılmıştır. Araştırmadan sonra, öğrencileri bu eylemlerden korumak amacıyla çeşitli programlar başlatılmıştır (Olweus, 1993; Akt: Yavuz, 2007).

"Mobbing" kavramının bilimsel olarak ilk ele alınışı ise Leymann ve Gustavsson tarafından hazırlanan raporun, 1984 yılında Stockholm Ulusal İş Güvenliği ve Sağlığı Kurulu tarafından yayımlanması vasıtasıyla gerçekleşmiştir (Leymann, 1996).

Mobbing kavramını medyada ilk defa işleyerek, geniş kitleler tarafından duyulmasını sağlayan kişi ise, İngiliz gazeteci Andrea Adams olmuştur. Adams, 1988 yılında BBC kanalında yayınlanan programlarda "mobbing" konusunu işlemiş, 1992 senesinde de "Bullying at Work: How to Confront and Overcome" (İşyerinde Zorbalık: Nasıl Karşı Konulur ve Üstesinden Gelinir?) eseri ile yaptığı çalışmaları yayınlamıştır (Davenport at all, 2003).

1990'lı yıllarda mobbing kavramı artık otoritelerin dikkatini çekmeye, hem akademik hem siyasi gündeme girmeye başlamış ve konuya ilişkin yasal düzenlemeler getirilmesi ile ilgili ilk adımlar atılmıştır. Bu yıllardan başlayarak araştırmalar artmış, birçok ülke bu önemli işyeri sorununun üzerine çalışmalar yürütmeye başlamıştır. İsviçre ve Fransa başta olmak üzere, çoğu Avrupa Birliği ülkesi bu sorun üzerine önemle eğilmekte, Amerika Birleşik Devletleri'nin bazı eyaletlerinde yasal düzenlemeler yapılmaktadır (Akgeyik vd., 2007).

Mobbing olgusu hakkında çeşitli ülkeler tarafından yapılan önemli araştırmalardan bazıları; "Norveç'te (Einarsen and Raknes, 1991; Kihle, 1990; Matthiesen at all, 1989), Finlandiya'da (Björkqvist at all, 1994; Paanen and Vartia, 1991), Almanya'da (Becker, 1993; Knorz and Zapf, 1996, Zapf at all, 1996), Avusturya'da (Niedl, 1995), Macaristan'da (Kaucsek and Simon, 1995) ve Avusturalya'da (Mc Carthy at all, 1995; Tooley, 1991)" dir (Kök, 2006).

Türkiye'de ise mobbing kavramının 2000'li yıllarda başladığı ve ilk çalışmaların akademik ağırlıklı gerçekleştiği görülmektedir (Palaz vd., 2008). Ülkemizde mobbing olgusu hakkındaki ilk yayın; 1999 senesinde Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliot tarafından yazılan "Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace" isimli kitap olmuştur. Kitap, Osman Cem Önertoy'ca dilimize çevrilerek 2003 yılında "Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz" ismiyle basılmıştır. Bu kitabı Tutar, Çobanoğlu, Baykal ve Tınaz gibi birçok yazarın "mobbing" olgusu üzerine yazdıkları kitaplar izlemiştir (Yavuz, 2007).

2.1.2. Mobbing Kavramının Tanımı

Günümüz iş hayatının önde gelen problemlerinden biri olan mobbing kelimesi psikolojik şiddet ve baskı uygulama, yıldırma, taciz etme, rahatsızlık ve sıkıntı verme benzeri anlamları içermektedir. Sözcük Latince "Kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk" anlamlarını içeren "Mobile vulgus" kelimesinden gelmekte olup (Gül, 2009), İngilizce "Saldırmak" anlamındaki "Mob" kökünden türemiştir. Mobbing "Kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık" anlamına gelmektedir (Seyyar ve Öz, 2007).

Sözcük Türk Dil Kurumunca "bezdiri" şeklinde çevrilmiş, "İş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme" şeklinde açıklanmıştır (Web 2, 2019). Uluslararası Çalışma Örgütü'ne göre işyeri şiddeti yani mobbing; bir insanın çalışması sırasında ya da çalışmasının doğrudan sonucu olarak, saldırıya uğradığı, tehdit edildiği, zarar gördüğü, yaralandığı, makul davranıştan uzaklaşan her türlü eylem, olay veya davranıştır (ILO, 2003).

Uluslararası arenada, işyeri şiddetinin genel tanımına ortak bir anlayış oluşturma yolunda ilk uyumlu çaba Mayıs/1994'te Avrupa Komisyonu tarafından Dublin'de düzenlenen bir uzman toplantısı ile gerçekleşmiştir. Toplantıda önerilen mobbing tanımı ise: "Kişilerin, işleriyle ilgili koşullarda istismar ve tehdit edildikleri veya saldırıya uğradıkları, güvenlik, refah ve sağlıklarına açık veya örtülü bir meydan okuma içeren tüm eylem, olay veya davranışlar" şeklinde olmuştur (Wynne at all, 1997; Akt: Web 3, 2019).

Brodsky'a göre mobbing; tipik olarak bir kurbanın sürekli sataşmaya, tacize, aşağılanmaya maruz kalması ve kişinin bunlara karşılık vermek için kendini yetersiz hissetmesi halidir (Brodsky, 1976; Akt: Einarsen, 2005).

Kavramı iş dünyasında ilk kullanan araştırmacı Leymann'a göre ise iş yaşamında psikolojik şiddet veya mobbing, "Bir veya birçok kişinin çoğunlukla bir kişiye karşı sistematik bir şekilde yönelttikleri düşmanca ve etik dışı iletişim" anlamına gelmektedir. Leymann buna ek olarak, taraflardan birinin zayıf kişi haline gelene kadar karşılıklı mobbing'in gerçekleştiği durumlar görüldüğünü de belirtmiştir. Mobbing eylemleri, sık sık (hemen her gün) ve uzun bir süreçte (en az altı ay)

gerçekleşmektedir. Eylemlerin sıklığı ile sürecin uzunluğu mağdur üzerinde önemli boyutlarda ruhsal, psikosomatik ve sosyal rahatsızlıklar oluşabilmektedir. Bu tanım bireyler arasında yaşanabilecek geçici çatışmalardan ziyade, bu psiko-sosyal durumun psikiyatrik ve/veya psiko-somatik patolojik durumlara neden olmaya başladığı geçiş evresine odaklanmaktadır (Leymann, 1990a). Einarsen ve Skogstad'a göre mobbing; belli bir süreç içinde, bir ya da daha çok kişiye, başka bir ya da birçok kişinin sürekli şekilde yönelttiği, bu olumsuz davranışlara maruz kalan kişi ve kişilerin kendini savunmakta güçlük çektiği davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Einarsen and Skogstad, 1996).

Mobbing eylemi bir çalışana karşı, başka bir veya birden çok çalışan tarafından, gizlice yöneltilen grup zorbalığı halidir. Amaç; hedeflenen kişiyi dışlamak, izole ve elimine etmektir (Sloan at all, 2010).

Zapf'a göre mobbing; kişilerin işyerinde karşılaştıkları sosyal bir stres türüdür. Bununla birlikte, normal seviyede sosyal stres yaratan durumların aksine belirli bir kişiyi hedef alan sistematik, uzun süreli taciz edici eylemler içeren bir çatışmadır (Zapf, 1999).

"Mobbing" ve "Bullying" sözcükleri yabancı literatürde birbirinin yerine kullanılabilmektedir. Ancak bu sözcükler birtakım farklılıklar içermektedir. ILO "Mobbing" ve "Bullying" ayrımını şöyle açıklamıştır: "Mobbing terimi, bir grup kişi tarafından başka bir kişiye gösterilen negatif davranışları ifade etmek için kullanılır. Bullying terimi ise sadece bir kişinin failin başka bir kişiye gösterdiği negatif davranışları ifade etmektedir" (European Risk Observatory Report, 2010).

Yabancı literatürde bullying teriminin dışında mobbing kavramına benzer olarak kullanılan ifadelerden bazıları: "Psycho-terror at Workplace: İşyerinde Psikolojik Terör, Workplace Bullying: İşyeri Zorbalığı, Psychological Harassment: Psikolojik Taciz, Psychological Abuse: Psikolojik İstismar, Emotional Harassment: Duygusal Taciz, Emotional Abuse: Duygusal İstismar" şeklindedir (Ürgenç, 2018).

Tınaz ise mobbing'i "işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür" şeklinde açıklamıştır. Eylem çalışanların astları, üstleri ve aynı seviyedeki iş arkadaşlarınca uygulanabilir durumdadır ve sistemli şekilde her çeşit olumsuz davranış, şiddet, küçük görme, dışlama, tehdit etme vb. muameleleri barındırmaktadır (Tınaz, 2011).

Çobanoğlu'na göre ise mobbing bir çeşit psikolojik terördür. Amaç, çalışana yönelik duygusal saldırılar gerçekleştirerek kişilerin performanslarını etkilemek, dayanamaz hale getirip işten ayrılmaya zorlamaktır (Çobanoğlu, 2005).

Ülkemizde mobbing kavramı için; "Zorbalık" Arpacıoğlu (2003), "Duygusal Taciz" Önertoy (2003), "Psikolojik Şiddet" Tutar (2004b), "Duygusal Saldırı" Çobanoğlu (2005), "Psikolojik Şiddet, Yıldırma" Güngör (2008), "Psikolojik Taciz" Tınaz (2006) gibi kavramlar kullanılmıştır (Kocaman, 2017).

Mobbing üzerine araştırma yapanların tek bir kelime yerine birkaç sözcükle ifade ettiği görülmektedir. "İş yerinde zorbalık", "İşyerinde psikolojik taciz", "İş yerinde duygusal taciz", "İş yerinde psikolojik terör", "İşyerinde psikolojik şiddet", "İş yerinde manevi taciz" ve "İş yerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı" buna örnek gösterilebilir. Bunun temel sebebi ise "mobbing" eylemlerinin "işyerinde" gerçekleşmesidir (Tınaz vd., 2008).

Bahsi geçen tüm tanım ve kavramlar genel olarak incelendiğinde, ortak noktada karşımıza bir işyeri çatısı altında yaşanan, bir kurban tarafın ve onu psikolojik yönden terörize eden bir saldırgan tarafın bulunduğu bir tablo çıktığını söyleyebiliriz. Saldırganın eylemlerinin farkında olarak, zorba bir tavırla, kurbana yönelik, sistemli ve uzun süreli, tekrar eden, acımasızca, düşmanca, tehditkâr, küçük düşürücü, onur kırıcı saldırılar gerçekleştirdiği ve bu saldırılarıyla kurbanı duygusal yönden sindirmeyi amaç edindiği söylenebilir. Eylemler kısa süreli çatışmalar ve/veya anlaşmazlıklar ile karşılıklı çekişmeleri değil, uzun zamana yayılmış ve tek taraflı güç gösterisinin ortaya çıktığı bir sosyal terörü içermektedir. Kurbanın, maruz kaldığı bu uzun süreç neticesinde ise ruhsal yıkım yaşadığı ve bu ruhsal sorunların fizyolojik sorunlara da yol açabildiği eklenebilir.

2.2. Mobbing Süreci

2.2.1. Mobbing Davranışları

Mobbing eylemlerinde; kurbana yöneltilen düşmanca saldırılarla, kişinin işten ayrılması amaçlanmaktadır. Bazen amaç; işverenin kıdem tazminatı ve diğer sosyal hakları ödememek için işçiyi istifaya zorlaması, bazen de çalışma arkadaşlarının rakip olarak değerlendirdikleri kişiden kurtulmaları olabilir (Özen Çöl, 2008).

Mobbing oluşturan çok fazla ve farklı kapsamlarda davranış yapısı vardır. Tınaz vd.'ye göre mobbing içeren davranışlar arasında; haksız yere ve sürekli eleştiri, yalnız bırakma, iftira atma, disiplin usullerini kötüye kullanma, alay etme, hedef gösterme, tehdit etme, dışlama, haksız bir şekilde işten çıkartma benzeri her türden taciz niteliği taşıyan eylem ve tutumlar sayılabilir (Tınaz vd., 2008).

Aydın ve Özkul'a göre bir eylemin mobbing kapsamına girebilmesi; negatif bir eylemin varlığı, eylemlerin kurban tarafından negatif olarak algılanması, eylemlerin sürekli olarak ve sıklıkla gerçekleşmesi, kurban ve fail arasında bir güç dengesizliğinin mevcut olması ve son olarak kurbanın bu eylemlerden negatif etkilenmesini gerektirmektedir (Aydın ve Özkul, 2007).

Solmuş'a göre; çalışanın yaşını ve deneyimsiz olmasını sebep göstererek çalışanı aşağılamak, telefon ya da e-postalarını yanıtsız bırakmak, iş tanımı dışında kalan, örgütsel katkı oluşturmayacak ve muhtemelen yapamayacağı işler vermek, örgüt fırsatlardan faydalanmasını engellemek, toplantıları haber vermemek, işlerin olanaksız sürelerde bitirilmesini istemek gibi davranışlar mobbingin temel örneklerindendir (Solmuş, 2005).

Keashly ve Neuman ise mobbing eylemlerini 4 davranış başlığı altında toplamıştır (Keashly and Neuman, 2008):

1. Mağduru engelleyici ve ötekileştirici davranışlar: Kişiyi dikkate almama, varlığını önemsememe, işle ilgili bilgilere erişimini ve fikir, yardım almasını engelleme gibi eylemlerdir.
2. Kabaca, saygısızca, düşmanlık içeren ve küçük düşüren davranışlar: Kişiye karşı gösterilen sert, kaba, saygısız, yüksek sesli, azarlayıcı ve hakaret içeren davranışlardır.
3. İşten kaynaklanan davranışlar: Kişinin doğrudan işiyle ve performansıyla ilgili olarak yöneltilen, anlamsız işler verme, performansını değerlendirmeme, geçerli sebepler sunmadan terfi ve teşvik almasını engelleme gibi eylemlerdir.
4. Aşağılama ve kişisel saldırılar: Kişiye lakaplar takma, hakaret etme gibi eylemlerdir.

Konuyla ilgili ilk araştırmaları başlatan ve konunun literatüre girmesini sağlayan Leymann fenomenin; oldukça profesyonelleştirilmiş, kurallı ve görünüşte uygar işyerlerinde bile, yetişkin olan bireyler arasında da yaşandığını belgelemiş olup, amacın gençlerde ve hayvanlarda yaşananla aynı olduğunu göstermiştir: "Kurbanın

kimliğini ezmek ve onu içinde bulunduğu saygın şirketten tamamen uzaklaştırmak" (Westhues, 2002).

Leymann'a göre işyeri terörü ya da mobbing, bir ya da daha çok kişi tarafından bir çalışana sistematik şekilde yönlendirilen düşmanca ve etik olmayan davranışlardır ve mağdur bu eylemlerden dolayı aciz ve savunmasız bir duruma gelmektedir (Leymann, 1996). Leymann, mobbing eylemlerini kendi geliştirdiği "Psikolojik Terörizm Envanteri" nde (Leymann Inventory of Psychological Terrorism-LIPT) 5 kategori altında toplamda 45 davranış biçimi şeklinde listelemiştir. Bu eylemler aşağıda yer almaktadır (Leymann, 1990b):

A) Mağdurun Kendini İfade Etmesi ve İletişimi Üzerindeki Saldırılar

1. Amir, çalışanın kendini ifade etme fırsatını kısıtlamaktadır.
2. Çalışanın sürekli sözü kesilmektedir.
3. İş arkadaşları, çalışanın kendini ifade etme fırsatını kısıtlamaktadırlar.
4. Çalışana bağırılmaktadır ve çalışan azarlanmaktadır.
5. Çalışanın işleri sürekli olarak eleştirilmektedir.
6. Çalışan özel hayatı hakkında sürekli eleştirilmektedir.
7. Çalışan telefon vasıtasıyla rahatsız edilmektedir.
8. Çalışana sözlü tehditler yöneltilmektedir.
9. Çalışana yazılı tehditler yöneltilmektedir.
10. Çalışanın diğerleriyle iletişimi, bakışlar ve jestlerle engellenmektedir.
11. Çalışanın diğerleriyle iletişimi, olumsuz ve üstü kapalı imalarla engellenmektedir.

Bu başlık altında yer alan davranış yapıları incelendiğinde, kurbana yönelik sözlü ve yazılı bir şekilde veya beden dili vasıtasıyla takınılan negatif tavırların ve kişinin kendini ifade etme özgürlüğünün elinden alınması yönünde davranışların varlığından söz edilebilir.

B) Mağdurun Sosyal İlişkileri Üzerindeki Saldırılar

12. İş arkadaşları artık çalışanla konuşmamaya başlamaktadır.
13. Çalışan kimseyle konuşamamaktadır, başkalarıyla olan iletişimi de engellenmektedir.
14. Çalışan, meslektaşlarından uzak başka bir çalışma alanına yerleştirilmektedir.
15. Meslektaşlarının çalışanla konuşması yasaklanmaktadır.
16. Çalışana sanki görünmez biriymiş gibi davranılmaktadır.

Bu başlık altında yer alan davranış yapıları incelendiğinde, kurbanın diğer çalışanlarla gerçekleştirmeye yöneldiği iletişim girişimlerinin engellendiği ve kişinin dışlanarak yalnızlaştırıldığı ifade edilebilir.

C) Mağdurun Kişisel İtibarı Üzerindeki Saldırılar

17. Çalışanın arkasından kendisi hakkında kötü konuşulmaktadır.
18. Çalışan hakkında asılsız söylentiler çıkarılmaktadır.
19. Çalışan gülünç durumlara düşürülmektedir.
20. Çalışana sanki akıl hastasıymış gibi davranılmaktadır.
21. Çalışan, psikiyatrik bir değerlendirmeye girmesi için zorlanmaktadır.
22. Çalışanın özürleriyle alay edilmektedir.
23. Çalışanın ses tonunun, yürüyüşünün, mimiklerinin taklidi yapılarak dalga geçilmektedir.
24. Çalışanın politik ve dini inançlarıyla alay edilmektedir.
25. Çalışanın özel yaşantısıyla dalga geçilmektedir.
26. Çalışanın uyruğu, milliyeti ile dalga geçilmektedir.
27. Çalışan, öz saygısını ve onurunu olumsuz etkileyecek işler yapmaya zorlanmaktadır.
28. Çalışanın göstermiş olduğu çabalar yanlış ve aşağılayıcı şekillerde değerlendirilmektedir.
29. Çalışanın vermiş olduğu kararlar sürekli olarak sorgulanmaktadır.
30. Çalışan aşağılayıcı lakaplarla çağırılmaktadır.
31. Çalışana yönelik cinsel imalarda bulunulmaktadır.

Bu başlık altında yer alan davranış yapıları incelendiğinde; kurbanın kişisel itibarına, özel hayatına ve benlik saygısına, kısaca varlığına, yönelik küçük düşürücü ve onurunu zedeleyici davranışlarda bulunulduğu ifade edilebilir.

D) Çalışanın Mesleki Durumu ve Yaşam Standartları Üzerindeki Saldırılar

32. Çalışana özellikli görevler verilmemektedir.
33. Denetmenler çalışanın işlerini geri alır, böylece çalışan kendine yeni görevler oluşturamamaktadır.
34. Çalışan anlamsız ve önemsiz işlerle görevlendirilir.
35. Çalışana niteliklerinin altında işler verilmektedir.
36. Çalışana sürekli yeni görevler verilmektedir.
37. Çalışanın öz saygısını ve onurunu olumsuz etkileyecek görevler verilmektedir.

38. Çalışanı itibarsızlaştırmak amacıyla, niteliklerinin çok üzerinde işler verilmektedir.

Bu başlık altında yer alan davranış yapıları incelendiğinde, kurbana işiyle ilgili olarak kendini yetersiz hissettirici ve bireysel başarılarına ket vurucu davranışlarda bulunulduğu ifade edilebilir.

E) Çalışanın Fiziksel Sağlığı Üzerindeki Saldırılar

39. Çalışan fiziksel olarak zor ve yorucu işler yapmaya zorlanmaktadır.
40. Çalışan fiziksel şiddet tehditleri almaktadır.
41. Çalışanı tehdit etmeye yönelik hafif şiddet kullanılmaktadır.
42. Çalışana yönelik fiziksel taciz yapılmaktadır.
43. Çalışana finansal maliyet yaratacak zararlar meydana getirilmektedir.
44. Çalışanın işyerine veya evine zarar verilmektedir.
45. Çalışana yönelik cinsel taciz uygulanmaktadır.

Bu başlık altında yer alan davranış yapıları incelendiğinde, kurbanın direkt olarak bedeni de dâhil olmak üzere, maddi fiziksel varlıklarına yönelik yıkıcı davranışlarda bulunulduğu ifade edilebilir.

Leymann'a göre; bahse konu davranışların mobbing olarak değerlendirilebilmesi için ise davranışların şu şartları taşıması gerekmektedir:

- Eylemler çok sık (istatistiksel olarak en az haftada 1 kere) gerçekleşmelidir.
- Eylemler uzun bir süreç boyunca (istatistiksel olarak en az 6 ay) devam etmelidir.

Bu düşmanca davranışların sıklığı ve bunlara maruz kalınan sürecin uzunluğu sebebiyle psiko-somatik, sosyal ve psikolojik kayıplar meydana gelmektedir. Leymann'a göre mobbing tanımı tam da bu psi ko-sosyal sonuçların oluştuğu yere işaret etmekte, kişiler arası geçici çekişmeleri ise dışarda tutmaktadır. Diğer bir değişle mobbing ile işyeri çekişmesi ayrımı yapılırken; hangi eylemlerin nasıl yapıldığına odaklanılmamakta, gerçekleşen eylemlerin sıklığı ve sürecin uzunluğuna odaklanılmaktadır (Leymann, 1996).

Einarsen'e göre bahsi geçen eylemlerin kasten ve sistematik bir şekilde bir kişiye yönelmesi, kurban açısından önemli boyutlarda psiko-sosyal ve psiko-somatik sorunlara sebebiyet verebilir (Einarsen, 1999).

Tınaz vd. mobbingin, özellikle işyerlerinde fiziksel şiddetin hukuki düzenlemelerle engellenmesi sebebiyle son yıllarda yaygınlaştığının altını çizmektedirler (Tınaz vd., 2008). Buna rağmen sayıları şimdilik çok fazla olmamakla

birlikte mobbing davalarının yaşandığı da görülmektedir. Bir Yargıtay kararı; yöneticinin bağırarak çalışanın işini yapması konunda uyarmasını, telefonda gerçekleştirmekte olduğu konuşmasını bölerek emir vermesini, yüksek sesli bir şekilde işiyle ilgili suçlayıcı ithamlar kullanarak hakaret etmesini mobbing olarak değerlendirmiş ve kurum tarafından verilen çeşitli ayrıcalıkların, hediye, işyeri araç ve gereçlerinin tek bir çalışana verilmemesi de yine mobbing eylemi saymıştır (Web 4, 2019).

Bu açıklamalar ışığında, mobbing eylemlerinin; kurbanı ruhsal yıkıma sürükleyen, ağırlıklı olarak psikolojik saldırılarla gerçekleşen eylemler olduğu sonucuna ulaşılabilir. Amacın, kurbana kendisini "istenmeyen kişi" şeklinde hissettirilerek, ortamdan kendi isteğiyle uzaklaşmasını sağlamak olduğu ifade edilebilir. Bir çalışanın gününün ağırlıklı kısmını işyerinde geçirdiğini göz önüne alırsak, kişinin bu eylemlere kaldırabileceğinden çok daha uzun süre maruz kalması neticesinde bu zorlu baskıya dayanamayarak bulunduğu ortamdan uzaklaşmayı istemesinin kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Bu durumun bir sonucu olarak da kişinin istifa etmeyi seçmesinin oldukça anlaşılabilir olacağı eklenebilir.

2.2.2. Mobbing Türleri

Mobbing eylemleri, mağdur ve failin hiyerarşik durumu yani eylemin gerçekleştiği yön esas alınırsa birkaç farklı türde gerçekleşebilir.

Vandekerckho ve Commers; çoğunlukla yukarıdan aşağı yöne seyreden mobbinge odaklanıldığını ancak mobbingin seyrinin sadece tek yönde gerçekleşmediğini ifade etmişlerdir. İşyeri mobbinginin yukarıya doğru ve yatay düzlemde seyreden iki çeşidi daha mevcuttur (Vandekerckhove and Commers, 2003).

Tınaz ve Karatuna da mobbingin üç türünün olduğunu ifade etmiştir (Karatuna ve Tınaz, 2010). Türkçe alan yazımında aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya yönelik eylemler ağırlıklı olarak "Dikey veya Hiyerarşik Mobbing" başlığı altında yer almakta olduğu için eylemin yönüne göre mobbing türleri aşağıdaki iki temel başlıkta incelenebilir:

2.2.2.1. Dikey Mobbing veya Hiyerarşik Mobbing

Hiyerarşik kademede üstte yer alan bir amir veya birden çok amir tarafından, astı pozisyonundaki bir çalışana karşı gösterilen ya da tam tersi bir şekilde hiyerarşik kademede altta yer alan bir çalışan veya birden çok çalışan tarafından, üst pozisyonundaki bir amire yönelik gerçekleştirilen mobbing eylemleri Dikey (Hiyerarşik) Mobbing türüne girmektedir (Karatuna ve Tınaz, 2010).

Vandekerckho ve Commers; yapılan çalışmalarda yukarıdan aşağı yöne gerçekleştirilen mobbingin daha fazla olduğunu, bu mobbing türünün daha fazla üzerinde durulmasının sebebinin ise meşru otoritenin, yani örgütsel gücün, sahip olduğu gücü kötüye kullanarak bu eylemleri gerçekleştirmesinin meydana getirdiği etik kaygısının yattığını eklemektedirler (Vandekerckhove and Commers, 2003).

Türk Bankacılık sektöründe yapılan bir çalışma; %48,8 oranında katılımcının üstlerinden mobbing eylemleri gördüklerini, %22,4 oranında katılımcının ise bizzat mobbing mağduru olduklarını bulgulamıştır (Tınaz ve Gök, 2008).

2009 yılında Tınaz vd. tarafından yürütülen bir çalışmada yine ağırlıklı olarak yukarıdan aşağıya mobbing uygulandığı sonucuna varılmıştır. Katılımcıların %42,3'lük bir kısmının üstlerinden, %35,8'lik bir kısmının eş değer seviyede çalışanlardan ve %4,9'luk bir kısının ise astlarından yönelen mobbinge maruz kaldıkları bulgularına ulaşılmıştır (Tınaz vd., 2010).

İş Hukuku Danışmanı Erdem, fiiliyatta ağırlıklı olarak üst rütbeden asta doğru mobbing eylemlerinin gerçekleştiğini belirtmiş ve Yargıtay'ın dikey mobbingin ispatı halinde, işvereni de mobbingden sorumlu tuttuğunu eklemiştir (Web 4, 2019).

2.2.2.2. Yatay Mobbing veya Eş Değerler Arası Mobbing

Hiyerarşik seviyeleri aynı olan çalışanlar arasında gerçekleşen mobbing eylemleri Yatay Mobbing (Eş değerler Arası Mobbing) türüne girmektedir (Karatuna ve Tınaz, 2010). Erdem'e göre; çok dikkate alınmayan bu mobbing türünün oluşmasında kurum içi rekabet koşullarının derecesi önem arz etmektedir (Web 4, 2019).

Yapılan bazı araştırmalar mobbing eylemlerinin gerçekleştiği yöne göre değişebileceğini göstermektedir. 2009 yılında Tınaz vd. tarafından yürütülen bir

çalışmada mobbingin uygulanış yönüne göre eylemlerin farklılaştığı gözlemlenmiştir. Hiyerarşik olarak üst pozisyonda yer alan faillerin mağdurun işiyle ilgili eylemlerde bulundukları, eşit pozisyonda yer alan faillerin mağdurun şahsi varlığına ve sosyal ilişkilerine yönelik dışlama, izole ve alay etme yönünde eylemlerde bulundukları, alt pozisyondaki faillerin ise her iki türden eylemleri gerçekleştirme eğilimi gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Tınaz vd., 2010).

2.3. Mobbing Tarafları

2.3.1. Mobbing Uygulayıcısı-Fail-Tacizci-Zorba

Mobbing eylemlerini uygulayan kişiler; "Mobbing Uygulayıcısı, Fail, Zorba, Tacizci" vb. kavramlarıyla ifade edilmektedir. Temel amaçları, eylemlerini yönelttikleri kişileri bezdirmek suretiyle işten ayrılmalarını sağlamaktır. Bu noktada "Fail" her zaman bir insan olmayabilir. Bazen "Kurum" un bizzat kendisi, çalışanına ödemekle yükümlü olduğu kıdem tazminatı ve diğer sosyal hakları ödememek için işçiyi istifaya zorlama amaçlı olarak mobbing uygulayabilir veya (Özen Çöl, 2008) mevcutta gerçekleşen bir mobbing sürecine karşı seyirci kalarak ve alması gereken önlemleri almayarak "Fail" yani uygulayıcı durumuna gelebilir (Karatuna, 2013).

Freud insanoğlunun iki temel dürtüsü olan cinsellik ve saldırganlık dürtülerini doğuşundan itibaren taşıdığını ve bu dürtülerin yoğunluğunun, kişinin toplumla uyumunu güçleştirdiğini ifade etmektedir. Mobbing faillerinin ise, bu iki dürtüden saldırganlığa eğilimleri yüksektir (Polat, 2013).

Araştırmalar mobbing faillerinin bazı benzer karakter yapıları olduğunu göstermektedir. Faillerin; yargılamayı sevmek, güçten zevk almak, ilgiye muhtaç, zayıf ve silik karakterli olmak, karşısındakini motive etmekten ziyade kontrol etmekten hoşlanmak gibi ortak özellikleri olduğu söylenebilir (Web 5, 2018).

Zapf ve Einarsen'e göre, mobbing uygulayanlar yüksek özgüvenli, sosyal yetkinliği düşük ve politik davranışlı kişilerdir (Zapf and Einarsen, 2003). Davenport vd.'ye göre mobbing failleri şu kişilik yapılarını taşımaktadır (Davenport at all, 2003):

- Paranoid bir ruh hali içindedirler: Paranoidler güvensizdirler ve çevrelerinden sürekli kötülük bekleyen kimselerdir.

- Obsesif bir ruh hali içindedirler: Obsesifler sürekli gergin, dengesiz, kaygılı ve olumsuz düşünceler içinde kimselerdir.
- Narsist bir yapıdadırlar: Narsistler kendilerini diğer kişilerden üstün gören ve karşısındakini kendi kontrolü altında tutmaya çalışan kimselerdir.
- Antipatik bir kişilikleri vardır: Mobbing uygulayıcıları kötü niyet taşırlar ve hileye başvururlar. Güç peşindedirler. Korkak, sinirli, denetleyici, güvensiz kişilerdir ve bu sorunlarını saklamak adına başkalarına yönelik olumsuz eylemler gerçekleştirirler.
- Kötüdürler: Mobbing failleri karşısındakileri güç kullanarak sindiren kişilerdir.
- Çalışkandırlar: Çalışkan kişilerdir ancak yaptıkları işi büyütür, yaptıkları önemli ve zor işleri başkalarının beceremeyeceğini düşünürler.
- Esnek değildirler: Olumsuz düşünlerinin yarattığı gerilimle hem mağduru hem kendisini baskı altında tutarlar.
- Duygusal ve ön yargılıdırlar: Ön yargılı oldukları için dinsel, sosyal, etnik sebeplerle veya duygusal oldukları için karşısındakinin göstermiş olduğu başarılarla terörlerini harekete geçirebilirler.
- Düşmanca davranırlar: Temelde benmerkezci oldukları için, başarı gösteren bireylere tahammülleri yoktur. Örgütün hangi kademesinde olurlarsa olsunlar, bu kişilere karşı düşmanca davranabilirler.
- Ayrıcalıkları olduğuna inanan kişilerdir: Onlara göre kendileri vazgeçilmezdir ve güç uygulama yetkisine haizdirler. Stresli ortamlardan beslenirler.
- Kendi normlarını örgüt politikası olarak görürler: Sürekli yeni kurallar koyar, bunları devamlı hatırlatır ve sanki örgüt kurallarıymış gibi lanse ederler. Bu kurallara uymayanları disiplinsiz ve isyankâr kişiler olmakla suçlarlar.
- Tehdit altında benmerkezcidirler: Benlik algıları çok şişkindir. Bu durum onların hoşlanmadığı bir şeye karşı yoğun tepki göstermelerine yol açmaktadır.

2.3.1.1. Mobbingci Tipleri

Tınaz vd.'ye göre (2008), gerçek mobbingciler aniden değişebilen yapılarıyla gerçek anlamda hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla oturmazlar ve ancak başkalarına yönelttikleri davranışlar vasıtasıyla ayrımlarına varılabilir. Çoğunlukla karşılaşılan on dört farklı fail tipi bulunmaktadır (Spano at all, 2005; Akt: Tınaz vd., 2008):

1. Sadist Mobbingciler: Karşısındakini alaşağı etmekten haz duyan faillerdir (Tınaz vd., 2008). Kendilerini "özel" olarak nitelendirir, bu sebeple de kendilerini hukuk ve ahlak kurallarının üstünde görürler. Üst basamaklara ulaşmak için her şeyi yapabilirler (Ertekin ve Yurtsever, 2001).
2. Zorba Mobbingciler: Sadist mobbingcilere benzerler, zalim ve kötüdürler. Başka insanların ihtiyaçlarını hiçe sayar, onlara köleleriymiş gibi davranırlar.
3. Hiddetli Mobbingciler: Öfke kontrol problemleri vardır. Duygularını kontrol edemeyerek fevri çıkışlarda bulunurlar. Kendi öfkelerini başkalarına bağırmak, küfretmek ve beddua etmek gibi eylemlerle boşaltır. Sinir krizleriyle etrafındaki kişileri bezdirirler.
4. Hırslı Mobbingciler: Hedefledikleri konum için yetersiz olsalar dahi oraya ulaşmak için yasa dışı yollara bile sapabilecek faillerdir. Çıkarları için her şeyi yapabilirler ve rakiplerine karşı çok acımasızdırlar.
5. Megaloman Mobbingciler: Kendilerini herkesten üstün görür, bireysel farklılıklara ve başkalarının becerilerine saygı duymazlar. Sürekli kendilerinden bahseder, kendilerini yüceltirler. Şirketin tüm kaynaklarının kendilerinin sorunluluğunda görür, kendileri dışında herkesin uymakla yükümlü olduğu yeni yeni kurallar getirirler.
6. Korkak Mobbingciler: Bu failler, başka çalışanların başarılı olup işlerini ellerinden alınacaklarından veya kendilerinden daha hızlı yükseleceklerinden korkarlar. Mobbing'i rakiplerinden kendilerini korumak amacıyla gerçekleştirirler.
7. Saman Altından Su Yürüten Mobbingciler: Eylemlerinin açığa çıkmasından ürkerler, bu yüzden eylemlerini gizlilik içinde gerçekleştirirler. Başkalarına gülümseyerek ve sevecen davranarak "iyi bir insan" imajı çizmeye özen gösterir ancak hedeflerine karşı oldukça kaba davranırlar.
8. Eleştirici Mobbingciler: Yapılan işlerden hiç memnun kalmayan ve devamlı eleştiren olumsuz kişilerdir. Bu memnuniyetsizliklerine rağmen hiçbir çözüm üretmezler.
9. Fesat Mobbingciler: Sürekli yeni kötülükler arayan, iftiracı yapıda faillerdir.
10. Dalkavuk Mobbingciler: Amirlerinin dalkavuklarıdır ancak astlarına karşı terör estiren diktatörlerdir. Astlarını ezerek sürekli üstlerinin gözüne girme çabası içindedirler.

11. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler: Hayatlarında eksiklikler bulunan, mutsuz özel yaşantıları olan faillerdir. Diğer insanların, kendi kötü deneyimlerini yaşamadıklarını düşünür ve onları kıskanırlar. Kendi yetersizliklerini ve olumsuz duygularını karşısındakilere boşaltırlar.
12. Kıskanç Mobbingciler: Kendilerinden daha başarılı kişileri kabul etmezler ve onları sindirmek için mobbingi kullanırlar.
13. Tesadüfi Mobbinciler: Bir çatışma yaşanması sonucu üstün taraf olma niteliği elde ederek rastlantısal şekilde ortaya çıkarlar. Karşılarındakini alaşağı etmek isterler.
14. Pusuda Bekleyen Mobbingciler: Tepkisizdirler ve izleyici konumundadırlar. Kurbana direkt saldırıda bulunmasalar da, tacizi durdurmaya yönelik hiçbir girişimleri olmaz. Bu durum onları faille eş değer kılmaktadır.

Mobbing failleri ile ilgili yukarda anlatılanların özeti olarak; bu kişilerin çoğunlukla kötü niyetli, düşüncesiz, empati yeteneğinden yoksun, vicdani değerleri olmayan, güce çok önem veren, güçlü görünüşlerinin altında ise zayıf bir kişilik barındıran, "hasta" yapılı insanlar olduğu sonucuna varılabilir. Temel motivasyonları, kendilerinin "değerli" olduğu, "özel" olduğu, "güçlü" olduğu ve "her şeye haklarının" olduğu yönündedir.

Psikoloji bilimi açısından "hastalık" olarak değerlendirilebilecek "sadizm, narsizm, paranoya, obsesyon, öfke kontrolsüzlüğü" gibi davranış yapılarına sahibi olmaları sebebiyle, bu hastalık hallerinden dolayı mazur görülerek, başka sağlıklı bireyler üzerinde bu durumlarını tatmin etme haklarının olduğunu düşünmek ise olasılık dışıdır. Namie'ye göre zorbaların tamamını "psikopat" başlığı altında kategorize etmek doğru değildir. Bu şekliyle çözümler tamamen bu bireyleri tedavi etmek üzerine odaklanacaktır. Oysa Amerikan Psikiyatri Derneği; zorbaların yaklaşık %4'ünün "antisosyal ve narsistik" kişilik özellikleri sergilediğini, buna rağmen tüm zorbaların genel ortak noktalarının "rakiplerini kontrol altına almak" olduğunu ifade etmektedir (Namie, 2003).

Yine Namie'ye göre, mobbing eylemlerine karşı gerekli cezalandırıcı tutumlar alındığında çoğu zorba bu eylemleri yapmayı bırakacaktır (Namie, 2003). Ancak; Leymann (1997) ve Rayner (1998); mobbing süreci su yüzüne çıktığında, üst düzey yönetimin refleksinin "sorun yaratan" olarak kabul edilen kurbanı ortadan kaldırarak sorundan kurtulma eğilimi gösterdiğini belirtmektedirler. Çünkü mağdurların "sorun yaratan" olarak algılanmaları dedikodularla beslenen ve nihayetinde çoğunlukla

kurumun yönetici veya ekip liderinin tarafını seçmesi ile sonuçlanan bir süreçtir (Vandekerckhove and Commers, 2003).

2.3.2. Mobbinge Maruz Kalan-Mağdur-Kurban

2003 senesinde Avrupa Yaşama ve Çalışma Koşullarının Geliştirilmesi Vakfı'nca, hem kamu hem özel sektör dikkate alınarak hazırlanan bir rapor, Avrupa Birliği içinde yaklaşık 13 milyon çalışanın mobbinge maruz kaldığını ortaya koymuştur (Akgeyik vd., 2007).

Sosyal Kimlik Teorisine göre; bir kişinin farklı olması, diğerleri tarafından "bizden değil" veya "onlardan" şeklinde yorumlanarak, "onlardan" görülen kişiye karşı agresyon gösterilmesine sebep olabilir (Tajfel and Turner, 1986; Akt: Zapf and Einarsen, 2003). Buradan yola çıkarak, yüksek bir olasılıkla, "farklı" olmanın, "alışılmışın" dışında kalmanın ve "değişik" görülmenin failde "onlardan" olma algısı yarattığı ve bu kişileri mağdur pozisyonuna sokmak için uygun bir zemin oluşturduğu söylenebilir.

Zapf ve Einarsen'e göre; saldırıya açık pozisyonda bulunan, özgüveni ve sosyal yetkinlikleri düşük, üstün başarılı ve grup normlarıyla çatışma yaşayan çalışanlar işyeri zorbalığının oluşmasında rol oynayan mağdur kişilerin özellikleridir (Zapf and Einarsen, 2003).

Davenport vd.; yaratıcı zekaya sahip, bağımsız düşünen, yenilikler öne süren kişilerin diğerlerini rahatsız edeceğinden dolayı mobbing yaşama ihtimallerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bunun yanında yine kişilerin ten rengi, cinsiyeti, aksanları, aile terbiyeleri ve temsil ettikleri sınıf gibi "farklı" kişisel niteliklerinin mobbing faillerinin radarına yakalanma olasılığını arttırdığını eklemektedirler (Davenport at all, 2003).

Tınaz vd.'ye göre ise mobbing mağduru olma riski; cinsiyet, kültür, hiyerarşi farkı gözetmeksizin tüm çalışanlar için geçerli olmakla birlikte, çalışkan, başarılı ve dürüst kişilerin başkalarının kendilerine karşı kıskançlık duygusu geliştirmesi olasılığı yüksek olduğu için mobbing mağduru olma ihtimalleri daha fazladır (Tınaz vd., 2008).

Tutar; kurbanların dürüst ve iyi niyetli, sözlerinin yanlış anlaşılmasından korkan ve kendi sınırları içinde yaşayan kimseler olmalarından ötürü failleri cesaretlendiğini

ifade etmiştir. Failler, kurbanların iyi niyetlerini "zayıflık", kendilerine yakınlaşma çabalarını ise "yer edinme telaşı" şeklinde yorumlamaktadırlar (Tutar, 2004a).

Yapılan bir araştırma, mağdurların;

- Kendilerinin kurumda istenmemesini,
- Örgüt iklimini,
- Çoğunluğa uyum göstermemelerini,
- Düşük performanslı olmalarını,
- Özel hayatlarını veya farklı olmalarını,
- Siyasi ve dini inanışlarını, milliyetlerini, cinsiyetlerini ve dış görünüşlerini yaşadıkları psikolojik tacizin sebeplerinden gördüklerini ortaya çıkarmıştır (Zapf, 1999).

Mobbing yaşama olasılığı diğerlerinden daha yüksek seyreden dört tip birey vardır (Huber, 1994; Akt: Tınaz, 2006):

A) Yalnız kalmış kişi: Sayıca kadınların fazla olduğu bir işyerindeki tek erkek veya tam tersi bir durum buna örnek gösterilebilir.

B) Tuhaf kişi: Çoğunluğun beğenileri, tercihleri ve yaşam standartlarına aykırı düşen bir kişinin "diğerlerinden" olarak görülmesi şeklinde gelişebilir.

C) Başarılı olan kişi: İşindeki başarısıyla övgü almış bir kişinin kıskanılması sonucu hedef haline gelmesi ihtimali yüksektir.

D) Yeni kişi: İşyerine yeni gelen kişinin, kendisinden önceki çalışanın sevilmesi veya barındırdığı farklı niteliklerinin dikkat çekmesi nedeniyle mağdur olması buna örnek olabilir.

Niedl; mobbing mağdurlarını dört farklı değişkene göre incelemiş;

- Kişilerin yaşlarıyla mobbinge uğrama olasılıklarının doğru orantılı olduğunu,
- Kurban olma sıklığında kadınların ve erkeklerin eşit olduğunu yani cinsiyet farkının bulunmadığını,
- Mobbinge maruz kalma riskinin sektörel olarak değişmediğini,
- Hiyerarşik olarak yönetim pozisyonunda yaşanan mobbinglerin alt kademe çalışanlarına nazaran yüksek olduğunu bulgulamıştır (Niedl, 1995; Akt: Tınaz vd., 2008).

2.3.2.1. Mağdur Tipleri

Harald Ege çeşitli araştırmalar sonucu tanımlanan farklı kurban tiplerini göz önüne alarak, on sekiz mağdur tipi içeren bir liste derlemiştir. Bu kurban tipleri şunlardır (Spano at all, 2005; Akt: Tınaz vd., 2008):

1. Dalgın Mağdur Tipi: Etrafının farkında olmayan, mobbing eylemini değerlendirme yetisinden aciz bir kişiliktir. Bu acizliği onun kolay hedef şeklinde algılanmasına yol açabilir.
2. Tutsak Mağdur Tipi: Eylemlerin farkına varsa dahi, kendisini kurtarmak için bir hamle yapamaz.
3. Neşeli Mağdur Tipi: Sürekli neşelidir ve herkesi eğlendiren bir yapısı vardır. Bu durum grubun "maskarası" olma tehlikesi yaratır.
4. Alıngan Mağdur Tipi: Hassas, eleştiriye dayanamayan ve yaptığı her şeyin takdir edilmesini bekleyen bir kişiliktir.
5. Dürüst Mağdur Tipi: Doğrucu ve dürüst bir kişilik yapısına sahiptir. Başkalarının yanlışlarını ele vermesi sebebiyle hedef seçilmesi olasıdır.
6. Katı Mağdur Tipi: Otoriter ve katı kurallı bir kişilik yapısı vardır. Bu durum diğer çalışanlarla problem yaşamasına ve olası bir hedef haline gelmesine sebep olabilir.
7. Hırslı Mağdur Tipi: Çalışma ve başarma azmi içinde bir kişiliktir. Bu yapısı kıskançlığa neden oluşturup, mobbing hedefi olmasını sağlayabilir.
8. Korkak Mağdur Tipi: Korku ve endişe duyguları yoğun bir kişiliğe sahiptir. Kolay sindirilebilir bir karakter yapısı çizdiğinden, mobbing aktörleri için çok olası bir hedeftir.
9. Uşak Mağdur Tipi: Amirinin gözüne girmek için çok fazla çaba sarf eden bir kişiliktir. Onun bu durumu, diğer çalışma arkadaşlarını rahatsız ederek, kişiyi olası bir hedef haline getirebilir.
10. Paranoyak Mağdur Tipi: Genel olarak kimseye güvenmeyen bir kişilik yapısı vardır. Herkesi düşmanı gibi algılar ve kimseye güvenmez. Bu durumu, onun bir kurban haline gelmesini çok olası kılabilir.
11. Hipokondriyak Mağdur Tipi: Her şeyden sürekli olarak şikâyetçi olan bir karakteri vardır. Bu durum, çalışma arkadaşlarını sıkmaya ve kişinin hedef olmasına yol açabilir.

12. Acı Çeken Mağdur Tipi: Sürekli mutsuz bir kişiliktir. Bu mutsuzluğu sebebiyle yalnız kalma ve bir hedef haline gelme ihtimali yüksektir.
13. Kendine Güvenen Mağdur Tipi: Bilgi ve becerisine çok güvenen bir karakteri vardır. Bu durumu yine diğer kişiler tarafından kıskanılmasını olası kılabilir.
14. Kendini Beğenmiş Mağdur Tipi: Bu kişilik, kendisini üstün ve özel görme eğilimi taşır. Kendisine beslediği bu aşırı beğeni, iş arkadaşlarının ondan rahatsız olmalarına sebep olabilir.
15. Gerçek Dost Mağdur Tipi: İçten, yardımsever, alçak gönüllü bir kişiliktir. Herkesle iyi geçinir ve herkesi önemsemektedir. Onun bu popülerliğine karşı bir kıskançlık oluşması olasıdır.
16. İçe Dönük Mağdur Tipi: Sosyal becerileri oldukça az gelişmiş bir kişiliktir. Onun çevresine karşı gösterdiği iletişimsizlik yanlış anlaşılabilir ve onu mobbing hedefi haline getirebilir.
17. Bağımlı ve Edilgen Mağdur Tipi: Fazla hassas bir kişiliktir. Kimsenin kırılmasını istemez, her şeye "evet" der. Bu durum zayıf bir kişi olarak algılanmasına sebep olabilir.
18. Günah Keçisi Mağdur Tipi: Tüm olumsuzlukların sebebi olarak gösterilen bir karakterdir. Yanlışlar, eleştirilen ona yöneltilir. Esasında hedef halini çoktan almıştır.

Yukarıdakiler ışığında, mobbing mağdurlarının genel itibariyle üç temel olgu nedeniyle bu eylemlere maruz kaldığı sonucuna varılabilir. Bunlardan ilkinin mağdurun "güçlü" özelliklere haiz olmasının; yani kendini geliştiren, zeki, yaratıcı, başarılı, özgüvenli, yenilikçi, dürüst bir kişilik yapısı bulundurmasının, failde "ciddi bir rakip"le karşılaştığı, bu "kariyer sorunu"nu çözmesi ve bu "dişli" çalışanın emir erine dönüşmemesi gerektiği yönünde algıların oluşmasına sebep olarak, failde eyleme geçme isteği uyandırdığı söylenebilir. İkinci olarak ise; mağdurun "zayıf" özelliklere haiz olmasının yani kendisinden beklenen performansı veremeyen, içine kapanık, güçsüz, korkak, mutsuz, asosyal, çekingen, olumsuz elektrik yayan, alıngan, dalgın, sevimsiz bir kişilik yapısına sahip olmasının mobbinge eğilimi olan failde "ezebileceği" kişiyi bulduğu düşüncesini uyandırarak harekete geçme isteği oluşturduğu ifade edilebilir. Son olarak ise; mağdurun "azınlıkta" olmasının yani dili, dini, inanışı, dış görünüşü, cinsel kimliği, değer yargıları, etnik kökeni, davranış ve beğenilerinin çoğunluğunkilerle örtüşmemesinin sonucunda "diğerlerinden" algılanması ve bu durumun da mobbing eğilimini harekete geçirmesinin söz konusu

olduğu eklenebilir. Her üç olguda da mobbing uygulayan kişinin "güçlü" ve "çoğunlukta" olma arzusunun, mağdur üzerinden yıkıcı bir süreç eşliğinde tatmin edilmesi sonucunu doğurduğu söylenebilir.

2.3.3. Mobbing İzleyicileri-Tanıklar-Seyirciler

Temelde mobbing süreci iki temel taraf arasında gerçekleşse de, esasında sürece dâhil olan üçüncü bir taraf daha vardır. Bu üçüncü taraf mobbing sürecine şahit olan mobbing izleyicileridir. Tanıklar; mobbing sürecinden etkilenme seviyelerine ve kişilik yapılarına göre; bir taraf tutma eğilimi gösterip, mağdur ya da zorba haline gelebilir, sadece izleyici pozisyonunda kalabilir veya işten ayrılma yolunu seçebilirler (Karatuna ve Tınaz, 2010).

Kurumun kendisi ise varoluş durumu itibariyle "izleyici" olamayacaktır çünkü mobbingin farkında olan bir "kurum" eğer gerekli aksiyonları almazsa bu durum onu bizzat fail konumuna sokacaktır (Karatuna, 2013). Yine hiyerarşik seviye farkı dolayısıyla; fark edilen mobbinge karşı gerekli önlemleri alabilecek, özellikle yönetim kadrosunda yer alan kişiler, yetkilerine rağmen mobbing sürecinin sonlanması için çözüm üretmiyor veya mobbinge engel olmuyorlarsa bir başka fail olarak değerlendirilmeleri doğru olacaktır (Tınaz vd., 2008). Ancak Amerika Birleşik Devletleri'nde mobbing üzerine yapılan bir araştırma, faillerin % 72'sinin patron olduğu ve %62 oranında işverenin mobbing sürecini bir problem olarak tanımlamadığı sonuçlarını bulgulayarak, üst yönetimin mobbinge bakış açısı hakkında genel bir tablo ortaya koymuştur (Gün, 2009).

Tınaz vd'ye göre izleyiciler üç temel başlık altında incelenebilir (Tınaz vd., 2008):

I) Ortaklar: Faile yardım ve destek gösterenlerdir.

II) Karşıtlar: Süreçten rahatsız olan ve mağdura destek olma çabası güdenlerdir.

III) İlgisizler: Sürece karşı fikir beyan etmeyen ve duyarsız kalanlardır.

Mobbing izleyicilerinin süreç karşısında takındıkları tutumlardan bazıları şunlardır (Tınaz vd., 2008):

A) Diplomatik: Uzlaşmacı bir tavır takınan izleyicidir. Çatışmanın aracısı konumunda yer almakta olup, bu tavrı diğerlerinden tepki görme ve bir sonraki "mağdur" olma ihtimalini güçlendirmektedir.

B) Yardakçı: Kendini "güvenilir" bir çalışma arkadaşı gibi gösteren ancak mobbingi fark ettiği andan itibaren failin yanında konum alan izleyicidir.
C) Meraklı: Olan bitene, başka insanlara ve onların özel hayatlarına duyduğu merak sebebiyle dâhil olan izleyicidir. Bu tutumu desteğe ihtiyaç duyan mağduru bile rahatsız edebilir.
D) Karışmayan: Sürece uzak tavır takınan ve karışmayan izleyicidir. Faile, mağdura veya eyleme karşı tamamen nötr durumdadır.
E) Sahte masum: Esasen failin yanında taraf alan ancak bunu sergilemeyen izleyicidir. Fikri istenirse failden taraf olur ya da mağdur durumuna düşmemek için mağdura yardım etmez.

2.4. Mobbing Aşamaları

Mobbing, düşük şiddette ve dikkat çekmeyen eylemlerle başlayan, uzun bir süreç boyunca sıklığı ve şiddeti gittikçe artan saldırılar içerir ve bu durum kurbanın travma yaşamasına neden olur (Keashly and Nowell, 2003). Bu süreç kurbana yönelik sözlü veya fiziksel saldırı şeklinde olabilirken, kurbanı dışlamak şeklinde daha ince eylemler üzerinden de gerçekleşebilir (Zapf and Einarsen, 2001).

Björkvist (1992), mobbing sürecinin yoğunluğu değişen üç temel aşamada gerçekleştiğini ifade etmektedir. İlk aşamada, dedikodu gibi mağduru küçük düşürücü ve direkt olmayan yöntemler kullanılmaktadır. İkinci aşama; alay etme, küçük düşürme gibi daha sert eylemlerin, daha belirgin şekillerde mağdura yöneltildiği kısımdır. Ve en son aşamada ise mağdur tehdit, suçlama gibi en sert ve yoğun saldırılara maruz kalır. Bu aşama mağdurun çaresiz, yalnız ve güçsüz hissettiği kısımdır (Zapf and Gross, 2001).

Leymann, mobbing süreci ile ilgili değerlendirmesinde eylemlerin sıklığı (istatistiksel olarak en az haftada bir defa) ile sürecin uzunluğunun (en az altı ay) öncelikli olduğunu ifade etmiştir (Leymann, 1996). Bu uzun süreli ve sık gerçekleşen eylemler; mağdur üzerinde ciddi boyutlarda ruhsal, psikosomatik ve sosyal rahatsızlıklar oluşturabilmektedir (Leymann, 1990b).

Bazı durumlarda sürecin başlangıcında kurbanın kim olacağı belli değildir. Bu gibi durumlarda, kurban süreç içinde üstünlük kazanan bir taraf oluştuğunda ortaya

çıkacaktır (Leymann, 1990a). Leymann, mobbing sürecini oluşturan evreleri şu sırayla açıklamıştır (Leymann, 1996):

1. Kritik Olaylar: Leymann'a göre mobbingin gelişiminde en sık gözlenen, genellikle yaşanan bir çatışmanın "tetikleyici" olmasıdır. Leymann bir çatışmanın mobbinge dönüşmesindeki nedenin tam olarak bilinmediğini ifade etmiştir. Varsayımsal olarak, henüz mobbing olmayan bu ilk çatışma kısa süreli olabilirken, bir sonraki aşamada mağdurun yönetim ve meslektaşları tarafından yaftalanma eylemleriyle gelişerek mobbinge evrilebilir. Mağdur bu ilk aşamada ruhsal veya fiziksel bir rahatsızlık duymayabilir (Tınaz vd., 2008).
2. Mobbing ve Yaftalama: Mobbingin başladığı bu süreçte gözlemlenebilecek davranışların birçoğu günlük hayatta sıkça görülebilen davranışlar olabilir. Yani mobbing eylemleri, saldırganlık göstermeyen birçok davranışı da içerebilir. Bunun yanında bu eylemlerin uzun süre boyunca ve neredeyse her gün tezahür etmesi eylemlerin içeriklerini değiştirir ve bir kişinin yaftalanmasında kullanılabilirler nitelik kazanmalarına sebep olabilir. Gözlemlenen bu davranışlar, normal hayatın akışındaki normal anlamlarına bakılmaksızın, tek bir kişiye onu cezalandırmak amaçlı yöneltilmek gibi bir ortak noktada buluşmaktadırlar. Dolayısıyla bu vakaların temel karakteristiği saldırgan bir manipülasyon olmalarıdır (Leymann, 1996). Bu eylemlere örnek olarak; kurbana yönelik söylenti ve iftira yollu saldırılar, kurbanla iletişim kurmama, dışlama, kurbanı küçültücü görevlendirmelerde bulunma ve kurbana şiddet gösterme gibi eylemler sayılabilir (Leymann, 1990a). Mağdur bu aşamada kendini değersiz ve işe yaramaz bir birey olarak hissetmeye ve bunun sonucu olarak da artık ruhsal sıkıntılar yaşamaya başlamıştır (Tınaz vd., 2008).
3. Yönetimin Dâhil Olması: Yönetimin devreye girdiği ve olayın artık bir dava niteliği aldığı kısımdır. Kişinin önceki aşamada çalışma arkadaşları tarafından damgalanması, yönetim tarafından mağdurun hatalı değerlendirilmesine yol açabilir. Yönetim, önceki süreçteki ön yargıları devralma eğilimindedir ve çoğunlukla kurbanı bulunduğu durumdan kurtarma amacı gütmez. Bireylerin çalışma ortamından sorumlu olan yönetim, bu durumun sorumluluğunu almak istemeyebilir. Leymann yapılan çalışmalar sonucu elde edilen bazı bulguları göz önüne alarak, bu aşamada ciddi hak ihlalleriyle karşılaşılabileceğinin altını çizmiştir. Mağdurun kendini savunma eylemlerinin, mağdurun kişilik sorunları olduğu yönünde değerlendirilmesi gibi hatalı bir sonuca varılabilir (Leymann,

1990a). Bu aşamada psikolojik destek alarak içinde bulunduğu bu son derece zor durumun üstesinden gelmek isteyen çalışana karşı "akli dengeden yoksun" biriymiş gibi davranılabilir, her şeyin sorumlusu o kişiymiş gibi görülebilir (Tınaz vd., 2008).

4. İşten Çıkarma: Süreç çoğunlukla yer değişikliği, mecburi istifa veya işten çıkarmalar ile sonuçlanmaktadır. Leymann, mobbing sebebiyle kişinin emeklilik öncesi çalışma hayatının sona ermesinin sosyal etkilerinin altını çizmekte ve bu durumun mağdurun psikolojik ve tıbbi yardım aramasına neden olan ciddi hastalıkların gelişmesinden sorumlu olabileceğini eklemektedir. Ayrıca profesyonellerin, kendilerine başvuran kişinin yaşadıklarına dikkatli şekilde eğilmemeleri sonucunda mağdura paranoya, manik depresyon ve kişilik bozukluğu gibi yanlış teşhisler konulabileceğini belirtmiştir (Leymann, 1996).

Leymann modeli haricinde, mobbing süreci üzerine başka modeller de bulunmaktadır. Bu modellerin hepsinin, yoğunluğu artan bir psikolojik baskının var olduğu ve çoğunlukla kurbanın işten ayrılması ile sonuçlanan bir süreci ifade ettiği görülmektedir (Karatuna ve Tınaz, 2010).

2.5. Mobbingin Sonuçları

Oldukça yıpratıcı olan bu mobbing sürecinin mağdur üzerinde ciddi olumsuz etkiler oluşturacağı kaçınılmaz bir gerçekken, bu süreçten en çok etkilenen diğer tarafın ise kurum olduğu söylenebilir. Ayrıca bu durumun toplum üzerinde de önemli sonuçları bulunmaktadır.

Almanya'da gerçekleştirilen ve bulguları 11 Haziran 2002 tarihinde Çalışma ve Sosyal İşler Bakanlığı tarafından açıklanan detaylı bir araştırmada; mobbing mağdurlarının %43,9'unun hastalandığı, %30,8'inin işyeri bünyesindeki çalışma yerlerinin değiştirildiği, %22,5'inin istifa ettiği ve %14,8'inin işten çıkarıldığı saptanmıştır. Araştırma mobbing faillerinin ise sadece %11,1'inin çalışma yerlerinin değiştirildiğini ve sadece %8,2'sinin işten çıkarıldığını ortaya koymuştur. Buna göre sürecin mağdurları, faillerin 2 katı düzeyine yaklaşan bir oranda etkilediği görülmektedir (Web 6, 2018).

Rapora göre mobbing;

- Çalışma sürelerini etkileme (2000 yılı itibariyle %3,1 kayıp iş süresi)
- Sağlık giderlerinde artış
- Kurum kalite ve verimliliğinde azalmalar, işyeri değişikliği ve işten çıkarma gibi örgütsel sorunlar ve bunlara bağlı çeşitli maliyetler doğurmakta, bu yönüyle süreçten etkilenen tarafların sadece fail ve mağdur olmadığını ortaya koymaktadır. Raporda ayrıca erken emeklilik ve sosyal güvenlik kuruluşlarındaki sağlık harcamalarının yükselmesi gibi ulusal risklerin de altı çizilmiştir (Web 6, 2018).

Amerika Birleşik Devletlerinde mobbing üzerine yapılan başka bir araştırma; mobbing mağdurlarının %45'inin stres kaynaklı çeşitli sağlık sorunlarına maruz kaldıklarını, %39'unun ise psikolojik sorunlar yaşadıklarını, % 64'ünün işini kaybettiğini ve mağdurların sadece %3'ünün süreci yargıya taşıdığını bulgulamıştır. Aynı zamanda faillerin % 72'sinin patron olduğu ve %62 oranında işverenin mobbing sürecini bir problem olarak tanımlamadığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Gün, 2009).

2.5.1. Mağdurun Yüklendiği Sonuçlar

Brodsky, klinik gözlemlere dayanarak, işyeri şiddeti gören kişilerin gösterdikleri reaksiyonların üç şekilde geliştiğini ifade etmiştir. Buna göre mobbing süreci sebebiyle;

- Kurbanların bir kısmında belirsiz fiziksel semptomlar,
- Bir kısmında depresyon ve depresyon kaynaklı iktidarsızlık, benlik saygısında yoksunluk ve uykusuzluk gibi depresyon kaynaklı semptomlar,
- Ve başka bir kısmında ise düşmanlık, hafıza kaybı ve sosyal geri çekilme gibi çeşitli psikolojik semptomlar gelişmektedir (Brodsky, 1976; Akt: European Risk Observatory Report, 2010).

Türkiye'de mobbing mağduru kişilerle yapılan bir araştırma, işten ayrılan kurbanların mobbing yaşadıkları ortamdan ayrı olmalarına rağmen mobbingin fiziki ve ruhi etkilerini yaşamaya devam ettiklerini bulgulamıştır (Altuntaş, 2010).

Tınaz (2006); mobbing sürecinin mağdur üzerindeki etkisini üç temel başlık altında incelemiştir:

A) İktisadi Sonuçlar: Mağdurun bozulan sağlığını yeniden bulmak adına yaptığı sağlık harcamaları ve iş kaybı nedeniyle ortaya çıkan gelir kaybı katlanılan

iktisadi sonuçlardır (Tınaz, 2006). İşten ayrılmış ve gelir kaybına uğramış çalışan, hayatını idam ettirmek için düzenli bir gelire ihtiyaç duyduğu için elbette yeni bir iş bulmak adına çeşitli başvurularda bulunacaktır. Bu noktada Leymann, şirketlerin insan kaynaklarının genellikle iş başvurusunda bulunan adaylar hakkında referanslar almak üzere birbirlerini aradıklarının altını çizerek, mobbing mağdurlarının yeni iş bulma süreçlerinin daha zorlu bir süreç olabileceğini ifade etmektedir (Leymann, 1990a).

Amerika Birleşik Devletlerinde mobbing üzerine yapılan başka bir araştırma; mobbing mağdurlarının %45'inin stres kaynaklı çeşitli sağlık sorunlarına maruz kaldıklarını, %39'unun ise psikolojik sorunlar yaşadıklarını, % 64'ünün işini kaybettiğini ve mağdurların sadece %3'ünün süreci yargıya taşıdığını bulgulamıştır (Gün, 2009).

Türkiye'de mağdurlar üzerine yapılan bir araştırmada halen mevcut kurumlarında görev yapan katılımcılar, ekonomik kaygıları sebebiyle maruz kaldıkları mobbinge rağmen işten ayrılmadıklarını beyan etmişlerdir. Yine aynı katılımcılar mobbing izleyicilerinin, yine ekonomik kaygıları nedeniyle bu sürece tepkisiz kaldıklarını düşündüklerini ifade etmişlerdir (Altuntaş, 2010).

Şüphesiz ki kurban sürecin en ağır bedelini ödeyen taraftır ve bu süreçte sağlığının yanında ciddi ekonomik kayıplar yaşayacaktır. Tınaz; kurbanın düşürüldüğü bu durumun yasal olarak incelenmesinin ve mağdurun hak kaybına uğramamasının çok önemli olduğunu belirtmektedir. Buna rağmen bahse konu araştırmada yer alan katılımcılarının tamamının, hukuki yolla bir sonuç elde edeceklerini düşünmedikleri için mobbinge karşı herhangi bir yasal mücadeleye girmediklerini ve girmeyi de düşünmediklerini belirtmiş olmaları oldukça üzücüdür. Burada ifade edilmelidir ki kurbanın yasal yolla hakkını araması; kendisinde hem iktisadi bir rahatlama, hem psikolojik bir moral, hem de bu süreci yaşatan kişi ve kurumun benzer aksiyonlarının önünde ciddi engelle karşılaşmaları ile sonuçlanacaktır (Tınaz, 2006; Altuntaş, 2010).

B) Sosyal Sonuçlar: Mağdurun geçirdiği zorlu ve uzun psikolojik şiddet süreci, bireyin çeşitli davranışlarında ve kişilik özelliklerinde değişimlere sebep olabilir (Tınaz, 2006).

Mobbing mağdurlarının panik atak krizleri geçirdiği, intihar düşünceleri geliştirdiği hatta bu düşüncelerden bazen eyleme de dönüştüğü, asosyal davranışlar sergiledikleri ve alkol kullanımlarında artış gibi olumsuz

davranışlar edindiklerini görülmüştür (Beasley and Rayner, 1997). İşsiz ve depresyondaki bu yeni kişi sahip olduğu sosyal imajını yitirebilir, bu durum yakın çevresinin ve ailesinin kendisinden uzaklaşması sonuçlarını doğurabilir. Yaşanan bu süreç sonucu kişi; başarısız, elindeki olanaklara sahip çıkamamış güçsüz bir kişi olarak görülebilir ve nihayetinde bu durum sosyal çevresinin kendisine yönelik negatif bir bakış açısı geliştirmesine yol açabilir (Tınaz, 2006).

C) Tıbbi Sonuçlar: Mobbing sebebiyle kişi çeşitli psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar yaşayabilmektedir. Bunların arasında depresyon, dikkat bozukluğu, iştahsızlık, yalnızlık hissi, özgüven ve öz saygıda azalma, travma sonrası stres bozukluğu gibi psikolojik, mide ve bağırsak sorunları, baş ağrısı, çeşitli deri rahatsızlıkları gibi fizyolojik rahatsızlıklar ye almaktadır (Tınaz, 2006). Yapılan araştırmalar mağdurlarda ayrıca uykusuzluk, endişe, hayattan zevk almama, ağlama krizleri, öfke nöbetleri, suskunluk gibi belirtilerin gözlemlendiğini ve hatta bazı yoğun şiddet içeren vakalarda intihar fikirleri ve eylemlerinin bile görülebildiğini ortaya koymuştur (Çobanoğlu, 2005). Kanada'da OC Transpo Şirketi çalışanlarından birinin, iş arkadaşlarını vurup ardından intihar etmesi bu durumun en önemli örneklerinden biridir (Westhues, 2003). İsveç'te istatistiki bir çalışmada, senelik gerçekleşen intihar vakalarının %10 ila %15 oranında mobbing nedeniyle meydana geldiği sonucuna ulaşılmıştır (Tınaz, 2006). Leymann ise 7 intihar vakasının bir tanesinin mobbing sonucu gerçekleştiğinin altını çizmektedir (Leymann, 1992; Akt: Rayner and Hoel, 1997).

Ülkemizde de mobbing sebepli ölümlerin yaşandığına dair çeşitli haberlerin basında kendine yer bulduğu görülmektedir. Bahse konu haberlerden ikisine göre, 2017 ve 2018 yıllarında 2 banka çalışanı mobbing sebebiyle hayata gözlerini yummuştur. Paramedya.com sitesinde yer alan haberde, 15 yıllık banka çalışanı ve 3 çocuk annesi 43 yaşındaki Nadide Kısa'nın unvanı düşürüldükten sonra işsiz kalmaktan korkması ve bu nedenle görevine devam etmesinin ardından, şube müdürü tarafından kendisine yönelik hakaret boyutunda baskılar yaşaması sebebiyle beyin kanaması geçirerek hayatını kaybettiği ifade edilmiştir (Web 7, 2019).

Plazaeylem.com'un haberine göre ise, 2018 yılında, 2 çocuk babası 43 yaşındaki banka çalışanı Ahmet Öncül, kalp krizi geçirerek hayatını

kaybetmiştir. Söz konusu çalışanın portföy yöneticiliği görevinden müşteri temsilciliği görevine düşürüldüğü belirtilmiştir. Konu ile ilgili banka çalışanlarıyla yapılan görüşmelerde, banka içinde çatışmalı ve stresli bir ortamın bulunduğu, satış baskısından dolayı çalışanların mutsuz oldukları ifade edilmiştir (Web 8, 2019).

Mobbing eylemleri sonuçları itibariyle sadece fizyolojik ölümler barındırmamakta, çalışanların intihar etmelerine de yol açabilmektedir. Yine Paramedya.com'un 2016 yılındaki haberine göre 1 yıl içinde 12 bankacının mobbing nedeniyle intihar ettiği belirtilmiştir (Web 9, 2019).

2.5.2. Örgütün Yüklendiği Sonuçlar

Mobbingin, yaşandığı örgüte ve örgüt iklimine de çeşitli olumsuz sonuçları vardır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan ve %62 oranında işverenin mobbing sürecini "bir problem olarak tanımlamadığı" nı ifade ettikleri çalışma, örgüt yönetimlerinin bu süreçle ilgili bakış açısının ne derece hatalı olduğunu gözler önüne sermektedir (Gün, 2009). Tınaz örgütün mobbing karşısındaki tutumunun, kendi devamlılığı için hayati bir önem taşıdığını ifade etmektedir. Mobbing süreci ve sonuçlarının, örgüt ve üst yönetim tarafından çok iyi anlaşılması gerektiğinin, bu önemli sorunun bir kereye mahsus ve üzerinde durmaya değer bir vaka olarak görülmesinin ise örgüte ciddi sonuçlar doğurabileceğinin altını çizmiştir (Tınaz, 2006).

Tınaz, örgütün mobbing nedeniyle karşı karşıya kaldığı maliyetleri iki temel başlık altında incelemektedir (Tınaz, 2006):

A) İktisadi Maliyetler: Artan hastalık izinleri, deneyimli çalışanların örgütten ayrılmaları, eğitim giderleri, iş kalitesinde düşüş, tazminat giderleri, işsizlik maliyetleri, erken emeklilik bu sonuçlar arasında yer almaktadır (Tınaz, 2006). Mağdur işyerinden uzaklaşmak için oldukça sık hastalık izni alabilir, bu durum elbette kişinin verimliliğini ve iş kalitesini düşürür. Deneyimli bir çalışan olan mağdurun işten ayrılması ise örgüte, yeni bir personel alımına gitmesi ve bu yeni personele bir eğitim yatırımında bulunması gibi maliyetler yaratacaktır. Tüm bunlara ek olarak, mağdur tarafından işverene açılabilecek bir mobbing

davası da şirket hanesine eklenecek yeni bir maliyet kalemi olacaktır (Tetik, 2010).

B) Psikolojik Maliyetler: Örgütün üstleneceği maddi olmayan maliyetler; şirket imajı, yaratıcılık, çalışma ortamı, yeniliğe açıklık, bilgi edinme ve sürekli öğrenme üzerindeki olumsuz etkilere ilişkin maliyetleri içermektedir. İşyeri stresinin ve şiddetinin varlığı, bir örgütün yenilik ve yaratıcılığın artmasına engeldir. Bir örgüt için ise, bu maddi olmayan varlıklar rekabet edebilirlik açısından ciddi bir öneme sahiptir (Web 3, 2019). Mobbing süresince ve sonucunda örgütte gergin ve güvensiz bir iklim oluşur, örgüte bağlılık azalır, ortamdan uzaklaşmak isteyenlere artar ve bu durum yetişmiş elemanın kaybı ve işgücü devir oranının artışı ile sonuçlanır (Tetik, 2010). Çalışanlar arasında anlaşmazlıklar, birbirlerine duydukları saygıda azalmalar gözlemlenir. Çalışanlarda motivasyon kaybı ve yaratıcılıklarında düşüş gözlemlenir (Tınaz, 2006). Çalışmalar, mobbing yaşanan bir örgütte çalışanların, bu durumun yaşanmadığı örgütlerde çalışanlardan daha fazla stres seviyesi ve daha fazla stres semptomlarına sahip olduklarını ortaya koymuştur (European Risk Observatory Report, 2010).

2.5.3. Toplumun Yüklendiği Sonuçlar

Mobbingin etkileri kuşkusuz ki sadece mağdur ve örgüt ile çevrelerine değil, bu iki yapının da içinde bulunduğu tüm topluma çeşitli şekillerde ve olumsuz olarak yansıyacaktır. Ancak mobbing sadece bireysel ve kurumsal maliyetlerden oluşmayarak, içinde görülmeyen birçok başka maliyeti de barındırmaktadır. Yaşanılan şiddetten etkilenildiği için ortaya çıkan ve yaşam kalitesini düşürerek, kazanç kaybına eşit bir maliyet kaybı içeren korku ve acı bu maliyetlerden biridir. Ve bu belirsiz maliyetlerin çokluğu sebebiyle de kesin bir maliyet hesaplanması oldukça güçtür (Di Martino at all, 2003).

Net bir maliyet belirlenememesine rağmen, yapılan bazı araştırmalar, mobbingin topluma yönelik maddi kayıplarının oldukça ciddi seviyelerde gerçekleşebileceğini göstermiştir. Birleşik Krallık genelinde 2007 yılında yapılan bir çalışmada, mobbingin kurumlara maliyetinin 13,75 milyar £ (İş devamsızlığı: 3,06

milyar £, işgücü devri: 1,55 milyar £, düşük verimlilik: 9,14 milyar £) civarında olabileceği belirtilmiştir (Giga at all, 2008).

Mobbing'in topluma olası sonuçları arasında şunlar sayılabilir (Tınaz, 2006; Hoel at all, 2001; Akt: European Risk Observatory Report, 2010; Web 10, 2019; Akt: European Risk Observatory Report, 2010):

- İşsizlik oranında artış ve yüklenilen işsizlik maliyetleri,
- İşsizlik maaşı gibi, devlet yardımlarına yönelik taleplerde artış,
- Erken emeklilik oranında yükseliş ve bu nedenle karşılaşılan sosyal maliyetler,
- Psikolojik yönden yara almış bireylerin ve ailelerin oranında artış,
- İş barışının bozulduğu bir ortam,
- Tıbbi harcamalarda artış,
- Mevcut ve potansiyel insan gücü kaybı.

Görüldüğü üzere mobbing sadece ona maruz kalan bireyi, yakın çevresi ile ailesini, yaşandığı örgütü ve örgüt çalışanlarını değil, bu kişilerin yaşamlarını sürdürdüğü toplumun tümünü etkilemektedir. Bu sebeple, ciddi maddi ve manevi bedelleri olan mobbing hususunda, yetkililerin ve devletin önleyici tedbirler almasının günümüz çalışma şartlarında bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir.

3. ÜCRET KAVRAMI

Çalışmamızın bu bölümünde ücret kavramı ve önemi incelenmiş olup, ücret tatmin teorilerine de kısaca değinilmiştir.

3.1. Ücret Kavramı ve Önemi

Sosyal bir canlı olan insanın hayatına devam edebilmesi için ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve bunu gerçekleştirebilmesi içinse belirli ve düzenli bir gelire sahip olması gerekmektedir. Emeğin geliri olan ücretli çalışmanın, çağımızda düzenli geliri olan çok sayıda kişinin tek gelir kaynağı olduğu söylenebilir (Çakır, 2006).

İlkel toplumlarda, toplam emek karşılığında elde edinilen üretim herkesin katkısı oranında bölüşülmekte, bu sebeple de kişiler arası bir bağımlılık ilişkisi oluşmamaktaydı. İlerleyen süreçte toprak işlemede kullanılan aletlerin gelişmesi üretimi yükseltmiş, üretimdeki bu fazla değer ise mülkiyet unsurunun ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Böylece mülkiyet hakkı olan toprak sahipleri ve onların yanında çalışan kölelerden meydana gelen yeni bir üretim ilişkisi ortaya çıkmıştır. Bu ilişkide köleler çalışmalarının karşılığında hem ihtiyaçları kadar mahsul, hem de diğer ihtiyaçları için nakdi bir bedel almaya başlamışlardır (Balcı, 2015).

Bugünkü haliyle ücret kavramının temeli ise Sanayi Devrimi süreci ile oluşmaya başlamıştır. Sanayi Devrimi sonrası işçi ve sermaye sınıflarının arasındaki ayrım belirgin bir hal almış ve bu durum ücret unsurunun şekillenmesinde temel basamak olmuştur (Kaymaz ve Sayılar, 2005).

Ücret kelimesi, Osmanlı Türkçesi'nde yer alan "ecir" sözcüğünden türemiştir. Bu sözcük "iş karşılığı verilen şey, ödül, kira, ücret, ücretli çalışan" gibi anlamlar taşımaktadır (Ataay vd., 2015).

Ücret üretime katkıda bulunan emeğin karşılığında ödenen bedel olup; buradaki emek hem fiziki, hem zihni olabileceği gibi, kimi durumlarda her ikisinin aynı anda ve birlikte üretime katılması ile de oluşabilir (Kahraman, 2003). Ücret işçinin çalışma gücünün karşılığıdır ve en değerli iktisadi mal olarak görülür (Budak vd., 2017).

Yine başka bir tanıma göre ücret "kişinin, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı para"dır (Sabuncuoğlu, 2000).

Ücret tanımı, farklı disiplinlerce farklı şekillerde de ifade bulmuştur. Ekonomistlere göre ücret "emeğin fiyatı" iken, sosyal politikacılara göre "çalışanın geçim aracı"dır (Güzel ve Yazıcılar, 2013). 4857 sayılı İş Kanunu Madde 32'de ise ücret şu şekilde tanımlanmıştır: "Genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır" (4857 Sayılı İş Kanunu, 2003).

İşletme Yönetimi ücreti iki taraflı olarak ele almaktadır. İşçiye göre ücret "kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayan bir araç" iken, işveren açısından ise "çalışana bedensel ve zihinsel olarak yaptığı işler karşısında ödenen bir gider"dir (Güzel ve Yazıcılar, 2013).

Çalışan açısından ücret başlı başına önemli bir unsurdur. Esasen ücret çalışanın işe girme ve o işi yapmayı sürdürme sebebidir. Ayrıca ücret çalışanın verimi ve motivasyonu ile doğrudan bağlantılıdır. Bununla beraber, kişinin toplumsal saygınlığını elde etmesinde de aldığı ücretin yeri büyüktür (Ergül, 2006).

Ücret nitelikli işgücünün örgüte çekilmesi, motive edilmesi için kullanılan bir enstrümandır ve bu yüzden işletmeler için en önemli maliyet unsurlarından biridir. Zira işletme devamlılığının sağlanması örgüt çalışanlarının niteliklerine bağlıdır. Bu yüzden işletmelerin amaçlarına ulaşmasında ücretler ciddi bir önem taşımaktadır (Düzgün ve Marşap, 2018).

Ücret ve ücretlendirme, devletleşme ve hukuk kurumlarının oluşumu ile keyfi ödenen bir bedelden bir zorunluluk haline dönüşmüş ve işçinin bir talebi olmaktan ziyade evrensel insan haklarının da kabul edilmesiyle "anayasal bir hak" halini almıştır. Ücret çalışanların emeğinin karşılığı olmasının yanında, kendisi ve ailesinin hem bugünleri hem de gelecekleri için oldukça önemli bir unsurdur (Arslanalp, 2017).

Ücretin genel kabul görmüş dört unsuru vardır (Çiçek, 2012):

- Bağımlı çalışma gerektirir: Çalışanın sözleşmeyle bir işyerine bağlı olarak görev yapmasıdır.
- Emek gücünün tek gelir kaynağıdır: Emek karşılığında ödenmesi gerekmektedir.
- İşveren açısından maliyet unsurudur: İşveren için katlanılan giderdir.
- Makroekonomik bir değişkendir: Ücretler makroekonomik düzeyde birçok konuda doğrudan veya dolaylı etkisi olan bir değişkendir.

Ücret süreci içinde bir takım aktörler yer almaktadır. Bu aktörlerin beklenti ve motivasyonları birbirinden farklı olduğu için sürecin içinde yer alan herkes, yani

sendika, işçi, işveren ve hükümet tarafından, kabul görecek bir ücret çizelgesi yoktur. Sadece hükümet taban ücreti yani asgari ücreti belirler, buna karşın ücret tavanı ise şirket maliyetleri, rakiplerin uygulamaları, mevcut ekonominin şartları, çalışanın özellikleri vb. değişkenlerle şekillenebilmektedir (Ergül, 2006). Bununla birlikte, ücret sürecin tüm aktörleri açısından farklı farklı şekillerde de olsa, oldukça ciddi önemlere sahip olup, tüm aktörler için ortak olan bir değerdir.

3.1.1. Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi

Çalışanın tek gelir kaynağı olan ücret, çalışanı örgüte bağlayan iktisadi bir motivasyon aracı olup, bireylerin çalışmaya başlama sebebi olduğu kadar, çalışmaya devam etme sebebidir (Ergül, 2006). Çalışanlar için ücretin önemi, paraya verilen önemle ifade edilebilir. Para kişinin en temel ve zorunlu ihtiyaçları olan yeme, içme, barınma gibi unsurların karşılanabilmesi için gereklidir. Bu durum bireyler için ücretin iktisadi önemini göstermektedir (Çakır, 2006).

Gelişmiş ülkelere nazaran, bizim gibi gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde çalışanların ücrete bakışlarının farklı olduğu, gelişmekte olan veya az gelişmiş ülke çalışanlarının ücrete verdikleri önemin daha fazla olduğu görülmektedir (Uyargil, 1985). Çünkü gelişmekte olan ve az gelişmiş toplumlarda, ekonomik krizler sebebiyle karşılaşılan birçok zorlu durumun yarattığı bedelleri ödeyenler çoğunlukla ücretli çalışanlardır (Kaymaz ve Sayılar, 2005).

Sekiz ülkede gerçekleştirilen bir araştırma; çalışanlar için ücretin iş güvencesi, çalışanlar arası ilişkiler, uygun çalışma saat ve koşullarından daha önemli olduğunu ortaya koymuştur (MOW, 1987; Akt: Çakır, 2006). Bu sonuca göre; çalışanlar açısından ücretin, örgüt iklimini oluşturan ve çalışanı motive edecek kimi değerlerden daha öncelikli bir sırada durduğu söylenebilir.

Bunun yanında kişilerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanması da yine maddi bir gelirlerinin olmasına bağlıdır. Sosyal açıdan bakıldığında, ücret kişinin toplum içinde elde ettiği saygınlık ve statüsünün temel kaynaklarından biridir (Çakır, 2006). Araştırmalar; bireylerin alım gücüne ve paraya oldukça önem verdiklerini ve bu yüzden toplumda kabul görme, saygınlık, statü gibi sosyal ihtiyaçlarla ücretler arasında oldukça yakın bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Benligiray, 2007). Bu durum ise bireyler için ücretin sosyal önemini göstermektedir.

Anlatılanlar ışığında ücret kavramının, çalışanlar için maddi bir önemden çok daha fazlasını ifade ettiği söylenebilir.

3.1.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi

Ücret, işverenin kanunlara ya da sözleşmeye uygun şekilde çalışana ödediği karşılık olup, işverenin hukuki olarak temel borcudur (Zeytinoğlu, 2014).

İşverenler, rekabette avantaj elde edebilmek adına işgücü maliyetlerini düşürme eğilimindedir (Çakır, 2006). Çünkü işverenlere göre ücret, en önemli maliyet unsurlarından biridir. Kar amacı güden her işletme gelirini artırmak ve giderlerini azaltmak motivasyonuyla hareket ettiği için, kaliteli işgücünü daha ucuza temin etmek isteyecektir. Ancak maliyeti yükselten ücretin, verimliliğe de doğrudan etkisi vardır. Ücretin yükselişi verimliliği de yükseltecektir (Sabuncuoğlu, 2000).

Thierry'ye göre ücretin çalışanlar üzerindeki etkisi, işverenleri ücretle ilgili bazı alanlarda çalışmalar yapmaya yönlendirmiştir. Bunlar (Thierry, 1992; Akt: Çakır 2006):

- Nitelikli işgücü elde edebilmek için ücreti çekici kılmak,
- Personel devir hızını düşürmek ve nitelikli çalışanları örgüt içinde tutmak için kıdeme göre ücret vermek,
- Performansı arttırmak amaçlı teşvik edici ücret vermek,
- Beceriyi ve öğrenmeyi arttırma amaçlı ücret vermek,
- Olumuz iş koşullarını telafi etmek amaçlı telafi edici ücret vermek,
- Ve iş çatışmalarını önleme amaçlı ücret vermektir.

Verimliliği yükseltici etkisi sebebiyle, işletmelerin ücret unsurunu bir maliyet kalemi olarak görmekten ziyade; performans arttırıcı, nitelikli çalışanı elde edebilen ve elde tutabilen, adil, dengeli, örgüt bağlılığını arttırıcı ve motive edici bir unsur olarak görmeleri ve bu amaçları taşıyan bir ücret yapısı oluşturmaları gerekmektedir (Öztürk, 2010). Çünkü günümüz dünyasında verimli ve başarılı olmak isteyen işletmeler için; gelişime açık, sürekli öğrenen ve bilgiye değer veren ve takım çalışmasında başarılı bireyleri örgütlerine bağlamak temel bir prensip halini almıştır. Ayrıca entelektüel sermaye, rekabet üstünlüğünün en önemli ve baş aktörlerinden biri konumuna gelmiştir (Kaymaz ve Sayılar, 2005). Çünkü işletme devamlılığının sağlanması örgüt çalışanlarının niteliklerine bağlıdır ve bu yüzden işletmelerin

amaçlarına ulaşabilmesinde, ücretler çok önemli bir konuma sahiptir (Düzgün ve Marşap, 2018).

3.1.3. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi

Sendikalar için de ücret oldukça önemli bir kavramdır. Sendikaların temel amaçları, kendi üyelerinin ekonomik ve sosyal haklarını koruyarak daha iyi seviyelere çıkarmak ve çalışanlar ile aileleri için daha yüksek bir refah düzeyi oluşturmaktır (Çakır, 2006). Çünkü sendikalar, yükselen hayat pahalılığı sebebiyle ücretlerin alım gücünün düşmesini önleyerek üyelerinin haklarını korumaya çalışırlar. Yine yükselen verim ve kar artışlarının üyelerinin çıkarları doğrultusunda ücretlerine yansıtılmasını talep ederler. Bu sebeple ücretler sendikaların gündemindeki temel pazarlık unsurudur (Ayaz, 1993; Akt: Çakır, 2006).

3.1.4. Devlet ve Toplum Açısından Ücretin Önemi

Bir toplumun refah seviyesini ve hayat standartlarını gösteren en önemli unsurlardan biri ücret genel seviyesidir (Çakır, 2006). Ailelerinin ve bakmakla yükümlü oldukları bireylerin sayısı da dikkate alındığında, günümüzde bir toplumun nüfusunun ağırlıklı kısmını ücretliler oluşturmaktadır (Şapçı, 2016).

Ücret, bir toplumun sosyal adaleti ve milli gelirinin dağılımı ile çok yakın bir şekilde ilişkilidir. Ücretlerin milli gelir içindeki oranının yüksekliği, o toplumda ücretlilerin refah düzeylerinin yüksek olduğuna bir göstergedir (Çakır, 2006).

Ayrıca ücret; sadece ekonomik özellik barındıran bir kavram değildir. Emekle sermaye arasında çıkan çatışma sonucu sosyal bir hüviyet de kazanmış olup, belirlenmesinde sosyal faktörler de önem arz etmeye başlamıştır. Oluşturulan çeşitli kanunlar vasıtasıyla, sosyal koruma kapsamında, devlet ücretlere ve ücretlerin belirlenmesine doğrudan müdahale edebilmektedir (Beşikkaya, 2012).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 55. Maddesinde; "Ücret, emeğin karşılığıdır. Devlet, çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alır." denilmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982).

Asgari ücret sınırı, devletin bu düzenlemelerinden biri olup, insan onuruna uygun bir hayat seviyesi oluşabilmesi adına gerçekleştirilen müdahalelerden biridir (Beşikkaya, 2012).

Diğer bir yandan devlet, bireylerin aldıkları ücretlerden gelir vergisi ile bir kaynak elde etmektedir. Ücret düzeylerindeki artış gelir vergilerinin artmasına, bu durum da gerekli kamu harcamalarının yeterli ve daha iyi düzeyde finanse edilebilmesine olanak sağlamaktadır (Yılmaz, 2018).

Bu anlatılanlar ışığında ücretin, sadece işveren ve çalışan arasında gerçekleşen bir mübadele aracından çok daha öte bir kavram olduğu söylenebilir. Bir ülkenin ekonomisinin gidişatına doğrudan etkisi bulunan, sosyal yaşamı ve toplumu birçok yönden etkileyen ücret, üzerinde ciddiyetle durulması gereken son derece önemli bir olgudur.

3.2. Ücret Tatmini

Ücret tatmini, çalışanın aldığı ücretten memnuniyet derecesini gösteren bir kavram olup, hem ekonomik hem de psikolojik olarak çalışanı etkilemektedir. Ücret tatmini kavramı bireylerin iş tatminini etkiler. Çalışanlar çeşitli değişkenleri göz önüne alarak değişik ücret karşılaştırmaları yaparlar ve bu karşılaştırmalar sonucu eğer adil olmayan bir çıkarıma varırlarsa, bu durum ücret tatminini etkiler (Çakır, 2006).

Çalışanlar; ihtiyaçlarını daha fazla karşılamalarına olanak veren bir düzeyde veya kendilerininkine benzeyen işleri yapan kişilerle benzer bir seviyede ücret aldıklarını düşünürlerse, kendilerine bir değer biçildiğini ve bu değerin ücretle karşılandığını varsayarak ücret tatminleri artar (Çakır, 2006).

Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında, işin gereklerine, bireysel yeteneklerine, toplumun ücret standartlarına uygun bir ücret beklentisi içindedirler. Bu beklentileri ile elde ettikleri ücret uyuştuğu düzeyde de ücret tatminleri gerçekleşebilir (Yıldırım, 2007).

Bununla beraber ücretin çalışanlar için tek motive edici unsur olduğunu söylemek doğru değildir. Çalışma koşulları, meslektaşlarla ilişkiler gibi faktörler de önemli olup, bazı çalışanlar için ücretten daha öncelikli de gelebilir (Yıldırım, 2007).

Yapılan çeşitli araştırmalar göstermiştir ki; ücret tatmini olmayan çalışanlarda iş tatmini de düşmekte, verimlilik azalmakta, işe devamsızlık ve işten ayrılma

oranlarında artışlar meydana gelmektedir (Nightingale, 1980; Poole and Jenkins, 1988; Gerhart and Milkovich, 1990; Cable and Judge, 1994; Huber and Crandall, 1994; Milkovich and Newman, 2002; Akt: Gürbüz, 2007). Görüldüğü gibi ücretinden memnun olan bir çalışanın verimliliği artmaktadır. Emek verimliliği ekonominin genel verimliliğine ciddi olarak etki ettiğinden dolayı ücretler, çalışanların verimliliğinin arttırılması ve dolayısıyla tüm ekonominin verimliliğinin yükselmesinde önemli bir role sahiptir (Beşikkaya, 2012).

Abraham H. Maslow, 1943 senesinde ortaya koyduğu "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı" ile, bireysel ihtiyaçların kişilerin davranışlarına yön verdiğini ifade etmiştir. Kişi bu hiyerarşide yer alan ihtiyaçları ancak sırayla karşılayabilmekte ve bir sonraki ihtiyacına yönelebilmesi için bulunduğu basamaktaki ihtiyacının tatmin edilmiş olması gerekmektedir. Bu kurama göre ücret, en alt seviye fizyolojik ihtiyaçlarını karşılanması için gerekli olan bir zorunluluktur (Maslow, 1987; Akt: Zeynel ve Çarıkçı, 2015).

"Dual Faktör Kuramı" ise, F. Herzberg tarafından ortaya konulmuş bir mesleki motivasyon kuramıdır. Bu kurama göre motivasyon iki temel faktörden etkilenmektedir. Ücret, bunlardan "Hijyen Faktörler"e girmekte ve karşılanmadığında iş tatminsizliğine sebebiyet vermektedir. Bu rağmen karşılanması ise doğrudan motive edici bir etki yaratmayabilmektedir (Herzberg, 1966; Akt: Zeynel ve Çarıkçı, 2015).

1965 yılında ise Adams, "Eşitlik Kuramı"nı ortaya atmıştır. Bu kurama göre çalışanlar kendi yeterlilikleriyle, yaptıkları işler ve aldıkları karşılıkları kıyaslamaktadırlar. Sonra bu durumu diğer çalışanların yeterlilikleri, yaptıkları işler ve aldıkları karşılıklar ile karşılaştırmaktadırlar. Çalışan bu karşılaştırma sonucu bir eşitlik beklemektedir. Eşitliğin varlığı halinde çalışan tatmin duymakta, yokluğu halinde ise tatminsiz olmaktadır (Landy and Conte, 2010; Akt: Zeynel ve Çarıkçı, 2015).

İş tatmini ve iş motivasyonu kavramları çok yakın bir ilişki içindedirler. "Sosyal Mübadele Teorisi" ne göre çalışanlar işletmeye sundukları emeklerin neticesinde; ücret, ödül, prim vb. çıktılar sağlayarak kendi ihtiyaçları karşılamak beklentisindedirler. Bu yüzden ihtiyaçlarının karşılanma seviyesi yüksek olan çalışanların, örgütlerine karşı duydukları iş tatmini de yüksek olacaktır. İş tatmini yüksek olan bireylerin işlerine karşı duydukları motivasyon da yüksek seyredeceğinden dolayı, motivasyon teorileri ile iş ve ücret tatmininin yakın bir ilişkisi

olduğu söylenebilir. Motivasyon seviyesi yüksek olan çalışanların iş tatminleri de yüksek seviyede olacaktır (Gürbüz, 2007).

3.2.1. Ücret Tatmini Teorileri

3.2.1.1. Takasta Dağılım Denkliği Teorisi

Homans'a göre bireyler sosyal ilişkilerini bir değiş-tokuş süreci içinde yürütmekte ve bu takasın adil olduğunu hissettiği ilişkilerine devam etmektedirler. Homans kuramında bireylerin yaptıkları yatırımlarla, bu yatırımlar sonucunda elde ettikleri kazanca odaklanmaktadır. Birey kendi değiş-tokuşu ile başka bir bireyin değiş-tokuşu arasında bir karşılaştırma yapar. Eğer bu karşılaştırma sonucu dağıtımda bir "denklik" söz konusu olursa, adil bir dağıtımın varlığından bahsedilebilir. Buna karşın eğer bir dengesizlik durumu var olursa, yani bireyin kendi değiş-tokuşu ile diğer bireyin değiş-tokuşu arasında farklılıklar oluşmuşsa, adaletsiz bir dağıtım söz konusu olacaktır (Homans, 1961; Akt: Çakır, 2006).

3.2.1.2. Eşitlik Teorisi

Adams tarafından ortaya konulan teoriye göre; çalışanlar, işletmeye sağladıkları çeşitli katkılar karşılığında edindikleri çıktıları, benzer işler yapan meslektaşlarıyla kıyaslamaktadırlar. Eğer bu karşılaştırma sonucu, elde edilen iki oran eşitse, bir eşitlik vardır. Eşitlik halinde örgüte karşı pozitif duygular gelişecektir. Bunun yanında bir eşitsilik varsa ama bu çalışan lehine ise, yani çalışan eğer daha fazla bir oranda çıktı elde ediyorsa, bu da onun için bir sorun yaratmayacaktır. Ancak eğer eşitsizlik hali, kıyaslamayı yapan çalışan aleyhine oluşuyorsa, çalışan örgütün adaletsiz olduğunu hissedecektir. Bu durum çalışanınn tatminini düşürecek ve işten ayrılmak, iş verimliliğini azaltmak gibi olumsuz eylemler geliştirmesine sebep olacaktır (Ataay, 1985). Adams'ın yaklaşımı, Homans'ın kuramının geliştirilmiş halidir ve bu kuramın en önemli yönü adaletsizliğin bilişsel ve davranışsal etkilere sebep olacağını yani aksiyona dönüşeceğini ifade etmesidir (Çakır, 2006).

3.2.1.3. Adalet - Sosyal Karşılaştırma Teorisi

Kuram Patchen tarafından ortaya konulmuştur. Hem mevcut ücreti, hem de gelecekteki ücreti göz önüne almaktadır. Bireyin kendini ve yeterliliklerini yükselttiği zaman, daha yüksek bir ücret almayı beklediği temeli üzerine kurulmuştur (Ataay, 1985).

3.2.1.4. Fark Teorisi

Kuram Katzel tarafından geliştirilmiş olup, temelde, bireyin ücrete yönelik kendisi tarafından yarattığı algısına odaklanmaktadır. Bireye göre verdiği emeklerin belli bir karşılığı vardır, eğer kişi gerçekte bu beklediği ücretten daha az ücret alırsa, aradaki fark tatminsizlik oluşturacaktır (Şapçı, 2016).

3.2.1.5. Heneman ve Schwab'ın Ücret Tatmini Teorisi

Heneman ve Schwab, ücretin çok boyutlu bir kavram olduğunu öne sürmüşlerdir. Heneman ve Schwab'a göre ücret tatmini beş alt boyuta sahiptir (Heneman and Schwab, 1985):

1. Ücret Seviyesi Tatmini: Çalışanların maaş olarak aldıkları ücret seviyesindeki memnuniyettir.

2. Ücret Eklerinin Tatmini: Sigorta, emeklilik gibi dolaylı faydalardan memnuniyettir.

3. Ücret Yapısının Tatmini: Örgütteki ücretlerin hiyerarşik yapısından memnuniyettir.

4. Ücret Artışlarının Tatmini: Ücret değişikliklerinden memnuniyettir.

5. Ücret Yönetiminin Tatmini: Ücretlerle ve ödemelerle ilgili süreçten memnuniyettir.

Heneman ve Schwab'a göre, her ne kadar ücret seviyesi yani maaş düzeyi ücret tatmininde en büyük öneme sahip boyut olsa da, çalışanların ücret tatminleri bu beş boyutlu memnuniyetleri neticesinde oluşmaktadır (Heneman and Schwab, 1985).

3.2.1.6. Lawler Ücret Tatmini Teorisi

Kuramın en önemli özelliği, Eşitlik ve Fark Teorilerinin bir harmanı olmasıdır. Lawler'a göre birey; işini, işi yaparken ortaya koyduğu kendi girdilerini ve sonuç olarak elde ettiği edinimlerini, başka bireylerin işleri, girdileri ve girdiler sonucunda elde ettikleriyle kıyaslayarak alması gerektiğine inandığı bir ücret beklentisine girer. Eğer kişi beklediği bu ücretin altında bir ücret alırsa tatminsizlik meydana gelir (Lawler, 1994; Akt: Çakır, 2006).

4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın mevcut örgütteki çalışma hayatına devam edip etmeyeceği ile ilgili kendi düşüncelerini ifade etmekte olup, bu durum temelde kişinin çalışma hayatı ve örgüt içindeki memnuniyetiyle alakalı bir kavramdır.

Çalışanlar örgütleriyle maddi ve manevi bir fayda ilişkisi içindedirler. Harcadıkları emek ve karşılığında aldıklarının dengede olmasını isterler ve eğer bekledikleri faydayı alamazlarsa işten ayrılma niyeti içine girerler (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın işyerinden ayrılma hususunda geliştirdiği düşüncelerdir (Gürbüz ve Bekmezci; 2012) ve bu düşünceler tamamıyla çalışanın kendisi rızasıyla gelişmektedirler (Doğan ve Oğuzhan, 2015). Bu niyet, birey tarafından kendi bilinci çerçevesinde ve ayrıntılı şekilde düşünülen bir istektir ve bu yönüyle işten ayrılma eyleminin en yüksek göstergesi olan değişkendir (Yavan, 2017). Yani kavramın, bir kişinin kendi isteği ile çalıştığı işi bırakmasında etkisi vardır (Şahin, 2011). Rusbult vd.'ye göre işten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işyeri koşullarından memnun olmamalarından dolayı aldıkları aktif ve olumsuz aksiyonlardır (Rusbult at all, 1988). Mobley'e göre ise bu süreç, personelin çalışmaya devam etmek veya işten ayrılmak kararlarıyla ilgili durumunu gözden geçirdiği bir aşamadır (Mobley, 1982). Akbolat vd.'ye göre, bu aşama işe devamsızlığın ilk basamağını oluşturmaktadır (Akbolat vd. 2014). Tett ve Meyer ise ayrılma niyetini, ayrılma eyleminin ciddi bir habercisi olarak görmektedirler (Tett and Meyer, 1993). Çünkü bu aşama işten ayrılmanın, yeni işler hakkında araştırmalar yapma gibi önceki süreçlerinden biridir ve devamında aktif bir yeni iş arama eylemi gelmektedir. Çalışanlar bu niyete, ağırlıklı olarak, kendilerini rahat ve güvende hissetmedikleri, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmadığı bir işte çalıştıkları için girmektedirler (Doğan ve Oğuzhan, 2015).

İşinden memnuniyeti yüksek olan bir çalışan, işten ayrılma niyeti göstermemektedir. İşinden memnun olma ise, çalışanın, işin kendisine ve ücret gibi belli boyutlarına karşı gösterdiği tutumdur (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Hellman bir çalışmasında, iş tatmininin işten ayrılma niyetini ters yönde etkilediğini bulgulamıştır

(Hellman, 1997). Çarıkçı ve Çelikkol'a göre çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve ücret, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasındandır (Çarıkçı ve Çelikkol 2009).

İşten ayrılma niyetinin oluşmasında çalışanın bireysel, örgütsel veya sosyal nedenleri olabilir (Doğan ve Oğuzhan, 2015). Cotton ve Tuttle işten ayrılma davranışını etkileyen unsurları üç başlıkta toplamaktadırlar (Cotton and Tuttle, 1986):

1. Dışsal Unsurlar: Yeni iş olanakları, mevcut işsizlik oranı gibi unsurları içermektedir (Cotton and Tuttle, 1986). Günümüz Türkiye şartlarında da olduğu gibi yüksek işsizlik ve enflasyon oranları, işini değiştirmek isteyen personelin alternatif yeni iş olanaklarını azaltıcı etkisinden dolayı, işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olacaktır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).
2. İşle İlişkili Unsurlar: Ücret, yönetim, iş tatmini, ödüllendirme ve yönetici ya da liderlerle ilişkiler gibi örgütle ilişkili unsurları içermektedir (Cotton and Tuttle, 1986). Çalışanlar eğer işyerlerinde stres, korku, kaygı gibi olumsuz olan ve memnuniyetsizlik yaratan durumlarla karşılaşırlarsa; iş yavaşlatma, iş yapmama veya işe gelmeme gibi davranışlar sergileyebilmektedirler (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

   Hui vd.'ye göre ise örgütsel destek, işten ayrılma niyetini ters yönden etkilemektedir (Hui at all, 2007). İşten ayrılma niyeti, ayrıca lider ve ast arasındaki ilişkiden de etkilenebilmektedir (Şahin, 2011). Yapılan bir araştırma; liderlerinden, yani üstlerinden, saygı ve güven gibi olumlu davranışlar görmeyen çalışanların işten ayrılma eğilimine girdiklerini bulgulamıştır. Kişiler, yeni bir işte destek görme umudu ile arayışa girebilmektedirler (Şahin, 2011). Yapılan başka bir araştırmaya göre ise; kurbanı aşağılama amaçlı mobbing davranışları, işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilemektedir (Akbolat vd., 2014).
3. Kişisel Unsurlar: Kişilik yapısı, yaş ve aile gibi unsurlardır (Cotton and Tuttle, 1986).

Çalışan, işten ayrılma niyetine girdiğinde, aslında bir değerlendirme sürecine girer ve eğer mevcut durumdan memnun değilse, işten ayrılma ile ilgili araştırmalar yapmaya başlar. Bu süreç sonucunda mevcut işle alternatifler arası bir değerlendireme yaparak nihai kararını verir (Mobley, 1977).

Çalışanların örgütte tutulabilmesi, örgütlerin verimliliği ve maliyetleri açısından oldukça önemlidir (Doğan ve Oğuzhan, 2015). İşten ayrılma niyeti; devamsızlığın bir

belirtisi olma, verimliliği etkileme, yetenek kaybına sebebiyet verme ve yeni eleman bulma gibi sorunlara neden olabilmektedir (Gül vd., 2008). Çünkü bir örgütte işten ayrılma niyetindeki artış, olumsuz bir örgüt ikliminin var olduğunu ve çalışanların memnuniyetsiz olduklarını göstermekte olup, böyle bir örgütte verimlilik ve performansın yükselmesi oldukça zorlaşır. Yine işten ayrılma niyeti içindeki bir çalışan, en uygun zamanda işten ayrılmayı planlamakta olduğu için tam bir performans sunamayacaktır (Yavan, 2017).

Çalışana yapılan eğitim harcamaları, yeni elemanın bulunması ve eğitilmesi işletmeler için maliyet unsurlarıdır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Tecrübeli elemanın rakip firmalarda çalışmaya başlaması (Yavan, 2017) ve istihdam edilen yeni çalışanın örgüte adaptasyonu da yine karşılaşılabilecek önemli sorunlardandır (Doğan ve Oğuzhan, 2015).

Bu yüzden işten ayrılma niyeti örgütler tarafından uygun zamanda sezilemez ve gereken önleyici aksiyonlar alınamazsa, örgütler ciddi maliyetlerle karşılaşabilirler (Şahin, 2011). Örgütler, çalışanların olumsuz algılarını ve memnuniyetsizlik duyduğu durumları düzelterek, işten ayrılma niyetini düşürebilirler (Özer ve Günlük, 2010).

4.2. İşten Ayrılma Niyetinin Mobbing ve Ücret İle İlişkisi

Çalışanlar örgütleriyle maddi ve manevi bir fayda ilişkisi içindedirler. Harcadıkları emek ve karşılığında aldıklarının dengede olmasını isterler ve eğer bekledikleri faydayı alamazlarsa işten ayrılma niyeti içine girerler (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009). İşinden memnuniyeti yüksek olan bir çalışanda bu niyet görülmemektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Yani bu tutum, çalışanların mevcut işyeri koşullarından memnun olmamalarından dolayı takındıkları olumsuz bir tutumdur (Rusbult at all, 1988).

Hellman, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin ters yönlü ilişki gösterdiğini belirtmiştir (Hellman, 1997). İşten tatmin olma ise, çalışanın işin kendisine ve ücret gibi işin belli boyutlarına karşı gösterdiği tutumdur (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Yapılan bir araştırma sonuçları, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin ters ve yüksek bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Çalışmaya göre personel ile yöneticileri arasındaki memnuniyet düzeyi yükseldikçe, işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Çalışmanın diğer bir çıktısı ise ücretten memnuniyet ve işten ayrılma niyeti ilişkisi olup, personelin ücret

ve ek imkânlardan duyduğu memnuniyet arttıkça, işten ayrılma niyetini düşmektedir (Kaya, 2010).

Cotton ve Tuttle ile Çarıkçı ve Çelikkol'a göre çalışma arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkiler ve ücret işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlardandır (Cotton and Tuttle, 1986; Çarıkçı ve Çelikkol, 2009).

İşten ayrılma niyeti ayrıca çalışılan ortamdan da etkilenmektedir (Tanrıverdi vd., 2018). Reed vd.'ye göre, işten ayrılma niyeti iş tatmininden etkilenmektedir. (Reed at all, 1994) Hui vd., örgütsel destek ile ayrılma niyetinin olumsuz yönde bir ilişkisi olduğunu ifade etmektedirler (Hui at all, 2007). Çalışanlar eğer işyerlerinde stres, korku, kaygı gibi olumsuz ve memnuniyetsizlik yaratan durumlarla karşılaşırlarsa; iş yavaşlatma, iş yapmama veya işe gelmeme gibi davranışlar sergileyebilmektedirler (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

Yapılan bir araştırma, liderlerinden yani üstlerinden saygı ve güven gibi olumlu davranışlar görmeyen çalışanların işten ayrılma eğilimine girdiklerini bulgulamıştır (Şahin, 2011). Otel çalışanları ile gerçekleştirilen başka bir çalışmanın sonuçları ise, yöneticileri tarafından destek gördüklerini düşünen çalışanların işten ayrılma niyetinin azaldığını göstermektedir (Üstün, 2018). Yine yapılan bir başka çalışma, amirlerin iş tatminini üzerinde en önemli etken olduğu ortaya konulmuş ve tatmin arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığını bulgulamıştır (Kaya, 2010).

Yapılan çeşitli araştırmalar, mobbingin işten ayrılma niyetini olumlu ve anlamlı yönde etkilediğini göstermektedir. Yani mobbinge maruz kalma, işten ayrılma niyetini arttırmaktadır (Erdirençelebi ve Filizöz, 2016; Sökmen ve Mete, 2015; Akbolat vd., 2014).

Elçi vd.'nin 2014 yılında 39 farklı şirket ve 1.794 çalışanla gerçekleştirdikleri bir çalışmada, mobbing ve örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği incelenmiş, elde edilen bulgular, mobbingin örgütsel sessizliğe nazaran işten ayrılma niyetini daha fazla etkilediğini göstermiştir (Elçi vd., 2014). 243 banka çalışanıyla yapılan diğer bir araştırmaya göre mobbing algısı yükseldikçe, işten ayrılma niyeti yükselmektedir (Tanrıverdi vd., 2018).

İstanbul hizmet sektöründe faaliyet veren 23 farklı işletmeyle yapılan başka bir çalışmada ise, mobbinge maruz kalan çalışanların işten ayrılma niyetinde artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yönetici seviyesinde hizmet vermeyen personellerin, üst düzey yöneticilere nazaran daha çok mobbinge yaşadıkları bulgulanmış ve bu

personellerin işten ayrılma niyetlerinin de daha yüksek çıktığı görülmüştür (Elçi ve Karabay Erdilek, 2016).

Ancak çalışma arkadaşları ve yöneticilerle geliştirilen güzel ilişkiler, işten duyulan memnuniyet düzeyi üzerinde etkili olan tek değişken değildir. Çalışanlar aldıkları ücretten memnun olmazlarsa, tatminsizlik oluşur ve bu durum alternatif iş fırsatlarına bağlı şekilde işten ayrılmalarına sebep olur (Gürbüz, 2007). Dolayısıyla örgütler, personellerin işten ayrılma niyetlerini azaltmak amacıyla ücretler üzerinde durmaktadırlar (Şahin, 2011). Sağlık Bakanlığı yöneticileriyle gerçekleştirilen bir araştırmanın bulguları, ücretinden memnun olmayan kişilerin işten ayrılma niyeti içine girdiğini göstermiştir (Aksu vd., 2002). 259 bilgi işçisi ile yapılan bir araştırmaya göre, adil ve uygun bir ücret sistemini de içeren İKY uygulamalarından duyulan memnuniyetin, işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisi bulunmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Currall vd.'nin, 6.394 devlet okulu öğretmeni ile yaptıkları araştırma, ücret memnuniyetinin işten ayrılma niyeti ile olumsuz yönde bir ilişkide olduğunu bulgulamıştır (Currall at all, 2005).

Otel çalışanları ile yapılan bir araştırma sonuçları ise, yöneticileri tarafından destek gördüklerini düşünen çalışanların işten ayrılma niyetinin azaldığını, ücret ve ek gelirlerinden duyulan memnuniyetin de işten ayrılma niyetini düşürdüğü sonuçlarına varılmıştır (Üstün, 2018).

5. MOBBING ALGISI VE ÜCRETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde mobbing algısı ve ücretin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çeşitli il ve ilçelerdeki kamu bankası çalışanları ile yürütülen bir araştırmaya yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışanlar örgütleriyle maddi ve manevi bir fayda ilişkisi içindedirler. Harcadıkları emekle, karşılığında aldıklarının dengede olmasını isterler ve eğer bekledikleri faydayı alamazlarsa işten ayrılma niyeti içine girerler (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009). Mobley'e göre işten ayrılma niyeti, personelin çalışmaya devam etmek veya işten ayrılmak kararlarıyla ilgili durumunu gözden geçirdiği bir aşamadır (Mobley, 1982).

Tett ve Meyer'e göre ise ayrılma niyeti, ayrılma eyleminin ciddi bir habercisidir (Tett and Meyer, 1993). Bir işyerinin çalışanları çeşitli nedenlerle işten ayrılma niyetine girebilir. Cotton ve Tuttle'a göre işten ayrılma davranışını etkileyen üç temel unsur vardır. Bu unsurlar; dışsal unsurla, işle ilgili unsurlar ve kişisel unsurlardır (Cotton and Tuttle, 1986). Bu çalışmamızda incelemekte olduğumuz ücret kavramı ve örgüt içinde yönetici veya eş değer çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler ekseninde gerçekleşen mobbing kavramı ise, işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel unsurlar altında yer almaktadır.

Mobbing, bir veya daha fazla kişi tarafından başka bir çalışana sistematik şekilde yönlendirilen düşmanca ve etik olmayan davranışları içeren bir kavram olup, mağdur bu eylemlerden dolayı aciz ve savunmasız bir duruma gelmektedir (Leymann, 1996). Bir çalışanın gününün ağırlıklı kısmını işyerinde geçirdiği göz önüne alınırsa, maruz kaldığı bu süreç, kişinin bu davranışları yaşadığı ortamı terk etme arzusu duymasını kaçınılmaz kılacaktır. Yapılan çeşitli araştırmalarda, mobbing ve işten ayrılma niyetinin olumlu ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmüş ve mobbinge maruz kalmanın işten ayrılma niyetini arttıracağı sonuçlarına ulaşılmıştır (Erdirençelebi ve

Filizöz, 2016; Sökmen ve Mete, 2015; Akbolat vd., 2014; Tanrıverdi vd., 2018; Elçi ve Karabay Erdilek, 2016).

Bununla birlikte işten ayrılma niyeti, çalışan için düzenli maddi gelir olan ücretten feragat etmeyi göze almak anlamına da gelmektedir.

Çalışanlar açısından ücret, çalışanın işe girme ve işi yapmayı sürdürme sebebi olan önemli bir unsurdur. Ayrıca ücret, kişinin toplumsal saygınlık edinebilmesinde oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir (Ergül, 2006).

İş yerindeki çalışma koşullarından memnun olmayan çalışanlar işten ayrılma niyeti göstermektedir. Ancak, günümüz Türkiye şartlarında da olduğu gibi, yüksek işsizlik ve enflasyon oranları personelin alternatif iş olanaklarını azaltıcı etkisinden dolayı işten ayrılma niyetini düşürecektir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Çünkü kötü ekonomik koşullar altında ücret, çalışanların iş tatmininde çok önemli bir rol oynamaktadır (Güven vd., 2005). Konu ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar; ücrete duyulan memnuniyetin, işten ayrılma niyeti ile olumsuz ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Aksu vd., 2002; Currall at all, 2005; Üstün, 2018).

Günümüz Türkiye'sindeki işsizlik ve enflasyon rakamları oldukça üzücü seviyelere yükselmiştir. TÜİK'in 15.05.2019 tarih ve 30.690 sayılı "Şubat 2019 İşgücü İstatistikleri" haber bülteni verilerine göre, 15 yaş üzeri işsizliği bir önceki yıla nazaran 1.376.000 kişi artmış ve 5 milyona yaklaşmıştır. İşsizlik oranı ise %14,7 seviyesinde gerçekleşmiştir. Ayrıca genç işsizliği oranı %26,1'e yükselmiştir (Web 11, 2019). Yine TÜİK'in 28.05.2019 tarih ve 30.945 sayılı "Mayıs 2019 Ekonomik Güven Endeksi" haber bülteni verilerine göre, ekonomik güven endeksi Mayıs/2019'da bir önceki aya nazaran %8,5 azalarak 77,5 şeklinde gerçekleşmiştir (Web 12, 2019). TCMB Nisan Ayı Fiyat Gelişmeleri Raporuna göre ise nisan ayında tüketici fiyatları %1,69 oranında artmış ve yıllık enflasyon %19,50 seviyesinde gerçekleşmiştir. Yurtiçi üretici fiyatları ise yine nisan ayında %2,98 artmış ve yıllık enflasyon %30,12 seviyesinde gerçekleşmiştir (Web 13, 2019).

Bu veriler dikkate alındığında, bir kişinin işyerinden ayrılma kararını alabilmesinin oldukça zor olacağı ortadadır. Çalışan için aldığı ücret, emeğinin karşılığı olmasının yanında, kendisi ve ailesinin hem bugünleri hem de gelecekleri için oldukça önemli bir unsurdur (Arslanalp, 2017) ve çalışanı örgüte bağlayan ve çalışmasına sebep olan en önemli nedendir (Ergül, 2006). Çünkü para, herşeyden önce, kişinin en temel ve zorunlu ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için bir gerekliliktir (Çakır,

2006). Bu yönüyle bakıldığında ise ücretin, yani çalışanın gelirinin, işten ayrılma kararları üzerinde önemli bir diğer değişken olduğu açıktır.

Bu araştırmada, ücret ve mobbing algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaç kapsamında, Türkiye'de faaliyet gösteren kamu bankaları şube personellerinin ücret ve mobbing algılarının, işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir.

5.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmamız örneklemini, Türkiye'de faaliyet gösteren kamu bankası çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar, Türk Bankacılık sektöründe mobbingin yaygın olduğunu bulgulamıştır. Konu ile ilgili bir araştırma, katılımcıların %48,8'inin üstlerinden mobbing eylemleri gördüklerini, %22,4'ünün ise bizzat mobbing mağduru oldukları ortaya koymuştur (Tınaz ve Gök, 2008).

Ülkemiz bankacılık sektöründe yer alan mobbing maalesef can alacak boyutlara da ulaşmıştır. Yakın zamanda 2 banka çalışanı bu sebeple hayata gözlerini yummuştur.

Paramedya.com sitesinde yer alan habere göre, 15 yıllık banka çalışanı ve 3 çocuk annesi 43 yaşındaki Nadide Kısa, unvanı düşürüldükten sonra işsiz kalmaktan korkmuş ve görevine devam etmiş, ancak şube müdürü tarafından kendisine yönelik hakaret boyutunda baskılar yaşaması sebebiyle beyin kanaması geçirerek hayatını kaybetmiştir (Web 7, 2019).

Plazaeylem.org'un haberine göre ise; 2018 yılında, 2 çocuk babası 43 yaşındaki banka çalışanı Ahmet Öncül yine mobbing sebebiyle kalp krizi geçirerek hayatını kaybetmiştir. Söz konusu çalışanın portföy yöneticiliği görevinden müşteri temsilciliği görevine düşürüldüğü, banka içinde çatışmalı ve stresli bir ortamın bulunduğu, satış baskısından dolayı çalışanların mutsuz oldukları ifade edilmektedir (Web 8, 2019).

Mobbing eylemleri sonuçları itibariyle sadece fizyolojik ölümler barındırmamakta, çalışanların intihar etmelerine de yol açabilmektedir. Yine Paramedya.com'un 2016 yılındaki haberine göre, 1 yıl içinde 12 bankacı intihar etmiştir (Web 9, 2019).

Mobbing üzerine açılan birçok dava bulunmakta olup, bu davalardan 3'ünde Arzu Yılmaz, Gökçen Bozkurt ve Ayşin Yücel isimli üç bankacının çalıştıkları bankalarda mobbinge uğradıkları kararına varılmıştır (Web 14, 2019).

Bahsedilen bu hususlar mobbingin açtığı yaraların sadece bir kısmını içermekte olup, bu yıkıcı sürecin yol açabileceği zararların ne derece büyük olabileceğinin bazı örnekleridir. Daha önce de üzerinde durulduğu gibi, çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını işyerlerinde geçirmekte ve ölümcül sonuçlar doğurabilecek kadar yıkıcı bir süreç olan mobbing eylemleri, çalışanların bu ortamdan uzaklaşmak istemeleri sonucunu doğurabilmektedir. Ancak yine daha önce değinildiği üzere ülkemiz mevcut işsizlik ve enflasyon oranları, kişilerin işten ayrılma niyetleri üzerinde ciddi bir etkiye sahip olmaktadır. Çünkü çalışanlar işten ayrılarak düzenli gelirlerinden vazgeçmeyi de kabul etmiş olurlar. Bu durum günümüz koşullarında ciddi bir ikilem oluşmasına sebep olacaktır.

Bu çalışmada mobbing algısının ve ücretin işten ayrılma niyeti ile ilişkisi incelenirken, ücretin mobbing algısı üzerindeki etkileri de araştırılmıştır.

5.3. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini, Türkiye'deki Kamu Bankaları olan; Vakıfbank, Halkbank ve Ziraat Bankası çalışanları temsil etmektedir. Halkbank, 1938 yılında kurulmuş olup, 2018 faaliyet raporuna göre; 2018 yılsonu itibariyle Türkiye'de toplam 988 şube ve toplam 18.781 çalışana sahiptir. Çalışanlarının hizmet süresi ortalaması 10,3 ve yaş ortalamaları 34,7 olup, %85,6 yükseköğrenim mezunu, %14,4'ü ortaöğrenim mezunudur (Web 15, 2019). Ziraat Bankası, 1863 yılında kurulmuş olup, 2018 faaliyet raporuna göre; 2018 yılsonu itibariyle Türkiye'de toplam 1.750 şube ve toplam 24.559 çalışana sahiptir. Çalışanların hizmet süresi ortalaması 11,5 ve yaş ortalamaları 35,7 olup, %86'sı önlisans ve yükseköğrenim mezunudur (Web 16, 2019). Vakıfbank ise 1954 yılında kurulmuş olup, 2018 faaliyet raporuna göre; 2018 yılsonu itibariyle Türkiye'de toplam 948 şube, 16.721 çalışana sahiptir. Raporda çalışanların hizmet süresi ve yaş ortalamaları ve eğitim düzeylerine değinilmemiştir (Web 17, 2019).

Çalışmanın örneklemini Türkiye'deki kamu bankaları şubelerinde çalışan ve rastgele seçilmiş çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışma gerçekleştirilirken ulaşılabilen en

çok il ve ilçeye ulaşılmak amaçlanmıştır. Anketimiz; İstanbul'un Şişli, Unkapanı, Gayrettepe, Ataşehir, Şirinevler, Eminönü, Florya, Elmadağ, Taksim, Moda, Nişantaşı, Kadıköy, Göztepe, Üsküdar, Karaköy, Fatih şubeleriyle, Aydın, İzmir, Kastamonu, Bursa, Isparta, Karaman, Aydın, Şırnak, Kocaeli ve Antalya illerinin merkez şubelerinde gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasını gerçekleştirmek için şubelere bizzat ziyaret gerçekleşmiş ve anket formları dağıtılmıştır. Doldurulan formlar ya aynı gün mesai çıkışında ya da ertesi gün tekrar şubeye uğranılarak toplanmıştır. Toplamda 770 adet anket dağıtılmış ve 405 adet doldurulmuş şekilde toplanabilmiştir. Bu kitledeki 152 çalışan Halkbank, 120 çalışan Vakıfbank ve 133 çalışan ise Ziraat Bankası'nda görev yapmaktadır.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

5.4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmamız mobbing algısı ve ücretin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini ölçmek amacıyla çeşitli il ve ilçelerdeki kamu bankaları çalışanları ile yürütülmüştür.

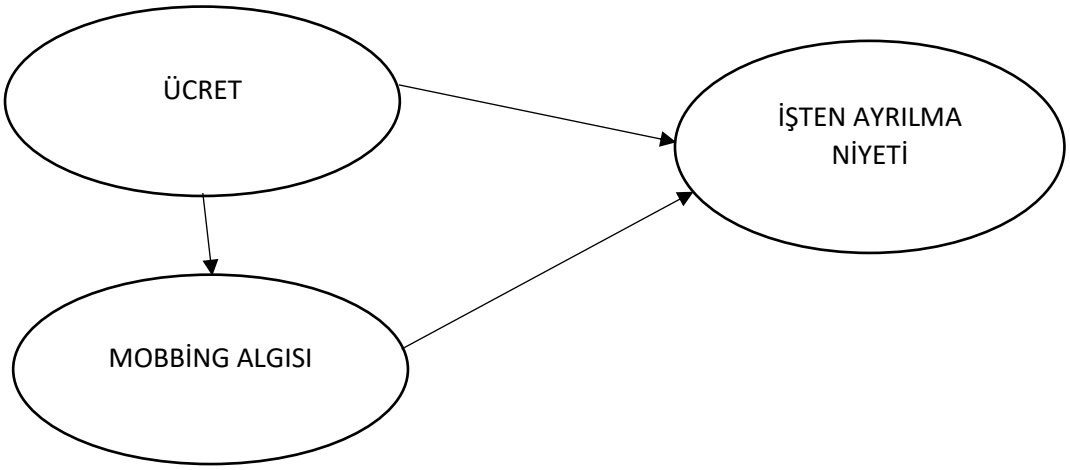
Daha önce detay şekilde aktarıldığı üzere mobbing, çalışanlara yönlendirilen ve sistematik nitelik taşıyan düşmanca ve etik olmayan davranışlardır (Leymann, 1996). Kişi maruz kaldığı davranışlar sonucunda bu davranışı yaşadığı ortamı terk etmek arzusu duyacaktır. Esasen eylemlerin temel amacı da mağduru korkutmak, yıldırmak ve gitmesini sağlamak olup (Özen Çöl, 2008), süreç çoğunlukla kurbanın işten ayrılması ile sonuçlanmaktadır (Karatuna ve Tınaz, 2010). Amerika Birleşik Devletleri'nde mobbing üzerine yapılan bir araştırmada mobbing mağdurlarının % 64'ünün işini kaybettiği sonucuna ulaşılmıştır (Gün, 2009).

Rusbult vd.'ye göre işten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işyeri koşullarından memnun olmamalarından dolayı aldıkları aktif ve olumsuz aksiyonlardır (Rusbult at all, 1988). Bu süreç oldukça önemlidir çünkü işten aktif olarak ayrılmanın önceki aşamalarından birini oluşturmaktadır. Çalışanlar bu niyete, ağırlıklı olarak, kendilerini rahat ve güvende hissetmedikleri ve psikolojik, sosyal ihtiyaçlarının karşılanmadığı bir işte çalıştıkları için girmektedirler (Doğan ve Oğuzhan, 2015).

Bununla birlikte işten ayrılma niyeti çalışan için düzenli maddi gelir olan ücretten feragat etmek anlamına da gelmektedir. Ücret ise çalışanı örgüte bağlayan ve

çalışmasına sebep olan en önemli unsur olup (Ergül, 2006), temel ve zorunlu ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için bir gerekliliktir (Çakır, 2006). Bu yönüyle kişinin işten ayrılma kararını alabilmesinin oldukça zor bir karar olacağı ortadadır.

Bu sebepten çalışanın mobbing algısının var olması onun işten ayrılma niyeti içine girmesine sebep olacakken, aldığı ücret ise işten ayrılma niyetini azaltacak bir unsur olacaktır. Ayrıca ücret, kişinin algıladığı mobbing seviyesine de etki edecektir. İşten ayrıldığı zaman düzenli gelirini kaybedeceğinin bilincinde olan çalışan, gelirini kaybetmemek adına maruz kaldığı veya şahit olduğu mobbing eylemlerini algılama düzeyinde değişiklikler yaşayabilecektir. Bu varsayımlar ışığında oluşturulan teorik araştırma modelimiz aşağıda yer almaktadır: (Bakınız: Şekil 5.4.1.1)



Şekil 5.4.1.1: Teorik Araştırma Modeli

Araştırmada test edilecek hipotezler şu şekildedir:

H_1: Ücret, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

H_2: Mobbing algısı, işten ayrılma niyetini pozitif etkilemektedir.

H_3: Ücret, mobbing algısını negatif etkilemektedir.

5.4.2. Değişkenlere Ait Ölçekler ve Anketin Oluşturulması

Mobbing algısı ve ücretin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ölçmek amaçlı araştırmada, veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Katılımcıların cevaplarının tarafsız olabilmesi için isim ve çalışılan kurum gibi bilgiler sorulmamıştır. Anketin giriş kısmında çalışmanın kim tarafından yürütüldüğü belirtilmiş ve cevapların gizliliği hakkında bilgi verilmiştir. Hazırlanan anket dört bölümden oluşmakta olup,

her bölümde cevaplamanın nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

İlk bölüm toplamda 11 sorudan oluşmakta olup, ilk 8 soru çalışanların demografik yapılarını ortaya koyma amacı gütmektedir. Ankete katılanlar kamu bankalarında çalıştıklarından dolayı cevaplarında kendilerini daha rahat hissetmeleri adına "Çalışmakta olduğunuz sektör" şeklinde ek bir soru daha eklenmiştir. 9, 10 ve 11. sorular, çalışanların kira ve kredi giderlerinin olup olmadığını ve her çalışanın hanesine giren ücret adedini öğrenmek için eklenmiştir.

Çalışanların mevcut ücretleriyle ilgili düşüncelerini ölçmeyi amaçlayan ikinci bölümde toplamda 10 soru sorulmuştur. İlgili bölümün anket soruları, 1 seviyesinden (Kesinlikle Katılmıyorum) 5 seviyesine (Kesinlikle Katılıyorum) sıralanan, beş seviyeli Likert ile ölçülmüştür. Soruların oluşturulmasında Heneman ve Schwab (1985)'ın ücretin boyutları ile ilgili çalışmasından yararlanılmıştır (Heneman and Schwab, 1985).

İşten ayrılma niyetini ölçmeyi amaçlayan üçüncü bölümde ise toplamda 14 soru sorulmuştur. İlgili bölümün anket soruları, yine, 1 seviyesinden (Kesinlikle Katılmıyorum) 5 seviyesine (Kesinlikle Katılıyorum) sıralanan, beş seviyeli Likert ile ölçülmüştür. Soruların oluşturulmasında Demirbaş ve Haşit (2016)'in akademisyenler üzerinde uygulanan "işten ayrılma niyeti ölçeği" nden yararlanılmıştır.

Mobbing Algısını ölçmeyi amaçlayan dördüncü bölümde ise toplamda 29 soru sorulmuştur. İlgili bölüm soruları, 1 seviyesinden (Hiç) 5 seviyesine (Sürekli) kadar sıralanan, beş seviyeli Likert ile ölçülmüştür. Soruların seçilmesinde Leymann (1990)'ın geliştirdiği "Psikolojik Terörizm Envanteri" (Leymann Inventory of Psychological Terrorism-LIPT)'inde yer alan davranış biçimlerinden yararlanılmıştır (Leymann, 1990b).

5.4.3. Veri Toplama

Araştırmamız anket metoduyla gerçekleştirilmiştir. Anket dağıtımı şubelere bizzat gidilerek ve anket formları bırakılarak gerçekleştirilmiş, doldurulan formlar aynı gün mesai sonunda veya ertesi gün tekrar şubeye gidilerek toplanmıştır. Toplamda 770 anket formu dağıtılmışken, 405 katılımcı formları doldurmaya gönüllü olmuştur. Bu kitledeki 152 çalışan Halkbankası, 120 çalışan Vakıfbank ve 133 çalışan

ise Ziraat Bankası'nda görev yapmaktadır. Cevaplanan anket formları WarpPLS5.0 istatistik programına yüklenerek analiz edilmiştir.

5.4.4. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzdelerine göre aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Bakınız: Tablo 5.4.4.1):

Tablo 5.4.4.1: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Değişken	**Frekans**	**(%)**	**Değişken**	**Frekans**	**(%)**
Cinsiyet	**Frekans**	**(%)**	**Toplam Çalışma Süresi**	**Frekans**	**(%)**
Kadın	210	%52	*1 Yıldan Az*	35	%9
Erkek	195	%48	*1-5 Yıl*	145	%36
Medeni Hal	**Frekans**	**(%)**	*5-10 Yıl*	131	%32
Evli	201	%49	*10 Yıldan Fazla*	94	%23
Bekâr	204	%51	**Mevcut Kurum Çalışma Süresi**	**Frekans**	**(%)**
Çocuk Sayısı	**Frekans**	**(%)**	*1 Yıldan Az*	67	%16
Yok	271	%67	*1-5 Yıl*	159	%39
1 Çocuk	88	%22	*5-10 Yıl*	108	%27
2 Çocuk	39	%9,75	*10 Yıldan Fazla*	71	%18
3 Çocuk	6	%1	**Kira Gideri**	**Frekans**	**(%)**
4 Çocuk	1	%0,25	*Ev Sahibi*	166	%41
Yaş	**Frekans**	**(%)**	*Kiracı **	183	%45
30 ve Altı	221	%55	*Diğer*	56	%14
31-39	126	%31	**Kredi Borcu**	**Frekans**	**(%)**
40 ve Üzeri	58	%14	*Var ***	284	%70
			Yok	121	%30
TOPLAM	**405**	**%100**	**TOPLAM**	**405**	**%100**

Değişken	Frekans	(%)	Değişken	Frekans	(%)
Eğitim	**Frekans**	**(%)**	**Hanede Maaşlı Çalışan Kişi**	**Frekans**	**(%)**
Lise-Önlisans	58	%14	*1 Kişi*	127	%31
Lisans	300	%74	*2 Kişi****	233	%58
Yüksek Lisans ve Üstü	47	%12	*3 Kişi ve Üstü*	45	%11
TOPLAM	**405**	**%100**	**TOPLAM**	**405**	**%100**

Katılımcıların %52'sini kadın çalışanlar ve %48'ini ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Bekâr çalışanlar toplamda %51'lik oranda iken, evli çalışanlar ise %49 oranındadır. Çalışanların ağırlıklı bir kısmı (%67) çocuk sahibi değilken, %22'si bir, %9,75'i iki, %1'i üç ve %0,25'i ise dört çocuk sahibi olduğunu belirtmiştir. Yine katılımcıların ağırlıklı bir kısmı 30 yaş altı kişilerden oluşmakta ve %31'i 31-39 yaş aralığında yer alırken, %14'ü ise 40 yaş üzeri kesim oluşturmaktadır. Eğitim düzeyinin ağırlıklı lisans mezunu olduğu görülmektedir. Hem toplam çalışma hayatında, hem de mevcut kurumda çalışma süresi açısından en yüksek dilimi 1-5 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır.

* Katılımcıların çoğunluğunun kira gideri olduğu görülmektedir.

** Katılımcıların %70'inin kredi borçlusu olduğu görülmektedir.

*** Haneye giren düzenli maaş sayısının ağırlıklı olarak 2 olduğu (%58) görülmektedir.

5.5. Analizler ve Sonuçlar

Araştırma modelinin analiz edilmesinde, değişkenler arasındaki farklı ilişkileri aynı anda analiz edebilen Yapısal Eşitlik Modellemesi Yöntemi (SEM) kullanılmıştır (Karakoç ve Özer, 2016). Yönetimin uygulanılabilmesi için ise, gizli değişkenler arasında oluşan doğrusal olmayan ilişkileri de dikkate alabilen, WarpPLS 5.0 yazılımı ile doğrusal olmayan kısmi en küçük kareler (PLS) regresyon tekniği kullanılmıştır (Kock, 2015). Bu ilişkileri dikkate alabilmesi kullanılan yazılımın önemli bir üstünlüğüdür (Kock, 2011).

5.5.1. Model Uyumu ve Kalite Göstergeleri

Modelin uyum iyiliği WarpPLS 5.0 ile hesaplanmış olup, sonuçlar modelin uyumlu ve açıklayıcı olup olmadığını belirtmektedir. APC, ARS, AARS değerleri birleştirilmiş örnekleme tahminlerdir. Standart yanılma sıkıştırma tesirine karşın, değişkenlerin gelişi güzel şekilde eklenmesiyle oluşturulur. Ve ayrıca, diğer uyumluluk hesaplamaları için gereklidirler. AARS, değişkenler arası ilişki ve ilişki gücünü göstermektedir. APC ve ARS değerleri ise birbirini dengeler. Modele ilave edilen gizli değişkenler, var olan gizli değişkenlerle zayıf bir ilişkide de olsa, ARS' yi yükseltir. Ancak APC' yi düşürür çünkü yeni değişkenlerin yol katsayıları düşük olacaktır (Roselthal and Rasnow, 1991; Akt: Akpolat, 2015). Hesaplamalara göre; Ortalama Yol Katsayısı: 0.383 - APC ve Ortalama R-Kare: 0.280 - ARS'nin P değerleri 0.001'den düşüktür (Kock, 2015). AVIF, modelin dikey eşdoğrusallığının yeni gizli değişken eklendiğinde artan değeri, AFVIF ise modelin tam eşdoğrusallığının, yeni gizli değişkenlerin eklenmesiyle artan değeridir (Akpolat, 2015). Hesaplamalara göre Ortalama Blok VIF: 1.093 – AVIF ise 5'ten düşüktür (Kock, 2015). Tenenhaus Uyum İyiliği İndeksi (GoF) modelin açıklayıcılık kuvvetini ifade eder (Akpolat, 2015) ve (GoF) = 0.348 ($\geq$ 0.25) çıkmıştır (Kock, 2015). Analiz neticesinde, model uyum ve kalite göstergelerinin araştırma modeli için gerekli kriterleri karşıladığı ve modelin anlamlı bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kock, 2015). Tablo 5.5.1.2'de tüm model bulguları verilmiştir: (Bakınız: Tablo 5.5.1.2)

Tablo 5.5.1.2: Model Uyumu ve Kalite Göstergeleri

Kriter	Sonuç	Kabul Koşulu
APC - Ortalama Yol Katsayısı	0.383	P<0.001
ARS - Ortalama R-Kare	0.280	P<0.001
AARS - Ortalama Düzeltilmiş R-Kare	0.276	P<0.001
AVIF - Ortalama Blok VIF	1.093	Kabul Edilebilir <= 5, İdeal <= 3.3
AFVIF - Ortalama Tam Doğrusallık VIF	1.549	Kabul Edilebilir <= 5, İdeal <= 3.3
GoF - Tenenhaus Uyum İyiliği İndeksi	0.348	Küçük >=0.1, Orta >=0.25, Büyük >= 0.36
SPR - Sympson'ın Paradoks Rasyosu	1.000	Kabul Edilebilir >= 0.7, İdeal = 1
RSCR - R-Kare Katkı Rasyosu	1.000	Kabul Edilebilir >= 0.9, İdeal = 1
SSR - İstatistiksel Bastırma Rasyosu	1.000	Kabul Edilebilir >= 0.7
NLBCDR - Doğrusal Olmayan İki Değişkenli Nedensellik Yön Rasyosu	1.000	Kabul Edilebilir >= 0.7

5.5.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Ölçümü

Bu çalışmada, verilerin araştırma modeli için uygun olup olmadığı, doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları, tüm birleştirme faktörü yüklerinin 0,5'ten büyük olduğunu ve her bir birleştirme faktörü yükünün p değerlerinin 0,001'den düşük olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmanın yakınsak geçerliliğinin kabul edilebilir olduğunu göstermekte olup (Hair at all, 2009; Akt: Karakoç ve Özer, 2016), Fredriksson'a göre, her bir öğenin kendi gizli değişkenindeki yükleri, diğer değişkenlerdeki yüklerinden daha büyük olması ayırt edici geçerliliğini de kanıtlamaktadır (Fredriksson, 2010).

Çalışmada yer alan ve Ücret 3 ve İşten Ayrılma Niyeti 1-3-4-5-7-8-9-10-11 için uygun yükün oluşmaması sebebiyle ilgili değişkenler çıkartılmıştır. Birleşik ve çapraz yükler Tablo 5.5.2.3'te verilmiştir (Bakınız: Tablo 5.5.2.3):

Tablo 5.5.2.3: Birleşik ve Çapraz Yükler

	MOBBİNG ALGISI	**ÜCRET**	**İŞTEN AYRILMA NİYETİ**	**SE**	**P DEĞERİ**
MA..1	**0.545**	0.003	0.246	0.061	<0.001
MA..2	**0.666**	0.048	0.183	0.060	<0.001
MA..3	**0.466**	-0.012	0.387	0.062	<0.001
MA..4	**0.561**	-0.031	0.171	0.061	<0.001
MA..5	**0.744**	-0.003	0.047	0.059	<0.001
MA..6	**0.781**	0.078	0.068	0.059	<0.001
MA..7	**0.563**	-0.217	-0.109	0.061	<0.001
MA..8	**0.623**	-0.064	0.095	0.060	<0.001
MA..9	**0.687**	-0.016	0.025	0.060	<0.001
MA..10	**0.646**	0.057	-0.190	0.060	<0.001
MA..11	**0.735**	0.062	0.039	0.059	<0.001
MA..12	**0.762**	0.055	-0.020	0.059	<0.001
MA..13	**0.797**	-0.016	0.003	0.058	<0.001
MA..14	**0.664**	-0.054	0.141	0.060	<0.001
MA..15	**0.670**	0.114	-0.166	0.060	<0.001
MA..16	**0.561**	0.010	-0.183	0.061	<0.001
MA..17	**0.700**	-0.064	-0.217	0.060	<0.001
MA..18	**0.750**	-0.170	-0.043	0.059	<0.001
MA..19	**0.615**	0.022	-0.253	0.060	<0.001
MA..20	**0.766**	0.004	-0.039	0.059	<0.001
MA..21	**0.660**	0.007	0.182	0.060	<0.001
MA..22	**0.620**	0.030	-0.211	0.060	<0.001
MA..23	**0.570**	-0.006	0.234	0.061	<0.001
MA..24	**0.670**	0.107	0.038	0.060	<0.001

MA..25	**0.725**	0.058	-0.004	0.059	<0.001
MA..26	**0.667**	-0.077	0.211	0.060	<0.001
MA..27	**0.686**	0.007	-0.212	0.060	<0.001
MA..28	**0.612**	0.046	-0.146	0.061	<0.001
MA..29	**0.730**	-0.020	-0.124	0.059	<0.001
ÜC..1	-0.019	**0.804**	0.067	0.058	<0.001
ÜC..2	0.039	**0.791**	-0.012	0.059	<0.001
ÜC..4	0.026	**0.603**	-0.063	0.061	<0.001
ÜC..5	0.094	**0.786**	0.070	0.059	<0.001
ÜC..6	0.017	**0.855**	-0.079	0.058	<0.001
ÜC..7	0.103	**0.778**	-0.096	0.059	<0.001
ÜC..8	0.006	**0.791**	-0.104	0.059	<0.001
ÜC..9	-0.122	**0.828**	0.092	0.058	<0.001
ÜC..10	-0.091	**0.838**	0.114	0.058	<0.001
İAN..2	-0.152	0.107	**0.715**	0.059	<0.001
İAN..6	-0.134	0.053	**0.638**	0.060	<0.001
İAN..12	0.120	0.125	**0.582**	0.061	<0.001
İAN..13	-0.182	0.156	**-0.592**	0.061	<0.001
İAN..14	-0.019	0.300	**-0.737**	0.059	<0.001

Araştırmanın ölçek güvenilirliğinin değerlendirilebilmesi içinse; Chronbach's Alfa, Bileşik Güvenirlik Katsayıları (CR) ve Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) değerleri incelenmiştir.

Cronbach's Alfa Katsayılarından; katılımcıların anket sorularını istenilen düzeyde anlayıp anlamadıklarını (Kock, 2012) ve değişkenlerin ölçeklerinin birbirleriyle yeter düzeyde korelasyona sahip olup olmadıklarını değerlendirmek için yararlanılmıştır (Akça vd., 2017) Bu değerlendirmede güvenilirlikten söz edebilmek için, hesaplanan değerlerin 0.6'dan büyük olmaları gerekmektedir (Cronbach, 2004; Akt: Akça vd., 2017). Çalışmamızda değişkenler için hesaplanan tüm Cronbach's Alfa katsayıları 0.6'dan büyük olarak ölçümlenmiştir (Bakınız: Tablo 5.5.2.4).

Bileşik Güvenirlik Katsayıları (CR); yine ölçek güvenilirliğini ölçmek için hesaplanmış olup, Nunnally (1978) ile Bagozzi ve Yi (1988)'nin önerdiği gibi (Akt:

Karakoç ve Özer, 2016) 0.7'den yüksek olarak gerçekleşmiştir (Bakınız: Tablo 5.5.2.4).

Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) değerleri ise, gizli değişkenlerin ayırdedici ve yakınsak geçerliğini ölçmekte kullanılmakta olup (Kock, 2012), 0.50'nin (Fornell and Larcker, 1981) üzerindedir, yani yakınsak geçerliği bulumaktadır. Güvenilirlik Katsayıları Tablo 5.5.2.4'te detaylı şekilde verilmiştir (Bakınız: Tablo 5.5.2.4):

Tablo 5.5.2.4: Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbach's Alfa Katsayıları	**Bileşik Güvenirlik Katsayıları (CR)**	**Çıkarılan Ortalama Varyanslar (AVE)**
Mobbing Algısı	0.955	0.958	0.546
Ücret	0.912	0.929	0.575
İşten Ayrılma Niyeti	0.631	0.703	0.573

Ayırt edici geçerliliğin değerlendirilebilmesi için, AVE değerleriyle beraber ele alınan gizli değişken korelasyonları Tablo 5.5.2.5'te koyu renkli olarak gösterilmiştir. Değerler, aynı satırda ve aynı sütunda yer aldıkları öteki değerlerden yüksek gerçekleştiği zaman, sonucun anlamlı oldacağı ifade edilmekte olup (Fornell and Larcker, 1981; Kock, 2012), değerler beklenen ölçütlere uygun gerçekleşmiştir. Bu durum neticesinde, araştırma ölçeklerinin ayırt edici geçerliliklerinin var olduğu söylenebilir (Bakınız: Tablo 5.5.2.5):

Tablo 5.5.2.5: Gizli Değişkenlerin Korelasyon Değerleri

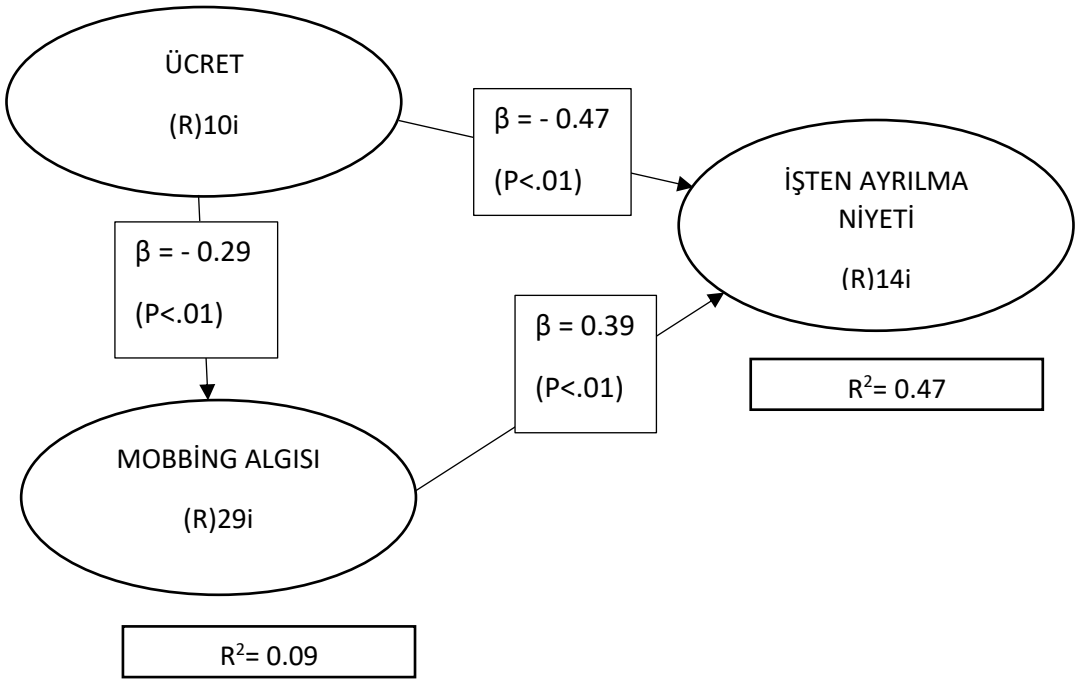
	Mobbing Algısı	**Ücret**	**İşten Ayrılma Niyeti**
Mobbing Algısı	**0.668**	- 0.277	0.507
Ücret	- 0.277	**0.758**	- 0.567
İşten Ayrılma Niyeti	0.507	- 0.567	**0.522**

Not: Çıkarılan ortalama varyansların (AVE'lerin) karekökleri çapraz olarak gösterilmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin uygun sınırlarda oluştuğu söylenebilir.

5.5.3. Yapısal Eşitlik Analizi Bulguları

Değişkenler arası ilişkileri veren Yapısal Eşitlik Modeli sonuçları aşağıda ter almaktadır (Bakınız: Şekil 5.5.3.2 ve Tablo 5.5.3.6):



Şekil 5.5.3.2: Yapısal Eşitlik Analizi Bulguları

Tablo 5.5.3.6: Yol Katsayıları ve P değerleri

	Yol	**Yol Katsayısı**	**P Değeri**	**Sonuç**
H_1	Ücret ⟶ İşten Ayrılma Niyeti	- 0.47	< 0.001	**DESTEKLENDİ**
H_2	Mobbing Algısı ⟶ İşten Ayrılma niyeti	0.39	< 0.001	**DESTEKLENDİ**
H_3	Ücret ⟶ Mobbing Algısı	- 0.29	< 0.001	**DESTEKLENDİ**

Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde analiz sonuçları göstermektedir ki; ücret ve işten ayrılma niyeti, istatistiksel olarak olumsuz yönde bir ilişki içinde olup (β=- 0.47; P<.01), ücret işten ayrılma niyetini anlamlı şekilde etkilemektedir. **H_1** hipotezi desteklenmiş durumdadır. Yani çalışanların aldıkları ücret, işten ayrılma

niyetlerini negatif şekilde etkilemektedir ve sonuçların konu ile ilgili yapılan diğer araştırmaların sonuçlarıyla uyumlu olduğu görülmektedir (Aksu vd., 2002; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Currall at all, 2005).

Mobbing algısı ve işten ayrılma niyeti ise istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı bir etkileşim içinde olup (β=0.39; P<.01), sonuçların **H_2** hipotezini de desteklediği görülmektedir. Bulgular, konu ile ilgili yapılan çeşitli araştırma sonuçlarıyla örtüşmüş durumdadır (Erdirençelebi ve Filizöz, 2016; Sökmen ve Mete, 2015; Akbolat vd., 2014; Elçi vd., 2014; Tanrıverdi vd., 2018; Elçi ve Karabay Erdilek, 2016). Çalışanlar mobbing davranışları yaşadıkları işyerlerinden ayrılmak niyetine girmektedirler.

Mobbing algısı değişkeninin açıklama oranı yani R^2 değeri 0.09 iken, işten ayrılma niyetinin açıklama oranı 0.47 şeklinde gerçekleşmiştir.

Son olarak ücret ile mobbing algısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan **H_3** hipotezinin de desteklendiği, bu iki değişken arasında ise olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişki oluştuğu (β=- 0.29; P<.01) bulgulanmıştır. Tüm hipotezler desteklenmiş olup, değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiki olarak anlamlı sonuçlanmıştır.

6. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu kısmında analizler sonucunda elde edilen hipotez sonuçları değerlendirilecek, sonrasında yorumlar kapsamında çeşitli öneriler belirtilecektir.

6.1. Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu araştırmada; ücret ve mobbing algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında mobbing, ücret ve işten ayrılma niyetli kavramları ile bu değişkenler arası gerçekleşen ilişkiler incelenmiştir. Hipotezlerin değerlendirilebilmesi için Türkiye'de faaliyet gösteren kamu bankalarında görevli şube personellerinin ücret ve mobbing algılarının, işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Hipotezlerin araştırılması için anket metoduyla toplamda 405 şube personelinden veri toplanmış, yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgular, konu ile ilgili daha önceden yapılan birçok araştırma sonucu ile desteklenmiştir.

Araştırmamız kapsamında, ücretin ve mobbing algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi üzerine hipotezler geliştirilmiştir. Modelin uyum iyiliği hesaplamalarına göre; model uyum ve kalite göstergeleri araştırma modeli için gerekli kıstasları karşılamaktadır. Model anlamlı bulunmuştur.

Bu çalışmada, verilerin araştırma modeli için uygun olup olmadığı, doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları, tüm birleştirme faktörü yüklerinin 0,5'ten büyük olduğunu ve her bir birleştirme faktörü yükünün p değerlerinin 0,001'den düşük olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre, araştırmadaki tüm yükler kıstaslara uygundur ve ayırt edici geçerliliği kanıtlamaktadır.

Araştırmanın ölçek güvenilirliğinin değerlendirilebilmesi içinse; Chronbach's Alfa, Bileşik Güvenirlik Katsayıları (CR) ve Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) değerleri incelenmiş, değişkenler için hesaplanan tüm Cronbach's Alfa katsayıları 0.6'dan büyük olarak ölçümlenmiş, Bileşik Güvenirlik Katsayıları (CR); 0.7'den yüksek olarak gerçekleşmiş ve Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) değerleri ise 0.50'nin üzerinde oluşmuştur. Bu değerlendirmeler ışığında kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin uygun sınırlarda oluştuğu söylenebilir.

Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde, analiz sonuçları göstermektedir ki, ücret ve işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak olumsuz ve anlamlı bir ilişki, mobbing algısı ve işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı bir ilişki ve ücret ile mobbing algısı olumsuz ve anlamlı bir ilişki içindedirler.

Araştırmamızın tüm hipotezleri desteklenmiş olup, değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiki olarak anlamlı sonuçlanmıştır.

6.1.1. Ücret ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

Çalışmamız neticesinde, ücret ve işten ayrılma niyetinin negatif yönlü bir etkileşim içinde olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, ücret işten ayrılma niyetini düşürmektedir. Kamu bankaları çalışanlarının kurumun ücret politikalarından, kendilerine sağlanan sosyal güvence ve sosyal yardımlardan, aldıkları prim ve ödemelerden, ücret artışlarından yani ücretleriyle ilgili genel durumdan memnuniyetleri, işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır.

Yapılan analiz sonuçları göstermektedir ki; ücret ile işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak negatif ve anlamlı bir ilişki içermekte olup (β=- 0.47; P<.01), hipotez desteklenmiştir.

Literatür araştırması neticesinde, birçok çalışmada, ücretin işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği görülmüş olup (Aksu vd., 2002; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Currall at all, 2005), ulaştığımız sonuç bu çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir.

6.1.2. Mobbing Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

Çalışmamız neticesinde, mobbing algısı ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Diğer bir ifadeyle, algılanan mobbing arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığı görülmektedir. Kamu bankaları çalışanlarının; iletişimlerine, sosyal ilişkilerine, kişiliklerine, itibarlarına, mesleki yeterliliklerine veya fiziksel bütünlüklerine yönelik gerçekleştirilen mobbing davranışları arttıkça, mevcut işlerinden ayrılma niyetlerini arttırmaktadırlar.

Analiz bulgularına göre, mobbing algısı ve işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı bir etkileşim göstermekte olup (β=0.39; P<.01), hipotez desteklenmiştir.

Konu ile ilgili literatür taramasında benzer bulguların olduğu birçok çalışmaya rastlanmıştır (Erdirençelebi ve Filizöz, 2016; Sökmen ve Mete, 2015; Akbolat vd., 2014; Elçi vd., 2014; Tanrıverdi vd., 2018; Elçi ve Karabay Erdilek, 2016). Çalışmamız ilgili araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

6.1.3. Ücret ile Mobbing Algısı Arasındaki İlişkiler

Çalışmamız sonuçlarına göre, ücret ile mobbing algısı arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Başka bir ifadeyle açıklamak gerekirse, kamu bankaları çalışanlarının; kurumun ücret politikalarından, kendilerine sağlanan sosyal güvence ve sosyal yardımlardan, aldıkları prim ve ödemelerden, ücret artışlarından yani ücretleriyle ilgili genel durumdan memnuniyetleri, algılanan mobbing seviyelerini düşürmektedir. Yani çalışanlar açısından düzenli ve memnun edici bir gelir, mobbinge maruz kalma eşiğini yükselten bir değişkendir.

Yapılan analize göre, ücret ve mobbing arasında olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişki oluştuğu (β=- 0.29; P<.01) bulgusu elde edilmiştir. Çalışmanın sonucu Türkiye'de mobbing mağdurları üzerine yapılan bir araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Araştırmada, halen mevcut kurumlarında görev yapan katılımcılar; ekonomik kaygıları sebebiyle maruz kaldıkları mobbinge rağmen işten ayrılmadıklarını beyan etmişlerdir. Yine aynı katılımcılar, mobbing izleyicilerinin, yine ekonomik kaygıları nedeniyle bu sürece tepkisiz kaldıklarını düşündüklerini ifade etmişlerdir (Altuntaş, 2010).

6.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmamızın temel kısıtlarını maliyet ve zaman unsurları oluşturmaktadır. Araştırmamızın ana kütlesini Türkiye kamu bankaları çalışanlarının tümü oluşturmaktadır. Çalışma gerçekleştirilirken ulaşılabilen en çok il ve ilçeye ulaşılmak amaçlanmıştır. Anket çalışmasını gerçekleştirmek için şubelere bizzat ziyaret gerçekleşmiş, anket formları dağıtılmıştır. Doldurulan formlar ya aynı gün mesai çıkışında ya da ertesi gün tekrar şubeye uğranılarak toplanmıştır. Örneklemin kamu kuruluşlarında çalışmaları hedeflemesi, anketlerin hem dağıtımında hem de doldurulmasında çeşitli zorluklarla karşılaşılmasına yol açmıştır. Bazı çalışanlar

anketleri doldurmayı direkt reddetmiş, başka bir kısım ise çeşitli bahanelerde dolduramadıklarını dile getirmiştir. Ayrıca, anket doldurmaya gönüllü çalışanların olduğu bazı şubelerde, şube yöneticilerinin ve yönetmenlerinin sert üsluplar kullanarak anketlerin doldurulmasına izin vermedikleri durumlarla da karşılaşılmıştır. Karşılaşılan bu zorluklar araştırmanın diğer kısıtlarını oluşturmaktadır.

Yine araştırma, anket doldurmaya gönüllü olan çalışanların bireysel düşüncelerini içermekte olup, çalışanların soruları algılama oranları araştırmanın diğer bir önemli kısıtını oluşturmaktadır.

6.3. Araştırmanın Sınırlamaları

Konumuz çalışma, Türkiye'deki kamu bankaları şube çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir. Örneklem toplamda 405 kişiden oluşmaktadır. Literatür taramalarında, farklı sektörlerdeki farklı çalışmalara da yer verilmiş ve bulgumuzun bahse konu çalışma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmüştür. Bununla beraber elde edilen sonuçların, tüm kamu bankası personellerinin düşüncelerini genellemesi doğru olmayacaktır. Bununla birlikte çalışmanın yapıldığı süreçteki mevcut sosyolojik, ekonomik, toplumsal, hukuki ve beşeri unsurların çalışmamızın sonuçlarını etkilemiş olabileceği notunun düşülmesinde fayda görülmektedir.

6.4. Çalışmanın Yorumları

Mobbing kavramını iş hayatına kazandıran Leymann'a göre mobbing, insanlık tarihinde yer almış her kültürde yaşanmış çok eski bir kavramdır (Leymann, 1996). Yani belki de bu kavram, çalışma hayatının başladığı ilkel zamanlardan bu güne değişmeden gelen tek unsur olabilir. Bununla birlikte modern dünya birçok değişimi beraberinde getirmiştir ve değişim yaşamın her alanında sürekli gelişen bir hal almıştır.

Çalışma hayatı ve çalışanlar, sanayi devriminden bugüne sürekli bir dönüşüm içindedirler. Çalışma hakları, çalışma dünyasında cinsiyet eşitliği, emeğin sömürülmemesi, eşit işe eşit ücret, liyakat, nepotizmle mücadele gibi birçok kavramın halen tartışılıyor olması üzücü olduğu kadar, çeşitli çabalar sonucunda bu konularda gelinen noktanın, yine de umut verici olduğu söylenebilir. Mobbing ise günümüz çalışma hayatında, ülkemiz için oldukça geç kalınmış başka bir mücadele alanıdır.

Her şeyden önce, her bireyin insani şartlar altında çalışması, insan haklarının bir unsurudur. Herhangi bir çalışanın başka bir çalışan üzerinde haklı veya haksız şiddet ve taciz içeren bir üstünlük kurması veya yetkilerini kullanarak bir kişi üzerinden aciz kişiliğini tatmin etmesi kabul edilemez bir durumdur.

Her toplumda, her işyerinde, her iş kolunda, herkesin mobbing mağduru olma ihtimali vardır. Bu yüzden empati mobbingin önlenmesinde ciddi bir öneme sahiptir. Çünkü mobbing izleyicilerinin ve kurumun aldığı tavır, mobbing sürecinin doğuracağı sonuçlar için hayati bir önem taşımaktadır. Sürece şahit olanlar, kendilerinin böyle bir durumla karşı karşıya kaldıklarını düşünerek, sürece kayıtsız kalmanın sonuçlarını imgelemlerinde tasarlayabilmelidirler. Bu çaba, mağduru ve yaşadıklarını içselleştirebilmelerinde izleyicilere yardımcı olacaktır. Çünkü tanık olunan tacize karşı alınacak tavır, konumuz itibariyle, kelimenin tam anlamıyla hayat kurtaracaktır.

Araştırmamız üç ayrı sonuca işaret etmektedir. Bir çalışan eğer mobbinge maruz kalırsa, o ortamı terk etme arzusu duyacaktır yani işten ayrılma niyetine girecektir ki bu zaten olağan ve beklenen bir durumdur. Çünkü failin mobbing eylemlerindeki amaçlarından bir tanesi, mağduru bezdirerek işyerini terk etmesini sağlamaktır. İkinci sonucumuz ücretin günümüz çalışanları için ne kadar önemli bir unsur olduğunun altını çizmektedir. Zira ücret, kişinin işten ayrılmayı düşünmesini engelleyen bir faktör olarak karşımızda durmaktadır. Çünkü mevcut ekonomik koşulları ve işsizliği bilen bir çalışan işten ayrılırsa yeni bir iş bulamayacağından korkmakta, bu yüzden bu düşünceyi aklına bile getirmemeye çalışmaktadır. Bahse konu durum, bir nevi haline şükretme durumudur. Bu durum, ne çalışanın ne de kurumun ilerlemesine yardımcı olabilecektir. Tarih boyunca ilerlemelerin, mevcut olan dışında, bambaşkaya yelken açmak fikrinden ve mücadelesinden oluştuğu su götürmez bir gerçektir. Bilim insanları buluşlarını hallerine şükrederek değil, yeninin ve daha iyinin arayışında olarak hayata geçirmiş, ülkeler işgallerden mücadeleyle kurtulmuşlardır.

Araştırmamızın en acı sonucu ise ücretin mobbing üzerinde kurduğu baskıdır. Ücret günümüz koşullarında o kadar önemli bir değişken haline gelmiştir ki, bir çalışanın ölümle dahi sonuçlanabilecek bir sürece boyun eğmesine neden olabilmektedir. Çalışan işinden ayrılırsa yeni bir iş bulamama korkusuyla yaşadığı süreci görmezden gelmek eğiliminde, kelimenin tam anlamıyla ölüme bile razı gelmektedir. Sürecin yıkıcı etkileri, birikerek, kişinin üzerine ta ki dayanamayacağı noktaya kadar gelmektedir.

Bankacılık sektörü genel olarak zorlayıcı, hedef ve performans baskılarının, fazla mesailerin yoğun olduğu bir sektördür. Buna bir de sürekli artan bir düşmanlık ve zulüm hali içeren mobbingin eklenmesi, kişiyi dönülemez acılar yaşayacağı bir sonuca doğru götürmektedir.

Çalışmamız göstermektedir ki, maruz kalınan mobbinge gelirinden vazgeçmemek uğruna susan, razı gelen, boyun eğen birçok çalışan olabilir. Bu zorlayıcı sektörde kurumlara çok önemli görevler düştüğü ortadadır.

Konumuz sektör kurumları kamunun yardımını alabilecek bir pozisyondadır. Mobbingle ilgili daha yoğun önlemlerin alınması, eğitimlerin verilmesi, daha fazla bilirkişinin yetiştirilerek, kurumlara teftiş zorunluluğu getirilmesi, mobbingin kanıtlandığı hallerde mevcut ve potansiyel faillere caydırıcı yaptırımlar uygulanması, geliştirilen bu sürecin ve sonuçlarının kamuoyuna belli aralıklarla duyurulması ilk adımda alınabilecek önlemler arasında yer alabilir.

Çalışanlarının fiziksel ve ruhsal sağlıklarından birinci derecede sorumlu olan taraf bizzat çalışanın kurumudur. Kurum, daha önce de bahsedildiği gibi, mobbingin varlığı halinde fail sorumluluğu taşıdığının bilincinde olmalıdır. Bu durum göz önüne alındığında ölümlerle sonuçlanabilecek bir sürece göz yummanın cinayetten buna göz yumanın ise katilden farkı olmadığını görerek, ilgili önleyici ve cezalandırıcı aksiyonları almalıdır. Çalışanlarına; mobbing süreci, sonucu ve yaptırımlarıyla ilgili bilgilendirici eğitimler vermeli, çalışanlarının sahip olduğu haklar konusunda bilinçlenmelerine yardım etmelidir.

Personel değerlendirme sistemlerine yönetici değerlendirme başlıklarını ekleyerek, yöneticilerin astları tarafından değerlendirilmelerine olanak verilmesi, bu değerlendirme sonuçlarına göre yeniden görevlendirme ve yetkilendirme kararları alınması yine mobbingi önleyici önlemlerden biri olabilir. Birçok ülke bu süreci başarıyla çalışma süreçlerine entegre etmiş durumdadır.

Kurumların çalışanlarına verdiği değer onların hem örgüte bağlanmasını sağlayacak, hem de daha hevesli ve motive bir şekilde çalışmalarına destek olacaktır. Performanslar yükselecek, işgücü devir oranları düşecek ve en önemlisi psikolojisi bozuk, üzerindeki baskılar yüzünden intihar eden veya fizyolojik rahatsızlıklarla ölen insanların çalışma arkadaşlarından oluşan bir örgüt ortamı yerine, güvenli, huzurlu, mutlu, kendine ve haklarına değer verildiğinin bilincinde olan çalışanlardan oluşacak bir örgüt ortamı yaratılmış olacaktır. Unutulmamalıdır ki, 1920'lerde Hawthorn

Deneyleriyle başlayan süreçte, çalışanlar için ruhsal motivasyon kaynaklarının performans ve verimliliğe gösterdiğini katkılar birçok defa kanıtlanmıştır.

KAYNAKLAR

Akbolat, M., Yılmazer, A., Tutar, H. (2014), "Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Mobbingin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, Manas Journal of Social Studies, 3 (3).

Akça, Y., Özer, G., Işık, A. D. ve Çelik, E. (2017), "Kullanıcı Özelliklerinin Teknoloji Kabul Modeli Değişkenleri Üzerinden Akıllı Tahta Kullanımına Etkisi: Bartın Lisesi Öğretmenleri Örneği", EconWorld2017@Rome Proceedings, 25-27, Ocak, Roma, İtalya.

Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, Ş. ve Omay, U. (2007), "İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni: Uluslararası Deneyimler ve Perspektifler", Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 53, 231-274.

Akpolat, T., (2015), "Etik Yönelim ve Mesleğe Yeni Başlayanların Algısının Haksız Rekabet Davranışı Üzerine Etkisi: Muhasebeciler Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Aksu, G., Acuner, A. M. ve Tabak, R. S. (2002), "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)", Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 55 (4), 271-282.

Altuntaş, C. (2010), "Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma", Journal of Yasar University, 18 (5), 2995-3015.

Arpacıoğlu, G. (2003), "İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz", Human Resources, 10 (11), 46–48.

Arslanalp, C. (2017), "İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme Politikalarının Önemi: Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ataay, İ. D. (1985), "Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri", Cihad Matbaası, İstanbul.

Ataay, İ. D., Tüzüner, L., Dündar, G., Uyargil, C., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., Adal, Z., (2015), "İnsan Kaynakları Yönetimi", 7.Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Ayaz, N. (1993), "Türkiye'de Toplu İş Sözleşmelerinde Sosyo-Ekonomik Göstergeler Açısından Ücret ve Ücret Dışı Ödemelerin Analizi", Belediye-İş Yayını, İstanbul.

Aydın, Ş., Özkul, E. (2007), "İşyerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2), 169-186.

Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models", Journal of the Academy of Marketing Science, 16 (1), 74–94.

Balcı, H. (2015), “Ücret ve Tüketim İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Beasley, J. and Rayner, C. (1997), “Bullying at Work”, Journal of Community & Applied Psychology, 7, 177-180.

Benligiray, S. (2007), “Ücret Yönetimi”, İstanbul: Beta Yayınları.

Beşikkaya, N. (2012), “Küreselleşme Sürecinin Ücretler Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Björkqvist, K. (1992), “Trakassering Förekommer Bland Anställda vid AA (Harassment Exists Among Employees at Abo Academy)”, Meddelanden Fran Aho Akademi, 9: 14 -17.

Brodsky, C. M. (1976), “The Harassed Worker”, Lexington Books, DC Health, Toronto, Ontario, Canada.

Budak, G., Arpacı, S. Ç. ve Tolay, E. (2017), “Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar”, Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ekim, 10 (4), 15-34.

Cable, D. M. and Judge, T. A. (1994), “Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person - Organization Fit Perspective”, Personnel Psychology, 47: 317-348.

Cotton, J. L. and Tuttle, J. M. (1986), “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research”, The Academy of Management Review, 11 (1), 55-70.

Cronbach, L. J. (2004), “My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures”, University of California, CSE Report 643, 1-32.

Currall, S., Towler, A., Judge, T. and Kohn, L. (2005), “Pay Satisfaction and Organizational Outcomes”, Personnel Psychology, 58 (3), 613-640.

Çakır, Ö. (2006), “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri”, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara.

Çarıkçı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009), “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 153-170.

Çiçek, S. (2012), “Ücretler Üzerindeki Kamusal Yüklerin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi (Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkeler Karşılaştırması)”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çobanoğlu, Ş. (2005), “Mobbing; İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri”, Timaş Yayınları, İstanbul.

Davenport, N., Schwartz, R. D. and Elliott, G. P. (2003), "Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz", (Çeviren: O. C. Önertoy), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Demirbaş, B. ve Haşit, G. (2016), "İş Yerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16 (1), 137-158.

Di Martino, V., Hoel, H. and Cooper, C. L. (2003), "Preventing Violence and Harrasment In the Workplace", Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Doğan, S. ve Oğuzhan, Y. S. (2015), "Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma", Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ocak, 8 (2), 1-12.

Düzgün, M. S. ve Marşap, A. (2018), "Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama", Yönetim ve Ekonomi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 25 (3).

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

Einarsen, S. (2005), "The Nature, Causes and Consequences of Bullying at Work: The Norwegian Experience", Pistes: Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santi, 7(3).

Einarsen, S. and Skogstad, A. (1996), "Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations", European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 185-201.

Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkan, L. ve Şener, İ. (2014), "The Mediating Role of Mobbing on the Relationship Between Organizational Silence and Turnover Intention", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 1298-1309.

Elçi, M. ve Karabay Erdilek, M. (2016), "İşletmelerde Yıldırmaya Maruz Kalma Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14 (1), 125-149.

Erdirençelebi, M. ve Filizöz, B. (2016), "Mobbingin Etik İklim ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (35): 127-139.

Ergül, H. F. (2006), "Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret - Başarı İlişkisi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (18), 92-105.

Ertekin, Y. ve Yurtsever, G. (2001), "Yönetimde Narsisim Üzerine Bir Deneme", Amme İdaresi Dergisi, 34 (3), 37-46.

European Risk Observatory Report (2010), “Workplace Violence and Harassment: A European Picture”, European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg.

Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981), “Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics”, Journal of Marketing Research, 18(3), 382-388.

Fredriksson, A. (2010), “Soft and Hard Information in Bank-Firm Relationships: The Effect of Relationship Intensity and Reporting Conservatism on Loan Pricing and Relationship Value”, Turku School of Economics.

Gerhart, B. and Milkovich, G. T. (1990), “Organizational Differences in Managerial Compensation Financial Performance”, Academy of Management Journal, 33: 663-691.

Giga, S. I., Hoel, H. and Lewis, D. (2008), “The Costs of Workplace Bullying”, Research Commissioned by the Dignity at Work Partnership: A Partnership Project Funded Jointly by Unite The Union and The Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform.

Gül, H. (2009), “İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing - Psikolojik Yıldırma”, TAF Preventive Medicine Bulletin, 8 (6), 515-520.

Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008), “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 15, 1-11.

Gün, H. (2009), “Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz-İşyeri Sendromu (Mobbing/Bullying)”, Ankara: Lazer Yayıncılık.

Güngör, M. (2008), “Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz”, İstanbul: Derin Yayınları.

Gürbüz, S. (2007), “Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 21 (6), 240-260.

Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41 (2), 189-213.

Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005), “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 12 (1), 127-151.

Güzel, D. ve Yazıcılar, F. G. (2013), “Ecza Depolarında Ücret Yönetimi”, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (5), 48-63.

Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B .J. and Anderson, R. E. (2009), Multivariate Data Analysis.

Hellman, C. M. (1997), “Job Satisfaction and Intent to Leave”, Journal of SociaI Psychology, Vol. 137 (6), 677-689.

Heneman, H. G. III and Schwab, D. P. (1985), “Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement”, International Journal of Psychology, Vol: 20, 129-141.

Herzberg, F. (1966), “Work and The Nature of Man”, The World Publishing Company, 1st Printing, Cleveland, Ohio, USA.

Hoel, H., Sparks, K. and Cooper, C. L. (2001), “The Cost of Violence/Stress at Work and The Benefits of a Violence / Stress-Free Environment”, Report Commissioned By The International Labour Organisation, (ILO) Geneva, University of Manchester Institute of Science and Technology.

Homans, G. C. (1961), “Social Behavior: Its Elementary Forms”, Harcourt, Brace & World, USA.

Huber, B. (1994), “Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz”, Niedernhausen, Falken, 24-25.

Huber, V. L. and Crandall, S. R. (1994), “Job measurement: A Social-Cognitive Decision Perspective, Research In Personnel and Human Resources Management”, 12: 223-269.

Hui, C., Wong, A. and Tjosvold, D. (2007), “Turnover Intention and Performance In China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80 (4), 735-751.

ILO - International Labour Organization, (2003), “Code of Practice on Workplace Violence in Services Sectors and Measures To Combat This Phenomenon”, Meeting of Experts to Develop a Code of Practice on Violence and Stress At Work In Services: A Threat to Productivity and Decent Work, Geneva.

İş Kanunu, (2003), Kanun Numarası: 4857 Kabul Tarihi: 22.05.2003 Yayımlandığı Resmî Gazete: Tarih: 10.06.2003 Sayı: 25134 Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5 Cilt: 42.

Kahraman, A. (2003), “Genel Olarak Ücret ve Ücretin Tahakkuku”, Kamu-İş, 7 (2), 2-15

Karakoç, E. Y. ve Özer, G. (2016), “An investigation of Budget-Related Antecedents of Job Performance”, International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 5(3), 38-53.

Karatuna, I. (2013), “İşyerinde Psikolojik Tacizle Mücadele Yöntemleri”, İçinde-1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı (Ankara), İstanbul: Özyurt Matbaacılık, 111-120.

Karatuna, I. ve Tınaz, P. (2010), “İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma”, Türk-İş: Ankara.

Kaya, İ. (2010), “Otel İşletmelerinde İş Görenlerin İş Tatminini Etkileyen İşi Bırakma Eğilimi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19 (2), 219-236.

Kaymaz, K. ve Sayılar, Y. (2005), “Beceriye Dayalı Ücretleme Sistemi ve Tasarım Süreci”, Yönetim Bilimleri Dergisi (3:2), Journal of Administrative Sciences, 3 (2), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.

Keashly, L. and Neuman, J. H. (2008), “Workplace Bullying Survey: Briefing and Data Overview”, Minnesota State University, Mankato.

Keashly, L. and Nowell, B. L. (2003), “Conflict, Conflict Resolution and Bullying”, Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. and Cooper, C. L. (Eds.), “Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice” - içinde, London: Taylor & Francis, 339-358.

Kocaman, F. (2017), “Hekimlerin Mobbing Algıları İle Öfke ve Öfke İfade Tarzları Arasındaki İlişkiler”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Kock, N. (2011), “Using WarpPLS in e-collaboration studies: Mediating effects, control and second order variables, and algorithm choices”, International Journal of e-Collaboration (IJeC), 7(3), 1-13.

Kock, N. (2012), WarpPLS 3.0 User Manual. Laredo, Texas: ScriptWarp Systems.

Kock, N. (2015), WarpPLS 5.0 User Manual, Texas: ScriptWarp Systems.

Kök, S. B. (2006), “İş Yaşamında Psiko-şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum, 433-448.

Landy, F. J. and Conte, J. M. (2010), “Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology”, USA: Wiley Inc.

Lawler, E. E. (1994), “Motivation in Work Organizations”, JosseyBass, San Francisco.

Leymann, H. (1990a), "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces" Violence and Victims, 5:2, 119-126.

Leymann, H. (1990b), Handbok För Användning av LIPT-Formuläret För Kartläggning av Risker För Psykiskt Våld (Manual of the LIPT Questionnaire For Assessing the Risk of Psychological Violence at Work), Stockholm: Violen.

Leymann, H. (1992), “Psyiatriska Problem vid vuxenmobbning”, Derapport 3, Arbetarskyddstyrelsen, Stockholm.

Leymann, H. (1996), “The Content and Development of Mobbing at Work”, Europen Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2), 165-184.

Maslow, A. H. - Revised by: Frager, R. and Fadiman, J. (1987), “Motivation and Personality”, USA: Longman Inc.

Milkovich, G. T. and Newman, J. M. (2002), Compensation, Boston: McGraw-Hill Irwin.

Mobley, W. H. (1977), “Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover”, Journal of Applied Psychology, 62 (2), 237-240.

Mobley, W. H. (1982), “Employee Turnover: Causes, Consequences and Control”, Massachusetts: Addison-Wesley.

MOW International Research Team, (1987), Meaning of Working, Organizational and Occupational Psychology Edt: Peter Warr, Academic Press, London.

Namie, G. (2003), “Workplace Bullying: Escalated Incivility”, Ivey Business Journal-Improving The Practice of Management, Ivey Management Services, November/December, Reprint # 9B03TF09.

Niedl, K. (1995), "Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz”, Monaco: Mering Rainer Hampp Verlag.

Nightingale, D. V. (1980), “Does Profit Sharing Really Make A Difference?”, Ottawa: Conference Board Inm Canada, Canada.

Nunnally, J. C. (1978), “Psychometric Theory”, New York, NY: McGraw-Hill

Olweus, D. (1993), “Bullying At School What We Know and What We Can Do”, Oxfort, Blackwell.

Önertoy, O. C. (2003), “Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Özen Çöl, S. (2008), “İş Yerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Çalışma ve Toplum, 4 (19), 107-134.

Özer, G. ve Günlük, M. (2010), “Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (2), 459-485.

Öztürk, A. T. (2010), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, (2).

Palaz, S., Özkan, S., Sarı, N., Göze, F. ve Akkurt, Ö. (2008), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği”, ‘İş Güç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10 (4).

Polat, S. (2013), “Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile İşyerlerindeki Mobbingi Algılama Düzeyleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Poole, M. and Jenkins, G. (1988), “How Employees Respond to Profit Sharing”, Personel Management, July, 31-34.

Rayner, C. (1998), “Unison Survey on Workplace Bullying”.

Rayner, C. and Hoel, H. (1997), “A Summary Review of Literature Relating To Workplace Bullying”, Journal of Community & Applied Psychology, 7, 181-191.

Reed, S. A., Stanley, H. K. and Robert, H. S. (1994), “Job Satisfaction, Organizational, Commitment, and Turnover İntentions of United States Accountants: The Impact of Locus of Control and Gender”, Accounting, Auditing and Accountability Journal, 7 (1), 31-58.

Roselthal, R. O. S. N. O. W. and Rosnow, R. (1991), “Esential of Behavioural Research”, McGraw-Hill.

Rusbult, C .E., Farrell, D., Rogers, G. and Mainous III, A. G. (1988), “Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction”, Academy of Management Journal, 31 (3), 599-627.

Sabuncuoğlu, Z. (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitapevi Yayınları, Eylül, Bursa.

Seyyar, A. ve Öz, C. S. (2007), “İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük”, Değişim Yayınları, Sakarya.

Sloan, M. L., Matyok, T., Schmitz, C. L. and Short ,G. F. L. (2010), “A Story to Tell: Bullying and Mobbing in the Workplace”, International Journal of Business and Social Science, 3 (1), 87-97.

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

Sökmen, A. ve Mete, E. S. (2015), “Bezdirinin İş Performansı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Ankara’da Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17 (3), 271-295.

Spano, I., Bottin, P. and Mastroni, M. (2005), “Anatomia Del Mobbing, La Realta Nel Settore Bancario”, Troiana: Citta Aperta Ed.

Şahin, F. (2011), “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, 11 (2), Nisan, 277–288.

Şapçı, M. (2016), “Ücret Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tajfel, H. and Turner, J. (1986), “The Social Identity Theory of Intergroup Behavior”, In S. Worchel and W. G. Austin (eds), Psychology of Intergroup Relations, 7–24, Chicago: Nelson.

Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. ve Osmanoğlu Taştan, N. (2018), “Psikolojik Şiddet Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi, 25 (1).

Tetik, S. (2010), “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (18), 81-89.

Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993), “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta Analytic Findings”, Personnel Psychology, 46 (2).

Thierry, H. (1992), “Payment: Which Meanings Are Rewarding?”, American Behavioral Scientist, Vol. 35, No. 6.

Tınaz, P. (2006), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, Çalışma ve Toplum 11.Sayı, Disk Metal İş Yayınevi, İstanbul, 13-28.

Tınaz, P. (2011), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, 3. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

Tınaz, P., Bayram, F. ve Ergin, H. (2008), “Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Tınaz, P. ve Gök, S. (2008), “The Downward Mobbing Process in The Banking Sector in Turkey”, Abstracts of The XXIX International Congress of Psychology, Berlin.

Tınaz, P., Gök, S. ve Karatuna, I. (2010), “Türkiye’de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, (9) 34, 1-11.

Tutar, H. (2004a), “İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları”, Yönetim Bilimleri Dergisi (2: 2), Journal of Administration Sciences, 101-128.

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

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, (1982), Kanun No: 2709 Kabul Tarihi: 7.11.1982.

Uyargil, C. (1985), “Ücret Yönetiminde Ücret – Performans İlişkisi”, Türkiye’de İşletme Biliminin Öncülerine Armağan, İ.Ü. Yayın No: 3324, Venüs Ofset.

Ürgenç, C. (2018), “İşçi İşveren İlişkilerinde Mobbing”, Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Üstün, F. (2018), “Yönetsel Destek Algısının İşten Ayırma Niyeti Üzerine Etkisinde Ücret ve Ek Gelirlerin Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmeleri Örneği”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/ Journal of Travel and Hospitality Management 15 (3), 560-581.

Vandekerckhove, W. and Commers, M. S. R. (2003), “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?”, Journal of Business Ethics, 45, 41–50.

Westhues, K. (2002), “The Mobbings at Medaille College in 2002”, University of Waterloo, Canada.

Westhues, K. (2003), “At the Mercy of the Mob”, University of Waterloo, A summary of research on workplace mobbing published in OHS Canada, Canada’s Occupational Health & Safety Magazine, 18 (8), 30-36, December/2002, Published on the web, January.

Wynne, R., Clarkin, N., Cox, T. and Griffith, A. (1997), “Guidance On The Prevention of Violence At Work”, Luxembourg, European Commission.

Yavan, Ö. (2017), “Örgüt Psikolojisinde İşten Ayrılma Eğiliminin Kavramsal Değerlemesi”, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (1), 57-72.

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

Yıldırım, F. (2007), “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 62 (1), 253–278.

Yılmaz, R. (2018), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret ve Eğitim Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zapf, D. (1999), Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work; International Journal of Manpower; V.20/1-2; 70-85.

Zapf, D. and Einarsen, S. (2001), “Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Rractice-An Introduction”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 10 (4), 369-373.

Zapf, D. and Einarsen, S. (2003), “Individual Antecedents of Bullying”, Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., ve Cooper,C.L. (Eds.), “Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice” - İçinde, London: Taylor & Francis, 165-184.

Zapf, D. and Gross, C. (2001), “Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 10 (4), 497-522.

Zeynel, E. ve Çarıkçı, İ. H. (2015), "Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20 (3), 217-248.

Zeytinoğlu, E. (2014), "Bahşişin Ücret Olarak Kabul Edilip Edilmeyeceğinin İrdelenmesi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13 (26), 57-71.

Web 1, (2018), http://mail.flai.it/ARCHFLAI.NSF/511db8cf867eb9cd802567f3004aa126/88472c7fd6b4e714c1256d47003527fc?OpenDocument, "Mobbing" ovvero lo Stress da Persecuzione Psicologica. (Ziyaret tarihi: 03.11.2018)

Web 2, (2019), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=bezdiri&guid=TDK.GTS.5c602de996f1d6.57587131, Türk Dil Kurumu, (2019). (Ziyaret Tarihi: 10.02.2019)

Web 3, (2019), www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_publ_9221108406_en.pdf, Chappell, D. and Di Martino, V. (2006), "Violence at Work", (Third Edition), Geneva: International Labour Organization. (Ziyaret Tarihi: 12.01.2019)

Web 4, (2019), http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2017/6-Haziran/2662/yargi-kararlari-isiginda-mobbing- , Erdem, H. (2017), "Yargı Kararları Işığında Mobbing!", HRdergi – İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Haziran. (Ziyaret tarihi: 19.02.2019)

Web 5, (2018), http://casgem.gov.tr/tr/detay/isyerinde-psikolojik-taciz-bilgilendirme-rehberi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2013), "İşyerinde Psikolojik Taciz Bilgilendirme Rehberi", Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi, Ankara. (Ziyaret Tarihi: 23.11.2018)

Web 6, (2018), https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2002/study-examines-mobbing-at-the-workplace, European Industrial Relations Observatory/EIRO (2003), "Study Examines Mobbing at the Workplace", Germany. (Ziyaret tarihi: 18.12.2018)

Web 7, (2019), https://www.paramedya.com.tr/devami/33156/bankaci-nadideyi-mobbing-mi-oldurdu, Paramedya.com, (2017), "Bankacı Nadide'yi Mobbing Mi Öldürdü?". (Ziyaret tarihi: 03.06.2019)

Web 8, (2019), https://plazaeylem.org/bir-banka-calisani-daha-hayatini-kaybetti-calisanlar-mutsuz/, Plazaeylem.org, (2018), "Bir banka çalışanı daha hayatını kaybetti: Çalışanlar mutsuz". (Ziyaret tarihi: 03.06.2019)

Web 9, (2019), https://www.paramedya.com.tr/devami/31182/bankacilar-neden-intihar-ediyor, Paramedya.com (2016), "Bankacılar Neden İntihar Ediyor?". (Ziyaret Tarihi: 03.06.2019)

Web 10, (2019),
http://www.who.int/entity/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf, World Health Organisation, (2003), "Raising Awareness of Psychological Harassment At Work", Protecting Workers' Health Series No 4. (Ziyaret Tarihi: 11.03.2019)

Web 11, (2019), http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30690, Türkiye İstatistik Kurumu, (2019), 15.05.2019 tarih ve 30.690 sayılı "Şubat 2019 İşgücü İstatistikleri". (Ziyaret Tarihi: 28.05.2019)

Web 12, (2019), http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30945, Türkiye İstatistik Kurumu (2019), 28.05.2019 tarih ve 30.945 sayılı "Mayıs 2019 Ekonomik Güven Endeksi". (Ziyaret Tarihi: 28.05.2019)

Web 13, (2019), https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/f480845a-4bf6-405d-9249-70ed2cf80f2b/afiyatnisan19.pdf?MOD=AJPERES&CVID=
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, (2019) Nisan Ayı Fiyat Gelişmeleri Raporu. (Ziyaret Tarihi: 28.05.2019)

Web 14, (2019), https://www.yenicaggazetesi.com.tr/ver-7-bin-lirayi-yap-mobbingi-42072yy.htm, Özdemir R. (2017), "Ver 7 Bin Lirayı Yap Mobbingi". (Ziyaret Tarihi: 03.06.2019)

Web 15, (2019),
https://www.halkbank.com.tr/yatirimci-iliskileri/images/channels/faaliyet_raporlari_pdf/FAAL%C4%B0YET%20RAPORU2018.pdf, Halkbank 2018 Faaliyet Raporu. (Ziyaret Tarihi: 10.05.2019)

Web 16, (2019),
https://www.ziraatbank.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri-ZB/finansal-bilgiler/Documents/faaliyet-raporu-2018.pdf, Ziraat Bankası 2018 Faaliyet Raporu. (Ziyaret Tarihi: 10.05.2019)

Web 17, (2019),
https://www.vakifbank.com.tr/documents/yiliski/Vak%C4%B1fBank-2018-Y%C4%B1l%C4%B1-Faaliyet-Raporu.pdf, Vakıfbank 2018 Faaliyet Raporu. (Ziyaret Tarihi: 10.05.2019)

ÖZGEÇMİŞ

Merve AĞAOĞLU, 09.07.1985 tarihinde Karaman'da doğdu. 1995 yılında Piri Reis İlköğretim Okulu'ndan, 2000 yılında Karaman Anadolu Lisesi'den, 2003 yılında Isparta Fen Lisesi'nden mezun oldu. 2008 yılında Gazi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde aldığı lisans eğitiminin ardından, 2010 yılında Halkbankası'nda Uzman Yardımcısı olarak iş yaşamına adım attı. 2013 yılında akademik hayata geçerek, çeşitli özel meslek yüksekokullarında Öğretim Görevlisi unvanı ile çalışmaya başladı. 2019 yılı itibariyle ise İstanbul Teknik Üniversitesi'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başlamış olup, halen akademisyenliğe devam etmektedir.

Değerli Katılımcı;

Bu anketle birlikte, **Gebze Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Fakültesi / İşletme Alanı** bünyesinde yürütülmekte olan bir araştırma için gereken verilerin sağlanması amaçlanmıştır.

Lütfen sorularda yer alan ifadelerde; mevcut durumunuza **en uygun olan cevabı** işaretleyiniz. Cevaplar sadece katılımcıların kişisel düşünce ve tercihlerine yönelik hazırlanmıştır.

Kişisel kimliğiniz ve Kurum bilgilerinize dayanan bilgiler istenmemekte olup, cevaplarınız kesinlikle gizli kalacaktır. Anketler; Gebze Teknik Üniversitesi'nde görevli akademisyenlerden oluşan bir araştırma ekibi tarafından **Anonim** olarak değerlendirilmeye tabi tutulacaktır.

Çalışmalarımıza yaptığınız katkılar için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

SORULAR

1. Cinsiyetiniz : ( ) Erkek ( ) Kadın

2. Medeni Durumunuz : ( ) Evli ( ) Bekâr

3. Çocuğunuz var mı? ( ) Yok ( ) …… çocuk

4. Yaşınız : ( ) 30 ve altı ( ) 31-39
   ( ) 40 üstü

5. Eğitim Düzeyiniz : ( ) Lise - Önlisans ( ) Lisans
   ( ) Yükseklisans ve üstü

6. Çalışmakta olduğunuz sektör: ( ) Kamu ( ) Özel

7. Kaç yıldır çalışma hayatındasınız?
   ( ) 1 yıldan az ( ) 1 yıl – 5 yıl ( ) 5– 10 yıl
   ( ) 10 yıldan fazla

8. Şu anda çalışmakta olduğunuz kurumda ne süredir çalışıyorsunuz?
   ( ) 1 yıldan az ( ) 1 yıl – 5 yıl ( ) 5– 10 yıl
   ( ) 10 yıldan fazla

9. Oturduğunuz ev sizin mi, kirada mısınız?
   ( ) Ev sahibi ( ) Kiracı ( ) Diğer

10. Kredi borcunuz var mı? ( ) Var ( ) Yok

11. Hanenizde kaç kişi aylık düzenli maaşla çalışıyor?
    ( ) Sadece ben ( ) 2 kişi ( ) 3 ve üzeri

Aşağıda çalıştığınız kurumdan aldığınız ücretle ilgili çeşitli seçenekler sıralanmıştır. Lütfen **her bir seçeneğe Ne Ölçüde Katıldığınızı 1'den 5'e kadar yer alan aşağıdaki derece ve seviyelere göre** kodlayınız:

1: KESİNLİKLE KATILMIYORUM 2: KATILMIYORUM
3: KARARSIZIM 4: KATILIYORUM 5: KESİNLİKLE KATILIYORUM

	ÜCRETİNİZLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNİZ	NE ÖLÇÜDE KATILDIĞINIZ				
1	Kurumumun çalışanlarına uyguladığı ücret politikasından memnunum.	1	2	3	4	5
2	Kurumumun belirlediği ücret artışlarından memnunum.	1	2	3	4	5
3	Kurumumun bana sağladığı Sosyal Güvencelerden (Sağlık Sigortası + Emeklilik vb.) memnunum.	1	2	3	4	5
4	Tarafıma yapılan Sosyal Yardımlardan (Yemek Ücretleri, Servis Olanakları vb.) memnunum.	1	2	3	4	5
5	Tarafıma verilen Prim ve Ödemelerden (Maaş, İkramiye, Prim vb.) memnunum.	1	2	3	4	5
6	İşyerindeki çalışma saatleri bakımından aldığım ücretten memnunum.	1	2	3	4	5
7	Üzerimdeki sorumlulukları ve yaptığım işin stres ve zorluğunu göz önüne aldığımda, bana verilen ücretten memnunum.	1	2	3	4	5
8	Yaptığım fazla mesaileri göz önüne aldığımda, bana verilen ücretten memnunum.	1	2	3	4	5
9	İşyerimdeki fiziksel koşullar bakımından aldığım ücretten memnunum.	1	2	3	4	5
10	İşyerimdeki sosyal ortam bakımından aldığım ücretten memnunum.	1	2	3	4	5

Aşağıda işten ayrılma niyetinizin değerlendirildiği çeşitli seçenekler sıralanmıştır. Lütfen her seçeneğe **Ne Ölçüde Katıldığınızı 1'den 5'e kadar yer alan derece ve seviyelere göre** kodlayınız:

	İŞİNİZDEN AYRILMA NİYETİNİZLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNİZ	NE ÖLÇÜDE KATILDIĞINIZ				
1	Beklenmedik bir durum olmadıkça, bu kuruluşta çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	Kariyerimi bu şirkette tamamlayacağımı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
3	Şu anda çalıştığım Kurumda kalmak istek meselesi olduğu kadar zorunluluktur da.	1	2	3	4	5
4	İşten ayrılırsam yeni bir iş bulabilme konusunda sıkıntı yaşayacağımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	Başka bir iş ayarlamadan, işimden ayrılırsam, olabileceklerden korkuyorum.	1	2	3	4	5
6	Koşullar elverirse daha iyi şartlara sahip başka bir işe geçmeyi düşünürüm.	1	2	3	4	5
7	Bu örgütten ayrılmayı iyice düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8	Başka bir işten teklif alsam bile, şu anki işimden ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
9	İstifa etmek istesem bile, ödemek zorunda olduğum tazminat beni zorlar.	1	2	3	4	5
10	İstifa etmek istiyorum; ama belirli çalışma arkadaşlarımın işten ayrılması halinde, ben işimde kalmayı düşünebilirim.	1	2	3	4	5
11	İşimdeki çalışma ortamımdan ve bana gösterilen davranışlardan memnunum.	1	2	3	4	5
12	İçerde biriken tazminat ve haklarımı alabilme imkânım olsaydı istifa ederdim.	1	2	3	4	5
13	İşyerinde tarafıma verilen iş yükünden memnunum.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım Kurumu iş arayan arkadaşlarıma tavsiye ederim.	1	2	3	4	5

Aşağıda işyerinde karşılaşabileceğiniz bir takım durumlar sıralanmıştır. Lütfen her bir durumla karşılaşma sıklığınızı **AŞAĞIDA VERİLEN SIKLIK ÖLÇÜSÜNE GÖRE 1'den 5'e kadar** kodlayınız:

1: HİÇ 2: NADİREN 3: ARA SIRA
4: SIKLIKLA 5: SÜREKLİ

	İŞYERİNDE KARŞILAŞILABİLECEK DURUMLAR	NE SIKLIKLA KARŞILAŞTIĞIM				
1	İşyerindeki sosyal ortam nedeniyle işe gitmek istemediğim zamanlar oldu.	1	2	3	4	5
2	İşyerimde benim sorumluluğumda olmayan konular yüzünden suçlandığım zamanlar oldu.	1	2	3	4	5
3	İş tanımımda olmayan işlerin veya sorumlulukların üzerime yüklendiği zamanlar oldu.	1	2	3	4	5
4	Gereksiz yere fazla mesaiye bırakıldığım zamanlar oldu.	1	2	3	4	5
5	İşimle ilgili yetkilerimin sorgulandığı durumlar oldu.	1	2	3	4	5
6	Tarafıma; Özgüvenimi veya İtibarımı küçültücü işlerin verildiği zamanlar oldu.	1	2	3	4	5
7	Hak ettiğim bir terfiyi alamadığım oldu.	1	2	3	4	5
8	Bir iletişim aracı vasıtasıyla rahatsız edici diyaloglara maruz kaldığım durumlar oldu.	1	2	3	4	5
9	Benden daha düşük pozisyonlardaki kişiler tarafından işlerimin denetlendiği oldu.	1	2	3	4	5
10	Dış görünüşüm hakkında işle alakasız olarak uyarı aldığım zamanlar oldu.	1	2	3	4	5
11	Yaptığım işlerin abartılı biçimde kontrol edildiği zamanlar oldu.	1	2	3	4	5
12	Yöneticilerim tarafından, toplum önünde yüksek sesli şekilde uyarı aldığım zamanlar oldu.	1	2	3	4	5
13	Kasıtlı olarak, üstlerime kendimi ifade etme olanağımın kısıtlandığı durumlar yaşadım.	1	2	3	4	5
14	Bana verilen görevlerde; gerçekçi olmayan bitirme sürelerine veya gerçekçi olmayan hedeflere ulaşmamın beklendiği oldu.	1	2	3	4	5
15	İş sorumluluğum dışında ve kötü niyetli olarak, diğer iş arkadaşlarımdan ayrı bir çalışma ortamına gönderildiğim oldu.	1	2	3	4	5
16	Cinsel ayrımcılığa maruz bırakıldığım olaylarla karşılaştım.	1	2	3	4	5

17	İş yerimin değiştirilebileceği veya İşime son verilebileceği konusunda uyarı aldığım oldu.	1	2	3	4	5
18	Yöneticimin bana karşı adaletsiz davranışlarda bulunduğunu düşündüğüm oldu.	1	2	3	4	5
19	Bir özrüm veya tutumumla alay edildiği zamanlar oldu.	1	2	3	4	5
20	Hak etmediğim halde üst yönetime kötü lanse edildiğim bir durumla karşılaştığım oldu.	1	2	3	4	5
21	Başarılarımın takdir edilmediği zamanlar oldu.	1	2	3	4	5
22	Yetkimin ve buna bağlı olarak maaşımın düşürüldüğü görevlendirmeler aldığım oldu.	1	2	3	4	5
23	Gündelik hayatımda; işyerindeki sosyal ortamı veya bana karşı gerçekleştirilen yaklaşımları kafama taktığım oluyor.	1	2	3	4	5
24	Diğer iş arkadaşlarımın bana iletişim ve işbirliği konusunda oluyor.	1	2	3	4	5
25	İşyeri dışındaki hayatımın sorgulandığı veya Özel yaşamımın eleştirildiği zamanlar oldu.	1	2	3	4	5
26	Örgütte bir sorun çıktığında sorumluluğun hep belirli kişilere yüklendiği zamanlar oldu.	1	2	3	4	5
27	Mesleği bırakmamın ima edildiği oldu.	1	2	3	4	5
28	Psikolojik destek almam konusunda öneri aldığım oldu.	1	2	3	4	5
29	Hakkımda asılsız imalarda bulunulduğu oldu.	1	2	3	4	5