



# THE RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING AND JOB PERFORMANCE AMONG SECONDARY SCHOOL PHYSICAL EDUCATION TEACHERS

Cem GÜNEL\*

\*Milli Eğitim Bakanlığı, Esenyurt Necip Fazıl Kısakürek Ortaokulu Müdürü, cemsays@hotmail.com, Orcid id: 0009-0002-0977-2368

Received Date: 11.05.2024 Revised Date: 18.06.2024 Accepted Date:04.07.2024

Copyright © 2024 Cem GÜNEL. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## ABSTRACT

Mobbing can be defined as psychological harassment and bullying behaviors that individuals are subjected to in the workplace. These types of negative behaviors can significantly impact employees' job performance. Victims of mobbing often experience a loss of self-confidence, decreased motivation, and reduced commitment to their work. Constant exposure to stress can lead to issues with concentration and a decline in productivity. Moreover, mobbing can result in higher absenteeism rates, increased desire to leave the job, and burnout syndrome among employees, which negatively affects overall work efficiency. Mobbing not only impacts individual performance but also disrupts the morale of the entire team and the organization's functioning. In educational institutions, a peaceful and supportive working environment enables teachers and other staff to focus more on their duties and better respond to students' needs. Identifying and eliminating mobbing behaviors preserves workplace harmony within the institution and, in the long run, enhances the success of both employees and students. The purpose of this study is to determine the relationship between mobbing perceptions and employee performance among secondary school physical education teachers working in Istanbul. A total of 248 physical education teachers voluntarily participated in the study. The results of the correlation analysis revealed a significant negative relationship between mobbing and job performance ( $r=-0.583$ ,  $p<0.01$ ). As mobbing increases, job performance decreases by 58.3%. The results of the regression analysis showed that when the perception of mobbing increases by 1 unit, job performance decreases by 0.550 units ( $\beta=-0.550$ ,  $p<0.01$ ). Additionally, the regression analysis of mobbing sub-dimensions identified job and career-related obstacles as the variable that most negatively affects job performance.

**Keywords:** mobbing, job performance, regression analysis, correlation analysis

## ORTAOKUL BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNE YÖNELİK MOBBİNG VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ

### ÖZET

Mobbing, iş yerinde bireylerin maruz kaldığı psikolojik taciz ve zorbalık davranışları olarak tanımlanabilir. Bu tür olumsuz davranışlar, çalışanların iş performansını ciddi şekilde etkileyebilir. Mobbing mağdurları genellikle özgüven kaybı yaşar, motivasyonları düşer ve işlerine olan bağlılıkları azalır. Sürekli stres altında kalmaları, odaklanma sorunlarına ve üretkenlikte düşüşe neden olabilir. Ayrıca, mobbing nedeniyle çalışanlar arasında yüksek devamsızlık oranları, artan işten ayrılma istekleri ve tükenmişlik sendromu görülebilir, bu da genel iş verimliliğini olumsuz etkiler. Mobbing, sadece bireyin performansını değil, aynı zamanda tüm ekibin moralini ve örgütün işleyişini de bozabilir. Eğitim kurumlarında huzurlu ve destekleyici bir çalışma ortamı, öğretmenlerin ve diğer personelin işlerine daha fazla odaklanmalarını ve öğrencilerin ihtiyaçlarına daha iyi cevap vermelerini sağlar. Mobbing davranışlarının tespit edilmesi ve ortadan kaldırılması, kurum içindeki çalışma barışını korur ve uzun vadede hem çalışanların hem de öğrencilerin başarılarını artırır. Bu çalışmanın amacı, İstanbul'da görev yapan ortaokul beden eğitimi öğretmenlerine yönelik olarak mobbing algıları ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.



Çalışmaya 248 kişi beden öğretmeni gönüllü olarak katılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda mobbing ile iş performansı arasında negatif yönde anlamlı ilişki belirlenmiştir ( $r=-0.583$ ,  $p<0.01$ ). Mobbing arttıkça iş performansı %58.3 oranında düşecektir. Regresyon analizi sonucunda, mobbing algısı 1 br. arttığında iş performansı 0.550 br. azalış gösterecektir ( $\beta=-0.550$ ,  $p<0.01$ ). Ayrıca, mobbing alt boyutları ile yapılan regresyon analizi sonucunda, iş performansını üzerinde en olumsuz etki yaratan değişken iş ve kariyer ile ilgili engellemeler olarak elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** mobbing, iş performansı, regresyon analizi, korelasyon analizi

## 1. GİRİŞ

Mobbing, işyerinde bir çalışanın diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından sistematik olarak dışlanması, kötü muamele görmesi ya da sürekli eleştirilmesi durumudur. Bu tür olumsuz davranışlar, hedef alınan bireyin iş performansını ciddi şekilde etkileyebilir. Mobbing, çalışanın motivasyonunu düşürerek, işine olan bağlılığını zayıflatır ve işten soğumasına yol açar. Kendisini değersiz ya da yetersiz hissedenden bir çalışan, görevlerini yerine getirmekte zorlanabilir, bu da performans düşüklüğüne neden olur.

Mobbingin iş performansına etkisi, çalışanın kendine olan güvenini sarsarak, hata yapma korkusunu artırır. Sürekli baskı altında olan bir birey, yaratıcı düşünme ve problem çözme yeteneklerini kaybedebilir. Bu durum, çalışanın işine katkıda bulunma kapasitesini azaltır ve genellikle iş verimliliğinde düşüşe yol açar. Ayrıca, mobbing mağduru çalışanlar sık sık hata yapma endişesiyle karar alma süreçlerinde zorlanabilir ve bu da kararların kalitesini olumsuz etkiler.

Bunun yanı sıra, mobbing, çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlığını olumsuz etkileyerek iş performansını doğrudan zayıflatır. Sürekli stres, kaygı ve depresyon gibi sorunlara yol açabilir, bu da çalışanın işine odaklanma yeteneğini kaybetmesine neden olur. Yorgunluk, baş ağrısı, uyku sorunları gibi fiziksel belirtiler de sıkça görülür ve bu belirtiler, çalışanın işyerindeki görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesini engeller. Mobbing, işyerinde genel çalışma ortamını da olumsuz etkiler ve bu durum, sadece mobbing mağdurlarını değil, tüm ekibi etkileyebilir. Olumsuz bir iş ortamı, çalışanlar arasında güven eksikliğine, işbirliği sorunlarına ve genel iş tatmininde düşüşe neden olabilir. Bu tür bir ortamda, genel iş performansı düşer ve şirketin verimliliği olumsuz yönde etkilenir. Bu nedenle, mobbinge karşı önleyici tedbirler almak, işyerindeki performansı ve genel verimliliği korumak açısından büyük önem taşır.

Eğitim sektöründe mobbingin iş performansına etkisini araştırmak, hem bireysel çalışanların hem de eğitim kurumlarının genel başarısını doğrudan etkileyen bir konu olması nedeniyle büyük önem taşır. Eğitim, toplumların geleceğini şekillendiren kritik bir sektördür ve bu sektörde çalışan öğretmenler, idari personel ve diğer çalışanların motivasyonları, iş tatminleri ve performansları, öğrencilerin öğrenme süreçlerine doğrudan yansır. Mobbing, eğitim sektöründe çalışan bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlıklarını olumsuz etkileyebilir, bu da öğretim kalitesinin düşmesine, öğrenci başarısının azalmasına ve genel eğitim standartlarının gerilemesine yol açabilir.

Eğitim sektöründe mobbingin iş performansına etkisini araştırmak, bu tür olumsuz davranışların çalışanlar üzerindeki sonuçlarını anlamak ve önleyici tedbirler geliştirmek açısından gereklidir. Eğitim kurumları, öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi için çalışanlarının motivasyonunu ve verimliliğini en üst düzeyde tutmalıdır. Mobbing, bireylerin kendilerini değersiz hissetmelerine, özgüven kaybına ve işlerinden soğumalarına neden olabilir, bu da öğretim kalitesini olumsuz etkileyebilir. Araştırmalar,



mobbingin öğretmenlerin sınıf yönetimi, ders hazırlığı ve öğrencilere olan ilgilerini zayıflattığını göstermektedir, bu da eğitim sürecinin verimliliğini azaltır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Mobbing Kavramı

Mobbing kelimesi, “kararsız kalabalık” ve “şiddete yönelmiş topluluk” gibi anlamlar taşıyan Latince “mobile vulgus” ifadesinden türetilmiştir. İngilizce’de “mob” fiili, bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek gibi anlamlara gelir. Bu terim, birçok dilde çeviri yapılmaksızın doğrudan “mobbing” olarak kullanılmaktadır. Bunun nedeni, terimin birebir karşılığının bulunmasının zorluğudur ve bu kavramın özgün anlamını tam olarak yansıtacak uygun bir çeviri yapılamamasıdır (Ågotnes vd., 2018).

Mobbing, genellikle iş yerinde bir veya daha fazla kişi tarafından hedef alınan bireyin sistematik olarak taciz edilmesi, aşağılanması veya dışlanması durumunu ifade eder. Bu tür davranışlar, mağduru psikolojik olarak yıpratır ve iş ortamındaki performansını olumsuz yönde etkiler. Mobbing, bireylerin kariyerlerini, kişisel hayatlarını ve genel sağlık durumlarını ciddi şekilde tehdit eden bir olgudur (Cavico vd., 2018). Birçok ülkede mobbing, işyerinde psikolojik taciz olarak tanınmakta ve çeşitli yasal düzenlemelerle önlenmeye çalışılmaktadır. Ancak, terimin kendine özgü ve karmaşık doğası, farklı kültürler ve diller arasında tam anlamıyla karşılık bulamamasına neden olmaktadır. Bu nedenle, mobbing terimi genellikle evrensel bir kavram olarak kabul edilmekte ve çeşitli dillerde orijinal haliyle kullanılmaktadır.

Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz, 1960’lı yıllarda mobbing kelimesini, hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için sergiledikleri davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Lorenz, mobbing terimini, kurbanı yalnız bırakan ve umutsuzluğa sürükleyebilen bu tür davranışların ciddiyetini vurgulamak amacıyla kullanmıştır. 1972 yılında İsveç’te “Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti” adlı kitabını yayınlamıştır. Bu kitap, özellikle çocuklar arasında gözlenen ve genellikle zorbalık olarak adlandırılacak davranışları incelemiştir (De Cieri vd., 2019).

Daha sonra İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, çocuklar arasında diğer çocuklara karşı sergilenen, grup içinde şiddet içeren davranışları üzerinde çalışmıştır. Heinemann’ın araştırmaları, mobbingin sadece iş ortamlarında değil, aynı zamanda eğitim ve sosyal ortamlarda da ciddi sonuçlara yol açabilen bir olgu olduğunu göstermiştir. Mobbing, kurbanın psikolojik sağlığını ciddi şekilde etkileyebilir ve bazı durumlarda intihar düşünceleri veya girişimleriyle sonuçlanabilir (Balducci vd., 2020). İsveçli psikiyatrist Heinz Leymann, çalışanlara yönelik belirli bir tür zorbalığı tanımlamak için “mobbing” terimini ortaya koymuştur. Leymann, iş yerinde mobbing’in, bir veya daha fazla kişi tarafından bir bireye yönelik düşmanca ve etik dışı iletişim içerdiğini ve mobbing faaliyetleri nedeniyle kişinin çaresiz ve savunmasız bir duruma zorlandığını vurgulamıştır (Lo Presti vd., 2019).

İş yerinde mobbing, “zorbalık” kelimesinden türetilmiş olup, bir grup üyesi tarafından belirli bir hedefe yönelik toplu olarak koordine edilen eylemleri kapsamaktadır. Mobbing, grupların bir ast veya iş arkadaşını küçük düşürmek, saldırmak ve izole etmek için hedef almasını içerir. Ne yazık ki, dünya genelindeki birçok şirkette iş yeri zorbalığı ve mobbing vakaları yaygın olup, çalışanlar üzerinde aşırı duygusal stres yaratmaktadır (Bambi vd., 2018).



Amerika’da psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky, 1976’da işyerindeki mobbingi ele alan “Taciz Edilmiş Çalışan” adını verdiği kitabı yazmıştır. Brodsky, kitabında özellikle sıradan çalışanların gündelik yaşamlarında karşılaştıkları güçlükler ve bu durumlar sonucunda ortaya çıkan strese yoğunlaşmıştır. Kitabı, mobbingin iş hayatında nasıl psikolojik ve sosyal etkilere yol açtığını detaylı bir şekilde incelemiştir (Chenevert vd., 2022). 1983 yılında Norveç’te üç ergenlik çağındaki gencin intihar etmesi üzerine başlatılan geniş çaplı araştırmada, özellikle okullardaki zorbalık ve mağdurların durumları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada, zorbalık anlamına gelen “bullying” terimi kullanılarak olgu tanımlanmış ve bu terim, gençler arasındaki psikolojik tacizi ifade etmek için yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (De Sio vd., 2020).

İngiliz gazeteci Andrea Adams ise 1988 yılında BBC’de yaptığı programlarla kamuoyunun dikkatini bu olguya çeken ilk isim olmuştur. Adams, zorbalık kavramını sürekli eleştiri yapma ve bireyleri küçük düşürme anlamında kullanmıştır. 1992 yılında “İşyerinde Zorbalık: Nasıl Karşı Konulabilir ve Üstesinden Gelinir?” isimli kitabını yayınlayan Adams, bu konudaki farkındalığı artırmak ve çözüm yolları sunmak amacıyla önemli bir adım atmıştır (Van Der Wal vd., 2021). 1997 yılında, zorbalığa uğrayan kurbanlara yardım etmek amacıyla “The Andrea Adams Trust” adlı bir örgüt kurulmuştur. Bu örgüt, işyerlerinde yaygın olarak görülen zorbalık davranışlarını araştıran ve mağdurlara destek sağlayan ilk siyasi olmayan, kar amacı gütmeyen vakıflardan biri olma özelliğini taşımaktadır. Adams’ın çalışmaları ve kurduğu bu örgüt, mobbingin zararlarını azaltmak ve iş ortamlarını daha sağlıklı hale getirmek için önemli bir rol oynamıştır (Wall vd., 2018).

İngiliz yazar Tim Field, “Görünürdeki Zorba” adlı kitabını 1996 yılında yayımlayarak işyerinde zorbalığın tanımını ve ele alınma yöntemlerini detaylı bir şekilde anlatmıştır. Kitapta zorbalık konusu, bireyin devamlı bir şekilde başkalarına karşı güvenini ve özsaygısını zedeleyerek saldırıda bulunması olarak tanımlanmıştır. Bu saldırıların arkasında genellikle üstünlük kurma, kontrol altına alma ve hatta yok etme isteği yatmaktadır (Glambek vd., 2020). 1998 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü de “İşyerinde Şiddet” başlıklı bir rapor hazırlayarak bu raporda mobbing davranışları, zorbalık ve diğer şiddet hareketlerini ele almıştır. Raporda işyerindeki bu tür zararlı davranışların yaygınlığı ve etkileri detaylı bir şekilde incelenmiştir (Holm vd., 2023).

Mobbingin tarihsel sürecine bakıldığında, genellikle mantık dışı ve her türlü ayrıma, yaşa, ırka veya cinsiyete bakılmaksızın, rahatsız etme, taciz etme ve kötü muamele gibi saldırgan davranışlarının mobbing olarak algılandığı görülmektedir (De Sio vd., 2020). Bu tür davranışlar, bir bireyi iş yaşamından ve hatta sosyal hayattan dışlamayı amaçlar. Kişinin saygınlığına ve toplumsal itibarına zarar verme amacı güdülerek, ona karşı saldırgan bir ortam oluşturularak hayatı zindan edilmeye çalışılır.

Mobbing, kurban üzerinde ciddi psikolojik etkiler yaratır ve genellikle mağdurun iş performansını, genel sağlığını ve kişisel ilişkilerini olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle mobbinge mücadele, eğitim ve farkındalık artırma çabalarını içeren kapsamlı stratejiler gerektirir. Toplumsal olarak mobbinge karşı sıfır tolerans politikaları geliştirilerek, sağlıklı ve güvenli iş ortamları oluşturulması önem taşır (La Torre vd., 2022)

Mobbingin etkileri derecelendirildiğinde, mağdurun yaşadığı deneyimler ve verdiği tepkiler önemli bir rol oynar. Mobbingin etkileri genellikle birinci derece, ikinci derece ve üçüncü derece olarak sınıflandırılır (Sungwan vd., 2017):



**-Birinci Derece Mobbing:** Bu aşamada mağdur, mobbinge direnmeye çalışır ve mücadele eder. Eğer şanslıysa veya erken aşamalarda fark edebilirse, mobbingin etkilerinden kaçınabilir veya işyerinde farklı bir pozisyonda devam edebilir. Ancak zamanla işyerindeki ilişkiler soğumaya başlar. Mağdurun yaşadığı belirtiler arasında ağlama nöbetleri, uyku problemleri, alınganlık ve konsantrasyon bozuklukları yer alabilir.

**-İkinci Derece Mobbing:** Mağdur artık direnecek gücü kaybetmiş ve mobbingden kaçma imkanı bulamamıştır. Bu aşamada fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları ortaya çıkmaya başlar. Yüksek tansiyon, kalıcı uyku problemleri, sindirim sistemi sorunları, aşırı kilo alma veya kaybetme, depresyon gibi belirtiler görülebilir. Mağdur işe geri dönmekte zorlanabilir, sık sık izin isteyebilir ve genellikle işyerindeki ortamdan kaçma düşüncesiyle mücadele edebilir.

**-Üçüncü Derece Mobbing:** Bu aşama en şiddetli etkilere sahiptir. Mağdur artık iş yapamayacak durumdadır ve ciddi psikolojik ve fizyolojik sorunlarla mücadele eder. Psikolojik olarak tedavi edilse bile iyileşme olmayabilir. Şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri gibi sağlık sorunları ortaya çıkabilir. Mağdur, hem kendisine hem de çevresine zarar verebilecek durumda olabilir ve özel bir tedavi gerekebilir.

Mobbing şu şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Yamada and Duffy, 2018):

**1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing (Dikey):** Yukarıdan aşağıya doğru mobbing, genellikle iş yerinde en sık karşılaşılan mobbing türüdür. Bu mobbing biçiminde, üst yönetim veya daha yüksek hiyerarşideki kişiler, sahip oldukları kurumsal gücü kullanarak astlarına karşı saldırgan davranışlar sergilerler. Bu davranışların temel amacı, astları ezme, sindirmek ve hatta kurum dışına itmektir.

Yönetim tarafından yukarıdan aşağıya doğru mobbing uygulamasında çeşitli dinamikler rol oynar. Bunlar arasında kişisel çatışmalar, önyargılar, başarılı çalışanların potansiyel rakip olarak görülmesi ve başarısız olanların tasfiye edilmesi gibi faktörler bulunabilir. Yöneticiler, hierarşik konumlarını kullanarak astlarına karşı güçlerini aşırı şekilde kullanabilen davranışlar sergileyebilirler. Bu tür mobbing vakalarında, yöneticilerin astlarına karşı keyfi ve haksız uygulamaları, astların iş performansını ve genel motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Mağdur olan çalışanlar, psikolojik olarak kötü etkilenebilir ve iş yaşamıyla ilgili ciddi sorunlar yaşayabilirler. Bu nedenle, işyerindeki bu tür taciz ve haksızlıkların önlenmesi için kurumlar, etkili politikalar geliştirmeli ve mobbingi önleyici tedbirler almalıdırlar (Leach vd., 2017). Mobbingin en yaygın nedenleri aşağıdaki gibidir (Georgakopoulos and Kelly, 2017):

**-Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi:** Yöneticinin, kendisinden daha başarılı veya daha çok çalışan bir astın varlığını tehdit olarak algılaması durumudur. Yönetici, bu durumda astın çalışmasını engellemeye, etkinliğini azaltmaya veya astın başarısını gölgelemeye çalışabilir. Zaman zaman astın işlerini kendi yaptığı gibi gösterebilir veya onu tembellikle suçlayabilir. Aynı zamanda, yüksek performans gösteren ve yaratıcı olan bir asta karşı kıskançlık ve çekememezlik duyabilir, ona karşı hain planlar kurabilir. Bununla birlikte, astın yerine getirdiği görevleri, kendisi gerçekleştirmiş gibi sunabilmektedir (Van Der Wal vd., 2021).

**-Yaş Farkı:** Yönetici, kendisinden yaşça küçük bir astın varlığını işyerindeki pozisyonu açısından bir tehdit olarak algılayabilir. Bu durumda, yönetici genç astına karşı mobbing sürecini başlatabilir, böylece kendisinin hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu



göstermeye çalışabilir. Aynı şekilde, yönetici kendini genç ve deneyimsiz hissederse de mobbing uygulayabilir.

**-Kayırma:** Kayırılan kişi, ast veya üst olabilir. Kayırılan kişi, kendisini koruyan bir destek ağına sahip olduğunu düşünerek gücüne güvenir ve istediği her şeyi yapma hakkını kendinde görür. Bu durumda, karakter, zeka, çalışkanlık veya fikirler gibi özellikleri kendisiyle uyuşmayan biriyle uğraşabilir. Ast olduğunda ise, üstünün yetersiz olduğunu göstermeye çalışabilir.

**-Politik Nedenler:** Ast ve üst arasında politik farklılıklar veya düşmanca ilişkiler varsa, bu durum mobbingin ortaya çıkmasına neden olabilir. Özellikle politik görüşler açıkça belirtilmişse, işyerinde mobbing ortamı oluşabilir.

Bu nedenler, işyerindeki güç dinamikleri, kişisel çatışmalar ve önyargılar gibi faktörlerle birleşerek mobbing davranışlarını tetikleyebilir. İşyerlerinde adil ve saygılı bir çalışma ortamı sağlanması, bu tür sorunların önlenmesi açısından önemlidir (Yamada and Duffy, 2018).

**2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing:** Genellikle mağdura bağlı olarak, onun altında çalışanlar tarafından gerçekleştirilen bir mobbing türüdür. Bu tür mobbing genellikle üst kademedeki kişinin otoritesinin sorgulanması veya kabul edilmemesi durumunda ortaya çıkar. Örneğin, eğer hedef ilk kademe yönetici ise, mobbing sürecine tüm bölüm çalışanları katılabilir. Bu çalışanlar, kabullenmedikleri veya karşı çıktıkları yöneticiye karşı bir tür isyan başlatabilirler. Yöneticiyi soyutlamak, çalışmalarını sabote etmek veya itibarını zedelemek gibi yöntemlerle mobbing gerçekleştirebilirler (Cavico vd., 2018).

Aşağıdan yukarıya doğru mobbing, genellikle nadir görülen bir durumdur. Saldırganlar genellikle yönetici pozisyonuna talip olan ancak bu göreve getirilmeyen kişiler olabilir. Bu durumda kıskançlık hissi veya haksızlık duygusuyla hareket edebilirler. Yöneticinin göreve getirilmesini yanlış veya haksız bulan çalışanlar, mobbing davranışlarına başvurarak kendilerini ifade etmeye çalışabilirler. Bu tür mobbing vakalarında, işyerindeki güç dinamikleri, örgütsel adalet ve çalışanların psikolojik sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu nedenle, işyerlerinde açık iletişim, adil yönetim ve çatışma yönetimi stratejileri gibi önlemler alınarak mobbing davranışları önlenmeye veya azaltılmaya çalışılmalıdır (Balducci vd., 2020).

**3. Eşdeğerler Arasında Mobbing (Yatay):** Aynı hiyerarşik düzeyde çalışanlar arasında görülen bir mobbing türüdür. Bu durumda, meslektaşları tarafından sürekli olarak şerefine, dürüstlüğüne ve uzmanlığına yönelik saldırgan davranışlar sergilenir (Glambek vd., 2020). Hedef seçilen kişi, mobbinge maruz kaldığı için haksız suçlamalarla karşı karşıya kalabilir, küçümsenebilir, tedirgin edilebilir ve duygusal olarak eziyete uğrayabilir. Örneğin, kurnazca veya açıkça yanlış suçlamalara maruz kalabilir veya sürekli olarak küçük görülebilir. Meslektaşları veya yönetim tarafından açıkça suçlandığı hissine kapılabilir (Bambi vd., 2018).

Bu tür mobbing vakaları genellikle mağdurun işten ayrılmasıyla veya işten çıkarılmasıyla sonuçlanabilir. Mağdur, iş yerindeki ortamın zorlayıcı ve huzursuz edici olduğunu hissedebilir ve bu durum iş performansını olumsuz etkileyebilir.

Eşdeğerler arasında mobbing, işyerindeki ilişkilerin ve iletişimin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesini engelleyebilir ve çalışanların psikolojik sağlığı üzerinde ciddi etkilere sahip olabilir. Bu nedenle, işyerlerinde mobbingin önlenmesi için adil ve destekleyici bir



çalışma ortamı oluşturulması önemlidir (De Cieri vd., 2019). Açık iletişim, işbirliği ve çatışma çözme stratejileri bu tür olumsuz davranışların azaltılmasına yardımcı olabilir.

Dikey şekilde gerçekleşen mobbing genellikle açık ve belirgin bir şiddet içerirken, yatay mobbing dikey mobbing kadar bariz olmayabilir. Eşit statüdeki çalışanlar genellikle uyguladıkları baskıyı veya mobbingi kabul etmeyebilirler. Aksine, bu tür davranışları mağdurun iyiliği için yaptıklarını iddia edebilirler (Lo Presti vd., 2019).

Bu tür mobbing vakalarında, saldırganlar genellikle örgütsel verimliliği artırmak gibi bir amaçla hareket ettiklerini savunabilirler. Yani, mobbing uygulamalarını haklı ve gerekli bir nedenle meşrulaştırmaya çalışabilirler. Bu durumda, mağdura yönelik yapılan kötü muameleleri, iş performansını artırmak veya çalışma ortamını düzenlemek adına gerekli bir adım olarak sunabilirler (Noe vd., 2018). Ancak, bu tür savunmalar genellikle mobbingin gerçek motivasyonunu örtbas etmek veya kendilerini haklı çıkarmak amacı taşıyabilir. Eşit statüdeki meslektaşlar arasındaki mobbing vakalarında, kurum içindeki güç dinamikleri ve çekişmelerin etkisi önemli bir rol oynayabilir (Holm vd., 2023). Bu tür durumlar işyerindeki atmosferi olumsuz etkileyebilir ve çalışanların moral ve motivasyonunu düşürebilir.

Sonuç olarak, işyerindeki her türlü mobbing davranışının ciddiye alınması ve önlenmesi, sağlıklı ve adil bir çalışma ortamının korunması için hayati önem taşır. Açık iletişim, adaletli yönetim ve işbirliği kültürü gibi faktörler, mobbingin önlenmesinde ve azaltılmasında etkili olabilir (Chenevert vd., 2022).

#### **Mağdurların mobbing ile baş etme yöntemleri şu şekilde olabilmektedir:**

Stresin mağdurlar üzerinde yarattığı olumsuz etkilerle başa çıkma yöntemleri iki şekilde gerçekleşmektedir; mağdur ya stresin kaynağı olan durumu çözmeye odaklanır ya da stresin kendisiyle başa çıkmaya çalışır. Bu bağlamda, mağdurun seçtiği stresle başa çıkma stratejisinin, yaşadığı durumun ciddiyeti ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir (La Torre vd., 2022). Yapılan araştırmalar, mobbing mağdurlarının başa çıkma stratejilerinin maruz kaldıkları mobbing seviyesine göre farklı evrelere ayrıldığını ve değiştiğini göstermektedir. Bu çerçevede, ilk aşamada mağdur, yaşadığı olumsuzlukları fazla ciddiye almamakta ve bunları göz ardı etmektedir. Ancak mobbing süreci ısrarla ve sistematik olarak devam ettikçe, mağdurun sabrı tükenmekte ve sorunun kaynağına yönelerek bununla yüzleşmeyi tercih etmektedir (Djurkovic, 2021).

Buna rağmen sorun çözülmemişse, mağdurun sağlığı giderek daha fazla zarar görmekte ve mağdur dış destek arayışına yönelmektedir. Konuya dair yapılan bazı araştırmalarda, mobbing mağdurlarının, mobbinge maruz kalmayan çalışanlara kıyasla iş yerlerinde daha az sosyal destek aldıkları ve daha yalnız hissettikleri görülmektedir. Mobbing olaylarında tanık veya izleyici olanlar genel olarak, kurumdaki diğer çalışanlardır. Dolayısıyla, bu çalışanların kuruma finansal olarak bağlı oldukları ve bu tür durumlarda objektif kalamayabilecekleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Mobbinge maruz kalanlar, istedikleri desteği göremezlerde ya da destek aldıkları taktirde yeterli gelmezse, kendilerini çaresiz hissederek, alkolizm ve benzeri bağımlılıklara sahip olabilmekte, öfke ya da sosyal izolasyon gibi daha sorunlu yöntemlere başvurabilmektedirler (Erwandi vd., 2021).

Son aşamada ise mağdur, tükenme noktasına gelmekte ve bu aşama genellikle mağdurun işi bırakması söz konusu olmaktadır. Ekstrem durumlarda, mobbing mağdurunun intihar eğiliminde olduğu da görülebilmektedir (Ågotnes vd., 2018).



İş yerinde mobbing hem mağdur için hem de insan kaynakları profesyonelleri, yöneticiler ve diğer çalışanlar için oldukça stresli olabilir. Adil ve hakça bir çalışma ortamı sağlamak adına, özellikle de kendisinin mobbing mağduru olduğunu düşünen çalışanlar açısından en iyi uygulamalar ve prosedürler takip edilmelidir (Noe vd., 2018). Yöneticiler veya insan kaynakları profesyonelleri olarak çalışırken, er ya da geç iş yerinde mobbing ile başa çıkma zorluğu ile karşılaşılması kaçınılmazdır. Yöneticiler her zaman rasyonel ve profesyonel davranarak, ilgili politika ve yönergeleri nesnel bir şekilde takip etmelidirler. Bu sayede, iş yerinin herkes için iyi bir ortam olmasını sağlarlar. Bu nedenle, iş yerinde mobbing ile başa çıkmak için en iyi uygulamaları ve iyi politikaları düşünerek böyle bir olaya hazırlıklı olmak en iyisidir (Gupta vd., 2017).

### 2.1. İş Performansı

Performans, bir iş, görev veya fonksiyonun gerçekleştirilmesi esnasında sergilenen duygusal ve fiziksel çalışmanın bir neticesi şeklinde değerlendirilebilmektedir (Kim vd., 2019). Bununla birlikte performans, tamamlanan ya da devam etmekte olan bir işin kalitesini belirten bir kavram şeklinde de açıklanabilir. Geniş bir perspektiften ele alındığında performans, çalışanların üstlendikleri görevler ve bu görevlere karşı duydukları sorumluluklarla alakalıdır. Çalışanların, yaptıkları işin sonunda elde edecekleri maaş veya diğer yararlar karşılığında, kuruma ve görevlerine karşı duydukları sorumluluğun bir yansıması olarak gösterdikleri çaba ve efor olarak da ifade edilebilir (Alessandri, 2018).

Performans, sadece fiziksel emekle sınırlı olmayıp, aynı zamanda duygusal ve zihinsel çabayı da içerir. Çalışanların, görevlerini yerine getirirken sergiledikleri davranışlar, motivasyon düzeyleri ve işlerine olan bağlılıkları performansın önemli bileşenlerindedir. Performans, bir çalışanın işine olan bağlılığını, görevini yerine getirirken gösterdiği azmi ve ortaya koyduğu sonuçları yansıtır. Bu bağlamda performans, bir işin sonucunda ortaya çıkan ürünün veya hizmetin kalitesini, çalışanların işlerine karşı olan tutumlarını ve organizasyonun hedeflerine ulaşma derecelerini belirler (Yongxing, vd., 2017).

Performansın değerlendirildiği bir diğer önemli nokta ise çalışanların işlerine kattıkları yenilikçi fikirler ve yaratıcı çözümlerdir. Performans, bir çalışanın sadece verilen görevleri yerine getirmesiyle değil, aynı zamanda iş süreçlerini iyileştirmeye yönelik önerilerde bulunması ve organizasyona değer katmasıyla da ölçülür. Bu nedenle, performans kavramı, çalışanların işlerine kattıkları değer ve organizasyonun başarısına olan katkılarıyla doğrudan ilişkilidir (Chigozie, 2017).

Türk Dil Kurumu tarafından performans kavramı, “başarım” şeklinde tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Alanyazına bakıldığında, performans kavramı üzerine birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Genel anlamda performans, belirlenen şartlar çerçevesinde bir işgörenin kendisine verilen görevi yerine getirme derecesini veya bu görevi yerine getirirken sergilediği davranış ve tutumları ifade etmektedir. Performans, bir işin gerçekleştirilmesi sırasında kişinin veya grubun belirlenen hedeflere ulaşma derecesini ve ne kadar başarılı olduğunu gösterir (Khan vd., 2018).

İş performansı, organizasyonlarda çalışan bireylerin üzerlerine düşen görevleri ve sorumlulukları farklı şartlarda ne ölçüde yerine getirdiklerini ifade eder. Bu kavram, çalışanların belirlenen hedefleri ve iş görevlerini, belirli dönemlerde belirlenen kriterlere göre ne kadar başarıyla tamamladıklarını değerlendirir (Wanasida vd., 2021). İş





performansı ayrıca, bireylerin işe karşı tutumlarını, iş süreçlerinde sergiledikleri becerileri ve bu süreçlerin sonucunda elde ettikleri çıktılarını da kapsar. Değerlendirme süreçlerinde objektif ve ölçülebilir kriterler kullanılarak yapılan performans değerlendirmeleri, işletmelerin çalışanların güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini belirlemelerine ve bu doğrultuda performans yönetimi stratejilerini uygulamalarına olanak tanır (Hossain, 2017). Birey ve grup tutumları ve davranışlarını ölçmek için yaygın olarak kullanılan bir gösterge iş performansıdır. Başka bir deyişle, iş performansı, yöneticiler için kritik bir konudur çünkü yalnızca yüksek performans gösteren bireyler örgütsel performansa önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. İş performansı, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine olumlu veya olumsuz katkıda bulunan bir dizi çalışan davranışının değeri olarak tanımlanır. Bu tanım, çalışanların kontrolünde olan davranışları içerir (Alefari vd., 2018).

İş performansı ölçümü, organizasyonlar için kritik bir yönetim aracıdır ve belirlenen kriterler ile standartlar bu sürecin temelini oluşturur. Bu standartlar, bir işin ne şekilde ve hangi kalitede yapılması gerektiğini belirler ve çalışanların performanslarının objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Özellikle rekabetçi bir iş ortamında, kaynakların kısıtlı olduğu durumlarda verimlilik ve tasarruf, iş performansının önemli ölçütleri arasında yer alır. İyi bir iş performansı, sadece belirli bir zamanda üretilen miktar veya hizmet kalitesi ile değil, aynı zamanda bu süreçte gösterilen çabanın etkinliği ve işin verimli bir şekilde yönetilmesiyle de ilgilidir (Fahlevi, 2021). İş performansının doğru bir şekilde ölçülmesi, organizasyonların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur ve çalışanların gelişimine katkıda bulunur. Performans değerlendirme süreci, çalışanların güçlü yönlerini tanımalarını sağlarken, gelişim alanlarını da belirlemelerine yardımcı olur. Bu sayede, bireylerin kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri teşvik edilir ve organizasyonun genel performansı artar (Alessandri, 2018).

İş performansı, birçok tanımla ifade edilebilen ve genellikle belirli bir işin yerine getirilmesiyle ilişkilendirilen bir kavramdır. Bu kavramın çeşitli yönleri bulunmaktadır. Örneğin, iş performansı, bir iş ya da görevin etkin bir şekilde tamamlanması ve hedeflenen sonuçlara ulaşılması olarak tanımlanabilir. Bu tanımlar, genellikle bir işin ne kadar verimli ve etkili bir şekilde yapıldığını, kullanılan kaynakların etkinliğini ve sonuçların kalitesini değerlendirir (Darvishmotevali and Ali, 2020). Ancak iş performansı sadece görevlerin yerine getirilmesiyle sınırlı değildir. Örneğin, bir otel mutfağında aşçıbaşı olarak çalışan birinin performansı, sadece lezzetli yemekler yapmakla değil, aynı zamanda astlarına yaklaşımı, onları eğitmesi ve geliştirmesi, diğer bölüm yöneticileriyle ilişkileri, hijyenik ortamın hazırlanması ve sürdürülmesi gibi davranışlarıyla da belirlenir. Aşçıbaşının liderlik becerileri, iletişim yeteneği, işbirliği ve takım çalışması gibi unsurlar da performansını önemli ölçüde etkiler (Kettapan vd., 2022).

İş performansının değerlendirilmesinde, hem niceliksel (miktar, zaman, maliyet etkinliği gibi) hem de niteliksel (kalite, etkinlik, müşteri memnuniyeti gibi) faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Wanasida vd., 2021). Bireyin iş performansı, iş yerindeki rol ve sorumluluklarını ne ölçüde etkin bir şekilde yerine getirdiği kadar, organizasyon içindeki etkileşimleri ve katkılarıyla da belirlenir. Bu nedenle iş performansını değerlendirirken, sadece görevlerin tamamlanma düzeyi değil, iş yerindeki genel etkisi ve katkıları da dikkate alınmalıdır (Ansari vd., 2018).

İş performansının değerlendirilmesi, işletmeler için kritik bir süreçtir ve doğru bir şekilde yapılması önemlidir. Bu değerlendirme sürecinde tarafsızlık, doğruluk ve objektiflik



ilkelerine sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. Değerlendirme sonuçları, iş görenin güçlü ve zayıf yönlerini anlamasına yardımcı olacak şekilde açık bir şekilde iletilmelidir. Bu geri bildirimler, iş görenin kariyerindeki gelişimine katkı sağlar ve performansını iyileştirmesi için odak noktaları belirlemesine yardımcı olur (Kettapan vd., 2022).

Ast-üst ilişkilerinin ve yönetim otoritesinin korunması gereği, değerlendirme sonuçlarının gizli tutulması gerektiği düşünülse de, günümüzde şeffaflık ve açıklık prensipleri önem kazanmaktadır. Açık iletişim ve geribildirim sağlanması, iş görenin moralini yükseltir ve işletmenin amaçlarına daha fazla katkıda bulunmasını teşvik eder. İş görenler, değerlendirme sürecinde adil ve dürüst bir yaklaşım gördüklerinde, işletmeye karşı bağlılık duygularını artırır ve iş yerindeki motivasyonlarını sürdürmelerine yardımcı olur (Chigozie, 2017). Çalışanların iş performansına etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, bireysel düzeyden örgütsel düzeye kadar geniş bir yelpazede incelenebilir. İş performansını etkileyen bu faktörleri ayrıntılı olarak şu şekilde sınıflandırabiliriz (Wanasida vd., 2021):

### 1. Bireysel Faktörler

**a. Yetenek ve Beceriler:** Çalışanın sahip olduğu teknik ve sosyal beceriler, iş performansını doğrudan etkiler. Yetenekli ve becerikli çalışanlar, görevlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yerine getirirler.

**b. Bilgi ve Deneyim:** Çalışanın bilgi birikimi ve iş deneyimi, iş performansını artıran önemli faktörlerdendir. Deneyimli çalışanlar, iş süreçlerini daha iyi yönetir ve sorunları daha hızlı çözerler.

**c. Motivasyon:** İçsel ve dışsal motivasyon unsurları, çalışanın işine olan bağlılığını ve performansını etkiler. Motive olmuş çalışanlar, görevlerini daha istekli ve özverili bir şekilde yerine getirirler.

**d. Sağlık ve Zindelik:** Fiziksel ve mental sağlık, çalışanın iş performansını doğrudan etkiler. Sağlıklı ve zinde çalışanlar, daha enerjik ve odaklanmış bir şekilde çalışırlar.

**e. Kişilik Özellikleri:** Kişilik özellikleri (örneğin, sorumluluk sahibi olma, öz disiplin, uyumluluk) iş performansını etkileyen bireysel faktörlerdir. Pozitif kişilik özellikleri, işte başarıyı artırabilir.

### 2. İşle İlgili Faktörler

**a. İş Tanımı ve Rol Belirginliği:** Çalışanın görev ve sorumluluklarının net bir şekilde tanımlanmış olması, iş performansını artırır. Belirgin rol tanımları, çalışanın işine odaklanmasını sağlar.

**b. İş Yükü:** Uygun iş yükü, çalışanın performansını olumlu etkiler. Aşırı iş yükü, stres ve tükenmişliğe yol açarak performansı düşürebilirken, yetersiz iş yükü de motivasyon eksikliğine neden olabilir.

**c. İşin Doğası:** İşin zorluk seviyesi, yaratıcılık gereksinimi ve çeşitliliği gibi faktörler, iş performansını etkiler. Çalışanların yeteneklerine uygun işler, performanslarını artırır.

**d. Kariyer Gelişimi ve Eğitim:** Sürekli eğitim ve kariyer gelişim imkanları, çalışanın bilgi ve becerilerini artırarak iş performansını olumlu yönde etkiler.



### 3. Örgütsel Faktörler

**a. Liderlik ve Yönetim:** Etkili liderlik ve yönetim tarzı, çalışanın iş performansını artırır. İyi bir lider, çalışanları motive eder, onlara rehberlik eder ve destek olur.

**b. Ödüllendirme ve Takdir:** Adil ve düzenli ödüllendirme sistemleri, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırır. Takdir edilmek, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirir.

**c. Çalışma Ortamı:** Fiziksel çalışma ortamı (örneğin, ergonomik düzenlemeler, temiz ve düzenli bir ortam), çalışanların iş performansını doğrudan etkiler. Rahat ve güvenli bir çalışma ortamı, verimliliği artırır.

**d. Organizasyon Kültürü:** Pozitif ve destekleyici bir organizasyon kültürü, çalışanların iş performansını olumlu etkiler. Çalışanların kendilerini değerli hissettikleri bir ortamda, işlerine daha fazla katkı sağlarlar.

**e. İş Güvencesi:** İş güvencesi, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve performanslarını artırır. İş güvencesi olmayan çalışanlar, stres ve belirsizlik nedeniyle performans düşüklüğü yaşayabilirler.

### 4. Sosyal Faktörler

**a. İş Arkadaşları ve Ekip Çalışması:** İş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler ve etkili ekip çalışması, iş performansını artırır. Destekleyici ve uyumlu bir ekip, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırır.

**b. Sosyal Destek:** Çalışanların ailelerinden ve sosyal çevrelerinden aldıkları destek, iş performanslarını olumlu yönde etkiler. Sosyal destek, stresle başa çıkmayı kolaylaştırır ve motivasyonu artırır.

### 5. Çevresel Faktörler

**a. Ekonomik Koşullar:** Ekonomik belirsizlikler ve krizler, çalışanların iş performansını olumsuz etkileyebilir. Güvenli bir ekonomik ortam, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırır.

**b. Teknolojik Gelişmeler:** Teknolojik yenilikler ve çalışanların bu yeniliklere adaptasyonu, iş performansını etkiler. Teknolojiye uyum sağlayan ve teknolojiyi etkin kullanan çalışanlar, daha yüksek performans sergilerler.

Çalışanların iş performansını etkileyen faktörler, bireysel, işle ilgili, örgütsel, sosyal ve çevresel faktörler olarak geniş bir yelpazede incelenebilir. Bu faktörlerin her biri, çalışanın işine olan bağlılığını, motivasyonunu ve verimliliğini doğrudan etkileyerek, genel iş performansını belirler (Farrukh vd., 2020).

Endüstri Devrimi'nden günümüze iş performansı ölçütleri büyük bir evrim geçirmiştir. Başlangıçta, performans genellikle üretim miktarı ve karlılık gibi mali metrikler üzerinden değerlendirilirdi. Ancak zamanla, işletmelerde verimlilik kavramının önemi artmış ve performans değerlendirmelerine yeni boyutlar eklenmiştir. Günümüzde performans değerlendirmesi, karlılık, etkililik, verimlilik, yenilik, girdilerden yararlanma, çalışma hayatının kalitesi ve bütçeye uygunluk gibi çeşitli kriterleri içerecek şekilde genişlemiştir (Purwanto vd., 2023).



İş performansının çeşitli boyutları vardır. Bunlar:

**1. Görev Performansı:** Bir çalışanın iş tanımında belirtilen doğrudan görevleri yerine getirme yeteneği ve etkinliğini ifade eder. Bu performans kategorisi, çalışanın belirli bir pozisyonda sahip olduğu temel iş görevlerini başarıyla yerine getirme derecesini ölçer. İşletmeler için önemli olan görev performansı, işletmenin operasyonel etkinliği ve verimliliği üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Örneğin, bir üretim hattında çalışan bir işçinin görev performansı, üretim sürecindeki belirli işleri ne kadar hızlı ve doğru bir şekilde tamamladığını gösterir. Bu, üretim miktarı, kalitesi, işin zamanında tamamlanması gibi ölçütlerle değerlendirilir. İşçinin üretkenliği, hataların azlığı, makine kullanma becerisi gibi faktörler de görev performansının bir parçası olarak değerlendirilebilir (Yongxing, vd., 2017).

Görev performansı değerlendirmeleri genellikle iş tanımında belirtilen beklentiler ve hedefler doğrultusunda yapılır. Performansın ölçülmesi, çalışanın yetkinliklerinin değerlendirilmesine ve geliştirilmesine olanak tanırken, aynı zamanda işletmenin genel operasyonel hedeflerine ulaşmasına da katkı sağlar (Farrukh vd., 2020). Bu nedenle, işletmeler için etkili bir görev performansı yönetimi, çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapmalarını teşvik etmek ve iş süreçlerini optimize etmek açısından kritik bir öneme sahiptir (Darvishmotevali and Ali, 2020).

**2. Bağlamsal Performans:** Bir çalışanın iş dışı etkileşimleri ve davranışlarıyla ilgili performansı ifade eder. Bu performans kategorisi, çalışanın iş arkadaşlarına destek olma, işbirliği yapma, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme gibi sosyal ve organizasyonel katkılarına odaklanır. Bağlamsal performans, genellikle ekip çalışmasını güçlendirmeye, işyeri kültürünü desteklemeye ve işletmenin sosyal ortamını olumlu yönde etkilemeye yönelik niteliklerin değerlendirilmesinde önemli bir rol oynar. Örneğin, bir çalışanın bağlamsal performansı, iş arkadaşlarına yardım etme isteği, takım çalışmalarına katılımı, proaktif olarak işyeri sorunlarına çözüm bulma çabası gibi unsurları içerebilir. Ayrıca, iş dışı etkinliklerde aktif olarak katılım gösterme, iş arkadaşları arasında pozitif ilişkiler kurma, öneri ve fikirleri paylaşma gibi davranışlar da bağlamsal performansın bir parçası olarak değerlendirilebilir (Hossain, 2017).

Bağlamsal performansın önemi, işletme içindeki iletişimi ve işbirliğini güçlendirmesinden kaynaklanır. İyi bir bağlamsal performans, işyerindeki sosyal bağları kuvvetlendirerek çalışanların motivasyonunu artırabilir ve işletmenin genel performansını olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışları gösteren çalışanlar genellikle işletmenin hedeflerine daha fazla bağlılık gösterir ve çalışma ortamının daha verimli olmasına katkı sağlar (Fahlevi, 2021).

**3. Ters Davranışlar:** Bir organizasyona zarar veren veya iş performansını olumsuz yönde etkileyen davranışları ifade eder. Bu tür davranışlar genellikle iş etiği ihlalleri, işyerindeki diğer çalışanlara zarar verme, işbirliğini zorlaştırma veya işyerinde sürekli gerginlik yaratma gibi negatif eylemleri kapsar. Bir işletmede ters davranışlar, genellikle işyeri disiplini ve verimliliği üzerinde önemli etkilere sahip olabilir. Örneğin, çalışma ortamında sürekli gerginlik yaratan bir çalışan, diğer çalışanların motivasyonunu ve moralini olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca, iş etiği ihlalleri yapan veya meslek kurallarını ihmal eden çalışanlar, işletmenin itibarını zedeleyebilir ve hukuki sorunlara yol açabilir (Ansari vd., 2018).



Ters davranışlar genellikle işletme politikaları ve kurallarıyla belirlenen sınırlar içinde tanımlanır. Bu nedenle, işletmeler çalışanların bu tür davranışlardan kaçınmasını teşvik etmek için çeşitli önlemler alabilir. Bu önlemler arasında, işletme içi eğitimler, etik kodlarının belirlenmesi ve iş disiplini politikalarının uygulanması gibi yöntemler yer alabilir. Ters davranışların yönetilmesi ve azaltılması, işyeri kültürünün olumlu yönde geliştirilmesi ve çalışanların uyum içinde çalışmalarını teşvik etmek için önemlidir. Bu şekilde, işletmeler sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturabilir ve çalışanların motivasyonunu ve performansını artırabilir (Alefari vd., 2018).

İşletmeler, bu performans boyutlarını değerlendirerek çalışanların güçlü yönlerini belirler, gelişim alanlarını tanımlar ve işyeri kültürünü iyileştirme stratejileri geliştirirler. Bu değerlendirme süreci, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak etkinlik ve verimliliği teşvik etmek için önemlidir (Zaman vd., 2020).

### 3. İSTATİSTİK ANALİZ

#### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

İş yaşamında mobbing, çalışanların karşılaştığı en önemli ve yaygın sorunlardan biridir. Mağdurun fiziksel ve ruhsal sağlığını bozan bu sorun, çalışan performansını ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Eğitim sektöründe mobbingin iş performansına etkilerini incelemek, daha sağlıklı ve pozitif bir çalışma ortamı yaratılması için gereklidir. Eğitim kurumlarında huzurlu ve destekleyici bir çalışma ortamı, öğretmenlerin ve diğer personelin işlerine daha fazla odaklanmalarını ve öğrencilerin ihtiyaçlarına daha iyi cevap vermelerini sağlar. Mobbing davranışlarının tespit edilmesi ve ortadan kaldırılması, kurum içindeki çalışma barışını korur ve uzun vadede hem çalışanların hem de öğrencilerin başarılarını artırır. Bu tür araştırmalar, eğitim politikaları geliştiren yöneticiler ve karar vericiler için önemli bir rehber olabilir. Mobbing ile mücadele etmek için geliştirilecek politikalar, eğitim çalışanlarının haklarını korumanın yanı sıra, genel olarak eğitim kalitesini de yükseltebilir. Bu nedenle, eğitim sektöründe mobbingin iş performansına etkisini araştırmak, daha verimli ve etkili bir eğitim sistemi inşa etmek için kritik bir adımdır. Buradan hareketle, çalışmanın amacı, İstanbul'da görev yapan ortaokul beden eğitimi öğretmenlerine yönelik olarak mobbing algıları ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, İstanbul'da görev yapan ortaokul beden eğitimi öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklem ise, araştırmaya gönüllü katılan 248 ortaokul beden öğretmeninden oluşmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim İstatistikleri 2023 yılı için iller bazında toplam öğretmen sayısı bilgileri bulunmaktadır, beden eğitimi öğretmeni sayısı ayrıca verilmemiştir. Bu nedenle anakütle sayısı bilinmediği için istatistiksel geçerli örneklem sayısı için Güç Analizi (Power Analysis) yapılmıştır. Anlamlılık seviyesi 0.05 ve  $1-\beta=0.80$  için ilişki analizi için en az 115 örneklem gerektiği belirlenmiştir. Bu çalışmada, 248 beden eğitimi öğretmeni ile görüşüldüğü için istatistiksel geçerli örneklem sayısına ulaşılmıştır.

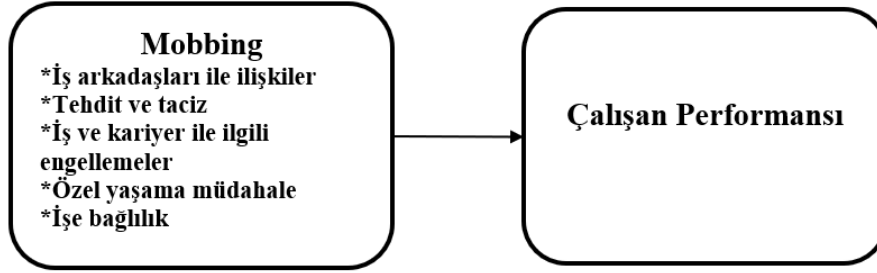
#### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Model

Araştırmanın ana hipotezi; iş yerinde uygulanan mobbing ile çalışan performansının anlamlı ilişkili olduğu biçimindedir. Geliştirilen hipotezler Tablo 1'de verilmiştir.



**Tablo 1. Araştırmanın Hipotezleri**

	Hipotezler
H <sub>1</sub>	İş yerinde uygulanan mobbing ile çalışan performansı anlamlı ilişkilidir.
H <sub>2</sub>	İş arkadaşları ile ilişkiler, tehdit ve taciz, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler, özel yaşama müdahale ve işe bağlılık alt boyutları ile çalışan performansı anlamlı ilişkilidir.



**Şekil 1. Araştırmanın Modeli**

### 3.4. Veri Toplama Aracı

Çalışmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Ankette, birinci bölüm demografik ve genel bilgileri içeren (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslekte geçirilen süre vb.) çoktan seçmeli sorular ile mobbing ve çalışan performansını içeren ölçeklerin yer aldığı ikinci bölüm olarak tasarlanmıştır.

**Mobbing Ölçeği:** Aiello vd. (2008) tarafından geliştirilen mobbing ölçeğinin Laleoğlu ve Özmete (2013) tarafından Türkçe geçerlik güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçek toplam 38 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. İş arkadaşları ile ilişkiler 17 madde, tehdit ve taciz alt boyutuna ait 7 madde, iş ve kariyer ile ilgili engellemelere yönelik 8 madde, özel yaşama müdahale alt boyutu kapsamındaki 4 madde ve işe bağlılık alt boyutu kapsamındaki 2 madde yer almaktadır. Ölçeği sorularına ait puanlama, Kesinlikle Katılmıyorum-1, Katılmıyorum-2, Kararsızım-3, Katılıyorum-4, Kesinlikle Katılıyorum-5 olarak 5’li Likert biçimindedir. Ölçeğin puanı arttıkça mobbing seviyesi artmaktadır.

**İş Performansı Ölçeği:** İş performansını ölçmek için Kirkman ve Rosen (1999)’ın geliştirdiği ve Çöl (2008)’in Türkçeye uyarladığı 4 maddelik ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu sorular sırasıyla; “İş görevimi tam zamanında yerine getiririm”, “İş hedeflerime ulaşıyorum”, “İş yerinde yaptığım işin istenilen standartlara uygun olduğunu düşünürüm” ve “İş yerinde bir sorun olduğunda hızlı bir şekilde çözüm üretirim” olarak katılımcılara yöneltilmiştir. Ölçek, Kesinlikle Katılmıyorum-1, Katılmıyorum-2, Kararsızım-3, Katılıyorum-4, Kesinlikle Katılıyorum-5 olarak 5’li Likert biçimindedir.

## 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR

### 4.1. Anketin Güvenirliği

Anketin güvenilirlik testlerinin yapılması için Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel, Mutlak Kesin Paralel (strict) testlerinden faydalanılmıştır. Cronbach Alpha değerinin %70’i geçmesi anketin başarılı olduğunun göstergesidir. Anketin güvenilirlik analizinin çıktıları; Cronbach-Alpha = 0.917, Paralel = 0.919, Strict = 0.917 şeklinde tespit edilmiştir.

**Tablo 2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Cronbach Alpha Katsayısı	Madde Sayısı	Cevap ortalaması
İş Performansı Ölçeği	0,918	4	3.45
Mobbing Ölçeği	0,920	38	3.53
İş Arkadaşları İle İlişkiler	0,902	17	3.65
Tehdit ve Taciz	0,905	7	3.59
İş ve Kariyer İle İlgili Engellemeler	0,908	8	3.44
Özel Yaşama Müdahale	0,910	4	3.41
İşe Bağlılık	0,912	2	3.57

Ölçek ve ölçek alt boyutlarına ait güvenilirlik analizleri Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Buna göre, iş performansını ölçen 4 madde, iş arkadaşları ile ilişkileri ölçen 17 madde, tehdit ve taciz alt boyutuna ait 7 madde, iş ve kariyer ile ilgili engellemelere yönelik 8 madde, özel yaşama müdahale alt boyutu kapsamındaki 4 madde ve işe bağlılık alt boyutu kapsamındaki 2 maddenin Cronbach Alpha katsayıları 0,70'in üzerindedir. Dolayısıyla ölçek alt boyutları güvenilirlik sınırlarındadır.

#### 4.2. Demografik Bilgilere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri

- Katılımcıların %65,9'u erkek iken, %34,1'i kadındır. Erkek katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların %39,7'si evli, %57,7'si bekar ve %2,6'sı dul/boşanmıştır. Katılımcıların çoğunluğu bekar kişilerden oluşmaktadır.
- Katılımcıların %53,1'si 25-35 yaş, %33,4'ü 36-45 yaş, %9,9'u 46-55 yaş aralığındadır. Öğretmenlerin çoğunluğu 25-35 yaş aralığında belirlenmiştir.
- Katılımcıların %28,2'sinin hizmet süresi 0-5 yıl, %39,0'unun 6-10, %17,9'unun 11-15, %6,1'inin 16-20 ve %8,7'sinin 21 yıl ve üzeridir. Genel olarak bakıldığında, 6-10 yıl hizmet süresi olan çalışanların sayısı fazladır.
- Katılımcıların gelir algısı %25,4'ü gelir gidere eşit, %45,2'si gelir giderden az, %29,3'ü gelir giderden fazla olarak belirlenmiştir.
- Katılımcıların %71,2'si lisans, %28,8'i lisansüstü eğitime sahiptir.

#### 4.3. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak "Varimax" döndürme metodu ile "Temel Bileşenler Analizi" yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda Extraction (çıkarma) sütununda değeri 0,20'nin altında kalan sorular Costello ve Osborne'un (2005) çalışmasında belirtildiği üzere, varyans değişime etkileri az olduğu için analiz dışında bırakılmalıdır. Bu çalışmada elde edilen faktörlerde 0,20 değerinin altında bir soru olmadığı için çıkarım yapılmamıştır. Anti-ımağ matris diyagonal değerleri her üç ölçek



için 0.50 değerinin üzerinde çıkmıştır. Böylece soru çıkarılmamış, ölçekler orijinal haliyle kullanılmıştır.

**Tablo 3. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Mobbing Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	CR	AVE
İş Arkadaşları ile İlişkiler	%19.14	0.893	0.791
Tehdit ve Taciz	%18.51		
İş ve Kariyer ile İlgili Engellemeler	%15.03		
Özel Yaşama Müdahale	%9.45		
İşe Bağlılık	%6.89		
KMO= 0.922 Bartlett $\chi^2=7483.24$ ve $p= 0.000$ Varyans Açıklama Yüzde: %69.02			
İş performans Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	CR	AVE
İş Performansı	%66.78	0.856	0.781
KMO= 0.918; Bartlett $\chi^2=5836.11$ ve $p= 0.000$ ; Varyans Açıklama Yüzde: %66.78			

CR: Birleşik Güvenirlik (Composite Reliability)

AVE: Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted)

Faktör yapısında, mobbing için 5 faktör, iş performansı için 1 faktör özdeğerleri 1'den yüksek olarak elde edilmiştir. Mobbing ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi düzeyi ifade eden 0.70 değerinin üzerinde 0.922, iş performansı ölçeği 0.918 olarak elde edilmiştir. Analizi yapılacak olan değişkenlerin tutarlılığını ölçmek için yapılan Bartlett küresellik testinin sonucu algılanan sosyal destek ölçeği için istatistik anlamlı ( $\chi^2=7483.24$  ve  $p= 0.000$ ), iş-yaşam dengesi ölçeği için ( $\chi^2=5836.11$  ve  $p= 0.001$ ) olarak elde edilmiştir. Anti-imağ korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0.5'in üzerinde elde edilmiştir. Diğer yandan dört ölçek için extraction (çıkarm) sütununda 0.20'nin altında soru yoktur, böylece soru çıkarımına gidilmemiştir. Faktör ağırlıkları mobbing ölçeği için (0.60-0.79) arasında, iş performansı ölçeği için (0.66-0.80) arasında elde edilmiştir.

#### 4.4. Korelasyon analizi

Çalışmada mobbing ölçeği alt boyutları ve iş performansı için korelasyon analizi uygulanmıştır.

İş performansı ve mobbing alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. İş performansı puanları ile tehdit ve taciz, özel yaşama müdahale, işe bağlılık ve iş arkadaşı ile ilişkiler puanları arasında negatif yönde orta düzeyde, iş ve kariyer puanları arasında negatif yönde yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Mobbing ile negatif yönde anlamlı ilişki belirlenmiştir ( $r=-0.583$ ,  $p<0.01$ ). Mobbing arttıkça iş performansı %58.3 düşecektir.

Tablo 4'de elde edilen sonuçlar doğrultusunda; mobbinge maruz kalan çalışanlar yüksek düzeyde stres ve anksiyete yaşarlar. Bu stres, konsantrasyonlarını bozar ve işlerine odaklanmalarını zorlaştırır, bu da performans düşüklüğüne yol açar. Mobbing, fiziksel sağlık üzerinde de olumsuz etkilere sahip olabilir. Uyku problemleri, baş ağrıları, mide sorunları ve hatta kardiyovasküler hastalıklar gibi sağlık sorunları, mobbing'in bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Sağlık problemleri, çalışanların işe devamsızlık yapmalarına ve performanslarının düşmesine yol açar.





**Tablo 4. İş Performansı ve Mobbing Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

	İş Performansı	İş Arkadaşları ile İlişkiler	Tehdit ve Taciz	İş ve Kariyer ile İlgili Engellemeler	Özel Yaşama Müdahale	İşe Bağlılık	Mobbing
İş Performansı	1	-,480*	-,532*	-,644*	-,470*	-,392*	-,583*
İş Arkadaşları ile İlişkiler		1	,674*	,497*	,325*	,366*	,391*
Tehdit ve Taciz			1	,613*	,504*	,397*	,423*
İş ve Kariyer ile İlgili Engellemeler				1	,409*	,426*	,448*
Özel Yaşama Müdahale					1	,611*	,652*
İşe Bağlılık						1	,384*
Mobbing							1

\*p<0.01, anlamlı ilişki

#### 4.5. Regresyon Analizi

Çalışmada mobbing algısının (bağımsız değişken) iş performansına (bağımlı değişken) etkisinin belirlenmesi amaçlı, regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca, mobbing ölçeğinin, iş arkadaşları ile ilişkiler, tehdit ve taciz, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler, özel yaşama müdahale ve işe bağlılık alt boyutlarının iş performansına etkisini belirlemek amaçlı regresyon modelleri tahmin edilecektir.

Regresyon tahmin katsayılarının yorumlanabilir özellikte olması için t testi  $H_1$ , F testi  $H_1$  ve  $R^2$  belirginlik katsayısı değerinin yüksek olması yanısıra; hata payı normal dağılımlı olmalı, otokorelasyon bulunmamalı, heteroskedasite olmamalı gibi varsayımların da sağlanması gerekmektedir. Ancak bu koşullar altında katsayılar güvenilir ve yorumlanabilir özellikte olacaktır. Regresyon analiz tahminleri varsayımların sağlanması amaçlı dirençli standart hatalar üreten Newey-West algoritması yardımıyla çözümlenmiştir.

**Tablo 5. Mobbingin İş performansına Etkisine Yönelik Regresyon Tahmin Sonuçları**

Bağımsız değişkenler	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış katsayı	t istatistiği	p
	$\beta$	Std. Hata	$\beta$		
Sabit	.749	.130		5.739	.000*
Mobbing	-.716	.162	-.550	-4.409	.000*

$R^2 = 0.365$   $F_{hesap} = 41.24$   $F_{anlamlılık} = 0.000$ , Harvey test (p) = 0.102, LM test (p) = 0.171  
Jarque-Bera (p) = 0.288

Bağımlı Değişken: İŞ PERFORMANSI \*0.05 için anlamlı değişken

Tablo 5'deki regresyon denkleminde, mobbing algısı iş performansını üzerinde negatif yönde (azaltıcı yönde) anlamlı ilişkili çıkmıştır (p<0.05). Mobbing algısı iş performansını



$R^2 = \%36.5$  açıklama gücüne sahiptir. Mobbing algısı 1 br. arttığında iş performansı 0.550 br. azalış gösterecektir ( $\beta = -0.550$ ,  $p < 0.01$ ). Böylece,  $H_1$  hipotezi sağlanmıştır.

Modelin varsayımları sınamaları için ilk olarak normallik varsayımı Jarque-Bera testi ile sınanmıştır ve  $p > 0.05$  olduğundan normal dağılımı belirten  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Otokorelasyon sınaması için LM testi uygulanmıştır ve  $p > 0.05$  olduğundan otokorelasyon bulunmadığını belirten  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Heteroskedasite probleminin sınanmasında Harvey testi uygulanmıştır ve  $p > 0.05$  olduğundan homoskedasiteyi belirten  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 6. Mobbing Alt Boyutlarının İş Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Tahmin Sonuçları**

Bağımsız değişkenler	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış katsayı	t istatistiği	p
	$\beta$	Std. Hata	$\beta$		
Sabit	.944	.157		6.023	.000*
İş Arkadaşları ile İlişkiler	-.491	.063	-.488	-7.746	.000*
Tehdit ve Taciz	-.549	.056	-.534	-9.535	.000*
İş ve Kariyer ile İlgili Engellemeler	-.680	.089	-.657	-7.383	.000*
Özel Yaşama Müdahale	-.430	.043	-.427	-9.930	.000*
İşe Bağlılık	-.409	.067	-.402	-6.012	.000*

$R^2 = 0.613$   $F_{hesap} = 43.98$   $F_{anlamlılık} = 0.000$ , Harvey test (p) = 0.153, LM test (p) = 0.174  
Jarque-Bera (p) = 0.292

**Bağımlı Değişken: İŞ PERFORMANSI** \*0.05 için anlamlı değişken

Tablo 6'daki regresyon denkleminde, mobbing alt boyutları olan iş arkadaşları ile ilişkiler, tehdit ve taciz, iş ve kariyer ile ilgili engellemeler, özel yaşama müdahale ve işe bağlılık iş performansı üzerinde istatistik anlamlı ilişkili çıkmıştır ( $p < 0.05$ ). Mobbing alt boyutları iş performansını  $R^2 = \%61.3$  açıklama gücüne sahiptir. İş arkadaşları ile ilişkiler algısı 1 br. arttığında iş performansı 0.488 br. azalış gösterecektir ( $\beta = -0.488$ ,  $p < 0.05$ ). Tehdit ve taciz algısı 1 br. arttığında iş performansı 0.534 br. azalış gösterecektir ( $\beta = -0.534$ ,  $p < 0.05$ ). İş ve Kariyer ile İlgili Engellemeler 1 br. arttığında iş performansı 0.657 br. azalış gösterecektir ( $\beta = -0.657$ ,  $p < 0.05$ ). Özel Yaşama Müdahale 1 br. arttığında iş performansı 0.427 br. azalış gösterecektir ( $\beta = -0.427$ ,  $p < 0.05$ ). İşe bağlılık 1 br. arttığında iş performansı 0.402 br. azalış gösterecektir ( $\beta = -0.402$ ,  $p < 0.05$ ). Böylece,  $H_2$  hipotezi sağlanmıştır. Mobbing alt boyutları içinde iş performansını üzerinde en olumsuz etki yaratan değişken iş ve kariyer ile ilgili engellemeler olarak elde edilmiştir.

Bu tahmin sonuçları için hata paylarının normal dağılımlı olduğu (Jarque-Bera (p) = 0.292), otokorelasyon bulunmadığı (LM test (p) = 0.174), homoskedasitenin sağlandığı (Harvey test (p) = 0.153) belirlenmiştir.

## 5. SONUÇ

Mobbing, iş yerinde bireylerin maruz kaldığı sistematik psikolojik taciz ve zorbalık olarak tanımlanabilir ve bu tür olumsuz davranışlar, çalışanların iş performansını ciddi şekilde etkileyebilir. Mobbing mağdurları, sürekli stres altında çalışmak zorunda



kaldıkları için genellikle işlerine odaklanmakta güçlük çekerler ve motivasyonları düşer. Bu durum, çalışanların üretkenliğini olumsuz yönde etkiler ve iş performanslarında belirgin bir düşüşe yol açar. Ayrıca, mobbingin etkisi altında kalan çalışanlar, işlerine olan bağlılıklarını kaybedebilir ve kariyer gelişimlerine dair olumsuz düşünceler geliştirebilirler.

Bu çalışmanın sonuçları, mobbingin iş performansı üzerinde önemli bir negatif etkisi olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, mobbing düzeyinin artması, çalışanların iş performansında belirgin bir azalmaya yol açmaktadır. Regresyon analizi ise, mobbing algısındaki her bir artışın, çalışanların performansında anlamlı bir düşüşe neden olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, iş yerinde mobbingin önlenmesinin, sadece bireylerin refahını korumakla kalmayıp, aynı zamanda iş verimliliğini artırmada da önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır.

Mobbingin iş performansı üzerindeki olumsuz etkileri, iş yerindeki genel çalışma atmosferini de etkileyebilir. Mobbing mağdurları, iş yerinde sürekli bir tehdit altında hissettikleri için genellikle sosyal izolasyon yaşarlar ve bu durum, iş birliği ve takım çalışması üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Ayrıca, mobbing mağdurları arasında yüksek devamsızlık oranları ve işten ayrılma isteği gözlemlenebilir, bu da iş gücü devrini artırabilir ve kurum için ek maliyetlere yol açabilir.

Sonuç olarak, mobbingin çalışanların iş performansı üzerindeki etkileri, bireysel ve kurumsal düzeyde ciddi sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, iş yerlerinde mobbingin tespit edilmesi ve önlenmesi, çalışanların performansını korumak ve geliştirmek için kritik öneme sahiptir. İşverenler ve yöneticiler, mobbingi önlemek için etkili stratejiler geliştirmeli ve tüm çalışanların sağlıklı, destekleyici ve adil bir çalışma ortamında çalışmalarını sağlamalıdır. Bu tür önlemler, hem çalışan memnuniyetini artıracak hem de genel iş performansına olumlu katkıda bulunacaktır.

Eğitim sektöründe mobbingin önlenmesi, hem çalışanların refahını sağlamak hem de eğitim kalitesini artırmak açısından kritik öneme sahiptir. Aşağıda, mobbingin önlenmesi ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması için uygulanabilecek bazı öneriler yer almaktadır:

1. Mobbing Farkındalığı ve Eğitim Programları: Eğitim kurumları, yöneticiler ve öğretmenler arasında mobbing konusunda farkındalık yaratmak için düzenli eğitim programları organize etmelidir. Bu programlar, mobbingin ne olduğunu, belirtilerini, sonuçlarını ve bu tür davranışların nasıl raporlanacağı ve önleneceği konusunda bilgi sağlamalıdır.

2. Açık İletişim Kanalları Oluşturma: Eğitim kurumlarında açık ve güvenli iletişim kanalları kurulmalıdır. Çalışanların, mobbing vakalarını veya diğer şikayetlerini rahatlıkla dile getirebilecekleri bir sistem oluşturulmalıdır. Bu sistem, anonim geribildirim seçeneklerini de içerebilir ve rapor edilen vakaların tarafsız bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacak bir yapı oluşturulmalıdır.

3. Etkili ve Tarafsız Denetim Mekanizmaları: Mobbing vakalarının hızlı ve adil bir şekilde ele alınmasını sağlamak için etkili denetim mekanizmaları geliştirilmelidir. Bu mekanizmalar, mobbing şikayetlerinin araştırılması ve gerekirse yaptırımların uygulanması sürecinde tarafsızlığı korumalıdır. Ayrıca, kurum içi etik komiteler veya insan kaynakları birimleri bu süreci yönetmekle sorumlu olabilir.



4. Destekleyici ve Kapsayıcı Bir Kurum Kültürü Oluşturma: Eğitim kurumları, çalışanların birbirlerine destek oldukları ve iş birliği içinde çalıştıkları bir kurum kültürü geliştirmelidir. Bu, ekip çalışmasını teşvik eden, farklılıklara saygı gösteren ve her çalışanın değerli olduğunu hissettiği bir ortam yaratmayı gerektirir. Yöneticiler, bu kültürün gelişmesine öncülük etmeli ve mobbing karşıtı bir duruş sergilemelidir.

Bu öneriler, eğitim sektöründe mobbingin önlenmesine ve daha sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Eğitim kurumları, bu tür adımları atarak hem çalışanların mutluluğunu hem de öğrencilerin öğrenim deneyimlerini olumlu yönde etkileyebilir.

### REFERENCES

- Ågotnes, K.W.; Einarsen, S.V.; Hetland, J. and Skogstad, A. (2018), The Moderating Effect of Laissez-Faire Leadership on The Relationship Between Co-Worker Conflicts And New Cases Of Workplace Bullying: A True Prospective Design, *Human Resource Management Journal*, 28(4), 555-568.
- Alefari, M.; Fernández Barahona, A.M. and Salonitis, K. (2018, March), Modelling Manufacturing Employees' Performance Based on a System Dynamics Approach, *Procedia CIRP*, 72, 438-443.
- Alessandri, G.; Consiglio, C.; Luthans, F. and Borgogni, L. (2018), Testing a Dynamic Model of the Impact of Psychological Capital on Work Engagement and Job Performance, *Career Development International*, 23(1), 33-47.
- Ansari, N.Y.; Siddiqui, S.H. and Farrukh, M. (2018), Effect of High Performance Work Practices on Job Embeddedness and Employee Innovative Behavior, *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 8(2), 64-88.
- Balducci, C.; Baillien, E.; Broeck, AVD, et al. (2020), Job Demand, Job Control and Impaired Mental Health in the Experience of Workplace Bullying Behavior: A Two-Wave Study. *Int J Environ Res Public Health*, 17(4):1358, Doi: 10.3390/ijerph17041358.
- Bambi, S.; Guazzini, A.; Piredda, M., et al. (2018), Negative Interactions Among Nurses. An Explorative Study on Lateral Violence and Bullying in Nursing Work Settings, *J Nurs Manag.*, 27(4), 749–757.
- Cavico, F.J.; Mujtaba, B.G.; Lawrence, E.T. and Muffler, S. (2018), Examining the Efficacy of the Common Law Tort of Intentional Infliction of Emotional Distress and Bullying in the Context of the Employment Relationship, *Business Ethics and Leadership*, 2(2), 14-31.
- Chenevert, M.; Vignoli, M.; Conway, P.M. and Balducci, C. (2022), Workplace Bullying and Post-Traumatic Stress Disorder Symptomology: The Influence of Role Conflict and the Moderating Effects of Neuroticism and Managerial Competencies, *Int J Environ Res Public Health*, 19(17), 10646, Doi: 10.3390/ijerph191710646.
- Chigozie, N.E. (2017), Impact of Organizational Conflict on Employee Job Performance in Selected Hotels (in Lagos Nigeria), *Turizam*, 21(1), 45-64.
- Darvishmotevali, M. and Ali, F. (2020), Job Insecurity, Subjective Well-Being and Job Performance: The Moderating Role of Psychological Capital, *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>.



- De Cieri, H., Sheehan, C., Donohue, R., Shea, T., & Cooper, B. (2019). Workplace bullying: an examination of power and perpetrators. *Personnel Review*, 48(2), 324-341.
- De Sio, S.; Cedrone, F.; Buomprisco, G., et al. (2020), Bullying at Work and Work-Related Stress in Healthcare Workers: a Cross Sectional Study, *Ann Ig.*, 32(2), 109–116.
- Djurkovic, N. (2021), Workplace Bullying in Precarious Employment. *Special Topics and Particular Occupations, Professions and Sectors*, 4, 587–613.
- Erwandi, D.; Kadir, A. and Lestari, F. (2021), Identification of Workplace Bullying: Reliability and Validity of Indonesian Version of the Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (3985), doi:/doi.org/10.3390/ijerph18083985
- Fahlevi, M. (2021), Mediating Effect of Motivation on Employees' Performance in a Private Hospital, Indonesia, *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 729(1), 1-6.
- Farrukh, M.; Meng, F.; Sajid, M. and Shahzad, I. (2020), Does Strategic Fit Matter in Measuring Organizational Performance? An Empirical Analysis, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 1800-1808.
- Georgakopoulos, A. and Kelly, M.P. (2017), Tackling Workplace Bullying, *International Journal of Workplace Health Management*, 10(6), 450-474.
- Glambek, M.; Einarsen, S.V. and Notelaers, G. (2020), Workplace Bullying as Predicted by Non-Prototypicality, Group Identification and Norms: A Self-Categorisation Perspective. *Work and Stress*, 34(3), 279-299.
- Gupta, R.; Bakhshi, A. and Einarsen, S. (2017), Investigating Workplace Bullying in India: Psychometric Properties, Validity, and Cutoff Scores of Negative Acts Questionnaire–Revised. *SAGE Open*, 7(2), 23-35.
- Holm, K.; Jönsson, S. and Muhonen, T. (2023), How Are Witnessed Workplace Bullying and Bystander Roles Related to Perceived Care Quality, Work Engagement, and Turnover Intentions in the Healthcare Sector? A Longitudinal Study, *Int J Nurs Stud.*, 138, 104429, Doi: 10.1016/j.ijnurstu.2022.104429.
- Hossain, Z. (2017), The Impact of Organizational Conflict on Employess Performance in Private Commercial Banks of Bangladesh, *Journal of Business and Management*, 19(10), 12-21.
- Kettapan, K., Suphattanakul, O., Sui, J.M. and Hussain, S. (2022), Structure Equation Model of Causal Factors Affecting Employees' Performance in Modern Trade Organization, *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(4), 1141-1146.
- Khan, I., Ahmad, Z., Hassan, N.M.; Ansari, N.Y., Hafeez, M.H. and Ali, R. (2018), Role of Employees' Performance Measurement System in Achieving Organizational Objectives: A Case Study of Banking Sector in Punjab, Pakistan, *Paradigms*, 12(1), 54-60.
- Kim, Y.J., Kim, W.G., Choi, H.M. and Phetvaroon, K. (2019), The Effect of Green Human Resource Management on Hotel Employees' Eco-Friendly Behavior and Environmental Performance, *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.
- La Torre, G., Firenze, A., Colaprico, C., et al. (2022), Prevalence and Risk Factors of Bullying and Sexual and Racial Harassment in Healthcare Workers: A Cross-



Sectional Study in Italy, *Int J Environ Res Public Health*, 19(11), 6938, Doi: 10.3390/ijerph19116938.

- Leach, L.S., Poyser, C. and Butterworth, P. (2017), Workplace Bullying and the Association With Suicidal Ideation/Thoughts and Behaviour: a Systematic Review. *Occupational and Environmental Medicine*, 74, 72-79.
- Lo Presti, A.; Pappone, P. and Landolfi, A. (2019), The Associations Between Workplace Bullying and Physical or Psychological Negative Symptoms: Anxiety and Depression as Mediators, *Eur J Psychol.*, 15(4), 808–822, Doi: 10.5964/ejop.v15i4.1733.
- Noe, R.A.; Hollenbeck, J.R.; Gerhart, B. and Wright, P.M. (2018), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th Ed.), New York: McGraw-Hill.
- Purwanto, A.; Purba, J.T.; Bernarto, I. and Sijabat, R. (2023), Investigating the Role Digital Transformation and Human Resource Management on the Performance of the Universities, *International Journal of Data and Network Science*, 7(4), DOI: 10.5267/j.ijdns.2023.6.011.
- Sungwan, P.; Deoisres, W. and Chaimongkol, N. (2017), Perceptions of Newly Registered Thai Nurses About Workplace Bullying, *Thai Pharm Health Science Journal*, 12(3), 101-107.
- Van Der Wal, C.; Nisbet, S. and Haw, J. (2021), A Qualitative Exploration of the Causes and Consequences of Workplace Bullying in the Australian Hospitality Industry, *J Qual Assur.*, 22, 517–538, Doi: 10.1080/15280.
- Wall, A.E.; Smith, R.A. and Nodoushani, O. (2018), Bullying in the Workplace: The Great Balancing Act of Victim Rights and Organizational Policies, *Journal of Competitiveness Studies*, 26(1/2), 107-123.
- Wanasida, A.S.; Bernarto, I.; Sudibjo, N. and Purwanto, A. (2021), The Role of Business Capabilities in Supporting Organization Agility and Performance During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 897-911.
- Wanasida, A.S.; Bernarto, I.; Sudibjo, N. and Purwanto, A. (2021), The Role of Business Capabilities in Supporting Organization Agility and Performance During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Indonesia, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 897-911.
- Yamada, M.D. and Duffy, M. (2018), *Workplace Bullying and Mobbing in The United States*, Praeger Publishers Inc: US.
- Yongxing, G.; Hongfei, D.; Baoguo, X. and Lei, M. (2017), Work Engagement and Job Performance: The Moderating Role of Perceived Organizational Support, *Anales de Psicologia/Annals of Psychology*, 33(3), 708-713.
- Zaman, M.; Novitasari, D.; Goestjahjanti, F.S.; Fahlevi, M.; Nadeak, M.; Fahmi, K.; Asbari, M. (2020), Effect of Readiness to Change and Effectiveness of Transformational Leadership on Workers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(1s), 185-200.