

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ, NEPOTİZM VE
MOBBİNGİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Merve EKMEKÇİ

İstanbul, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ, NEPOTİZM VE
MOBBİNGİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Merve EKMEKÇİ
Öğrenci No:
120745077

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Değişim Mühendisliği, Nepotizm ve Mobbingin Çalışan Performansı Üzerindeki etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 08.09.2014

Aday: Merve EKMEKÇİ



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

02/09/2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **120745077** numaralı **Merve EKMEKÇİ'nin** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Değişim Mühendisliği, Nepotizm Ve Mobbingin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 26.08.2014 tarih ve 2014/122 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (...^{SK}) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ


ÜYE
YRD. DOÇ. DR. SEFER GÜMÜŞ


ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

Adı ve Soyadı : Merve Ekmekci
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkut Altındağ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Değişim Mühendisliği, Mobbing, Nepotizm, Çalışan Performansı,

ÖZ

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ, NEPOTİZM VE MOBBİNGİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu yüksek lisans tezinde anket çalışmasına dayalı olarak seçilen bazı finans kuruluşlarındaki örneklem grupları esas alınmak suretiyle değişim mühendisliğinin, nepotizmin ve mobbingin çalışan performansına ne ölçüde etki ettiğinin araştırılması hedef alınmıştır.

Literatürde mobbing ve çalışan performansını etkileyen unsurlar ile ilgili yapılan araştırma sayısı çok fazladır. Değişim mühendisliği ve nepotizm konuları ise yakın geçmişte araştırılmaya başlanmış ve üzerine yapılan araştırmaların arttığı, popülerlik kazanan konulardır. Ancak literatürde değişim mühendisliği, nepotizm ve mobbingin çalışan performansını aynı anda ölçümlemeye çalışan çalışmalar bulunmamaktadır. Bu amaçla, çalışma konusu olarak belirlenen değişim mühendisliği, mobbing ve nepotizmin çalışan performansı üzerindeki etkisinin sonuçlarını görebilmek için 58 sorudan ve 4 bölümden oluşan, 7'li Likert tutum ölçeğinin kullanıldığı bir anket hazırlanmıştır. Anket özel finans kuruluşlarında çalışan 204 çalışana uygulanmıştır. Analiz sonuçlarında özellikle şirketin anahtar özellikleri ve örgütün yapısal karakterinin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve olumlu yönde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Diğer bağımsız değişkenlerin çalışan performansı üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda araştırmanın sonuçları tartışılmış, hem akademisyenlere hem de yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.

Name and Surname : Merve Ekmekci
Supervisor : Ass. Prof. Erkut Altındağ
Degree and Date : MBA, 2014
Major : Business Administration
Keywords : Reengineering, Mobbing, Nepotism, Employee Performance

ABSTRACT

In this postgraduate thesis, we target to evaluate the effects of nepotism, mobbing and reengineering on employees' working performances based on sample surveys of selected some finance organizations.

In literature, there are lots of considerable researches related factors which effects employees working performances and mobbing. On the other hand reengineering and nepotism became more popular current and the research are increasing day by day. However we have not witness the research which evaluates the effects of reengineering, nepotism and employees' working performances at the same time. To see the consequences of reengineering, nepotism and employees' working performances study, survey which contains 58 questions, 4 chapters and 7 Likert attitude scales has been prepared. Survey have been applied to 204 employees working in private financial organizations. In results of survey, we observe the positive and direct influences of organizations' key features and structure on employees' working performances. Other independent variables were found to have no effects on employees' working performances. The results of research have been discussed in the direction of survey results and some suggestion have been made to academicians and managers.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ	
ABSTRACT	
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

1.1. Değişimin Tanımı.....	4
1.1.1.Değişimin Amaçları.....	4
1.1.2.Değişimin Özellikleri	5
1.2. Değişim Mühendisliği.....	6
1.2.1.Değişim Mühendisliğinin Tanımı.....	6
1.2.2.Değişim Mühendisliğinin Temel Özellikleri.....	7
1.2.3. Değişim Mühendisliğinde Roller	8
1.2.4. Mühendisliğinin Aşamaları	11
1.2.5. Değişim Mühendisliğini Ortaya Çıkaran Değişimler	12
1.2.6. Değişim Mühendisliğinde Yapılan Hatalar ve Başarı İçin On Kural.....	14
1.2.7. Değişim Mühendisliğinden Beklentiler.....	15
1.2.8. Değişime Karşı Direnme Sebepleri	17

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG

2.1. Mobbing Kavramı	18
2.2.Mobbingin Tarihsel Gelişimi	18
2.3.Mobbing İle İlgili Kavramları	19
2.3.1.Ayrımcılık.....	19
2.3.2.Çatışma	20
2.3.3.Şiddet.....	22
2.3.4.Cinsel Taciz	23
2.4.Mobbing Türleri	23

2.4.1.Hiyerarşik (Dikey) Mobbing	23
2.4.2.Fonksiyonel (Yatay) Mobbing	24
2.5.Mobbing Tarafları	25
2.5.1.Mobbing Uygulayanlar	25
2.5.2.Mobbinge Maruz Kalanlar	27
2.5.3.Mobbing İzleyicileri	28
2.6.Mobbing Belirtileri.....	30
2.6.1.Mobbingin Davranışsal Belirtileri	30
2.6.2.Mobbingin Fiziksel Belirtileri	31
2.7. Mobbingin Aşamaları.....	31
2.7.1. Çatışma ve Anlaşmazlık	32
2.7.2.Saldırgan Davranışlar	32
2.7.3.Yönetimin Katılımı.....	32
2.7.4. Zor veya Akıl Hastası Olarak Damgalanma.....	33
2.7.5.Çalışanın İşine Son Verme	33
2.8.Mobbing Dereceleri	33
2.8.1.Birinci Derece Mobbing	33
2.8.2.İkinci Derece Mobbing	34
2.8.3.Üçüncü Derece Mobbing.....	34
2.9.Mobbingin On Anahtar Etmeni.....	34
2.10. Mobbingle Mücadele Yöntemleri	36
2.10.1.Bireysel Mücadele Yöntemleri	36
2.10.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

NEPOTİZM

3.1. Nepotizm Kavramı	39
3.2. Nepotizmin Sakıncaları	40
3.3. Nepotizmin Faydaları.....	42
3.4. Dünya’da ve Türkiye’de Nepotizm.....	43

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ, NEPOTİZM VE MOBBİNGİN ÇALIŞAN	
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	
4.1. Metodoloji ve Uygulama.....	46
4.2. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması	46
4.3. Araştırma Örnekleme ve Verilerin Toplanması.....	47
4.4. Araştırmaya Cevap Veren Örneklemelere Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	47
4.5. Güvenilirlik	52
4.6. Faktör Analizi.....	53
4.7. Korelasyon Analizi.....	57
4.8. Regresyon Analizi	60
SONUÇ	62
KAYNAKÇA.....	68
EKLER	74
Ek 1. Anket Formu	74
Ek 2. Araştırma Ölçeğinde Yer Alan Değişkenler ve Yazınsal Kaynakları.....	80
ÖZGEÇMİŞ	81

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Değişimden Beklentiler	16
Tablo 2: Çatışma – Mobbing Etkileşimli Süreci.....	21
Tablo 3: İşyerinde Uygulanan Çatışma Ve Mobbing Arasındaki Farklılıklar.....	22
Tablo 4: Güvenilirlik Analizi.....	52
Tablo 5: Croanbach Alpha Değerleri	53
Tablo 6: Kaiser-Mayer-Olkin Geçerlilik Değerleri	54
Tablo 7: Kmo Ve Bartlett's Testi	54
Tablo 8: Bileşen Matriksi (Örgütün Yapısal Karakteri Faktörü).....	55
Tablo 9: Bileşen Matriksi (Şirketin Anahtar Özellikleri)	55
Tablo 10: Bileşen Matriksi (Nepotizm)	56
Tablo 11: Korelasyon Analizi	58
Tablo 12: Regresyon Analizi	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: “ Değişim Mühendisliği, Nepotizm Ve Mobbingin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri” Modeli	3
Şekil 2 : Değişim Mühendisliğinin Aşamaları	12
Şekil 3: Örneklem Grubunun Çalıştığı Kurumun Faaliyet Alanının Sınırları.....	48
Şekil 4: Örneklem Grubunun Unvan Dağılımı Ve Yüzdesi.....	48
Şekil 5: Örneklem Grubunun Yaş Dağılımı Ve Yüzdesi	49
Şekil 6: Örneklem Grubunun Cinsiyet Dağılımı Ve Yüzdesi	49
Şekil 7: Örneklem Grubunun Çalıştığı Departman Dağılımı Ve Yüzdesi	50
Şekil 8: Örneklem Grubunun Eğitim Durumu Dağılımı Ve Yüzdesi	50
Şekil 9 : Örneklem Grubunun Mevcut Şirketlerindeki Çalışma Süresi Dağılımı Ve Yüzdesi	51
Şekil 10: Örneklem Grubunun İş Hayatında Bulunma Süresi Dağılımı Ve Yüzdesi	51

KISALTMALAR

ILO : International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)

GİRİŞ

Çalışma Konusunun Seçilmesi : Hızla değişen dünyaya ayak uydurmayı ve hızlı atılımlar yapmayı amaçlayan şirketler için bir çözüm yolu olarak geliştirilmiş değişim mühendisliği kavramı son yıllarda oldukça dikkat çekici bir konu olmuştur. Özellikle Türkiye ve benzer kültürdeki ülkelerde nepotizm sadece aile şirketlerinde değil, neredeyse her sektörde çoğu şirkette karşımıza çıkan bir kavramdır. Mobbing uzun yıllardır üzerinde pek çok araştırma yapılmış bir konudur. Ne kadar üzerinde çalışma yapılırsa yapılsın ispatlanması, nedenleri, aşamaları ve sonuçları itibariyle bir kalıbı yoktur. İnsanların duygularına yönelik bir saldırı olması sebebiyle de kolayca kalıba sokulabilecek bir kavram değildir.

Çalışmanın Amacı : Şirketler kuruluşlarından beri ortaya koydukları belli amaçları yerine getirmek üzere hareket eden yapılardır. Bazen amaçlarına ulaşabilmek için büyük değişimlere ihtiyaç duyarlar. İnsanların genel olarak rutin şeylerden sıkılmaya meyilli olmasıyla beraber, değişimin sonuçlarını öngörememek mevcut standartlarını kaybetme korkusunu beraberinde getirmektedir. Bazen de çalışanların işyerinde yaşadığı psikolojik tacizler ve akraba kayırma gibi durumlar yüzünden öncelikle çalışanların ve dolayısıyla şirketin performansı etkilenebilir. Çalışmamız bu durumların çalışan performansını hangi düzeyde ve ne yönde etkilediğini tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın Önemi : Örgütlerde sıkça yaşanan akraba kayırma ve psikolojik taciz durumlarının performans üzerindeki etkisi, değişim mühendisliği uygulamalarını şirketlerin gündemlerine taşıması ve çalışanların bu değişime ayak uydurmaya çalışırken performanslarındaki değişimlerin sonuçlarını araştırarak ortaya koymak için bu çalışma önem arz etmektedir.

Çalışma Planı : Çalışan performansın etki eden farklı üç konunun ele alındığı araştırma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Değişim ve Değişim Mühendisliği konusu ele alınmıştır. Bu bölümde öncelikle değişimin tanımı, amaçları ve özelliklerine değinilmiş olup ardından Değişim Mühendisliğinin tanımı, özellikleri, aşamaları, değişime direnme sebeplerine ayrıntılı olarak değinilmiştir.

İkinci bölümde mobbingle bağlantılı kavramlara yer verilmiş, türleri, tarafları, aşamaları, dereceleri konuları ayrıntılı olarak açıklanmış ve mobbingle mücadele yöntemleri belirtilmiştir. Üçüncü bölümde Nepotizmin sakıncalı ve faydalı yanlarına, Dünya’da ve Türkiye’de nepotizm uygulamalarına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi, örneklem grubunun demografik özellikleri, analiz ve bulgular açıklanmıştır. Son bölümde ise araştırmanın sonuç ve öneriler kısmına yer verilerek şirketin anahtar özelliklerinin ve örgütün yapısal karakterinin çalışan performansı üzerinde etkili oldukları araştırma sonucunda ortaya koyulmuştur.

Kullanılan Metod ve Teknikler: Araştırmada veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler e-mail yoluyla toplanmıştır. Yapılan anketler ile değişim mühendisliği, nepotizm ve mobbingin çalışan performansı üzerindeki etkisini ölçülmeye çalışılmıştır. Anket sonuçları SPSS 17 programı kullanılarak öncelikle güvenilirlik, geçerlilik analizlerine tabii tutulmuştur.

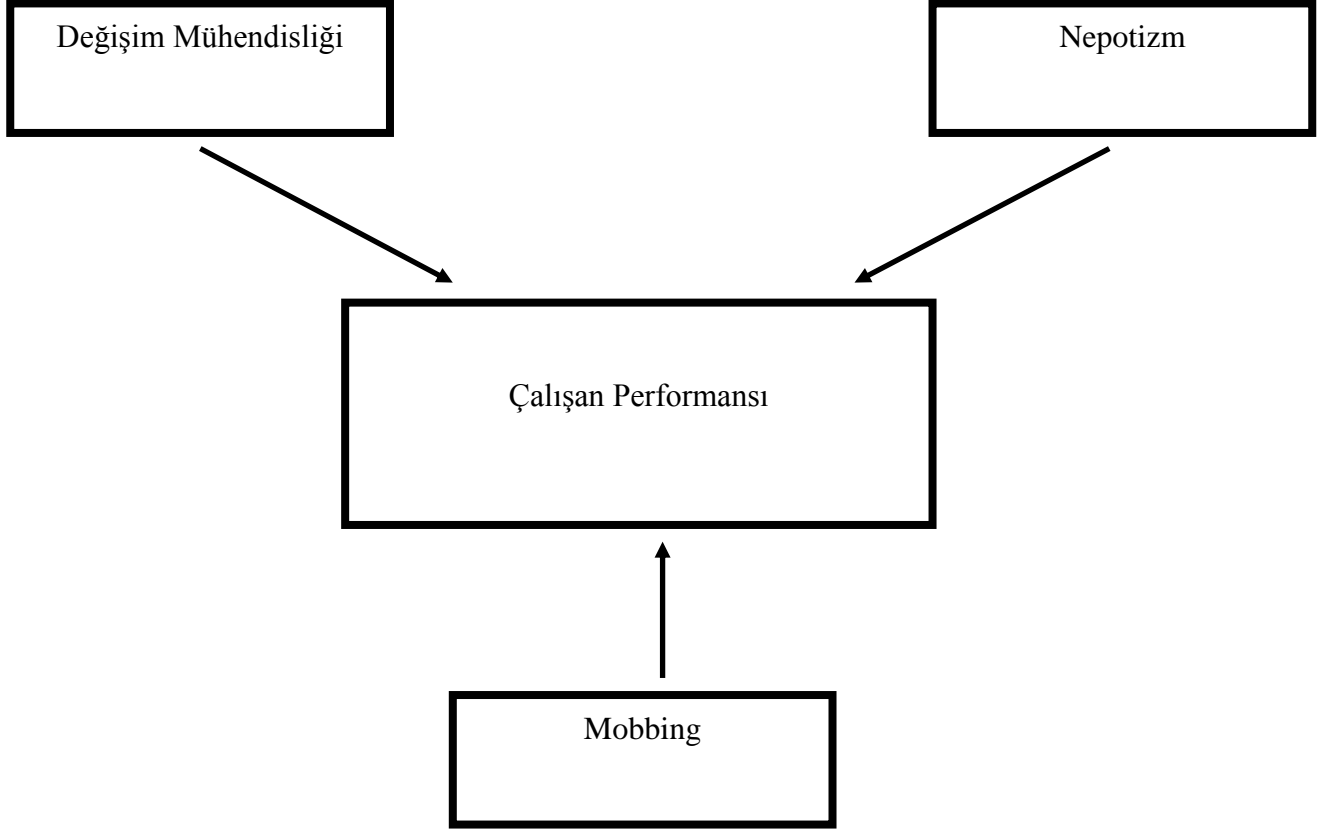
Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Değişim mühendisliği, nepotizm ve mobbingin çalışan performansı üzerindeki etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için İstanbul’da 3 farklı finans şirketinde anketler uygulanarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha kapsamlı bir genelleme yapabilmek için araştırmanın farklı sektörlerde ve daha geniş bir alanda yapılması gerekmektedir. Mobbing ile ilgili yapılan araştırmalarda sıkça karşılaşılan ve aşılamayan durum çalışanların kaygısıdır. Çalışanlar ankete verdikleri cevapların çalıştığı şirket tarafından tespit edilerek , onların işten atılmasına veya işverenine ve yöneticilerine karşı kötü duruma durumu düşmekten çekinmektedirler. Bu durum da çalışanların performansını etkileyen unsurların net olarak tespitini zorlaştırmaktadır.

Çalışmanın Başlıca Hipotezleri: Bu çalışmada aşağıdaki hipotezler değerlendirilecektir:

(H₁) = “Değişim mühendisliği uygulamalarının çalışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.”

(H₂) = “Nepotizm çalışan performansını azaltmaktadır..”

(H₃) = “Mobbing çalışan performansını doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir.



Şekil 1: “ Değişim Mühendisliği, Nepotizm ve Mobbingin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri” Modeli

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

1.1. Değişimin Tanımı

Yaşamın bir parçası olan değişim, mevcut durumu bırakıp yeni bir duruma geçmek olarak basit bir şekilde ifade edilebilir. Değişim çağı olarak adlandırılan 21.yüzyılda herşey günden güne değişir, farklılaşır. Her varoluşun bir amacı ve her amaca ulaşmak için geliştirilmesi, değiştirilmesi gereken unsurlar vardır. Değişim bu varoluş döngüsünün en doğal yapı taşıdır (Dursun 2007, 5).

Çok yönlü bir kavram olan değişim, başkalaşma anlamına da gelmektedir. Değişim yenilenme olarak kısıtlanamaz, bazı durumlarda eskime de olabilir. Bir durumun değişim olarak kabul edilmesi için mevcut durumun, önceki halinde farklı olması gerekmektedir. Değişim soyut, ancak doğurduğu sonuçları somut olan bir kavramdır (Elalmış 2008, 3).

Yenileşme, büyüme, gelişim kavramları değişimden doğan kavramlardır. Objelerin buldukları yerlerini değiştirmek ve kişilerin bilgi düzeylerini ve kapasitelerini değiştirmeleri gibi her şey değişim olarak ifade edilebilir (Çakır 2009, 6).

1.1.1. Değişimin Amaçları

Değişim; etkinliği, verimliliği, motivasyonu, tatmin düzeyini arttırmayı, büyümeyi ve gelişmeyi amaçlamaktadır. Ancak örgütler değişim kararı aldığı anda, değişimle amaçlanan sonuçların ayrıntılarını özenle belirtmeli ve değişimin sonucunda elde edilmek istenenler muhakkak iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlayacak olmalıdır (Olçay 2010, 8).

1.1.1.1. Etkinliği Arttırmak

Değişimin en önemli amaçlarından biri etkinliği arttırmaktır. Değişen dünyanın gerekliliklerine yetişebilmek için elimizdeki mevcut etkinliklerin yetmemesi değişimi gerekli kılar (Dursun 2007,14). Özellikle iş dünyasında şartlar

sürekli değişmekte ve bu değişime ayak uydurabilmek için daha fazla etkinliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Olcaç 2010, 8).

1.1.1.2. Verimliliği Arttırmak

İşle ilgili süreçler, yapılan işler, iş yapış şekilleri, kullanılan malzemeler, beklenen çıktılar, örgüt kültürü, örgüt amaçları ve kişilerin kendisinde yaşanacak değişimler verimliliği arttırmak için kullanılabilecek değişimlerdir (Dursun 2007, 14). İşin gerektirdikleri ile işin yapılışı sırasında gerekli olan emek de dâhil tüm girdiler arasında bir açık olduğu fark edildiğinde değişim gerekiyor demektir (Yılmaz 2010,5).

1.1.1.3. Motivasyonu Arttırmak

İnsanlar gündelik yaşamlarında, yaşadıklarında ve iş hayatlarında farklılık ararlar. Hiçbir sorun olmadan hayatlarına devam etseler bile bu onlara sıkıcı gelebilir. İnsanlar monotonluğu sevmedikleri için değişikliğe ihtiyaç duyarlar (Yılmaz 2010, 5). Değişmek insanların motivasyonunu artırır. Bu sebeple değişimin bir amacı da insanları bu monotonluktan kurtararak motivasyon seviyelerini arttırmaktır (Dursun 2007, 17).

1.1.2. Değişimin Özellikleri

Değişim tüm hayatımızda ve gündelik yaşantımızda çok duyduğumuz bir kavramdır. Bu hale gelmesinin sebebi dünyanın, özellikle son yüzyıllarda çok fazla ve çok hızlı değişmesidir (Yılmaz 2010, 4).

Günümüzde hayatımızın bir parçası haline gelen değişim itici bir güç olarak varsayılıyor. Artık değişim sadece değişmek değil; farklı olmak, alışılmışın dışına çıkmak ve farklı olaylara farklı fikirlerle yaklaşma ihtiyacıdır. Fırsatlar herkes için var ancak bu uçan ördeklere ateş etmeye benzer, silahınızı sabit tutarak ördekleri vurmanız mümkün değil. Değişen dünyaya yetişmek önemli ama bu sadece ayakta kalmayı, oyundan kopmamayı sağlar. Kazanacak olanlar ileri görüşlü olanlar değil, geleceği kendi şekillendiren, fırsatları kendileri yaratanlardır (Elalmış 2008, 4).

1.2. Değişim Mühendisliği

İngilizce “reengineering” kelimesi dilimize değişim mühendisliği olarak geçmiştir (Aksu 1999, 60). Değişim mühendisliği; iş süreçleri geliştirmeleri, ana süreçlerin yeniden tasarımı, iş süreçlerinin dönüşümü ve iş süreçlerinin yönetimi gibi farklı şekillerde adlandırılmıştır. Farklı şekilde adlandırılmaları olsa da uygulamalar ve içerik aslında aynıdır (Güler 2010, 5). Bu çalışmada ise “Değişim Mühendisliği” tanımı kullanılacaktır.

1.2.1. Değişim Mühendisliğinin Tanımı

“Değişim mühendisliği, *“maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.”* (Hammer ve Champy 1994,29)

Aksu (1999,60)’ya göre ise; değişim mühendisliği, işletmede maliyet, müşteri tatmini, hız, kalite gibi performans ölçülerinde kökten gelişme sağlamak amacı taşıyarak, işletme yapısı ve tüm bilgi sistemlerini sil baştan düzenlemektir.

Değişim mühendisliği tanımında dikkat edilmesi gereken dört ana nokta vardır. Bunlar “temel”, “radikal”, “çarpıcı” ve “süreç”tir (Hammer ve Champy 1994,30-32)

- “Temel: Değişim mühendisliği için, iş yapış tarzının sorgulanması gerekir. “İşler yapılıyor ama neden yapılıyor?” sorusunun cevaplarına ulaşmak gereklidir. “neyi”, “neden” yaptığını sorgulamak ve alınan cevapları yok sayarak herşeye yeniden başlamak gerekir.
- Radikal: Latince “radix” sözcüğünden türemiştir. Radix, kök anlamına gelmektedir. Radikal ise mevcuttaki herşeyi kenara itip, herşeyi sil baştan tasarlamak anlamına gelmektedir.
- Çarpıcı: Değişim mühendisliği ile amaçlanan asla süreç içerisinden artarak devam eden bir başarı grafiği değildir. Performansta ani sıçramalar amaçlanır. Verimlilik, kalite, maliyet ve hizmet konularında %10’luk bir gelişime ihtiyacı olan bir şirketin kalkışacağı değil, daha

çaresiz durumda ya da daha başarıda zirve yapmış ve hiç bir kaygısı olmayan bir şirketin kalkışması gereken bir durumdur.

- Süreç: Tanımın en önemli noktası olmasıyla birlikte, aslında şirketleri en çok zorlayan noktadır. Çünkü şirket yöneticileri misyon, çalışma, çalışan ve yapı olgularına takılıp kalırken, süreç odaklı olmayı beceremezler. Ancak değişim mühendisliğinde en önemli nokta süreç odaklı olmaktır.”

1.2.2.Değişim Mühendisliğinin Temel Özellikleri

Şirketlerin değişim mühendisliğini uygularken buldukları kurallar, değişim mühendisliğini daha sonradan uygulamaya karar veren şirketlerin başlangıç aşamasına ışık tutacaktır (Koçak 2001,83).

1.2.2.1. İşlerin Birleştirilmesi

Değişim Mühendisliği, geleneksel süreçlerde belirlenmiş görevleri birleştirerek, önceden birbirinden çok farklı olan işleri tek bir iş haline getirir. Bu işten sorumlu tek bir kişi veya grup olmasını sağlar (Koçak 2001,84). Bu sayede giderlerin ve denetimin azaltılması sağlanırken, bir yandan da müşteri isteklerini daha kısa sürede ve sorunsuz yerine getirilmesi sağlanır (Kocakahyaoğlu 2008, 19).

1.2.2.2. Süreç İçine Kontrol Mekanizması Kurmak

Geleneksel süreçlerde sert bir hiyerarşi ve üst yönetime bağlı karar alma vardır. Kararları işi bire bir yapan çalışanlar değil, üst yönetim karar verir. Hiyerarşi basamaklarının uzunluğu da kararın verilmesinin uzamasına, dolayısıyla işin de gecikmesine sebep olmaktadır (Koçak 2001, 88). Değişim mühendisliği işi yapan ile karar verici arasındaki basamakları kaldırmayı ve çalışanların bağımsız karar vererek kendilerini yönetmelerini sağlar. Bu bir yandan zaman ve müşteri kazandırırken, bir yandan da sabit maliyetlerin düşmesine ve çalışanların yeteneklerini ortaya koymasına olanak sağlar (Kocakahyaoğlu 2008, 20).

1.2.2.3. Standart Süreçlerin Çok Versiyonlu Olarak Düzenlenmesi

Geleneksel süreçler, sabit üretim yaparak standart çıktılar üretir. Sabit pazarlar için kitle üretimi yapmak üzere kurulmuş sistemlerdir (Koçak 2001, 84). Değişim mühendisliği bu standartlaşmayı ortadan kaldırır. Böylece istisnai veya farklı durumlarla karşılaşıldığında çözüm bulmak hem daha kolay hem de daha kısa sürede olur (Kocakahyaoğlu 2008, 21).

1.2.2.4. Paralel süreçleri birleştirmek

Değişim mühendisliği için birçok kolunun aynı anda yapılması ve sürecin ilk ve son basamakları arasında geçen süreyi azaltmayı amaçlar. Geleneksel süreçteki çizgisel sıralamayı ortadan kaldırarak, bilgi teknolojilerinin yardımıyla işi hızlandırmayı sağlar (Kocakahyaoğlu 2008, 20). İşin yapıldığı sürenin azaltılması, işin bütününe daha rahat görmeyi ve hataları telafi için yeniden yapılması sorununu azaltmış olur (Koçak 2001, 87).

1.2.2.5. Kontrol ve Denetimlerin azaltılması

Değişim mühendisliği, maliyeti yüksek olduğunda denetimi istemez. İş yapıldığı anda değil, daha sonra ve genel bir denetim yapılır. Denetim ve onay yazışmaları yerini bilgisayar teknolojisi ile anında ortak haberleşmeye bırakmıştır (Kocakahyaoğlu 2008, 20). Geleneksel süreçlerde yapılan ve hiçbir değer yaratmayan denetimin ortadan kaldırılması küçük suistimallere açık olsa bile, ortaya çıkabilecek zarar denetim maliyetleriyle karşılaştırıldığında telafi edilebilir bir zarardır (Koçak 2001, 88).

1.2.3. Değişim Mühendisliğinde Roller

Değişim Mühendisliği çalışanların uyguladığı bir süreçtir. Aşamalarından önce süreci gerçekleştirecek rollere geçmeliyiz. Bu süreçteki rol sahipleri (Dağcı 2004, 41);

- “Lider,
- Süreç sahibi

- Değişim Mühendisliği ekibi
- İdare komitesi
- Değişim Mühendisliği çarı”

1.2.3.1. Lider

Değişim Mühendisliğinin gerçekleştirilebilmesi liderle sağlanır. Lider olmadan, tüm süreçler planlanabilir, yazılıp çizilebilir. Ancak değişim mühendisliği lideri olmadan uygulanması mümkün değildir. Değişim Mühendisliği radikal bir değişim gerçekleştirmek amacıyla yola çıkılan bir süreçtir. Bu radikal değişim tüm çalışanlarda endişe, kaygı ve dolayısıyla değişime direnç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların direncini kırıp desteklerini sağlayabilecek kişi değişim mühendisliği lideridir (Dağcı 2004, 41).

Değişim Mühendisliği liderini, değişimin her basamağını destekleyen ve çalışanların değişim konusunda motivasyonunu sağlayan bir yönetici olarak tanımlayabiliriz. Değişim Mühendisliğinin kâğıt üzerindeki kısmı tamamlandıktan sonra değişimin başladığı tüm süreci lider sağlar. Liderin asıl görevi çalışanları motive etmek ve vizyon oluşturmaktır. Değişim mühendisliğinin mutlaka istenilen sonuca ulaştırmaları gerektiğini ve bunu için her çalışana ihtiyacı olduğunu, süreci başarıyla tamamlamanın herkesin görevi olduğu duygusunu herkese hissettirir. Böylece bilinmeze yapılan yolculukta manevi gücü toplamalıdır. Liderlik kişinin pozisyonu değil, karakteri olmalıdır. Değişim mühendisliği liderinde olması gereken ve taviz verilemeyecek özellikler hırs, hareketlilik ve meraktır. Bu özellikleri onu güçlü ve başarılı bir değişim mühendisliği lideri yapmaktadır (Koçak 2001, 61-62).

1.2.3.2. Süreç Sahibi

Değişim Mühendisliğinin belli süreçlere uygulanmasından sorumlu kişi olarak tanımlanabilir. Güvenilir ve prestij sahibi olması gerekir. Genellikle orta kademe yöneticiler bu görevi üstlenir. Lider değişimin geniş çerçevede uygulanmasından sorumluyken, süreç sahibi her bir süreç bazında uygulanmasını sağlamakla görevlidir (Dağcı 2004, 42).

Değişim mühendisliği planlaması yapılıp uygulamaya geçileceği zaman, lider değişim mühendisliği süreçlerini yönetecek süreç sahipleri seçer. Lider, bu kişileri genellikle değişimin uygulanacağı süreçle ilgili birimi yöneten kişilerden seçmektedir (Koçak 2001, 67).

Süreç sahibi, değişim mühendisliğini uygulamakla değil, uygulanmasını sağlamakla görevlidir. Süreç sahibi uygulama için kendisine bir ekip oluşturur ve bu ekibin süreçte ihtiyaç duyacağı kaynakları sağlar. Ayrıca liderin olduğu gibi motive edici ve ilham verici olması gerekir, kişileri yönlendirmelidir (Dağcı 2004, 43).

1.2.3.3. Değişim Mühendisliği Ekibi

Değişim mühendisliği sürecinde, işi yeniden yaratan ekiplerdir. Hem fikir ve planları üretirler, hem de genellikle hayata geçiren yine bu insanlardır. Her ekip sadece bir sürece uygulamada bulunabilir. Bu sebeple birden fazla sürece değişim mühendisliği uygulanacak olan şirketlerde, her süreç için değişim mühendisliği ekibi kurulması ihtiyacı vardır. Bu ekip belirsizlikle karşılaştığında huzursuz olmayacak kişilerden oluşmalıdır (Koçak 2001,68). Yaptıkları hatalardan ders almaları esastır. Bu şekilde çalışmayacak kişilere bu ekiplerde yer yoktur. Bu ekipler arasında da yönetim vardır ama bu lider şeklinde değil ekip üyelerinin aday gösterdiği ve ya süreç sahibi tarafından seçilen biri ekip başkanlığı yapar (Dağcı 2004, 43).

1.2.3.4. İdare Komitesi

Komite isteğe bağlı olarak kurulur. Bazı süreçler komiteye çok önem verilerek sürdürülürken bazı süreçler de komitesiz olabilir. İdare komitesi şirketin üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır, süreç sahipleri de idare komitesindedir (Koçak 2001,74). Değişim mühendisliğinin stratejisini komite kurar. Liderin bu komiteye başkanlık etmesi gerekir (Dağcı 2004, 44).

1.2.3.5. Değişim Mühendisliği Çarı

Değişim mühendisliği çalışmasını aktif bir şekilde yönetmekten sorumlu olan kişidir. Lider bu bakış açısına sahip olmasına rağmen, günlük bazda yönetecek kadar vakte sahip değildir. Süreç sahipleri ve değişim mühendisliği ekipleri ise kendi

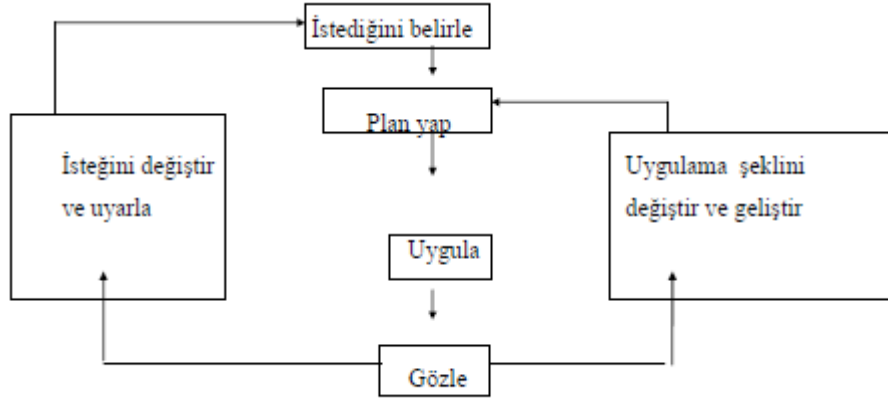
süreçleri bazında işin sorumluluğuna sahiptirler (Dağcı 2004, 44). Değişim mühendisliği çarı, lidere bağlı değişim mühendisliğini hayata geçiren personelin başkanlığını yapar. Doğrudan lidere raporlama yapması gerekir. İlk görevi değişim mühendisliği ekibinin ve süreç sahibinin çalışabilmesini sağlamak, desteklemektir. İkinci görevi ise değişim mühendisliğinin tüm süreçlerini koordine etmektir (Koçak 2001,75).

1.2.4. Mühendisliğin Aşamaları

Değişim mühendisliğine karar verildiğinde altında bazı temel ilkeler yatmalıdır. Bunlardan ilki özgün yaklaşımlardır. Değişim her örgüt için farklı kurallar içerebilir (Sabina ve Mariana 2011,89)

Değişim mühendisliği uygulamalarının başarılı olması için hazırlık ve tasarlama aşamasına, yönetimin kararlılığına ve desteğine, teknik donanımın yeterli olmasına ve değişime gösterilecek muhtemel direncin azaltılmasına ihtiyaç vardır (Yalmız 2006, 54).

Ölmez'e (2008, 25) göre değişim mühendisliği uygulaması için dört aşamaya ihtiyaç vardır. Öncelikle değişimin amacı belirlenmelidir. Neyi, neden istediğimizi sorgulamamız gerekir. Böylece değişimden ne beklediğimizi belirlemiş oluruz. İkinci adımda, belirlediğimiz amaca bizi götürecek planlamayı oluşturmamız gerekir. Üçüncü aşama değişim mühendisliğinin hayata geçme aşamasıdır. Bu aşamayı iki bölüm halinde ele alabiliriz; uygulamayı başarılı kılacak teknolojik yöntemler ve değişim sonucunda organizasyonda değişime karşı oluşan direnci ve şoku atlattırma yardımcı olacak kültürel yöntemler. Son aşamada da ise bir ekip oluşturulur ve bu ekip değişim mühendisliği sürecini izleyerek bir raporla yönetime sunar. Rapor sonucunda, planda bir hata olduğu anlaşılırsa ikinci aşamaya geri dönülür, plan değiştirilir veya geliştirilir. Eğer amaçlar hatalıysa sürece ilk aşamadan tekrar başlanır ve yeni amaç belirlenir.



Şekil 2 :Değişim Mühendisliğinin aşamaları

Kaynak: Ölmez, Y., Değişim Mühendisliği ve İşletme Performanslarına Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, 2008

1.2.5. Değişim Mühendisliğini Ortaya Çıkaran Değişimler

Yeni dünyada pazarlarda, tüketici taleplerinde, çalışma hayatı koşullarında ve rekabet şartlarında ortaya çıkan farklılıklar ekonomilerin ve ekonomik yapılar içerisinde ayakta kalmaya çalışan firmaların yönetim ve iş yapış şekillerinde değişikliği zorunlu kılmıştır. İşletmeler gelişirken, bu süreç içerisinde sürekli şartları yenilenen ekonomik, siyasal, teknolojik ve sosyo-kültürel açılardan da gelişip yenilenmeleri gerekmektedir. İşletmeleri zorlayan ve değişime iten tüm sebepler aslında bulunduğu çevre koşullarıyla şekillenmektedir (Bayrak 2011,45). Kurumlar yeni liderlikler, ekonomik felaketler, bölgesel büyümeler, çevresel faktörler ve sosyo-politik gelişmeler vasıtasıyla sürekli bir değişim içindedirler. Örgütlerin uygulamak zorunda olduğu değişimler ayakta kalabilmeleri için önemlidir. Bu değişimler “yapabiliyorsak iyi olur” düşüncesinin taşınacağı değişimler değildir. Günümüzde değişim işletmelerin doğasıdır ve değişimi verimli bir şekilde yönetemeyen kurumların uzun süre hayatta kalmaları beklenemez (Puth ve Walt 2012, 11626).

1.2.5.1. Ekonomik Durgunluk Ve Bölgesel Krizler

Değişen dünyamızda, ulusların ekonomik kalkınma politikaları küreselleşme lehine değişimler içermektedir. Ülkeler, milli ekonomi politikalarını, piyasa ekonomisi, uluslararası şirketlerin serbest ekonomi politikaları ve serbest ticaret koşullarına endeksli oluşturmaktadır (Altındağ 2005,8). Serbest ekonomiyi; ekonomik büyümeyi hızlandırmak ve değişime ayak uydurmak olarak değerlendirmektedirler. 1980 sonrası ekonomide ortaya çıkan yapısal değişimi de bu çerçevede değerlendirebiliriz. İşletmelerin piyasa rekabet şartlarını düşünerek değişim faaliyetlerine kalkışmalarının küresel normlarla uyumlu olduğunu söylenebilir (Bayrak 2011,45).

1.2.5.2. Rekabet Koşulları ve Pazar Bünyesindeki Değişimler

Değişen dünyada rekabet kavramı ve rekabet koşullarının çok farklı bir boyuta taşındığını söylemek mümkündür. İşletmelerin hizmet veya ürünleri en iyi fiyatla satmasının yeterli olduğu piyasalar artık yok. Üreticinin az olması sayesinde, üretilen her ürünün alıcı bulması mümkündür. Ama artık pazarda çok fazla üretici var, ve bu da rekabeti her geçen gün daha da hızlanarak arttırmaktadır. Bu da firmaların rekabeti değerlendirmek zorunda kalmaları ve araştırma yapmaları zorunluluğunu getirir. Japon pazarlama uzmanları birebir bilgi edinme için yüz yüze tekniğini, Avrupalı rakipleri ise alan araştırmalarıyla yeni pazarları ya da müşterilerin değişen tercihlerini araştırmaktadırlar. Değişim, rekabet şartlarını değiştirirken rekabet şekillerini de değiştirmektedir. Rekabet edilirken rakibini yok etmek isteyen anlayış geleneksel rekabet zamanında kalmıştır. Yeni rekabet şekli stratejik ittifaklar yaparak, aynı piyasada beraber var olmaya yöneliktir. Uluslararası ticareti her ülke için bir geçerli olacak bir standarda oturtabilme ihtiyacı, değişim mühendisliğini de gerekli kılmıştır (Bayrak 2011, 45-46).

1.2.5.3. Ulaşım, Haberleşme ve Bilgi’de Yaşanan Değişimler

Bilgiye ulaşmanın ve tüm dünyadan haberdar olmanın çok kolaylaştığı bir dünyada, iletişim ve bilgi sağlama gündelik yaşamın parçası haline gelmiştir. Bu gelişmelerin toplumların ekonomik, siyasi ve kültürel olarak birbirine yakınlaşması

anlamına gelmektedir. Ayrıca bu yakınlaşma ekonomik açıdan bakıldığında karşılıklı bağımlılık halini de beraberinde getirmektedir. Bilginin bu derece hızlı kullanılması, işletmelerinde yönetim organizasyonlarında değişikliğe gitmelerini gerektirmektedir. Aracı insansız haberleşme sayesinde yönetim kademelerinden azalma söz konusu olmuştur. Bu doğrultuda Japonya'da orta kademe yöneticileri işten çıkarılıp bu kademelerin kaldırılması da örnek gösterilebilir (Bayrak 2011, 46-47).

Şirketler bilgiyi ne kadar hızlı elde ederse ve bu elde ettiği bilgiyi ne kadar etkin kullanırsa rekabet gücü de o kadar ellerinde olacaktır. Bu sebeple, gelişen teknolojiyi izlemek şirketler için bir zorunluluk haline gelmiştir (Altındağ 2005,8).

1.2.6. Değişim Mühendisliğinde Yapılan Hatalar ve Başarı İçin On Kural

Değişim mühendisliğinin başarılı olup olmayacağını stratejileri bize gösterir. Değişim mühendisliğinin başarıyla sonuçlanabilmesi için belli hataları yapmamak gerekir. Bunlar şu şekilde açıklanmaktadır (Ölmez 2008,47-48):

- “Süreci değiştirmemek, tamir etmeye çalışmak,
- Değişim mühendisliği uygulanmaya başlamadan önce rivayetlerin yayılması,
- İçinde bulunulan durumu çözümlmek için fazla vakit harcanması,
- İş süreçlerine odaklanmak,
- Bireylerin inanç ve değerlerini göz önünde bulundurmamak,
- Erken pes etmek,
- Sonuçlardan beklentiyi yüksek tutmamak,
- Değişim mühendisliği sürecini en üstten en alta doğru uygulamamak,
- Çalışmayı yöneten bireylerin değişim mühendisliğini anlamayan kişiler olması,
- Değişim mühendisliği için ayrılan kaynakların kısıtlı olması,
- Değişim mühendisliğinin şirketin gündeminden düşmesine izin vermek,
- Aynı anda tüm süreçlerde değişim mühendisliği uygulayarak tüm enerjinin pek çok proje arasında dağılmasına sebep olmak,
- Emekliliği yaklaşmış yöneticilerle değişim mühendisliğine kalkışmak,
- Değişim mühendisliğini kimseyi mutsuz etmeden gerçekleştirmek için çabalamak,

- Değişime ve dolayısıyla değişim mühendisliği uygulamalarına ve sonuçlarına karşı oluşacak muhtemel direnç karşısında pes etmek”.

Yalnız (2006, 73)’ e göre değişim mühendisliğinin başarılı olması için uygulanması gereken on kural şu şekildedir:

- “Dünyadaki değişimi takip etmeli, yeni değişim dinamiklerini tanınmalı. Değişimin gerekliliğini açıkça ortaya koyulmalı.
- Vizyon değişimin gerekliliği konusunda uzlaşma için ortak olarak belirlenmeli.
- Değişim mühendisliği yürütme konseyi, değişimi planlayıp koordine edecek, yönetecek ve sonuçları analiz edebilecek kişilerden oluşturulmalı. Konseyin başına kararlı ve inançlı bir lider bulunmalı.
- Değişim mühendisliğinin ve değişen yönetim felsefesinin detaylarıyla öğrenilmeli. Yeni yönetim teknikleri konusunda tüm çalışanlar bilgilendirilmeli
- Vizyon ve misyon organizasyonun temeli kabul edilmeli, organizasyonun amaç ve hedefleri belirlenmeli
- Felsefe ‘önce insan’ olmalı, insan kaynakları yönetimine önem verilmeli.
- Değişime engel olabilecek ve hâlihazırda engel olan tüm faktörler analiz edilmeli, değişimin önünde duracak tüm engeller kaldırılmalıdır.
- Değişimin stratejisi ve aksiyon planı oluşturulmalı, değişimin nasıl gerçekleşeceği planlanmalıdır.
- Değişim mühendisliği kararlılıkla uygulandığında sonuç alınabileceği kuralı unutulmamalıdır.
- Değişim mühendisliğinin ‘ Kaizen ‘ felsefesine dayalı olduğu ve sürekli gelişmeyi esas aldığı unutulmamalıdır”.

1.2.7. Değişim Mühendisliğinden Beklentiler

Değişim mühendisliği uygulamalarında ortak tema örgütsel sınırlar yerine süreçlere odaklanmak, olağanüstü performans ve kazanç yaratmak, eski gelenekleri ve kuralları yıkmak ve yeni yaratıcı bilgi teknolojilerinin kullanımınıdır. Şirketlerin değişim mühendisliği uygulamalarından doğru sonuçları almaları için belli bir

çerçeve vardır ancak bunun asla tek bir yolu yoktur. Şirketler kendi yol haritalarını kendileri çizmelidirler. Her şirketin kendi özelinde olan durumlara karşı belirledikleri rotaları olmalıdır. Değişim mühendisliğinde beklentileri karşılayacak tek bir reçete yoktur (Hammer ve Champy 1997, 6)

Güler (2010, 149) tarafından Değişim Mühendisliğinden beklentiler üç kategoriye ayrılmıştır. Bunlar; *stratejik kazançlar*, *pazardaki kazançlar* ve *üretimdeki kazançlardır*.

Tablo 1 : Değişimden beklentiler

Stratejik Kazançlar	<ul style="list-style-type: none"> • Daha çok müşteri kazanmak • Daha yüksek pazar payı • Stratejileri uygulama kabiliyeti • Yeni pazarlara girebilme kabiliyeti
Pazardaki Kazançlar	<ul style="list-style-type: none"> • Daha düşük fiyatlar • Daha fazla müşteri tatmini • Farklılaştırılmış ürünler • Daha güçlü müşteri ilişkileri • Daha fazla çeviklik
Üretim Kazançları	<ul style="list-style-type: none"> • Daha düşük direkt maliyetler • Varlıkların etkin kullanımı • Daha hızlı çevrim zamanı • Hedeften sapmaların azalması • İş sahiplenme veya duyarlılık oranının artması • Daha fazla katma değer yaratılması • Basitleştirilmiş süreçler

Kaynak : Güler, E., Değişim Mühendisliğinde Proje Planlama Araçları ve Simülasyon Uygulaması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2010, 149

1.2.8. Değişime Karşı Direnme Sebepleri

İşletme içerisinde gerçekleştirilmek istenen değişime çalışanların mani olma, güven duymama, şüphelenme, değişim sürecini uzatma çabası veya önlemeye çalışma gibi davranışlarına değişime direnç adı verilir. Bu direnç kişi, bir grup veya organizasyon seviyesinde oluşabilir. Belirsizlik ortamı yaratan değişimle birlikte çalışanlar ekonomik ve sosyal kayıplar verme kaygısına düşer. Bununla beraber değişim fiziksel ve zihinsel bir çabayı da gerektirir, çalışanın mevcut işine ek bir çaba sarf etmesi gerekir. Bu da çalışanların direnç zeminini hazırlamış olur (Tunçer 2013, 83).

Değişime karşı direnmenin pek çok nedeni vardır. Bunlar şu şekildedir (Aksu 2000,41):

- “Çalışanın sahip olduğu statü, yetki ve haklarından memnun olması, bunları kaybetme korkusu,
- Yenilenmeyi, değişmeyi sevmeme,
- Yeni uygulama ve yenilenme sürecinin getireceği belirsizliklerden çekinme,
- Değişimin gerekliliğine inanmayıp, sorunların radikal değişimlere gitmeden çözülebilecek geçici sorunlar olduğuna inanılması,
- Geçmişte yaşanmış kötü tecrübelerden dolayı yönetime ve işletmeye duyulan güvensizlik,
- Planlanan değişikliklerin herkese yeterince anlatılmamasından doğan yanlış duyular,
- Otorite, prestij ve maddi gücün kaybedilme riski
 - Değişimin faydalı olmamakla birlikte, zarar vereceğine inanılması”

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG

2.1. Mobbing Kavramı

Son dönemlerde çalışma psikoloji alanında araştırmalar yapan bilim adamlarının dikkatini çeken, işyeri ile ilişkili psikolojik bir sorundan doğan yeni bir işyerinden soğuma-uzaklaşma durumu saptanmıştır. Başlarda bu sorunun işyerinde olan iç rekabetin sebep olduğu psikolojik baskıdan kaynaklandığı düşünülse de, özellikle istifa ile ayrılan çalışanlarda sıklıkla görülen bir durum olduğu ve boyutu daha önce fark edilmemişti (Polat 2013,66).

Mobbing, örgütlerde iş arkadaşları, yöneticiler veya işverenler tarafından tekrarlanan tacizler şeklinde uygulanan psikolojik bir terör ve maruz kalan kişinin zararlı davranışlarla psikolojisinin bozulmasına sebep olma şeklinde gelişen bir süreçtir (Karavardar 2009, 2).

Mobbing; özellikle işyerlerinde bir veya birkaç kişinin belirli bir kişi veya bir grup üzerine uzun süreli ve sürekli bir olarak baskı kurması, kişi veya kişileri istifaya itecek şekilde etik dışı, ahlaksız, bezdirici aşağılayıcı eylemlerde bulunmasıdır. Mobbing, tamamen duygusal bir saldırıdır (Saraç 2011, 3).

Mobbingin tanımı konusunda bir fikir birliği sağlanamamıştır. Ancak yapılan tüm tanımlarda kastedilen ortak noktalar vardır (Polat 2013,74):

- “Mobbing yapanlarının amaçları farklı olsa da mağdur üzerindeki etkileri,
- Mobbingin etkilerinin mağdura verdiği zararlar,
- Mobbingin sistematik bir şekilde devam etmesi
- Mağdurun, mobbingcinin davranışlarının ona zarar vermek için kasıtlı olduğunu anlamaması”.

2.2.Mobbingin Tarihsel Gelişimi

Mobbing daha önceden İngiltere’de bugün kullanılan anlamıyla kullanılmayan bir sözcüktü. Daha sonra etnolog olan Avusturyalı Konrad Lorenz tarafından grup

halindeki hayvanların ortak davranışlarını nitelendirmek amacıyla kullanıldı. Lorenz bir grup küçük hayvanın, daha güçlü ama yalnız bir hayvana karşı ortak saldırgan davranışlar göstermelerini mobbing olarak tanımladı. Daha sonra İsveçli fizikçi Heinemann çocukların okul davranışlarını incelerken bir grup çocuğun yalnız bir çocuğa karşı uyguladığı davranışlara yine mobbing adını verdi. 1980'li yılların başında ise Heinz Leymann, iş yerinde benzer davranışlar olduğunu fark etti ve bu davranışlara Heinemann'ın Lorenz'den emanet aldığı kelime ile ifade etti; Mobbing (Kılıç 2006, 6-7).

Mobbing ile mücadele hakkında ilk adım da Leymann'dan gelmiştir. 1992'de Almanya'da ilk mobbing kliniğinin açılması, mobbingin tanımlanması ve mobbingle aktif olarak mücadeleye başlanması Leymann'ın yardımlarıyla olmuştur. Yine Leymann'ın çalışmalarından yola çıkılarak dünyanın pek çok yerinde mobbing ile ilgili araştırmalar yapılmıştır (Tayyar 2008, 6-7).

2.3.Mobbing İle İlgili Kavramları

Mobbingi kavram olarak ayrımcılık, cinsel taciz, şiddet gibi kavramlardan ayırmak zordur. Bu da çoğu zaman bu kavramların aynı anlamda kullanılmasına sebep olur. Kavramların net olarak birbirinden ayıramaması mobbing ile ilgili yasaların ve yaptırımların uygulamasını zorlaştırmaktadır (Bingöl 2007,15).

2.3.1.Ayrımcılık

Ayırım yapmak, sözlükte bir kişiyi herhangi bir özelliği dolayısıyla mağdur etmek anlamıyla yer almaktadır. Ayrımcılık da, bireyin bir topluluğa mensup olması veya bir özelliği sebebiyle diğerlerine göre farklı davranışlarla karşılaşması ve mağdur edilmesidir (Bingöl 2007, 16).

İşyerinde bir veya birkaç işçiye yönelik yönetici, işveren veya diğer işçiler tarafından yapılan mobbing eşitlik ilkesine aykırıdır. Çünkü mobbinge maruz kalan işçi ya da işçilere yönelik, yapılan mobbing ne şekilde yapılırsa yapılsın, ayrımcılık yapılmış olmaktadır. Bu ayrımcılığı iş arkadaşı, yönetici veya işverenin yapması sonucu etkilememektedir (Polat ve Pakiç 2012, 215).

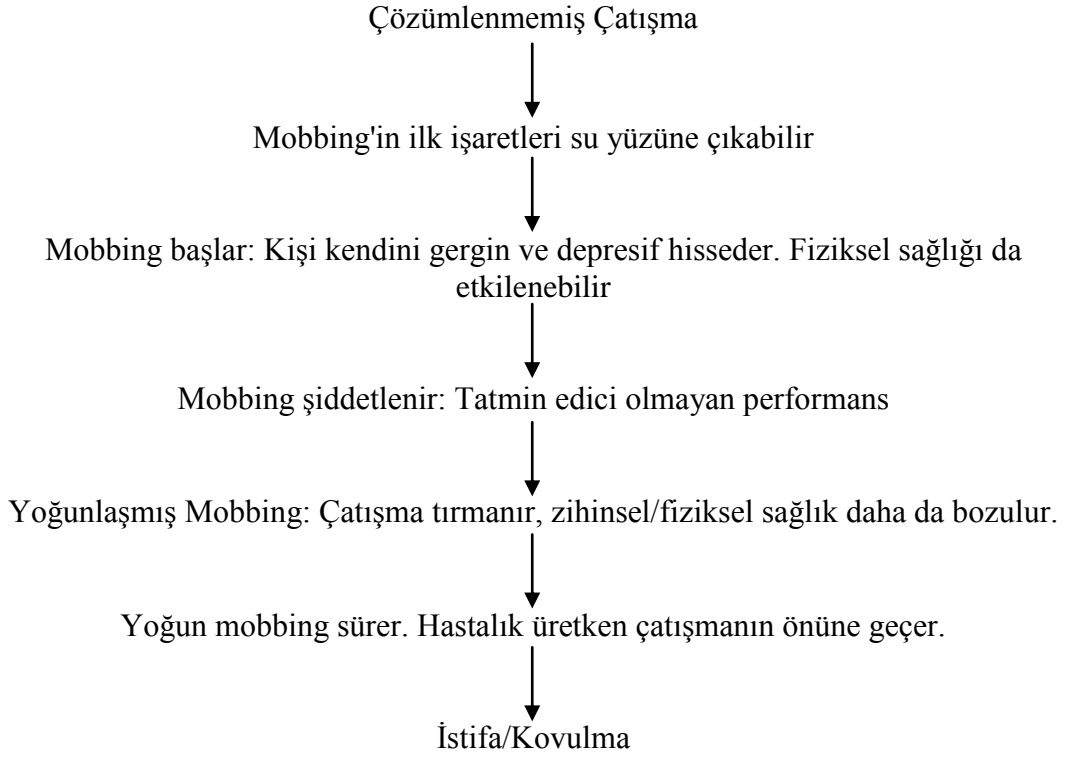
Mobbing ve ayrımcılık kavramları, hoş görülme, zarar verici davranışlar içermesi, saldırgan olması gibi özellikleriyle benzerlik göstermektedir. Ancak, mobbing sürekli tekrar eden davranışlardan oluşurken, ayrımcılık sadece bir olayla gerçekleşebilmektedir. Ayrımcılık mağdurun cinsiyet, ırk, din, renk gibi özelliklerine yönelik yapılır. Ancak mobbingin nedenleri daha geniştir. Mobbing tüm dünyada kabul görüp yasalara aykırı kabul edilmezken, ayrımcılık evrensel bir suçtur. Bu yönleriyle bakıldığında ayrımcılık ve mobbing kavramlarının farklı olduğu kabul edilebilir ancak kesin olarak ayrı kavramlar oldukları da söylenemez (Bingöl 2007, 17).

2.3.2.Çatışma

Mobbing, çatışmalardan oluşan bir süreçtir. İşyerlerinde yaşanan mobbingin temel nedeni olarak çatışma gösterilir, ancak işyerlerinde yaşanan her çatışmayı mobbingin nedeni olarak gösteremeyiz (Bingöl 2007, 22).

Mobbing işyerinde yaşanan çözülmemiş çatışmaların doğan sonucudur. Çatışma ve mobbingin ilişkili süreci aşağıdaki gibi gerçekleşebilir (Çarıkçı ve Yavuz 2009, 50):

Tablo 2: Çatışma – Mobbing Etkileşimli Süreci



Kaynak: Çarıkçı, İ., Yavuz, H., Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt No: 2, Sayı: 10, 2009, 50

Aşağıdaki tabloda, sağlıklı çatışma ortamına sahip işyerleri ile mobbing yaşanan işyerleri arasındaki farklılıklar karşılaştırılmaktadır (Bingöl 2007, 25):

Tablo 3: İşyerinde Uygulanan Çatışma ve Mobbing Arasındaki Farklılıklar

SAĞLIKLI ÇATIŞMA ORTAMI	MOBBİNG ORTAMI
Roller ve iş tanımı açıktır.	Roller belirsizdir.
İşbirlikçi ilişkiler vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hakimdir.
Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.	İleriyi görmek olanaksızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Zaman zaman çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve baştan savma iletişim vardır.

Kaynak : Bingöl, B., İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2007, 26

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi çatışma sağlıklı bir ortamda da bulunabilirken, mobbing daha sağlıksız bir durum olarak nitelendirilebilir.

2.3.3.Şiddet

Dar anlamıyla bakıldığında şiddet, fiziksel zarar verme olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda ise insan üzerinde bırakılan tüm fiziksel ve ruhsal etkilerdir. Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO), işyeri şiddetini tanımlarken sadece fiziksel hareketlerle sınırlamamı, bunu yanında psikolojik şiddeti de içerecek şekilde genişletmiştir. Şiddet asla sadece fiziksel değil, psikolojik de olabilmektedir. Şiddetin soyut hali olan mobbing, fiziki şiddetin bireyde açacağı zararlardan daha tehlikeli olabilir ve daha kalıcı zararlar bırakabilir. Ayrıca mobbing işyerinde fiziksel şiddete göre daha hızlı büyümektedir (Polat 2013, 76).

Örgütte gerçekleşen her türlü saldırıyı mobbing olarak tanımlamak mümkün değildir. Saldırıları devamlı aynı kişiyi hedef alıyorsa ve mağdur bu kişiye karşı

kendini savunamıyorsa mobbinge dönüşmektedir (Bingöl 2007,20). Bu bilgiler ışığında mobbingin bir şiddet türü olduğu söylenebilir.

2.3.4.Cinsel Taciz

Taciz, başkasına eziyet etmek, engellemek, yıpratmak anlamlarında kullanılmaktadır. Cinsel taciz ise ayrımcılığın bir şekli olarak kabul edilir. Cinsel taciz nitelikleri dolayısıyla mobbing ile benzerlik taşıyan bir eylem olarak algılanmaktadır. Oysaki arasında farklılıklar bulunmaktadır (Polat 2013,80). Mobbing bir genellikle bir grup tarafından yapılırken cinsel taciz iki kişi arasında geçmektedir. Cinsel tacizlerin hepsi mobbing olarak kabul edilmemektedir. Mobbing niteliği taşıması için tacizlerin sürekliliği ve sık sık uygulanarak hedefi yıldırma amaçlaması gerekmektedir (Bingöl 2007,15).

2.4.Mobbing Türleri

Örgüt yapılarında mobbing, hiyerarşik (dikey) ve fonksiyonel (yatay) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Hiyerarşik mobbing ast ve üst ilişkilerinde etkin iken, yatay mobbing aynı unvan ya da pozisyondaki kişilerin birbirlerine uyguladıkları mobbing türüdür (Karşlıoğlu 2011, 22).

2.4.1.Hiyerarşik (Dikey) Mobbing

Alt-üst kademeler arasında aşağıdan yukarı veya yukarıdan aşağı şekilde gerçekleşen dikey mobbing en çok karşılaşılan mobbing türüdür (Kılınç 2010, 63). Sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, politik nedenler ve kayırma gibi sebepler dikey mobbingin sebepleridir (Karşlıoğlu 2011, 22).

2.4.1.1. Yukarıdan Aşağı Mobbing

Üstten asta yapılan mobbing en çok görülen biçimdir. Mobbingin bu türü üstlerin yetkileri dolayısıyla elde ettikleri gücü, astları sindirmek, ezmek korkutmak için kullanmalarıyla gerçekleşir. (Karşlıoğlu 2011,22).

Üstlerin astlarına uyguladıkları bu mobbing türünün olası sebepleri şöyledir (Kılınç 2010,63) :

- “Üstlerin otorite kaybı ve çalışanların iş yapmaması gibi korkuları
- Çalışanları baskıyla disipline etmek
- Çalışanı sübjektif sebeplerden dolayı sevmemek
- Başkalarını sinirlendirmekten zevk almak,
- Çalışanın kendisine daha önce yaşattığı sorunlardan dolayı ondan öç almak”

2.4.1.2. Aşağıdan Yukarı Mobbing

Mobbing ile ilgili araştırmalarda, istisna olarak gösterilebilecek kadar az örneği görülen bir türdür. Otoriteyi tanımama veya çalışanların kendi aralarında birleşerek yöneticilerine mobbing yapması olarak açıklanabilir. Çalışanların yöneticilerinin yetkinliğini sorgulaması ve onun eksik bulmalarıyla başlar. Bazen başka bir yöneticiyi bazen de kendilerini yöneticinin yerinde olmak için daha yetkin görmelerinden yada yöneticinin davranışlarını hastalıklı ve rahatsız edici bulmalarından kaynaklanır. Çalışanların yöneticiyi dışlaması, verdiği görevleri yapmaması ya da olması gerekenden daha uzun sürede yerine getirmesi, verdiği kararların sürekli sorgulanması, yöneticiyi üst yönetime rezil edecek yanlışlıkların kasten yapılması, hakkında asılsız söylentiler çıkarma ve öğrendikleri bilgileri yöneticileriyle paylaşmama gibi yollar izlerler (Karşlıoğlu 2011,22).

Kılınç (2010, 64)’a göre çalışanların üstlerine karşı uyguladığı bu mobbing türünün sebepleri şu şekildedir:

- “Amirin rahatsız edici, haksız davranan, otoriter ve hastalıklı bir kişiliğe sahip olması,
- Çalışanın yöneticisinin yerine geçmek için onun kötü bir yönetici olduğunu göstermeye çalışması veya onun işten istifa etmesi beklentisi içinde olması,
- Yöneticinin yeni ve istenmeyen biri olması.”

2.4.2.Fonksiyonel (Yatay) Mobbing

Yatay mobbing, denk statüde olan çalışanlar arasında gerçekleşen mobbing türüdür. İşe yeni alınan birinin, yeni atanan ya da terfi ederek gelen yeni bir çalışanın, kişilik ve işte uzmanlık özelliklerinin, bölümde çalışanların kabul edilmiş

ve benimsenmiş iç dengesini bozması yatay mobbingin nedenleri olarak gösterilebilir (Kılınç 2010, 64).

Karlıoğlu (2011, 23) bu mobbing türüne, ırkçılık, politik sebepler, kıskançlık, haz etmeme, rekabet gibi nedenlerin de yol açabileceğini eklemiştir. Yatay mobbingde, kişiler genellikle mağdura uygulamakta oldukları mobbingi inkâr ederler. Yaptıkları hareketler ve söylediklerinin mobbing değil, uyarı niteliğinde olduğunu, ayrıca bunu şirketin ve ekiplerinin verimliliği arttırmak için yaptıklarını söylerler.

2.5.Mobbing Tarafları

Mobbing her kültürde ve her sektörde ortaya çıkabilir. Mobbinge uğramamış kişiler de aslında potansiyel birer mobbing mağdurudur. Örgütlerde karşılaşılan mobbingin üç rol oynayanı vardır (Tınaz 2006,18) ;

- “Mobbing uygulayanlar (saldırganlar, tacizciler)
- Mobbinge maruz kalanlar (mağdurlar, kurbanlar)
- Mobbing izleyicileri”

2.5.1.Mobbing Uygulayanlar

Mobbing uygulayanları bir kişilik grubuna tamamen uygun değildir. Ancak sergiledikleri davranışlarla onları; narsist, hiddetli, iki yüzlü yılan, megaloman, eleştirici, hayal kırıklığına uğramış, fesat, tesadüfî, pusuda bekleyen, dalkavuk, zorba, korkak, kıskanç ve hırslı olarak sınıflandırılmaktadır (Tınaz 2006,19).

2.5.1.1.Narsist Mobbingci

Kabullenmemekte ısrarcı olduğu acılarını, iç savaşlarını başkasının omuzlarına yükleyerek kendi dengesini oluşturan mobbingci türüdür (Tınaz 2006, 19). Küstah ve kendini beğenmiş davranışlar sergilerler. Acımasızdırlar. Başkalarının onları eleştirmesi, yenmesi, üstünlük taslaması, içlerinde öç alma ve kırgınlık duygusu yaratır (Polat 2013, 106).

2.5.1.2.Hiddetli Mobbingci

Bu tür kişiler, içlerinde yükselen öfkeyi kontrol edemez ve problemlerle başa çıkamazlar. Bu da onları başkalarıyla uğraşmaya iter. Hedefindeki kişilerin hem duygularını hem de düşüncelerini aşağılarlar. Mağdurlara işlerini kaybetmek veya değiştirmekle ilgili tehditlerde bulunurlar (Tınaz 2006, 19). Korku verip yıldırarak karşısındakileri kontrol altında tutmaya çalışırlar (Polat 2013, 106).

2.5.1.3.İki Yüzlü Yılan Mobbingci

Etrafindakilerin başarılı olmasını ve yükselmelerini, kendisinden üstün olmalarını hazmedemediği için, bu kişilere kötülük yapmak için uğraşır. Saldırganlıklarını ve kötü düşüncelerini gizlemek için sürekli gülümserler. Başkalarına karşı kendilerini iyi gösterir, ancak hedeflerine karşı oldukça kaba davranır ve çirkin yorumlar yapar (Tınaz 2006, 19). Mağdurlarını strese sokmak ve onları mahvetmek için sürekli yeni yöntemler peşinde koşarlar. Uyguladıkları mobbingi gizleme şekillerinden biri de arada bir iyilik yapmaktır (Polat 2013, 106).

2.5.1.4.Megolaman Mobbingci

Kendilerine güvenmemelerini başkalarını kıskanarak, nefret dolu ve saldırgan davranışlarla yansıtırlar (Tınaz 2006, 20). Başkalarının yetenek ve özelliklerine önem vermeyen kişilerdir. En belirgin özellikleri kendilerini olduğundan farklı gösterme çabalarıdır (Özcan 2011,32).

2.5.1.5.Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingci

Özel hayatında maruz kaldığı tüm olumsuz duygu ve tecrübeleri, yetersizlikleri işyerinde başkalarına yansıtır (Tınaz 2006, 20). Sürekli kıskançlık duyguları taşırlar. Bu tür mobbingciler ağırlıklı olarak kadınlardır (Polat 2013, 107).

2.5.1.6.Fesat Mobbingci

Yeni kötülükler arayarak, iftira ve başkalarını yaralamaya çalışan mobbing uygulayıcısı türüdür (Polat 2013, 107). İnsanları çekemezler, açıklarının arar, yalanlarla psikolojik tacizde bulunurlar (Ekiz 2011, 40).

2.5.1.7.Eleştirci Mobbingci

İnsanlara olumsuzluklardan bahseder, her konuda mutlaka şikâyet edecek bir nokta bulur. Çalışma arkadaşlarını şikâyetleriyle yıldırır (Özcan 2011, 32). Beraber çalıştıkları kişiler şikâyet etmemesi için daha fazla çalışmayı göze alırken, yöneticileri başkalarının daha fazla çalışmasına teşvik etmesinden dolayı bu kişileri severler (Polat 2013, 107).

Bunların dışındaki mobbingci türleri de şu şekildedir :

- “Tesadüfi Mobbingci : Çatışma esnasında üstün taraf olup, rastlantısal olarak ortaya çıkar,
- Dalkavuk Mobbingci : Yükselmek, terfi almak, amirlerin gözüne girmek için etik kuralları çiğner, adaletsizlik yaparlar.
- Zorba Mobbingci : Narsist mobbingciyle benzerler, davranışları acımasızdır. Başkalarının ihtiyaç ve taleplerini görmezden gelir, önem vermezler.
- Korkak Mobbingci : Başka birinin kendisinden daha başarılı olmasından korkar ve bu onu paniğe sürükler. Kendisini korumak için başkalarına mobbing uygularlar.
- Kıskanç Mobbingci : İşyerinde kendilerinden daha başarılı olan herkesi yok etmek için uğraşırlar.”

2.5.2.Mobbinge Maruz Kalanlar

Her kültürde, organizasyonda, sektörde ve örgütte mobbinge maruz kalma olasılığı vardır. Mobbingin şekli farklı olsa da süreç içerisinde benzer bir işleyiş yaşanır (Polat 2013, 108).

Mobbingin kurallarını belirleyen kurban değil, mobbingcidir. Bu da mobbing mağdurlarını kategorize etmemizi zorlaştırır. Ancak çalışma hayatında mağdur olma riski yüksek kişileri dört grupta toplamak mümkündür (Tınaz 2006, 20-21):

- “Yalnız Bir Kişi : Bu mağdur; çalışanların çoğunlukla erkek olduğu bir şirkette kadın çalışan yada çalışanların çoğunluğunu kadınların oluşturduğu bir şirkette erkek olabilir.

- Acayip Bir Kişi : Diğer çalışanlarla farklı özelliklerinden dolayı bir türlü kaynaşamayan kişilerdir. Bu farklılık giyim tarzı, engelli olması veya yabancı olması da olabilir. Evlilerin olduğu bir ofiste tek bekar olmak, yada bekarların çoğunluğu oluşturduğu bir şirkette evli olmak da psikolojik tacize uğrama sebebi olabilir. Mobbinge maruz kalma olasılığının yüksek olan kişiler genellikle azınlık olan bir gruba dâhildirler.
- Başarılı Bir Kişi : Bir başarısıyla yöneticilerinin, yönetimin övgülerini almış ya da müşteri tarafından takdir edilmiş kişiler çalışma arkadaşları tarafından kıskanırlar. Çalışma arkadaşları bu kişilere mobbing uygulayarak verimli çalışmalarını engelleyip, başarılarının devamının gelmemesini sağlarlar.
- Yeni Gelen Kişi : Çok sevilen bir çalışanın yerine gelen yeni bir çalışma arkadaşı yada yeni gelen çalışanın mevcut çalışanlara göre daha fazla özelliklere ve yetkinliğe sahip olması bu kişinin mobbing mağduru olma olasılığını arttırır. Kişinin iş performansının dışında çok güzel veya çok genç olması da mobbing mağduru olmasına yol açar.

2.5.3.Mobbing İzleyicileri

Mobbing sürecinin izleyicileri mobbing sürecini hisseden, süreci etkileyen veya etkilenen kişilerdir. Görmeleri veya hissetmelerine rağmen susmaları onların mobbingi kabullenmiş olmaları anlamına gelmektedir (Tınaz 2006, 21).

Mobbing izleyicisi için bir bakıma mağdur olduğundan bahsedebiliriz. Çünkü olumsuzluğu fark etmesine rağmen müdahale edememekte ve mobbinge maruz kalacağı günü çaresizce beklemektedir. İzleyicinin mobbing mağduruna yardımcı olmamasının altında aşağıdaki gibi çeşitli sebepler yatmaktadır (Polat 2013, 109-110) :

- “İzleyici kişinin üst düzey yönetici olması dolayısıyla mobbinge müdahale etmesinin kendi kariyerini olumsuz etkileyeceğinden çekinmesi,
- Mobbing kurbanının, izleyici olması durumunda müdahale etmeyeceği düşüncesi,

- Mobbingcinin tavırları, izleyiciler tarafından tam anlamlandırılmadığında, izleyiciler müdahale edip etmemesi gerektiğini, mobbingcinin amacını ve sergilemeleri gereken davranışı kestiremedikleri için hareket etmekte çekinmeleri,”

Gösterdikleri davranışlara göre mobbing izleyicilerini aşağıdaki şekilde gruplandırabilir (Özcan 2011, 32-33):

- Diplomatik İzleyici : Her çatışma ortamında uzlaşmadan yana durur. Çoğu durumda araç durumunda olduğundan başkaları tarafından ya sevilen ya da nefret edilen kişidir. Karar verici konumda olması iş hayatında onu kıskanılan bir kişi yapar. Bu sebeple de ileride mobbing mağduru olma olasılığı çok yüksektir.
- Yardakçı İzleyici : Mobbingciye sadık davranışlar içerisindedir. Ancak kimse tarafından bu özelliğinin fark edilmesini istemez. Herkesle samimi davranışlarda bulunsa da, yöneticilerinin mobbing uyguladığı birini fark ettiğinde onların izinde yürür.
- Fazla İlgili İzleyici : Samimi davranışlarla iş arkadaşlarının sorunlarıyla ilgilenirken, bazen özel alanlarına fazla ısrarcı şekilde zorla da olsa girmekten geri durmaz. Zorlayıcı davranışları mağdurlar tarafından rahatsız edicidir ve kaçış yolları ararlar. Bir süre sonra mağdur tarafından başka bir mobbingci gibi gözüdürler.
- Bir Şeye Karışmayan İzleyici : İyi veya kötü tüm gelişmelerden uzak durmaya çalışan, ön plana çıkmamak için uğraşan, herhangi bir konuda bile fikir belirtmekten kaçınan bir çalışan tipidir. Tepkisizliğiyle mobbingciye çanak tutmaz ancak mobbingi durduracak herhangi bir girişimde de bulunmaz.
- İki Yüzlü Yılan İzleyici : Aslında bir şeye karışmayan izleyici gibi gözüdürmesine rağmen içten içe bir düşünceye hizmet eder. Gelecekte mobbing mağduru olma korkusuyla mobbingciyi destekleyerek kendisini sağlama aldığını düşünür.

2.6.Mobbing Belirtileri

İşyerinde meydana gelen mobbing sürecinden bahsedebilmek için bazı belirtilerin izlenmesi gerekmektedir. Mobbing şüphesi oluşturacak davranışların bazıları yeterince belirgin olsa da bazılarının mobbing olarak kabul edilmesi için sürekliliği gerekir. Mobbing belirtilerini davranışsal ve fizyolojik olarak iki grupta toplayabiliriz (Alkan 2011, 6-7).

2.6.1.Mobbingin Davranışsal Belirtileri

Mobbingin davranışsal belirtileri şu şekildedir (Yavuz 2007,21-22) :

- “Mağdurun işyerinde bulunan eşyaların kaybolması veya bozulması,
- İş arkadaşlarıyla yaşadığı tartışmaların sayısında günden günde artış olması,
- Çalışanın sigara kokusuna aşırı hassasiyeti bilinmesine rağmen yakınındaki masalara çok sigara içen kişilerin oturtulması,
- Çalışanın girdiği ortamlarda konuşmaların kesilerek,konunun değiştirilmesi,
- Çalışanın işle ilgili haber ve yeni gelişmelerden haberdar edilmemesi,
- Arkasından sürekli dedikodusunun yapılması ve asılsız söylentiler çıkararak bu söylentilerin yayılması,

Alkan ‘a (2011,7) göre mobbingin davranışsal belirtileri şunlardır:

- Uzmanlığının ve becerilerinin çok altında ya da kendi uzmanlık alanı dışında işler verilmesi,
- Her yaptığı işin detaylarıyla gözlendiğini hissetmesi,
- İnsanlar tarafından sürekli eleştiriye maruz kalması ve küçümsenmesi,
- Sözlü veya yazılı isteklerine geç yanıt dönülmesi veya hiç yanıt dönülmemesi,
- Kontrol dışı tepkiler vermesi için iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından kışkırtılması,
- Özel toplantı, piknik gibi sosyal etkinliklere kasıtlı olarak davet edilmemesi,
- Kıyafetleri ve dış görünüşüyle ilgili sürekli dalga geçilmesi,

- İşle ilgili yaptığı tekliflerinin reddedilmesi,
- Kendinden daha alt düzey çalışanlara göre daha az maaş alıyor olması”

2.6.2.Mobbingin Fiziksel Belirtileri

Mobbingin mağdurda tespit edilen fizyolojik belirtileri beyinle ilgili, deriyle ilgili, gözlerle ilgili, kalple ilgili, eklemlerle ilgili, sindirim sistemi, solunum sistemi ve bağışıklık sistemi ile ilgili bir çok belirtileri vardır (Yavuz 2007, 22):

- “Beyinle ilgili : Panik atak, bunalım, baş ağrısı ve baş dönmesi, dikkat dağınıklığı ve uykusuzluk,
- Deriyle ilgili : Kaşıntı, kızarıklık ve deri döküntüsü,
- Gözlerle ilgili : Ani göz kararmaları, bulanık görme,
- Boyun ve sırtla ilgili : Sırtta ve boyun kaslarında ağrılar,
- Kalple ilgili : Kalp krizi, hızlı ve düzensiz kalp çarpıntıları”

Alkan (2011,7) ise mobbingin fiziksel belirtilerine şunları da eklemiştir:

- “Eklemlerle ilgili : Bacaklarda halsizlik, kas ağrıları, terleme, titreme
- Sindirim sistemiyle ilgili : Midede ortaya çıkan rahatsızlıklar, hazım sorunu, ülser, yanma.
- Solunumla ilgili : Nefes alamama, nefessiz kalma hissi,
- Bağışıklık sistemiyle ilgili : Bağışıklık sisteminin güçsüzleşmesiyle savunma yapamaması, hastalıklara çabuk yakalanma.”

2.7. Mobbingin Aşamaları

Mobbinge neden olan davranışlar ışığında mobbing sürecinin aşamaları daha anlaşılabilir olmaktadır. Bu davranışların bazıları tamamen negatiftir ve mobbing kolayca tespit edilebilir, ancak bazıları günlük olaylar neticesinde ortaya çıkmış ve bir kereye mahsus göz ardı edilebilir davranışlardır. Bu belirsiz davranışların mobbing olarak nitelendirilebilmesi için kesinlikle sistematik bir şekilde uzun bir süre tekrar edilmiş olması gerekir (Temizel 2013, 197).

2.7.1. Çatışma ve Anlaşmazlık

Bu aşamada olay mobbing olarak değil, bir anlaşmazlık olarak nitelendirilebilir. Mobbing olup olmadığını, bu aşamadan sonraki süreç ve kişilerin davranışları gösterecektir. Her kültür ve her düzeydeki örgütte çatışma yaşanabilir ve şirketler çatışmayı dozunda kalması koşuluyla motive edici bulmaktadır. Çünkü çatışmanın olmaması çalışanların tüm fikir ve yeteneklerini ortaya koymadıkları anlamına gelir, bu da şirketlerin ilerleme kapasitelerini düşürür. Önemli olan ne çatışmayı yok saymak, ne de tamamen ortadan kaldırmaktır, önemli olan çatışmanın faydalarından yararlanmak, olumsuz sonuçlar doğurmaması için yakından takip etmektir. Çünkü çözümlenmeyen anlaşmazlıklar, süreç içerisinde büyür ve farklı bir çok soruna da sebep olabilir (Temizel 2013, 197). Bu aşamanın bir başka özelliği de, ileride mobbinge maruz kalacak mağdurun bu aşamada mobbingin zihinsel ve fiziksel olumsuz etkilerini hissetmemesidir (Mizrahi 2013,446).

2.7.2.Saldırgan Davranışlar

Sosyolojik kuramlara göre saldırganlık insanın toplumsal ilişkileri ile ortaya çıkmaktadır. Psikolojik kuramlar ise saldırganlığın insanın doğasında olduğunu kabul etmektedir. Bu sebeple insan medeni davranışlarıyla ödüllendirilirken, saldırgan tavırları için yaptırımlara uğratılmalıdır. Saldırgan davranışların ortaya çıkmasıyla mobbingin başladığını söylemek mümkündür (Temizel 2013, 197). Mağdurun yalnız bırakıldığı ve suçlandığı aşamadır. Yöneticiler olayın farkında, ancak henüz dışındadırlar (Mizrahi 2013, 447).

2.7.3.Yönetimin Katılımı

Bu aşamada yöneticiler güçlerini kaybetme korkusuyla bilinçli veya bilinçsiz tepkiler vermektedirler. Bu tepkiler çalışanların sessiz ve kontrol altında kalmalarını sağlamaya yönelik tepkilerdir. Bu tepkiler zararsız ve kontrolcü olsa da çalışanın direnişiyle karşılaştığında daha şiddetli tepkilere dönüşür. Çalışanlara karşı sıkı denetimler ve sert konuşmalar bu aşamanın dikkat çeken özelliklerindedir (Mizrahi 2013, 448). Yönetimin hiç bir şey yapmadan susturma, bastırma çabası bile, onların mobbinge dâhil olduğunu ve mobbingcinin arkasında bir güç hissetmesine sebep olur. Mağdur örgütlü ve kurumsal bir saldırı karşısında kalır (Temizel 2013, 199)

2.7.4. Zor veya Akıl Hastası Olarak Damgalanma

Bu noktada mağdurun fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkları artık ortaya çıkmaktadır. Çünkü artık yalnız, farklı, başarılı veya yeni sıfatlarından biriyle itham edilmektedir. Düşünme biçimi bozulur. Arkası kesilmeyen saldırılardan her biri akıl sağlığını olumsuz etkiler. İnsanlarla iletişimi değişir. Her davranışı olumsuz anlamlarla anlamlandırır. Böylece paranoyak olarak adlandırılması sağlanır. Güven, korku, kötülük, adaletsizlik ve ihanet olguları içinde savaşıır (Temizel 2013, 199).

2.7.5.Çalışanın İşine Son Verme

Mobbingin son aşamasıdır. Mobbinge uğrayan mağdurun sürekli iş bölümünde değişiklik yapılır. Bu aşamada mağdur işten kovulabilir, emekliliğe veya istifaya zorlanabilir. İşinden ayrılması mağdurda daha travmatik sonuçlar doğurur. Saldırgan veya nefret dolu olabilir. Mobbing uygulayana saldırabilir, öldürebilir veya kendine zarar verebilir ve intihar edebilir. Çünkü yaşadığı baskı mağduru içinden çıkılması güç bir duruma sokar. Bu durum kendiliğinden ortaya çıkmamış, bahsettiğimiz aşamalardan geçerek bu şekilde sonuçlar doğurmuştur. Her aşama bir sonrakini tetiklemiş ve bu dramatik sonuçlara ulaşmıştır (Mizrahi 2013, 448).

2.8.Mobbing Dereceleri

Mobbing; çalışanın psikolojisi, büyüme ortamı, deneyimleri ve genel haline göre ve mobbingin şiddeti, süresi ve sıklığına göre derecelendirilebilir (Akkar 2010,21).

2.8.1.Birinci Derece Mobbing

Yöneticileri, iş arkadaşları tarafından aşağılanmak, küçük düşürülmek çalışanlara üzüntü vermektedir. Bu üzüntü kızgınlığa veya öfkeye sebep olabilir. Kimi çalışanlar bu tarz davranışlar karşısında direniş gösterirken, bazıları iyi niyetle karşılık verebilmektedir (Akkar 2010,21). Rahatsızlık duyduğu noktada yaşadıkları onu başka bir iş aramaya başlar, ancak sosyal çevresine ve ailesine yaşadığı mobbingi yansıtmaz. Çalışan bu aşamada kendisine meditasyon, spor veya bir hobi ile geçici bir çözüm bulur. Aynı işyerinde veya farklı bir işyerine geçerek rehabilite

edilebilir. Ağlama, uyku ve konsantrasyon bozukluğu, alınganlık gibi belirtileri vardır (Ayaz 2013,14).

2.8.2.İkinci Derece Mobbing

İkinci derece mobbingde mağdur uzun süredir ve sıklıkla mobbinge maruz kalmasına rağmen kaçamaz, direnemez. Geçici veya uzun süreli psikolojik veya fiziksel rahatsızlıklar yaşar. İşinde verimli olmakta zorlanır (Akkar 2010,21). Yüksek tansiyon, aşırı kilo kaybı veya aşırı kilo alma, depresyon, sigara, alkol veya madde alışkanlıkları, işyerinden kaçma isteği, tuhaf korkular gibi belirtiler gözlenebilir (Ayaz 2013,14).

2.8.3.Üçüncü Derece Mobbing

Mağdurun iş göremez hale geldiği mobbing derecesidir. İşe giderken korku ve sıkıntılar duygular taşımaktadır. İş yerinde durmak onun için zulüm haline gelmiştir (Ayaz 2013,14). Kendini koruyamaz, sağlıklı düşünemez. Şiddetli depresyon, panik atak, kalp krizi, travma sonrası stres bozukluğu, intihar girişimleri, şiddet eğilimi ile birlikte fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkları son derece kritik duruma gelmiş olur. Rehabilitasyonla bile düzelebilecek durumda değildir. Özel bir tedavi görmesi yararlı olabilir (Akkar 2010,21).

2.9.Mobbingin On Anahtar Etmeni

Mobbing her durumda farklı değişkenlerle gerçekleşmektedir. O yüzden mobbingi belirlemenin belli bir kalıbını oluşturmak zor olabilmektedir (Yavuz 2007,17). Bir davranışın mobbing olarak nitelendirilebilmesi için şu etmenleri içermesi gerekir (Karakale 2011, 51-52):

- “Mobbing, mağdura karşı iş etiğini yok sayan ve mesleki yeterliliği azaltıcı hareketler içermektedir. İş hayatında kişinin mesleki yeterliliğinin sorgulanması, ona karşı güvenilirliğin azaldığı anlamına gelmektedir ve güvenilirliği olmayan birinin yaptığı iş değersizdir. Yaptığı işin değersiz olduğunu gören mağdur kendine güvenini, yani benlik duygusunu kaybeder.
- Olumsuz iletişim mevcuttur. Olumsuz iletişimden kasıt mağduru utandırmaya ve aşağılamaya yönelik saldırgan iletişim türüdür. Mağdur hakkında

uygunsuz şakalar yapılması, söylentiler yayılması, önyargılı yaklaşım, iş için gerekli olan bilgi ve belgelerin saklanması, kendi işiyle ilgili gelişmelerden habersiz bırakılması, kuralların sıklıkla değiştirilmesi, zor işlerle birlikte dar bir zaman dilimi verilmesi, sorumlulukların mağdurdan alınarak başka kişilere verilmesi gibi tipik davranış şekilleri içermektedir.

- Mobbingin belirli bir şekli yoktur. Dolaylı veya doğrudan karşımıza çıkabilir. Ancak yaşanan durum karşısında mağdurun yaşadığı duygular benzerdir. Yardım alamaması, verilen sözlerin tutulmaması, göz göze gelinmemesi, ilişkilerin sınırlı olması yada hiç olmaması, arkasından konuşmalar, muhattap olmamak adına e-posta ile iletişim kurulması, yaptığı işlerin kontrol edecek nitelikte olmayan kişilere kontrol ettirilmesi, yetkilerin azaltılması gibi durumlar yaşanır.
- Saldırgan bazen yalnız bir kişi iken, bazen bir grup olabilir. Bazı durumlarda da saldırgan yalnızdır ve süreç içerisinde kendisine müttefikler bulabilir.
- Yapılan mobbingin yapılma sıklığı arttıkça mağdurun gördüğü zarar artar. En az altı ay sürer ve haftada bir kez tekrar ediyor olması gerekir.
- Yaptığı işler başarısız, gösterdiği performans yetersiz olarak lanse edilen mağdur, sürekli kendisini sorgular. Bu süreçte günah keçisi olarak gösterilmesi onu sürekli kendisini sorgulamaya iter. Özgüvenini yitirir.
- Mağdur yalnız ve çaresiz hissettirilir. Bir çözüm arar ancak bulamaz. Bu da onun işten uzaklaşmasına sebep olur. Böylece mobbing amacına ulaşmıştır.
- Mobbingci baskılarla mağdurun yalnız ve dışlanmış hissetmesini sağlamak ister. Mağdurda her an kovulma korkusu oluşur.
- Saldırgan öyle bir stratejiyle ilerlemiştir ki mağdur tek çareyi istifa etmekte bulur ve sanki bu istifayı kendisi istiyormuş gibi bir gözlem oluşur. Kamu kurumunda çalışan mağdurlar için istifa yerine tayin talebi görülmektedir.
- Örgüt yöneticilerinin mobbingin varlığını kabul etmemesi yada yanlış yorumlaması mobbingin daha hızlı ilerlemesine sebep olur. Bu yaklaşımlar mağdurun yardım alacağı kimse olmadığını hissetmesine ve daha çok yalnız hissetmesine sebep olur”.

2.10. Mobbing Mücadele Yöntemleri

Mobbing ile mücadele etme yöntemlerinin birçok boyutu vardır. Bunları bireysel, örgütsel, toplumsal ve hukuki olarak sıralanabilir (Karakale 2011, 53).

2.10.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Mobbingle mücadele edebilmek için destek alınabilir. Ancak mobbingden kurtulabilmek için daima en geniş sorumluluk mağdurdadır. Mağdur kendisini yenilemeye, direnç göstermeye başlamazsa mobbingcilerin cesaretleri artar, mağdurun üzerine daha çok yüklenmeye meylederler. Ayrıca mağdur yaşadığı mobbingin etkilerini sadece iş hayatında değil, özel hayatında da hisseder. Bu sebeple mücadele çalışma hayatıyla sınırlı kalmamalı, özel hayatında da aynı mücadeleyi vermelidir (Karakale 2011, 53).

Her mağdurun maruz kaldığı mobbinge karşı dayanma gücü farklıdır. Mağdurun mobbinge karşı göstereceği tepkilerin zamanı ve şiddeti onun dayanma gücünü göstermektedir (Karakale 2011, 54). Mağdurun mobbinge maruz kaldığında sergileyebileceği tutumlar şu şekildedir (Kılıç 2006,83-84).

- **Mobbinge Anlayış Gösterme** : Mobbingin uzun sürmediği ve düşük şiddetli olduğu durumlarda mağduru etkileyecek bir stres duygusu oluşmuyorsa anlayış gösterilebilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta mobbingin artıp artmadığıdır. Zira mobbingin şiddeti ve sıklığı artıyorsa anlayış göstermeye devam etmek doğru olmaz.
- **Karşı Savaş Verme** : Mobbingle başa çıkmanın ikinci bir yolu mobbinge direnmek, mobbingle savaştırmaktır. Mağdurun kendini kenara çektiği, soyutladığı durumlarda, mobbingci veya mobbingciler daha fazla üzerine gitmeye başlarlar. Dikkat edilmesi gereken nokta, mağdurun mobbingciye direnişini, mobbingcinin davranışlarıyla yapmamasıdır. Zira mobbingci yanlış davranışlar içerisindedir ve mağdur doğru bir kişiliğe sahip olduğu için kendisine saldırmaktadır. Bu sebeple saldırganına onun davranışlarıyla karşılık vermemelidir. Mobbingcinin davranışlarıyla karşılık vermek mağduru haklıyken haksız duruma düşürecektir. Bunun yerine dürüstlüğü, çalışkan olması, kararlılığı ile mobbingciyi köşeye sıkıştırması gerekir.

- Geri Çekilme : Mobbingci ve mağdurun arasında fazla güç farkı olmasından dolayı, istemeden de olsa seçilen yöntemdir. Bazı kişiler savaşmak için gerekli gücü kendinde bulamaz veya bu savaşa karşılık verebilecek bir karaktere sahip değildir. Böyle durumlarda savaşmak yerine geri çekilmek gerekebilir. Bazı durumlarda savaşmadan da bir şeylerin kazanabileceği unutulmamalıdır.

Mobbingle mücadele eden mağdurlar kendilerine bazı stratejiler belirleyebilirler. Bu stratejileri şöyle sıralanabilmektedir (Karakale 2011, 55) :

- “Mağdurun kendine inanması,
- Üzüntüsün farkında olması,
- Yakınlarından yardım istemesi,
- Kendini soyutlamaması,
- Boş zamanlarında sevdiği uğraşlarla vakit geçirmesi,
- Yetenek ve becerilerini kullanması,
- Kendini kurban olarak hissetmemesi,
- Kurumundan ve çalışma arkadaşlarından yardım talep etmesi,
- Yasal haklarının farkında olması ve yasal hakkını arama yoluna gitmesi”

2.10.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Şirketler mobbingi engelleyebilmek için çalışanlara kendilerini yalnız hissetmedikleri, destekleyici bir tutum sergilemeleri gerekir. Mobbingle mücadele ederken en mühim nokta mağdurun yalnız bırakılmamasıdır. Örgüt içerisinde mobbinge karşı bir tutum sergilenmesi için ok iki önemli husustan bahsedilmektedir. Bunlar şu şekildedir (Kılıç 2006,73-74) :

- “Örgütün amaçlarının, çalışanlara karşı davranışlarda gereken tutumun açıkça belirtilmesi, tüm çalışanlara karşı eşit bir tutum sergilenmesi,
- Örgütün yapısının açık şekilde tanımlanmış olması,
- İş tanımlarının detaylı olarak tanımlanması,
- Çalışanlardan beklenen davranış ve etik standartların açıklayıcı, sürekliliği belirtilmiş ve kapsamlı olarak açıklanmış olması,

- Disiplin konusunda tarafsız ve tavizsiz bir tutum sergilenmesi,
- Çalışanların örgütün amaçlarını ve stratejilerini benimsemeli ve hedeflere ulaşırken üzerlerine düşenlerin sorumluluğunu bilmeli,
- İnsan kaynakları işe alım sırasında sadece teknik özelliklere değil, çözüm odaklı ve ekip çalışmasına yatkın olması gibi duygusal zeka niteliklerine de dikkat etmeli,
- İş ve gelişim eğitimleri sırasında insan ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurulmalı,
- İletişim sade, açık ve dürüst olmalı”.

Örgütlerin mobbinge başa çıkmada kullandıkları yöntemlerden biri de “whistleblowing (fısıltı)”dır. Whistleblowing işyerinde etik bulunmayan davranışları raporlama veya açığa çıkarmaya dayalı bir yöntemdir. Whistleblowing uygulaması mobbingi önlemek veya en azından mobbingi azaltmak adına faydalı olabilir. Ayrıca mobbing izleyicilerinin whistleblowing uygulamaları hem etkili hem de masrafsız bir mobbing tedbiridir. Ayrıca mağdurları en çok yoran konulardan biri mobbingin ispat edilememesidir. Bu sebeple yargıya başvurma imkanı olsa da elinde ispatlı olmamasından çekinir. Oysaki işyerinde diğer çalışanların whistleblowing uygulamaları mağduru yargı yoluna gitmede cesaretlendirir. Hatta bu kişilerin şahitliğine başvurulabilir. Bu uygulamanın yaygınlaşması durumunda mobbing vakalarının yargıya daha çok intikal etmesi ve sadece bu sebepten bile mobbing uygulayanların vazgeçmelerine sebep olması muhtemeldir (Karslıoğlu 2011, 39).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

NEPOTİZM

3.1. Nepotizm Kavramı

Latince nepoz “yeğen” anlamına gelmektedir. Nepotizm, bulunduğu statüyü akraba ilişkileri olan kişiler lehine kullanan kişileri tanımlamaktadır (Büte 2011,176).

Nepotizm, yakın ilişkilerin olduğu kişileri bir pozisyon veya bir teklif ile ödüllendirme durumudur. Sadece örgüt içerisinde bir pozisyon için değil, ödemeler,burslar gibi durumlarda da yapılan kayırmalar nepotizm olarak adlandırılır. Nepotizmi uygulayan ve kayırılanın ilişkilerini kuvvetlendirirken, ekip içerisindeki diğer insanlar ile ilişkileri zayıflatmaktadır (Kwakyee ve diğerleri 2010, 3510).

Şengün (2011,82)’e göre nepotizm; insanların yetenekleri, iş kabiliyetleri, vasıfları ve becerileri değerlendirilmeksizin sadece işveren olan yakınlığı ile işe alınmasıdır. Büte (2011, 176)’ ye göre az gelişmiş ülkelerin aile şirketlerinde sıkça yaşanan bir kavramdır. Nadir olarak gelişmiş ülkelerde de karşılaşılmaktadır. Nepotizm insanlarda içgüdüsel olarak görüldüğü söylenirken, bir yandan da sosyal bilimlerde içgüdüsel değil, istemli bir davranış olduğu söylenir.

İyişleroğlu (2006,43)’e göre İtalyanca’da “nepotismo” olarak adlandırılan bu kavram, bazı ‘papa’ görevindeki kişilerin ailelerine fayda sağlaması amacıyla ortaya çıkmıştır. Günümüzde de “adam kayırma” ve “ torpil” gibi kelimelerle ifade edilebilmektedir. Yıldırım(2013,358)’e göre nepotizm İngilizce de ‘spoils system’ olarak nitelendirilmektedir. Bu sistem memurluk ve benzeri çalışma koşullarında yükselmek, kıdem kazanmak, işe girmek, kadro almak gibi şeylerin yandaş diye tabir edilen işverene yakın olan kişilere sunulmasıdır. Daha sıklıkla profesyonellikten uzak olan geleneksel sistemlerle idare edilen şirketlerde görülür ve işin gerektirdiği özellikleri dikkate almadan sadece aile bağlarına bakılarak işe alınmasıdır.

Nepotizm; Türk diline “ akraba kayırma - arkadaş kayırma” şeklinde geçmiştir. Kayırma durumu akrabalar için gerçekleştiğinde “nepotizm”, tanıdıklar için gerçekleştiğinde “ kronizm”, politik veya dini yakınlıkla gerçekleştiğinde

“patronaj”, siyasetçi ve seçmen arasında geçtiğinde ise “klientelizm” olarak tanımlanmaktadır (Erdem ve Meriç 2012,142).

Nepotizm kavramının olumsuz algılanması Rönesans döneminde yaşananlara dayanmaktadır. Rönesans döneminin bazı papalar, özellikleri ve yetkinliklerini dikkate almadan yeğenlerini üst düzey işlere istihdam etme eğiliminde olmaları ile ortaya çıkmış bir kavramdır. Papaların bu tutumu, o dönemde kilisenin faaliyetleri ve papaların torpili olmayan kişiler için moral bozucu ve zarar verici olmuştur. Bu dönemde yaşanan bu olumsuzluk, günümüzdeki şirketlerde yaşanan sorunlarla benzer problemler doğurmuşlardır. Günümüzde de aile öncelikleri, şirketin öncelikleri ve kurallarının önüne geçmekte, şirkete zarar vermektedir (Diken ve Erdirençelebi 2013, 61).

Yılmaz'a (2007,66) göre nepotizm kamu görevlisine maddi bir fayda sağlamasa da, itibar görmesine ve takdir toplamasına sebep olarak manevi bir kazanca sebep olabilir. İşverenlerin akrabalarını kayırması 'iltimas' kelimesiyle de ifade edilebilir.

3.2. Nepotizmin Sakıncaları

Aile işletmelerinde, şirketin ihtiyacı olan öncelikler aile ilişkileri önceliğinin arkasında kalmaktadır. Becerilerine ve sağlayacakları katkılara ve kaçındıkları olgulara bakmaksızın akrabalar istihdam edilmektedir. Yine pek çoğu şirketlerdeki önemli yöneticilik görevleri de vasıflarına bakılmaksızın, akraba ilişkilerine dayalı olarak bu kişilere verilmektedir. Ve hatta ailede istihdam edilmesi istenen birine uygun bir pozisyon olmadığı hallerde, sadece bu kişi için yeni bir pozisyon bile yaratılabiliyor (Arslan 2006,28). Bu da işletme içerisinde gizli işsizliğe sebep olabilir.

Nepotizmin olumsuz yanları şu şekilde maddelendirilebilir (Büte 2011,388-390):

- “Şirketle ilgili verilecek önemli kararların çoğunu aile büyükleri verir.
- Hem aile üyelerinin, hem de aileden olmayan çalışanların görev tanımları, sorumluluk alanları ve yetkileri net değildir.

- Yönetimde aile üyeleri dışında kişiler bulunsa bile, karar alma durumunda aileden olan kişilerin kararları sonucu belirlemeye daha yakındır.
- Şirkette çalışan aile üyelerinin nitelikleri göz ardı edilir. Bu aslında iki taraf için de kötü bir durumdur.
- Yönetime katılma veya terfi durumlarında aileye olan yakınlık dereceleri önemlidir. Daha yakın olanın terfi ettirilmesi, daha uzak bir akrabanın yönetime alınmaması gibi.
- Başarısızlık durumunda aile bireyleri kendilerine suç aramaz, aileden olmayan kişiler günah keçisi olarak gösterilir.
- Bazı durumlarda aile ilişkileri ile iş ilişkileri ayırt edilemez. Aile problemleri ile şirket problemlerinin özdeşleştirilmesine sebep olur. Şirket ise genellikle bundan olumsuz etkilenmektedir.
- Nepotizm yaşanan şirketlerde otorite ailenin belli bir grubunun elindedir. Tüm kararlar aynı otoriteden çıkar. Bu mekanizma şirketin gelişmesi, güçlenmesi ve büyümesi ile eski geçerliliğini yitirir. Ancak bu kişiler, insan doğasının sonucu olarak itibarlarını kaybetmek istemezler ve bu şirketin gelişmesini yavaşlatabilir.
- İş dışında aile bağları olan kişiler arasında doğabilecek husumetlerden de genellikle işletme ve yürümekte olan işler etkilenmektedir
- Çalışan kendisini yeteneksiz ama kayırılan bir yöneticinin astı olarak çalışırken bulduğunda rahatsız olur, yaptığı katkı ile aldığı sonuç arasındaki eşitsizlik adaletsiz bir çalışma ortamında olduğunu fark etmesine sebep olur. Güveni ve motivasyonu olumsuz etkilenir.
- Bilinçli bir işveren çalışanlarını seçerken objektif bir bakış açısıyla işe alacağı kişinin tüm yetkinliklerini, eğitimini ve başarılarını dikkate almak zorundadır. Eğer işveren aile bağları dolayısıyla birini işe alıyorsa, kişinin eğitimi ve özellikleri ne olursa olsun işe alacaktır ve verdiği karar tamamen subjektif bir karardır. Bu da profesyonellikten, kurumsallıktan ve verimli çalışma ortamı gibi olgulardan uzaklaşmak anlamına gelmektedir.
- Nepotizm çalışanlar açısından yoğun iş stresine ve iş stresinin artmasının da iş tatminsizliğine yol açtığı görülmektedir. İş stresi üzerine olumsuz etkilerden, en etkilisi nepotizm olduğu söylenmektedir.

- Nepotizm insan kaynakları bölümünün, objektif çalışmasına engel olmaktadır. Bu da şirketin kendi yetenekli yöneticilerini çıkarmasına engel olmaktadır.
- Kayırılan çalışanın elde ettiği başarılar kendi yetkinliklerinden dolayı elde ettiği başarılar olsa da, sadece ilişkiler sayesinde edindiği başarılar olduğu algısı kişi üzerinde haksız bir baskı oluşturur. Bu da aile üyelerinin yeterince kendini gösteremedikleri duygusunu ve bunun ezikliğini yaşamalarına sebep olur.

3.3. Nepotizmin Faydaları

Nepotizm ne kadar olumsuz bir kavram olarak algılansa da faydalı görülen kısımları da olduğu iddia edilmiştir. Ancak bu iddialar genellikle çalışan açısından değil, şirket açısından bakıldığında olumlu olarak nitelendirilen iddialardır (Asunakutlu ve Avcı 2010, 97).

İyişleroğlu (2006,47-48)'a göre nepotizmin faydalı şu şekildedir :

- “Şirket açısından devamlılığın sağlanması gibi olumlu yönleri belirtilirken, çalışanlar için alışık oldukları yüzler veya isimler duymalarının onların güvende ve rahat hissetmelerini sağladığı söylenmiştir.
- Aile üyelerinin başka şirketlerde çalışma eğilimi yoktur. Günümüzde bir çok şirket üst düzey yöneticilerinin farklı şirketlere geçmesiyle sıkıntılar yaşamaktadırlar. Ancak nepotizm uygulanan şirketlerde bu üst düzey yöneticiler aile bireyidir ve bu risk yoktur.
- Günümüzde birçok çalışan, yeterince işi sahiplenmemektedir, zira patron değillerdir. İşini yapıp gitmekle, işine değer katmak arasında bir fark görememektedir. Ama aile üyelerinin olduğu bir işletmede daha istekli ve daha verici bir şekilde iş yapılıır. Bu da verimliliği artırır.
- İnsanlar özel hayatlarında olduğu gibi iş hayatlarında da güven duygusu ile ilgili kaygılar yaşarlar. İnsanların en çok güvendiği kişiler genellikle aileden olan kişilerdir. Kişinin güvendiği bu kişileri iş hayatında yanında görmesi güven duygusunun artırır.

- İşletmelerin sürekliliğin sağlayıcı en önemli etken karlılığıdır. Ancak tek başına karlılık şirketi ayakta tutmaya yetmez. Çalışanların da kendilerini işletmenin parçası, fayda sağlayıcı ve önemli birer yapıtaşı olarak görmeleri verimlilikleri için önemlidir. Her kıdem için çalışan kendisini işin ve şirketin ayrılmaz parçası gibi hissedebiliyorsa aidiyet duygusu ve şirkete sadakati artar.
- Nepotizm daha kısa sürede iş oryantasyonu, yüksek örgüt bağlılığı, düşük risk, yüksek performans ve işgücü devrinde azalma gibi durumları sağlamaktadır.

3.4. Dünya’da ve Türkiye’de Nepotizm

Kamu personeli istihdam edilirken akraba ilişkileri, siyasi tarafları gözözetilmeksizin, sadece teknik yetkinlikleri, beceri ve işe uygunlukları gibi kriterlere dikkat edilerek yapılması gerekmektedir. Bütün ülkeler yağmalama haline gelen kamu istihdamından uzaklaşma eğilimindedirler. Bu konuda en yüksek oranlara sahip olan ABD’de bile oranlar aşağıya çekilmiş durumdadır. Artık dünyanın bu konudaki genel eğilimi memurların yetkinliklerinin artması ve liyakat bürokrasisinin oluşturulmasıdır. Arap ülkelerinde yaşanan ‘Arap Baharı’, neredeyse hayatları boyunca diktatörlerin iktidardan düşmeleri, olumlu etkiler yaratmıştır. Fakat özgürlük ve demokrasiden maalesef tam anlamıyla bahsedilememiştir. Sebebi nepotizm geleneğinin ülke yönetiminin tüm alanlarında etkin şekilde görülmesidir. Ayrıca gelişmiş ülkelerde de nepotizm izleri ve bu uygulamaları durdurmak için uyguladıkları profesyonel bir çok uygulama da mevcuttur (Aydın 2012,32).

- “Tunus : Son yıllarda Tunus’ta ülke kaynaklarının dağıtımında ve ülke hizmetlerinde adaletsizlik dikkat çekmektedir. Fakir kesim fakirleşirken, zengin kesimin daha da zengin olduğu bir durum söz konusuydu. Yani adaletsiz yönetim Tunus halkının işsizliğe, hayat pahalılığına ve yaşanan yolsuzluklara isyan etmesine sebep olmuştur. Darbe ile gelen yönetimler, iktidarı ellerinde tutmak için diktatör bir rejim uygulamaktan kaçınmazken, yolsuzluk ve nepotizm de kaçınılmazdı. Tunus için kötü olan ise, yeni gelen her yönetimin darbeye gelmesi ve iktidar kaygısıyla hepsinin aynı yolu izlemesidir (Aydın 2012, 32).

- Mısır : Arap rüzgarı Mısır'da 'hürriyet rüzgarı' gibi esmiştir. Halk, iktidar koltuğuna otuz yıldır sıkı sıkı tutunmuş devlet adamından yolsuzluk, işsizlik ve adaletsizlik gibi şikâyetleriyle birlikte, kendisinden sonra oğlunun devlet yönetiminin başına geçmesine de karşıydı. Yıllarca diktatörlükle yönetilmiş bir ülke için bahsedilen değişimler büyük, ancak günümüz dünyasına bakıldığında basit isteklerdi (Aydın 2012, 33).
- Yemen : Devlet başkanının ülkede çıkan eylemlere sert tepkileri karşısında, yanında duracağını sandığı millet vekillerinin de istifa etmesiyle birlikte, protestolarında ne kadar büyüdüğünü göz önüne alarak görevlerini yardımcılara devrederek ABD'ye gitti. Arap baharı, Yemen'de diğer devletler kadar kanlı olmasa da rejim değişikliğine gidilmiştir (Aydın 2012, 34).
- Amerika Birleşik Devletleri : Kayırma uygulamalarının önüne geçecek düzenlemeleri getiren ilk ülke ABD'dir. Amerika bu düzenlemeler ile kamu görevlilerinin liyakat ilkesiyle istihdam edilmesi, çalışanın verimli yönetimi ve aynı statüde çalışanlara aynı yaklaşımda bulunulmasını amaçlamıştır. Düzenlemelerden önce kayırmanın her çeşidinin sıklıkla görüldüğü bir ülkeydi. 1978'den beri liyakatin korunması için oluşturulmuş bir kurul vardır. Kurul yanlış uygulamaların tespiti ve müdahale edilmesinden, ayrıca denetiminde sorumludur (Yıldırım 2013, 364).
- İngiltere : 1800'lü yıllara kadar memurların işe alınması Kralın veya bakanların istekleriyle yapılıyordu. Bu kişilere kralın bir lütfu, armağanı olarak değerlendiriliyordu. Bu dönemde yapılan iş, değerinin çok üzerinde ücretlendiriliyordu. Bu güne geldiğimizdeyse İngiltere performans odaklı bir yapıdadır. Hükümetle birlikte değişen siyasi partilere karşın memurlar çalışmalarına devam ediyor, böylece memurlar bir taraftar değil, bürokratların emrinde tarafsız çalışanlar olarak değerlendiriliyor. İngiltere tipik bir Avrupa personel sınıflandırma örneğidir. Kişileri yetkinlikleri ve eğitimlerine göre çalışabilecekleri uygun alanlarda görevlendirmektedir (Yıldırım 2013, 365).
- Fransa : Fransa'da üniversitelerde verilen eğitimin sağladığı yetkinliğe duyulan güven, iş hayatını oldukça kolaylaştırmaktadır. Kamu kuruluşlarında

çalışmak, terfi etmek için yarışmalar vardır. Diğer ülkelerden farklı olarak dıştan atama da yapılmakta ancak bu atamaların oranı oldukça düşük kalmaktadır. Sistem genel özellikleri itibarıyla İngiltere'ye benzemektedir. Ücretlendirme toplu sözleşmeler doğrultusunda belirlenmektedir (Yıldırım 2013, 366).

- Almanya : Liyakat konusunda Avrupa'nın en ileride ülkesidir. Terfiler, performansa dayalıdır. Memurlar devlete hizmet için kendilerini adarken, devlet de onları hizmetleriyle orantılı mevkilerde bulundurmaya, çalışanlarını korumaya ve ihtiyaçlarına cevap vermeye garanti etmiştir (Yıldırım 2013, 368).
- Türkiye : Liyakat kuralları mevcut yasalarda oldukça kesin hatlarla belirlenmiş olsa da uygulamada ciddi sorunlar olduğu açıkça görülmektedir. İktidar değişiklikleri direkt olarak yandaş diye adlandırılan kesimden memur atamaları yapılmakta ve sıkça değişen iktidar partileri sebebiyle memur kadroları gerekenin çok üzerinde olmaktadır. Bununla birlikte birçok kamu kuruluşu da eleman yetersizliğinden şikâyet etmektedir. Bunun sebebi de farklı kurumlarda, farklı ücret politikalarının izlenmesidir. Türkiye'de liyakat sorunu daha işe alım sırasında kendini göstermektedir. Çünkü çalışanlar uzmanlık ve yetenekleri ile değil, genel kültüre dayalı sınavlarla istihdam edilmektedir. Türkiye'nin yaşadığı sorunlar sadece bürokrasinin politika ve siyasetten arındırılarak liyakate dayalı olması ile aşılabilecek problemler değildir. Bunun yanında tarafsız bir hükümet de bulunması gerekmektedir“ (Yıldırım 2013, 368).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ, NEPOTİZM VE MOBBİNGİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

4.1. Metodoloji ve Uygulama

Bu bölümde tüm bir araştırma boyunca kullanılan yöntem ve uygulama, ölçeklerin oluşturulması, örneklem seçimi ve verilerin toplanması, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve son bölümde de araştırma modelinin testi şeklinde konu başlıkları olarak ele alınmaktadır. Araştırmada kullanılan Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü değişim mühendisliği, ikinci bölümü nepotizm, üçüncü bölüm mobbing ve dördüncü bölümü ise çalışanın performansı soruları şeklindedir.

4.2. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması

Bu araştırma bağlamında, değişim mühendisliği, nepotizm ve mobbing literatürlerinde yapılan kapsamlı incelemeler sonucunda bu konuyu kapsayan birçok çalışma yapılmış olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma ölçeklerinde mevcut durumda geçerli olabilecek en iyi sonuç verdiği düşünülen ölçekler araştırmaya dâhil edilmiştir. Anket formundaki soruların orijinal anlamını yitirmemesi ve önceki kullanımlarının başarısına bağlı olarak soruların içeriği değiştirilmemiş, Türkçe 'ye çevrilirken bu hususlar dikkate alınmış ve 4 ankette birleştirilerek tek bir anket oluşturulmuştur.

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 7'li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Anketteki tüm boyutlar ile ilgili değerlendirme seçenekleri şu şekildedir : (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum, (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

Araştırma tarama modelidir. Şirketlerin gerçekleştirdiği değişim mühendisliğinin, şirket içerisinde yaşanan mobbing ve nepotizmin çalışan performansı üzerindeki etkilerini tespit ederek bunlar arasındaki ilişkileri

incelenmiştir. Anket formunun bilimsel bir şekilde oluşturulması için genel kabul gören bazı kriterlere dikkat edilmiştir:

- Anketin giriş yazısından akıcı ve anlaşılır bir dil ile araştırmanın içeriğinin bilimsel ve sosyal faydasından bahsedilmiştir.
- Anketin içeriğinin gizli tutulacağı net bir şekilde vurgulanmıştır.
- Anketin sağ üst tarafında Beykent Üniversitesi logosu kullanılmıştır.
- Anket formundaki değişkenler, bağlı oldukları faktörlere ve başlığa bağlı olarak gruplar halinde sıralanmıştır.
- 7’li Likert ölçeği kullanılmıştır.
- Soru ve cevapların dil kullanım olarak basit ve anlaşılır olmasına önem verilmiştir.

4.3. Araştırma Örnekleme ve Verilerin Toplanması

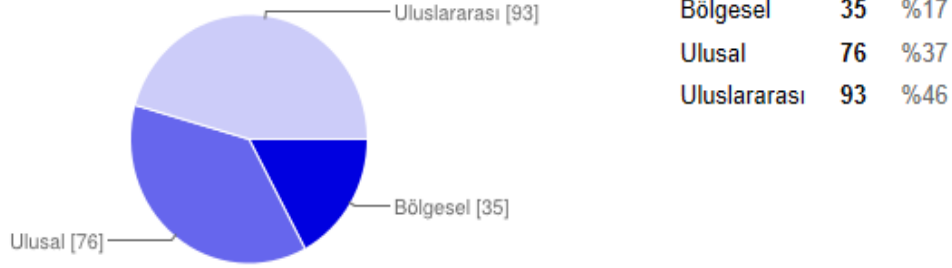
Araştırmada veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler e-mail yoluyla toplanmıştır. Anketlerin uygulanması için profesyonel bir çevrimiçi yazılım olan Google Docs programı kullanılmış ve veriler direkt olarak bu programın içerisinden SPSS ve Excel programına aktarılmıştır.

4.4. Araştırmaya Cevap Veren Örneklere Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Araştırma kapsamında yapılan ankete katılanlara değişim mühendisliği, nepotizm ve mobbing ile ilgili soruların dışında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş hayatında ne kadar zamandır bulunduğu gibi sorular da sorulmuştur.

Araştırmada ankete katılanların çalıştıkları şirketlerin faaliyet alanlarının sınırları Şekil 4.1 ‘de belirtilmiştir. 93 kişi (% 46) uluslararası şirketlerde, 76 kişi (% 37) ulusal şirketlerde, 35 kişi (%17) bölgesel şirketlerde çalışmaktadır. Ankete katılanların çalıştıkları firmaların %46’sının uluslararası olması, küreselleşen piyasada koşullara ayak uydurmaya çalışarak güncel olanı takip eden yenilikçi firmalarda çalışan kişilerin ankete katıldığı görülmektedir.

Çalıştığınız Kurumun Faaliyet Alanının Sınırları



Şekil 3:Örneklem Grubunun Çalıştığı Kurumun Faaliyet Alanının Sınırları

Araştırmaya katılan kişilerin unvan/statü dağılımı Şekil 4.2’de belirtilmiştir. Araştırmaya katılan 11 kişi (%5) üst düzey yönetici, 42 kişi (%21) orta düzey yönetici, 93 kişi (%46) uzman ve 58 kişi (%28) personel olarak statüsünde çalışmaktadır. Ankete katılanların %76’sı personel ve uzman statüden oluşmaktadır. Bu da çalışan performansına yansıyan etkileri tespit etmeye çalıştığımız anketimizde, yönetici tarafından çok, çalışan tarafını tespit edebileceğimizi göstermektedir.

Ünvanınız/Statünüz

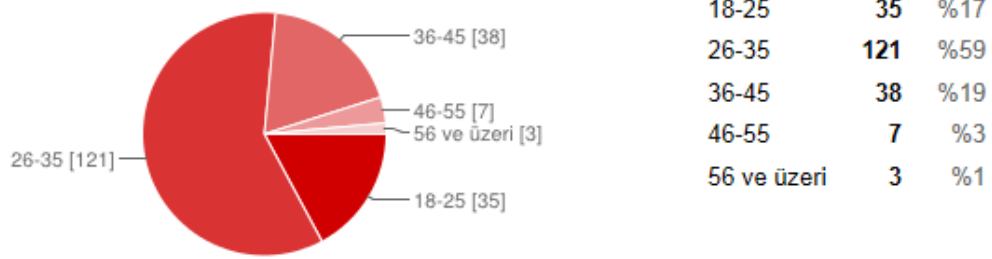


Şekil 4: Örneklem Grubunun Unvan Dağılımı ve Yüzdesi

Ankete katılanların yaş aralığı Şekil 4.3’teki gibidir. 18.25 yaş arası 35 (%17), 26-35 yaş arası 121 (%59), 36-45 yaş arası 38 (%19), 46-55 yaş arası 7 (%3) , 56 yaş üzeri 3 (%1) kişi ankete katılmıştır. Ankete katılanların büyük bir kısmı 26-35 yaş aralığındadır. Bu da örneklem grubunun dinamik bir yaş grubundan olduğunu göstermektedir. Bu yaş aralığında çalışan personelin kariyerlerinin henüz başlangıç

dönemi olduğu için bir çok zorluğa ve soğuk örgütsel iklime dayanabilecek veya üstesinden gelebilecek kişiler olduğu öngörülmüştür.

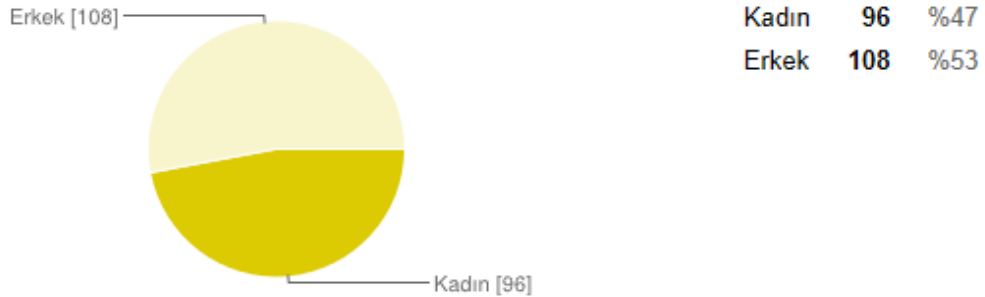
Yaşınız



Şekil 5: Örneklem Grubunun Yaş Dağılımı ve Yüzdesi

Ankete katılanların cinsiyet dağılımı Şekil 4.4'te gösterilmektedir. Ankete katılanların 108 kişisi (%53) erkek, 96 kişisi (%47) kadındır. Sayıların birbirine yakınlığı dolayısıyla istihdam konusunda cinsiyet açısından bakarsak bir eşitlik olduğundan bahsedilebilir. Günümüzde kadınların da erkekler kadar aktif olarak iş hayatına katıldıklarının bir göstergesidir.

Cinsiyetiniz

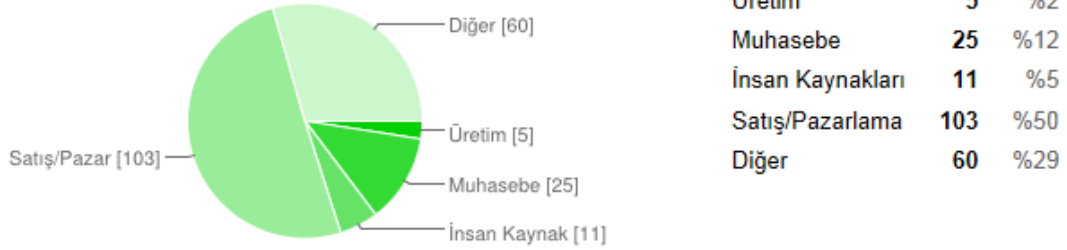


Şekil 6: Örneklem Grubunun Cinsiyet Dağılımı ve Yüzdesi

Araştırmaya katılanlardan 5 kişi (%2) üretim departmanında, 25 kişi (%12) muhasebe departmanında, 11 kişi (%5) insan kaynakları departmanında, 103 kişi (%50) satış/pazarlama departmanında, 60 kişi (%29) ise diğer departmanlarda çalışmaktadır. Şekil 4.5'te gösterilmiştir. Finans sektöründe bulunan şirketlerin çalışan dağılımına bakıldığında satış departmanının, şirketin büyük bir kısmını

oluşturduğu görülmektedir. Finans sektöründe yapılan araştırmada da örneklemelerin büyük bir kısmının satış/pazarlama departmanından olması bunun doğal bir sonucudur.

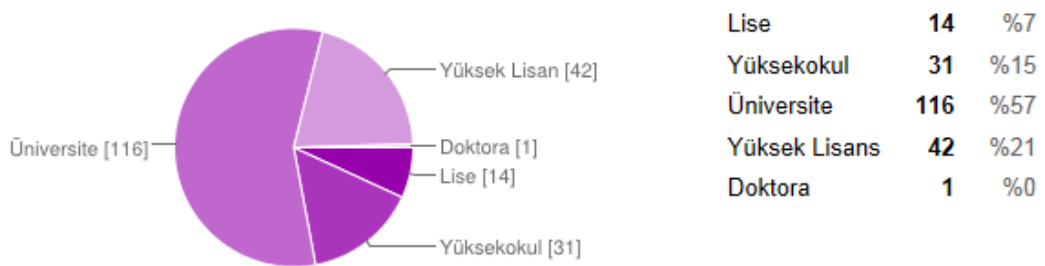
Çalıştığınız Departman



Şekil 7: Örneklem Grubunun Çalıştığı Departman Dağılımı ve Yüzdesi

Araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumu Şekil 4.6'da gösterilmiştir. Katılan 204 kişiden 14 (%7)'ü lise, 31 (%15)'i yüksekokul, 116 (%57)'si üniversite, 42 (%21)'si yüksek lisans, 1 (%0,5) kişisi de doktora mezunudur. 204 kişiden %57'sinin üniversite, %21'inin yüksek lisans mezunu olması katılanların eğitim düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara dayanarak anketimizin bilinçli ve kendini geliştirmeye açık bir örneklem grubuyla yapıldığı sonucunu çıkarabiliriz.

Eğitim Durumunuz

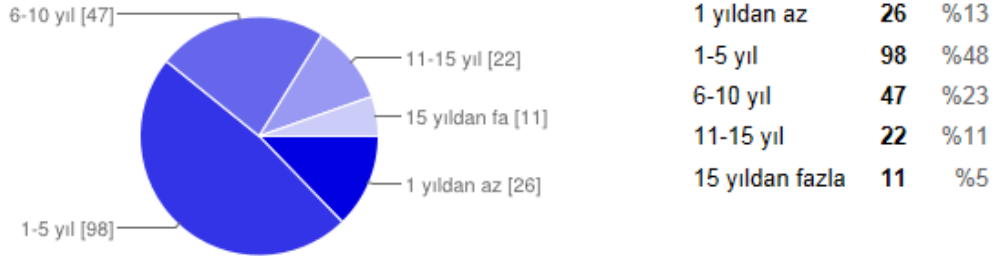


Şekil 8: Örneklem Grubunun Eğitim Durumu Dağılımı ve Yüzdesi

Araştırmaya katılan çalışanların buldukları işyerindeki çalışma süreleri ile ilgili dağılım Şekil 4.7'de gösterilmiştir. Ankete katılan çalışanların 26 (%13)'sü 1 yıldan az, 98 (%48) 'i 1-5 yıl arası, 47 (%23)'si 6-10 yıl, 22 (%11)'si 11-15 yıl, 11 (%5)'i 15 yıldan fazla süredir buldukları şirkette çalışmaktadır. Ankete katılanlar

arasında 1-5 ve 6-10 aralığı çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu sonuçlar bize örgüt kültürüne aşina olmuş örneklemlemlere sahip olduğumuzu göstermektedir.

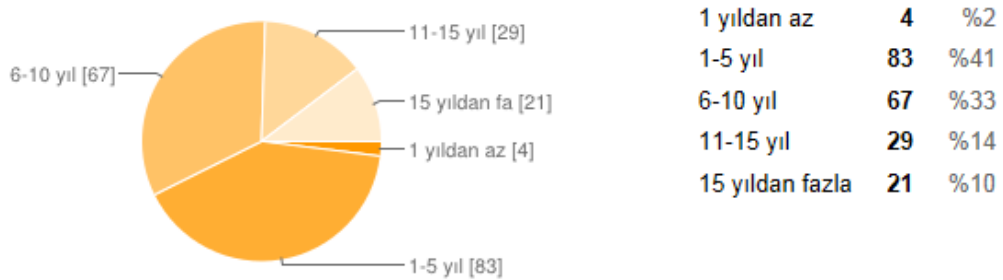
Bu İşyerinde Çalışma Süreniz



Şekil 9 : Örneklem Grubunun Mevcut Şirketlerindeki Çalışma Süresi Dağılımı ve Yüzdesi

Araştırmaya katılan kişilerin kaç yıldır iş hayatında olduklarına yönelik dağılım Şekil 4.8'de gösterilmiştir. 204 katılımcıdan 4 (%2)'ü 1 yıldan az, 83 (%41)'ü 1-5 yıl, 67 (%33)'si 6-10 yıl, 29 (%14)'ü 11-15 yıl, 21 (10)'i 15 yıldan fazla süredir iş hayatındadır. Bir önceki şekilde olduğu gibi 1-5 yıl ve 6-10 yıl aralığı ağır basmıştır. Bu da örneklem grubumuzun çalışma hayatını tanımış kişilerden oluştuğunu göstermektedir.

Kaç Yıldır İş Hayatındasınız



Şekil 10: Örneklem Grubunun İş Hayatında Bulunma Süresi Dağılımı ve Yüzdesi

4.5.Güvenilirlik

Araştırma modelinde tercih edilen ölçekler daha önce bilimsel araştırmalarda kullanılmış olsa dahi ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri istatistiksel araştırma kapsamında oldukça önemlidir. Araştırmanın analizi kısmında yapacağımız güvenilirlik analizi, ölçümlerin tekrarlanması sonucunda ortaya çıkan kararlı sonuçları işaret eder. Güvenilirlik analizi bir yandan da tesadüfi hatalardan arındırılmış bir ölçeğin kullanılmasını sağlar. Ancak ölçeğin güvenilir olması tek başına onun geçerli olmasını sağlamaz (Altındağ 2011, 96).

Yapılan saha araştırması kapsamında SPSS 17 programı kullanılarak güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine öncelik verilmiştir. Bu kapsamda, tüm ölçeklerdeki değişkenlerin tamamının yer aldığı genel bir güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Toplam 58 adet değişkenin yer aldığı bu analize önemli güvenilirlik katsayısı olarak kabul edilen Cronbach'ın Alpha katsayısına bakılmıştır. Tüm ölçeğin Alpha değeri 0,937 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4: Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
,937	58

Nunnali'nin güvenilirlik analizi konusuna yaptığı araştırmalarda sosyal bilimlerdeki eşit değer 0,700 olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada kullanılan ölçek 0,937'lik güvenilirlik katsayısıyla eşik değerinin bir hayli üzerinde yer almış ve ankete katılanların aynı doğrultuda ve sorulara anlayarak cevap verdikleri anlaşılmıştır. Bununla birlikte araştırma kapsamında herhangi bir bilimsel açığa yer vermemek için her bir alt faktör kendi içerisinde güvenilirlik analizine tabii tutulmuştur. Bununla ilgili tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 5: Croanbach Alpha Değerleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Croanbach Alfa Değerleri
Örgütün Yapısal Karakteri	5	,827
Yeniden Yapılanma Eğilimi	4	,809
Şirketin Anahtar Özellikleri	5	,751
Nepotizm	8	,843
Mobbing	24	,970
Çalışan Performansı	12	,964

Tabloda görüldüğü üzere tüm alt faktörlerin güvenilirlik oranları 0,751 ile 0,970 arasında değişmektedir. Güvenilirlik analizi anket yöntemi kullanılarak yapılan araştırmalarda en önemli yapıtaşdır. Bunun nedeni, anket soruları oluşturulurken sistematik tasarım hataları dışındaki tüm bireysel ve rastlantısal hataları ayıklayıp ölçekten çıkarmaya veya ölçeği iptal etmeye yardımcı olmaktadır. Güvenilirlik analizi sonuçlarının bu denli yüksek çıkmasını müteakiben faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Böylece güvenilir olduğu kanıtlanan her bir alt bölümün kendi içerisinde ne kadar geçerli ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

4.6.Faktör Analizi

Faktör Analizi, ölçülmesi amaçlanan niteliklere ait yapının araştırmanın ölçeği ile ölçüldüğünde ne şekilde gerçekleştiğini tayin etmek amacıyla kullanılmaktadır. Araştırma ölçeğimizin tek veya çok faktörlü olduğunu ve yapı geçerliliği faktör analizi ile araştırılmıştır (Altındağ 2011, 98).

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler üzerinde bir boyut azaltma tekniği olan faktör analizi uygulandığında ortaya çıkan sonuçlar başlangıç verileriyle tutarlı çıkmıştır. Öncelikle her bir beklenen alt boyutun ilgili değişkenleri analize dahil edilmiş ve faktör yapıları oluşturulmuştur. Bu alt boyutlara faktörler atanırken her bir değişkenin en az 0,500'lük faktör yükü aldığı ve 1 rakamına en yakın olduğu değerler baz alınmıştır. Bununla birlikte ölçeğin yapısal geçerliliğini gösteren bir değer olan Kaiser-Mayer-Olkin yöntemi kontrol edilmiştir. Kaiser-Mayer-Olkin ölçeğiyle alakalı değerlendirme tablosu aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6: Kaiser-Mayer-Olkin Geçerlilik Değerleri

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 \leq KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO \leq 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO \leq 0.60$	Zayıf
$0.60 \leq KMO \leq \dots$	Kötü

Bu bağlamda ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek ve alt faktör sayısını belirlemek için yine Spss paket programı ile bir boyut azaltma analizi olan faktör analizi kullanılmıştır. Örneklem geçerliliğini en keskin şekilde ölçen değer olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,804 olarak tespit edilmiştir. Tablo 'te görüldüğü gibi KMO değeri geçerlilik açısından iyi seviyededir.

Tablo 7: KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem ölçümü (Örgütün Yapısal Karakteri)	,804
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem ölçümü (Şirketin Anahtar Özellikleri)	,735
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem ölçümü (Yeniden Yapılanma Yönelimi)	,780
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem ölçümü (Nepotizm)	,803
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem ölçümü (Mobbing)	,946

İlk olarak örgütün yapısal karakterini ölçen sorular değerlendirilmiştir ve 0,707 ile 0,819 arasında tek bir faktör üzerinde faktör yükleri dağılmıştır. Bu durum tüm soruların bir bütün olarak algılanıp aynı konuyu ölçtüklerini göstermektedir. Yine aynı şekilde yeniden yapılanma yönelimi 0,772 ile 0,856 arasında değişen faktör yükleri almıştır. Bu dört soru az önce olduğu gibi tek bir faktörde toplanmıştır. Ölçeklerin beklenen doğrultuda tek bir faktörde toplanması veya daha önceden

tahmin edilen faktör sayısına bölünmesi alıntı yapılarak kullanılan ölçeklerin uluslararası geçerliliğini göstermektedir.

Tablo 8: Bileşen Matrisi (Örgütün Yapısal Karakteri Faktörü)

	Değişken	
	Faktör 1	
Çalışanlarımız, yönetim kurulunu ve patronu memnun etmek için değil, müşteriler için çalışmalıdırlar.	,707	
Kurumumuzdaki örgütsel değerlerin, korumacı bir yapıdan üretici bir yapıya dönüşmesi önemlidir.	,791	
Çalışanların iş tanımlarının genişletilmesi ve çok boyutlu hale gelmesi daha geniş bir alanda performans sergileyebilmeleri için önemlidir.	,736	
Yöneticilerin rolü emredici kişiden yönlendirici kişiye dönüşmelidir.	,819	
Örgütte çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanmalıdır.	,813	

Örgütün Yapısal Karakteri soruları tek bir faktörde toplanmış ve tüm sorular 0,500 üzerinde değer almıştır. Böylece bu bölümdeki soruların bir bütün olarak algılandığı ve soruların anlaşılır olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile, Değişim Mühendisliği içerisinde önemli bir yer teşkil eden kurumun üretici bir yapıya dönüşmesi, daha esnek bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve çalışanlar için iş tanımlarının çok boyutlu hale getirilmesi anketi dolduranlar tarafından tek bir başlık olarak ele alınmıştır.

Tablo 9: Bileşen Matrisi (Şirketin Anahtar Özellikleri)

		Değişken	
		1	2
Şirketin anahtar özellikleri	1. Her zaman müşteri odaklı olarak işe başlanır.	,707	
	2. Hızlı hareket edilir.	,861	
	3. Risk alınır.	,863	
	4. Süreçte hatalar kabullenilir.	,826	
	5. Kısa sürede tamamlanmaz.		,983

5 sorudan oluşan Şirketin Anahtar Özellikleri faktörü 2 farklı değişkene ayrılmıştır. İlk dört soru aynı faktörde toplanırken, beşinci soru 0,500 üzeri değer almasına rağmen ikinci faktörde kalan tek soru olmuştur. Ancak tek sorulu bir faktör

kabul edilemez. Bu sebeple bu soru araştırma kapsamından çıkarılmıştır. “Kısa sürede tamamlanmaz” şeklindeki sorunun ankete takılanlar tarafından anlaşılammış veya farklı yorumlanmış olması muhtemeldir.

Tablo 10: Bileşen Matriksi (Nepotizm)

		Değişken	
		1	2
Nepotizm	1.Şirketimizde çalışanlar, her zaman yüksek mevkide bir akraba veya bir arkadaşına ihtiyaç hissederler.		,777
	2.Amirler yüksek seviyedeki yöneticilerle ilişkisi olan astlardan korkar.		,895
	3.Sadece aile bağlarından dolayı terfi veya ödül alan çalışanlar bu işyerinde olumsuz etki yapar.	,566	
	4.Yöneticilerin arkadaşları veya tanıdıkları hakkında konuşurken her zaman dikkatliyimdir.		,630
	5.Akraba kayırmacılığı uygulayan işletmelerde aile uyumsuzlukları, iş sorunları olur.	,837	
	6.Üst yönetici yakınları ve akrabalarının istihdamına izin veren kurumlar akraba ve yakın olmayan kaliteli insanların işletmeye cezp edilmesi ve elde tutulması konularında zorlanacaklardır.	,868	
	7.Üst yönetici yakınları ve akrabalarının istihdamına izin veren kurumlar,alınan bu kişiler yetersiz çıktığında onların işten çıkarılmasında veya rütbe indirilmesinde zorlanacaklardır.	,876	
	8.Yüksek seviyedeki yöneticiler, arkadaş ve tanıdıklarının işten çıkarılmasında veya rütbe indirilmesinde zorlanacaklardır.	,866	

Nepotizm ile ilgili sorular 2 değişkene bölünmüştür. 1.,2. ve 4. Sorular Nepotizm Vurgusu faktörünü, 3.,5.,6.,7., ve 8., sorular ise Nepotizmin Olumsuz Etkileri faktörünü oluşturmuştur. İlk faktörde mevcut şirketle alakalı durum tespit edilmeye çalışılırken, ikinci faktörde nepotizm olgusuyla ilgili genel algı sorgulanmaktadır. Bilindiği üzere nepotizm kurumsal firmalarda bir zafiyet olarak

isimlendirilirken, aile şirketlerinde ise çok tercih edilen bir yönetim tekniği olarak uygulanmaktadır.

4.7.Korelasyon Analizi

Korelasyonu, istatistikte iki rassal değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirten kavram olarak açıklayabiliriz. İki değişken arasındaki birlikteliği ve bu birlikteliğin yönünü belirlemek için en sık kullanılan istatistik yöntemi korelasyon analizidir. Doğrusal ilişkileri ortaya koyan bu analiz, doğrusal olmayan bir ilişkide anlamlı çıkmayabilir. Değişik pozisyonlar için, değişik korelasyon katsayıları geliştirilmiştir. Korelasyon sebep-sonuç ilişkisi göstermez. Bu sebeple bağımlı bir değişkenle bağımsız bir değişken arasında yapılabildiği gibi, birden çok bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi tespit etmekte kullanılabilir. Korelasyon kat sayısı bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkinin hem yönünü hem büyüklüğünü belirtir, bir değişimin diğer bir değişimi ne kadar etkilediğini gösterir. Korelasyon katsayısı (-1) ile (+1) arasında bir değer olmaktadır. Katsayı pozitif olduğunda direkt yönlü doğrusal bir ilişki olduğunu gösterirken, negatif yönlü olduğunda da ters yönlü doğrusal bir ilişkiyi işaret eder. Katsayı (0) olduğunda araştırmada kullanılan değişkenlerin doğrusal bir ilişkisi olmadığını gösterir (Nakip 2013, 348).

Tablo 11: Korelasyon Analizi

	Örgütün Yapısal Karakteri	Yeniden Yapılanma Yönelimi	Şirketin Anahtar Özellikleri	Nepotizm Vurgusu	Nepotizmin Olumsuz Etkileri	Mobbing	Çalışan Performansı
Örgütün Yapısal Karakteri	1 0 204	,643** 0 204	,516** 0 204	-0,019 0,79 204	,308** 0 204	-0,091 0,197 204	,513** 0 204
Yeniden Yapılanma Yönelimi	,643** 0 204	1 0 204	,397** 0 204	,265** 0 204	,514** 0 204	0,048 0,498 204	,320** 0 204
Şirketin Anahtar Özellikleri	,516** 0 204	,397** 0 204	1 0 204	-0,027 0,703 204	,154* 0,027 204	0,019 0,787 204	,607** 0 204
Nepotizm Vurgusu	-0,019 0,79 204	,265** 0 204	-0,027 0,703 204	1 0,703 204	,422** 0 204	,385** 0 204	-0,04 0,57 204
Nepotizmin Olumsuz Etkileri	,308** 0 204	,514** 0 204	,154* 0,027 204	,422** 0 204	1 0 204	0,013 0,856 204	,157* 0,025 204
Mobbing	-0,091 0,197 204	0,048 0,498 204	0,019 0,787 204	,385** 0 204	0,013 0,856 204	1 0,243 204	-0,082 0,243 204
Çalışan Performansı	,513** 0 204	,320** 0 204	,607** 0 204	-0,04 0,57 204	,157* 0,025 204	-0,082 0,243 204	1 0,243 204

Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizi tablosuna bakıldığında, örgütün yapısal karakteri faktörü çalışan performansı ile orta düzeyde bir karşılıklı ilişkiye sahiptir (0,513). Bu bilgiyi detaylandırmak gerekirse örgütün yapısal karakteri faktörü ile çalışan performansı faktörü diğer faktörler araştırma kapsamı dışında tutulduğunda birbirleri üzerinde etkilidir. Diğer bir deyişle işletmenin yapısal karakteri içerisindeki çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanması, çalışanların yönetimi değil de müşterileri mutlu etmek için çalışmaları, çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir. İkinci faktör olan yeniden yapılanma yönelimi ile çalışan performansı arasında 0,320'lik korelasyon tespit edilmiştir. Olağanüstü sonuçlara yönelik performansın önemi, eski kuralları ve geleneklerin

yıkılması için olan çaba, yeni bilgi teknolojilerinin kreatif kullanımı, çalışan performansını düşük düzeyde de olsa pozitif etkilemektedir. Diğer bir bağımsız değişken olan şirketin anahtar özellikleri çalışan performansı ile karşılıklı ve güçlü bir ilişki içerisindedir (0,607). Her zaman müşteri odaklı olarak işe başlanması, hızlı hareket edilmesi, risk alınması ve bu süreçte ortaya çıkan hataların kabul edilmesi çalışanları olumlu yönde motive edeceğinden dolayı performansı arttıracaktır.

Araştırmanın önemli bölümlerinden birisi olan nepotizm faktörü incelendiğinde korelasyon değerlerine bakıldığında (0,040 ve 0,157) değerler ile çalışan performansı arasında çok düşük bir etkileşim tespit edilmiştir. Bununla birlikte, üç sorudan oluşan nepotizm vurgusu faktörü beklendiği üzere negatif yönlü bir eğilim göstermiştir. Korelasyon değerinin çok düşük olmasından dolayı doğrudan anlam vermek yanlış olabilir. Yine de çalışanların nepotizm vurgusuna olan bakış açıları negatif bir tutum içermektedir. Günümüzün en büyük sorunlarından biri olan mobbing araştırma kapsamında çalışan performansı ile ilişkilendirilememiştir. Bunun iki nedeni olabilir. Anketi dolduran çalışanlar soruları tam olarak okuyup anlayamamış olabilirler. Ancak ilk ihtimal güvenilirlik ve geçerlilik testlerindeki yüksek değerler sebebiyle elemine edilmiştir. İkinci ve gerçekleşmesi kuvvetle muhtemel ihtimal anketin gerçekleştirildiği şirketlerde mobbing uygulamalarına rastlanmamasıdır.

Unutulmamalıdır ki, ortaya çıkan korelasyon değerinin negatif yönlü olması, ölçekte sorulan soruların anlaşıldığı ancak bu sorunun yaşanmamasından dolayı son olarak yaşadıkları sorunların mobbing olarak tanımlandığını bilmeyen veya ankette yer almasını istemeyen çalışanların bu doğrultuda sorulara cevap verdiği düşünülebilir. Özetle altı farklı bağımsız değişkenin çalışan performansı ile karşılıklı etkileşimlerinin incelendiği korelasyon analizi kapsamında sadece üç faktörü çalışan performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Bunların arasında örgütün yapısal karakteri ve şirketin anahtar özellikleri orta düzeyde, yeniden yapılanma yönelimi ise düşük düzeyde çalışan performansını etkilemektedir. Nepotizmin her iki faktörü ve mobbingin çalışan performansı ile karşılıklı olumlu bir etkileşimi bulunmamaktadır.

Korelasyon analizi karşılıklı ilişkileri gösteren bir analizdir. Tüm faktörlerin aynı anda çalışan performansını etkileyip etkilemediğini ancak çoklu korelasyon modeli ile ölçebiliriz. Bunun için korelasyona dahil edilen tüm bağımsız değişkenler, bağımlı değişkenle olan çalışan performansı üzerinde korelasyon analizi kullanılarak ölçümlenecektir.

4.8.Regresyon Analizi

Regresyon analizi, iki yada daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analizdir. Sadece bir değişkenin kullanıldığı analizlere tek değişkenli regresyon, birden fazla değişkenin kullanıldığı analizlere çok değişkenli regresyon analizi denir. Regresyon analizi değişkenler arasında bir ilişkinin varlığını tespit etmek ve bir ilişki varsa ilişkinin gücü hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla kullanılır. Analiz aşağıdaki tabloda detaylı olarak belirtilmiştir.

Tablo 12: Regresyon Analizi

Faktör	β^*	Standart Hata	β	t	Sig.
Örgütün Yapısal Karakteri	,316	,082	,302	3,869	,000
Yeniden Yapılanma Yönelimi	-,080	,083	-,077	-,965	,336
Şirketin Anahtar Özellikleri	,391	,052	,480	7,550	,000
Nepotizm Vurgusu	,011	,053	,014	,206	,837
Nepotizmin Olumsuz Yönleri	,021	,057	,025	,368	,713
Mobbing	-,047	,043	-,066	-1,105	,270
$R^2 = ,430$			F Değeri = 24,748		

*: Standartize edilmiş beta

Çalışan performansı üzerinde değişim mühendisliğinin, nepotizmin ve mobbingin etkilerinin incelendiği bir çoklu regresyon modeli kurulmuştur. Burada çalışan performansı dışındaki her unsuz bağımsız değişken olarak çalışmada yer almıştır. Dikkat çekici noktalardan bir tanesi, değişim mühendisliğinin kendi içerisinde üç alt faktöre (Örgütün yapısal karakteri, yeniden yapılanma yönelimi ve şirketin anahtar özellikleri), nepotizm ise iki alt faktöre ayrılmıştır. Mobbing ölçeği ise tek bir ana faktör olarak araştırmadaki yerini almıştır. Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında ,000 anlam düzeyinde sadece iki değişim mühendisliği alt faktörünün çalışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi olduğu

görülmüştür. Bunlardan ilki örgütün yapısal karakteri, ikincisi de şirketin anahtar özellikleridir. Değişim mühendisliğinin üçüncü alt faktörü olan yeniden yapılanma yönelimi, nepotizm ve mobbing faktörleri ile birlikte anlamsız çıkmıştır. Korelasyon analizinde hiçbir etkisinin olmaması değişim mühendisliğinin ilk alt faktörü olan örgütün yapısal karakteri ve şirketin anahtar özelliklerinin çok güçlü bir şekilde çalışan performansını etkilediğini ve diğer unsurları gölgede bıraktığını göstermektedir. Modelin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesi olan determinasyon katsayısı 0,430 (%43) olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile örgütün yapısal karakteri ve şirketin anahtar özellikleri değişkenleri çalışan performansındaki değişimlerin %43'ünü açıklamaktadır. Regresyon modelinde üzerinde durulması gereken konulardan bir diğer de her ne kadar beta ve t değerleri düşük çıkmış olsa da mobbing faktörünün negatif yönlü eğilim göstermesidir. Anketi dolduran yöneticilerin mobbing kavramına olumsuz açıdan baktıkları ve çalışan performansını negatif etkileyeceğini düşünmeleri yüzünden normalde pozitif olması gereken değer negatif yönlü çıkmıştır. Mobbing ölçeğinin soruları okuyucular tarafından dağınık bir şekilde cevaplandırıldığı için bu durum ortaya çıkmış olabilir. Bu aynı zamanda çalışanların gerçek fikirlerini söylemeye çekindiklerini gösteren bir ipucu olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, araştırma hipotezleri kapsamında anlamlı çıkması beklenile bağımsız değişkenlerin sadece iki tanesi çalışan performansını etkilemektedir. Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda özellikle mobbing ölçeğinin sorularının çalışanlar tarafından hiçbir kaygı duyulmadan ve yöneticilerden çekinmeden cevaplandırılmasını sağlamak gerekmektedir aksi takdirde sonuçlar rakamlara yanıltıcı olarak yansiyabilir.

SONUÇ

Bu yüksek lisans çalışmasında değişim mühendisliği, nepotizm ve mobbingin çalışan performansı üzerindeki etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Özellikle içinde bulunduğumuz yüzyılda modern yönetim tekniklerinin ön planda olduğu, şirketlerin, firma ve çalışan performansını arttırmak için yenilikçi girişimler denediği, şirketlerin içerisinde bulunduğu dinamik piyasada çekirdek bir rekabet avantajı sağlamaları büyük önem kazanmıştır. Örgütlerin kendi içerisinde daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilebilmesi için değişim mühendisliği adı da verilen yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkmış; bununla birlikte çalışanların moralini negatif yönde etkileyecek nepotizm (akraba kayırmacılık) ve mobbing uygulamalarının varlığı tespit edilerek yöneticiler tarafından sistem dışına çıkartılmaları sağlanmaktadır. Örgütsel yapıdaki bu değişiklikler ülkeye, kültüre, örgüt iklimine ve yönetim biçimine bağlı olarak şirketin en az kaynak ile en çok işi yapabilecek bir alt yapıya kavuşmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, nepotizm uygulamalarını etkili bir şekilde kullanabilmek konusunda ve Türk Ceza Kanunu'na da bir suç olarak giren mobbingin önlenmesi konusunda yeni stratejiler keşfetmelidirler.

Araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin sadece ikisi anlamlı çıkmıştır. Anlamlı çıkmasını beklediğimiz ilişkiler kadar aralarında ilişki çıkmayan ya da anlam kazanmayan hipotezlerin de bilim dünyasında büyük katkıda bulunduğunu söylemek gerekir. Örneğin bu çalışmada nepotizmin çalışan performansına ne olumlu ne olumsuz bir etki oluşturmuştur. Nepotizmin tüm çalışanlar tarafından işe alım ve yükselmede çok doğal bir kriter olduğu inancını desteklediği görülmektedir. Özetle, nepotizm tüm çalışanlar tarafından çok doğal olarak karşılanmaktadır. Her örgütte bir kısım çalışanın da bu yöntemle işe girdiği varsayılırsa kimse nepotizm gerçeğini reddedememektedir. Özellikle aile şirketlerinin ayrılmaz bir parçası olan nepotizm sorunu uzak gelecekte de varlığını sürdürmeye devam edecektir. Araştırma sonucu anlamsız çıkan diğer bağımsız değişken mobbing, anket yoluyla değerlendirilmesi çok zor olan bir konudur. Anket doldurma kaygısı, işten çıkartılma tehdidi, iş yerindeki stres gibi unsurlar anketi dolduran çalışanların gerçek bilgi vermesini engelleyebilmektedir. Bu nedenle bilim dünyasının, sosyal bilimler

kapsamında özellikle sosyoloji ve psikolojinin bu alandaki çalışmalarında daha radikal teknikler kullanılması gerekmektedir. Bunların arasında canlı gözlem metodu veya sanal laboratuvar ortamı uygulamaları kullanılabilir. Diğer bir etkili gözlem yolu ise çalışanları arasına çift yönlü bir ajan dâhil etmektir.

Çalışanların şirketlerinden çok müşteri memnuniyetine ve müşterinin ihtiyaçlarına yönelik çalışmak onların performansını arttıran bir durumdur. Çalışanlar bu şekilde, yaptıkları işe değer kattıklarını hissetmekte ve motive olmaktadır. Müşterinin ihtiyaçlarına odaklanan bir çalışma çalışanların motivasyonunu arttırdığı gibi kendi uzmanlık alanları dışında da çalışmasını sağlayabilir. Çalışanların yaptıkları işin kapsamından daha fazla uzmanlık alanına hakim olmalarını ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Daha faydalı olduğunu görmek ve aldığı sorumluluklardan fazlasını veya daha farklı sorumlulukları almaya yönelik kendi yetkinliğini fark eder ve bu da yaptığı işin kalitesini arttırır. Çünkü çalışan kendisinin ve yapabileceklerinin farkına varır.

Günümüz iş hayatında geleneksel tarzda olarak adlandırabileceğimiz emredici tarzda yöneticiler çalışanlar için bir yüküdür. Bu yönetim tarzları çalışanın kendisini daha fazla baskı altında hissetmesine ve demotive olmasına sebep olmakta, çalışanın yaptığı işin kalitesini düşürmesine yol açmaktadır. Ayrıca çalışan kendisine verilen yeni görevleri gerçekleştirmede çekingen davranmaktadır. Özgüveni zedelenen çalışanın bu tarz bir yönetici ile iletişim kurması da çok zordur. Bunun yerine işin nasıl yapılacağına, sorun anında nasıl çözüm bulunacağına yol gösteren bir yönetici çalışanın yolunu açmakta ve motivasyonunu yükseltmektedir. Yönlendirici bir yönetici beraberinde çalışanların işi sahiplenmelerini ve işi daha hızlı öğrenmelerini sağlamış olur. Çalışan sıkıntılarını, ortaya çıkan sorunları, düşünce ve önerilerini yöneticileriyle rahatça paylaşabilecek ve böylece sağlıklı iletişim kurmuş olacaktır.

İnsanların, çalışma şekillerinin, günlük alışkanlıkların değiştiği bir dünyada şirket kültürlerinin değişmesi ve yeni dünyaya ayak uydurması kaçınılmazdır. Bu değişime ayak uyduramayan veya ayak uydurmamak için direnen şirketler çalışanlarının motivasyonunu ve performansını düşürmektedir. Örgüt kültürünün korumacı bir yapıdan üretici bir yapıya dönüşmesi çalışan performansını olumlu etkilemekte, kuruma uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Özellikle katılımcıların

yaş dağılımının 26-35 arasında yoğunlaştığı araştırmada şirketlerin genç çalışanların üretici yapısına ayak uydurması gerekmektedir.

Rekabet piyasasında şirketlerin en büyük ihtiyaçlarından biri hızdır. İşlerin kısa sürede tamamlanması şirketler için olduğu kadar çalışanların performansı için de gereklidir. Hızlı şekilde aksiyon alabilmek, başladığı işin sonucunu kısa sürede elde edebilmek çalışanların performanslarını olumlu etkilemektedir. Çalışanların risk alabilmek konusunda özgür bırakılması şirketler için her zaman faydalı sonuçlar doğurmayabilir. Ancak çalışanların risk alabileceği algısına sahip olması üretkenliklerine ve dolayısıyla performanslarına olumlu yansımaktadır. Şirketlerin kendi içerisinde eğitim departmanlarıyla veya uzman kurumlardan destek alarak, sağladığı eğitimler artık işletmelerin doğal süreci olarak ilerlemektedir. Şirketlerin sürekli eğitim programlarına ihtiyacı açıkça görülmektedir. Çalışanların bu eğitimlerle çalıştığı kurumun kendisine yatırım yaptığını görmesi örgüt bağlılığını arttırmakta, bu da performansında olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Araştırmadan elde ettiğimiz bulgular ışığında, yöneticilere verilebilecek öneriler şu şekildedir;

- Kurumun yöneticileri, tüm çalışanlara müşteri odaklı olarak hareket etmelerini ve gerektiği durumda risk almalarını bir şirket manifestosu olarak kabul ettirebilirlerse çalışan performansı üzerinde üst düzey bir artış sağlayabilirler. Araştırmanın sayısal kısmında da kanıtlandığı gibi, çalışanların hızlı hareket etmesi, çalışanların hata yapmaları durumunda yöneticilerin bunu hoşgörüyle karşılamaları her zaman performans artırıcı bir yöntem olmuştur.
- Çalışanların yöneticilerinden ziyade müşteri odaklı çalışmalarını ve bu sayede kendilerini geliştirebilmeleri kendi performansları üzerinde doğrudan etkilidir. Aynı zamanda yöneticiler emredici bir kişi olarak değil de, yönlendirici bir kişi olarak görülürlerse çalışanların yaptıkları işin kalitesini sürdürme performansı artmaktadır.
- Çalışanların iş tanımlarının önceden belirlenmesi, genişletilmesi ve çok boyutlu hale getirilmesi personel güçlendirme açısından çok önemli bir

kriterdir. Bu sayede mesleki becerileri artmakta ve yeni görevlere uyum sağlama performansı artış göstermektedir.

- Kurumdaki örgütsel değerler geleneksel yapıdan daha üretken bir yapıya dönüştürülürse çalışanların daha fazla sorumluluk alacağı ve kuruma daha bağlı olacakları varsayılmaktadır.

Araştırmadan elde ettiğimiz sonuçlara dayanarak akademisyenlere şu önerilerde bulunulabilir:

- Finans sektöründe gerçekleştirilen bu çalışma örneklem kitlesi açısından ülke çapında genişletilirse daha genellenebilir sonuçlara ulaşmak da mümkün olacaktır. Ayrıca finans sektörünün dışında kalan diğer alanlarda da bu deneysel çalışma uygulanabilir.
- Anketlerin doldurulması sırasında özellikle sosyal bilimlerde görülen en önemli sistematik hatadan kaçınılmaya çalışılmıştır. Bu alanda ölçmek istediğimiz konuyu çalışanlara sorduğumuzda kaygı ve korku nedeniyle çalışanlar düşündükleri gibi cevaplamayabilir. Bu konuda kendilerini önceden bir bilgi verilmiş, bu çalışmanın tamamen akademik bir amaca hizmet ettiği vurgulanmış, isim soyisim gibi bilgiler zorunlu bilgi olmaktan çıkarılmıştır. Böylece ölçülmek istenen daha objektif bir yöntemle ve nokta atışı sorularla değerlendirilmiştir.
- Gelecekte yapılacak araştırmalar için en nemli tavsiye kullanılacak ölçeklerin Türkiye’de şirketlerin faaliyet gösterdiği ekonomik ve kültürel yapıya uyumunu test etmeleri olacaktır. İşletme yazınında en çok kullanılan ölçekler ağırlıklı olarak Amerikan menşelidir. Bu nedenle ölçeklerin adaptasyonu sağlanırken bir ön örneklem grubu belirlenmeli ve keşifsel faktör analizleri yapılmalıdır. Bu sayede yapılacak araştırmaların elde edeceği sonuçlar daha güvenilir olacaktır. Ayrıca, Türkiye’de uygulanan ölçekler şirket izinleri ve bilgi hırsızlığı kaygıları nedeniyle nesnel olarak gerçekleştirilememektedir. Bu sorunun giderilmesi için özel danışmanlık merkezlerinden destek alınmalı veya anketleri objektif bir şekilde doldurabilme potansiyeli olan çalışanlara erişilmelidir.

Araştırmanın Hipotezleri

(H₁) = “Değişim mühendisliği uygulamalarının çalışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.”

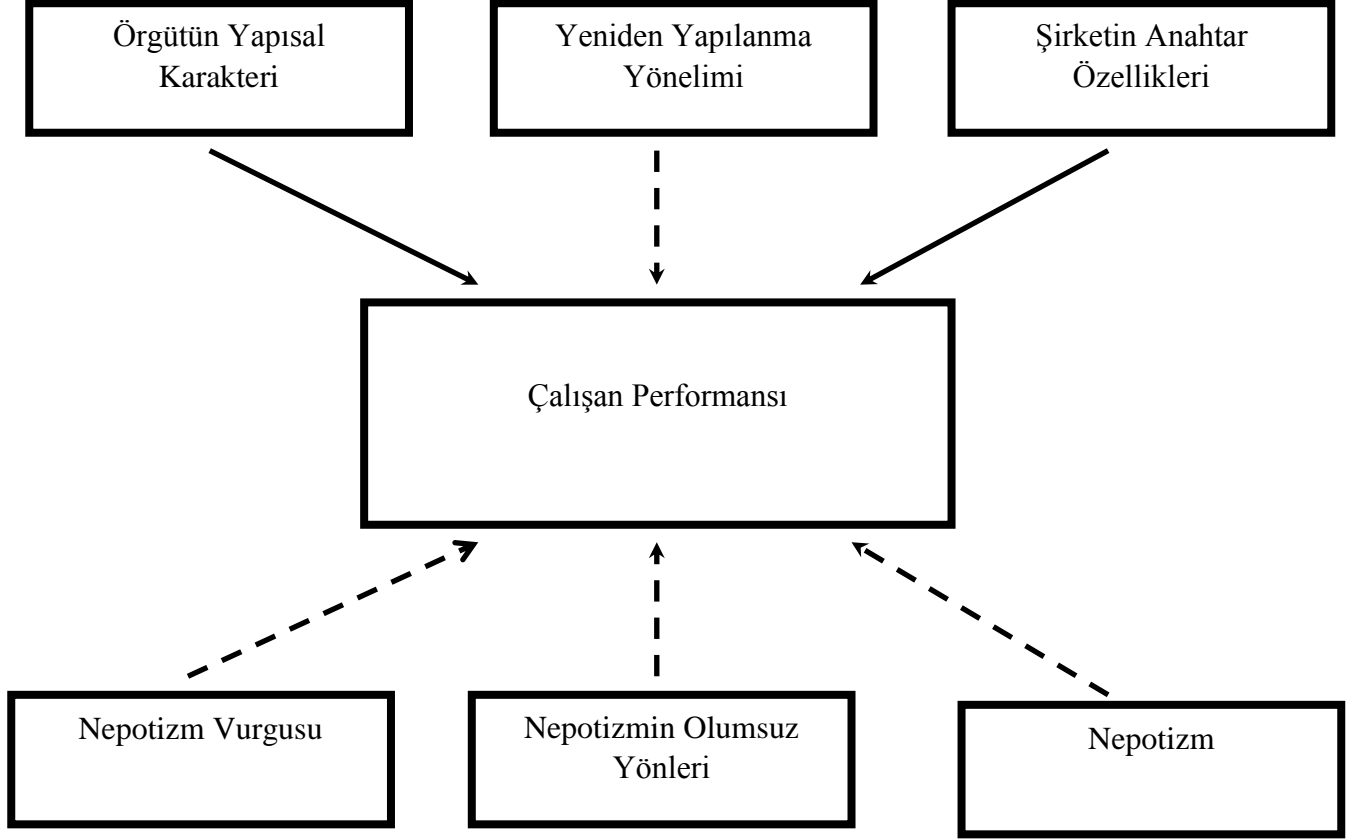
(H₂) = “Nepotizm çalışan performansını azaltmaktadır..”

(H₃) = “Mobbing çalışan performansını doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir.

Çalışanların müşteri odaklı çalışabilmeleri, geniş bir alanda çalışabilmeleri gibi özellikleri çalışanların performans düzeyini arttırmakta olduğu görülmektedir. Şirketlerin performans ölçülerinde çarpıcı gelişmelere gitme eğilimlerinin çalışan performanslarına olumlu bir etkisine rastlanmamıştır. Çalışanların değişim kavramından korkması, işlerini ve mevcut düzenlerini kaybetme kaygısı bunun en önemli sebebidir. Şirketlerin hızlı hareket edebilme, risk alma, hataların kabul edilebilirliği gibi özellikleri çalışanların işlerine ve örgüte bağlılığını artırırken, bu durum performans düzeylerinde ciddi artışlar olmasını sağlamaktadır. Bu sonuçlara dayanarak (H₁) hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan kişiler nepotizmin olumlu bir kavram olmadığını fark etseler de, bu kavrama alışmış ve akraba kayırma durumunu artık doğal bir olay olarak karşılamaktadırlar. Bu durum da (H₂) hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir.

Mobbing ispat edilmesi zor ve psikolojik bir kavramdır. Mobbingi uygulayan tarafın inkar etmesi ihtimali ve mağdurun mobbing gördüğünü söylemesi sebebiyle işini kaybetmekten korkması ankete katılanların da mobbing sorularına gerçeği yansıtmayan cevaplar vermiş olabileceği ihtimalini doğurmaktadır. (H₃) hipotezinin desteklenmiyor olması da bu durumun yaşandığını göstermektedir.



KAYNAKÇA

- Akkar, A., **Meslek Liseleri Yönetici ve Öğretmenlerinde Psikolojik Yıldırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2010
- Aksu, A., **Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Değişim Mühendisliği ve Uygulanabilirliği Üzerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999
- Aksu, A., **Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt No: 15, Sayı: 2, 2000, 37-48
- Alkan, E., **Yıldırma (Mobbing) Davranışlarının Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Tükenmişliği Üzerinde Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011
- Altındağ, E., **İşletmelerde Süreçlerin Yeniden Yapılanmasında Performans Ölçümünün Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005
- Altındağ, E., **Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011
- Arslan, T., **Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- Asunakutlu, T., Avcı, U., **Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt no:15, Sayı:2, 2010, 93-109

- Ayaz, D., **Akademik Ortamda Mobbing: Yakın Doğu Üniversitesi Üzerine Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013
- Aydın, H., (2012) **Arap Baharı ve Suudi Arabistan**, II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu, Kahramanmaraş Sürçü İmam Üniversitesi, 32-40
- Bayrak, A., **Banka Yöneticilerinin Yeniden Yapılanma Sürecine Yönelik Algılarının Belirlenmesi ve Beklentileri ile Karşılaştırılmasını Kapsayan Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2011
- Bingöl, B., **İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007
- Büte, M., **Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(1), 2011, 383-404
- Büte, M., **Nepotizm ve İş Tatmini İlişkilerinde İş Stresinin Aracı Rolü Var mıdır?**, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 29, 2011, 175-184
- Çakır, B., **İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişime ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009
- Çarıkçı, İ., Yavuz, H., **Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt No: 2, Sayı: 10, 2009, 47-62

- Dağcı, A., **Değişim Mühendisliği ve Banka Yöneticilerinin Değişim Mühendisliğine Bakış Açıları Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004
- Diken, A., Erdirençelebi, M., (2013) **Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıklarındaki Etkisi**, 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 59-71
- Dursun, E., **Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007
- Ekiz, V., **İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010
- Elalmış, A., **Çalışma Hayatı ve Organizasyonlarda Değişim, Değişim Yönetimi ve Değişim Yönetimi Üzerinde Örnek Bir Uygulama, Lafarge Türkiye Çimento Grubu**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008
- Erdem M., Meriç, E., **Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme**, Journal of Educational Sciences Research, Cilt No:2, Sayı: 2, 2012, 141-154
- Güler, E., **Değişim Mühendisliğinde Proje Planlama Araçları ve Simülasyon Uygulaması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010
- Hammer, H., Champy, J., **Değişim Mühendisliği**, Çeviren Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997
- İyiişleroğlu, S., **Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

- Karakale, B., **Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011
- Karavardar, G., **İş Yaşamında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırmaya Direnç Gösteren Kişilik Özellikleri İle İlişkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009
- Karşlıoğlu, G., **İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011
- Kılıç, T., **Mobbing (İşyerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- Kılınç, Z., **Örgütlerde Sessiz Tehlike- Mobbing'in Çalışanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010
- Kocakahyaoğlu, K., **Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Kıyaslama (Benchmarking) ve İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Yaklaşımları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2008
- Koçak, S., **Değişim Mühendisliği ve Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001
- Kwaky, E., Nor, K., Nor, G., **Nepotism And Tribalism In Teams: An Initial Invertigation**, Africa Journal Of Business Management, Cilt No: 4, Sayı:16, 2010, 3508-3512
- Mizrahi, R., **Çalışma Hayatında Mobbing İle Mücadele Yöntemleri**, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt no: 5, Sayı: 2, 2013, 443-452

- Nakip, M., **Pazarlama Araştırmalarına Giriş**, Seğkin Yayıncılık, Ankara, 2013
- Ölmez, Y., **Değişim Mühendisliği ve İşletme Performanslarına Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008
- Özcan, N., **Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik:Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011
- Polat, O., Pakiç, I., **Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz**, Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, Cilt no:3, Sayı: 4, 2012, 211-217
- Polat, S., **Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri İle İşyerlerindeki Mobbingi Algılama Düzeyleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013
- Puth G., Walt L., **Culture Change Or Reengineering: A Case Study Of Employee Perceptions Preceding A Major Imminent Change**, African Journal Of Business Management, Cilt no: 6, Sayı:47 , 2012,11626-11634
- Sabina, G., Mariana, P., **Design of New Industrial Systems Integrated On The Competitive Market and The Re-engineering - Risk Correlations**, Cilt no:12, sayı:1, 2011, 89-92
- Saraç, E., **İş Ortamında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Çalışanlar Üzerinde Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011
- şengün, İ., **Aile şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011

- Tayyar, S., **İşletmelerde Psikolojik Yıldırma ve Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008
- Temizel, Y., **Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri**, Adalet Dergisi, Sayı: 45, 2013, 188-223
- Tınaz, P., **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Çalışma ve Toplum Dergisi, Cilt no:4 Sayı: 11, 2006,13-28
- Tunçer, P., **Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt No: 32, Sayı: 1,2013, 373-406
- Yalnız, E., **Değişim Mühendisliği ve Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- Yavuz, H., **Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007
- Yıldırım, M., **Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt No: 11 Sayı: 2, 2013, 353-380
- Yılmaz, A., **İnformel İlişki Şekillerinin Kurumsal Yapılara Yansımaları**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007
- Yılmaz, E., **Hasta Memnuniyeti Odaklı Değişim Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2010

EKLER

Ek 1. Anket Formu



Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programına bağlı olarak yürütülmekte olan “**Değişim Mühendisliği, Nepotizm ve Mobbingin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri**” isimli araştırmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; Değişim mühendisliği ve nepotizmin, mobbing ve çalışan performansı üzerinde etkilerini elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Merve EKMEKÇİ

Araştırma Sorumlusu: Merve EKMEKÇİ mervekmekci@hotmail.com
Araştırma Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ erkutaltindag@gmail.com

Faaliyet Alanının Sınırları: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası	
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :	
Ünvanı/Statüsü : <input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Orta Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Uzman <input type="checkbox"/> Personel	
Çalıştığı Departman : <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe - <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları- <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama - <input type="checkbox"/> Diğer	
Yaşı : <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üzeri	
Cinsiyeti : Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>	
Eğitim Durumu : <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksekokul	
<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora	
Bu İşyerinde çalışma süresi : <input type="checkbox"/> 1 yıldan az- <input type="checkbox"/> 1-5 yıl- <input type="checkbox"/> 6-10 yıl- <input type="checkbox"/> 11-15 yıl- <input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla	
Kaç Yıldır İş Hayatındasınız : <input type="checkbox"/> 1 yıldan az- <input type="checkbox"/> 1-5 yıl- <input type="checkbox"/> 6-10 yıl- <input type="checkbox"/> 11-15 yıl- <input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla	

Aşağıdaki soruları okulunuzun mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
Değişim Mühendisliği	1	2	3	4	5	6	7
Çalışanlarımız, yönetim kurulunu ve patronu memnun etmek için değil müşteriler için çalışmalıdırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumuzdaki örgütsel değerlerin, korumacı bir yapıdan üretici bir yapıya dönüşmesi önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Çalışanların iş tanımlarının genişletilmesi ve çok boyutlu hale gelmesi daha geniş bir alanda performans sergileyebilmeleri için önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticilerin rolü emredici kişiden yönlendirici kişiye dönüşmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örgütte çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Süreçlere olan eğilim, örgütsel sınırlardan daha önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olağanüstü sonuçlara yönelik performans önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eski kuralları ve gelenekleri yıkmak için bir istek vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni bilgi teknolojilerinin yaratıcı kullanımı önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Her zaman müşteri odaklı olarak işe başlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hızlı hareket edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risk alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Süreçte hatalar kabullenilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kısa sürede tamamlanmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepotizm	1	2	3	4	5	6	7
Şirketimizde çalışanlar, her zaman yüksek mevkide bir akraba veya bir arkadaşına ihtiyaç hissederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amirler yüksek seviyedeki yöneticilerle ilişkisi olan astlardan korkar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sadece aile bağlarından dolayı terfi veya ödül alan çalışanlar bu işyerinde olumsuz etki yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticilerin arkadaşları veya tanıdıkları hakkında konuşurken her zaman dikkatliyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akraba kayırmacılığı uygulayan işletmelerde aile uyumsuzlukları, iş sorunları olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üst yönetici yakınları ve akrabalarının istihdamına izin veren kurumlar akraba ve yakın olmayan kaliteli insanların işletmeye cezp edilmesi ve elde tutulması konularında zorlanacaklardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Üst yönetici yakınları ve akrabalarının istihdamına izin veren kurumlar, alınan bu kişiler yetersiz çıktığında onların işten çıkarılmasında veya rütbe indirilmesinde zorlanacaklardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yüksek seviyedeki yöneticiler, arkadaş ve tanıdıklarının işten çıkarılmasında veya rütbe indirilmesinde zorlanacaklardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobbing	1	2	3	4	5	6	7
İşiniz için gerekli olan bilgi, doküman ve materyallerin sizden saklandığı oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sizinle kırıcı şekilde alay edildiği oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler verildi mi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Almanız gereken görev ve sorumlulukların sizden esirgendiği oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sizinle ve özel yaşantınızla ilgili iftira ve söylentiler üretildiği oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Özel toplantı, piknik vb. etkinliklere (iş arkadaşlarınız tarafından) davet edilmeme durumu yaşadınız mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şahsınız veya özel hayatınızla ilgili çirkin yorumlar yapıldığı oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şahsınıza yönelik olarak sözlü tacizde bulunulduğu oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gülünç durumlara düşürüldünüz mü?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşten ayrılmanız için açıkça olmasa da baskı yapıldı mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hata ve sakarlıklarınızın sık sık yüzünüze vurulduğu oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorularınıza ve iletişim kurma çabalarınıza sessiz kalınarak veya düşmanca davranılarak karşılık verildiği oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma ve çabalarınızın değersiz görüldüğü ve önemsenmediği oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Görüş ve önerilerinizin önemsenmediği ve göz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ardı edildiği oldu mu?							
Cinsiyetinizden dolayı haklarınızın ve fikirlerinizin değersiz görüldüğü ve önemsenmediği oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaşınızdan dolayı haklarınızın ve fikirlerinizin değersiz görüldüğü ve önemsenmediği oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etnik kökeninizden dolayı haklarınızın ve fikirlerinizin değersiz görüldüğü ve önemsenmediği oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İnançlarınızdan dolayı haklarınızın ve fikirlerinizin değersiz görüldüğü ve önemsenmediği oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Memleketinizden (doğduğunuz yerden) dolayı haklarınızın ve fikirlerinizin değersiz görüldüğü ve önemsenmediği oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ayak işleri yapmaya zorlanarak istismar edildiğiniz oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çok çalıştığınız için (iş arkadaşlarınızdan) tepki aldınız mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorumluluğunuzda olan işlerin sizden alınarak, daha düşük pozisyonda kişilere verildiği oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başkalarının yanında sizinle aşağılayıcı ve onur kırıcı şekilde konuşuldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bulduğunuz ortamda görmezden gelinerek, yokmuşsunuz gibi davranıldığı oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorularda işinizdeki performansınızı değerlendirerek kendi kendinize not vermeniz istenmektedir. Bu ölçekte; (1) Çok düşük, (2) Düşük, (3) Biraz Düşük, (4) Orta, (5) Biraz Yüksek, (6) Yüksek, (7) Çok Yüksek seçeneğini temsil etmektedir.							
Çalışan Performansı	1	2	3	4	5	6	7
Yaptığım işin miktarını sürdürme performansım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaptığım işin kalitesini sürdürme performansım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sözlü iletişim performansım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yazılı iletişim performansım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorumluluk alma ve eyleme geçme performansım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mesleki beceri (ustalık) ve uygulama performansım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumun politika ve prosedürlerine uyma performansım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşleri planlama ve örgütleme (düzenleme) performansım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bana verilen yeni veya farklı görevlere uyum sağlama performansım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumda çalışan diğer kişilerle geçinme performansım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurum dışındaki paydaşlarla ilişki başarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlara nezaret etme performansım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ek 2. Araştırma Ölçeğinde Yer Alan Değişkenler ve Yazınsal Kaynakları

DEĞİŞKENLER	KAYNAK
Değişim Mühendisliği	Hammer ve Champy (1997)
Nepotizm	Büte (2011)
Mobbing	Tayyar (2008)
Çalışan Performansı	Gürkanlar (2010)

Kaynaklar

Büte, M., Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt No:15, Sayı:1, 2011, 383-404

Gürkanlar, E., Esnek Çalışma Saatlerinin Kadın Çalışanların Sosyal Roller ve Çalışma Performansı Üzerine Etkileri: Akdeniz Üniversitesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2010

Hammer, H., Champy, J., Değişim Mühendisliği, Çeviren Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997

Tayyar, S., İşletmelerde Psikolojik Yıldırma ve Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008

ÖZGEÇMİŞ

11 Ekim 1990 tarihi İstanbul ili Fatih ilçesi doğumluyum. İlköğretim ve Liseyi İstanbul'da tamamladıktan sonra lisans eğitimi Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde yaptım ve 2011 yılında mezun oldum. Ekim 2011'den Ağustos 2014 tarihlerine kadar Allianz Yaşam ve Emeklilik şirketinde görev aldım.

Aday: Merve Ekmekci