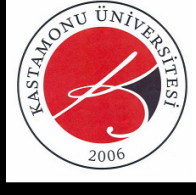


Kastamonu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi



Kastamonu University
Journal of Economics and
Administrative Sciences
Faculty

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ

**İKTİSADİ VE İDARİ
BİLİMLER FAKÜLTESİ
DERGİSİ**

KASTAMONU UNIVERSITY

**JOURNAL OF ECONOMICS
AND ADMINISTRATIVE
SCIENCES FACULTY**

Cilt: 3	No: 2	Ay Yıl: Ocak 2014	Vol:3	Issue: 2	Month Year: January 2014
ISSN: 2147-6012					
Bu Dergi Ebsco, ASOS ve ARAŞTIRMAX tarafından taranmaktadır. This Journal is indexed by Ebsco, ASOS and ARAŞTIRMAX.					
Sahibi Prof.Dr. Seyit AYDIN Rektör	Owner Prof.Dr. Seyit AYDIN Rector				
Genel Yayın Yönetmeni Prof.Dr. Yaşar AKTAŞ Dekan	General Publishing Manager Prof.Dr. Yaşar AKTAŞ Dean				
Editör Prof.Dr. Yaşar AKTAŞ	Editor Prof.Dr. Yaşar AKTAŞ				
Editör Yardımcısı Yrd.Doç.Dr. Serkan DİLEK	Assistant to Editor Assistant Prof.Dr.Serkan DİLEK				
Lisan Editörleri Yrd Doç.Dr. Gülten KÜÇÜKBASMACI Okutman Mustafa Öztürk AKÇAOĞLU Okutman Mehmet BOLLUK Okutman Hayati TABAN	Language Editors Assistant.Prof .Dr. Gülten KÜÇÜKBASMACI Lecturer Mustafa Öztürk AKÇAOĞLU Lecturer Mehmet BOLLUK Lecturer Hayati TABAN				
Danışma Kurulu/ Advisory Board					
Prof.Dr. Yaşar AKTAŞ	Kastamonu Üniversitesi				
Prof.Dr. Fatma DOĞRUEL	Marmara Üniversitesi				
Prof.Dr. Suut DOĞRUEL	Marmara Üniversitesi				
Prof.Dr. Osman Zekayi ORHAN	İstanbul Gelişim Üniversitesi				
Prof.Dr. Mümin ERTÜRK	İstanbul Arel Üniversitesi				
Prof.Dr. Nurdan ASLAN	Marmara Üniversitesi				
Prof.Dr. Uğur Selçuk AKALIN	Marmara Üniversitesi				
Prof.Dr. Gülsüm AKALIN	Marmara Üniversitesi				
Prof.Dr. Koray BAŞOL	İstanbul Arel Üniversitesi				
Prof.Dr. Sinan BAYRAKTAROĞLU	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi				
Prof.Dr. Suat OKTAR	Marmara Üniversitesi				
Prof.Dr. Ercan EREN	Yıldız Teknik Üniversitesi				
Prof.Dr. Yusuf SÜRMEK	Karadeniz Teknik Üniversitesi				
Prof.Dr. Bayram ÇOŞKUN	Muş Alpaslan Üniversitesi				
Prof.Dr. Sudi APAK	İstanbul Beykent Üniversitesi				
Prof.Dr. Tuncay Asuna KUTLU	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi				
Prof.Dr. Sema KALAYCIOĞLU	Işık Üniversitesi				
Doç.Dr. İlhan AKSOY	Ondokuz Mayıs Üniversitesi				
Doç.Dr. Nuray TERZİ	Marmara Üniversitesi				
Doç.Dr. Hüsamettin İNANÇ	Dumlupınar Üniversitesi				
Doç.Dr. Ercan TAŞKIN	Dumlupınar Üniversitesi				
Doç.Dr. Mahmut ZORTÜRK	Dumlupınar Üniversitesi				
Doç.Dr. Mehmet Serhat YILMAZ	Kastamonu Üniversitesi				
Doç.Dr. Uğur ÖZGÖKER	İstanbul Arel Üniversitesi				
Ass. Prof.Dr. Maciej MILCZANOWSKI	Information Technology University In Rszew				
Ass. Prof.Dr. Jose Ramos Pires MANSO	Universidade De Beira				
Doç.Dr. Kazım DEVELİOĞLU	Akdeniz Üniversitesi				
Doç.Dr. Kemal KANTARCI	Akdeniz Üniversitesi				
Doç.Dr. Ali GÖKSU	International Burch University				

Ass. Prof.Dr. Georgi MARINOV	University of Economics Varna
Sayının Hakemlerin / Reviewers of Volume 3.	
Prof.Dr. Nurdan ASLAN	Marmara Üniversitesi
Doç.Dr. Erol TURAN	Kastamonu Üniversitesi
Doç.Dr. Nuray TERZİ	Marmara Üniversitesi
Doç.Dr. Müge KART	Ankara Üniversitesi
Doç.Dr. Metin PİŞKİN	Ankara Üniversitesi
Yrd.Doç.Dr. Ercan ÖGE	İstanbul Aydın Üniversitesi
Yrd.Doç.Dr. İsmail METİN	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Yrd.Doç.Dr. Evrim ERDOĞAN	Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Yrd.Doç.Dr. Lütfi ŞİMŞEK	Namık Kemal Üniversitesi
Yrd.Doç.Dr. Ferudun KAYA	İzzet Baysal Üniversitesi
İletişim/ Contact	
Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı 37100 Kastamonu/ Türkiye Tel/Phone: +90 366 215 09 02 Faks/Fax: +90 366 215 22 08	
Bu dergi yılda iki defa yayınlanır	This journal is published two times in a year

TC. Kastamonu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Cilt 3. No:2
İçindekiler

Çalışma Hayatında İnsan Onuruna Karşı Psikolojik Şiddet Örneği Yrd.Doç.Dr. Abdülkadir ÇEKİN	Sayfa:5-22
Stairways To Hell: Historical interventionism as a truly roots of current global economic crisis Marco DJOGO and Tamara Starovlah DJOGO	Sayfa:23-32
Satın Alma Yönetimi, Teorik Bir Çalışma Yrd.Doç.Dr. Muharrem AVCI ve Cenk Murat KOÇOĞLU	Sayfa:33-47
Çalışanların Yaşam Doyumu, duygusal Zeka ve Ahlaki Olgunluk Düzeylerinin Üretim Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi Dr. Özgür GÜLDÜ	Sayfa:48-64
Yazım Kuralları	Sayfa:65-67

ÇALIŞMA HAYATINDA İNSAN ONURUNA KARŞI PSİKOLOJİK BİR ŞİDDET ÖRNEĞİ: MOBBING*

Abdulkadir ÇEKİN**

Özet:

Latince; psikolojik şiddet, baskı, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamlarına gelen mobbing, özellikle hiyerarşik yapılanmış ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik şiddet uygulamasıdır. Son dönemde sosyoloji ve hukuk başta olmak üzere çeşitli alanlarda disiplinlerarası çalışılan bir konu haline gelmiştir. Mobbing sözcüğü önceleri sadece çocukların birbiriyle olan zorbalık ilişkilerini tanımlamakta kullanılmasına rağmen, 1950-1960'lı yıllarda yapılan araştırmalar, mobbingin sadece çocuklar arasında yaşanmadığını, çalışma hayatında kişiler arasındaki ilişkilerde de var olduğunu ortaya koymuştur. Mobbing, insana, insan onuruna karşı duygusal bir saldırıdır. Yaş, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeden, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Bu makalede, çalışan bireylere karşı yapılan sistematik bir psikolojik şiddet örneği olarak mobbing ele alınmış ve konu; mobbing kavramı, süreci, aşamaları, türleri, ortaya çıkış nedenleri, tarafları, etkileri çerçevesinde ve insan onuru ile ilişkisi açısından değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş, Çalışma Hayatı, İnsan Onuru, Psikolojik Şiddet, Mobbing

JEL Kodu: J24

THE SAMPLE OF PSYCHOLOGICAL VIOLENCE IN WORKING LIFE: MOBBING

Abstract: Mobbing, which means psychological violence, pressure, harassment, annoyance or bother in Latin, is a kind of systematic and long term violence performed by more powerful individuals or groups to weak ones especially in hierarchical and weak controlled organizations. Lately, it has been interdisciplinary subject in some fields such as sociology and law. Although mobbing was just used to define the children's bullying behaviors formerly, the researches carried out in 1950-60's determined that mobbing had been not only among the children, but also among the workers during the work time. Mobbing is an emotional attack to human and human honor. Regardless of age, race, gender, it is aggressiveness aims to someone by means of harassment, annoyance or bullying behavior. In this article, mobbing was examined as a sample of psychological violence and it was evaluated from the points of mobbing concept, process, stages, types, reasons, sides, effects and its relation with human honor.

Keywords: Job, Working Life, Human Honour, Psychological Violence, Mobbing

JEL Code: J24

* Bu makale, 19-21 Nisan 2013 tarihleri arasında Diyanet İşleri Başkanlığı tarafından Konya'da düzenlenen "Hz. Peygamber ve İnsan Onuru" adlı sempozyumda bildiri olarak sunulmuştur.

** Yrd. Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi, acekin@kastamonu.edu.tr

Giriş

İş yaşamında kişilerarası ilişkilerdeki bazı durumlar çalışanları motive ederken, diğerleri çalışanlar üzerinde olumsuz ve yıpratıcı etkiler oluşturabilmektedir. Çalışanlar üzerinde sistematik baskı yaratmak, çalışanın iş performansını ve dayanma gücünü yok etmek amacıyla kullanılan yöntemlerden birisi psikolojik şiddet (mobbing) uygulamaktır.

Çalışanların moralini, motivasyonunu ve verimini düşüren, çalışma ortamını bozarak iş ikliminin bozulmasına neden olan psikolojik şiddet, örgütsel bir hastalıktır. Hemen hemen her iş ortamında yaşanabilen, yaşandığı halde görmezden gelinen veya önemsenmeyen psikolojik şiddet, aynı zamanda yönetsel bir sorundur. Psikolojik şiddet, toplum içerisinde somut olarak gözlemlenmeyen ama varlığı bilinen bir şiddet türüdür.

İnsanın olduğu her yerde, şiddet de var olmuştur. İnsanların, çevresini kontrol etme ve çevresine hakim olma istekleri, insanlık tarihi boyunca diğer türdeşleri ile savaşlar ve çatışmalar yaşamasına neden olmuştur. İnsanlar, bu isteklerini gerçekleştirebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmiş, çoğunlukla şiddet kullanmayı tercih etmişlerdir.

Şiddet farklı şekillerde kendini göstermekte, baskı, eziyet, korkutma, sindirme, öldürme, caydırma amaçlı davranışlar, toplumdan topluma farklılık göstermekle beraber, sürekli bir biçimde her toplumda yaşanmakta ve günlük yaşamın bir parçası olma özelliğini halen korumaktadır (Keleş ve Ünsal, 1996: 91). Günümüz insanı, dünyanın her yerinde şiddetin hızla tırmandığına ve kapsamının sürekli genişlediğine tanıklık etmektedir. Politika, spor, ekonomi, eğitim ve sosyal hayat başta olmak üzere, hemen hemen her alanda cereyan eden şiddet olaylarına medyada geniş yer verilmekte, şiddet içeren bu olaylar kitle iletişim araçları vasıtasıyla insanlara ulaştırılmakta ve küreselleşen dünyanın bu konuya ilgisi çekilmeye çalışılmaktadır.

Türkçe sözlükte şiddet, karşı görüşte olanları inandırma ve uzlaştırma yerine kaba kuvvet uygulamak şeklinde tanımlanırken, şiddet eylemi ise çevreyi sindirmek için girişilen hareket olarak açıklanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2005: 1752). Yıldırım'a (1998: 25) göre şiddet; yıkıcı, yok edici saldırganlığın bir biçimi olup, kişilere ya da nesnelere çeşitli boyutlarda zarar vermeyi içeren, güçlü, kontrolsüz, aşırı, birdenbire, toplu ya da bireysel görülebilen bir olgudur.

Dar anlamıyla şiddet, fiziksel şiddeti içerir. Fiziksel şiddet insanların bedensel bütünlüğüne karşı, dışarıdan yöneltilen sert ve acı verici bir edimdir. Şiddetin dar tanımıyla yetinmek ve sadece fiziksel şiddet üzerine odaklanmak, şiddet kavramına belli bir açıklık kazandırsa da bazı toplumsal gelişmelerin ve sistemlerin yol açtığı zararların göz ardı edilmesine neden olabilir (Ünsal, 1996: 32). Şiddeti genelde algılandığı gibi yalnızca fiziksel zarar ile açıklamak yeterli değildir. Bireyler ve toplumlar üzerinde yarattığı ruhsal ve duygusal etkileri de göz önünde tutmak gerekir. Şiddetin biçimlerine göre gözden geçirilmesinde, fiziksel, psikolojik, duygusal, sözel, cinsel, ekonomik ve daha pek çok davranış, şiddet biçimi olarak ortaya çıkmaktadır (Atman, 2003: 333). Şiddet, kimi zaman eylemden kaçınmayı veya eylemsizliği içerir. Bu bağlamda, türlü fiziksel saldırı, şiddet tanımı içinde değerlendirilirken, fiziksel olmayan tutum ve davranışlar, psikolojik şiddet kapsamında değerlendirilir (Tutar, 2004: 14-15).

Bu makalede, çalışanlara karşı yapılan sürekli ya da sistematik bir psikolojik şiddet örneği olarak mobbing ele alınmış ve konu; mobbing kavramı, süreci, aşamaları, türleri, ortaya çıkış nedenleri, tarafları, etkileri çerçevesinde ve insan onuru ile ilişkisi açısından değerlendirilmiştir.

1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Kavramı

Psikolojik şiddet (mobbing) kavramı, İngilizcede “mob” kökünden gelmektedir. Mob sözcüğü, kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk anlamındadır. Mobbing sözcüğü ise, çevresini kuşatma, topluca saldırma ya da sıkıntı verme anlamındadır (Tınaz, 2006: 7). Türkiye’de mobbing olgusu açıklanırken, iş yerinde duygusal şiddet, duygusal taciz, duygusal terör, psikolojik şiddet, iş yeri travması, iş yerinde duygusal saldırı, iş yerinde zorbalık, yıldırma vb. terimler tercih edilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 20).

Mobbing sözcüğü, ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından 1960’lı yıllarda kullanılmıştır. Lorenz bu sözcükle, büyük bir hayvanın tehdidine karşı, daha küçük hayvan gruplarından gelen karşı saldırıları isimlendirmiştir. Daha sonra bu terim, Peter Paul Heinemann tarafından çocuklardan oluşan küçük grupların, yine tek bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici davranışları tanımlamada kullanılmıştır (Tınaz, 2006: 8-9). Leymann, 1984’te İsveç’teki iş yerlerinde mobbing davranışını ilk defa tanımlarken, bu davranışların bir tür iş yeri terörü olduğunu vurgulamıştır (Çobanoğlu, 2005: 26-28) .

1988’de İngiliz gazeteci Andrea Adams, BBC’de yaptığı programlarla bu olguya kamuoyunun dikkatini çeken ilk isimdir. 1998’de Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino’nun hazırladığı “İş Yerinde Şiddet” adlı rapor, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yayınlanmıştır. Bu raporda, daha çok fiziksel şiddete yönelik davranışlar tartışılmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 1999’da yayınladığı raporda ise iş yerindeki şiddet, fiziksel ve psikolojik yönleri ile ele alınmıştır. Bu rapor ile iş yerindeki pasif ve psikolojik saldırılar, çalışanlara yönelik şiddet kapsamına dâhil edilerek, çalışanlara yönelik şiddetin kapsamı genişletilmiş ve konuya uluslararası boyutta dikkat çekilmiştir (Yücutürk, 2005).

Hirigoyen’e (1998: 61) göre psikolojik şiddet, bir kişinin kişiliğine, onuruna veya fiziki ve ruhsal bütünlüğüne zarar veren, kişinin işini tehlikeye sokan ya da çalışma ortamını bozan, her türlü davranış, sözü, eylemi, hareketi ve yazıyı kapsayan kötü niyetli bir girişimdir.

Psikolojik şiddet, kişi ve kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla, onların performanslarını ve dayanma güçlerini yok eden, insanı duygusal ve fiziksel olarak tükenmişliğe sürükleyen, yıpratıcı, korkutan, işten ayrılmaya zorlayan bir taciz şeklidir (Çobanoğlu, 2005: 22-33).

Psikolojik şiddet, hedef alınan kişinin, statüsünü ve değerini yok etmeye, onu örgütten uzaklaştırmaya yönelik kötü niyetli eylemler zinciridir (Baykal, 2005: 8) .

Ramage’ye (1996) göre psikolojik şiddet, yapısal işten çıkarmanın bir türüdür. Psikolojik şiddeti, yapısal işten çıkarmanın diğer türlerinden ayıran özellik ise psikolojik şiddetin işveren ile çalışan arasında değil, çalışan ile diğer bir çalışan arasında meydana gelmesidir. Yapısal işten çıkarma, çalışanın yaptığı sözleşmeyi, işverenin rolü ve sorumluluğu olmadan sonlandırmasıdır.

Psikolojik şiddet, geçici çatışmaları kapsamaz. Çatışma ve duygusal şiddet arasındaki fark, sıklık ve süredir. Örgütsel çatışma, genellikle sistemli ve organize değildir ve çatışmanın yönetimi ile kısa sürede ortadan kaldırılabilir. Psikolojik şiddet ise gizli, sistemli, organize ve uzun süreli davranışlarla ilgilidir (Tutar, 2004: 111).

2. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Süreci ve Aşamaları

Mobbing; rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman içinde acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı bir süreçtir. Bu süreç, devam etmesine izin verildiği

kadar sürdürülür. Kurban olarak seçilen bireye zarar verici bir uygulama şeklinde başlayan süreç, en ağır sonuca ulaşmadan önce, kendi içinde çeşitli aşamalarda da son bulabilir (Tınaz, 2006: 53). Mobbing uygulayıcısı, yönetimin sessiz kalması, mağdurun direnmeyerek pasif kalması durumlarında yaptığı eylemlere devam edebilmektedir. Tersine bir durumda mobbing uygulamaları sona erebilir.

Mobbing durağan bir süreç değildir, sürekli gelişen bir olaydır. Mobbingin gelişim evreleri ülkelerin kültürel farklılıklarına göre de değişiklikler arz etmektedir. Genel görüşe göre mobbing altı aşamada gelişir.

“Belirginleşmiş Çatışma Aşaması”nda varsayımsal olarak mağdur, herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmediğinden dolayı sürecinin bu aşaması henüz mobbing olarak değerlendirilmemektedir. Bu aşamada mobbingin ilk belirtileri olarak kabul edilebilecek çatışmaları tetikleyen kritik bir olay meydana gelir (Leyman, 1996: 171). Bu aşamada tartışmalar iş boyutundan çıkarak özel veya kişisel meselelere taşınırsa, çatışma belirgin bir hal almaya başlayarak, kısa bir süre içinde mobbing davranışına dönüşebilecektir (Çobanoğlu, 2005: 92).

“Mobbingin Başlaması ve Saldırgan Eylem Aşaması”nda saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir (Davenport vd., 2005: 21). Bu aşamada kurban, iş arkadaşlarının değişik davranışlarının nedenlerini merak etmeye ve şaşırmağa başlamıştır (Çobanoğlu, 2005: 92-93). Fakat zaman içinde söz konusu davranışlar, sistematik şekilde ve uzun süreli olarak devam edecek ve kurban üzerinde lekeleyici bir şekilde kullanılmaya başlanacaktır (Leymann, 1996: 171).

“İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülme Aşaması”na gelindiğinde kurban, iştahsızlık veya aşırı iştah gibi sağlık problemlerinin olduğunu fark eder. İşyerine, arkadaşlarına ve kendine güvenini yavaş yavaş kaybetmektedir. Çok sık bir şekilde uykusuzluk problemleri yaşamaya başlar. Bu aşamada mağdur kişisel gayreti ile çektiği sıkıntılara karşı çözüm arayışındadır. Eğer kurban olumsuz durumların değişmeyeceği kanaatine varırsa psikolojik yapısı daha da bozulacaktır (Çobanoğlu, 2005: 93).

“Yönetimin Devreye Girmesi Aşaması”nda mobbing resmi bir problem haline gelir (Leymann, 1996: 171). Bu aşamada yönetim; aktif ve pasif olmak üzere iki tür hareket tarzı sergileyebilmektedir. Aktif olarak müdahale ederse mobbing son bulur. Ancak yönetim, pasif kalmayı tercih ederse, bu durumda mobbing davranışları devam edecektir (Tınaz, 2006: 55).

“Kurbanın Psikolojik ve Fizyolojik Sağlığının Kötüleşmesi Aşaması”na gelindiğinde mobbinge maruz kalmaktan dolayı iyice yalnız kalan mağdur karşılaştığı sorunları çözebilmek için psikolog ya da psikiyatristten destek almaya çalışabilir. Fakat özellikle de yeterli eğitimden yoksun kişilerin yönetime hakim olduğu durumlarda, kişinin durumu hakkında yanlış yorumlar daha da artabilecektir (Davenport vd., 2005: 20).

“İşten Ayrılma Aşaması” mobbingin son aşamasıdır ve genellikle de işten ayrılma, kovulma, istifa etme/ettirilme, erken emekliliğe zorlanma ya da daha büyük travmatik olaylarla sonuçlanabilir (Çobanoğlu, 2005: 94). Bu evre sonunda işyerinden uzaklaşan/uzaklaştırılan kişi içinde bulunduğu toplumsal gruplardan da kendini soyutlayabilir.

3. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Türleri

İş yerlerinde iki tür psikolojik şiddetten bahsedilmektedir. Üst kademelerden alt kademelere veya alt kademelerden üst kademelere doğru yapılan mobbinge “dikey şiddet” denirken, eşit statüde bulunanlar arasında söz konusu olan mobbinge “yatay şiddet” adı verilmektedir.

3.1. Yatay Pozisyonda Psikolojik Şiddet (Mobbing)

Yatay mobbing, aynı pozisyonda çalışanlar arasında rekabet, kıskançlık, çekemezlilik gibi nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Örgüt yönetiminin yatay şiddette taraf olması, psikolojik şiddeti örgüt politikası haline getirebilir. Bu durumda mağdur sadece eşit statüdekilerle değil, aynı zamanda yönetim erkiyle de mücadele etmek durumunda kalır. Bu durum, mağdurun örgütsel izolasyonunu hızlandırır ve örgütsel süreçlere karşı yabancılaşmasına neden olur. Yatay mobbing, kıskançlık, korku vb nedenlerle rekabet ortamında kendi pozisyonunu garantiye almak için aynı pozisyon düzeyinde çalışanlara yapılan psikolojik bir istismar türü olarak tanımlanabilir (Devenpot vd., 2003: 29-30).

Yatay mobbingde kurban, kendisiyle aynı konumda bulunan iş arkadaşları diğer bir değişle akranları arasından seçilmiştir. Bir işyerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen yeni bir birey, kişiliği veya uzmanlığının özellikleri ile bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozabilir. Bu genellikle, başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan, duygularını ve heyecanlarını saklamasını bilmeyen bir bireydir. Bu nedenle iş ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan dolayı çok acı çekebilecektir. Bu tarz durumların genellikle yetki ve işlerin belirli bir düzende dağıtılmış olduğu geleneksel yapıdaki işyerlerinde gerçekleştirilebileceği söylenebilir (Tmaz, 2006: 127). Dikey şekilde gerçekleşen psikolojik şiddet, genellikle açık ve görünür bir şiddet olurken, yatay şekilde gerçekleşen psikolojik şiddet, dikey şiddet kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları psikolojik şiddeti kabul etmezler. Aksine bunu mağdurun iyiliği için, onu uyarmak için yaptıklarını söylerler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak gibi bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, mobbing uygulamalarını haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar (Tutar, 2004: 94).

3.2. Dikey Pozisyonda Psikolojik Şiddet (Mobbing)

Dikey mobbing yöneticilerin/üstlerin çalışanlarına doğru “yukarıdan aşağıya” ve tam tersi olarak da çalışanların, yöneticiler/üstlere doğru “aşağıdan yukarıya” yapılabilir.

Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey Mobbing; çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya kurbanı yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Yönetici konumundaki kişi, mevkiden kaynaklanan yetkisini istismar ederek olumsuz davranışlar sergileyebilir. Aynı şekilde bu olumsuz davranışlar, kişinin kendisini yüceltme ihtiyacından da kaynaklanabilmektedir. Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde sosyal imajın tehdit edilmesi durumu ortaya çıkabilecektir. Bu durumda amir her türlü şekilde astın çalışmasını engellemeye ve etkinliğini azaltmaya çalışabilir. Bazı durumlarda mobbing, bir çalışanın diğerlerinde olmayan bir özelliğine özenmesiyle de ortaya çıkabilir. Örneğin, yeni mezun bir çalışanın kendisinden daha az eğitilmiş bir şefle çalışmaya başlamasıyla mobbing durumu ortaya çıkabilecektir (Hirigoyen, 1998: 67). Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde de amir, o bireyi örgüt içindeki kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp endişe duyabilecektir. Genç çalışanlar, kariyerlerini geliştirmek amacıyla her türlü güçlüğü yenmeye hazır bireylerdir. Bu korkuyla hareket eden amir, örgüt için hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla genç astına karşı mobbing sürecini başlatabilir (Quine, 1999: 230).

Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey Mobbing; çalışanların üstlerine karşı aşağıdan yukarı doğru mobbing uygulaması olarak çalışma hayatında çok nadir görülen bir durumdur. Söz konusu yönetici, dışarıdan gelen, yönetim biçimi ve yöntemleri farklı olan biri ise ve çalışanlar yeni yöneticinin çalışma tarzına ayak uydurmak veya bunu değiştirmek için çaba göstermiyorlarsa zaman içinde çalışanlar yöneticiye karşı mobbing uygulayabilmektedirler. Ayrıca yönetici, çalışanların fikri alınmadan terfi ettirilmiş bir çalışma arkadaşı da olabilir. Bu karara karşı da

çalışanlar birleşip yeni yöneticiye cephe oluşturabilirler. Çalışanların hedefleri ve çalışma alanı tam olarak belirlenmediyse, yani yeni pozisyona atanan kişinin görevi, başka bir çalışanın görevi ile karışırırsa sorunun daha da büyümesine yol açabilir (Hirigoyen, 1998: 69).

4. Psikolojik Şiddet (Mobbing'in) Ortaya Çıkış Nedenleri

4.1. Mağdurun Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler

Mobbing, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm iş ortamlarında gerçekleşebilecek bir olgudur. Bu nedenle, mobbing mağduru olma riski herkes için geçerlidir. Adams (1992) ve Brodsky (1976) gibi bazı araştırmacılar örgütlerde yaşanan mobbingin örgütsel değil, kişisel özelliklerden kaynaklandığını ve işyerinde mobbingin kişilerarası ilişkilerden dolayı ortaya çıktığını ileri sürmektedirler (Vartia, 1996: 204). Öncelikle belirtilmesi gereken konu, mobbinge maruz kalan kişiler psikolojik rahatsızlığı olan, çalışmayı sevmeyen ve işten kaçan veya zayıf insanlar değildirler. Tam tersine mobbinge maruz kalmalarının nedenleri arasında belki de en başta, bu kişilerin başarılı, yaratıcı, zeki, aktif, kariyer hedefleri olan, işini seven, amirlerinin her istediklerini yaparak kendini kullanmaya izin vermeyen bir yapıya sahip olmaları gelebilir. Kısaca kurbanların yapılan baskılara ve otoriteye direnme gücü hedef seçilmelerine neden olabilir (Hirigoyen, 1998: 64; Westhues, 2002: 5).

Çeşitli araştırmalar sonucunda elde edilen mobbinge maruz kalanların genel karakteristiğini yansıtabilecek bireysel özellikler; fiziksel özellikleri, aksanları, cinsiyetleri, performansının ortalamadan yüksek veya düşük olması, gruptakilerden farklı olması, özel hayatının diğerlerinden farklı olması, mağdurun fiziksel engeli, örgüt içinde imtiyaz sahibi olması, milliyeti, kariyer veya mevkiisi, üstün bir duygusal zekâyâ sahip olması, diğerlerine göre daha genç veya yaşlı olması olarak sıralanabilir (Çobanoğlu, 2005: 24; Einarsen, 1999: 20; Zapf, 1999: 76, Baykal, 2005: 12, Devenport vd., 2003: 49):

4.2. Saldırgan/Saldırganların Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler

Mobbing uygulayıcılarının genel özelliklerini yansıtmak için Tınaz (2006: 57) mobbing uygulayıcılarını; kendilerini olduğundan üstün göstermek isteyen, ikiyüzlü hareket eden, astlarına zulüm edebilmek için, üstlerine karşı aşırı yaranmacı tavırlar sergileyen, onursuz ve sahtekâr tavırlı kişiler olarak tanımlamaktadır. Davenport, Schwartz ve Elliott'a (2003) göre mobbing uygulayanların sahip oldukları genel kişilik özelliklerini aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

Kötü Kişiliğe Sahip Olmak: Peck'in (2003) kötü kişilik teorisinde, kötü insanların kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürebilmek için başkalarının ruhsal gelişimini, güç kullanarak yok etmek istedikleri öne sürülmektedir. Kötü kişilikli mobbing uygulayıcılar için, kendileri dışındaki herkes değersiz kişilerdir.

Ayrıcalıklı Hak Sahibi Olduğuna İnanmak: Hornstein'in yazmış olduğu "Brutal Bosses and Their Prey (Merhametsiz Patronlar ve Onların Avları)" adlı kitabında örgüt hiyerarşisinde oldukları için güçlerini istedikleri gibi kullanabileceklerini sanan patronların "ilahi haklarından" söz edilmektedir. Bu ilahi haklara göre, mobbinge eğilimli yöneticiler, örgüt hiyerarşisinden kaynaklanan güçlerini istedikleri gibi kullanma ayrıcalığına sahip olduklarını düşünmektedirler. Çünkü onlara göre kendilerinin hesap vermesi gereken bir yer olmadığı gibi, diğerlerinin de şikâyetinde bulunabileceği bir makam yoktur. Bu çeşit davranışlar stresli ve yüksek verimlilik gereken ortamlarda daha çok öne çıkabilir. Yöneticilerin tek amacı buldukları mevkiyi korumaktır.

Narsist Kişiliğe Sahip Olmak: “Narsist kişilik bozukluğu” klinik olarak, sosyal özürsüz olan ve kendini, korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için elindeki gücü kullanmaya yetkili gören, gerçekten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli olarak diğerlerinden üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde ortaya çıkan zihinsel rahatsızlık olarak tanımlanmaktadır (Wyatt ve Hare, 1997: 223). Mobbingciler, başkalarının niyetlerinden aşırı derecede kuşkulama, hatta sürekli insanların kendi aleyhinde komplo hazırlığı içinde oldukları yönünde kuşku duymaktadırlar (Hosmer, 1995: 381). Narsistler, kendilerini ancak çok zeki ve üstün nitelikli kişilerin anlayabileceğini düşünürler; sadece bu kişiler ile ilişki kurup, dostlarını bu kişilerden seçmeye çalışırlar. Her narsist, çevresindekiler tarafından beğenilmeyi bekler; bunu hak ettikleri ve şahsına özel muamele gösterilmesi gerektiği inancındadırlar. Bekledikleri hayranlığı ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı acımasızdırlar. Başkaları onu hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa; aşırı bir öfke ve öç alma duygusu duyarlar. Yenilgi anında veya sonrasında subjektif değerlendirmeler ve yargı kusurları ile hareket ederler (Tınaz, 2006: 59-60).

4.3. Yönetim ve Liderlik Biçiminden Kaynaklanan Nedenler

Etik dışı davranışların normal karşılandığı, bazı değerlerin çoktan kaybolduğu kurumlar, mobbingin oluşması için ideal ortamlardır (Arpacıoğlu, 2005: 249). Diğer yandan, işverenler de iş yerlerinde yaşanan mobbingden sorumludurlar. Çünkü çalışanların görevlerini ve çalışma koşullarını işverenler belirler. Bu nedenle, örgüt içinde çalışma gruplarını ve ortamları belirleyen yönetimin, mobbing uygulamalarında tamamen masum olduğunu iddia etmek doğru olmaz. Bu konuda yönetimin yapması gereken şey; idari işlerde kişiler arası ilişkileri, insani yaklaşımlarla ele almasıdır (Crawford, 1997: 223).

Örgüt yönetiminde yapısalcı liderlik özelliğinin bulunmayışı mobbinge yol açabilir. Bazı örgütlerde mobbing, liderliğin veya yönetimin bir parçası olarak değerlendirilir ve bu tür örgütler daha çok otoriter liderlik biçimi ile yönetilmektedir (Einarsen, 1999: 21-22). Bazı örgütlerde mobbing yukarıdan aşağıya doğru yayılır ve yöneticinin terfi etmesini sağlayan bir yönetim anlayışı olarak kabul edilir. Bu tür dikta yönetimi, çalışanların inisiyatif kullanmalarını engeller. Bir örgüt içinde zorbalığa izin verildiğinde hem çalışanların onurları zedelenebilmekte hem de örgütün tam verimli çalışması tehdit altında girebilmektedir (Rayner, 1997: 179).

Mobbinge neden olabilecek kötü yönetim tarzının sahip olduğu özellikleri; aşırı şekilde sonuca yönelik yönetim anlayışı, fazlasıyla hiyerarşik bir yapı, açık kapı politikasının olmaması, yetersiz iletişim, yetersiz sorun çözme yeteneği ya da etkin olmayan çatışma yönetimi ve şikâyet prosedürlerinin olmaması, zayıf liderlik, yaygın günah keçiciliği zihniyeti, ekip çalışmasının yetersiz olması ya da hiç olmaması, farklılık yönetimi eğitiminin olmaması veya etkisiz olması şeklinde sıralamak mümkündür (Davenport vd., 2003: 47).

5. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Tipleri

Heinz Leymann mobbing davranış şekillerini inceleyerek, mobbing davranışlarının genel bir profilini ortaya koymak amacıyla 45 ayrı davranış biçimi belirlemiştir. Her mobbing durumunda aşağıda yer alan bütün davranışların hepsinin bulunması şart değildir. Ayrıca aşağıda yer alan davranışların ara sıra görülebilmesi de mobbing olarak yorumlanmamalıdır. Daha önce belirtildiği üzere belirli bir kişiyi hedef alarak, sistematik bir şekilde ve belirli bir zaman zarfında (en az altı ay) yapılan davranışlar mobbing kapsamı içinde tanımlanmaktadır. Leymann'ın tipolojisine göre gruplandırılan davranış şekilleri aşağıdaki gibidir (Davenport vd., 2003: 18-19):

Birinci Grup: Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

- Üst konumundaki kişiler tarafından astların kendini gösterme olanaklarının kısıtlanması,
- Konuşma anında sürekli olarak hedef kişinin sözünün kesilmesi,
- Birlikte çalışılan kişiler tarafından kendisini gösterme olanaklarının kısıtlanması,
- Mağdurun yüzüne karşı bağırılması ve yüksek sesle azarlanması,
- Yapılan işin sürekli olarak eleştirilmesi,
- Özel yaşamın sürekli olarak eleştirilmesi,
- Telefonla rahatsız edilme;
- Sözlü ve yazılı tehditler almak,
- Jest, bakış ve imalar yoluyla ilişkinin reddedilmesi.

İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırıları

- Çevredeki insanların mağdurla konuşmaktan kaçınması,
- Kişinin konuşma ve görüşme hakkından yoksun bırakılması,
- Kişiyi diğer çalışanlardan ayrılmış bir işyerinin verilmesi,
- Meslektaşlarının kişiyle konuşmasının yasaklanması,
- Kişiyi sanki orada değilmiş gibi davranılması.

Üçüncü Grup: İtibara Saldırıları

- Kişinin arkasından kötü şekilde konuşulması,
- Kişi hakkında asılsız söylentilerin çıkarılarak yayılması,
- Kişiyi gülünç durumlara düşürmeye çalışma,
- Kişinin herhangi bir özrü ile alay edilmesi,
- Kişiyi gülünç düşürmek için yürüyüşü, jestleri ya da sesinin taklit edilmesi,
- Kişinin dini ya da siyasi görüşü ile alay edilmesi,
- Kişinin özel yaşamı ile alay edilmesi,
- Kişinin milliyeti ile alay edilmesi,
- Kişinin özgüvenini olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması,
- Kişinin çabalarının yanlış ve küçültücü bir şekilde yargılanması,
- Kişinin alçaltıcı isimlerle anılması.

Dördüncü Grup: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları

- Kişiyi hiçbir özel görevin verilmemesi,
- Kişiyeye verilen işlerin geri alınması,
- Kişiyeye anlamsız işlerin verilmesi,
- Kişiyeye sahip olduğu yeteneklerden daha azını gerektiren işlerin verilmesi,
- Kişinin işinin sürekli olarak değiştirilmesi,
- Kişiyeye özgüvenini olumsuz yönde etkileyecek işlerin verilmesi,

- Kişiyi itibarını düşürecek şekilde, niteliklerinin dışındaki işlerin verilmesi.

Beşinci Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

- Kişinin fiziksel olarak zorlanacağı işleri yapmaya zorlanması,
- Kişiyi karşı fiziksel şiddet tehditlerinin yapılması,
- Kişinin gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanması,
- Kişiyi fiziksel zarar verilmesi.

6. Psikolojik Şiddetin (Mobbing'in) Tarafları

İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet süreci içinde; psikolojik şiddet uygulayanlar (saldırganlar/tacizciler), psikolojik şiddet mağdurları (kurbanlar) ve psikolojik şiddet izleyicileri olmak üzere üç temel rol (taraf) söz konusudur (Tınaz, 2006: 57).

6.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Uygulayanlar

Psikolojik şiddet uygulayanların kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda elde edilen verilere göre, genel olarak psikolojik şiddet uygulayan kişilerin güvensiz, kuşkucu, kinci, öfkeli ve kıskanç bir kişilik yapısına sahip oldukları belirtilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 35). Bunların yanında, psikolojik şiddet uygulayanların genellikle, kurnaz ve fırsatçı oldukları, hırslarının yeteneklerinden fazla olduğu ve bu nedenlerden dolayı sorumluluktan ve açıklıktan mümkün olduğunca kaçındıkları ifade edilmektedir (Baykal, 2005: 10).

Psikolojik şiddet uygulayanları, psikolojik şiddet uygulamaya iten nedenlerin başında insani ve etik değerlerden yoksunluğu gelmektedir (Çobanoğlu, 2005: 33). Bu nedenle toplumsal ve ahlaki değerlere bağlılığı yeterli düzeyde olmayan psikolojik şiddet uygulayıcıları, ahlak ilkelerine göre akla uygun kararlar verme konusunda yetersiz kalmaktadırlar. Ahlaki yetersizliklerden dolayı psikolojik şiddet uygulayıcıları, kendisinden zayıf kişilere karşı aşırı zalim, kendisinden güçlü kimselere karşı ise itaatkâr davranmaktadırlar (Tutar, 2004: 42).

Psikolojik şiddet uygulayıcıları genellikle sakin, ilgili, düşünceli ve her şeye hakim görünmek isterler. Kurbanların yüzüne karşı dostça davranırken, diğer taraftan fırsat yaratıp amirlerine rakiplerini tenkit ederek kurbanlarına karşı ikiyüzlü davranırlar. Başka bir ifadeyle kurbanına, işi hakkında olumlu konuşurken, üstlerine onun işe yaramadığını telkin etmeye çalışırlar (Baykal, 2005: 10).

Psikolojik şiddet konusunda yapılan başka bir araştırmada, psikolojik şiddet uygulayıcılarının insanları kontrol etmeye çalıştıkları, sürekli olarak rakiplerinin işlerini takip ederek, hatalarını bulmaya çalıştıkları belirtilmiştir (Baykal, 2005: 10).

6.2. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Mağdurları

İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet olayları, her çalışan için söz konusu olabilecek bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalara ortaya konduğu gibi psikolojik şiddet mağdurların homojen bir yapı oluşturmadıkları, kendi içinde kişilik özellikleri farklılık gösterecek şekilde alt gruplara ayrılacaklarını belirtmek mümkündür (Matthiesen ve Einarsen, 2001: 478). İşyerinde psikolojik şiddet uygulamalarına herkes maruz kalabileceği gibi dört farklı tipteki kişinin diğerlerine göre psikolojik şiddet kurbanı olma olasılığı daha yüksektir (Tınaz, 2006: 96-100):

Yalnız olan kişi: Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.

Diğerlerinden farklı olan kişi: Mobbing mağduru kişi bir şekilde diğerlerinden farklı, başkalarıyla kaynaşamayan, farklı tarzda giyinen, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir.

Başarılı bir kişi: Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yöneticinin takdirini kazanmış bir kişi, çalışma arkadaşları tarafından kolayca kıskanılabilir. Bu bireyin arkasından söylentiler çıkarılır, her türlü oyunlar oynanır ve hatta çalışması sabote edilebilir.

Yeni gelen bir kişi: Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla özelliklerinin bulunması, psikolojik şiddet mağduru olma riskini artırır.

Psikolojik şiddet mağdurları üzerinde yapılan araştırmalarda, mağdurların genellikle dürüst, doğru ve güvenilir, çalışkan ve nitelikli, kendilerini başkalarına beğendirme ihtiyacı içerisinde olmayan, özgüveni yüksek, kısmen yargılayıcı ama suçlayıcı olmayan, kişi ve olaylarla değil düşüncelerle uğraşmayı hedef seçen kişiler oldukları ifade edilmektedir (Tutar, 2004: 52). Bunların yanında çalıştıkları yere sadakatli, zeki, yaptıkları işle özdeşleşen, özgür karaktere sahip, yaratıcı bireylerin genellikle psikolojik şiddet hedefi haline geldikleri de ayrıca belirtilmektedir (Leymann ve Gustafsson, 1996: 251).

6.3. Psikolojik Şiddet (Mobbing) İzleyicileri

İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet uygulamalarına, çeşitli nedenlerden dolayı göz yuman kişiler “psikolojik şiddet izleyicisi” olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle bu tür kişilere “dolaylı mobbingci” adı da verilebilmektedir (Walter, 1993: 42). Sergiledikleri davranış tarzlarına göre psikolojik şiddet izleyicileri; diplomatik izleyici, menfaatçi izleyici, ilgili izleyici, bir şeye karışmayan izleyici ve son olarak da ikiyüzlü davranan izleyici olmak üzere 5 grup içinde sınıflandırılmaktadır (Tınaz, 2006: 110-112).

Diplomatik İzleyiciler, bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişilerdir. Bu izleyiciler genelde arabulucu rolü üstlenmelerinden dolayı herkes tarafından sevilen kişilerdir. Fakat alınacak kararlarda, fikirlerinin alınması başkalarının kıskançlığına neden olabileceğinden, dolayı nefret edilen kişi durumuna düşebilmektedirler. Bu tarz izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesi ile karşı karşıyadır.

Menfaatçi İzleyiciler, psikolojik şiddet uygulayıcıları ile işbirliği yaparak psikolojik şiddet uygulayanlara destek veren kişilerdir. Psikolojik şiddet uygulayanlara çok sadıktırlar. Bu tip izleyiciler psikolojik şiddet uygulayıcılarına adeta emir eri gibi davranırlar. Fakat bu özelliklerinin pek fark edilmesini istemezler. Kendisini güvenilir bir iş arkadaşı gibi göstermeye çalışsalar da amirlerinin bir başka kişiye psikolojik şiddet uyguladığını anladıkları zaman ona destek vermekten geri kalmazlar.

İlgili İzleyiciler, işyerinde psikolojik şiddetin yarattığı gergin havadan hoşlanmayan, bu nedenle de kurbanı yardım etmeye çalışan veya en azından bir çözüm üretme gayreti içinde olan izleyicilerdir.

Bir Şeye Karışmayan İzleyiciler, psikolojik şiddet uygulayanların aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalan ve belki de psikolojik şiddet davranışlarından zevk duyan kişilerdir. Bu sayede psikolojik şiddet davranışlarının devam etmesine göz yumarlar. Bu tip izleyiciler, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hoşlanmazlar.

İki Yüzlü Davranan İzleyiciler, görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimi oluştursalar da gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet eden kişilerdir. Bu tarz izleyiciler, sonunda psikolojik şiddete destek çıkarlar veya kendilerine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddederler. Bu tip izleyicilerin davranış tercihi, kendilerini sağlama alma yönündedir.

7. Psikolojik Şiddetin (Mobbing'in) Taraflar Üzerinde Yarattığı Olası Etkiler/Sonuçlar

7.1. Psikolojik Şiddetin Bireyler Üzerindeki Etkileri/Sonuçları

İşyerinde psikolojik şiddet davranışı, güç dengesizliğine, psikolojik şiddet sürecine, psikolojik şiddet uygulayıcılarının sayısına, davranışın türüne, şiddetine, örgütsel iklimin özelliklerine, mağdurun kişilik özelliklerine ve başa çıkma yöntemlerine bağlı olarak mağdur üzerinde önemli derecelerde psikolojik rahatsızlıklara neden olabilmektedir (Leymann ve Gustafsson,1996: 263-266).

Genel olarak araştırmalar, psikolojik şiddet olgusundan en fazla psikolojik şiddet mağdurlarının etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Psikolojik şiddete maruz kalma derecesi arttıkça, maruz kalınan etkiler de o derece artmaktadır (Aydemir, 2007: 101). Başka bir ifadeyle kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik şiddetin olası etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2006: 153). Bu aşamadan sonra mağdur duruma düşen kişilerin kendilerine olan güvenleri ve saygıları yok olmaya başlayacaktır (McMahon, 2000: 384).

Hoel, Faragher ve Cooper (2004); psikolojik şiddete maruz kalan kişilerin, fiziksel ve zihinsel olarak ciddi biçimde rahatsızlandıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, geçmişte psikolojik şiddet mağduru olanların, bunu bir daha yaşadıklarında, ilk defa yaşayanlardan daha ciddi şekilde zarar gördüklerini belirlemiştir.

Edelman ve Woodall (1997) tarafından yapılan araştırmada, psikolojik şiddetin birey üzerindeki etkileri; kendine güven kaybı (%44.2), kendine saygının azalması (%19.8), tükenmişlik (%21.5), stres (%37.2), fiziksel hastalıklar (%38.4) ve uzun dönemli psikolojik ve fizyolojik etkiler (%53.5) olarak sıralanmıştır (Coyne vd., 2000: 336).

Psikolojik şiddete maruz kalan bireyler, duygularını genellikle bastırdıkları için genellikle takıntılı, sinirli veya saldırgan olabilmektedirler (Davenport vd., 2003). Ayrıca daha az sıklıkta rastlanan ve daha ağır olgularda, psikolojik şiddete maruz kalmış bireylerde bir çeşit "Trauma sonrası stres bozukluğu" ortaya çıkabilmektedir (Tınaz, 2006: 155).

Özet olarak psikolojik şiddet davranışları karşısında bireylerin karşılaştıkları zihinsel ve davranışsal sorunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Deborah, 2001: 127): (1) Zihinsel Sonuçlar: Konsantrasyon bozukluğu, karmaşık düşünceler, özgüven kaybı, unutkanlık, sosyal fobiler. (2) Davranışsal Sonuçlar: Yalnızlaşma, aşırı dikkat, sinirlilik ve kıskırtma, madde bağımlılığı, sosyal yalıtım, düzensizlik, kendini suçlama, çocukluğa dönüş, melankoli, terk edilmişlik duygusu, yabancılaşma, iletişimde aşırı değişimler, sorumsuzluk, uyku sorunları.

7.2. Psikolojik Şiddetin Örgütler Üzerindeki Etkileri/Sonuçları

İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet uygulamalarının, psikolojik şiddete maruz kalan mağdurdan sonra, en fazla örgütsel yapıyı etkilediğini söylemek mümkündür. Psikolojik şiddetin örgütler üzerinde ne tür sonuçlar ortaya çıkardığına ilişkin kesin yargılar olmamakla birlikte; yüksek üretim maliyetleri, yüksek personel devir hızı, personelde motivasyon eksikliği gibi etkileri olduğu düşünülmektedir (Leymann, 1996).

Psikolojik şiddet olaylarının örgütlerde ortaya çıkardığı ilk sonuç, aşırı stresli örgütsel bir iklimin oluşmasıdır. İş ortamında aşırı stres, örgütün her düzeydeki çalışanı üzerinde baskı, bitkinlik ve yılgınlığa neden olabilmektedir (Tutar, 2004: 108). Bunlara bağlı olarak da örgüt performansında düşüşler yaşanabilmekte, işe devamsızlıklar, doyum ve motivasyon kayıpları ile iş gücü devrinde artışlar meydana gelebilmektedir.

Psikolojik şiddet uygulanan işyerlerinde, çalışanlar üst yönetime olan saygılarını kaybetmekte, emir-komuta ilişkileri örgütsel hiyerarşi içinde işlememeye başladığı anda da bir eşgüdüm sorunu ortaya çıkabilmektedir (Tutar, 2004: 109). Bunlara ek olarak psikolojik şiddet sonucunda, çalışanların moralleri bozulabileceğinden, işgücü devir oranlarında da artışlar ortaya çıkabilmektedir (Tınaz, 2006: 158).

İşyerinde psikolojik şiddet, iş tatmini üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmekte ve iş görenlerin kariyer hedeflerine de zarar verebilmektedir. İşyerinde psikolojik şiddete maruz kalanların yanı sıra, olumsuz olaylara tanık olan iş görenlerin de işlerinden aldıkları tatminin ve örgüte olan bağlılıklarının düştüğü görülmüştür (Aydemir, 2007: 112).

Psikolojik şiddet olaylarının örgütsel etkileri konusunda yapılan araştırmalarda ortaya konan diğer etmenler ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Davenport vd., 2003: 112-114):

- İşin niteliği ve niceliğinde düşmeler yaşanması,
- İletişimin bozulmasının yanında çalışanlar arasında hoş olmayan ilişkilerin ortaya çıkması,
- Hastalık izinlerinde artışlar,
- İşsizlik sigortası ve tazminat taleplerinde artışlar,
- Verimlilik kaybı,
- Müşterilerin ikinci plana itilmesi,
- Yöneticilere olan saygı ve güvenin azalması.

8. Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve İnsan Onuru

Psikolojik şiddet insana ve insan onuruna karşı yapılan sürekli ve sistematik bir saldırı örneğidir. Yüzyıllar boyu teoloji ve felsefe gibi alanlarda sürekli ilgilenilen bir konu olan insan onuru, modern zamanlarda insan haklarının üzerine inşa edildiği bir kavram haline gelmiştir. Zaman içersinde insan haklarının kapsamı farklı açılardan tartışılmasına karşın, bu hakların yöneldikleri amacın insan onurunun korunması olduğu konusunda günümüzde yaygın bir mutabakat oluşmuştur.

Sözlüklere bakıldığında onur sözcüğünün birbiriyle ilişkili iki anlamda kullanıldığı görülmektedir. Birinci anlamda onur, insanın kendisine duyduğu öz saygıyı, izzeti nefsi ifade ederken; ikinci anlamda, bir insana başkalarının gösterdiği saygının dayandığı kişisel değere, gurura ve şerefe vurgu yapar (Bulut, 2008).

İnsan onurundan söz etmek, insanın kişi olarak en yüksek akli ve ahlaki değerlerin, dokunulmaz, kaybedilmez bir öz değerinin sahibi olduğundan söz etmek demektir. Bu bağlamda insan onuru, insanın özü, öz değeri ve doğasıdır (Şimşek, 1999: 65). İnsan, başka bir gerekçeye ihtiyaç olmaksızın, sırf insan olması dolayısıyla kendisine saygı duyulması gereken bir canlı olarak kabul edilir.

İnsan onuru, insanın kişiliğine, öz değerine ilişkin bir kavramdır. İnsanın özerkliğinin, varlık nedeninin temelini oluşturur. İnsanın, insan olmasının anlamı ve amacı insan onuruyla açıklanır. İnsan, onurunu doğuştan ve doğal olarak kazanmıştır. Bu yüzden onur, vazgeçilmez ve devredilemez bir niteliğe sahiptir.

İnsanın öz değerini ifade eden insan onuru, bütün hak ve özgürlüklerin temeli sayılır. Ancak insan haklarının amacı sayılan insan onurunun farklı şekillerde iş ortamlarında zedelendiği görülmektedir.

Çalışma yaşamı, insan hayatında önemli bir yer teşkil etmektedir. Belirli beklentileri karşılamak için çalışma hayatına başlayan bireyler için çalışma yaşamının kalitesi; çalışanın performansı, verimliliği, psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerinde olumlu veya olumsuz yönde etkiler meydana getirebilmektedir. Önceleri küçük çatışmalarla başlayan daha sonra kişisel saldırılara kadar gidebilen psikolojik şiddet davranışları çalışma yaşamında farklı şekillerde ortaya çıktığı bilinmektedir. Bu tür davranışlar insana, onun kişiliğine, temel hak ve özgürlüklere bir saldırı olarak hukukta ve dinlerde suç kapsamında değerlendirilmektedir. Hukuk bu konuyu kendi disiplini içerisinde değerlendirirken, dinler özellikle de İslam dini psikolojik şiddeti eşitlik ve kişi dokunulmazlığı kavramları etrafında değerlendirmektedir.

8.1. Mobbing ve İslam'da Eşitlik İlkesinin İhlali

İslam, düşünce tarihine yepyeni bir yön vermiş, onur ve vicdan mefhumlarını hukuk ıstılahına sokarak, hukuk ilmine pek çok şeyler katmış, fertlerin birbirlerinin haklarına son derece riayet ederek, onurlu bir şekilde yaşamalarını hedeflemiştir. İnsanların bir eşya gibi, köle olarak alınıp satılmasını, zaman içinde sona erdirici prensipler getirmiş, bu durumu ortadan kaldırmaya çalışmıştır. Hz. Peygamber “İnsanlar bir tarağın dişleri gibi müsavidirler. Üstünlük ancak takva iledir.” (Kesfu'l hafa, 1078) diyerek insanların birbirlerine eşit olduğunu, kimse kimsenin sıfatı, maddiyatı, dünya menfaati yüzünden, onuruyla oynayamayacağını dile getirmiştir. Kısa zamanda insanlığa yeni bir medeniyet sunan; insanları hakka, doğruya, kardeşliğe çağıran; köleyle efendiyi, zengin ile fakiri aynı safta Allah'ın huzurunda yan yana, omuz omuza boyun eğme olgunluğuna erdiren Sevgili Peygamberimiz veda haccında: “Mü'minler! Sözümü iyi dinleyin. Rabbiniz birdir. Babanız birdir. Hepiniz Âdem'densiniz. Âdem de topraktan yaratılmıştır. Hiç kimsenin başkaları üzerinde soy sop üstünlüğü yoktur. Allah katında üstünlük, ancak takva iledir. Müslüman, müslümanın kardeşidir. Böylece bütün müslümanlar kardeştir. Gönül hoşluğu ile kendisi vermedikçe, başkasının hakkına el uzatmak helal değildir...” buyurmuştur (Yücel, 1982: 184).

Diğer taraftan çalışma hayatında yöneticilerin çalışanlarına karşı eşit davranması önemli bir iş prensibidir. Bu prensibi mobbing davranışları ile yok sayan yöneticiler hem hukuka hem de dini ilkelere aykırı davranmış olur. Yönetici konumundaki amirler mobbing davranışlarını kendileri yapmak zorunda da değildir. Çalışanlardan bir grubun bir çalışanı hedef alarak sistematik ve tekrarlayan şekilde onu yalnız bırakması, onunla iletişimi kesmesi, onu görmezden gelmesi, onun fikirlerini küçümsemesi gibi davranışlarından haberdar olmasına rağmen bu duruma müdahale etmeyen ve hedef çalışanı korumayan yöneticiler insan onurunu hiçe saymış olmaktadır.

Belli bir çalışana odaklı olumsuz davranışlar sergilenmesi, çalışanlar arasında ayrımcılıktır. Bu durumu önlemeyen yönetici de çalışanlar arasında ayrımcılık yapmakta ve eşit davranma yükümlülüğüne aykırı tutum sergilemektedir. İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplere dayalı olarak çalışanlar arasında ayırım yapılması dini ve hukuki sorumluluğu doğurmaktadır.

Çalışma hayatında eşit davranma normu özellikle emir ve talimat verme hakkının kullanılmasında da fark edilir. Yönetici, çalışanın nitelikleri nedeniyle yapmaması gereken işleri ona yüklerken aynı pozisyondaki diğer çalışanlara kendi yetkinliklerine uygun iş talimatı verirse eşitlik ilkesine aykırı davranmış olmaktadır.

Bu ve benzeri mobbing davranış şekilleri iş ahlakı, insan onuru ve insan hakları ile bağdaşmayacak nitelikteki durumlardır. Bu davranışları yapan, onaylayan ve izleyenler, dünyevi ve uhrevi anlamda bu durumlardan sorumludurlar.

8.2. Mobbing ve İslam'da Kişi Dokunulmazlığının İhlali

Kişi dokunulmazlığı, bireyin varlık bütünlüğünün korunması ve saldırılara karşı hukukî yaptırımlarla güvenceye alınmasını ifade eder (Eskicioğlu, 1996: 295). Kişinin yaşama hakkının ihlali, şeref, haysiyet ve onuruna karşı yapılan saldırılar kişi dokunulmazlığı kapsamındadır. İslam dininde insan bizatihi değerli ve şerefli kabul edilmektedir. Allah'ın yeryüzündeki halifesi ve yaratılmışların en şerefli olan insan hakkında Kur'an-ı Kerim'de (Hicr/28) şöyle buyrulmaktadır: “Hani Rabbin, meleklerle. Ben, (yeryüzünde) (kupkuru bir çamur)dan, mesnun (tağyir ve tahvil ile özel bir şekilde yaratılmış) bir balçıktan bir beşer yaratacağım demişti. O halde onun yarattığını tamamlayıp tam bir insan suretine getirip, ona ruhumdan üflediğim zaman siz derhal onun için secdeye kapanın”.

İnsan onuruna karşı bir şiddet suçu olarak mobbing, kişilerin şeref ve haysiyeti yapılan sözlü ve fiili saldırıları içermektedir. Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu atf eden ya da yakıştırmalarda bulunmak suretiyle bir kimsenin haysiyet, itibar ve saygınlığına saldıran dinen suç işlemiş olur. Bu konuda İslam dini, insanları hor görmeyi, alaya almayı, lakap takmayı, gıybet etmeyi, yalan söylemeyi ve onları küçük düşürücü tüm davranışları yasaklamıştır. Hucurat Sûresi'nin 11. ayeti bunu şöyle açıklamaktadır: “Ey Mü'minler! Bir topluluk diğer bir topluluğu alaya almasın. Belki de onlar kendilerinden daha iyidirler. Kadınlar da kadınları alaya almasınlar. Belki onlar (alaya alınanlar) kendilerinden daha iyidirler. Kendi kendinizi ayıplamayın, birbirinizi kötü lakaplarla çağırmayın. İmandan sonra fasıklık ne kötü bir isimdir! Kim tevbe etmezse işte onlar zalimlerdir.”

Sonuç ve Öneriler

Psikolojik şiddet, “Karşı tarafa manevi ya da fiziksel zarar vermek amacıyla gerçekleştirilen davranışlar” şeklinde tanımlanmaktadır. Psikolojik şiddet davranışlarında amaç, hedef olarak seçilen bireylerin işyerinden uzaklaştırılmasını sağlamak veya sindirmektir. Planlı, sistematik şekilde uygulanması sonucu ortaya çıkan psikolojik saldırılar, hedef konumundaki kişileri intihara kadar sürükleyebilmektedir. Psikolojik şiddet davranışları farklı tür ve derecelerde de olsa hayatın her alanında ortaya çıkabilmektedir.

İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet olaylarında sergilenen davranışlar beş grupta toplanmaktadır. Bu gruplar içinde, kendini ifade etme ve iletişime yönelik psikolojik şiddet uygulamaları, iş ve göreve yönelik psikolojik şiddet davranışları, sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları, kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışları ve son olarak kişisel sağlığa yönelik psikolojik şiddet davranışları yer almaktadır. Hangi tür psikolojik şiddet davranışının sergilendiği veya sergileneceği konusu da yine mağdurun veya psikolojik şiddet uygulayanların kişilik özellikleri ve örgütsel özelliklere göre farklılık arz etmektedir. Örgütlerde ortaya çıkan psikolojik şiddet davranışlarının genellikle üstler tarafından astlara uygulandığı düşünülmektedir. Fakat psikolojik şiddet davranışları, iş arkadaşlarına olmak üzere yatay ve aşağıdan yukarı veya yukarıdan aşağı olmak üzere dikey pozisyonda gerçekleştirilebilmektedir.

Psikolojik şiddet davranışları, birden bire ortaya çıkan bir olgu değildir. Belirli bir süreçten geçerek ortaya çıkmaktadır. Küçük çatışmalar şeklinde kendini göstermeye başlayan bu olgu, zaman içerisinde saldırgan eylemlere dönüşerek kurban üzerinde ilk psikosomatik sonuçların ortaya çıkmasıyla devam eder ve büyür.

Psikolojik şiddet uygulamalarında üç taraf söz konusudur. Bunlardan birincisi psikolojik şiddet uygulayıcıları, ikincisi psikolojik şiddete maruz kalan kurbanlar (mağdurlar) ve son olarak izleyiciler. Psikolojik şiddet uygulamaları sonucu bireyler ve örgütler çeşitli

olumsuzluklarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu nedenle psikolojik şiddetin etkileri/sonuçları; bireysel etkiler, örgütsel etkiler, yakın çevreye etkiler ve son olarak toplumsal etkiler üzere dört ayrı grupta incelenmektedir.

Psikolojik şiddet davranışları insanı, onun onurunu, kişilik ve haysiyetini hedef alan saldırılardır. Bu tür davranışlar, insan hakları ve dinin emirleri ile bağdaşamayacak niteliklere sahiptir. Psikolojik şiddet davranışlarını sergileyenler dinin insanların eşitlik olduğu prensibine aykırı davranmış ve İslam'da kişinin manevi şahsiyetinin korunması ilkesini ihlal etmiş olurlar.

Psikolojik şiddet, sadece mağdur duruma düşen bireylerin değil, örgütün hatta toplumun bir sorunu olarak ele alınmalıdır. Daha çok güç farklılığından dolayı ortaya çıkan psikolojik şiddet olaylarında zayıf olan mağdurun bireysel mücadelesinin yeterli olamayacağı aşikârdır. Bu nedenle örgütsel mücadele yöntemleri geliştirilmelidir. Örgütsel politikalarda psikolojik şiddeti önlemeye yönelik stratejilere yer verilmesi, etkin bir şikâyet mekanizmasının kurulması, çalışanlar arasında örgütsel bağlılık ve sadakat duygusu sağlanması psikolojik şiddeti önlemede etkili olabilecek örgütsel yollardan bazılarıdır. Ayrıca, kurumsal bazda disiplin yönetmeliklerine, psikolojik şiddet davranışlarına ilişkin maddeler eklenerek, bu tür davranışların önüne geçilmeye çalışılmalıdır.

Diğer taraftan psikolojik şiddet davranışları sadece bireylere ve örgütlere değil toplumsal yapıya da zarar verebilmektedir. En başta yakın çevre ve aileler, bu tür olumsuz davranışlardan etkilenmektedir. Toplumun temel direği olan ailelerin bu tür olumsuz davranışlardan etkilenmemesi için kamuoyunun bilinçlenmesine yönelik çalışmalar yapılmalı ve kamuoyunun desteği sağlanmalıdır. Söz konusu davranışlara maruz kalanların başvurabileceği, gerektiğinde yardım alabileceği danışma merkezlerinin kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca bu tür merkezler kurumlar bünyesinde de oluşturulmaya çalışılmalıdır.

Kaynakça

- Arpacıoğlu, Gülcan (2005). "Türkiye'de Zorbalık: Bir Çalışma Biçimi", **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, (Editör: Deniz Yalın), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Atman, Ümit Cihan (2003). "Kadına Yönelik Şiddet, Cinsel Taciz, Irza Geçme", **Sted Dergisi**, 12 (9), 333-340.
- Aydemir, Muzaffer (2007). **İşyerinde Cinsel Taciz Davranışı**, Ekin Yayınları, Bursa.
- Baykal, Adnan Nur (2005). **Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Psikolojik Şiddetten Günümüze**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bulut, Nihat (2008). "Eski Yunan'dan Aydınlanma Çağına İnsan Onuru Kavramının Gelişimine Genel Bir Bakış", **Erzincan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, 8 (3-4).
- Coyne, Iain, Elizabeth, Seigne, Peter, Randall (2000). "Predicting Workplace Victim Status From Personality", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 9 (3), 335-349.
- Crawford, Neil (1997). "Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective", **Journal of Community & Applied Social Psychology**, 7, 219-225, 42, 361-371.
- Çobanoğlu, Şaban (2005). **Psikolojik Şiddet: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, Timaş Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

- Deborah, Antai-Otong (2001). "Critical Incident Stress Debriefing: A Health Promotion Model for Workplace Violence", **Perspectives in Psychiatric Care**, 27 (4), 125-134.
- Devanport, Noa, Schwartz, Ruth Distler, Elliott, Gail Pursell (2003). **Psikolojik Şiddet İşyerinde Duygusal Taciz**, Sistem Yayıncılık, (Çev: Osman Cem Onertoy), 1. Baskı, İstanbul.
- Eskicioğlu, Osman (1996). **İslâm Hukuku Açısından Hukuk ve İnsan Hakları**, Anadolu Matbaası, İzmir.
- Einarsen, Stale (1999). "The Nature and Causes of Bullying at Work", **International Journal of Manpower**, 20 (1/2), 16-27.
- Hirigoyen, Marie France (1998). **Manevi Taciz Günümüzde Sapkın Şiddet**, (Çev: Heval Bucak), Güncel Yayınları, Araştırma Kitaplığı Dizisi, İstanbul.
- Hoel, Helge, Brian, Faragher, Cary L., Cooper (2004). "Bullying is Detrimental to Health, but all Bullying Behaviours are not Necessarily Equally Damaging", **British Journal of Guidance & Counselling**, 32 (3), 367-387.
- Hosmer, Laure Tone (1995). "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics", **Academy of Management Review**, 20 (2), 379-403.
- Işık, Emre (2007). **İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişisine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keleş, Ruşen, Ünsal, Artun (1996). "Kent ve Siyasal Şiddet", **Cogito**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Leymann Heinz (1996), "The Content and Development of Bullying at Work", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5 (2), 165-168.
- Leymann Heinz, Gustafsson, Annelie (1996). "Bullying at Work and The Development of Post-Traumatic Stress Disorders", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5 (2), 251-275.
- Matthiesen Stig Berge, Einarsen Stale (2001). "Configurations Among Victims of Bullying at Work", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10 (4), 467-484.
- McMahon, Lucy (2000). "Bullying and Harassment in the Workplace", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12 (6), 384-387.
- Quine, Lyn (1999). "Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey", **BMJ**, 318, 227-232.
- Ramage, Roderick (1996). "Mobbing in the Workplace", **New Law Journal**, (<http://www.law.office.demon.co.uk/art/mobbing-1.htm>, Erişim: 06.03.2013)
- Rayner, Charlotte (1997). "The Incidence of Workplace Bullying", **Journal of Community and Applied Social Psychology**, 7 (3), 199-207.
- Şimşek, Oğuz (1999). **Anayasa Hukukunda İnsan Onuru Kavramı ve Korunması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tınaz, Pınar (2006). **İşyerinde Psikolojik Taciz (Psikolojik Şiddet)**, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

- Tutar, Hasan (2004). **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, Platin Yayınları, 3. Baskı, Ankara.
- Türk Dil Kurumu, *Türkçe Sözlük*, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 2005.
- Ünsal, Artun (1996). “Genişletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi”, **Cogito**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Vartia, Maarit (1996). “The Sources of Bullying - Psychological Work Environment and Organizational Climate”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5 (2), 203-214.
- Westhues Keneth (2002). “At The Mercy of MOB”, **Occupational Health and Safety**, (18) 8.
- Wyatt, Judith, Cahuncey Hare (1997). **Work Abuse. How to Recognize and Survive It**, Rochester, Vermont: Schenkman Books, Canada.
- Yıldırım, Aysel (1998). **Sıradan Şiddet**, Boyut Kitapları, İstanbul.
- Yücel, İrfan (1982). **Peygamberimizin Hayatı**, Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları, Ankara.
- Yüçetürk, Elif (2005). “Örgütlerde Küresel Bir Yönetim Sorunu: Yıldırma (Psikolojik Şiddet) ve Cinsiyetle İlişkisi”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış**, (Editör: Aşkın Keser), Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Zapf, Dieter (1999). “Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Bullying at Work”, **International Journal of Manpower**, 20 (1/2), 75-80.

EXTENDED ABSTRACT:

Mobbing is aggressive and violent behaviors experienced between workers for a period of time in workplace. Experts claim that mobbing behaviors in workplace creates negative effects both on nurses and patient care quality. Mobbing can be described as immoral, long term and systematic attitudes which are applied by a person or a group to exclude one or more person from organization.

In recent years, it has become an interdisciplinary subject that is concentrated on sociologic, psychological and judicial extents. Like other working fields, mobbing is also encountered in education field. Being exposed to mobbing, not only does the productivity of teachers in working life decrease but also health problems and economic distress in their private life arise. These negative reflect both on the organization that they are member of and their family and their social environment.

Mobbing is emotional assault. Mobbing involves hostile and unethical behaviors in working life. Mobbing victims are usually individuals who are intelligent, creative, competence, honest, successful, and are the individuals who dedicated themselves to the establishment. According to the researchers the victim affects all life area like, the victim's colleagues, his friends and his family; it is also methodical problem for organizations. Consequently, the increasing of the personal turnover, the increasing of not coming the work brings out the decreasing of production. It abolishes the team work, the reliability and shared vision sentiment.

In this study, we mention what is mobbing, mobbing process, the behaviors which are included of mobbing; the people's characteristics that have roles in this process, kind of mobbing, the reasons and the results of mobbing and its relation with human honor.

STAIRWAYS TO HELL (HISTORICAL INTERVENTIONISM AS A TRULY ROOTS OF CURRENT GLOBAL ECONOMIC CRISIS)*

Marco Djogo**

Tamarra Starovlah Djogo***

Abstract: Economic crisis in Euro- Atlantic economy came in it's fifth year although governments of developed countries have taken all measures that they were using more or less successfully in last 60 years. And while governments keep looking for more drastically measures to end the crisis, we believe that the time has come for analyzing this situation from another angle. That angle is integral historical analyses of actual roots of this crisis instead of shallow partial analysis that take place these days.

Key words: Economic Crisis, State Intervention, Free Market

JEL classification: E02, E58, E6

1.INTRODUCTION

The historical background we would like to emphasize was created by series of measures made by governments of developed countries in the past. Those measure were driven by insatiable intention of these states to spread over private sector almost equally by taking its material goods (via direct and indirect taxes and abduct called "nationalization"), and by always increasing interfere in private jobs (through regulation explained by good intention).

Objective of this work is to, by exposing these historical circumstances, appoint at defectiveness of these measures and above all of wild spread opinion that financial liberations caused this crisis. Financial liberation, indeed, deepened this crisis, but it is not its real cause.

Different diagnosis of crisis leads to diametrical different measures.

If we are right (and duration of crisis approves our attitude), measures taken this days by government of USA, EU etc, will, in the best scenario, delay crisis for few decades, after which its will come back in even worse shape. In the worst case (or maybe better) these measures will not bring results and crisis will continue.

Short list of events that made financial liberation be understood ads a "beast" given by time sequence (but exposed in sequence easier for reader to understand) is next:

* This study is presented in ICESOS 2013 Conference by authors.

** PhD, Sinior Asistent, University of East Sarajevo, Faculty of Economics, e-mail: markodjogo@yahoo.com, marko.djogo@ekofis.org

*** Bachelor of Low, marko.djogo@ekofis.org

- Taking away of a part of monetary freedoms from citizens through constitution of “privilege” banks (by the time this banks will became central banks) with an object to find additional funds for covering budget deficit. These were nucleus of the first real root of crisis that came by putting powerful financial institutions under state influence;
- Putting OMO in function of covering budget deficit, which took place during 1920's;
- Accepting concept of active monetary policy by developed countries during 1930's as respond at great depression, what was attempt to neutralize economic cycles. Without them market economy can not function;
- Establishing agencies like Fannie Mae and Freddie Mac during 1940's which distorted free market arbitration on very important segments of financial market;
- Establishing IMF during 1940's what definitely slushed violent concept of central bank developments, and, even worse, change of IMF functioning concept during 1970's;
- Introducing of Basel standards on capital adequacy during 1980's, which indeed equalized “laws of the game“ for a banks from developed countries. Yet, these standards where written so prejudiced that favored banks lending to governments have caused huge increase of public debts.

2. ESTABLISHING FANNIE MAE AND FREDDIE MAC- REACHING OR LEAVING AMERICAN DREAM?

The beginning of present economic crisis is directly connected to the activity of these two financial institutions. While being quite common to talk about this crisis as debacle of economic liberalism, it is very interesting that those two agencies are *de facto*² state institutions.

Exactly, they were „invented” in 1938. (actually, at the beginning only Fannie Mae has been established), as a part of Roosevelt's “New deal”. Their tasks were to by enable Americans with middle and lower income to buy real estate supporting of process of securitization³. This way sharply increased gross amount of loans to householders by granting a credit to those more risky clients.

That has been explained as a way to help “American dream come true”. That dream meant that anybody who has been working hard and had good ideas could become reach, afford himself luxury life, including decent home.

Unfortunately, many presidentially administrations have understood this dream in socialistic way and replaced word “any” with “every”. So, while American dream implied that there is no obstacles by class, race, religion and others basis to get reach and become someone important, establishing of these agencies were motivated by aspiration to allow to less competent Americans to become owners of high value real estates.

Although that sounds noble, we are all witnesses that last attempt to make everybody live reach (communism) ended with unprecedentedly outspread misery (is it necessary to

² These two agencies were for a long time and *de jure* state institutions (100% state owned). Exactly, Fannie Mae were state owned in period 1938-1968, Freddie Mac in period 1969-1989. Than they where transformed in public companies.

³ Securitization is a process of transforming pull of uniform loans in the securities. In this transaction pull of loans serves as income source for payoff to owner of securities.

remind that Yugoslav communists were assuring our citizens for a long time that “to day days everybody gets as much as it is possible but wery soon time will come when everyone will get as much as he wants (meaning unlimited).

That is why this attempt of American equalization by negation of social differences which market made had to end so badly. Besides series of scandals which just showed that private interests does not disappear with establishing of government agencies, but changes its shape in robbery under state protection without restrictions which free market made, this agencies insert serious mistakes in American financial system.

Overall, existence of these institutions motivated banks to grant credits to objectively bad clients calculating that they will extricate them (credits) very soon through these agencies and earned on series of fees⁴, while risk will be transposed on buyers of securities issued in this process. On the other hand, buyers of those securities thought that fact that those papers were issued with state agencies support means that they were low-risky. That explains very low interest rate on those securities, just a little higher than at USA Treasury bonds.

Granting credits to risky clients must come back to financial system soon or latter. This finally happened in 2007.

If there were not those quasi-state agencies, banks would never dare to grant credits to clients with so low solvency, while buyers of these securities would be much careful. In these circumstances nothing of this would happened, or at least crisis would be surpassingly smaller.

To recapitulate, even these concrete reasons for beginning of crisis suggest that there cannot be question of some huge freedom. On the contrary, this crisis began because states heavily interfered in market processes.

3. STABILIZATION OF FINANCIAL SYSTEM AS NEGATION OF FREE MARKET

Second process which, indeed, less directly but more drastically, brings to today crisis is attempt of negation of economic cycles through monetary intervention with declarative objective to stabilize financial system. History of this attempt is directly connected to experiences with Great Depression and fact that then President of USA Herbert Hoover rejected to intervene with expansionist monetary policy (although he took whole series of fiscal measures and public works). Because of this, even ingenious Milton Friedman convicted FED's passivity and claimed that, with more actively monetary police, this crisis would be just one of many minor crises in history. At another coast of Atlantic, Keynes developed macroeconomic tools and required more active economic police.

Consequences of those two men actions are that big majority of modern economists accept interventionism of central banks explained by financial market stabilization as

⁴ Even after transfer of ownership right over credits from bank to another financial institution that would issue securities, banks usually continued to provide services like acceptance of annuities from borrower, money transfers, issuing of a guarantee etc. That is just a part of banks income from this transaction because even before this transactions become banks were already charge fee for working on granting credits, and after this transaction is over majority clients stay loyal to bank and use other banks services unaware that banks transfer ownership over them credit to another financial institutions.

something normal. There is no discussion any more does this occurrence distort free market mechanism to achieve economy equilibrium. Only discussions are *how much it should last*.

This is disappointing because all information indicates that free market mechanism is tricked during the crisis. For example, if you look for results of World banks research named “*Bank Ownership and Lending Patterns during the 2008–2009 Financial Crisis Evidence from Latin America and Eastern Europe*”⁵, you will see that statistic dates unambiguous show that in developed countries supply of credits rises and interest rates fall during the crisis.

This appearance is absolutely opposed to normal market logic. First of all, unavoidable part of crises is grown of non-performing loans (NPLs). By logic and low, credits with lateness over assigned time banks are obliged to take as expenditure⁶. If there are big amounts of them (bigger and bigger crisis brings to more and more NPLs) banks becomes scoring losses. In those moments banks have to theoretical ways. First is to find many new quality clients who will regularly return credits and so earned enough money to banks to cover losses from bad clients. Chances for this to happen are in domain of science fiction. Second, and really only way is for banks to introduce more restrictive lending conditions including rise of interests rates⁷ and so, via increase net interest rate spread compensate losses.

But, in practice, in countries which are capable to guide independent monetary police, this is not going on because of monetary authorities making available enormous amounts of cheap money to banks on which they could earn only if they would grant it to clients (often to same clients who are not returning previously taken loans).

While those authorities measures undoubtedly help for crisis to end earlier, question is how market could work at all when governments take him oportunities to punish wrong activity of banks, businessmen or states, does not matter. This forms cycle in which banks are not punished for granting credits to bad clients. Bad clients are not punished for not returning previously taken loans, but they continue to work on new and cheaper credits. State is even awarded with cheaper financing of budget deficit. It looks like wolves are saturate and sheep are ok. But, this is happiness in short time. In long terms, this police brings to uncompetitive business subject, and high inflation rates which additional devastate economic tissue of any societies.

⁵ Bertay A, Demirgüç-Kunt A, Huizinga H, „*Bank Ownership and Credit over the Business Cycle Is Lending by State Banks Less Procyclical?*” The World bank, WBS 6110, Washington D.C, 2012. pg. 15.

⁶ For example Banking agency of Republic of Srpska: “*Decision on Minimum Standards for Banks’ Credit Risk Management and Asset Classification*”, Official Gazette of Republika Srpska Number 12/03, 85/04, 01/06, pg. 7, <http://www.abrs.ba/propisi/odlukeeng/DecMinStandBanksCredRiskMngmntAndAssetsClass.pdf>, date of access 14.11.2012.

⁷ Every IMF reports for countries in Southeast Europe in 2009, 2010. anticipated that banks will tighten landing standards. For example: IMF County Report No 09/185, “*Republic of Croatia: 2009 Article IV Consultation—Staff Report; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for the Republic of Croatia*”, pg. 14, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2009/cr09185.pdf>, date of access 14.11.2012, and

Country Report No 10/348: “*Bosnia & Herzegovina: 2010 Article IV Consultation, Second and Third Reviews Under the Stand-By Arrangement, Request for Waiver of Nonobservance of a Performance Criterion, and Rephasing of Purchases*”, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2010/cr10348.pdf>, date of access 14.11.2012, pg. 13.

4. IMF – SUPERSTRUCTURE ON SUSPICIOUS

Opinions that IMF and WBG are global bulwarks of liberalism are overspread. Although, this “new” IMF formed during last crisis it is not even by opinion such keynesian like Paul Krugman⁸ is.

However, it is importance to notice that although IMF participate in defining of “Washington consensus”, it is established and created as political organization on suspicious basis which support uncountable governments to avoid deserved punishment.

When we are talking about disputable genesis of IMF we think first of all at concept of central banking which is wide spread today and which is in roots of IMF. Modern central banks are products of state need to collect disguised taxes by using (monetary) authority on their citizens.

To explain this claim we have to go back in the past for the moment. In this way unquestionable fact is that before central bank were established, commercial banks were institutions which issued their banknotes (*de facto* money of that time). Everyone had freedom to choose bank whose banknotes he would use. That had made pressure on banks to work responsibly because every suspect in their solvency would bring to abandoning of their money.

This situation changed when contemporary rulers made such a mess⁹ in public finance that there were no bank ready to grant state a new credit. Intendly to bring back any order in budgets, instead of decreasing of public spending, governments decided to use power by selling “rights” at issuing banknotes to some banks. This is how “privileges” commercial banks were established. These were normal commercial banks dealing with all kind of usual banking jobs but in exchange for beneficial credit to government they got right that their banknotes become “legal tender” at whole state territory (thus established currency). Shortly, some banks made deal with states which allowed them to using force become monopolists in issuing money.

This covering of budget deficit were paid with taking away part of monetary freedom which citizens used to enjoy, and, over all, this created background for manipulating with monetary police which practically did not exist before.

Citizens of some countries had fought against this process longer then others. For example USA was country without central bank up to the Civil war in 1862, so banknotes during this period were issued by more then 700¹⁰ banks. However, governments used wars to establish central banks and co-opt management over them. So, almost all privileged banks stay privately owned all to the WW II. After allies victory even governments of developed countries nationalized central banks and, thus, joined fascistic and communistic countries which did that before the war.

USA stayed, for some time, more or less exception because FED stayed *de jure* in mixed ownership all to this days. But, to banks members of FED it was prohibited to issue

⁸ Look for Paul Krugmans interview to journal Press published at 3. October 2012. (<http://www.pressonline.rs/info/drustvo/bolna-tacka-srbije-nije-javni-dug-vec-konkurentnost>, date of access 15. October 2012.)

⁹ Bank of England, History/Timeline (<http://www.bankofengland.co.uk/about/Pages/history/timeline.aspx>) date of access 17. October 2012, Djogo M, “*Story about money: history of money and monetary police*”, RS Associations of Economists SWOT, Banja Luka, 2012, pg. 27.

¹⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_central_banking_in_the_United_States, date of access 18. October 2012.

their money till money reforms in 1971. That is how, from five kinds of dollars in use up to 1960, today only once is left. This, closed to majority of Europe countries, USA by level of un-freedom.

But even in Europe still existing bright exceptions like Scotland and North Irish. These members of Great Britain obtained that Bank of England did not spread its monetary sovereignty over them. Since they represent developed areas, it is clear that what to majority people looks strange - to live without central banks and their money - is actually good for them.

Why we come out with this under subtitle connected with IMF?

Because, when IMF has established at the end of the WW II (as a part of same processes of taking over banking system by states) it anchored previous government violence! More precisely, IMF was imagined like central point in web of international monetary system constituted by national central banks (that imply that every country has its central bank and its currency). If Keynes proposal were adopted, situation would be even worse because IMF would become international central bank with full authorizations.

All those are just a part of problems with IMF. Second part of the problem is in fact that during 1970-s IMF lost clear mission of existence (in period 1946-1973. Aim of IMF was to help maintenance of fixed exchange rates). Instead of that, Fond became fireman who fight fire (by borrowing¹¹) in areas where irresponsible governments caused mess with their short-sighted behavior. **With this Fond encouraged governments on moral hazard and reduce market power by its intervention which created good soil for developing crisis including this current.**

5. BASEL STANDARDS- RISK ASSESMENT METHODOLOGY AS INSTRUMENT FOR SUPPORTING TO STATES

Basel standards are one more instruments of regulation usually considered like instruments in service of globalism by establishing unique “rules of the game” for banks from all over developed countries which helps in forming “global players”. This is explained by introduce of unique methodology to calculate capital adequacy to cover outstanding bank loans. However, manner in which risk weight were established could be described with “prosecutor are judging to me”. That means that authorities involved in writing standards made deal to weight for all loans to developed countries should be zero (0), what means that risk at such borrow is same like store money in banks treasures! Otherwise said – for those loans banks do not have to hold any capital reserves.

This favoritism of “regulators” made banks to gladly grant credits to governments of developed countries (number of these “developed” grown rapidly). That granting continuous when amount of public debt cross 50% of BDP, than 100% and in some case even incredible 300%.

¹¹ In the very beginning IMF working principles defined that country could borrow just 25% of its quota. Rest of standby arrangement was or drawing resources which country previously paid to become member of Fond, or currency conversion. During 1980s this principles were change to allow Fond to borrow much more money to countries in trouble.

Shortly, if you were citizen, banks would never lend you so much money that you could not give back in reasonable period. If you are state, it is possible for you because same standards approve it. Point is clear. **Smaller danger to stability of global financial system would represent system without any kind of regulation than this one. In that system banks would probable diversify states according to condition in their public bills.** Thus banks relied on standards established by states what brought to crisis of public debts and consequentially crisis of banking system which were the biggest owner of that debts.

Even this did not affect authorities to turn over deregulation. In fact they are near solution which is tragicomic. So, states find that banks crisis could be over if they would recapitulate banks. Since public budgets are empty this recapitalization could not be done without new lending from banks to states. That brings us to situation in which we do not know any more who is sick and who is a doctor!

This nonsense is possible by Basel standards because, if banks would borrow to states which keep their credit rating high, that would not raise capital requirements for banks but it would give enough money to states to invest in same banks and so complied standards.

So after nationalization of central banks in the middle of XX century, at beginning of XXI century probable is particular nationalization of banking system what just show trend of “development” of so– called “capitalistic” countries!

6. OMO – IRON FIST OF INTERVENTIONISM IN SILKY GLOVE OF LIBERALISM

Open market operations are believed to represent market way of managing monetary police (on the opposite of administrative measures like minimal reserves are).

But, when we look behind a curtain, it is easy to see that market orientation of OMO is in a way of their implementation, while motives and consequences are same or even worse, then with administrative measures. This is not surprising for us because OMO were established as product of disguised interventionism in society which believed in liberal ideas.

The first country whose monetary authorities adopted OMO in greater scale was USA since 1914. In the beginning this operation was completely excluded from measures of monetary police and put in function of development of New York money market (artificial, administrative pushing of development of this market in order to become more competitive to then leading London money market). Since 1917 those operation were directly put in function of supporting USA Treasury to collect funds for financing the war, but even this was just an episode. Turnover happened in 1923 when Fed adopted OMO as major instrument of monetary police. In that moment states securities represented only 27.5% of asset in Fed portfolio.

Table 1: Part of states securities in Fed portfolio

Year-end	Treasury securities	
	(dollars in millions)	(percent of total)
1915	16.0	19.8
1916	55.0	31.2
1917	122.0	31.4
1918	238.0	45.5
1919	300.5	80.8
1920	287.4	60.6
1921	234.1	61.8
1922	433.4	61.5
1923	133.6	27.5
1924	540.2	58.3
1925	374.6	50.2
1926	314.8	45.2
1927	560.0	64.4
1928	197.2	31.1
1929	487.3	67.4
1930	686.1	70.4
1931	774.6	78.3
1932	1,851.1	99.8
1933	2,435.3	95.7
1934	2,430.3	100.0
1935	2,430.3	100.0

Resource: Marshall D, „Origins of the use of Treasury debt in open market operations: Lessons for the present“, Federal Reserve Bank of Chicago, 1Q/2002, Economic Perspectives p. 48.

As you can see, untill 1934 that percent has risen at 100%, which means that Fed directly subject monetary police to needs of fiscal police. And that is not all. Unlike earlier years when Fed bought / sold securities at open market, that practice were abandoned very soon thru opening of its own broker (part of FOMC), and by making the list of accredited partners (it is not posible any more to any commercial actor become buyer/seller in transaction with Fed as it has been in the beginning).

Shortly, it is a long time ago since OMO become instruments which forced banks to finance budgets deficits and by that indirectly support development of public sector at prejudice of private sector. To paraphrase, OMO become iron fist of interventionism in silky glove of liberalism.

7. INSTEAD OF CONCLUSION: RETURN TO LESE-FAIR ECONOMY AS ONLY CURE

We believe that processes which were previously explained clearly show that real cause of today crisis is in the rise of public sector which neutralise market and shark private sector. It is particularly easy to be seen in processes of establishing modern central banks, introducing of Basel standards and excepting of OMO as primary instruments of monetary police. Everyone of these processes were used to support states to finance ever growing expenditure.

Establishing of IMF and adopting of active monetary police were just attempt of “fire fighting with gasoline“, i.e. attempt of solving problems which governments made with their interference in economic processes.

That is why only long-term sustainable development is in radically reducing of state interference in economy by decies of state authorizations and al kind of regulations.

This would clarify real conditions in public finance and competitiveness of economy. In the beginning, it would, probably, cause deep economic and social crisis because “all bills would get at charge”, but in the same time, it would release countries from ballast of interventionism they carry-on for centuries and which brake their development.

At the end, one truly lese-fair economy is not hard to imagine. In that economy state would hold just few essential competences like defense, public order, legal system, primary education and basic service from secondary medical care. That would be sociaty without central banks, and buying of states securiates would take place without government forcing. Banks would grow and sink, but it would not cause deep crisis because they would develop mechanism of protection like deposit insurence agencies are today (example of those agencies are New York Safety Fund in USA during 1837-1862 period) or Agencies for guarantee of banknotes (like Boston’s Suffolk Bank from the same period are).

Short period of crisis would change with periods of prosperity. Redistribution from outstanding to less capable would take place at willing basis, what would return economy to its primary definition “maximizing output with limited resources” what is not cause right now.

Literature

Banking agency of Republic of Srpska: “*Decision on Minimum Standards for Banks’ Credit Risk Management and Asset Classification*”, Official Gazette of Republic of Srpska Number 12/03, 85/04, 01/06, Banja Luka, 2006.

Bank of England, History/Timeline,
<http://www.bankofengland.co.uk/about/Pages/history/timeline.aspx>

Bertay A, Demirgüç-Kunt A, Huizinga H, „*Bank Ownership and Credit over the Business Cycle Is Lending by State Banks Less Procylical?*” The World bank, WBS 6110, Washington D.C, 2012.

Djogo M, “*Story about money: history of money and monetary police*”, RS Associations of Economists - SWOT, Banja Luka, 2012.

http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_central_banking_in_the_United_States

IMF Country Report No 09/185, “*Republic of Croatia: 2009 Article IV Consultation—Staff Report; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for the Republic of Croatia*”, Washington D.C, 2009.

IMF Country Report No 10/348: “*Bosnia & Herzegovina: 2010 Article IV Consultation, Second and Third Reviews Under the Stand-By Arrangement, Request for Waiver of Nonobservance of a Performance Criterion, and Rephasing of Purchases*”, Washington D.C, 2010.

Marshall D, „*Origins of the use of Treasury debt in open market operations:Lessons for the present*“, Federal Reserve Bank of Chicago, 1Q/2002, Economic Perspectives, Chicago, 2002.

SATIN ALMA YÖNETİMİ: TEORİK BİR ÇALIŞMA

Cenk Murat KOÇOĞLU*

Muharrem AVCI**

Özet:

Günümüzde artan müşteri talepleri ve rekabet, işletmeler için başta tedarikçiler olmak üzere yakın çevresiyle yeni ilişkileri gündeme getirmiştir. İşletmeler artık küreselleşen iş dünyasında kalite, maliyet ve performans unsurlarını içeren rekabet stratejileri geliştirmek durumundadırlar. Söz konusu unsurlar dikkate alındığında, işletme için en önemli konulardan birisi de “satın alma yönetimi” olmaktadır. Çünkü satın alma yönetimi, hem müşteriler hem de tedarikçiler ile ilişkileri yakından ilgilendirmekte ayrıca kalite, maliyet ve zaman unsurlarını yönetebilmeyi gerektirmektedir. Ayrıca satın alma yönetimi içerisinde değerlendirilen “tedarikçi yaşam döngüsü” ile “tedarikçi seçim kriterleri” konusu ve bunların etkin yönetimi başarılı bir satın alma yönetimi için esastır. Hammaddelerin tedarik edilmesi, nihai ürünlere dönüştürülmesi ve dağıtımını birbirleriyle ilişkili birçok faaliyeti ve bunların yönetimini kapsamaktadır. Bu çalışmanın konusu yukarıda belirtilen temel konularla ilgili teorik yapıyı sunmak ve ilişkili kavramları incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Satın Alma, Satın Alma Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi, Tedarikçi Yaşam Döngüsü.

Jel Kodu: M10, M11

PURCHASING MANAGEMENT: A THEORETICAL STUDY

Abstract: Nowadays increasing customer demands and competition have caused new relations to business with its micro environment especially with its suppliers. Businesses have to develop competition strategies including quality, cost and performance factors in global business world. Being aware of these factors, purchasing management is one of the most important subject for businesses. The reason for this is that purchasing management needs to be closely related with both customers and suppliers and it also needs to being able to manage quality, cost and time factors. Besides, the subject of “supplier life cycle” and “criteria for supplier selection”, assessed in purchasing management, and efficient management of these are the main factors of purchasing management. Supplying raw materials, transforming it in to finished products and distribution include so many activities related with each other and it also includes management of all these. This paper presents the theoretical perspective of the main subjects, mentioned above, and studies related concepts.

Key Words: Purchasing, Purchasing Management, Supply Chain Management, Supplier Life Cycle.

Jel Code: M10, M11

* Öğr.Gör. Kastamonu Üniversitesi Cide Rifat Ilgaz MYO. cmkocoglu@kastamonu.edu.tr

** Yrd.Doç.Dr. Kastamonu Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. mavci@kastamonu.edu.tr

GİRİŞ

Günümüzde rekabetin küreselleşmesi ile birlikte işletmelerin temel amacı olan, varlıklarını sürdürmeleri ve büyümeleri çok zor bir hal almıştır. Bu bağlamda, işletmelerin zorlu rekabet koşullarında, etkin bir “Satın Alma Yönetimi” her zamankinden daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü satın alma yönetimi, işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında stratejik bir öneme sahiptir.

Satın alma yönetimi kısaca, doğru ürünün, doğru zamanda, doğru fiyatta ve doğru tedarikçiden temin edilmesi sürecidir. Satın alma yönetimi, işletmelere önemli bir maliyet avantajı sağladığı gibi, temin edilecek mal ve hizmetlerin kalitesi, zamanında teslimi ve stok kontrolü açısından da işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır.

Satın alma yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin önemli bir parçası konumundadır. Etkin bir satın alma yönetiminin işlemesi için, iki önemli konu söz konusudur. Bunlardan birisi, tedarikçilerin performansının değerlendirilmesi, diğeri de Tedarikçi hayat seyri yönetimidir. Bu iki önemli konu, tedarik zincirinin dolayısıyla da satın alma yönetiminin olmazsa olmazları olarak görülmektedir.

Satın alma yönetiminde özellikle Türkçe literatürde sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışma, literatürdeki bu boşluğu doldurması açısından önem kazanmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalardan bazıları şu şekildedir:

Burmaoğlu 2011’de, satın alma alternatiflerinin çok değişkenli istatistiksel yöntemlerle belirlenmesi adlı çalışmasında, satın alma sürecini işlemiş ve bu süreçte, fiyatın tek başına yeterli olmadığı, tedarikçi seçim sürecinin de önemli olduğu, doğru bir tedarikçi seçimi için, çok boyutlu istatistiksel yöntemlerden kümeleme analizinin en iyi sonucu verdiği sonucunu tespit etmiştir.

Aktepe 2007’de, satın alma veritabanı yönetim sistemi ve bir uygulaması adlı yüksek lisans tez çalışmasında, satın alma ve tedarik zinciri yönetiminin faydaları üzerinde durmuş ve bu faydaların; daha düşük stok, daha yüksek verimlilik, daha kısa tedarik zamanı ve daha yüksek kar sağladığını belirtmiş ve bu yolla, Wal-Mart, Hewlett Packard, Campbell Soup, National Bicycle gibi şirketlerin büyük başarılar kazandığını vurgulamıştır.

Karadelioğlu, 2006’da Tedarikçi değerlendirmede temel ölçütlerin araştırılması ve analizi adlı tez çalışmasında, Otomotiv Ana sanayinde tedarikçi performans değerlendirmesi çalışması yapmıştır. Değerlendirilen tedarikçiler, lokasyon olarak, %68 ile Türkiye’dedir. Kalite değerlendirmesinde tedarikçilerin %69’u müşteri şikayetlerinde beklentiyi karşılamakta olduklarını belirtmiştir. Tedarikçi performans değerlendirmesine sırasıyla, tedarikçilerin iletişim ve sevkiyat etkinliği, tedarikçinin müşteriye geri dönüş süresi, düzeltici ve önleyici faaliyetler etkinliği, fiyat, kalite ve maliyet gibi konuların önemli etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Deng vd., 2000’de tedarikçi yaşam seyri yönetiminin aşamalarını belirlemek için yaptıkları çalışmada, tedarikçi yaşam seyrinin; iş fırsatı, iş ortağı, tedarik zinciri, oluşumu ve operasyonu tedarik zincirinin yapılandırılması olmak üzere beş aşamadan oluştuğunu ortaya koymuşlardır.

Schmitz ve Platts 2004’te yaptıkları çalışmada otomotiv üreticileri için tedarik yönetiminin önemli olduğu kadar karışık bir konu olduğuna dikkat çekmişlerdir. Çalışmada, işletmelerin bu konuda yararlandığı önemli araçlardan birinin tedarikçi performans ölçümü

olduğuna fakat bu konuda çok az çalışma yapıldığına değinilmiştir. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada Avrupa'daki dört araç üreticisinin tedarikçi değerlendirme çalışmalarına ilişkin bulgulara yer vermiş, performans ölümünün bu konudaki işlevlerine dikkat çekmişlerdir.

Bu çalışmanın temel amacı, Satın Alma Yönetimi kavramını teorik olarak incelemektir. Araştırmanın diğer amaçları ise, satın alma yönetimi içinde önemli olan, tedarikçi performans değerlendirmesi ve tedarikçi hayat seyri yönetimi kavramını incelemektir. Çalışmada bu kavramlar ve bu kavramlarla ilişkili olan diğer alt kavramlar teorik olarak incelenecektir.

1. SATIN ALMA KAVRAMI VE ÖNEMİ

Küresel rekabet ortamında satın alma faaliyetleri, işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir. Bu kapsamda, ulusal ve uluslar arası satın almadan, pazar araştırmasına, tedarikçilerin bulunmasından, pazarlık süreçlerine daha sonrasında ise tedarikçi ilişkilerine kadar bir dizi faaliyet sürekli bir etkileşim halindedir (Erdal, 2011: 1). İşletmenin satın alma fonksiyonu ve bu fonksiyonun yönetimi, söz konusu faaliyetler ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla öncelikle satın alma fonksiyonunun açıklanması ve sonrasında ise satın alma yönetiminin ele alınması daha doğru olacaktır.

Literatürde farklı birçok satın alma tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Satın alma, üretim için gerekli her çeşit malzeme, teçhizat, ürün ve hizmetlerin temin edilmesi ile ilgili faaliyetlerin sorumluluğunu taşıyan ve malzeme yönetiminin pazar ile olan ilişkisini meydana getiren bir fonksiyonlar dizisidir (Mizrahi, 2001).
- Satın alma, işletmenin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin optimum maliyetle ve güvenilir kaynaklardan temin edilmesidir (Scheuing, 1984: 4).
- Satın alma neyin, ne zaman, ne kadar satın alacağına karar verme, satın alma, satış işlemini gerçekleştirme ve belirlenen kalite ve miktarın teslim alınmasını sağlama işlemlerinden oluşan sistematik bir süreçtir (Burt, 1984).
- Satın alma, firmanın temel destek ve faaliyetlerini en iyi şartlarda yapabilmesi, sürdürülebilmesi ve yönetebilmesi için, gerekli malzeme, hizmet, yetenek ve bilginin dış kaynaklardan sağlanmasıdır (Weele, 2002).
- Satın alma, malzemelerin doğru kalitede, doğru miktarda, doğru zamanda, doğru fiyatla ve doğru kaynaktan sağlanmasıdır (Monczka vd., 2002).

Söz konusu tanımlardan yola çıkararak, satın alma fonksiyonun amaçları şu şekilde sıralandırılabilir (şahin, 2003).

- Satın alınması gerekli ürün ve hizmetlerin özelliklerinin belirlenmesi
- En uygun tedarikçinin belirlenmesi
- Tedarikçi ile müzakereler yapmak
- Anlaşma sağlanan tedarikçiye sipariş vermek
- Siparişi takip ve kontrol etmek
- Satın alma sürecini izleme ve değerlendirme

Etkin bir satın alma fonksiyonu işletmenin başarısını önemli lde artırmaktadır. Örneğin, mali tasarruflar sağlayan satın alma politikaları, işletmenin satış marjını artırmakta,

ayrıca daha iyi kalite ve lojistik ayarlamaları yaparak satın alma faaliyetleri, işletmenin sermaye devir oranına katkıda bulunmaktadır. Tedarikçiler doğru bir şekilde yönlendirildiğinde, işletmenin geliştirme süreçlerine önemli katkıda bulunmaktadır. Tedarikçilerle ilişkilerde yapılan en küçük geliştirmeler bile işletmenin yatırım geri dönüş oranına önemli derecede etki etmektedir (Karakış, 2007: 20'den aktaran Van Weele, 2002).

1.1. SATIN ALMA SÜRECİ

Satın alma işlemlerinde pazar araştırması yapmak ve pazar alternatiflerinin doğru olarak belirlenmesi önemlidir (Pooler vd., 2004: 89). Satın alma süreci; işletmenin, tedarikçilerden teçhizat, parça vb. satın alma talebi ile başlar ve satın alma departmanının ürün ve hizmetlerin teslim alındığının bildirilmesi ile sona erer. Satın alma sürecinin temel safhaları aşağıdaki gibidir (Aktepe, 2007: 5):

1. Satın alma departmanı satın alma talebini alır. Bu talep, talep edilen malzemenin açıklanmasını, istenen miktar ve kaliteyi, istenen teslim tarihlerini, teslim yerini ve satın alma talebinde bulunanın adını içerir.
2. Satın alma departmanı, talep edilen malları temin edebilecek tedarikçileri belirlemelidir. Tedarikçi değerlendirme sıralaması, tedarikçi seçiminde etkili olur.
3. Satın alma departmanı tedarikçiye siparişi verir. Tedarikçi ile pazarlık bu aşamada yapılır.
4. Satın alma departmanı siparişleri takip eder. Olası gecikmeler ilgili departmana iletilir. Sipariş ile ilgili miktar vb. değişiklikler varsa tedarikçiye bildirilir.
5. Tedarikçilerden gelen ürünler kalite ve miktar yönünden kontrol edildikten sonra tedarikçilerden teslim alınır. Gelen mallar istenilen şartları sağlamıyorsa tedarikçiye iade edilir veya detaylı muayene tabii tutulur. Her durumda bilgiler tedarikçi değerlendirme dosyalarına işlenir
6. Daha sonra, satın alınan malzemelerin ve parçaların maliyetlerini düşürmek, performansını artırmak amacıyla fonksiyonları test edilerek değer analizi yapılır.

1.2. SATIN ALMA DEPARTMANININ GÖREV VE SORUMLULUKLARI

Satın alma departmanı, bir servis görevi yapması nedeni ile işletme içindeki birçok departmanla ve işletme dışındaki tedarikçilerle ilişki içindedir. Bu departman işletme ve tedarikçiler arasında bir köprü vazifesi görür ve tedarikçilerle işletme içindeki fonksiyonel departmanların bilgi alışverişini sağlar. Satın alma departmanının işletme içindeki işlemler, hukuk, muhasebe, bilgi işlem, tasarım ve mühendislik ve telse alma vb. fonksiyonel departmanlar ile ilişkisi vardır (Aktepe, 2007: 3).

Satın alma departmanı, tedarik-pazar koşullarını iyi değerlendirmelidir. Üretimin ihtiyacı ile malzeme miktarı seviyelerini iyi ayarlamalıdır. Fiyat hareketleri, bulunabilirlik, olası bir ürün azlığı ve fazlalığı, fiziki ve finansal sorunlar gibi birçok olasılık satın alma departmanı tarafından mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun dışında, malzemelerin zamanında olması gereken yere ulaşmasını sağlamak da satın alma departmanının görevlerinden biridir (Emiroğlu, 2002: 10).

Satın alma departmanı, işletmelerin bütün faaliyetlerini etkileyen bir fonksiyon konumundadır. Bu bağlamda, satın al departmanının 4 temel görevi vardır. Bunlar (Karakış, 2007: 7):

- Satın alma departmanı, tedarikçi analizi ve seçimi konusunda uzman olmalı ve yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır
- Toplam tedarik maliyetinin minimum olmasını sağlamak amacıyla satın alma departmanı, uygun fiyatlandırma yöntemini ve stratejisini seçmelidir.
- Satın alma departmanı, satın alınan ürün yada hizmetin spesifikasyonlarını sorgulamayı iyi bir biçimde yapmalı, gerektiğinde malzeme, hizmet ve tedarikçi ile ilgili alternatifler üretebilmelidir.
- Potansiyel tedarikçilerle işletmeye değer katan sözleşmeler yapmalı ve bu sözleşmeleri takip etmelidir.

Satın alma departmanı, satın alma kararlarının verilmesi, uzun vadeli ekonomik malzeme sağlanması, fiyat değişikliklerinde alternatif stratejilerinin oluşturulması gibi kararlarda, işletmenin stratejik yönetimine, işletmenin planlamasına, işletme politikalarının belirlenmesine katkıda bulunmalıdır (Emiroğlu, 2002: 10). Ayrıca, satın alınacak ürünlerin özellikleri, kaliteleri, fiyatları vb. konular satın alma departmanının sorumluluğundadır. Malzemelerin performansını, özelliklerini, fonksiyonlarını, temin edilebilirliklerini ve tedarikçilerini bilmelidir (Aktepe, 2007: 3).

2. SATIN ALMA YÖNETİMİ KAVRAMI

Satın alma yönetimi, malzemelerin doğru kalitede, doğru miktarda, doğru zamanda, doğru fiyatta ve doğru kaynaktan temin edilmesini yönetme sürecidir (Karakış, 2007: 6). Satın alma yönetimi, satın alma sürecinde ve işletmenin rekabet avantajı içinde doğrudan rol oynamaktadır. Ancak günümüzde satın alma yönetimi geçmişe kıyasla kalite, tedarikçiler, fiyat vb. birçok açıdan farklılık göstermektedir. Geleneksel ve modern anlamda satın alma yönetimi arasındaki farklılıklar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 1: Geleneksel ve Modern Satın Alma Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel Yaklaşım	Modern Yaklaşım
Satın alma taktiksel bir konudur.	Satın alma stratejik bir konudur.
Fiyat, satın alma kararında temel faktördür.	Kalite, satın alma kararında temel faktördür.
İlk-nihai fiyat önemlidir.	Hayat eğrisi maliyetleri önemlidir.
Kalite spesifikasyonlara uygundur.	Kalite çok daha geniş bir tanıma sahiptir.
Satın alma, maliyet merkezidir.	Satın alma, kar/gider merkezidir.
Hatalar kabul edilir.	Sıfır hata belirlenir.
Kalite statiktir.	Kalite organizasyonda ve tedarikçiyle sürekli geliştirilir.
Tedarikçi seçilir.	Tedarikçi sürekli izlenir ve değerlendirilir.
Teslimat her zaman olabilir.	Teslimat tam zamanında istenilen noktada gerçekleştirilir.
Çok sayıda tedarikçi ürünleri oluşturur.	Tercihen tek tedarikçi ürünleri meydana getirir.
Ürünler basittir.	Ürünler kompleksdir.
Ürün hayat eğrisi uzundur.	Ürün hayat eğrisi kısadır.

Kaynak: Erdal, Murat, www.meslekiyeterlilik.com, Erişim Tarihi: 09.12.2012

İşletmenin niteliğine ve büyüklüğüne göre satın alma faaliyetleri oldukça karmaşık olabilir. Satın alınacak malzeme miktarı, işçi sayısı ve fonksiyonel karmaşıklığa bağlı olarak satın alma yönetiminin amacı ve fonksiyonu farklılık gösterebilir. Ancak genel olarak satın alma yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdal, 2012):

- İşletmenin fonlarını verimli ve etkili bir şekilde kullanmak.
- Doğru ürünleri, doğru miktarlarda, doğru zaman ve maliyetle, doğru tedarikçiden satın almak.
- Tüm departmanlar arasında güveni sağlamak amacıyla etik değerler ile hareket etmek.

2.1. SATIN ALMA YÖNETİMİ VE TEDARİK ZİNCİRİ İÇİNDEKİ YERİ

Satın alma ve tedarik, üretim için gerekli olan her çeşit malzeme, teçhizat, ürün ve hizmetlerin temin edilmesi ile ilgili faaliyetlerin sorumluluğunu birlikte taşıyan bir fonksiyonlar dizisidir. Satın alma, para ile ilgili işleri kapsarken, tedarik, işletmenin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin alımı ile ilgili işlemleri içerir (Karakış, 2007: 26).

Satın alma yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin önemli bir parçasıdır ve gelecekte bu önemin giderek artacağı, söz konusu fonksiyonun, tedarik zinciri içinde değişim ve değer yaratan bir faaliyet olarak ön plana çıkacağı tahmin edilmektedir (Van Weele, 2002).

Satın alma yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin bütünleşik bir parçası konumundadır (Şahin, 2003). Bu nedenle, satın alma yönetimi kavramının tedarik zinciri yönetimi içindeki yerinin daha iyi anlaşılması adına, tedarik zinciri yönetimini de incelemek, yerinde olacaktır.

2.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte, rekabet koşulları çok daha güç hale gelmektedir. Günümüzün bu zorlu şartlarında, işletmelerin rakiplerinden bir adım önem geçmeleri, karlılıklarını arttırmaları ve maliyetlerini düşürmeleri, değişime açık olmaları ile mümkün hale gelmektedir. Gelişime ve değişime ayak uydurabilen işletmeler global Dünyada kendinden söz ettirebilmekte ve büyük pazarlarda yerlerini almaktadırlar. Bu bağlamda, işletmeler istenen hedef pazarlara ulaşabilmek ve rekabette istenen düzeyde olabilmek amacıyla tedarik zincirine yönelmişlerdir (Özesen, 2009: 1).

Özellikle 1990'lerden sonra dünya literatürüne giren, tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimi kavramları, işletmelerin tedarik ve satış anlayışlarını önemli derecede etkilemiş (Metz, 1998: 2; Samuel vd., 2002: 189; Jeong vd., 2004: 3) ve iş dünyasında büyük ilgi görmeye başlamıştır (Chandra ve Kumar, 2001: 2). Literatürde tedarik zinciri ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

- Tedarik zinciri, hammaddeleri elde eden, bunları yarı ve tamamlanmış ürünlere dönüştüren ve ardından bir dağıtım sistemi ile bu ürünleri müşterilere teslim eden yapılar şebekesidir (Lee ve Billington, 1992: 66).
- Tedarik zinciri, hammadde safhasından son kullanıcıya kadar olan malzeme akışı ve dönüşümü ile ilgili tüm faaliyetleri ve bunlarla ilişkili bilgi akışını sağlayan bir yapıdır (Barriga, vd., 2004: 2).
- Tedarik zinciri, üç yada daha fazla işletmenin tedarik kaynağından müşteriye doğru ürün, hizmet, finans ve bilgi yolu ile birbirine direkt olarak bağlanmasıdır (Mentzer, 2001: 5).
- Tedarik zinciri, ilk hammadde halinden, tamamlanmış ürününün tüketime sunuluncaya kadar, tedarikçi-kullanıcı işletmeleri bağlayan ve müşterilere ürün ve hizmetleri sağlayan değer zincirinin oluşturulduğu işletme içi ve dışı işlemlerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Fredendall ve Hill, 2001: 5).

Tedarik zincirinde entegrasyonun sağlanabilmesi için, bilginin tedarik zincirinde yer alan bütün işletmeler tarafından paylaşılması, tedarik zincirini oluşturan üyeler arasında görev ve kaynak dağılımlarının maksimum değer yaratacak şekilde düzenlenmesi ve etkin bir haberleşmenin sağlanması, üyelerin performanslarının uygun kriterler belirlenerek sürekli ölçülmesi gerekmektedir (Lee, 2000: 3). Bu nedenle tedarik zinciri kavramı etkin bir şekilde yönetilmelidir.

Tedarik zinciri yönetimi, müşteriler ve diğer ortaklar için katma değer yaratan ürünlerin, hizmetlerin ve bilgilerin sağlandığı, hammadde tedarikçilerinden son kullanıcılara kadar ki iş süreçlerinin yönetilmesidir (Lambert ve Cooper, 2000: 66). Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçiler, distribütörler ve müşterilerden oluşur (Zhao, vd., 2002: 24). Bu zincirin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için tedarik zinciri üyeleri arasında, güven, bağlılık ve bilgi paylaşımının olması gerekmektedir (Speakman vd., 1998: 635).

Tedarik zinciri yönetimine odaklanma, zinciri oluşturan tüm kanalların daha fazla kar ve kazanç elde etmesi için zincirdeki ilişkilerin yönetilmesidir. Günümüz işletmeleri için, tedarik zinciri değer yaratma sürecinin önemli parçalarından biri olmuştur. Artık müşteriler yalnızca tercih ettikleri doğru ürüne sahip olmayı istemeleri yanında istedikleri bu ürünü tam zamanında elde etmek istemektedirler. Tedarik zinciri yönetimi bu değişen müşteri isteğini dikkate alarak, zincirin değişik halkaları arasında sıkı bir biçimde bütünleşmesine odaklanmıştır (Elagöz, 2006: 72).

2.2.1. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Her tedarik zincirinin amacı, yaratılan toplam değeri maksimize etmektir. Ayrıca ürünlerin istenilen miktarda, uygun nitelikte, istenilen zamanda ve rekabetçi bir maliyet anlayışıyla dağıtılması da temel amaçlardan birisidir (Sevinç, 2008: 20). Tedarik zinciri yönetiminin diğer amaçları şu şekilde ifade edilebilir (Karadelioğlu, 2006: 18):

- Müşteri tatminini artırmak
- Çevrim zamanının kısılması
- Stok ve stokla ilgili maliyetlerin azaltılmasını sağlamak
- Ürün hatalarını azaltmak
- Optimize edilmiş taşıma
- Birim zamanda yapılan iş miktarındaki artışlar
- Sipariş doluluk oranını artırma
- Tedarik zinciri ile ilgili sorunlardan haberdar olma.

2.2.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİM SÜREÇLERİ

Literatürde, tedarik zinciri yönetim süreçleri geniş biçimde işlenmiştir. En geniş açıklama Global Tedarik Zinciri Forumu tarafından yapılmış ve genel kabul görmüştür. Bu süreçler aşağıdaki gibidir (Croxtton vd., 2001: 13):

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi
2. Müşteri Hizmet Yönetimi
3. Talep Yönetimi
4. Talep İşleme
5. İmalat Akış Yönetimi
6. Satın alma
7. Ürün geliştirme ve Ticarileştirme

8. İadeler

Global Tedarik Zinciri Forumu tarafından yapılan bu sınıflamaya aynı zamanda Tedarikçi İlişki Yönetimi adı da verilmektedir (Croxtton vd., 2001: 14).

2.2.3. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN FAYDALARI

Tedarik zinciri yönetimi, işletmenin özellikle hammadde tedariki ve müşteri talebinde meydana gelen değişikliklere daha çabuk uyum sağlamasına imkan sağlar. İşletmelerin pazara ulaşma zamanını kısaltır, üretim hızını ve yeni ürün geliştirmede verimlilik düzeyini artırır. Oluşturulan zincir boyunca daha az stokla çalışma ve buna bağlı olarak daha kısa tedarik süreleri oluşur. Ayrıca, işletme içinde yapılacak tedarik zinciri analizi sayesinde hangi işlerin başka firmalarla paylaşılacağı faaliyet giderlerinin ve malzeme taşıma giderlerin azalmasına yardımcı olur (Gedikli, 2006: 39). Tedarik zinciri yönetiminin işletmelere sağladığı yararlar Tedarik Zinciri Konseyince şu şekilde sıralandırılmıştır (Özdemir, 2004: 93):

- Teslimat performansının iyileştirilmesi
- Stokların azalması
- Çevrim süresinin kısalması
- Tahmin doğruluğunun artması
- Zincir boyunca verimliliğin artması
- Zincir boyunca maliyetlerin düşmesi
- Kapasite gerçekleştirme oranının artması

Tedarik zinciri içindeki işletmeler arasında koordinasyon ve bilgi paylaşımı sayesinde talepteki belirsizlikler azalır. İşletmeler arasında oluşturulan güven ve işbirliği sonucunda risklerin paylaşımı, işletmeler arasındaki bariyerlerin azaltılması ve esnekliğin artırılması yoluyla rakiplere karşı büyük avantajlar sağlarlar (Ateş, 2007: 76). Ayrıca, iyi işleyen bir tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin hem alış hem de satış faaliyetlerini düzene sokacaktır (Keskin vd., 2004: 149).

Tedarik zinciri yönetiminin yararları konusunda, A.B.D.'de 80 işletme üzerinde yapılan araştırmada; işletmelerin stok düzeylerini %25 den %60'a azaltmak, sipariş yerine getirme süresini %30'dan %50'ye indirmek, maliyetleri %25'den %20'ye indirmek, teslim performansını %16'dan %28'e yükseltmek ve işletmenin genel verimliliğini %10'dan %16'ya çıkartmak gibi sonuçlar tespit edilmiştir (Sevinç, 2008: 28).

Tedarik zinciri yönetimi ve satın alma yönetiminin etkinliğinin sağlanmasında iki önemli konu vardır. Bunlardan birisi tedarikçi performans değerlendirmesi (tedarikçi performans kriterleri) diğeri ise, tedarikçi hayat seyridir (tedarikçi yaşam döngüsü). Bu kavramların açıklanması, konunun bütünlüğünün sağlanmasında önemlidir.

2.2.4. TEDARİKÇİ PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE ÖNEMİ

İşletmelerde tedarik zinciri yönetiminin yaygın olarak uygulanması ile tedarikçilerin üstlendikleri rolün önemi gittikçe artmaktadır. Günümüzde birçok tedarikçinin sağladığı malzeme, ürün ve hizmet istenilen düzeyde olmamaktadır. Alıcı işletmeler tedarikçilerle kuracakları uzun süreli ilişkilerde ihtiyaçların yeterli düzeyde karşılanıp karşılanamayacaklarını bilmek istemektedirler. Bunu da sadece, işletmeler tedarikçinin gösterdiği performansı objektif olarak değerlendirerek tedarikçi işletmenin güçlü ve zayıf

yönlere belirlemekle tespit edebilirler. Sistemati olarak tedarikçinin performansı hakkında elde edilen veriler, alıcı işlemeye ret edilen malzeme oranını, toplam teslimat süresini ve maliyeti azaltabilme olanağı sağlar (Elagöz, 2006: 108).

Tedarikçi performans değerlemesi, bir işletmenin sahip olduğu rekabet edebilme durumunu artırması bakımından önemlidir. İşletmeler satış gelirlerinin önemli bir kısmını satın alınan malzemelere harcamaktadır ve birçok endüstride hammaddelerin ve alt parçaların maliyeti, ana ürünün maliyetinin %70'ini oluşturmaktadır. Dolayısıyla etkin bir satın almanın gerçekleşebilmesi için doğru tedarikçilerle çalışılması gerekmektedir. Bu nedenle, tedarikçi seçimi ve değerlendirmesi işletmeler açısından hayati önem arz etmektedir (Mirmahmutoğulları, 2007: 13).

Tedarikçi performans değerlemede, tedarik zincirindeki her bir üyenin performansı ayrı ayrı değerlendirilmesi, tedarik zincirinin performansına ilişkin gerçekçi bilgiler sağlamaktadır. Bu nedenle, tedarik zinciri bir bütün olarak ele alınmalı tedarik zincirinin performansı değerlendirilmelidir (Çoban, 2008: 415).

2.2.5. TEDARİKÇİ SEÇİMİ

İşletmelerin mal veya hizmet sağlayıcı olarak kullandıkları diğer işletmelere tedarikçi adı verilmektedir. Bu kavram ile satıcı kavramı aynı anlamda kullanılmaktadır (Karakış, 2007: 60). Tedarikçiler/satıcılar, tedarik zincirinde hayati bir halka olarak görülmektedir. Teslimatın eksik, hatalı vb. şekilde yapılması, işletmenin hizmet sunumunu aksatacak, stok maliyetlerini arttıracak ve müşteri tatminini olumsuz etkileyecektir. İyi bir tedarikçi veya satıcı, uzun dönemde tutarlı ilişkiler kurabilir. Bu bağlamda, iyi bir tedarikçi seçimi için dikkate alınması gereken unsurlar aşağıdaki gibidir (Çetinsöz, 2008: 183).

- Tedarikçi, konusunda yetenekli ve sorumluluk sahibi olmalıdır.
- Tedarikçi, fiyat değişikliklerine ilişkin bilgileri zamanında sağlamalıdır, böylece rekabetçi fiyat seviyesini sürdürecektir.
- Tedarikçi, pazarın ihtiyaçlarını en iyi şekilde nasıl karşılayabileceğini araştırmalı ve anlamaya çalışmalıdır.
- Tedarikçi, doğru kalitede ve miktarda ürünleri tutarlı bir şekilde sağlayabilmelidir.
- Tedarikçi, yeni ve geliştirilmiş ürünler hakkında ve bu ürünleri nasıl kullanılacağı konusunda sürekli bilgi vermelidir.
- Tedarikçi profesyonel olmalıdır, sorunları kolayca takip etmeli ve çözüm üretici olmalıdır.
- Tedarikçi, finansal kontrol açısından yetenekli olmalıdır.

Rekabetin artmasına bağlı olarak işletmeler pazardaki paylarını arttırmaktan daha fazla çabayı, pazardaki paylarını korumak için harcamaktadırlar. Teknolojik gelişmelere, ekonomik koşulların iyileşmesine, kalite bilimcinin artmasına ve diğer işletme içi ve dışı faktörlere bağlı olarak müşterilerin istek ve ihtiyaçlarında değişim yaşanmaktadır. Son yıllarda işletmeler ürün yaşam döngüsünün kısılması sonucunda, tedarik zincirine daha çok yönelmişlerdir. Ürün çeşitliliği artarken, yeni ürünlerin en kısa zamanda pazara sunulması da önemli bir faktör olmaktadır. Bu nedenle, tedarikçilerin seçiminde bu faktörler de göz önünde bulundurulmak zorundadır. Tedarikçi seçimi, işletmeyi üretim maliyetinden üretimin kalitesine, pazara yeni ürünlerin sunulmasından müşterilerin tatminine kadar hemen hemen her alan ve faaliyette

etkilemektedir. Bu durum, tedarikçi seçiminin ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir (Mirmahmutoğulları, 2007: 14).

2.2.6. TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME

Tedarikçi değerlendirme, tedarik zincirinin etkili bir şekilde yönetimi için birçok olgunun dikkate alınmasını gerektiren kritik bir süreçtir. Geleneksel tedarikçi değerlendirme yöntemleri karar verme sürecinde sadece finansal ölçütleri kullanırken, sonraki yıllarda geliştirilen yöntemler, tedarikçi değerlendirme ve seçim işlemi için fiyat ölçütünün tek başına yeterli olmadığını, bunun yanı sıra başka ölçütlerin de göz önüne alınması gerektiği belirtilmiştir. Tedarikçi değerlendirme ile ilgili araştırmalar 1960'lı yıllara kadar uzanmaktadır. Bu alandaki ilk çalışma Dickson (1966) tarafından gerçekleştirilmiştir. Dickson, 170 satınalma müdüründen elde ettiği deneysel veriler sonucunda maliyet, kalite ve teslimat performansının tedarikçi seçiminde en önemli üç ölçüt olduğunu ortaya koymuştur. 1980'li yıllarda yapılan yazın çalışmaları maliyet üzerine odaklanırken (Huang ve Keskar, 2007), 1990'lı yıllarda bu ölçüte siparişi yerine getirme süresi ve müşteriye yanıt verme süresi de eklenmiştir (Huang ve Keskar, 2007). Weber vd. (1991) yaptıkları çalışmada tedarikçi değerlendirme ölçütlerini karşılaştırarak, kalitenin en yüksek oranla ilk sırada yer aldığını, kaliteyi teslimat başarımı ve maliyetin izlediğini ortaya koymuşlardır. Fawcett vd. (1997) ise çalışmalarında, tedarikçi performansı ile ilgili temel ölçütler olarak maliyet, kalite, teslimat, esneklik ve yenilik ölçütlerini kullanmışlardır. Ghodsypour ve O'Brien (1998)'a ait çalışmada da tedarikçi seçimi için göz önünde bulundurulması gereken ölçütler maliyet, kalite ve servis olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda literatürde, tedarikçi değerlendirmede dikkate alınan en önemli ölçütlerin fiyat, kalite, hizmet ve dağıtım ölçütleri yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Pişkin, 4). Tablo 1 de bu dört ölçütün çeşitli çalışmalardan elde edilmiş önem sıraları verilmiştir (Çelebi ve Bayraktar, 2008):

Tablo 1: Çalışmalara Göre Ölçütler

Lehmann ve O'Shaughnessy (1974)	Evans (1981)	Lehmann ve O'Shaughnessy (1982)	Wilson (1984)
Teslimat	Teslimat	Kalite	Kalite
Fiyat	Fiyat	Fiyat	Hizmet
Kalite	Kalite	Hizmet	Fiyat
Hizmet	Hizmet	Teslimat	Teslimat

Kaynak: Çelebi ve Bayraktar, 2008

Bu dört ölçüt şu şekilde açıklanabilir (Pişkin, 2010: 8):

- **Teslimat:** tedarikçinin istenen zaman ve kalitede ihtiyaç duyduğu malı işletmeye ulaştırmasıdır. Bu yüzden performans değerlendirmede vazgeçilmez bir kriter olarak görülmektedir.
- **Kalite:** Müşteri isteklerine göre hatasız olarak mamül veya yarı mamülün beklentinin ötesinde bir kaliteyle müşteriye sunulması esastır.
- **Fiyat:** işletmeler karlılıklarını artırmak için kullandıkları malzemeleri mümkün olduğunca minimum fiyatla elde etmek isterler. Bu nedenle işletmeler, ürünlerin üretimi ile ilgili maliyetlerini minimize edebilecekleri düşük maliyetli tedarik kaynağı bulmak durumundadırlar.

- **Hizmet:** Tedarikçinin sunduğu hizmetin yanında, satış ve satış sonrası firmaya verdiği destek, tedarikçi kaynaklı bir problem durumunda anında tüm imkanları ile seferber olması yani tedarikçinin ihtiyaç duyulan anlarda problemleri çözme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Weele, (2002) ise, tedarikçileri dört değişik düzeyde değerlendirmektedir. Bunlar (Weele, 2002: 284):

- **Ürün Bazında:** Bu düzeyde yapılacak tedarikçi değerlendirmesinde, tedarikçinin ürün kalitesinin saptanması ve kalitenin artırılması hedeflenir.
- **Süreç Bazında:** Bu değerlendirme, ürün kalitesinin tedarikçinin üretim süreçleri ile ilişkisinin olduğu düşüncesine dayanır. Eğer üretim süreçleri kontrol altındaysa, üretilen ürün beklenen kalite düzeyini gösterecek özelliklere sahip olacaktır.
- **Kalite Güvence Sistemleri Bazında:** Burada, müşteri tarafından tedarikçi işletmenin tüm organizasyon yapısı kalite bazında incelenmektedir.
- **İşletme Bazında:** Bu düzeyde yapılan değerlendirmede işletme finansal bakımdan incelenir. Ayrıca tedarikçi işletmenin yönetim kalitesi hakkında bilgi sahibi olması hedeflenir.

Tedarikçilerin yaptıkları işte uzun vadeli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmaları, personelinin bu konuda uzman olması, teknolojik yenilikleri takip etmesi ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyetle işi gerçekleştirmeleri alternatif tedarikçilere ve tedarikçi özelliklerinin değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle tedarikçi değerlendirme, işletmelerin dikkate alması gereken bir konudur. Bu konuda işletmelerin dikkat etmesi gereken kriterler aşağıda sıralanmaktadır (Mirmahmutogulları, 2007: 26):

- Tedarikçinin tecrübesi, tanınmışlığı ve sertifikaları
- Fiyat düzeyi
- Tedarikçinin işlem stili ve kültürü
- Tedarikçinin özgün teknik bilgi ve kabiliyetleri
- Tedarikçinin finansal durumu
- Esneklik ve teknik yeterlilik

Satın alma yönetiminde değerlendirilmesi ve yönetilmesi gereken bir diğer süreç ise tedarikçi hayat seyridir.

2.3. TEDARİKÇİ HAYAT SEYRİ (TEDARİKÇİ YAŞAM DÖNGÜSÜ)

Tedarikçi hayat seyri, yönetilmesi gereken bir süreç olması gerektiğinden çoğu kez literatürde Tedarikçi Hayat Seyri Yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Esasen yönetim ve yeni bir tedarikçi geliştirme uygulamasıdır. Pazarlama teorilerinden sıklıkla bahsedilen ürün yaşam eğrisi teorisinde nasıl ki modası geçen ürünün yenisi ile değiştirilmesi gerekmekte ise; tedarikçi hayat seyri de mevcut tedarikçinin yenisi ile değiştirilmesinden bahsedilmektedir.

Bir kısım araştırmacılar (Deng vd., 2000), tedarikçi yaşam seyrinin 1) iş fırsatı, 2) iş ortağı, 3) tedarik zinciri, 4) oluşumu ve operasyonu 5) tedarik zincirinin yapılandırılması olmak üzere beş aşamadan oluştuğunu ortaya koymuşlardır. Özetle bir tedarikçi hayat seyri 1) **Oluşumu**, 2) **Çalışması** ve 3) **Yok oluşu** olmak üzere üç aşamaya ayrılabilir. Her

aşama bir sonraki aşama için çok önemlidir. Öyle ki, yok olma aşaması dahi bir sonraki oluşum ve tedarik zinciri ile işletmenin genel sürekliliği ve başarısı için gereklidir. Böylece canlı ve dinamik bir tedarik zinciri oluşturarak yeni bir iş fırsatı yaratılabilmektedir. Küresel ekonomideki hızlı değişimler nasıl ki ürün hayat seyrini kısaltmış ise, başarılı bir tedarikçi ömrünü uzatabilmek için söz konusu değişimlere kaşı dinamik ve uygun cevaplar verebilmelidir (Deng, Z. ve Solvang Wd, 2008).

Literatürde tedarikçi hayat seyri ile ilgili olarak en fazla değinilen konulardan birisi “ürün-yaşam eğrisinin uzunluğu ve kısalığının, tedarikçi hayat seyrini şekillendirmesidir. Diğer bir ifadeyle tedarikçi yaşam eğrisinin yapılandırılması, ürün yaşam eğrisinin uzunluğu ve kısalığı ile yakından ilişkilidir. Kısa yaşam seyirli ürünlerin tedarik zincirleri ve bunların yönetimi, uzun yaşam seyirli ürünlerin tedarik zincirlerinden farklı olmaktadır. Şöyle ki, kısa hayat seyirli bir ürünün tedarik zinciri daha esnek ve daha dinamik olmalıdır. Çünkü ürünün kısa bir zamanda satılması ve stokların bu zaman içerisinde tüketilmesi gerekmektedir (Briano vd., 2010).

Günümüzde birçok danışmanlık şirketi tedarikçi hayat seyri yönetim sürecinde işletmelere yardımcı olabilmektedir. Bu şirketler performans verilerini, satın alma ve izlemeyi değerlendirmekte, bunları düzenli olarak raporlamakta, profesyoneller için yeni bir aracı belirlemekte ve yeni verimli tedarikçiler bulma sürecini başlatmaktadır.

SONUÇ

Günümüz küresel rekabet ortamında, işletmeler için satın alma faaliyetleri hayati önem arz etmektedir. Bu nedenle, Satın alma yönetimi, satın alma sürecinde ve işletmenin rekabet avantajı içinde doğrudan rol oynamaktadır.

Satın alma yönetimi, işletmenin ihtiyaç duyduğu malzemenin, doğru yerde, doğru zamanda, doğru fiyatta ve doğru tedarikçiden temin edilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Etkin bir satın alma fonksiyonu işletmenin başarısını önemli ölçüde artırmakta ve maliyet açısından işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır. Örneğin, mali tasarruflar sağlayan satın alma politikaları, işletmenin satış marjını artırmakta, ayrıca daha iyi kalite ve lojistik ayarlamaları yaparak satın alma faaliyetleri, işletmenin sermaye devir oranına katkıda bulunmaktadır.

Satın alma yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin bütünleşik bir parçası konumundadır. Satın alma ve tedarik, üretim için gerekli olan her çeşit malzeme, teçhizat, ürün ve hizmetlerin temin edilmesi ile ilgili faaliyetlerin sorumluluğunu birlikte taşıyan bir fonksiyonlar dizisidir. Satın alma, para ile ilgili işleri kapsarken, tedarik, işletmenin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin alımı ile ilgili işlemleri içerir

Tedarik zinciri yönetimi ve satın alma yönetiminin etkinliğinin sağlanmasında iki önemli konu vardır. Bunlardan birisi tedarikçi performans değerlendirmesi (tedarikçi performans kriterleri) diğeri ise, tedarikçi hayat seyridir (tedarikçi yaşam döngüsü).

Son yıllarda işletmeler ürün yaşam döngüsünün kısalması sonucunda, tedarik zincirine daha çok yönelmişlerdir. Ürün çeşitliliği artarken, yeni ürünlerin en kısa zamanda pazara sunulması da önemli bir faktör olmaktadır. Bu bağlamda, Tedarikçi değerlendirme ve tedarikçi hayat seyri işletmelere rekabet edebilme üstünlüğü sağlamaktadır. Ürün maliyetini etkileyen en önemli birim olan Satınalma'nın bu fonksiyonunu yerine getirebilmesi için isabetli kararlar alması gerekmektedir. Bu da tedarikçilerin performansını değerlendirmekten geçmektedir.

Sonuç olarak; Satın alma yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin önemli bir parçasıdır ve gelecekte bu önemin giderek artacağı, söz konusu fonksiyonun, tedarik zinciri içinde değişim ve değer yaratan bir faaliyet olarak ön plana çıkacağı tahmin edilmektedir.

EXTENDED ABSTRACT

Survival and growing of which are the main aims of enterprises has become difficult with the globalization of competition. In this sense, “Purchase Management” is of utmost importance for enterprises under tough competition conditions because purchase management has strategical significance about having completion advantages.

Purchase management, briefly, is the process of supplying the right product on right time at a right price from right supplier. Purchase management both provides cost advantage and contribution in terms of the quality of goods and services, delivery on time and stock central.

Purchase management is an important part of supply chain management. There are two important factors for an operative purchase management. The first one is to evaluate the performance of the supplier and the second one is the managing life flow of supplier. These two significant issues are indispensable for supply chain, thereby for purchase management.

Kaynakça

- Aktepe, Halil. (2007). Satın Alma Veri Tabanı Yönetim Sistemi ve Bir Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya.
- Ateş, Özcan. (2007). Perakendecilik Sektöründe Zincir Mağazalarda Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi: Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Barriga E., Jeong J., Hastak M. & Syal M. (2004). Supply Chain Management for the Manufactured Housing Industry. Paper Submitted to the ASCE Journal of Construction Engineering And Management. Bearchell.
- Briano, E., Caballini, C., Giribane, P. and Revetria, R. (2010),”Using System Dynamics for Short Life Cycle Supply Chain Evaluation”, Proceedings of the 2010 Winter Simulation Conference.
- Burmaoğlu, Serhat. (2011) “Satın Alma Alternatiflerinin Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlerle Belirlenmesi: Keskin Nişancı Tüfekleri Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (1), 369-382.
- Çelebi, D., Bayraktar, D. (2008). “An Integrated Neural Network and Data Envelopment Analysis for Supplier Evaluation Under Incomplete Information”, Expert Systems with Applications, 35, 1698–1710.

- Çetinsöz, Burçin. “Otel İşletmelerinde Satın Alma”, (Edit: Nazmi Kozak), Otel İşletmeciliği, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.
- Çoban, Suzan. “Tedarik Zinciri Yönetiminde Bütünleşme ve İnternet”, (Edit: İnci Varinli ve Kahraman Çatı), Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.
- Chandra C. ve Kumar S. (2000). Supply Chain Management in Theory and Practice: A Passing Fad or A Fundamental Change?. *Industrial Management And Data Systems*. 100(3).
- Croxton, K.L., Dastugue-Garcia, S. J., Lambert, D.M, and et ALL. (2001). The Supply Chain Management Process, *The International Journal of Logistic Management*, Vol.12, No.2, S.13 – 14.
- Deng, Z. ve Solvang W.D., (2008). “A New Supply Chain Perspective: The Supply Chain Life Cycle”., www.husdal.com. Erişim Tarihi: 11.12.2012.
- Elagöz, İsmail. (2006). Tedarik Zinciri Yönetimi Yaklaşımının Maliyet Hesaplama Çalışmalarına Etkisi Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Emiroğlu, A.Alp. (2002). Satın Alma Yönetimi ve Yurt Dışında Faaliyet Gösteren Bir İnşaat Firmasında Uygulanması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü,
- Erdal, Murat. (2011).Satın Alma Yönetimi, www.meslekiegitim.com. Erişim Tarihi: 09.12.2012
- Fredendal, D. Hill. (2001). *Basics of Supply Chain Management*. St. Luice Pres, Alexandria, VA: APICS, Boca Raton, Fla.
- Gedikli, Cüneyt. (2006). İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetiminin KOBİ’lerde Uygulanması İçin Bir Model Önerisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Kayseri.
- Jeong J., Hastak M. ve Syal M. (2004). Supply Chain Analysis and Modeling for the Manufactured Housing Industry. Paper Submitted (Provisionally Accepted in October 2004) To ASCE Journal of Urban Planning And Development.
- Karadelioglu, Hakan. (2006). Tedarikçi Değerlendirmede Temel Ölçütlerin Araştırılması ve Analizi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Sakarya.
- Karakış, İstanbul. (2007). Tedarikçi İlişkileri Yönetimi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul.
- Keskin H., İmamoglu S. Z. ve Aydemir A. R. (2004). Tedarik Zincirinde Taşıyıcıların Rolü: Kobi’ler Üzerinde Bir Uygulama Çalışması., Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Dergisi.1.
- Lambert D. M. ve Cooper M. C. (2000). *Issues in Supply Chain Management*. *Industrial Marketing Management*. 29.
- Lee H. L. (2000). *Creating Value Through Supply Chain Integration*. *Supply Chain Management Review*. September-October

- Lee H. L. ve Billington C. (1992). Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities. Sloan Management Review. 33(3).
- Mentzer, John T. (2001). Supply Chain Management. Sage Publications, USA.
- Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelisimi, Süreçleri ve Yararları, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 87 – 96.
- Özesen, Emrah. (2009). Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi ve Ambalaj Sanayinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı., İstanbul.
- Pişkin, Hamit. (2010). Tedarikçi Performansının Değerlendirilmesinde Bütünleşik Birçok Kriterli Karar Verme Modeli, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pooler V.H., Pooler D.J. ve Farney S.D. (2004). Global Purchasing and Supply Management Fulfill the Vision (Second Edition). Boston: Kluwer Academic Publishers,.
- Şahin, A. S. (2003). Satın Alma ve Risk Yönetiminin Tedarik zinciri Yönetimindeki Yeri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Schmitz, J., Platts, K.W. (2004)“Supplier logistics performance measurement: Indications from a study in the automotive industry”, International Journal of Production Economics, 89(2), 231- 243.
- Samuel H. H., Uppal M. ve Shi J. (2002). A Product Driven Approach to Manufacturing Supply Chain Selection. Supply Chain Management: An International Journal. 7(4).
- Sevinç, Naim. (2008). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanılması ve Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Speakman R., Kamauff J. ve Myhr N. (1998). An Empirical Investigation in to Supply Chain Management: A Perspective on Partnership. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 28(8).
- Van Weele, A.J. (2002). Purchasing and Supply Chain Management, Analysis, Planning and Practice, Thomson Learning, London

KADIN ÇALIŞANLARIN YAŞAM DOYUMU, DUYGUSAL ZEKÂ VE AHLAKİ OLGUNLUK DÜZEYLERİNİN ÜRETİM KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

Özgür GÜLDÜ¹²

Özet:

Bu araştırma yaşam doyumu, ahlaki olgunluk ve duygusal zekâ ile üretim karşıtı iş davranışları arasında bir ilişki bulunup bulunmadığını incelemiştir. Bu amaçla, kamuda görev yapan 180 kadın çalışana Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği, Yaşam Doyumu Ölçeği, Ahlaki Olgunluk Ölçeği ve Bar-On Duygusal Zekâ Anketi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, duygusal zekâ boyutlarından kişiler arası becerileri ile genel ruh durumu düşük düzeyde olan katılımcılar, kötüye kullanma ve sabotaj davranışlarını daha fazla sergilemektedirler. Aynı zamanda kişiler arası becerileri düşük olan katılımcılar çalma ve geri çekilme davranışlarını da daha fazla sergilemektedirler. Benzer biçimde bulgular, ahlaki olgunluk düzeyleri düşük olan kadın katılımcıların kötüye kullanma, geri çekilme ve sabotaj davranışlarını daha fazla sergilediklerini göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Üretim karşıtı iş davranışları, yaşam doyumu, ahlaki olgunluk, duygusal zekâ.

JEL Kodu: J81

THE EFFECTS OF LIFE SATISFACTION, EMOTIONAL INTELLIGENCE, AND MORAL MATURITY ON COUNTER PRODUCTIVE WORK BEHAVIORS IN FEMALE WORKERS

Abstract:

The aim of the present study was carried out to investigate the effects of life satisfaction, moral maturity and emotional intelligence on counterproductive work behavior. The Counterproductive Work Behavior Checklist – CWB, The Satisfaction with Life Scale – SWLS, The Scale of Moral Maturity and Bar-On Emotional Quotient Inventory were administered to 180 public sector female workers. The result revealed that participants low in two components of emotional intelligence (interpersonal skills and general emotional state) as compared with those high in interpersonal skills and general emotional state scored higher on abuse and sabotage dimensions of CBW. Similarly, participants low in interpersonal skills scored higher theft and withdrawal dimensions. The results also showed participants low in moral maturity scored higher on abuse, withdrawal and sabotage than did participants high in moral maturity scored.

Key Words: Counterproductive work behavior, life satisfaction, moral maturity, emotional intelligence.

JEL Code: J81

¹² Psikolog Dr., Ankara Üniversitesi Kariyer Merkezi, guldu@ankara.edu.tr.

1. Giriş

Çalışanların bireysel özellikleri ve iş ortamı arasındaki etkileşimin ürünü olarak ortaya çıkan birçok davranış biçimi vardır. Bunlardan bazıları örgüte ve diğer çalışanlara yönelik, önemli ölçüde zarar verebilecek ve olumsuz davranışlar olarak tanımlanabilecek davranışlardır. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi alanında çalışan araştırmacılar, çalışanların görev tanımları içinde yer almayan ve rol ötesi iş davranışları olarak tanımlanan bu davranışların sonuçlarıyla ilgilenmektedirler (Appelbaum ve ark., 2005). Alan yazında örgütsel misilleme, örgütsel vatandaşlık karşıtı iş davranışları ya da sapkın çalışan davranışları gibi kavramlarla ele alınan olumsuz rol ötesi iş davranışları, son yıllarda *üretim karşıtı iş davranışları* olarak tanımlanmaktadır (Hakstian ve ark., 2002). Üretim karşıtı iş davranışları, örgütün tamamına ya da örgütteki diğer çalışanlara (iş arkadaşları ya da yöneticiler hatta müşteriler) zarar vermeye yönelik gizli ve göze çarpmayan eylemlerden, açıkça meydan okuma, mala zarar verme ve doğrudan fiziksel saldırıya kadar çeşitlilik gösteren davranışları içermektedir (Bowling ve Burns, 2014).

Ancak yine de alan yazında, bir davranışın üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak nitelendirilebilmesi için hangi ölçütün kullanılması gerektiğine ilişkin görüş birliği yoktur. Araştırmacıların üzerinde anlaştıkları temel düşünce, bu davranışların örgütün işlevlerini ve mülkiyetini doğrudan etkileyen ya da diğer çalışanları inciterek etkinliklerini azaltmaya yönelik olarak yapılan *bilinçli davranışlar* olduğudur (Fox ve ark., 2001; Marcus ve Schuler, 2004; Öcel, 2010).

Robinson ve Bennett (1995), çok boyutlu ölçekleme tekniği kullanarak üretim karşıtı iş davranışlarını iki temel boyut altında (örgütsel-kişilerarası / ciddi-önemsiz) ve dört alt türde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırma ile daha önce birbiri ile ilişkilendirilmemiş birçok davranış, farklı örgütsel davranış alanlarında birleştirilmiştir. Üretim karşıtı iş davranışlarını ilişkin bu model Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Üretim Karşıtı İş Davranışları Sınıflandırması (Robinson ve Bennett, 1995)

	<i>Örgütsel</i>	<i>Kişilerarası</i>
<i>Ciddi (severe)</i>	Mülkiyete Karşı Sapma (A) örgüte yönelik ciddi suçlar	Kişisel Saldırganlık (B) diğer kişilere yönelik ciddi suçlar
	Ekipmanların sabote edilmesi Rüşvet alma Çalışılan saat hakkında yalan söyleme İşletmeden hırsızlık yapma	Cinsel taciz Sözlü taciz Çalışma arkadaşlarından hırsızlık Çalışma arkadaşlarını tehlikeye atma
<i>Önemsiz Küçük (minör)</i>	Üretime Karşı Sapma (C) örgüte yönelik küçük suçlar	Politik sapma (D) diğer kişilere yönelik küçük suçlar
	Alkol kullanımı İlaç kullanımı Zamanın ve kaynakların kötü kullanımı İşten erken ayrılma Yavaş çalışma Kaynakları israf etme	Kayıрма Çalışma arkadaşları hakkında dedikodu yapma Çalışma arkadaşlarını suçlama Yararsız rekabet Kaynakları israf etme

Tablo 1.’den de izlenebileceği gibi, üretim karşıtı iş davranışları hırsızlık, sabotaj, ilaç kullanımı, geri çekilme (işe gelmeme, işe geç kalma vb.), kaynakları israf etme ve saldırganlık gibi davranışları içermektedir. Bu davranışlar doğaları gereği, hem örgütün hem de

çalışanların iyilik hali üzerinde olumsuz sonuçlara sahiptir. Örneğin hırsızlık, sabotaj, yavaş çalışma, kaynakları israf etme ve benzeri davranışlar dünyada her yıl milyonlarca dolarlık zarara neden olan büyük ekonomik bedelleri de beraberinde getirmektedir. Bu doğrudan ekonomik etkilerin yanı sıra, bu davranışların üretim, verimlilik ve müşteri kaybı ile diğer çalışanlarının zihinsel ve fiziksel sağlıklarının kötüleşmesi gibi ciddi dolaylı etkileri de bulunmaktadır (Bowling ve Gruys, 2010)

Spector ve ark. (2006), üretim karşıtı iş davranışlarına değinen alan yazın temelinde örgüte ve çalışanlarına yönelik rol ötesi olumsuz iş davranışlarını *kötüye kullanma* (abuse), *üretimden sapma* (production deviance), *sabotaj* (sabotage), *çalma* (theft) ve *geri çekilme* (withdrawal) olmak üzere beş boyut altında toplamışlardır. Bu sınıflandırmaya göre, *kötüye kullanma alt boyutu* altında örgütteki diğer kişilere yönelik küçümseme, yok sayma, küçük düşürücü yorumlar yapma, korkutma ve tehdit davranışları; *üretimden sapma alt boyutunda* işi ağırdan alma, yönergelere uymama ve görev tanımında yer alan işleri bilinçli olarak gerektiği gibi yapmama yani kötü performans gösterme; *çalma alt boyutunda* ise örgütün ya da diğer çalışanlarının mal ve paralarını çalma davranışları, *geri çekilme alt boyutunda* izin almadan işe gelmeme, geç gelme-erken ayrılma, mola saatlerini verileden daha uzun tutma ve izinsiz işten ayrılma davranışları bulunmaktadır. *Sabotaj alt boyutunda* ise, örgüte ait mal ve mülkü bozmaya ya da tahrip etmeye yönelik davranışlar yer almaktadır.

Örgüt normlarını ihlal eden ve zarar verme niyeti taşıyan üretim karşıtı iş davranışlarına stres yaratıcı örgüt koşullarının neden olduğu düşünülmektedir (Samnani ve Singh, 2014). Ancak yapılan araştırmalar kişilik tipi, sürekli öfke, sürekli kaygı, kontrol odağı, benlik değeri, negatif duyulanım, sürekli saldırganlık ve A tipi davranış örüntüsü gibi bireysel değişkenlerin de doğrudan üretim karşıtı iş davranışlarına yol açabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca bu değişkenlerin, stres yaratıcı iş koşulları ile olumsuz iş davranışları arasındaki ilişkileri düzenleyerek dolaylı olarak üretim karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında önemli rol oynadıklarını göstermiştir (Öcel ve Aydın, 2010; Boyle ve ark, 2011).

İlgili alan yazın incelendiğinde, üretim karşıtı iş davranışlarıyla ilişkili olma olasılığı oldukça yüksek olan diğer değişkenler arasında yaşam doyumu, ahlaki olgunluk düzeyi ve duygusal zekâ alt boyutlarının ifade edildiği görülmektedir. *Duygusal zekâ* (emotional intelligence – EI) Mayer ve Salovey'e (1997) göre, duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneğidir. O halde, duygusal zekâ gerektiğinde duygulara kolaylıkla ulaşma, bunları düzenleme ve üretme kapasitesini işaret etmektedir. Öte yandan, duygusal zekâ duyguları ve ipuçlarını anlama yeteneği olarak da düşünülebilir (Akt. Jung ve Yoon, 2012). Gürbüz ve Yüksel'e (2008) göre ise duygusal zekâ, kişinin kendisinin ve çevresindeki diğer insanların duygularının farkına varabilmesi, bunları ayırt edebilmesi ve etkin bir biçimde yaşamında kullanabilmesidir. Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıma, kontrol edebilme ve bilişsel süreçlerle bütünleştirme yeteneğidir.

Son yıllarda araştırmacılar duygusal zekâyı tanımlama, kavramlaştırma ve duygusal zekânın yordayıcı değerini belirlemek için çalışmaktadırlar. Bu araştırmacıardan biri de, çalışmalarını akademik alanda en çok kullanılan, geliştirdiği ölçek formu duygusal zekâyı en iyi ölçtüğü ifade edilen ve pek çok ülkede geçerlik ve güvenliği test edilen Reuven Bar-On'dur (Acar, 2002).

Duygusal zekâyı, kişinin kendisini ve başkalarını anlayabilme, insanlarla ilişki kurabilme, olaylara kolaylıkla adapte olabilme ve sorunlarla baş edebilme yeteneği olarak tanımlayan Bar-On (1997), bu kavramı beş alt boyut altında incelemiştir: Kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu. Bu sınıflandırmaya göre, *kişisel beceriler boyutu*; kişinin kendi iç dünyasını tanımasını, sahip olduğu kaynakların farkına vararak tercihte bulunabilmesini, gücünün farkında olmasını ifade eder. Kişinin diğer

insanlarla empati kurabilmesi, iyi ilişkiler geliştirmesi ve sosyal sorumluluğa sahip olması *kişiler arası beceriler boyutu* içinde yer alır. *Uyumluluk boyutunda* çevre ile baş edebilme, gerektiğinde esnek olabilme ve problemlere çözüm bulabilme özellikleri bulunur. *Stresle başa çıkma boyutu*, yer aldığı ortamlar içinde stresi tolerans ve kontrol altına alabilmeyi ifade eder. *Genel ruh durumu boyutunda* ise, yaşamdan memnuniyet duyma, mutluluk ve iyimser olabilme yer alır (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Son yıllardaki araştırmalar duyguların çalışma yaşamındaki rolü üzerine odaklanmıştır. Çünkü duygular örgütsel yaşamla iç içedir ve örgütlerdeki insan ilişkilerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Özellikle kişilerin verilen görevleri yerine getirerek çalışma yaşamlarında başarı sağlamalarında ve mutlu olmalarında duygusal zekâ en az entelektüel zekâ kadar önemlidir. Diğer yönden duygusal zekâ sadece çalışanların değil, örgütün de başarılı olmasında önemli bir paya sahiptir. Çünkü duygusal zekâ iş hayatını olumlu yönde etkileyerek iş performansının artmasını sağlamaktadır (Deshpande ve Josepf, 2005; Joseph ve Newman, 2010).

Çalışma ortamında duygusal zekâ çalışanları harekete geçirme, aralarındaki iletişimi düzenleme, birbirlerini anlama ve yardımlaşabilmelerinde önemli bir işleve sahiptir. Bu bağlamda duyguların başarılı biçimde yönetilmesi gereğinin altı çizilmelidir. Duygularını iyi yönetenlerde yüksek duygusal zekâyâ sahip olanlardır ve bu kişiler duygularının farkındadırlar, kendi iç dünyalarını iyi tanırlar, sınırlarını iyi bilirler, duygularını ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilirler, yeteneklerinin farkındadırlar, vicdan sahibidirler ve hayata karşı iyimserdirler. Ayrıca, örgütün diğer üyeleri ile empati kurabilmeleri, onları anlamaları ve onlarla iyi geçinmeleri, iş ortamındaki stres yaratıcı durumları kontrol edebilmelerini, problemleri durumu anlayıp uygun çözümler bulabilmelerini ve gerektiğinde esnek olabilmelerini sağlar (Jung ve Yoon, 2012). Dolayısıyla duygusal zekâ çalışma yaşamında çalışanların kendi duygularını iyi tanımasını ve diğer kişilerin duygu ve düşüncelerine de önem vermesini sağlamanın yanı sıra iş ortamında saygı ve sevginin, moral ve motivasyonun artmasına, iş tatmininin sağlanmasına, performansın artmasına, örgütsel vatandaşlık davranışlarının güçlenmesine ve personel değişiminin azalmasına da büyük katkı sağlar (Gürbüz ve Yüksel, 2008; Joseph ve Newman, 2010).

Özetle, duygusal zekâsı yüksek çalışanların istihdam edildiği bir örgütte zamanın kötüye kullanılması, kaynakların israf edilmesi, ekipmanların sabote edilmesi, dedikodu, hırsızlık, rüşvet, taciz, izinsiz işe gelmeme ya da erken ayrılma gibi davranışları içeren üretim karşıtı iş davranışlarının görülme olasılığı da görece düşecektir (Deshpande ve Josepf, 2005; Jung ve Yoon, 2012).

Bilindiği gibi ahlak, bir toplumda kişilerin benimsedikleri ve uymak zorunda oldukları bireysel ve toplumsal davranış biçimleri ve kuralları bütünüdür. Ahlaki bakış açısı doğuştan gelmek yerine, bireyin başta aile bireyleri olmak üzere çevresindeki diğer kişilerle girdiği etkileşimlerle edindiği bilgi ve izlenimlerle ortaya çıkar ve zamanla gelişerek bireyin ahlaki davranışları ve tutumlarını oluşturur. Ahlak anlayışı, bireyin toplum içindeki davranışlarını ve diğer kişilerle olan ilişkilerini düzenlemede önemli bir etkiye sahiptir. Duygu, davranış ve düşüncelerin iyi-doğru ya da kötü-yanlış ekseninde değerlendirilmesini sağlar. Olumlu bir ahlaki anlayışın gerçekleşmesi için üç unsurun bir arada olması gereklidir: İyiyi bilmek, iyiyi arzulamak ve iyiyi yapmak (Şengün, 2008; Kabaday ve Aladağ, 2010).

Ahlak anlayışı, ahlaki düşünce ve ahlaki davranış bütünü olan ahlaki olgunluk, ahlaki değerleri içselleştirmeyi ve bunlara vicdanda yer vermeyi içerir. Kişinin ahlaki anlamda kendisini tanımlaması ve tüm duygu, düşünce ve davranışlarında bir ahenk yaratması ahlaki olgunluğu da beraberinde getirir. Ahlaki olgunluk bireyin yaşamını geçirdiği ortamlarda duygu, düşünce, yargı, tutum ve davranışlarında her türlü ahlak dışılığı reddetmesini sağlayan bir tür mükemmellik düzeyidir. Yüksek ahlaki olgunluk düzeyine sahip olan kişiler güvenilir,

sözüne sadık, kendini kontrol edebilen, sorumluluk sahibi, diğer kişilere değer veren, onlara karşı duyarlı ve saygılı, empati kurabilen, sosyal yeteneklerini iyi kullanan ve halihazırda geçerli olan sözlü ya da yazılı kanun ve kurallara uyan kişilerdir. Bu kişilerin tüm arzu, istek ve davranışlarında bir uyum söz konusudur (Şengün ve Kaya, 2007; Liddell ve Cooper, 2012). Bu özelliklerle sahip ahlaki olgunluğu yüksek bir kişinin çalışma yaşamında yer aldığı örgütte hırsızlık, sabotaj, saldırganlık, işe gelmeme, işe geç kalma, yavaş çalışma, kaynakları israf etme ve gibi örgütün ve diğer çalışanların üzerinde yıkıcı etkilere sahip davranışları göstermesi göreceli olarak daha az olacaktır.

Yaşam doyumunu genel anlamda bireyin hayatından hoşnut olma derecesini ifade eder. Yaşamın geneline ilişkin bilişsel yargılamaları ve değerlendirmeleri içerir. Bireyin beklenti, ihtiyaç, istek ve dileklerine ulaşarak mutluluğu yakalaması ve moral kazanmasıdır. Günlük ilişkilerinde yaşadığı olumlu duyguların artmasıdır. Kişi geçmişte olduğu gibi halihazırdaki iş, aile ve arkadaş çevresinde yaşam doyumunu arttırmak için çalışır. Aynı zamanda kendine yeni hedeflerde belirleyerek gelecekte de doyum içinde olmak içinde çaba sarf eder. Sağlık, gelir, yaş, cinsiyet, meslek ve eğitim gibi kişisel durumlarda yaşam doyumuyla yakında ilişkilidir. Yüksek yaşam doyumuna sahip olan kişiler, hoş olarak nitelendirilen duyguları daha fazla yaşarlar, hayatlarını değiştirme istekleri daha azdır. İlgilerini çeken faaliyetlerde bulduklarında, sevinç ve mutluluğu daha fazla yaşadıklarında yani yaşamlarından memnun olduklarında, yüksek öznel iyilik hali içinde olacaklardır. Tam tersi yaşamlarında acı, keder, elem, yoksunluk, engellenme, gerilim gibi olumsuz duyguları hissettiklerinde ise yaşamlarından aldıkları doyum düşecektir (Annak, 2005; Bulut, 2007; Dost, 2007). Örgütlerde çalışanların motivasyonlarında ve çalışma isteklerinde kişilerin, çalışma dışı yaşamlarından aldıkları doyumun etkisi büyüktür. Yaşamdan aldıkları doyumdan etkilenen iş doyumunu yüksek düzeyde sergileyen çalışanların, örgüte ve çalışanlarına zarar vermeye yönelik gizli ve göze çarpmayan eylemleri ya da açıkça meydan okuma, mala zarar verme ve doğrudan fiziksel saldırı gibi yıkıcı davranışları sergileme olasılıkları göreceli olarak daha düşük olacak, tersine bu kişilerin örgüte katkıları büyük ve iş performansları da yüksek olacaktır (Keser, 2005).

Dünyanın hemen her ülkesinde kadınlar nüfusun önemli bir bölümünü oluşturmalarına rağmen gerek geçmişte gerekse günümüzde çalışma yaşamında erkeklerin gerisinde “ikincil işgücü” olarak kalmaktadırlar. Bu durum büyük ölçüde kadın ve erkeğin biyolojik özellikleri bağlamında oluşan geleneksel iş bölümünden kaynaklanmaktadır. Cinsiyete dayalı bu işbölümü her toplumda farklı düzeylerde olsa da, temelde çocuk doğurmak, büyütme ile ev işlerini yapma kadınların temel görevleri arasında yer alırken, çalışarak para kazanma işi erkeklerin esas görevi olarak kabul edilmiştir (Özer ve Biçer, 2003). Son yıllarda eğitim düzeyinin artmasıyla kadınlar ev ortamından çıkarak çalışma yaşamında daha fazla yer almaktadırlar. Ancak eski cinsiyet rolleri yine de devam etmekte ve yaşamımızı derinden etkileyerek her iki cinsiyet üzerinde baskı yaratmakta, erkek ve kadın davranışlarını şekillendirmektedir. Cinsiyet rol toplumsallaşmasının sonucu olan kadın ve erkek davranışları ve tutumları çalışma yaşamına da yansımaktadır. Her ne kadar kadınlar, erkeklere nazaran çalışma yaşamında “ikincil işgücü” olarak kabul edilseler de, yaşamın tüm alanlarında olduğu gibi çalışma hayatına da cinsiyetlerine has olumlu özellikleri yansıtmaktadırlar (Güldü ve Kart, 2009). Kadın çalışanlar erkek çalışanlarla karşılaştırıldığında işlerinde daha fazla sorumluluk sahibidirler, kişiler arası ilişkilerde daha başarılı ve daha fazla empatik davranışlar sergileyebilmektedirler. İşlerinde daha esnek, gerçekçi ve karşılaştıkları problemleri çözmeye daha başarılıdırlar ve strese daha dayanıklıdırlar (Gürbüz ve Yüksel, 2008). Kadınların bu özellikleriyle örgüt normlarını ihlal eden dolayısıyla da, örgütün iyi oluşu için tehdit oluşturan üretim karşıtı iş davranışlarını sergileme olasılıkları da görece daha düşük olacaktır.

Tüm bu aktarılanlardan da anlaşılacağı gibi, üretim karşıtı iş davranışları örgüt normlarını ihlal eden ve zarar verme niyeti taşıyan bilinçli davranışlardır. Bu çalışmanın amacı üretim karşıtı iş davranışları ile yaşam doyumu, ahlaki olgunluk düzeyi ve duygusal zekâ boyutları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Bu amaç çerçevesinde kamu alanında görev yapan kadın çalışanların yaşam doyumu, ahlaki olgunluk ve duygusal zekâ kişilik özelliklerinin üretim karşıtı iş davranışlarını sergileme eğilimleri üzerindeki etkileri de incelenmiştir.

2. Yöntem

2.1. Araştırma Grubu

Bu araştırmanın örneklemini, kamu kuruluşlarında memur ya da sözleşmeli olarak görev yapan 180 kadın çalışandan oluşmaktadır. Kadınların yaş ortalaması 35.34'dür ($S=7.38$). Katılımcıların %63'ü 35 yaşın altındayken, % 37'si 35 yaşın üstündedir. 153'ü (% 85) 5 yıldan az çalışma süresine sahipken, 27'si (% 15) 5 yıldan fazla çalışma hayatında yer almaktadır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada katılımcılara demografik bazı bilgileri elde etmek amacıyla kişisel bilgi formunun yanı sıra, Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği (Spector ve ark., 2006), Yaşam Doyumu Ölçeği (Diener ve ark., 1985), Ahlaki Olgunluk Ölçeği (Şengün ve Kaya, 2007) ve Bar-On Duygusal Zekâ Anketi (Bar-On, 1997) uygulanmıştır.

2.2.1. Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği

Çalışmada, örgüte ve kişiye yönelik üretim karşıtı iş davranışlarını ölçme amacıyla Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh ve Kessler (2006) tarafından geliştirilen Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği (*The Counterproductive Work Behavior Checklist – CWB*) kullanılmıştır. Ölçek üretim karşıtı iş davranışlarını işaret eden, kötüye kullanma (abuse), üretimden sapma (production deviance), sabotaj (sabotage), çalma (theft) ve geri çekilme (withdrawal) olmak üzere beş alt boyutta toplanan 45 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddelerini “hiçbir zaman (1 puan)” ile “her gün (5 puan)” arasında değişen beş basamaklı likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirmektedir. Alınan yüksek puan üretim karşıtı iş davranışlarının daha sık sergilendiğini göstermektedir. Spector ve arkadaşları, 169 çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, ölçeğin tamamının ve alt ölçeklerinin (kötüye kullanma, üretimden sapma, sabotaj, çalma ve geri çekilme) Cronbach Alfa katsayılarını sırasıyla .87, .81, .61, .42, .58 ve .63 olarak bulmuşlardır (Spector ve ark., 2006).

Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Öcel (2010) tarafından, Kardemir Demir Çelik Fabrikasında görev yapan 351 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilere öncelikle ölçeğin yapı geçerliliğini denetlemek için temel bileşenler analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Özgün ölçekten farklı olarak analiz sonuçları, toplam varyansın % 65.15'ini açıklayan dört faktörlü bir yapı göstermiştir. Buna göre, ölçeğin Türkçe formu kötüye kullanma (17 madde), çalma (6 madde), geri çekilme (6 madde) ve sabotaj (3 madde) alt boyutlarında toplanan 32 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin diğer bir göstergesi olarak da, ölçek alt boyutlarından alınan puanlar ile Sabotaj Ölçeği'nden (Altıntaş, 2009) alınan puanlar arasındaki korelasyonlar incelenmiştir. Sonuçlara göre, Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği'nin alt boyutları ve Sabotaj Ölçeği puanları arasındaki korelasyonlar anlamlıdır (kötüye kullanma alt boyutu ile .47, çalma alt boyutu ile .37 geri çekilme alt boyutu ile .43 ve sabotaj alt boyutu ile .30). Ölçüt geçerliliği belirlemek için ölçek puanları

ve rol ötesi olumlu iş davranışlarını ölçmek amacıyla geliştirilen Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Ölçeği (Van Dyne, Graham ve Diensch, 1994) puanları arasındaki ilişki gözden geçirilmiş ve ölçek alt boyutları tamamı ile örgütsel yurttaşlık puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişki belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar şöyledir: Kötüye kullanma alt boyutu ile -.38, çalma alt boyutu ile -.35, geri çekilme alt boyutu ile -.39 ve sabotaj alt boyutu ile -.25 (Öcel, 2010).

Öcel (2010), ölçeğin güvenirliğini belirlemek amacıyla madde-toplam test puanı korelasyonları ile test-tekrar test ve iki yarım güvenirliğini incelemiştir. Madde-toplam test puanı korelasyonları .53 ile .92 arasında değişmektedir. Bu değerlerin tümü anlamlıdır. Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği'nin Türkçe formunun Cronbach Alfa içtutarlık katsayısı .97 ve 4 hafta arayla hesaplanan test-tekrar test güvenirliği de .92 'dir. Tek numaralı maddeleri ile çift numaralı maddeleri arasındaki korelasyon hesaplanarak saptanan iki yarı test güvenirlik katsayısı ise .95'dir.

2.2.2. Yaşam Doyumu Ölçeği

Bireylerin yaşamdan aldıkları doyumunu yani mutluluk ve moral gibi değişik açılardan iyi olma hali ile günlük ilişkilerimizde olumlu duygunun olumsuz duyguya egemen olmasını ifade eden yaşam doyumunu ölçmede Diener, Emmons, Lorse ve Giffin (1985) tarafından geliştirilen Yaşam Doyumu Ölçeği (*The Satisfaction With Life Scale - SWLS*) kullanılmıştır. Ölçek 5 maddeden oluşmakta ve “kesinlikle katılmıyorum (1 puan) ile “kesinlikle katılıyorum (7 puan)” arasında değişen yedi basamaklı likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Ölçekten alınan yüksek puan, yaşam doyumunun yüksekliğini ifade etmektedir. Ölçek, yaşam doyumunu ölçen ölçekler arasında en çok kullanılan bir değerlendirme aracı olup, Cronbach Alfa içtutarlık katsayıları .80 ile .89 arasında değişmektedir. Faktör analizi sonuçları, ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğunu göstermiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Köker (1991) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin test-tekrar test güvenirliği .85 olarak bulunmuştur. Madde test korelasyonları ise .71 ile .80 arasında değişmektedir. Yetim (1992) de ölçeğin Cronbach Alfa içtutarlık katsayısını .86 ve test-tekrar test güvenirliğini .73 olarak bulmuştur (Akt., Annak, 2005 ve Bulut, 2007).

2.2.3. Ahlaki Olgunluk Ölçeği

Çalışmada katılımcıların ahlaki olgunluk düzeylerini ölçmek amacıyla Şengün ve Kaya (2007) tarafından geliştirilen Ahlaki Olgunluk Ölçeği (*The Scale of Moral Maturity*) kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirilme sürecinde öncelikle, yurtiçi ve yurtdışı alan yazın incelenerek ahlaki olgunluğun göstergesi olduğu düşünülen 223 madde geliştirilmiştir. Bu maddelerin kişilerin ahlaki olgunluk düzeylerini ölçüp ölçmediğini belirlemek amacıyla Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nde görev yapan 25 akademisyenin görüşlerine başvurularak 85 maddeden oluşan bir taslak hazırlanmıştır. Bu taslak örneklem grubuna uygulanarak sonuçlara faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları ölçeğin toplam varyansın % 20.74'ünü açıklayan tek faktörlü bir yapıya sahip olduğunu göstermiştir. Faktör yük değerleri .30'un altında olan 19 maddenin ölçekten çıkarılmasıyla 66 maddelik ölçek oluşturulmuştur. Ahlaki olgunluğun davranış boyutu üzerinde yoğunlaşan maddelerden 52'si olumlu, 14'ü ise olumsuz ahlaki olgunluk niteliğini yansıtmaktadır. Olumsuz ahlaki olgunlukla ilgili maddeler ters olarak puanlanmaktadır. Ölçek “*evet, her zaman'dan (5 puan)*” “*hayır, hiçbir zaman (1 puan)*” arasında değişen beş basamaklı likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Yüksek puan, yüksek ahlaki olgunluk düzeyini, düşük puan ise düşük ahlaki olgunluk düzeyini göstermektedir (Şengün ve Kaya, 2007).

Ölçeğin güvenirliği belirleme çalışmasında, ölçeğin bütününe ilişkin Cronbach Alfa içtutarlık katsayısı .93, test-tekrar test güvenirlik katsayısı .84 ve iki yarı test güvenirlik

katsayısı ise .89 olarak bulunmuştur. Bulunan bu güvenilirlik katsayıları Ahlaki Olgunluk Ölçeği'nin yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Şengün ve Kaya, 2007).

2.2.4. Bar-On Duygusal Zekâ Anketi

Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerini belirlemek için Bar-On (1997) tarafından geliştirilen Bar-On Duygusal Zekâ Anketi (*Bar-On Emotional Quatient Inventory*) uygulanmıştır. Ölçek 5 boyut ve bunların altında yer alan 15 boyutu ölçen 87 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek boyutları ve alt boyutları şöyledir: Kişisel beceriler (bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kararlılık, kendine saygı ve duygusal benlik bilinci), kişiler arası beceriler (sosyal sorumluluk, kişiler arası ilişkiler ve empati), uyumluluk (esneklik, gerçekçilik ve problem çözme), stresle başa çıkma (strese dayanıklılık ve dürtü kontrolü) ve genel ruh durumu (mutluluk ve iyimserlik). Ölçek “*tamamen katılmıyorum (1 puan) ile “tamamen katılıyorum (5 puan)”* arasında değişen beş basamaklı likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirilmektedir (Yüksel, 2006).

Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Acar (2001) tarafından gerçekleştirilmiştir. Anket, üç İngilizce okutmanı tarafından ayrı ayrı Türkçe'ye çevrildikten sonra, dördüncü bir uzman tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Anketin orijinali ve yapılan çeviri karşılaştırılmış, yanlış anlaşılma tehlikesi olan ifadeler yeniden gözden geçirilerek maddelere son hali verilmiştir. Anketin güvenilirlik testi için ölçeğin bütünü ve alt boyutların Cronbach Alpha içtutarlılık katsayılarına bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin bütünü Cronbach Alfa içtutarlılık katsayısı .92'dir. Kişisel yetenekler alt boyutunun Cronbach Alfa içtutarlılık katsayısı .84, kişiler arası yetenekler alt boyutunun Cronbach Alfa içtutarlılık katsayısı .78, uyumluluk alt boyutunun Cronbach Alfa içtutarlılık katsayısı .65, stresle başa çıkma alt boyutunun Cronbach Alfa içtutarlılık katsayısı .73 ve genel ruh durumu alt boyutunun Cronbach Alfa içtutarlılık katsayısı .75'dir (Acar, 2001).

3. Bulgular

Hatırlanacağı gibi çalışmanın amacı, kadın çalışanların yaşam doyumu, ahlaki olgunluk ve duygusal zekâ düzeyleri bakımından, üretim karşıtı iş davranışlarını (kötüye kullanma, çalma, geri çekilme ve sabotaj) sergileme eğilimlerinde bir fark olup olmadığını belirlemektir. Araştırmada yaşam doyumu, ahlaki olgunluk düzeyi ve duygusal zekâ alt boyutları bağımsız değişkenler olarak seçilmiştir. Bütün analizler için alfa değeri .05 olarak seçilmiştir. Analizler SPSS 20.0 (IBM SPSS Statistics for Windows; Armonk, NY: IBM Corp.) ile gerçekleştirilmiştir.

3.1. Gruplar Arası Karşılaştırma Sonuçları

Üretim karşıtı iş davranışlarından kötüye kullanma davranışlarına göre, duygusal zekâ alt boyutlarından “**kişiler arası beceriler**” ($F(1, 178) = 5.54, p < .05$) bakımından gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Düşük düzeyde kişiler arası becerilere sahip olanların (Grup 1) ortalaması 18.97, yüksek düzeyde bu özelliğe sahip olanların (Grup 2) ortalaması ise 17.41'dir. Benzer biçimde, kötüye kullanma üretim karşıtı iş davranışı ile “**genel ruh durumu**” ($F(1, 178) = 3.74, p < .05$) arasında da gruplar arasındaki fark anlamlıdır. Buna göre, yüksek düzeyde genel ruh durumu yüksek düzeyde olan (Grup 2) katılımcıların ortalaması ($\bar{x} = 17.53$) ve düşük düzeyde genel ruh durumuna sahip olanların (Grup 1) ortalaması ise ($\bar{x} = 18.82$) dir. Bu bulgular, kişiler arası becerileri ve genel ruh durumları düşük düzeyde olan kadın çalışanların, örgütteki diğer kişilere yönelik küçümseme, yok

sayma, küçük düşürücü yorumlar yapma, korkutma ve tehdit davranışlarını (kötüye kullanma) daha sık sergilediklerini göstermektedir.

Sabotaj davranışları bakımından da yine, “**kişiler arası beceriler**” ($F(1, 178) = 6.17, p < .05$) ve “**genel ruh durumu**” ($F(1, 178) = 4.21, p < .05$) duygusal zekâ boyutları açısından gruplar arası farklar anlamlıdır. Kişiler arası beceriler ve genel ruh durumuna yüksek düzeyde sahip olanların (Grup 2) ortalamaları sırasıyla 3.08 ve 3.11 ve kişiler arası becerileri ve genel ruh durumları düşük düzeyde olan katılımcıların (Grup 1) ortalamaları ise sırasıyla 3.50 ve 3.46’dır. Örgüte ait mal ve mülkü bozmaya ya da tahrip etmeye yönelik sabotaj davranışlarını ve diğer çalışanlara yönelik küçümseme, yok sayma, korkutma ve tehdidi içeren kötüye kullanma davranışlarını en fazla sergileyenler, hem kişiler arası beceriler hem de genel ruh durumu ortalamaları düşük olan kadın çalışanlardır.

Ayrıca “**kişiler arası beceriler**” duygusal zekâ boyutunda, çalma ve geri çekilme üretim karşıtı iş davranışları bakımından da gruplar arasında anlamlı farklar bulunmuştur (sırasıyla $F(1, 178) = 3.82, p < .05$ ve $F(1, 178) = 3.62, p < .05$). Örgütün ya da diğer çalışanlarının mal ve paralarını çalmayı içeren çalma boyutundan düşük puan alan katılımcıların (Grup 1) ortalaması ($\bar{x} = 6.93$), yüksek puan alan katılımcıların (Grup 2) ortalamasından ($\bar{x} = 6.25$) daha yüksektir. Benzer biçimde geri çekilme boyutundan düşük puan alan katılımcıların (Grup 1) ortalaması 8.64, yüksek puan alan katılımcıların (Grup 2) ortalaması ise 7.82’dir. Analiz sonuçlarına göre, düşük düzeyde çalma ve geri çekilme davranışlarını sergileyen kadın çalışanlar, örgütün ya da diğer çalışanlarının mal ve paralarını çalma ve izin almadan işe gelmeme-ayrılma, geç gelme-erken ayrılma ve mola saatlerini verilenden daha uzun tutma davranışlarını daha fazla sergilemektedirler.

Son olarak, kişinin ahlaki değerleri içselleştirmesini, vicdanına yerleştirmesini ve duygu, düşünce, tutum ve davranışlarında her türlü ahlak dışılığı ret etmesini ifade eden “**ahlaki olgunluk düzeyi**” bakımından da anlamlı farklar vardır. Buna göre, kötüye kullanma ($F(1, 178) = 8.38, p < .05$), geri çekilme ($F(1, 178) = 6.68, p < .05$) ve sabotaj ($F(1, 178) = 6.88, p < .05$) davranışları açısından ahlaki olgunluk düzeyi grupları arasındaki farklar anlamlıdır. Kötüye kullanma davranışını yüksek düzeyde sergileyenlerin (Grup 2) ortalaması ($\bar{x} = 17.34$), düşük düzeyde sergileyenlerin (Grup 1) ortalamasından ($\bar{x} = 19.26$) daha düşüktür. Aynı biçimde geri çekilme davranışlarını düşük düzeyde sergileyenlerin (Grup 1) ortalaması ($\bar{x} = 8.85$) ve yüksek düzeyde sergileyenlerin (Grup 2) ortalaması ($\bar{x} = 7.74$) iken, sabotaj üretim karşıtı iş davranışlarını düşük düzeyde sergileyenlerin (Grup 1) ortalaması ($\bar{x} = 3.54$) ve yüksek düzeyde sergileyenlerin (Grup 2) ortalaması ise ($\bar{x} = 3.09$) dur. Analiz sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, ahlaki olgunluk düzeyi düşük olan kadın çalışanlar, örgütteki diğer kişilere yönelik küçümseme, yok sayma, küçük düşürücü yorumlar yapma, korkutma ve tehdit davranışlarını (kötüye kullanma), izin almadan işe gelmeme, geç gelme-erken ayrılma, mola saatlerini verilenden daha uzun tutma ve izinsiz işten ayrılma davranışlarını (geri çekilme) ve örgüte-diğer çalışanlara ait mal ve mülkü bozmaya ya da tahrip etmeye yönelik davranışları (sabotaj) daha sık sergilemektedirler.

Yaşam doyumu kişilik özelliği ile yaş ve çalışma süresi demografik değişkenleri bakımından gruplar arasında anlamlı farklar bulunamamıştır.

3.2. Korelasyon Analizi Sonuçları

Üretim karşıtı iş davranışları boyutları ile yaşam doyumu, ahlaki olgunluk ve duygusal zekâ kişilik özellikleri arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Üretim Karşıtı İş Davranışları Boyutları ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler

	<i>Kötüye Kullanma</i>	<i>Çalma</i>	<i>Geri Çekilme</i>	<i>Sabotaj</i>
<i>Yaşam Doyumu</i>	-.12	-.15*	-.16*	-.10
<i>Kişisel Beceriler</i>	-.17*	-.15*	-.06	-.13
<i>Kişiler Arası Beceriler</i>	-.31*	-.25*	-.19*	-.33*
<i>Uyumluluk</i>	-.22*	-.16*	-.22*	-.18*
<i>Stresle Başa Çıkma</i>	.00	-.05	-.03	-.01
<i>Genel Ruh Durumu</i>	-.26*	-.18*	-.14	-.24*
<i>Ahlaki Olgunluk</i>	-.38*	-.29*	-.31*	-.36*
<i>Yaş</i>	.00	-.06	-.15*	.04
<i>Çalışma Süresi</i>	-.06	-.11	-.17*	-.02
*p< .05				

Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere, üretim karşıtı iş davranışları alt boyutları ile yaşam doyumu ve duygusal zekânın alt boyutları olan kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk ve genel ruh durumu arasında negatif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Benzer biçimde, ahlaki olgunluk düzeyi ile kötüye kullanma, çalma, geri çekilme ve sabotaj boyutları arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Yaş ve çalışma süresi demografik değişkenleri bakımından da sadece geri çekilme üretim karşıtı iş davranışı arasında negatif yönde anlamlı ilişki gözlenmiştir.

3.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmanın son aşamasında, üretim karşıtı iş davranışlarını yordayan değişkenleri belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, ahlaki olgunluk düzeyi üretim karşıtı iş davranışı boyutların hepsinde toplam varyansa katkıda bulunmaktadır. Duygusal zekâ alt boyutlarından stresle başa çıkma kötüye kullanma, çalma ve sabotaj davranışlarında, demografik değişkenlerden çalışma süresi ise çalma ve geriye çekilme boyutlarında varyansdaki değişimden sorumludur. Üretim karşıtı iş davranışı boyutları için regresyon analizi sonuçları aşağıda verilmiştir:

Kötüye Kullanma Davranışları = 4.71 – 2.27 stresle başa çıkma – 3.68 ahlaki olgunluk

[R= .48, R² = .23, F(9-170) = 4.20; p< .05]

Analiz sonuçlarına göre, stresle başa çıkma ve ahlaki olgunluk düzeyi kötüye kullanma davranışlarının anlamlı yordayıcısıdır. Diğer bir deyişle, stresle başa çıkma ve ahlaki olgunluk düzeyi toplam varyansın % 23'ünü açıklamaktadır.

Çalma Davranışları = 3.50 – 2.06 çalışma süresi – 2.46 stresle başa çıkma – 2.72 ahlaki olgunluk

[R= . 41, R² = . 17, F(9-170) = 2.87; p< .05]

Çalışma süresi, stresle başa çıkma ve ahlaki olgunluk düzeyi çalma davranışlarının anlamlı yordayıcısıdır. Bu değişkenler toplam varyansın % 17'ünü açıklamaktadır.

Geriye Çekilme Davranışları = 3.90 – 2.02 çalışma süresi - 2.00 uyumluluk – 3.31 ahlaki olgunluk

[R= . 44, R² = . 19, F(9-170) = 3.30; p< .05]

Çalışma süresi, uyumluluk ve ahlaki olgunluk düzeyi, çalma davranışlarının anlamlı yordayıcısıdır. Geri çekilme davranışlarına ilişkin toplam varyansın % 19'u bu değişkenlerle açıklanmaktadır.

Sabotaj Davranışları = 3.39 + 2.06 yaş – 2.04 kişisel beceriler – 1.94 stresle başa çıkma – 2.98 ahlaki olgunluk

[R= . 49, R² = . 24, F(9-170) = 4.49; p< .05]

Sabotaj davranışlarını anlamlı düzeyde yordayan değişkenler yaş, kişisel beceriler, stresle başa çıkma ve ahlaki olgunluk düzeyidir. Bu değişkenler toplam varyansın % 24'ünden sorumludur.

4. Tartışma

Örgütler için maliyet ve zaman kaybına neden olan üretim karşıtı iş davranışları son yıllarda Türkiye'de yeni bir araştırma alanı olarak belirginleşmektedir. Üretim karşıtı iş davranışları algılanan haksız örgütsel uygulamalara, örgütsel adaletsizliklere, yetersiz örgütsel destek ve benzeri gibi stres yaratıcı iş koşullarına tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar örgütün ve çalışanların iyilik hali üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Her yıl dünyada milyonlarca dolarlık zarara neden olan büyük ekonomik kayıplar yaratmasının yanı sıra, bu davranışlar diğer çalışanlarının zihinsel ve fiziksel sağlıklarının kötüleşmesine de yol açan neden olan ciddi etkilere sahiptir (Bowling ve Gruys, 2010).

Bu çalışma, üretim karşıtı iş davranışları açısından yaşam doyumu, ahlaki olgunluk düzeyi ve duygusal zekâ boyutlarına göre fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma kamu kuruluşlarında memur ya da sözleşmeli olarak görev yapan kadın çalışanlar üzerinde yürütülmüştür.

Hatırlanacağı üzere duygusal zekâ, duyguları ve duygusal bilgiyi anlama, düşünceleri destekleyecek şekilde duyguları geliştirme ve oluşturma, duygusal ve entelektüel gelişmeyi teşvik edecek şekilde duyguları düzenleme yeteneğidir. Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler iş, aile ve sosyal çevreleriyle iyi ilişkiler kurabilen, başarıya daha kolay ulaşabilen, daha fazla üreten dolayısıyla da çalışma yaşamlarında diğer çalışanlarla ve yönetici konumundaki kişiler tarafından sevilip sayılan ve kariyerlerinde hızla yükselebilen kişilerdir (Lee ve Ok, 2014). Bar-On (1997), duygusal zekâyı her biri farklı yetenek ve beceriler içeren 5 alt boyut altında incelemiştir: Kişisel beceriler (bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kararlılık, kendine saygı ve duygusal benlik bilinci), kişiler arası beceriler (sosyal sorumluluk, kişiler arası ilişkiler ve empati), uyumluluk (esneklik, gerçekçilik ve problem çözme), stresle başa çıkma (strese

dayanıklılık ve dürtü kontrolü) ve genel ruh durumu (mutluluk ve iyimserlik). Yapılan varyans analizi sonuçları, duygusal zekâ boyutlarının bazı üretim karşıtı iş davranışları açısından anlamlı farklar yarattığını göstermiştir. Buna göre, *kişiler arası beceriler* ve *genel ruh durumu* bakımından gruplar arası farklar anlamlıdır. *Kişiler arası beceriler* kişiler arası yetenek ve faaliyetleri içerir. Bunlar empati, bireyler arası beceriler ve sosyal sorumluluktur. Bu boyuttan yüksek puana alanlar, sorumluluk sahibi, diğerlerini anlayan ve onlarla iyi geçinen ve sosyal becerileri güçlü kişilerdir. Bu yetenekler özellikle başta insan ilişkileri olmak üzere çalışma yaşamında da takım çalışmaları ve müşteri hizmetlerini yönetebilmek için gereklidir. *Genel ruh durumu* ise mutluluğu ve hayata karşı iyimser olmayı kapsar. Bu boyut kişinin, yaşama bakışını ve yaşamdan aldığı zevki belirleme ile problemlere çözüm bulma ve stres toleransında etkilidir. Bu boyuttan yüksek puan alanlar, yaşamdan zevk almasını bilen, mutlu, neşeli ve iyimser kişilerdir. O halde bu kişiler çalışma yaşamında pozitif bir ortamın yaratılmasında ciddi katkılarda bulunacaklardır (Acar, 2001). O nedenle de duygusal zekânın kişiler arası beceriler ve genel ruh durumu duygusal zekâ boyutlarının temsil ettiği özelliklere sahip olan kişilerin, örgütün diğer üyelerine yönelik küçümsemeleri, onları yok saymaları, korkutma ve tehdidi içeren davranışlarda bulunmaları pek olası değildir. Buna ilaveten, örgüte ait mal ve mülkü bozmayı ya da tahrip etmeyi içeren sabotaj, örgütün ya da diğer çalışanlarının mal ve paralarını çalma ve izinsiz işe gelmeme-erken ayrılma ve işe geç gelme-erken ayrılma gibi kötüye kullanma davranışları da göstermeyeceklerdir. Çalışmamızın sonuçları bu görüşü destekler niteliktedir. Kişiler arası becerileri düşük olan katılımcılar üretim karşıtı iş davranışlarının hepsini yani kötüye kullanma, çalma, geri çekilme ve sabotaj davranışlarını daha sık sergilerken, genel ruh durumu boyutundan düşük puan alan kadın çalışanlar ise kötüye kullanma ve sabotaj davranışlarını daha fazla göstermektedirler. Alan yazında da bu bulguları destekler niteliktedir. Örneğin Deshpande ve Joseph (2005) ile Jung ve Yoon (2012) duygusal zekâ ve üretim karşıtı iş davranışları arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Yani duygusal zekâ arttıkça üretim karşıtı iş davranışları azalmaktadır. Bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, duygusal zekânın çalışma ortamları için anahtar etmen olduğuna işaret etmektedirler. Üstelik duygusal zekâsı yüksek çalışanların görece daha çok olduğu bir çalışma ortamında, çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşim de yüksektir ve takım ruhu oluşmuştur. Kısaca ifade etmek gerekirse duygusal zekâ düzeyi gelişmiş bireyler mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı için son derece değerli bileşenler olarak tanımlanabilir. Ayrıca böyle bir ortamda çalışanların iş tatmininin yüksek olması ve performans düzeyinin artması şaşırtıcı olmayacaktır (Deshpande ve Joseph,2005; Jung ve Yoon, 2012).

Sunulan bu çalışmanın bir diğer bulgusuna göre ise, *ahlaki olgunluk düzeyi* ile üretim karşıtı iş davranışlarının kötüye kullanma, geri çekilme ve sabotaj boyutları arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. Bilindiği gibi ahlaki olgunluk, ahlak anlamında kişilerin yaşamlarında ulaştıkları bir mükemmellik düzeyini ifade eder. Bu tanımlamaya göre yüksek düzeyde ahlaki olgunluğa sahip olan kişiler, yaşamlarında her türlü ahlak dışılığı reddedeceklerdir. Bu kişiler yer aldıkları ortamlarda güvenilir, sözlerine sadık, sorumluluk sahibi, diğer kişilere değer veren, saygılı, empati kurabilen, kendilerini kontrol edebilen, stresli durumlarla baş edebilen kişiler olarak çarpıcılık kazanırlar. Ve toplum içinde geçerli olan kurallara ve yazılı kanunlara uyan iyi vatandaşlar olarak tanınırlar (Liddell. ve Cooper, 2012). Bu özelliklerle betimlenen ahlaki olgunluk düzeyine yüksek düzeyde sahip olan kişilerin, bilinçli olarak yapılan, örgüt normlarını ihlal eden dolayısıyla da, örgütün iyilik hali için tehdit oluşturan sabote etme, diğer çalışanlara zarar verme, korkutma, tehdit etme, küsme, dedikodu yapma, bilerek kötü performans sergileme, izin almadan işe gelmeme ya da erken ayrılma gibi üretim karşıtı iş davranışlarını, iş ortamları onlar için ne kadar olumsuz olursa olsun sergilemeyeceklerdir. Nitekim araştırma bulgularımız da bu görüşü destekler niteliktedir.

Regresyon analiz ve korelasyon analizi sonuçları da yapılan varyans analizini desteklemektedir. Regresyon analiz sonuçlarına göre, stresli bir durum karşısında umutsuzluğa kapılmamayı, kontrollü kaybetmemeyi yani soğukkanlı olabilmeyi ifade eden *stresle baş edebilme* derecesi ile *ahlaki olgunluk* düzeyinin, kötüye kullanma, çalma, geri çekilme ve sabotaj üretim karşıtı iş davranışlarını negatif yönde yordadıkları bulunmuştur. Korelasyon analizleri de yaşam doyumu, ahlaki olgunluk düzeyi ve duygusal zekanın tüm alt boyutları (kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu) arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir.

Sonuç olarak, bu araştırmadan elde edilen bulgular duygusal zekâ boyutlarının ve ahlaki olgunluk düzeyinin üretim karşıtı iş davranışlarını belirleme de önemli bir rol oynadığını göstermektedir. İlgili alan yazında, duygusal zekâ ile üretim karşıtı iş davranışlarına değinen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Ayrıca ahlaki olgunluk düzeyinin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu nedenle, çalışmamız gelecek araştırmalar için duygusal zekâ ile ahlaki olgunluk düzeyinin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisine ilişkin öncül bulgular sağlaması yönünden önem taşımaktadır. Bu çalışma kadın çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Ancak ele aldığımız değişkenler bakımından erkek çalışanların üretim karşıtı iş davranışlarını sergileme düzeylerini ve olası farkların kaynağını belirlemeye yönelik bir çalışma alan yazına önemli bir katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Acar, F.T. (2001). **Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Acar, F. (2002). “Duygusal Zekâ ve Liderlik”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12, 53-68.
- Annak, B.B. (2005). **Sosyal Destek, Sosyal Ağ, Yaşam Kalitesi ve Yaşam Doyumu: Duygu-Durum ve Anksiyete Bozukluğu Tanısı Alan Kişiler ve Düzenli Hemodiyaliz Tedavisi Gören Hastalar Açısından Bir Karşılaştırma**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Appelbaum S.H.; Deguire K.J. ve Lay M. (2005). “The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour”, **Corporate Governance**, 5(4),46-56.
- Bowling, N.A. ve Gruys, M.L. (2010). “Overlooked Issues in the Conceptualization an Measurement of Counterproductive Work Behaviour”, **Human Resource Management Review**, 20, 54-61.
- Bowling, N.A.ve Burns, G.N. (2014). “Sex as a Moderator of the Relationships Between Predictor Variables and Counterproductive Work Behaviour”, **Journal of Business and Psychology**, DOI 10.1007/s10869-013-9342-5.
- Bulut, N. (2007). “Okul Psikolojik Danışmanlarının Yaşam Doyumu, Stresle Başa Çıkma Stratejileri ve Olumsuz Otomatik Düşünceleri Arasındaki İlişkiler”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 3(27), 1-13.
- Deshpande, S.P. ve Joseph, J. (2005). “The Impact of Emotional Intelligence on Counterproductive Behaviour in Chine”, **Management Research News**, 28(5), 75-85.
- Dost, M.T. (2007). “Üniversite Öğrencilerinin Yaşam Doyumunun Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2(22), 132-143.
- Fox S., Spector P.E. ve Miles D. (2001). “Counterproductive Work Behaviour in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions”, **Journal of Vocational Behaviours**, 59, 292-310.
- Güldü, Ö. ve Ersoy-Kart, M. (2009). “Toplumsal Cinsiyet Roller ve Siyasal Tutumlar: Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 64(3), 97-116.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9(2), 174-190.
- Hakstian, A. R.; Farrell, S. ve Tweed R.G.(2002). “The Assessment of Counterproductive Tendencies by Means of the California Psychological Inventory”, **International Journal of Selection and Assessment**, 10(1/2), 58-59.
- Joseph, D.L. ve Newman, D.A. (2010). “Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model”, **Journal of Applied Psychology**, 95(1), 54-78.

- Jung, H.S. ve Yoon, H.H. (2012). "The Effect of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizen Behavior among Food and Workers in a Deluxe Hotel", **International Journal of Hospitality Management**, 31, 369-378.
- Kabaday, A. ve Aladağ, K.S. (2010). "Farklı İlköğretim Kurumlarına Devam Eden Öğrencilerin Ahlaki Gelişimlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 7(1), 878-898.
- Keser, A. (2005). "The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa-Turkey", **"İş-Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 7(2), 52-63.
- Lee, J.J. ve Ok, C.H. (2014). "Understanding Hotel Workers Service Sabotage: Emotional Labor Perspective Based on Conservation of Resources Theory", **International Journal of Hospitality Management**, 36, 176-187.
- Liddell, D.L. ve Cooper, D.L. (2012). "Moral Development in Higher education", **New Direction For Student Services**, 139, 5-15.
- Marcus B.ve Schuler H. (2004). "Antecedents of Counterproductive Behaviour at Work: A General Perspective", **Journal of Applied Psychology**, 89(4), 648 – 658.
- Öcel, H. (2010). "Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması", **Türk Psikoloji Yazıları**, 13(26), 18-26.
- Öcel, H. ve Aydın, O. (2010). "Adil Dünya İnancı ve Cinsiyetin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi." **Türk Psikoloji Dergisi**, 25(66), 73-83.
- Özer, M. ve Biçerli, K. (2003). "Türkiye'de Kadın Çalışanların İş gücünün Panel Veri Analizi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 3(1), 55-86.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", **Academy of Management Journal**, 38, 555–572.
- Samnani, A.K. ve Singh, P. (2014). "Performance-enhancing Compensation Practices and Employee Productivity: The Role of Workplace Bullying", **Human Resource Management Review**, 24, 5-16.
- Spector, P. E.; Fox S.; Penney L. M.; Bruursema K.; Goh A.ve Kessler S., (2006). "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?", **Journal of Vocational Behavior**, 68, 446-460.
- Şengün, M. ve Kaya, M. (2007). "Ahlaki Olgunluk Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 24-25, 51-64.
- Şengün, M. (2008). **Lise Öğrencilerinin ahlaki Olgunluk Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, M. (2006). **Duygusal Zekâ Ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama)**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Extended Abstract

In this study it is aimed to determine the effects of life satisfaction, moral maturity and emotional intelligence on counterproductive work behavior by the female workers.

Data were collected from 180 public sector female workers. Ages of the participants ranged from 22 to 56, with a mean age of 35.34 ($SD = 7.38$). Amongst them, 63% were under 35, whilst 37% were above 35. 153 (85%) while less than 5 years study period. While 85% of the participants (153) less than 5 years working life, 15% (27) are located more than 5 years.

In order to collect data, “The Counterproductive Work Behavior Checklist – CWB” (Spector et al., 2006), “The Satisfaction with Life Scale – SWLS” (Diener et al., 1985), “The Scale of Moral Maturity” (Şengün and Kaya, 2007) and “Bar-On Emotional Quotient Inventory” (Bar-On, 1997) were used. Additionally, a demographic information form was completed by the respondents. The instruments and demographic information forms were distributed to the participants by the researcher.

According to the research results, in respect to abuse behaviors, there was a significant difference between the groups in terms of the main effect of interpersonal skills and general emotional state (respectively $F(1, 178) = 5.54, p < .05$; $F(1, 178) = 3.74, p < .05$). High interpersonal skills and general emotional state had respectively a mean score of 17.41 and 17.53, whereas the low interpersonal skills and general emotional state had respectively 18.97 and 18.82. Then it can be said that abuse behaviors are more prevalent among low interpersonal skills and general emotional state compare with the high ones.

In terms of “theft”, “withdrawal” and “sabotage”, there were significant differences between the groups in terms of the main effect of interpersonal skills scores (respectively, $F(1, 178) = 3.82, p < .05$; $F(1, 178) = 3.62, p < .05$; $F(1, 178) = 5.54, p < .05$). The results confirmed that the high interpersonal had a mean score of 6.25, whilst the low interpersonal had 6.93 for theft. In terms of sabotage behaviors (active behaviors like defacing or destroying physical property belonging to the employer), it seems that low interpersonal ($\bar{x} = 3.50$), because of their anger and hostile feelings, engage in aggressive and active behaviors significantly more than the high Machs ($\bar{x} = 3.08$). Considering withdrawal behaviors, the data showed that the low interpersonal skills ($\bar{x} = 8.64$) participants had significantly higher score in withdrawal subscale than the high interpersonal skills ($\bar{x} = 7.82$). This result indicate that the low interpersonal skills female workers are more prone to making purposeful failure during performing work than those of high in interpersonal skills.

With respect to abuse, withdrawal and sabotage score, there was a significant difference between the groups in term of moral maturity ($F(1, 178) = 8.38, p < .05$; $F(1, 178) = 6.68, p < .05$; $F(1, 178) = 6.88, p < .05, respectively$). The grup means that constituted this difference are 17.34, 7.74 and 3.09 for Group 2 (high moral maturity) and 19.26, 8.85 and 3.54 for Group 1 (low marul maturity). The result revealed that the group who has high moral maturity level exhibit signaficantly less abuse, withdrawal and sabotage behaviours than low moral maturity. Finally the results failed to confirm any significant differences between low-high life satisfaction, personal skills, compatibility and overcome stress groups, as well as age and working time.

Regression analysis showed that overcome stress and moral maturity contributed to the total variance, in explaining abuse, theft and sabotage type of CWBs. Additionally, the results for withdrawal and sabotage behaviors indicated that compatibility and intrapersonal skills responsible from the change in variance.

These results indicate that all CWBs will become prevalent when interpersonal skills, compatibility and moral maturity decrease. Nevertheless, there are no significant correlations between overcome stress and CWB types. Similarly, while life satisfaction is correlated negatively with abuse and theft, general emotional intelligence is correlated negatively abuse, theft and sabotage. Finally, age and working time is correlated negatively with withdrawal behavior.

YAZIM KURALLARI

1. Dergi, Kastamonu Üniversitesi'nin, bilimsel içerikli-hakemli yayınıdır. 6 ayda bir olmak üzere yılda iki kez (Mayıs-Kasım) yayınlanır. Dergide "İşletme", "Ekonomi", "Maliye", "Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi", "Uluslararası İlişkiler" ve editör değerlendirmesi sonucu uygun bulunan sosyal bilimlerin diğer alanlarında yapılmış araştırmalara yer verilir.
2. Dergide yayınlanacak eserlerin daha önce hiçbir bilimsel dergide yayınlanmamış olması zorunludur. Yalnızca telif hakkı olmayan bilimsel kongre/sempozyum/konferans vb. faaliyetlerde sunulmuş bildiriler, belirtilmek koşulu ile sunulabilir.
3. Dergide makale yazım dili Türkçe ya da İngilizcedir.
4. Dergiye makale göndermek için posta ve elektronik posta yoluyla aşağıdaki belgelerin dergi editörlüğüne ulaştırılması gereklidir.İlgili evraklar editörlüğe ulaştıktan sonra sorumlu yazarın elektronik posta adresine makalenin takibi açısından bir takip numarası gönderilecektir. **NOT:** Birden çok yazarın bulunması halinde **sorumlu yazarın** ad-soyad-elektronik posta adresi- cep telefonu ve posta adresinin açık biçimde belirtilmesi gereklidir. Dergi ile yazarlar arasındaki iletişim sorumlu yazarın iletişim adresleri üzerinden yapılacaktır.

Başvuru esnasında dergi editörlüğü posta adresine gönderilecek belgeler:	Başvuru esnasında editörlük elektronik posta adresine (serkan.dilek@gmail.com) gönderilecek belgeler:
a. Başvuru dilekçesi (ıslak imzalı)	a. Makalenin PDF formatında yazar veya yazarlarının kimliklerinin ve iletişim adreslerinin açık biçimde belirtildiği kopyası. b. Makalenin PDF formatında yazar ve yazarların kimliklerinin belirtilmediği, yazar kimliklerini belli edecek herhangi bir yazı veya ekin bulunmadığı kopyası

5. **DEĞERLENDİRME SÜRECİ:** Gönderilen eserler önce editör incelemesinden geçecektir. Editör incelemesinden geçen eserler editörlük tarafından makalenin alanında uzmanı olan en az iki hakeme gönderilecektir. Editörün makaleyi hakemlere göndermeden reddetme hakkı bulunmaktadır. Hakemlerden gelen raporların sonucuna göre editör ve yayın kurulu bir hakeme daha makaleyi gönderebilir. Dergi editörü ve yayın kurulu hakemlerden gelen raporları da göz önüne alarak makalenin yayınlanıp yayınlanmayacağına, yazarlar tarafından düzeltmeye ihtiyaç duyulup duyulmayacağına karar verir. Yayınlama kararı çıkan makaleler dil bakımından incelemeye tabi tutulmak üzere bir hakeme daha gönderilir. Editör kararı ile birlikte hakem raporları (hakem kimlikleri saklı tutulmak kaydıyla) sorumlu yazarın elektronik postasına gönderilir. Düzeltme veya yayınlanma kararı çıkan makaleler için yazar(yazarlar) dergi editörlüğünün posta ve elektronik posta adresine aşağıdaki belgeleri göndermelidir.

Yayın aşamasında dergi editörlüğü posta adresine gönderilecek belgeler:	serkan.dilek@gmail.com elektronik posta adresine gönderilecek belgeler:
Her yazar tarafından imzalanmış yayın hakları formu	Her yazar tarafından imzalanmış yayın hakları formunun taranmış kopyası
Hakem raporlarına göre düzeltilmiş makalenin son halinin PDF ve Word formatlı kopyasını içeren 1 adet CD.	Hakem raporlarına göre düzeltilmiş makalenin son halinin PDF ve Word formatlı kopyası (her sayfası paraflanmış ve son sayfası imzalanmış)

Yayın süreci tamamlanan makaleler geliş tarihi esas alınarak yayınlanır.

6. Başvuru dilekçesi ve yayın hakları formu ektedir.

Makalenin Şekil Şartları

Kağıt: Kağıt türü A4 (210*297 mm) olmalıdır. Kağıt boşlukları aşağıdaki gibi olmalıdır.

Alt: 2,5 cm. Üst: 2,5 cm. Sağ: 2,5 cm ve Sol: 2,5 cm. Yazılar iki yana yaslı olarak yazılmalıdır.

Türkçe Başlık: Üstte tüm harfleri büyük, "Times New Roman" yazı tipinde, 16 punto büyüklüğünde, ortalanmış biçimde başlık Türkçe başlık bulunmalıdır. Başlık için paragraf ayarları aşağıdaki gibi olmalıdır.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: 1,5 Satır.

Yazarlar: Türkçe başlığın altında Times New Roman yazı tipinde, 12 punto büyüklüğünde yazar veya yazarların adı-soyadı bulunmalıdır. Yazar adının sadece ilk harfi büyük, soyadının tüm harfleri büyük olmalıdır. Yazar ad ve soyadları ortalanmış olmalı ve her satırda sadece tek yazarın adı ve soyadı bulunmalıdır. Soyadından sonra dipnot verilmeli ve dipnotta sırayla yazarın ünvanı, kurumu, elektronik posta adresi bulunmalıdır. Sorumlu yazara ait dipnotta kurumdan sonra "S.yazar" ibaresi bulunmalıdır. Yazarlar için paragraf ayarları aşağıdaki gibi olmalıdır.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: 1,5 Satır

Türkçe Özet: Yazar adlarından sonra bir satır boşluk bırakılarak Türkçe özet bulundurulmalıdır. Başlangıçta koyu harflerle, 12 punto büyüklüğünde, Times New Roman yazı tipinde "Özet" yazısı ve sonrasında iki nokta üst üste işareti bulunmalıdır. Türkçe özet kesinlikle başka bir esere atıfta bulunulmamalıdır. Türkçe özet, 200 kelimeyi geçmemelidir. Yazı tipi "Times New Roman" ve büyüklüğü 12 punto olmalıdır. Özet sonunda satır aralığı vermeden Times New Roman yazı tipinde, koyu harflerle, 12 punto büyüklüğünde "Anahtar Kelimeler" başlığı ve sonrasında iki nokta üst üste işareti bulunmalıdır. Anahtar kelimeler 5 taneyi aşmamalı, Times New Roman yazı tipinde ve 12 punto büyüklüğünde olmalıdır. Türkçe özet kısmının tümünün paragraf ayarları aşağıdaki gibi olmalıdır.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: Tek

JEL Kodu: Türkçe özeti altında çalışmanın ait olduğu bilim alanını veren JEL (Journal Of Economic Literature) kodu, kodları verilmelidir. Bunun için koyu harflerle, Times New Roman yazı tipinde, 12 punto büyüklüğünde "JEL kodu" başlığı ve sonrasında iki nokta üst üste işareti verilmeli, arkasına ilgili kodlar eklenmelidir. İlgili JEL kodunu bulmak için aşağıdaki linke tıklayınız.

http://www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php

İngilizce Başlık: JEL kodundan sonra bir satır boşluk vererek 16 punto büyüklüğünde, Times New Roman yazı tipinde, tümü büyük harfle makalenin İngilizce başlığı yazılır. Paragraf ayarları aşağıdaki gibi olmalıdır.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: 1,5 Satır

İngilizce Özet: İngilizce başlıktan sonra bir satır boşluk bırakılarak Times New Roman yazı tipinde 12 punto büyüklüğünde "Abstract" yazısı ve arkasından iki nokta üst üste işareti konur. Daha sonra Times New Roman yazı tipinde 12 punto büyüklüğünde yazılarla çalışmanın İngilizce özeti yazılır. İngilizce özet, 200 kelimeyi geçmemelidir. Özet sonunda satır aralığı vermeden Times New Roman yazı tipinde, koyu harflerle, 12 punto büyüklüğünde "Keywords" başlığı ve sonrasında iki nokta üst üste işareti bulunmalıdır. Anahtar kelimeler 5 taneyi aşmamalı, Times New Roman yazı tipinde ve 12 punto büyüklüğünde olmalıdır. İngilizce özet kısmının tümünün paragraf ayarları aşağıdaki gibi olmalıdır.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: Tek

Metin İçi Başlıklar: Başlıklar Arap sayıları (1,2,3 vb) ile numaralandırılmalıdır. Alt başlıklar ise (1.1, 1.2 vb) biçimde numaralandırılmalıdır. Başlıklar Times New Roman yazı tipinde 14 punto büyüklüğünde ve koyu harflerle olmalıdır. Paragraf ayarları aşağıdaki gibi olmalıdır.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: Tek

Metin: Times New Roman yazı tipinde, 12 punto büyüklüğünde olmalıdır. Paragraf ayarları aşağıdaki gibi olmalıdır.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: Tek

Kaynak gösterme: Parantez içinde önce yazar soyadı ardından virgül işareti, yayın yılı ve en son olarak da iki nokta üst üste işareti ve sayfa numarası bulunacaktır. Örneğin; (Dilek, 2010:25).

İki yazar olması durumunda ise iki yazarın soyadı verilmeli, aralarında “ve” olmalıdır. Örneğin; (Dilek ve Top, 2011:150).

Üç veya daha fazla yazarlı çalışmalarda ise ilk yazarın soyadı arkasından “vd.” ibaresi konmalıdır. Örneğin; (Aktaş vd, 2007:200).

Kaynakça: 14 punto büyüklüğünde Times New Roman yazı tipinde, koyu harflerle “Kaynakça” olmalıdır. Altında kaynakları yazarken aşağıdaki kurallar takip edilmelidir.

Sürelî Yayın: Yazar soyadı, virgül, yazar adı, parantez içinde yayın yılı, virgül, tırnak işareti içinde yazının başlığı, virgül, yazının bulunduğu sürelî yayın adı, virgül, yayın numarası, virgül, sayfa numaraları. Yazar soyadı ve adının ilk harfleri büyük olmalıdır. Ayrıca yazı başlığı ve sürelî yayın adının da ilk harfleri büyük olmalıdır. Yazılar Times New Roman yazı tipinde, 12 punto büyüklüğünde ve aşağıdaki paragraf ayarlarında olmalıdır. Sürelî yayının adı koyu harflerle düzenlenmelidir.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: Tek

Örneğin; Dilek, Serkan (2011), “A New Approach to Two-Sided Markets: A Survey In Kastamonu”, **Journal of Political Economics**, 20, 245-259.

İki yazar olması durumunda iki yazar arasında “ve” olmalıdır.

Örneğin; Aktaş, Yaşar ve Turanlı, Rona (2006), “Urfa Yöresinde Tarım Kümelenmesinin Sonuçları Hakkında Bir Değerlendirme”, **Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16, 160-177.

Üç veya daha fazla yazar olması durumunda yazarların adı ve soyadı arasında noktalı virgül olacak, sondan önceki yazarın arkasından “ve” ibaresi gelecektir.

Örneğin; Kılıç, Behiç; Ulusoy, Tolga ve Savi, Fatma Zehra (2006), “Kastamonu KOBİ’lerinin Bugünü ve Geleceği”, **Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 12, 85-92.

Kitaplar: Yazar soyadı, virgül, yazar adı, parantez içinde yayın yılı, virgül, Kitap adı, virgül, yayıncı kurum, virgül, varsa eser numarası, Basım yapılan il.

Kitap adı koyu harflerle yazılmalı.

Örneğin; Dilek, Serkan (2012), **Tüketici Teorisinin Matematiksel Açıklaması**, Beta Yayınları, İst.

İki yazar olması durumunda iki yazar arasında “ve” olmalıdır.

Örneğin; Aktaş, Yaşar ve Akat, Asaf Savaş (2012), **Türkiye’de Tarım Sektörünün Bugünü**, Beta Yayınları, İst.

Üç veya daha fazla yazar olması durumunda yazarların adı ve soyadı arasında noktalı virgül olacak, sondan önceki yazarın arkasından “ve” ibaresi gelecektir.

Örneğin; Ulusoy, Tolga; Savi, Fatma Zehra ve Benli, Tahir (2009), **Kastamonu İşletmelerinin Analizi**, KATSO yayınları, 23, 250-265.

Konferans ve Toplantılar

Yazar soyadı, virgül, yazar adı, parantez içinde yayın yılı, virgül, tırnak işareti içinde yazının başlığı, virgül, yazının sunulduğu konferansın adı, virgül, yayın numarası, virgül, sayfa numaraları.

Örneğin; Dilek, Serkan (2012), “Is setting Up Barriers to Entry Always Profitable for Incumbent Firms”, **8th Strategic Management Conference**, Barselona.

İki yazar olması durumunda iki yazar arasında “ve” olmalıdır.

Örneğin; Aktaş, Yaşar ve Kaptangil, Kaptan (2011), “Kastamonu Civarında Sarımsak Üretimi”, **2. Ulusal Sarımsak Konferansı**, Kastamonu.

Üç veya daha fazla yazar olması durumunda yazarların adı ve soyadı arasında noktalı virgül olacak, sondan önceki yazarın arkasından “ve” ibaresi gelecektir.

Örneğin; Kandemir, Orhan; Çelik, Yunus ve Dilek, Serkan (2012), “The Factors Affecting Development of Kastamonu”, **7th Economics and Finance Symposium**, Antalya.

Extended Abstract:

Kaynakça kısmından sonra İngilizce olarak makalenin genişletilmiş özetinin yazılması gereklidir. Genişletilmiş özet (Extended Abstract) kısmında çalışmanın amacı, içeriği, sonuç ve tartışmalar kısmının yeterli derecede ayrıntısı verilmeli; yabancı akademisyenlerin çalışma hakkında bilgi sahibi olmalarına yardımcı olunmalıdır.

Yazılar, Times New Roman yazı tipinde, 12 punto büyüklüğünde olmalıdır. Paragraf ayarları aşağıdaki gibi olmalıdır.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: Tek



TC.
Kastamonu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi
Cilt.3 No.2
İçindekiler



- Çalışma Hayatında İnsan Onuruna Karşı Psikolojik Şiddet Örneği
Yrd.Doç.Dr. Abdülkadir ÇEKİN Sayfa: 5-22
- Stairways To Hell: Historical Interventism As A Truly Roots Of Current Global Economic Crisis
Marco DJOGO and Tamarra Starovlah DJOGO Sayfa:23-32
- Satın Alma Yönetimi, Teorik Bir Çalışma
Yrd.Doç.Dr. Muharrem AVCI ve Cenk Murat KOÇOĞLU Sayfa:33-47
- Çalışanların Yaşam Doyumu, duygusal Zeka ve Ahlaki Olgunluk Düzeylerinin Üretim Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi
Dr. Özgür GÜLDÜ Sayfa:48-64
- Yazım Kuralları Sayfa:65-67