

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SİVİL HAVACILIK ALANINDA FAALİYET GÖSTEREN YER
HİZMETLERİ İŞLETMELERİNİN MOBBİNG DÜZEYİNİN
ÖLÇÜLMESİ : TÜRK SİVİL HAVACILIK İŞLETMELERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Ali Tolga TÜRKÖĞLU

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

İSTANBUL, 2018

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Ali Tolga TÜRKOĞLU

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : Sivil Havacılık Alanında Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinin Mobbing Düzeyinin Ölçülmesi: Türk Sivil Havacılık İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

ENSTİTÜ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ANABİLİM DALI : İşletme

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ : 25.07.2018

SAYFA SAYISI : 106

TEZ DANIŞMANLARI : Dr.Öğr.Üyesi Kemal ERKİŞİ

DİZİN TERİMLERİ : Mobbing,Havacılık Sektörü,Yer Hizmetleri,İşyerinde Psikolojik Taciz

TÜRKÇE ÖZET : Bu araştırmanın amacı sivil havacılık alanında yer hizmetleri işletmelerinde çalışan personele mobbing uygulanıp uygulanmadığı, eğer uygulanıyorsa, beyaz yaka ve mavi yaka şeklinde iki farklı grup olarak hizmet veren personellerin karşılaştırılmasının yapılması ve aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi, personellere hangi düzeylerde mobbinge maruz kaldıklarının belirlenmesi ve mobbing davranışlarının demografik özelliklere göre değişim gösterip göstermediği araştırılmak istenmiştir. Araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir havayolu işletmesinin çalışanları ve ona yer hizmetleri veren özel bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 69 kadın 99 erkek 168 kişilik örneklem oluşturulmuştur. Bu kapsamda mobbing işletme içerisinde görevli personellerin yaşlarına, cinsiyetlerine, eğitim durumlarına, medeni durumlarına, varsa çocuk sayılarına, aylık ortalama gelirlerine, işletmedeki çalışma sürelerine, işletmedeki pozisyonlarına göre farklılıklar gösterip göstermediği durumları araştırmanın amaçları içerisinde yer almaktadır. Araştırma 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Sivil Havacılık ile ilgili terimler ve sivil havacılık alanının gelişiminden bahsedilmiştir. İkinci bölümde yer hizmetleri kavramları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde Mobbing kavramı tüm süreçleri içerisinde açıklanmıştır. Dördüncü bölümde yapılan araştırma ve araştırma ile ilgili veriler tablolar ile aktarılıp açıklanmıştır.

Beşinci bölümde ise araştırmanın sonuç ve önerileri tartışılmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında sivil havacılık alanında yer hizmetleri işletmelerinde çalışan personellerin mobbinge maruz kalması ile cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonucunda sivil havacılık alanında yer hizmetler işletmelerinde faaliyet gösteren personellerin düşük ve orta düzey derecelerine yakın şekilde mobbinge maruz kaldıkları analizler sonucu doğrulanmıştır. Gelir düzeyi arttıkça birey mobbinge daha az maruz kaldığını düşünülmektedir. İşletmede görev yapan personellerin verdikleri cevaplar neticesinde mobbingle yaşın ters orantılı olarak değiştiğini, yaş aralığı arttıkça mobbing düzeyinin düştüğü tespit edilmiştir.

DAĞITIM LİSTESİ : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Ali Tolga TÜRKOĞLU

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SİVİL HAVACILIK ALANINDA FAALİYET GÖSTEREN YER
HİZMETLERİ İŞLETMELERİNİN MOBBİNG DÜZEYİNİN
ÖLÇÜLMESİ : TÜRK SİVİL HAVACILIK İŞLETMELERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Ali Tolga TÜRKOĞLU

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

İSTANBUL, 2018

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

ALİ TOLGA TÜRKOĞLU

.././ 2018



JÜRİ ÜYELERİNİN KABUL VE ONAY SAYFASI
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ali Tolga Türkoğlu'nun Sivil Havacılık Alanında Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinin Mobbing Düzeyinin Ölçülmesi: Türk Sivil Havacılık İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____

Üye _____

Üye _____

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2018

Prof.Dr. Nezir KÖSE
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu araştırmanın amacı sivil havacılık alanında yer hizmetleri işletmelerinde çalışan personele mobbing uygulanıp uygulanmadığı, eğer uygulanıyorsa, beyaz yaka ve mavi yaka şeklinde iki farklı grup olarak hizmet veren personellerin karşılaştırılmasının yapılması ve aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi, personellere hangi düzeylerde mobbinge maruz kaldıklarının belirlenmesi ve mobbing davranışlarının demografik özelliklere göre değişim gösterip göstermediği araştırılmak istenmiştir.

Araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir havayolu işletmesinin çalışanları ve ona yer hizmetleri veren özel bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 69 kadın 99 erkek 168 kişilik örneklem oluşturulmuştur.

Bu kapsamda mobbing işletme içerisinde görevli personellerin yaşlarına, cinsiyetlerine, eğitim durumlarına, medeni durumlarına, varsa çocuk sayılarına, aylık ortalama gelirlerine, işletmedeki çalışma sürelerine, işletmedeki pozisyonlarına göre farklılıklar gösterip göstermediği durumları araştırmanın amaçları içerisinde.

Araştırma 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Sivil Havacılık ile ilgili terimler ve sivil havacılık alanının gelişiminden bahsedilmiştir. İkinci bölümde yer hizmetleri kavramları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde Mobbing kavramı tüm süreçleri içerisinde açıklanmıştır. Dördüncü bölümde yapılan araştırma ve araştırma ile ilgili veriler tablolar ile aktarılıp açıklanmıştır. Beşinci bölümde ise araştırmanın sonuç ve önerileri tartışılmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında sivil havacılık alanında yer hizmetleri işletmelerinde çalışan personellerin mobbinge maruz kalması ile cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonucunda sivil havacılık alanında yer hizmetler işletmelerinde faaliyet gösteren personellerin düşük ve orta düzey derecelerine yakın şekilde mobbinge maruz kaldıkları analizler sonucu doğrulanmıştır. Gelir düzeyi arttıkça birey mobbinge daha az maruz kaldığını düşünülmektedir. İşletmede görev yapan personellerin verdikleri cevaplar neticesinde mobbingle yaşın ters orantılı olarak değiştiğini, yaş aralığı arttıkça mobbing düzeyinin düştüğü tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Havacılık, Yıldırma, İşyerinde Psikolojik Taciz

ABSTRACT

The purpose of this research is to compare whether the personnel who are working in ground handling services in civil aviation area are applying mobbing, if applicable, the personnel who serve as two different groups in the form of white collar and blue collar and determine whether there is a meaningful relationship between them, it is desirable to investigate whether mobbing behaviors change according to demographic characteristics.

Research of a private airline companies operating in Turkey universe is composed of employees and workers of a private company providing services to her place. Within the scope of the research, 69 female, 99 male and 168 total sample were created.

Within this scope, mobbing is for the purpose of investigating the cases where the staff members in the enterprise show differences according to their age, gender, educational status, marital status, number of children, average monthly income, working hours in business, positions in business.

The research consists of 5 parts. In the first chapter, the terms related to Civil Aviation and the development of civil aviation are mentioned. In the second part, ground services concepts are explained. In the third chapter, the concept of Mobbing is explained in all its processes. In the fourth chapter, the research and research related to the research made and explained with the tables. In the fifth section, the results and recommendations of the research are discussed.

According to the results of the survey, there was no significant relationship between mobbing exposure and the sex, marital status and education level of the personnel working in ground handling services in the field of civil aviation. As a result of the research, it is confirmed that the personnel who are operating in ground handling services in the field of civil aviation are exposed to mobbing near low and middle level. As the level of income increases, the individual is thought to be less exposed to mobbing. It was determined that mobbing age was inversely proportional to the results of the answers given by the employees working in the business, and mobbing level decreased as the age interval increased.

Key words: Mobbing, Aviation, Intimidation, Psychological Harassment at Work

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
ÖNSÖZ	XI
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
SİVİL HAVACILIK KAVRAMIYLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER	2
1.1. Sivil Havacılık Kavramının Açıklanması	2
1.2. Türkiye’de Sivil Havacılığın Gelişimi	2
1.3. Türkiye’de Sivil Havacılık Alanında Yetkili Kurum ve Kuruluşlar	7
1.3.1. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü	7
1.3.2. Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği	8
1.3.3. Demiryolları,Limanlar,Havaalanları İnşaat Genel Müdürlüğü	10
1.3.4. Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü	10
1.4. Havaalanları ve Havalimanları Kavramları	11
1.4.1. Havaalanı Kavramı	11
1.4.2. Havalimanı Kavramı	12
1.4.3. Havaalanı Sertifikasyonu ve Sertifikalandırılmış Havaalanları	12
İKİNCİ BÖLÜM	15
SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE YER HİZMETLERİ VE HİZMET VEREN İŞLETMELER	15
2.1. Yer Hizmetleri Türleri	15
2.1.1. Temsil	15
2.1.2. Ramp	16

2.1.3. İkram Hizmetleri	17
2.1.4. Gözetim ve Yönetim Hizmetleri	17
2.1.5. Yolcu Hizmetleri	19
2.1.5.1. Check-in	20
2.1.5.2. Boarding	20
2.1.5.3. Kayıp Bagaj	21
2.1.5.4. Harekat Hizmetleri	22
2.1.5.5. Kargo Hizmetleri	22
2.2. Yer Hizmetleri İşletmelerinde Çalışma Ruhsatları ve Hizmet Veren İşletmelerin İncelenmesi	23
2.2.1. Turkish Ground Services	24
2.2.2. Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (HAVAŞ).....	26
2.2.3. Çelebi Hava Servisi (ÇHS)	30
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	33
MOBBİNG KAVRAMI	33
3.1. Mobbing Kavramının Tanımları ile Birlikte Açıklanması	35
3.2. Mobbing Kavramının Unsurları.....	37
3.3. Mobbing Kavramının Nedenleri	36
3.4. Mobbing Kavramının Süreci	40
3.5. Mobbing Kavramına Neden Olan Yönetimsel ve Örgütsel Faktörler	41
3.6. Mobbing Kavramının Sonuçları	43
3.6.1. Örgütlerin Mobbing Kavramından Etkilenmesi ve Uyarı İşaretleri	44
3.6.2. Mobbing Kavramının Sonuçları	46
3.6.2.1. Mobbingin Vücudumuz Üzerindeki Etkileri	46
3.6.2.2. Mobbingin Aileye İlişkin Sonuçları	46
3.6.2.3. Mobbingin Ruh Sağlığı Üzerine Etkileri	47

3.7. Mobbing Kavramının Çeşitleri	47
3.8. Yasal Boyutta Mobbing Kavramının İncelenmesi	49
3.8.1. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası ve Mobbing Kavramı	49
3.8.2. Ceza Hukuku Açısından Mobbing Kavramı	51
3.8.3. 4857 Sayılı İş Kanunu ve Mobbing Kavramı	52
3.8.4. 7036 Sayılı İş Mahkemeleri Kanunu ve Mobbing Kavramı	53
3.8.5. Kamu Alanında Kişilerin Şahsi Husumetlerinden Kaynaklı Mobbing Davalarında Verilen Emsal Karar	54
3.9. Mobbinge Mücadele ve Medyada Mobbing Olgusu Farkındalığı Yaratma Çalışmaları	55
3.9.1. Devlet Tarafından Yapılan Çalışmalar	55
3.9.1.1. ALO 170 Hattının Kurulması	55
3.9.1.2. 27879 Sayılı İşyerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesine Yönelik Genelge	58
3.9.2. Mobbinge Bireysel Mücadele	58
3.9.3. Mobbinge Toplumsal Mücadele	60
3.9.4. Mobbinge Örgütsel Mücadele	60
3.9.5. Mobbing ile Mücadelede Medyada Mobbing Kavramı Farkındalığı Yaratma Çalışmaları	61
3.9.5.1. Sinema Filmleri ve Tiyatrolar Üzerinden Mobbinge Mücadele	61
3.9.5.2. Gazete Haberleri Dahilinde Mobbinge Mücadele	65
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	68
SİVİL HAVACILIK ALANINDA FAALİYET GÖSTEREN YER HİZMETLERİ İŞLETMELERİNİN MOBBİNG DÜZEYİNİN ÖLÇÜLMESİ : TÜRK SİVİL HAVACILIK İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	68
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	68
4.1.2. Araştırmanın Önemi	69
4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	70

4.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	70
4.1.5. Verilerin Toplanması ve Geçerlik - Güvenirlik Önlemleri.....	71
4.1.6. Veri Analizi	72
4.2. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Bulguların Değerlendirilmesi	72
4.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenlerine İlişkin Bulgular ...	72
4.2.2.1. İletişim ve Kişinin Kendini İfade Etmesine Engel Kaynaklı Mobbing .	80
4.2.2.2. Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırı Kaynaklı Mobbing	80
4.2.2.3. İtibara ve Sosyal Konuma Saldırı Kaynaklı Mobbing	82
4.2.2.4. Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı Kaynaklı Mobbing	83
4.2.2.5. Kişinin Sağlığını Etkileyecek Saldırı Kaynaklı Mobbing	84
4.2.3. Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları	85
4.2.4. Karşılaştırma Analizleri	87
4.2.4.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırma Analizleri	88
4.2.4.2. Medeni Duruma Göre Karşılaştırma Analizleri.....	88
4.2.4.3. Kurum Unvanına Göre Karşılaştırma Analizleri.....	89
4.2.4.4. Yaşa Göre Karşılaştırma Analizleri	90
4.2.4.5. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma Analizleri	91
4.2.4.6. Aylık Ortalama Gelire Göre Karşılaştırma Analizleri	93
4.2.4.7. Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma Analizleri	94
BEŞİNCİ BÖLÜM	97
SONUÇ VE ÖNERİLER	97
KAYNAKÇA	99
EKLER	-

KISALTMALAR LİSTESİ

P	: İstatiksel Olarak Anlamlılık Derecesi
DHMI	: Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
TCK	: Türk Ceza Kanunu
BTK	: Bilgi Teknolojileri İletişim Kurulu
SHY	: Sivil Havacılık Yönetmeliği
HALINKOK	: Havalimanı Kolaylık Komitesi
HANKOK	: Hava Ulaşımını Kolaylaştırma Komitesi
ÇHS	: Çelebi Hava Servisi
TGS	: Turkish Ground Services
THY	: Türk Hava Yolları
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı
EUROCONTROL	: Hava Seyrüseferinin Emniyeti için Avrupa Teşkilatı
ACI	: Uluslararası Havalimanları Konseyi
HAVAŞ	: Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.
SS	: Standart Sapma

TABLolar LİSTESİ

TABLO	SAYFA
Tablo-1 A ve B Grup Sertifikasyonlarını Tamamlamış Havaalanları Listesi.....	14
Tablo-2 Türkiye’de Bulunan A Grubu Ruhsatına Sahip Olan Yer Hizmetleri İşletmeleri.....	23
Tablo-3 Mobbing Parametreleri.....	36
Tablo-4 Mobbingin Yol Açtığı Başlıca Olumsuz Sonuçlar.....	43
Tablo-5 ALO 170 Verilerine Göre Sektör Detayları.....	57
Tablo-6 Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı.....	74
Tablo-7 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	74
Tablo-8 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	75
Tablo-9 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	76
Tablo-10 Katılımcıların Kurum Unvanına Göre Dağılımı	76
Tablo-11 Katılımcıların Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı.....	77
Tablo-12 Katılımcıların Aylık Ortalama Gelirlerine Göre Dağılımı	78
Tablo-13 Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı	79
Tablo-14 İletişim ve Kendini İfade Etmeyi Kısıtlayıcı Analiz Verileri	80
Tablo-15 Sosyal İlişkileri Engelleme Kaynaklı Olarak Yapılan Mobbing Verileri...	81
Tablo-16 İtibara ve Sosyal Konuma Saldırı Olarak Yapılan Mobbing Verileri	82
Tablo-17 Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Yönelik Saldırı Kaynaklı Mobbing	83
Tablo-18 Kişinin Sağlığına Yönelik Saldırı Olarak Yapılan Mobbing Verileri	85
Tablo-19 Katılımcıların Hatalı Veri Bulma Kapsamında Oluşturulan Eğitim Durumu Aylık Ortalama Gelir İlişkisi	86

Tablo-20 Mobbing Ölçeğinin Boyutlarına ait Cronbach Alfa Katsayıları	87
Tablo-21 Cinsiyete Göre Karşılaştırma T testi Verileri	88
Tablo-22 Medeni Duruma Göre Karşılaştırma T Testi Verileri	89
Tablo-23 Kurum Unvanına Göre Karşılaştırma Analizleri T Testi Verileri	89
Tablo-24 Yaş Faktörüne Göre Karşılaştırma Ölçek Ortalama Analizi Verileri	90
Tablo-25 Eğitim Durumuna Göre Mobbinge Maruz Kalma ANOVA Analizi Verileri..	92
Tablo-26 Eğitim Durumuna Göre Mobbinge Maruz Kalma Ölçek Ortalama Verileri.....	92
Tablo-27 Gelir Durumuna Göre Mobbinge Maruz Kalma Ortalamaları Verileri	93
Tablo-28 Gelir Durumuna Göre Mobbinge Maruz Kalma Anova Analizi Verileri....	94
Tablo-29 Kurumda Çalışma Süresi ile Mobbinge Maruz Kalma Ölçek Ortalama Verileri	95
Tablo-30 Kurumda Çalışma Süresi ile Mobbinge Maruz Kalma Anova Testi Verileri.....	95
Tablo-31 Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları.....	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	SAYFA
Şekil-1 2002 – 2008 Yılları Arasında Taşınan Kargo Sayısı5
Şekil-2 2002 – 2008 Yılları Arasında Taşınan Yolcu Sayısı	5
Şekil-3 Oluşabilecek Mobbing Sebepleri ve Çözüm Önerileri	38
Şekil-4 ALO 170 Verilerine Göre Başvuruların Sektörel Dağılımı	56



ÖNSÖZ

Tez hazırlama sürecinde her zaman destek olan başta tez danışmanım Dr. Öğr.Üyesi Kemal ERKİŞİ hocama ve anket konusunda büyük destek sağlayan Başta Iraq Airways adına faaliyet gösteren Miad Tur Türkiye Ofisleri Uzman Yetkilisi Sayın Cemal DİNÇ Beye, Iraq Airways yöneticilerine ve yer hizmetleri aldıkları işletme personellerine ve tüm çalışanlarına, anket çalışmamıza katılarak araştırmamızın tamamlanmasında emeği geçen havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri çalışanlara, son olarak her zaman yanımda olarak desteklerini esirgemeyen tüm aile fertlerine teşekkürü bir borç bilirim.

Ali Tolga TÜRKOĞLU

GİRİŞ

Çağımızın en önemli psikolojik rahatsızlıklarından biri olarak nitelendirilen mobbing olgusu gün geçtikçe farkındalığını ve bilinirliğini arttırarak günden güne önemi artan bir kavram haline gelmiştir. Sonuçları itibariyle kurbanlarını verdiği rahatsızlıkların son aşaması olan intihara kadar sürükleyebilecek bir algı olan mobbing konusu çok uzun yıllardır içimizde olmasına ve kendini sürekli olarak yenilemesine rağmen bilinirlik kapsamında bakıldığında tiyatro,sinema,gazete gibi toplum üzerinde farklılık yaratabilecek ve bilinirliğine katkı sağlayabilecek kitlesel iletişim araçları sayesinde artık herkesin bildiği bir kavram haline gelmiştir. Mobbing üzerinde Türkiye’ de son 15 yıl içerisinde giderek artan çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların artması mobbingin bilinirliğini arttırarak mobbingi başlamadan bitirme amacı taşımaktadır.

Bu çalışma literatür taraması ve uygulama olarak 2 bölümden oluşmaktadır. Literatür kısmında ilk olarak konu dahilinde yer alan sivil havacılık kavramı, sivil havacılığın gelişimi,yer hizmetleri, yer hizmetleri işletmeleri , yer hizmetleri faaliyetlerinden bahsedilmiş sonrasında ise mobbingin tanımı, gelişimi, benzer ifadeleri, nedenleri, boyutları, süreçleri, mücadele çalışmaları, farkındalık yaratmak için yapılmış olan haber ve filmlerden bazıları ve hukuksal olarak mobbingin incelenmesi konusu detaylı olarak anlatılmıştır. Mobbing ile ilgili yaşanmış olaylar incelenmiş olup somut veriler elde edilmiştir. Son olarakda psikolojik taciz olgusu hukuksal olarak tüm boyutlarıyla irdelenmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmında ise gerekli izinlerin alınması sonucunda özel sivil havacılık işletmeleri alanında faaliyet gösteren bir havayolu işletmesi ve bu havayoluna sivil havacılık kapsamında yer hizmetleri sağlayan işletme ve kişiler dahilinde toplam 170 sivil havacılık çalışanına ulaşılmış, anket yapılmış ve anket çalışması sonucu verileri değerlendirmek, analiz etmek ve araştırma kapsamında oluşturulmuş olan hipotezleri test etmek amacıyla SPSS 20.00 programından yararlanılmış ve varılan sonuçlar ve tespit edilen hususlar sonucu sonuç ve öneriler oluşturulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK KAVRAMIYLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1.1. SİVİL HAVACILIK KAVRAMININ AÇIKLANMASI

Uluslararası ticaret, ulaştırma ve lojistik alanlarının gelişmesi ile birlikte, hem insan dolaşımının dünyada artış göstermesi hem de taşımacılığın yaygınlaşması, sivil havacılık sektörünün gündemde olmasını ve geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Havacılık; her türlü uçak tasarımı, geliştirilme sağlanması, üretimin yapılması, kullanımı ve kullandırılmasını kapsayan oldukça geniş bir kavramdır. Havacılığın sivil olarak belirtilmesi askeri, genel, taktik, stratejik, taşıma ve deniz havacılığı şeklinde birbirinden ayrı havacılık çeşitlerinin varlığına işaret etmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda sivil havacılık; askeri uçuşlar haricindeki tüm havacılık çeşitlerini kapsayan büyük bir kavram şeklinde karşımıza çıkmaktadır.¹

Havacılık teriminin detaylı olarak araştırılması sonucunda içerisinde bulunan faaliyetlere bakılarak, meteoroloji çalışmaları, uzay araştırmaları, askeri faaliyetler, hava ulaşımı gibi bölümlerle ilgili olarak çeşitli tanımları bulunmaktadır. İnsanlar tarafından tasarlanarak üretilmiş hava araçlarıyla uçmak veya profesyonel anlamda bu araçların modernizasyonu, bakımı, onarımı ile uğraşmak havacılık demektir.²

Bu bilgiler ışığında Türkiye’de sivil havacılığın tanımına bakıldığında askeri amaçlı havacılık faaliyetleri dışında olan tüm havacılıkla ilgili faaliyetler sivil havacılık alanı içerisinde değerlendirilir. Mal veya yolcu taşımacılığı gibi kişisel ve ticari sebepler ile kullanılan uçuş ve uçaklar sivil havacılık kavramı içerisinde bulunur.

1.2. TÜRKİYE’ DE SİVİL HAVACILIĞIN GELİŞİMİ

1900’ lü yılların başlarına kadar Türklerdeki havacılık faaliyetlerinin de insanların durmaksızın süren uçuş isteği ile sınırlandırıldığı görülmektedir. Ancak havacılık, Avrupa ordularında 1910-1911 yılları arasında kurumsallaşmaya çalışırken, Türkiye’ de İtalyanların Trablusgarb’ a saldırması ile bu şekilde bir ihtiyaç duyulmuştur.³ 1903 yılında sivil amaçlar ile başlayan havacılık, 20. yüzyılın başlarındaki siyasi kriz ve savaşlar nedeni ile askeri bölümde sanayileşen bir sektör

¹ Nuran Karaoğlu, Sivil Havacılık Alanındaki Sektör Beklentileri ve İstihdam Taleplerinin Akademik Programların Oluşturulmasında Etkisi: YÖK-SHGM Sivil Havacılık Eğitim Komisyonu Çalışmaları, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006,s.3 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

² Mustafa Fırat Korkmaz, Küreselleşmenin Türkiye’de Hava Taşımacılığı ve Sivil Havacılığı Üzerine Etkileri, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017,s.28 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

³ İhsan Tayhanı, **Atatürk’ ün Bağımsızlık Politikası Ve Uçak Sanayi (1923-1950)**, Türk Hava Kurumu Kültür Yayınları, Ankara, 2001, s. 158.

halini almıştır. Gerçekleşen ilk uçuşla 1. Dünya Savaşı'nın sonuçlanması arasında geçen süre, uçakların ve sistemin askeri açıdan kullanılma dönemi olmuştur.⁴

Atatürk'ün, ülkenin geleceğine de yön veren "İSTİKBAL GÖKLERDEDİR" sözü kapsamında 1925 yılında kurulan ve sonraki yıllarda Türk Hava Kurumu adını alacak olan Türk Tayyare Cemiyeti ile Türk Sivil Havacılığının kurumsal olarak temelleri atılmıştır.⁵ Türk Sivil Havacılığı kapsamında atılmış olan en önemli adımlardan bir tanesidir.

20 Mayıs 1933 tarihinde 2186 sayılı kanunla Milli Savunma Bakanlığına bağlı olarak " Hava Yolları Devlet İdaresi" adını taşıyan bir teşkilatın faaliyete başlaması kabul edilir. Bu karar günümüzde faaliyetlerine devam etmekte olan Türk Hava Yollarının kuruluşudur.⁶ Kuruluşundan bu zamana kadar geçen 85 yıl göz önüne alındığında, tarihe adını altın harflerle yazdırmakla kalmayıp Türkiye'nin sivil havacılık alanında ihtiyacı olan bir dünya markası haline gelecek olan THY, Türkiye'nin sivil havacılık alanındaki somut başarısının kanıtı halini alarak günümüze kadar gelişerek varlığını korumuş ve Dünya tarafından bilinen bir marka haline gelerek gurur kaynağımız haline gelmiştir. Ülkemizin dışarıya açılan kapılarından en etkili ve sektördeki en başarılı küreselleşen şirketlerdendir.

1956 yılında çıkarılan bir yasa ile Türk Sivil Havacılık sektörünün altyapısını sağlayan tesis, ekipman ve donanımıyla, 1933 yılından bu zamana değişik isim ve statülerle faaliyetlerini sürdürmekte olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI) kurulmuştur.⁷ Gelişme kaydeden sektörler düzenleyici ve denetleyici yapılara ihtiyaç duyulmasını da beraberinde getirir. Devlet Hava Meydanları İşletmesi bu özelliğine koruyarak günümüzde de faaliyetlerini sürdürmektedir.

Türkiye'de havacılık sektörü 1983 senesinde kabul edilen 2920 Sayılı Sivil Havacılık Kanunu'nun yürürlüğe konulması ile birlikte belirgin bir biçimde gelişmeye başlamıştır. Ayrıca bu yasa ile ülkede özel havayolu şirketlerinin de kurulmasına ve faaliyet göstermesine izin verilmiştir.⁸ Gelişen sektörler yasal bir zemin oluşturulmasına, belirli kurallar çevresinde dinamik bir yapıda gelişimlerini sürdürmeye ihtiyaç duyarlar. Oluşturulan kural ve kanunlar sektörlerin büyümesine

⁴ Ali Emre Sarılgan, *Turizm Ulaştırması*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2012, s.114.

⁵ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, Kurumsal, <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce> (Erişim tarihi:01.03.2018).

⁶ <https://www.turkishairlines.com/tr-at/kariyer/tarihcemiz/> (Erişim tarihi:02.03.2018).

⁷ Sema Dikyol, Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Michael Porter' ın Rekabet Stratejisi Faktörlerinin Analizi: Atlasjet ve Pegasus Havayolları Kıyaslaması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 23 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

⁸ Mustafa Erdem, Sivil Havacılık Sektöründe Gelir Yönetimi: Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Uygulaması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, S. 26-27 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

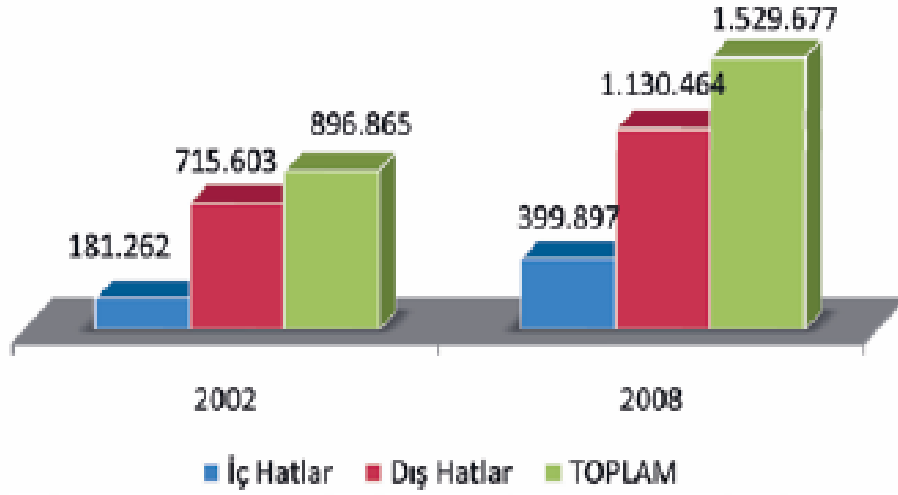
ve gelişmesine katkı sağlamak amacı taşır. THY bir yandan modernizasyon ve standardizasyon programı çerçevesinde filosunu geliştirirken diğer yandan da ekonomik açıdan daha karlı olan dış hatlara yönelmiştir. Türkiye’ de sivil havacılık sektörünün gelişmesine büyük katkıda bulunan bu yasa ile beraber havayolu taşımacılığının geliştirilmesi, sivil havacılık sektörü içerisinde faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin artmasına ve sektörün standardizasyonunun sağlanmasına katkı sağladığı görülmektedir.

2920 sayılı Kanun’u izleyen yıllara gelindiğinde özel havayolu işletmelerinin sayısında, kapasitelerinde ve sektörden aldıkları payda önemli ölçüde artışlar olmuştur. 1990-1991 yıllarında dünyada var olan durgunluk sonrası 1992’den itibaren havayolu sektörümüzde yeniden canlanma olmuş, sektördeki olumlu gelişmeler sayesinde özel teşebbüsün iç hatlarda önemli bir payının olmamasına rağmen, dış hatlardaki paylarının hızla artış göstermesi ve Türk şirketlerinin yabancı işletmelere oranla daha çok pay sahibi olması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu yıllar Türk işletmelerinin yabancı şirketlere olan üstünlüklerini kabullendirmeye başladığı yıllardır. 1995 yılında turizm sektöründe yaşanan gelişmelerin de etkisiyle, dış hat havayolu trafiğinin % 53’ü Türk, % 47’si ise yabancı şirketler tarafından gerçekleştirilmiştir. Türk havayolu işletmelerinin yabancı şirketlere oranla az bir farkla da olsa dış hat havayolu trafiğinde üstünlük sağladığı görülmektedir. Daha sonra ise 2003 yılından itibaren özel havayolu şirketleri dış hatlar yanında iç hatlarda da uçmaya başlamışlar ve böylelikle iç hat uçuşlarında da uçak ve yolcu trafiği önemli derecede artış göstermiştir. Hem iç hat hem de dış hatlarda yaşanan yolcu sayısının artışı ülkemizde havayolu taşımacılığına olan ilgiyi arttırmış ve havacılık sektörü en hızlı gelişim gösterdiği yıllara giriş yapmıştır. 2000’li yıllar Türk sivil havacılığının en hızlı gelişme gösterdiği yıllar olmuştur.⁹

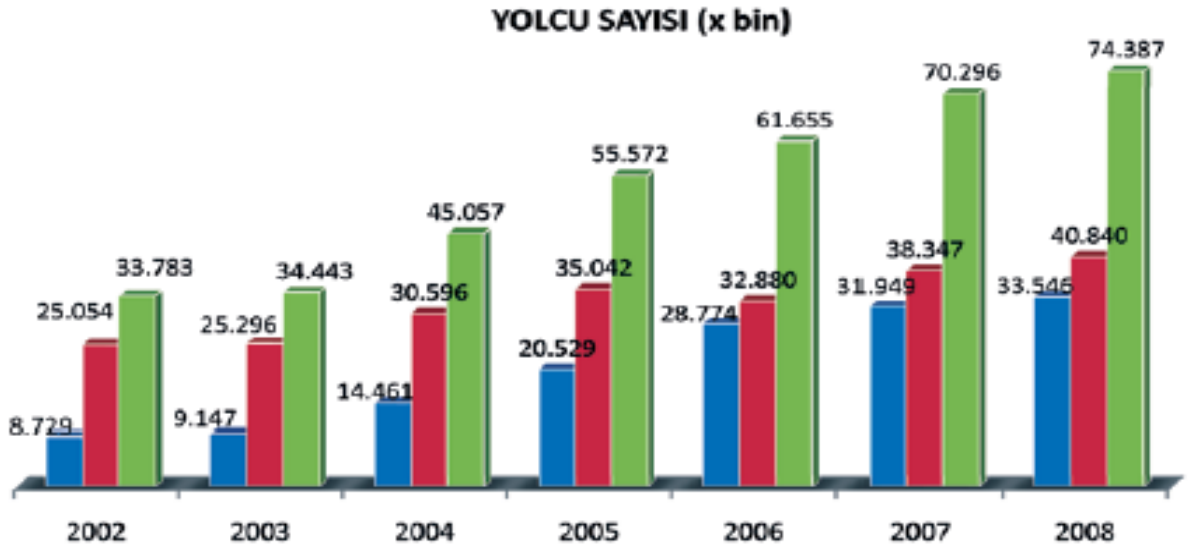
Aşağıdaki şekiller incelendiğinde Türk sivil havacılığının 2002 yılından 2008 yılına kadar geçen 6 yıllık süreç içerisinde kat ettiği mesafe; taşınan kargo / yük oranı miktarındaki yaşanan artış ve uçak trafiğinde yaşanan artış verileriyle birlikte görülmektedir. Ekonomik büyümenin en önemli göstergelerinden biri olan taşınan kargo / yük miktarının 2008 yılında 2002 yılına oranla yaklaşık olarak %58,6 oranında artış gösterdiği görülmektedir.

⁹ Tolga Avşar, Sivil Havacılık Sektöründe Yap-İşlet-Devret Modeli Uygulamalarının Mali Açıdan İncelenmesi ve Değerlendirilmesi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012, s.41 (Yayımlanmış Doktora Tezi)

TAŞINAN YÜK (Kargo + Posta + Bagaj) (TON)



Şekil-1 2002–2008 Yılları Arasında Taşınmış Olan Kargo Miktarları¹⁰



Şekil-2 2002 – 2008 Yılları Arasında Taşınan Yolcu Sayısı¹¹

¹⁰ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, "2002'den 2008'e Sivil Havacılık", T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı SHGM, Ankara 2009, s.33.

¹¹ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, a.g.e, s.29.

2002 yılından sonraki gelişmeler incelendiğinde; Sivil hava trafiğine açık uluslararası havalimanlarında, hava ulaşımını kolaylaştırmak için Kolaylık Komiteleri oluşturulmuştur. Bu komiteler Hava Ulaşımını Kolaylaştırma Komitesi (HANKOK) ve Havalimanı Kolaylık Komitesi (HALINKOK) adında oluşturulan iki yeni komitedir. Ortak amaçları hava ulaşımının kolaylaştırılmasını sağlamak olan iki yeni komite amaçları göz önüne alındığında sivil havacılık alanında atılan önemli adımlardan biri olarak ilgi çekmektedir. Bu komitelerin amaçları doğrultusunda alacağı hava ulaşımını kolaylaştırıcı kararlarda ve güvenlik önlemlerinde hava taşımacılığına ilişkin önem arz eden zaman, hız ve emniyet gibi faktörler de dikkate alınacaktır. Komiteler bu konuda örnek teşkil edebilecek bir karar da almışlardır. Bu kararlar birlikte seyahat edecek olan yolcunun havalimanında ilk işlemini yaptırmak için geldiği noktadan itibaren uçuş ile ilgili olan güvenlik, pasaport ve uçuş bilgileri kontrolü, bagaj teslim edilmesi ve fazla bagaj işlemleri gibi uçuşa dair işlemlerini bir saat içerisinde bitirmiş olmaları gerekmektedir.¹² Hareket kabiliyeti kısıtlı olan yolcular, özel hizmet almaya ihtiyaç duyan yolculardır. Bu yolcular havalimanlarına girişlerinde görevli personel tarafından eşlik edilerek uçuşa binışine kadar kolaylık sağlanmaktadır. İnecek oldukları havalimanlarında ise benzer şekilde görevli personel eşliğinde havalimanından çıkışı sağlanmaktadır. Bu karar kapsamında hareket kabiliyeti kısıtlı olan yolcuların havalimanlarına giriş ve çıkışlarında kolaylıkların gerçekleştirilmesi kapsamında altyapılar oluşturularak gerekli önlemlerinde sağlanacağı belirtilmiştir. Havacılık sektöründe alınan karara özel bir parantez açılarak bu yolculara özel altyapılarının oluşturulması havacılık sektöründe yolcuya verilen değerini arttırdığına ışık tutmaktadır. Hava Ulaşımını Kolaylaştırma Komitesi (HANKOK)' un görevleri incelendiğinde genel olarak;

- Ulusal hava nakliyatı için kolaylıklar programının oluşturulması.
- HANKOK'un sekretaryası tarafından, havalimanlarında hizmet sağlayan kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek ve tüzel kişiler arasında ihtiyaç olan koordinasyonun düzenlenmesi amacı ile önlemlerin alınması.
- Bu yönetmelik kapsamında hava araçlarının, yolcunun, bagajların, kargoların giriş ve çıkış işlemleri, sağlık hizmetleri gibi uygulamaların uluslararası standartlarda gerçekleştirilmesinin sağlanması amacıyla ilgili kurum ve kuruluşlar arasında gereken koordinasyonun oluşması ve hizmetlerin gerçekleşmesinin izlenmesi.
- Uluslararası standartlarda yapılacak olan düzenlemelerin ve uluslararası gelişmelerin izlenmesi ve bu değişiklikler ile ilgili gelişmelere bağlı olarak

¹² UTİKAD Resmi İnternet Sitesi, "Havaalanlarında Bütün İşlemler 60 Dakikayı Geçmeyecek", <http://utikad.org.tr/haberler/?id=11441> (Erişim tarihi: 30.04.2018)

uluslararası standartların havalimanlarında yapılabilmesi amacıyla ilgili kurumlara önerilerde bulunularak uygulamaların izlenmesi, mümkün olduğu zamanlarda yurtiçi ve yurtdışındaki uluslararası havalimanlarına bu kapsamda düzenli olarak inceleme amaçlı turların yapılması.

- Hava ulaşımının kolaylaştırılması kapsamında yapılacak olan uluslararası toplantıların ve alınan kararların izlenmesi ve uygulanmasının sağlanması amacı ile ilgili kurum ve kuruluşlar arasında ihtiyaç olan koordinasyonun sağlanması, olduğu yönetmelikte belirtilmiştir.¹³

Havalimanı Kolaylık Komitesi (HALINKOK)' un görevleri incelendiğinde genel olarak;

- Ulusal ve uluslararası standartların ilgili havalimanlarında tam olarak uygulanması için gerekli önlemlerin alınmasının sağlanması.
- Hava araçlarının, yolcunun, bagajların, kargoların giriş ve çıkış işlemleri, sağlık hizmetleri gibi uygulamaların uluslararası standartlarda yürütülmesinin sağlanması amacıyla havalimanlarında ilgili kurum ve kuruluşlar arasında gerekli koordinasyonun sağlanması ve hizmetlerin yürütülmesinin takip edilmesi.
- Yolcu mağduriyetinin önüne geçmek amacı ile alınan kararların havalimanında uygulanmasının sağlanması ve takip edilmesi.
- Havalimanı Kolaylık Komitesi (HALINKOK), toplantı sonuçlarına dair raporlarını Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği (DHMI) ve ilgili kurum ile kuruluşlara gönderilmesinin sağlanması olarak ilgili yönetmelikte belirtilmiştir.¹⁴

1.3. SİVİL HAVACILIK ALANINDA YETKİLİ KURUM VE KURULUŞLAR

1.3.1 Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'na bağlı bir kuruluştur. Genel Müdür, Genel Müdürlüğün en üst amiri olup müşterek kararname ile ataması sağlanır. Genel Müdür; Genel Müdürlüğün mevzuat hükümlerine, uluslararası sivil havacılık kural ve standartlarına, hükümet programına ve Bakanlar Kurulu tarafından belirlenen politika ve stratejilere uygun olarak yönetmekle görevli ve yetkili olup, Bakana karşı sorumludur.¹⁵

¹³ Hava Ulaşımını Kolaylaştırma Yönetmeliği (SHY-HUK), 2013: madde 5.

¹⁴ (SHY-HUK, 2013: madde 10).

¹⁵ Bilgehan Cihangir, Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Üzerinden Bir Değerlendirme, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya,2015, s.73.
(Yayımlanmış Doktora Tezi)

Genel olarak görevleri aşağıda belirtilmektedir.

- Sivil havacılık alanındaki faaliyetlerin kamu yararına, ekonomik ve sosyal gelişmelere ve millî güvenlik amaçlarına uygun şekilde düzenlenmesi ve gelişimini sağlamak amacıyla, Bakanlık tarafından oluşturulacak olan politikaları uygulamak ve izlemek.
- Sivil havacılık faaliyetlerinin uluslararası sivil havacılık kural ve standartları kapsamında düzenlenmesini, sürdürülebilirliğini ve gelişmesine katkıda bulunabilecek olan esasları belirlemek.
- Uluslararası sivil havacılık alanında yaşanan gelişmeleri izlemek, ilgili uluslararası kuruluşlara üye olmak, katkı veya katılma paylarını ödemek, bu kurumlarla iş birliğinde bulunmak; üyesi olduğumuz uluslararası kuruluşlarca kabul gören kural ve standartların güncel şekilde uygulanması amacı ile gereken düzenlemeleri yapmak ve uygulanmasını sağlamak.
- Sivil havacılık faaliyetlerine dair mevzuata uygun olmayan davranışların önlenmesi için gereken tedbirleri almak.
- İlgili kuruluşların görüşlerini almak suretiyle, Türk hava sahasını kullanan sivil hava araçlarının uymak zorunda olduğu hava trafik yönetim faaliyetleriyle ilgili düzenlemeler yapmak olarak belirtilmiştir.¹⁶ Genel olarak görevleri incelendiğinde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), sivil havacılık alanında kişi kurum ya da kuruluşların yaptığı çalışmalara destek olan, sivil havacılık alanında görevli olan personelleri destekleyici kurs, eğitim gibi etkinlikler düzenleyerek onların gelişimine dolaylı olarak katkıda bulunan, sivil havacılığın kalitesini artırıcı faaliyetlerde bulunan, sivil havacılığın gelişimi için koyduğu kurallarla birlikte sektörde standardizasyonu sağlayan bir yapıda olduğu söylenebilir.

1.3.2 Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği

Devlet Hava Meydanları İşletmesi(DHMI) Genel Müdürlüğü; tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk, sorumluluğu sermayesi ile sınırlı, Ulaştırma Bakanlığı ile ilgili ve en son hukuki düzenlemeyle hizmetleri imtiyaz sayılan bir Kamu İktisadi Kuruluşudur(KİK). Üstlenmiş olduğu görevlerini Uluslararası sivil havacılık kural ve standartlarına göre yapmak zorunluluğu bulunan DHMI Genel Müdürlüğü bu kapsamda; Uluslararası hava ulaşımında can ve mal güvenliğini sağlamak ve düzenli ekonomik çalışma ve gelişmeyi temin amacı ile yürürlüğe konulan Sivil Havacılık Anlaşmasına göre kurulan "Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı(ICAO-International Civil Aviation Organization)"nın üyesi olarak bulunmaktadır. Ayrıca,

¹⁶ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 2005: madde 4.

"Hava Seyrüseferinin Emniyeti için Avrupa Teşkilatı(EUROCONTROL), Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI-Airports Council International)" başta olmak üzere ilgili uluslar arası kuruluşların da üyesi olarak bulunmaktadır.¹⁷

Kuruluşun faaliyet konuları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kanun, tüzük ve yönetmelik, kalkınma planı ve yıllık programlar dahilinde kurumlarını, bağlı ortaklıklarını ve iştiraklerini yönlendirmek ve bunlar arasındaki eşgüdüm ve işbirliğini gerçekleştirmek. Bu faaliyetlerin yürütülmesi ve geliştirilmesi amacıyla kaynak sağlamak. Sivil havacılık sektöründe politikaların oluşturulmasında ve uygulanmasında önemli bir role sahiptir. Kural koyucu olmasının yanında aynı zamanda denetleyici bir role de sahip olması havacılık sektörü için ne kadar önemli olduğunu anlamamız açısından iyi bir örnek teşkil etmektedir.
- Gerektiriyorsa kurumlar, işletmeler, ortaklıklar kurmak veya kurulu bir ortaklığa iştirak edilmesi amacıyla gerekli girişimlerde bulunmak.
- Bağılı ortaklık ve kurumların bütçeleri ile fiyat, tarife ve yatırımlarının genel ekonomi ve sivil havacılıkta uygulanan politikalara uyumunu sağlamak.
- Sivil havacılık uzmanlık bölümlerinde, dünya standartlarına uygun personel yetiştirmek için eğitim tesisleri kurmak, kurdukmak ve bu tesisleri işletmek ya da işlettirmek. Çağdaş eğitim–öğretim yöntemlerinin ve eğitim teknolojilerinin sivil havacılık sektörüne adapte edilerek uluslararası alanda sivil havacılık alanında çalışacak olan personellere örnek teşkil edebilecek personeller yetiştirmesi ve bu alanda faaliyet gösterecek olan personellerin dünya standartlarına uygun olması amaçlanmıştır.
- Faaliyet konuları ile ilgili olarak Bakanlar Kurulu tarafından verilen görevleri yapmak.
- İstihdamı geliştirme çabaları doğrultusunda düzenlenen beceri kazandırma kurslarının uygulanmasını sağlamak. Daha donanımlı, bilgi ve beceri düzeyi yüksek personellerin yetiştirilmesi için çeşitli kurslar düzenleyerek personellerin geliştirilmesi amaçlarındandır.
- Sadece kural koyucu bir kurum değildir, aynı zamanda işletmeler için farklı rollerde üstlenmektedir. Kurulmuş ve kurulacak olan küçük ve orta büyüklükteki özel kuruluşlara idari ve teknik alanlarda rehberlik yapmak, yol göstermek de görev kapsamında yer almaktadır.¹⁸

¹⁷ Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği Resmi İnternet Sayfası, " Hakkımızda", <http://www.dhmi.gov.tr/DHMIPage.aspx?PageID=1#.Wqv30Y9OJMs> (Erişim tarihi:01.03.2018)

¹⁸ İsmail Volkan Otamış, Türkiye'de Hava Ulaştırma Sektörünün Yapısal İncelenmesi ve Rekabet Analizi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya,2013, S. 8-9. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

1.3.3 Demiryolları, Limanlar, Havaalanları İnşaat Genel Müdürlüğü

Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü'nün ana faaliyetleri aşağıda belirtilmiştir:

- Devlet tarafından yaptırılacak olan "Demiryolları, lojistik köy, merkez veya üsler, limanlar, barınaklar, kıyı yapıları, hava meydanları" nın plan ve projelerini hazırlamak veya hazırlatmak ve onayını vermek.
- Kamu kurum ve kuruluşları, belediyeler ve il özel idareleri tarafından yaptırılacak olan teleferik, finiküler, monoray, metro ve şehir içi raylı ulaşım sistemlerinin proje ve şartnamelerini incelemek veya incelettirmek ve onayını vermek.
- Denetim yapmak veya yaptırmak maksadı ile gerekli olan bütün fiziki ve teknik altyapı ve tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek, işlettirmek ve bunları denetlemek.
- Bakan ve yetkili kurumların vermiş olduğu benzeri görevleri yapmak.¹⁹ Yapısı itibarı ile devlete bağlı olarak çalışan bir kurumdur. Havaalanlarıyla bağlantıları devlet tarafından yapılacak olan havaalanları ve meydanlarla ilgili teçhizat ve tesislerin ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak planlarının hazırlanması, ve bunlar gerçekleştirilirken aynı zamanda gerekli tedbirlerinde alınması ve inşaatların bakımlarının ve onarım gerektiren durumlardan onarımlarını yaptırmak olduğu söylenilebilir. Ülkemizde yapımına devam edilen 3. Hava limanı projesinde etütler gerçekleştirilmesi görevleri kısmında değerlendirilebilecek örneklerinden biridir.

1.3.4 Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü

Bakanlığa bağlı bir kuruluş konumunda çalışmalarına devam eden Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü'nün amacı, meteoroloji istasyonları açmak ve çalıştırmak, hizmetlerin gerekliliği olan rasatları yapmak ve değerlendirmek, çeşitli sektörler için hava tahminleri yapmak ve meteorolojik bilgi desteği sağlamaktır.²⁰ Dünya üzerinde bireylerin bir yerden başka bir yere seyahat ederken ya da kargo, posta gibi gönderimlerinde havayolunu tercih etmesi sivil havacılığın gelişiminde önemli bir rol oynamıştır. Dünya genelinde havayolu etkinliğinin bu şekilde artması

¹⁹ Demiryolları, Limanlar, Havaalanları İnşaat Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, " Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü Görev ve Yetkileri", http://www.dlh.gov.tr/BLSM_WIYS/DLH/tr/HTML/new_html/20100716_100529_10288_1_64.php (Erişim tarihi: 26.04.2018).

²⁰ Nuri Osman Sunar, Avrupa Birliği'ne Katılım Sürecinde Havayolu ve Havacılık İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesine Yönelik Standartların Analizi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2008, s.53. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

Havacılık Meteorolojisinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Akaryakıt fiyatlarının sürekli artış göstermesi havayolu işletmelerinin uçuş planlarını son derece önemli kılmıştır. İşletmeler meteorolojik verileri araştırarak bu problemleri çözüme kavuşturup gerekli tasarrufu bu şekilde sağlarlar. Bunlarla birlikte pilotlar içinde iniş ve kalkışlarda meteorolojik bilgilerin tam ve net olarak alınması hayati önem teşkil eder. Özellikle meydanlardaki rüzgâr hızı ve yönü, görüş mesafesi, pist görüş mesafesi, yağışın şekli ve şiddeti, bulut alt taban yüksekliği gibi bilgiler uçakların güvenli bir şekilde iniş ve kalkış yapmasında önemli rol oynar. Sivil havacılık alanında Meteoroloji, uçuş faaliyetlerini etkileyen bütün olay ve parametrelere, gözlem ve periyodik bir şekilde yapılan tahminleriyle yön verir. Havacılık alanında kendi konu kapsamında yer alan bilgi ve gözlemleri iletim noktasında ihtiyaç duyulan yaygın, güvenli, ve süratli bir şekilde iletim gerçekleştirir. Yukarıda belirtmiş olduğum örnekler ışığında kurumun fonksiyonlarının ne kadar hayati bir önem teşkil ettiği daha net bir şekilde anlaşılmaktadır.

1.4 HAVAALANI VE HAVALİMANI KAVRAMLARI

1.4.1 Havaalanı Kavramı

Bütünü ya da belirli bir kısmı dahilinde hava araçların; iniş, kalkış ve yer hareketlerini sağlayabilmeleri amacı ile karada veya suda oluşturulmuş, (bina, tesis ve teçhizatla donatılmış) tanımlanmış saha havaalanı olarak adlandırılmaktadır.²¹

Havaalanları kapsamında yapılan tanımlamaların içinde en yoğun biçimde tercih edileni Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü' nün geliştirdiği tanım, olarak kabul edilmektedir. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü' nün havaalanları dahilinde tanımlarını belirten "havaalanları" şu şekilde tanımlanmaktadır: "Yolcu ve hava aracı trafiğinin düzenlenmesine yönelik gerekli binaları, hava araçlarının uçuşa hazırlanması ile iniş ve kalkışını sağlamak için gerekli altyapı ve kolaylıkları kapsayan özel şekilde düzenlenmiş alanlardır".²² Havaalanları ilk olarak fiziksel altyapı şartları içeren teknik oluşumlar şeklinde görülmektedir. Hava araçlarının iniş kalkışları ve yüzeyde gerçekleştireceği hareketleri sebebi ile pistler ve diğer altyapı kolaylıkları; yolcuların ulaşım modları arasındaki değişimini gerçekleştirmek amacı ile de terminallerin olması gerektiği düşünüldüğünde, bu teknik bakış açısı kabul gören bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim ilk havalimanları olarak kabul görebilecek pistler çimlik kısımlardan oluşmaktaydı. Daha sonrasında ise asfalt ve

²¹ Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü APK Daire Başkanlığı, **Havacılık Terimleri Sözlüğü**, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 2011, s.58.

²² Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası," Havaalanları, Cilt 1 Havaalanı Tasarımı ve İşletimi", <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal-yayinlar/224-annex-14-havaalanlari-cilt-1-havaalani-tasarimi-ve-isletimi> (Erişim tarihi: 23.04.2018)

beton biçiminde yüzeylerin kullanımda olması ve yolcu taşımacılığı ile beraber bu pistlerin yakınlarına terminallerin inşasına başlanması neticesinde günümüzün havaalanı olgusunun meydana geldiği söylenebilir.²³

1.4.2 Havalimanı Kavramı

Uluslararası hava trafiği, geliş ve gidişlerine hizmet sağlamak nedeniyle tesis edilmiş olup, gümrük, göçmenlik, halk sağlığı, hayvan ve bitki karantina işlemleri ve benzeri işlemlerin bünyesinde vakit kaybedilmeksizin gerçekleştiği havaalanıdır.²⁴ Genel kapsamda değerlendirildiğinde ülkemiz içerisinde havaalanı ve havalimanı kavramlarının çok sık olarak karıştırıldığını ve hangisinin havaalanı hangisinin havalimanı olduğu noktasında bu konu dahilindeki kavramlarda devamlı bir kafa karışıklığı durumu söz konusu olmaktadır. Yukarıda belirtmiş olduğum tanımlar incelendiğinde aslında iki tanımında birbirine çok yakın olduğunu ve birbirinden çok fazla ayrıştırılmasının mümkün olmadığını görmekteyiz. Sivil havacılık alanında bu konuda bilgilendirme yapılırken genellikle havalimanlarının uluslararası olduğu ve havaalanlarının da ulusal olarak uçuşlara imkan sağladığı bilgisi paylaşılmaktadır.

Bu noktada daha fazla isim karışıklığına son vermek ve kafa karışıklığını gidermek için Devlet Hava Meydanları İşletmesi(DHMI) web sitesinde 24 Şubat 2012 tarihinde bir açıklama yayınlamıştır. Yapılan açıklamaya göre "Devlet Hava Meydanları İşletmesi 18.02.2012 tarihinde gerçekleştirilen toplantı sonucu almış oldukları kararla havaalanı ve havalimanı arasındaki isim karışıklığına bir son verdi. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü işletiminde yer alan tüm havaalanlarının teşkilat yapılarında değişiklik yapılmaksızın, bundan sonra 31 havaalanının ismi "Havalimanı (Airport)" olarak değiştirilmesine karar vermiştir".²⁵ Alınan karar kapsamında gerekli olan tüm çalışmalara başlanmış ve "Havaalanı" ibaresi kaldırılıp yerine "Havalimanı" ibaresi getirilmiştir. Verilen yerinde kararla birlikte akıllarda herhangi bir kavram karmaşası kalmamıştır.

1.4.3 Havaalanı Sertifikasyonu ve Sertifikalandırılmış Havaalanları

Hava aracı operasyonlarının güvenli bir şekilde yapılabilmesi amacı ile belirlenmiş olan bir takım uluslararası ve ulusal standartların havalimanlarında sağlanması gerekmektedir. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü(ICAO) tarafından

²³ Ferhan Kuyucak Şengür, "Havaalanı İşletmeciliğinde Yeni Eğilimler: Türkiye Üzerinde Bir Değerlendirme", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2017, Cilt: 13, Sayı: 4, 751-766, s. 752.

²⁴ Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü APK Daire Başkanlığı, a.g.e., s.63.

²⁵ Abdullah Nergiz, Havaalanı ile Havalimanı Arasındaki Fark Nedir?, <https://www.havayolu101.com/2011/12/06/havalimani-ile-havaalani-arasindaki-fark-nedir/> (Erişim tarihi:09.03.2018)

uluslararası sivil hava trafiğine açık havaalanları için zorunluluk kapsamında getirilen havaalanı sertifikasyonu, ülkemizde bütün havaalanları için bir zorunluluk olarak düzenlenmiştir. Bir havalimanının işletilebilmesi için ilk olarak Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından sertifikalandırılmasının tamamlanmış olması gerekmektedir. Sertifikalandırılan havalimanı, uluslararası ve ulusal seviyedeki emniyet şartlarını tamamen karşılıyor demektir.²⁶ Havaalanı sertifikalandırması sivil havacılık için en önemli hususlardan bir tanesidir. Sertifikasyonu yapılan havalimanları devlet tarafından sürekliliği sağlanacak şekilde denetim ve gözlem altında tutulmalıdır. Sertifika süreklilik şartı taşır ve süreklilik şartının da sağlanması gerekeceği için denetim ve gözlem altında tutmak güvenlik ve emniyet sağlanması için önemlidir. Havaalanı sertifikasyonu hem devletin denetimi altında olduğu hem de yaşanacak herhangi bir emniyet ve güvenlik sorununda havaalanı işletmecisini ve denetimi yapan devleti etkileyebileceği için sürekli gözetim ve denetim altında tutulmalıdır.

Havaalanı sertifikasının alınması aşağıdaki koşulların sağlandığı ve sürekli olarak sağlanacağı bir şarttır:

- Havaalanı altyapısı ve teçhizatı ileride yapılacak olan veya şuan yapılmakta olan bütün operasyonlar ve hizmetler için yeterli seviyededir.
- Havaalanı işleticisi ilgili olarak prosedürleri sağlamayı taahhüt eder.
- İşletici emniyet ve güvenlik ile ilgili hususlardan sorumlu olacaktır.

Türkiye’de sertifikasyonunu başarıyla tamamlanmış havaalanları, sertifika verilmiş tarihleri, sertifika grupları ve ilgili sertifikalandırmalarına ilişkin detaylara aşağıda belirtilen tablo da yer verilmiştir.

²⁶ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası,” Havaalanı Sertifikasyonu”,
<http://web.shgm.gov.tr/tr/havaalanlari/2079-havaalanlari-sertifikasyonu> (Erişim tarihi:21.03.2018)

Tablo 1 A ve B Grup Sertifikasyonlarını Tamamlamış Havaalanları Listesi²⁷

SIRA NO	HAVAALANI İŞLETMECİSİ	HAVAALANI	SERTİFİKA GRUBU	SERTİFİKA VERİLİŞ TARİHİ	SERTİFİKA GEÇERLİK TARİHİ
1	DHMİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	ATATÜRK HAVALİMANI	A	12 Mayıs 2006	12 Mayıs 2014
2	DHMİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	ESENBOĞA HAVALİMANI	A	12 Mayıs 2006	12 Mayıs 2014
3	DHMİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	ANTALYA HAVALİMANI	A	12 Mayıs 2006	12 Mayıs 2014
4	DHMİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	ADNAN MENDERES HAVALİMANI	A	12 Mayıs 2006	12 Mayıs 2014
5	DHMİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	DALAMAN HAVALİMANI	A	12 Mayıs 2006	12 Mayıs 2014
6	HAVALİMANI İŞLETME VE HAVACILIK ENDÜSTRİLERİ A.Ş.	SABİHA GÖKÇEN HAVALİMANI	A	12 Mayıs 2006	12 Mayıs 2014
7	DHMİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	MİLAS-BODRUM HAVALİMANI	B	12 Mayıs 2006	12 Mayıs 2014
8	DHMİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	TRABZON HAVALİMANI	B	12 Mayıs 2006	12 Mayıs 2014
9	DHMİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	ADANA HAVALİMANI	B	12 Mayıs 2006	12 Mayıs 2014
10	DHMİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	SAMSUN ÇARŞAMBA HAVALİMANI	B	12 Mayıs 2006	12 Mayıs 2014
11	DHMİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	FERİT MELEN HAVALİMANI	B	12 Mayıs 2006	12 Mayıs 2014
12	DHMİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	GAZİANTEP HAVALİMANI	B	12 Mayıs 2006	12 Mayıs 2014
16	DHMİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	ŞANLIURFA GAP HAVALİMANI	B	21 Ağustos 2008	21 Ağustos 2014
17	İC İÇTAŞ ZAFER ULUSLARARASI HAVALİMANI YATIRIM VE İŞLETME A.Ş.	ZAFER HAVALİMANI	B	7 Haziran 2013	7 Haziran 2014

²⁷ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, "Havaalanı Sertifikasyonu", <http://web.shgm.gov.tr/tr/havaalanlari/2079-havaalanlari-sertifikasyonu> (Erişim tarihi: 27.04.2018)

İKİNCİ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE YER HİZMETLERİ VE HİZMET VEREN İŞLETMELER

2.1 YER HİZMETLERİ TÜRLERİ

Havayoluyla seyahatimizi gerçekleştireceğimiz esnada birçoğumuz etrafımızda yoğun bir çalışmanın gerçekleştiğine şahitlik ederiz. Uçuş yapacağımız sırada uçağın çevresinde neler olup bittiğine çeşitli anlamlar bulmaya çalışırız. Yer hizmetleri yolcuların uçarken birçok işlevine şahitlik ettiği ve bildiği bir süreçtir. Havayolları dışında bizim hizmet aldığımız bir diğer kurumda bu fonksiyonun çoğunluğunu ya da bir bölümünü yerine getirmekle yükümlü yer hizmetleri işletmeleridir.

Tüm bu geçen süreç yer hizmetleri süreçleridir. Bu süreçte toplam 14 adet hizmet bulunmaktadır. Bu hizmetler aşağıda belirtilen şekildedir.²⁸

- Temsil
- Yük kontrolü ve haberleşme
- Birim yükleme gereçlerinin kontrolü
- Yolcu hizmetleri
- Ramp
- Gözetim ve yönetim
- Uçak özel hizmet ve güvenlik
- Uçak temizliği
- Yakıt ve yağ
- Uçak hat bakım
- Ulaşım
- İkram servisi
- Uçuş operasyon
- Kargo ve posta

2.1.1 Temsil

Temsilcilik hizmetleri aşağıda belirtildiği gibidir:

- Mahalli yetkililerle irtibatta bulunmak,
- Yer hizmet kuruluğu olarak karşılıklı anlaşmada yer aldığı üzere taşıyıcı için hizmet kapsamında olarak havalimanı, gümrük, polis vb. ücretleri ödemek ve ödenmesi konusunda teminat sağlamak,

²⁸ Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği(SHY-22), 2016: madde5.

- Taşıyıcının uçuşları ile ilgili bütün ilgili taraflara bilgi sağlamak.²⁹

Temsilcilik hizmetini veren temsilciler bağlı oldukları havayolları işletmeleri için yetkili kurumlarla ve eğer havayolu başka bir firmadan yer hizmetleri işletmesinden farklı bir konuda yer hizmeti alıyorsa yer hizmetleri işletmesi, yetkili makamlar ve havayolları arasında köprü görevir görür. Gerekli olan bütün izinlerin alınması ve dönemsel değişikliklerde tarafların bilgilendirilmesi yükümlülüklerindedir. Yer hizmetleri fonksiyonları içerisinde görev yükü bakımından yapmış olduğu görev hem denetleyici olmak hem de bütün bilgilendirmelerin konu ile ilgili olan bütün kısımlara yapılması bakımından ve operasyonların sorunsuz bir biçimde yürütülmesi için üstlendiği rol kapsamında değerlendirildiğinde sivil havacılığın yer hizmetleri fonksiyonları açısından hayati sayılabilecek önem seviyesinde olduğu söylenebilir.

2.1.2 Ramp

Bu bölümde yapılan işlerin ağırlığı dikkate alındığında ve fiziki olarak güç isteyen işler olması nedeni ile havaalanlarında mavi yaka kısmının büyük bir çoğunluğunu ramp birimi oluşturduğunu söylemek doğru olacaktır. Bu kısımda görev alan kadrolar incelendiğinde Şef, Ekip Sorumlusu, Makinist, Operatör, Şoför ve İşçilerdir.

Ramp Departmanı kapsamında sağlanan hizmetler ise; uçağın yükleme ve boşaltma işlevinin gerçekleştirilmesi, uçak içinde yapılacak olan temizlik, uçak altı ve teçhizat alanlarında verilen hizmetler olarak adlandırılabilir.

Operasyonların ramp açısında işleyiş tarzı fiziksel yoğunlukta gerçekleşmektedir. Harekat departmanı tarafından sisteme hava aracıyla ilgili olan belirli bilgiler dahil edilir. Girilen bilgiler; uçak programı, park pozisyonları, uçak tipleri, yolcu sayıları vb. ilgili personel tarafından görevli olan tüm birimlere (ekipman hazırlık, yükleme-boşaltma, temizlik ve uçak altı), ortak kullanılan monitörler ve telsiz aracılığı ile görsel şekilde iletilir. Havaalanında haberleşme yoğunlukla bütün personellerde bulunan telsizler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Uçakta görevli olan Ekip Sorumlusu uçakla ilgili bilgilendirilerek hizmet verilen uçağın; uçak altı ekipman ve tüm teçhizat hazırlığının yapılmasını, güvenli bir biçimde geliş bagajlarının boşaltılmasını ve gidiş bagajlarının uçağa yüklemesi işlevlerini gerçekleştirmektedir.

²⁹ Çelebi Hava Servisi, Havayolu Temsilciliği ve Süpervizyon, <http://www.celebihandling.com.tr/tr/content/havayolu-temsilciligi-ve-supervizyon> (Erişim tarihi: 03.04.2018)

Temizlik bölümünde görev alan personel; uçakların su ve tuvalet servislerinin dışında, uçak içi kabin, mutfak ve tuvalet temizliğini düzenli bir biçimde gerçekleştirir. Hizmet sırasında uçak içinde bulunan yolcuya ait eşya/eşyalar kabin amiri ve hareket memuruna bilgi verilerek imza karşılığı uçak yetkilisine teslim edilir.

Apron sahasında kullanılan teknik ve teçhizata dair hizmetler; uçağın bulunduğu talep doğrultusunda ekipman hazırlığının sonuca kavuşturulması, uçağın takozlanması, emniyete alınması,gibi işlemlerinin yapılmasını sağlar.

Açık park pozisyonlarına yanaşan uçaklarda, uçak ile terminal arasında ekip ve yolcu transferleri havalimanında bulunan otobüsler aracılığı ile sağlanır. Bu otobüslerin kullanılma hizmetini de yer hizmetleri işletmelerinin görev verdiği ramp personelleri aracılığı ile sağlanmaktadır.³⁰

2.1.3 İkram Hizmetleri

İkram hizmetleri, uçaklara fazla olarak yüklenen yiyecek ve içeceklerin boşaltılması, uçuş ekibi ve yolcular için taze yiyecek ve içeceklerin uçağa yüklenmesi hizmetlerini kapsar. Havayolu yemekleri servis arabalarıyla teslim edilir. Önceki uçuştan boş veya dolu olarak gelen servis arabaları yenileriyle değiştirilir. Yemekler soğutma ve ısıtmanın dışında çoğunlukla yerde hazırlanır. Belirli havayolları ikram hizmetlerini ilgili firmalardan satın almaktadırlar.³¹ İkram hizmetlerinin doğru şekilde yönetilmesi havayolları firmaları için önemini koruyan bir fonksiyondur. Uçaklar gelecek olan yolcu sayısına göre ikram siparişlerini verirler. İkram hizmetini veren işletme sürekli hazır durumda bekleyerek olası ikram arttırılması veya ikram azaltılması durumuna hazırlıklı olmalıdır. Uçaklara verdikleri ikram sayısının değişmesi maliyetleri direkt olarak etkileyeceğinden dolayı havayolları işletmeleri dışarıdan ikram hizmeti veren şirketlerden bu ihtiyacını temin etme yoluna sıklıkla başvurabilir.

2.1.4 Gözetim ve Yönetim Hizmetleri

Gözetim ve yönetim hizmetlerinin ana faaliyet konuları aşağıda belirtildiği gibidir:

- Taşıyıcının ihtiyaçlarına uygun şekilde, yerel usuller geliştirmek ve bu yöntemleri sürdürmek.

³⁰ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası,” Ramp Hizmetleri”, <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/RAMPBaski.pdf> (Erişim tarihi: 27.04.2018)

³¹ Sulhi Eski ve Hasan Selamet Tasus, “Havaalanlarında Sunulan Yer Hizmetlerinin Avrupa Ekonomisine Etkisi: Türkiye, Almanya ve İngiltere Uygulamaları”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 20, Sayı: 1, 57-83, s. 57

- İstendiği gibi, taşıyıcıya ait olan haberleşme için gerekli işlemleri sağlamak.
- Raporlar/İstatistikler ve belgeleri hazırlamak, göndermek, dosyalamak ve taşıyıcı veya yerel koşullar dolayısıyla gerekebilecek diğer yönetimsel faaliyetlerin sağlanması.³²

Yönetim kavramı bilimin en yeni dallarından biri olarak kabul edilebilir. Her sektörde karşımıza çıkan en önemli kavramlardan biridir. Havalimanlarında bulunan işletmelerinde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için verimli bir yönetim yapısına ihtiyaçları vardır. Havayolu firmaları her havalimanında, uçuş yaptıkları her ülkede bu işlemleri yerine getirebilecek personel ve ekipman bulundurmamak işletme maliyetlerini arttıracığından dolayı ve aynı zamanda uzmanlık gerektiren bir bölüm olduğu için, bunları gerçekleştirmek yerine bu işlemleri yapan yer hizmet kuruluşları ile anlaşma yoluna gitmektedir. Bu işletmeler havayolu firmalarının hızlı, emniyetli ve verimli havacılık faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duyulan operasyonları gerçekleştirmekte, taraflar arası işlemleri yürütmekte ve bu faaliyetleri yönetmektedir. Gözetim ve yönetim hizmeti personelleri havayoluna bağlı olarak çalışır. Yer hizmetleri şirketleri analiz edip, denetlemelerini de gerçekleştirirler. Tutmuş oldukları raporlar ve denetimleri sonucu elde ettikleri veriler tüm boyutlarıyla değerlendirmeye alınmaktadır. Yer hizmetlerinin yönetim ve gözetim fonksiyonu sonucunda havayolu işletmelerine iletilen rapor ve veriler yer hizmetleri işletmelerinden hangi derecelerde yararlandığı, yer hizmetleri işletmesinin vermiş olduğu hizmet düzeyi ve hizmet kalitesini belirlemede önemli rol oynar. Aynı zamanda yatırımcılar da bu alana yapmış oldukları yatırımın hangi düzeyde olumlu yansıdığını gözlemlene şansı bulacaklardır. Gözetim ve yönetim hizmeti sonucunda elde edilen rapor ve verilerin hem havayolu adına hem de yer hizmetleri adına pozitif yönde olması durumunda havayolu şirketleri ve yer hizmeti şirketleri sözleşme uzatma gibi olumlu sayılacak adımlar atabilirler. Denetim sonuçları olumsuz olduğunda ise veriler değerlendirilerek süreç yenileme gerçekleşebilir. Süreç yenileme; işlerin ve faaliyetlerin nasıl gerçekleştirildiğiyle ilgilidir. Amacı müşterilerin değerli kabul ettiği her türlü olguyu geliştirerek, müşteri tatmini sağlamaktır.³³ Denetimler sonucunda işletme faaliyetleriyle ilgili süreçlerin tamamı gözden geçirilerek iyileştirilir. Bu tür durumlarda yer hizmetleri işletmeleri raporlar sonucunda vermiş olduğu hizmetteki olumsuz yanlarını değiştirme yönünde ilerleyerek, hazır durumda bulunan havayolu müşterisini memnun etmeye çalışacaktır. Müşteri tatmini her sektörde olduğu gibi sivil havacılık alanında da çok önemlidir. Havayolu

³² Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü , *Gözetim ve Yönetim Hizmeti Kitabı*, Ankara 2016, s.279.

³³ Zafer Aykanat, *Stratejik Niyet ve Temel Beceriler Matrisi ile Havayolu İşletmelerinin Karşılaştırılması*, Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara, 2017, s. 48.

işletmeleri, yer hizmetleri şirketlerinden belirli hizmetleri aldığından dolayı aynı zamanda yer hizmetleri işletmelerinin mşişterileri konumundadır. Aynı zamanda yolcularda havayolu işletmelerinin mşişterileridir. Havayolu firması ve yer hizmetleri işletmelerinin birbirleri ile karşılıklı koordineli çalışması bu sebeple bşiyyk önem taşır.

2.1.5 Yolcu Hizmetleri

Yolcunun havaalanına girişini sağlamasından uçağa binişine kadar uluslar arası kurallar ve havayolu standartları kapsamında gerçekleştirilen bilet, bagaj ve pasaport kontrol işlemlerinin tımı ve uçağın varışında yolcuların karşılanarak pasaport kontrolüne yönlendirilmesi, yolcunun bagajı ile ilgili her tırlı problemine yardımcı olunması Yolcu Hizmetleri olarak adlandırılır.³⁴ Yolcu hizmetleri havayolu şirketi ve yer hizmetli şirketi arasında kurulmuş bir köprüdür. Havayolları mşişterileri bu vasıta ile havayolunu tanır. Yolcunun ilk görüşecek olduğu kişi yolcu hizmetleri personelidir. Yolcu hizmetleri personeli ne kadar iyi hizmet sağlarsa havayolunun imajı ve prestiji de doğru orantılı biçimde artacaktır. Yolcular genellikle yolcu hizmetleri personellerini havayolunun kendi personeli olduğunu zannedebilirler, fakat onlara bu hizmetleri sağlayan çoğunlukla başka bir firma adına çalışan yolcu hizmetleri personelleridir. Hava limanına giriş yapan yolcu, uçuş bilgilerini ve pasaport bilgilerini kendi güvenlikleri için kontrol ettirmek amacı ile ilk olarak girecekleri bankoda yolcu hizmetleri memuru ile karşılaşırlar. Yolcu hizmetlerinde yolcu, özel yolcu statüsünde ise, havayolları tarafından belirlenmiş ücretler karşılığında özel hizmet olarak, alana gelmeden önce, alana geldiği anda, bir memur tarafından karşılanarak neler yapması gerektiği noktasında bir destek almaktadır.

Yolcu hizmetlerinin görev ve sorumluluklarını 3 ayrı kategoride toplamak mümkündür. Bu kategoriler: Check-in, Boarding ve Kayıp Bagaj'dır.3 ayrı kategoride kendi içerisinde bölümlerine ayrılmaktadır.Yolcuya ncelikli olarak iletişime geçilecek olan bu görev ve sorumluluklar yer hizmetlerinde yolcu hizmetlerinin temelini oluşturmaktadır.önemli bir servis sağlayan ve bu bilinçle hareket eden, havalimanında görev tanımları dahilinde en önemli hizmetleri sağlayan Yolcu hizmetlerinin görevleri içerisinde yer alan Check-in, Boarding ve Kayıp Bagaj bölümlerine ilişkin sorumluluklar ve görevleri detaylı olarak aşağıdaki bölümlerde açıklanmıştır.

³⁴ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü , *Yolcu Hizmetleri*, Ankara 2013, s.41.

2.1.5.1 Check-in

Havaalanında bagaj verme ve bilet kontrolünden geçme işlemlerinin bütünüdür. Check-in işlemi bizzat havayolu tarafından veya onun adına işlem yapma yetkisi olan yer hizmet şirketi tarafından gerçekleştirilir. Yolcunun karşılanması; bilet, pasaport ve bagaj kabul işlemlerinin yapılmasıdır. Sivil havacılık kuralları dahilinde, havayollarının prosedürleri ve yolcuların isteklerine göre işlemler tamamlanır, seyahat ve uçuş belgesi teslim edilir.³⁵ Yolcu, personel tarafından güler yüzle karşılanır, pasaport ve bilet kontrolü yapılır, bagajla seyahat ediyorsa bagaj işlemleri gerçekleştirilir, yolcuya kendi ekranı üzerinden koltuk verir, biniş kartını üretir ve yolcuya iyi yolculuklar dileyip uğurlar. Havayolları ticari amacı olan işletmelerdir bu sebeple ilk önce check-in sistemi üzerinden yolcunun bileti olup olmadığı kontrol edilir. Sistem üzerinden yolcunun bileti ve pasaportunun eşleşmesinin yapılması gerekir. Bunun nedeni ise güvenlidir. Yer hizmeti işletmeleri için yolcu hizmetlerinin kalitesi kendi kalitelerini yansıtır. Yer hizmetleri işletmelerinin en önemli fonksiyonu yolcu hizmetleri bölümüdür. Yolcuyla ilk konuşacak olan, yolcuya yüz yüze yardımcı olacak olan yolcu hizmetleri personelleridir. Yolcular üzerinde uyandırabileceği olumlu ve etkili iletişim izlenimleri, havayollarının yolcuları üzerinde düzenli olarak yaptığı anketlerindeki başarı oranına da direkt olarak etki edebilir.

2.1.5.2 Boarding

Check-in işlemi tamamlanmış olan yolcuların güvenlik/pasaport işlemlerini tamamladıktan sonra biniş salonlarına davet edilerek uçağa kabul edilmesi boarding işlemidir. Biniş işlemleri, havalimanının teknik donanımına göre, açık kapılardan veya köprü/körük adı verilen bölümlerden, manuel veya bilgisayarlar vasıtasıyla gerçekleştirilebilir. Körük adı verilen bölümler, aslında terminal ile uçak arasında bulunan bir köprüdür. Yolcular bu kapalı köprüden geçerek başka bir araca ihtiyaç duymaksızın uçağa direkt olarak binebilirler. Biniş işlemi, uçağın yerde yapılması gereken işlemlerin (yakıt, temizlik, ikram hizmetleri vb.) tamamlanmasından sonra uçak yetkilisinin onay vermesi ile başlatılır.

İkram ve temizlik sürerken ve özellikle uçak yakıt alırken güvenlik nedeni ile biniş işlemleri başlatılamaz. Uçak yakıt alırken "boarding" yapılması gerekiyor ise itfaiye aracının uçağın yanında hazır bulunması gerekmektedir.³⁶ Uçağa yolcu kabulü için biniş salonlarına, uçağın tarifeli kalkış saatinden 60-90 dakika önce gelinir ve hazırlık işlemleri başlatılır. Uçağa biniş kartı ile gelen yolcuların pasaport ve kart bilgileri eşleştirilir. Eşleşen kartlar kopartılarak sisteme işlenir. Kapıda

³⁵ <https://www.flypgs.com/faydali-bilgiler/diger-bilgiler/sikca-sorulan-sorular/check-in#f-0> (Erişim tarihi 27.04.2018)

³⁶ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, a.g.e., s.93

bulunan boarding personeli yaşanabilecek bütün durumlara hazırlıklı olarak, kendisine yardımcı olabilecek tüm malzemeleri de yanında getirmedi. Yolcular arasında uçağın içindeki bölüme uymayacak kadar büyük ya da çok ağır bir bagaj fark ederse bu bagajı kendi sistemi üzerinden çıkaracağı yeni bir bagaj etiketiyle birlikte uçağın altına vermek durumunda kalacaktır. Yolcu biniş kartını unutur ya da kaybederse yine kendi sistemi üzerinden check-in kartı basmak zorunda kalacaktır. Yolcu hizmetlerinde çalışan her personel bu tür durumlara karşı hazırlıklı olmalı ve planlamasını bu tür durumlarının yaşanabileceğini göz önüne alarak yapmalıdır.

2.1.5.3 Kayıp Bagaj

İç ve dış hat uçuşlarda, gelen/giden yolcuların bagajları ve şahsi eşyaları ile ilgili sorunların (bagaj kaybı, hasar, unutulmuş eşya vb.) çözülmesi için yardımcı olan birimdir. Yolcunun, yukarıda belirtilen aksaklıklar ile ilgili olarak başvurduğu durumlarda " Bagaj Aksaklık Raporu (PIR)" düzenlenir.

"PIR (Property Irregularity Report)"; havayolu sorumluluğu altında bulunan(kontrole tabi) veya bagajların yolcu ile birlikte varış istasyonuna ulaşmadığı, içinde bulunan eşyanın tam olmaması veya bir şekilde hasara uğramış olması halinde kullanılan bagaj aksaklık raporudur.

"AHL (Advise If Hold)"; Geliş salonunda belirli bir uçuşa ait olarak bulunan bagajların tamamı bagaj bandından teslim alındıktan sonra yolcu tarafından kayıp bagaj ile ilgili başvuru sağlandığı zaman bagajların atıldığı bölgede ve uçak altında bulunmadığı bilgisinden emin olduktan sonra yolcu gümrüklü sahadan çıkmadan önce tutulacak olan rapordur.³⁷

Havayolu işletmeleri bagajların varacağı noktada eksiksiz bir biçimde ulaştırılmasına büyük önem verir. Her yolcunun korkulu rüyası haline gelen bagajın kaybolması ya da hasar görmesi durumlarıdır. Uçaktan indikten sonra bagaj bekleme bölümünde yer alan yolcu, herkesin bagajının çıktığını ve kendisinin bagajının çıkmadığını görünce büyük bir heyecan, panik ve telaşın etkisiyle kendisine yardımcı olabilecek birilerini arar. Bu noktada iletişime geçeceği ve ona yardımcı olabilecek kişi yolcu hizmetleri personeldir. Yolcu hizmetleri personeli kendisini sakinleştirerek sorunu çözmekle yükümlüdür. Yolcu hizmetleri bir yer hizmetleri işletmesinin en önemli bölümüdür. Yolcunun karşılaşacağı en büyük sorunlarda yolcu hizmetleri personelleri devreye girerek yolcudan pasaport, bilet ve bagaj etiketlerinin fotokopisi alınarak bu bilgiler altında rapor doldurulur, bagajın

³⁷ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, a.g.e., s.141

araması başlatılır ve bagaj hakkında olumlu/olumsuz gelişmeler hakkında yolcuya bilgi verilir ve soruna çözüm ararlar.

2.1.5.4 Harekat Hizmetleri

Yerde gerçekleşen hizmetlerin koordine edilmesidir. Görevleri aşağıda belirtildiği şekildedir.

- Uçuşların öncelikle güvenli olarak yapılması için gerekli olan bütün uçuş planlamalarını yapar ve uçuş süresince uçuşu takip eder.
- Hava araçlarının mümkün olduğu derecede hızlı ve emniyetli bir şekilde kalkışa hazırlanmalarını sağlarlar.
- Temizlik, yakıt ikmali ile bagaj ve kargo yüklemesi gibi işlemleri kapsayan faaliyetlerin takibini sağlayarak, kalkışa hazır durumda olduklarından emin olmak şartı ile, kabin ekibi ve hava aracı teknisyenleri ile yakın olarak ilişki kurar ve ilgili kişilerle birlikte hareket ederler.
- Uçuş Harekât Uzmanları, farklı hizmet sağlayıcılarının tamamı ile temasın devam edebilmesi amacı ile operasyon kapsamında planlama araçlarından kullanılan elektronik sistemlere kadar geniş olarak bir dizi teknolojiiden faydalanırlar.³⁸

Bu görevler ayrıca, esnek ve farklı çalışma saatlerindeki beraberinde gerektirmektedir. Uçuşlar günün her saatinde gerçekleştirileceğinden dolayı vardiyalı şekilde çalışma sistemi gerektirir, bu da sabahın erken saatlerinde, gecenin geç saatlerinde, hafta sonlarında ve resmi tatil günleri dahil olarak çalışmanın beklenebileceği anlamına gelmektedir. Yük planlama ve kontrol, haberleşme, uçuş operasyonu, koordinasyon, kayıt tutma ve arşivleme bu hizmetin ana bölümleridir.

2.1.5.5 Kargo Hizmeti

Kargo taşımacılığı uçak ile gelen ve giden kargo ve postanın işlemlerinin gerçekleştirilmesi hizmetidir.

Gönderinin yapıldığı istasyondan gelen bilgilendirme mesajına göre kargolar uçaktan evrakları alınarak karşılanır, gümrük nezaretinde sayılarak ilgili ambara teslimi sağlanır. Giden kargolar içinde gümrük ambarına getirilen kargolar ambar

³⁸ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sitesi, "Uçuş Harekat Uzmanı", <http://web.shgm.gov.tr/havacilik-personeli/2133-ucus-harekat-uzmani-dispecer> (Erişim tarihi: 27.04.2018)

tarafından teslim alınır ve gümrük komisyoncuları aracılığı ile gümrük ve beyanname işlemleri gerçekleştirilir.³⁹

2.2 Yer Hizmetleri İşletmelerinde Çalışma Ruhsatları ve Hizmet Veren İşletmelerin İncelenmesi

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün yayınlamış olduğu Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği'ne göre yer hizmeti işletmeleri üç farklı çalışma ruhsatına tabidir. Yer hizmetleri işletmelerinin alabileceği çalışma ruhsatı türleri, faaliyet gösterdiği yer hizmet türlerine ve buldukları havalimanlarına göre belirlenmiştir.

Yönetmelikte alınabilecek ruhsat türleri A, B ve C çalışma ruhsatları olarak belirtilmiştir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün 2014 verilerine göre Türkiye'de faaliyet gösteren A grubu yer hizmeti kuruluşlarının isim ve ruhsat bilgileri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2 Türkiye'de Bulunan A Grubu Ruhsatına Sahip Olan Yer Hizmetleri İşletmeleri⁴⁰

İŞLETMENİN ADI	RUHSAT KAPSAMI	İLETİŞİM BİLGİLERİ
TGS YER HİZMETLERİ A.Ş.	A Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu	TGS Genel Müdürlüğü İstanbul Dünya Ticaret Merkezi A3 Blok Kat 6 Yeşilköy- Bakırköy/İstanbul Tel: 0212 463 36 36 Faks : 0212 465 89 03
HAVAALANLARI YER HİZMETLERİ A.Ş. (HAVAŞ)	A Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu	Atatürk Havalimanı Dışhatlar Terminali VIP yanı 34149 Yeşilköy/İSTANBUL Tel: (212) 465 56 56 Faks: (212) 465 56 00
ÇELEBİ HAVA SERVİSİ A.Ş.	A Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu	Anel Plaza Saray Mahallesi Site Yolu Sokak Kat:10 No:5 Ümraniye/İSTANBUL Tel : 0 216 666 67 67 Faks: 0 216 630 36 30

³⁹https://auzefalmsstorage.blob.core.windows.net/auzefcontent/ders1/yer_hizmetleri/6/index.html#konu-2 (Erişim tarihi: 27.04.2018)

⁴⁰ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, "Yer Hizmeti Kuruluşları", http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havacilik_isletmeleri/yer_hiz_kuruluslari.pdf (Erişim tarihi: 27.04.2018)

2.2.1 Turkish Ground Services (TGS)

Türk Hava Yolları A.O. ve Havaş ortaklığıyla 1 Ocak 2010 yılında sivil havacılık sektöründe yerini alan TGS Yer Hizmetleri A.Ş.; "İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Antalya, Adana, İstanbul Sabiha Gökçen, Milas-Bodrum ve Dalaman" Havalimanlarında olmak üzere toplam 8 havalimanında, anlaşmış olduğu 182 havayolu işletmesine sunmuş olduğu hizmetlerle çalışmalarına devam etmektedir. TGS, ulusal ve uluslararası havayolu işletmelerinin 700 bine yaklaşan uçuşu ve bölümlerine 7.000 ekipmanı ve 10.000 e yakın çalışanıyla yer hizmetleri dahilindeki bütün çalışmalarını uluslararası kalite ölçüleri dahilinde sunmaktadır. "Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği" dahilinde ramp, harekât, kargo ve yolcu hizmetleri işlevlerini sunan TGS, şirket politikası kapsamında müşteri memnuniyetini temel olarak kabul ederken, kusursuz hizmet anlayışına önem vererek çalışmalarını bu kapsamda sürdürmektedir.

Turkish Ground Services (TGS); Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM)' nün vermiş olduğu ülkemiz içerisindeki havaalanlarında faaliyet gösteren işletmelerin çevreye belirli oranlarda verebilecekleri zararları sistemli bir biçimde azaltılmasına yardımcı olmak ve olabilecek en düşük seviyeye düşürülmesine dayalı olarak yaptığı çalışmaları neticesinde verilen "Yeşil Havalimanı Kuruluşu" belgesini 2012 yılında Adana ve Antalya Havalimanlarında, 2013 yılında İzmir Havalimanında, 2015 yılında da Bodrum ve Dalaman Havalimanlarında, 2017 yılına gelindiğinde ise İstanbul ve Sabiha Gökçen Havalimanlarında almıştır. Engelsiz Havalimanı Kuruluşu" sertifikasını ise 2013 yılı itibariyle Sabiha Gökçen, İzmir, Adana, Ankara, İstanbul, Bodrum, Dalaman ve Antalya dahil olmak üzere toplamda 8 istasyonda sahip olarak yer hizmetleri sektöründe ilk "Engelsiz Yer Hizmeti Şirketi" unvanına sahip olan ilk kuruluş olmuştur.

TGS misyonu kapsamında, aşağıdaki amaçlarla yer hizmeti sunmaktadır.

- TGS'nin yer hizmetlerinde sahip olduğu yapıyı büyüterek küresel yer hizmetleri işletmesi kimliğine erişmek,
- TGS işletmesi dahilinde görevini sürdüren personelin ulusal ve uluslararası mevzuatlara uygun olarak, eğitim standartlarına ve niteliklerine sahip olan personel tarafından sevk ve idare edilmesini sağlamak,
- Yer hizmetleri sektöründe faaliyet gösterilen alanlarda her türlü hizmeti sağlama noktasında lider bir konumda bulunmak,
- TGS'nin sivil havacılık alanında ulusal ve uluslar arası pazarlarda yer hizmetleri işletmeleri içerisinde imajını geliştirecek ve pazarlama

olanaklarını arttıracak şekilde güvenli, yüksek kaliteli, nitelikli ve kesintisiz bir hizmet verme düşüncesinin sunulmasını sağlamak.⁴¹

Şirketin faaliyet gösterdiği alanlar ve amaçları kapsamında, hizmet kalitesi, rekabet gücü ve marka bilinirliğinin artmasıyla tercih edilen, ulusal ve uluslararası alanlarda sivil havacılık sektöründe yer hizmetleri işletmeleri arasında önemli ve lider bir konuma gelmeyi hedeflemektedir. Dünya çapında bir yer hizmetleri işletmesi olmayı amaçlayan bir yer hizmetleri kuruluşunun öncelikli olarak çevresel kaynakları en iyi şekilde kullanarak, müşterilerinin almış olduğu hizmetler dahilinde onları tam anlamıyla tatmin etmek ve bağlı bulunulan şirket ortaklarına değer yaratmak hedefleri doğrultusunda doğru bir strateji geliştirdikleri ve uyguladıkları söylenilebilir. Sivil havacılık sektöründe yer hizmetleri alanında yurt içinde ve yurt dışında bilinen, güvenilen ve tercih edilen niteliklere sahip bir kuruluş olabilmek için sunulan yer hizmetleri işlevlerinde, faaliyet gösterilen bütün alanlarında performans olarak en üst seviyede hizmet sağlamak, müşteri memnuniyetine önem vererek işletmede çalışan personellerin bu konuda bilgilendirilmesini ve geliştirilmesini sağlamak, en son teknolojiyi kullanarak hem işletme içerisinde bulunan, hem de işletme dışındaki müşterilerinin memnuniyet seviyesini en üst seviyeye kadar arttırmak koşuluyla küresel olarak faaliyet gösterdiği bütün alanlarda bilinen bir işletme haline gelebilir. İşletmenin hedeflerine ulaşma kapsamında ki en önemli avantajı, Dünya üzerinde sivil havacılık sektöründe bir marka haline gelmiş, ülkemizin bayrak taşıyıcısı konumunda yer alan, müşterilerine sunmuş olduğu hizmetlerle ülkemizi ulusal alanda en iyi şekilde temsil eden "Türk Hava Yolları" nın yer hizmetleri faaliyetlerini yürütüyor olmasıdır. Küresel bir marka olmak amacı taşıyan işletmenin sivil havacılık sektöründe yer alan en önemli havayollarından bir tanesine hizmet veriyor olması amaçlarına ulaşma noktasında büyük bir kolaylıktır. Vermiş olduğu yer hizmetleri faaliyetlerini sivil havacılık alanında kullanılan son teknoloji ve yer hizmetleri sektörünün yenilikleriyle birleştiren işletme haline gelen TGS, işletme paydaşları ve yatırımcılarının da desteğini alarak sektörde küreselleşen bir işletme haline gelme hedefi doğrultusunda müşteri memnuniyetine önem veren bir yapıda faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir.

⁴¹ <http://www.tgs.aero/> (Erişim tarihi:15.03.2018)

2.2.2 Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (HAVAŞ)

Havaş; faaliyetlerini sürdürebilmek ve yürütebilmek için ihtiyacı olan sermayesinin büyük bir bölümünü sağlayan Türk Hava Yolları A.O'nun öncülüğünde, 8 Nisan 1958 tarihinde Usaş A.Ş. olarak kuruldu. Fakat şirket sivil havacılık alanındaki ilk faaliyetlerine 1933 yılında, Türk Hava Yolları'nın (o dönemdeki adıyla Devlet Hava Yolları) bünyesi içerisinde, yer hizmetlerini gerçekleştirmek üzere başlamıştır. 1958 yılına kadar Türk Hava Yolları faaliyetlerinin altında hizmetlerini gerçekleştiren Havaş; söz konusu tarihe gelindiğinde Usaş adı altında yeniden yapılandırılmaya gitmiş, sivil havacılık sektöründeki hızlı gelişmeler ile de aynı doğrultuda olarak Türk Hava Yolları'nın dışında ülkemiz sınırları içerisinde uçuş yapan uluslararası havayollarına da yer hizmetleri hizmeti vermeye başlamıştır. Havaş kuruluşundan günümüze kadar, Türkiye'ye uçuşlarını gerçekleştiren sivil havacılık sektörü içerisinde lider konuma gelen ulusal ve uluslararası havayolu işletmelerine yer hizmeti sunmaya devam etmektedir. Usaş A.Ş. bünyesi dahilinde yürütülen ikram ve yer hizmetleri faaliyetleri 1987 yılında ikiye ayrılarak; bu doğrultuda, yer hizmetleri faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere Havaş (Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.)' in kuruluşu gerçekleşmiştir. Uçak için sağlanan ikram hizmetleri Usaş adı altında yürütülmeye devam etmiştir. Havaş, ülkemiz içerisinde yer hizmetlerinde faaliyetlerini gerçekleştirmek sebebi ile kurulan ve kurulduğu günden günümüze kadar da yer hizmetleri sektörü için bu faaliyetlerini sürdüren ilk kuruluş olmuştur.⁴² Havaş Türkiye' nin ilk ve en büyük yer hizmetleri sağlayıcı işletmesi olarak sivil havacılık alanında bir ilki gerçekleştirerek tarihte kendisine önemli bir yer edinmiştir.

24 Mart 2010 tarihinde Havaş'ın %35' lik bölümünü içeren hissesinin "HSBC Investment Bank Holdings PLC" ve "İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı" na satılması ile birlikte işletmenin gelişen yeni ortaklık yapısı; "TAV Havalimanları Holding'in büyük ortaklığında, İş Girişim ve HSBC Principal Investments" olarak belirlenmiştir. 3 Ekim 2012 tarihine gelindiğinde ise TAV Havalimanları Holding tarafından Havaş'ın %100 hissesi satın alınarak, işletmenin bu tarih itibarı ile gerçekleştireceği faaliyetleri hizmet sağlayıcı bir pozisyonda yer alan Tav Havalimanları Holding çatısı altında gerçekleştireceği açıklanmıştır. Yer hizmetleri alanında birçok ilki başaran Havaş TAV Havalimanları Holding çatısı altında faaliyetlerine dinamik,teknolojik gelişmelere kayıtsız kalmayan ve yenilikçi bir firma olarak devam etmektedir.

⁴² <http://www.havas.net/tr/Pages/default.aspx> (Erişim tarihi: 03.05.2018)

Yer Hizmetleri alanında sahip olduğu iddialı tutumunu ve amaçlarını her zaman ön planda tutmaya önem veren Havaş, hizmet kalitesi, ekipman parkı ve teknolojik altyapısı ile dünya düzeyinde bir yer hizmetleri işletmesi olarak bu alan üzerindeki varlığını gelecekte de devam ettirme kararlığı içerisinde. Havaş günümüzde Türkiye'ye uçuş yapan havacılık sektöründe lider konumda bulunan havayolu işletmelerine yer hizmeti faaliyetleri için destek vermektedir.⁴³

"Havaş; yurt içinde İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Antalya, Bodrum, Dalaman, Gaziantep, Gazipaşa-Alanya, Trabzon, Kayseri, Kastamonu, Konya, Şanlıurfa, Şırnak, Sivas, Adıyaman, Muş, Elazığ, Batman, Nevşehir, Sinop, Merzifon, Ağrı, Kütahya, Ordu-Giresun olmak üzere toplam 26 havalimanında, yurt dışında Letonya'da Riga Havalimanı'nda ve Suudi Arabistan'da Medine Havalimanı'nda olmak üzere toplam 2 istasyonda" yer hizmeti sağlamaktadır. Müşterilerine daha iyi, kaliteli ve hızlı hizmet sağlamak nedeni ile İstanbul Atatürk Havalimanı, Ankara Esenboğa Havalimanı ve İzmir Adnan Menderes Havalimanı'nda ithalat ve ihracat antrepo hizmeti de vermektedir. Havaş'ın yurtdışında bazı havalimanlarında yer hizmetleri vermesi, sivil havacılık sektörünün ihtiyacı olan dünya çapında global bir oyuncu kazandığı anlamına gelmektedir.

"Havaş; Ankara, İzmir, Antalya, Adana, Bodrum, Dalaman, Elazığ, Gaziantep, Gazipaşa-Alanya, Hatay, Hopa, Kayseri, Konya, Malatya, Ordu-Giresun, Trabzon, Samsun, Sivas ve Şanlıurfa Havalimanlarında", havaalanı ile şehir merkezi arasında oldukça konforlu olan otobüsleri ile yolcu taşımacılığı hizmeti sağlamaktadır. Havaş'ın diğer yer hizmetleri işletmelerinden ayrılan en önemli özelliklerinden birisi sahip olduğu bu otobüslerdir. Ulaşım şartları düşünüldüğünde yolcular aldıkları biletlere ek olarak gitmek istedikleri yerlere direkt olarak uygun bir maliyetle ulaşım sağlayabilmektedir. Bu hizmet aynı zamanda yabancı yolcular içinde gidecekleri yerlere tek vasıta ile rahat ve konforlu bir seyahat imkanı sunması sebebi ile büyük bir kolaylık olarak gösterilebilir. Küresel bir oyuncu olmak aynı zamanda sektörde yolcu memnuniyetini ileri seviyelere taşıyarak farklılaşmayı da birlikte gerektirir. Sivil havacılık sektöründe kurulmuş olan Türkiye'nin ilk yer hizmetleri işletmesi Havaş'ın sağlamış olduğu konforlu transfer şartları dahilinde yolcu memnuniyetini arttırmaya yönelik bir hamle yaptığı söylenebilir.

Havaş'ın 2000 yılında, "hizmette etkinlik ve verimlilik" prensibiyle oluşturduğu Kalite Yönetim Sistemi, uluslararası akreditasyon dahilinde "BSI (British Standards Institution)" tarafından sertifikasyonu sağlanmıştır. "İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 9001-2008 Kalite Yönetim Sistemi,

⁴³ Ali Genç, *Yüksek İrtifa*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2016, ss. 186-189

27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 10002:2004 Müşteri Memnuniyeti ve Şikayet Yönetimi” sertifikalandırmalarından sonra bugün performansı sürekli geliştirilen süreçleri ile birlikte kurumsal sürdürülebilirlik amaçlarını tasarlamış ve hayata geçirmeye başlamış olup, bu faaliyetleri sonrasında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından 7 havaalanında "Yeşil Kuruluş" sertifikası almış bulunmaktadır. (Bodrum, Dalaman, Antalya ,İzmir, Adana, İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa Havalimanları) Havaş ayrıca, "İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Antalya, Dalaman, Kütahya, Sivas, Nevşehir, Gazipaşa-Alanya, Konya, Gaziantep, Kayseri, Trabzon, Elazığ ve Bodrum” olmak üzere toplam 16 havalimanında da SHGM tarafından verilen "Engelsiz Havaalanı Kuruluş" belgesi almıştır.

Yer hizmetleri işletmelerinin başarısını gösteren en önemli faktörlerden bir tanesi de uçağın dakik olarak zamanında kapatılıp, herhangi bir rötar yaşanmamasıdır. Havayolu şirketlerinin yer hizmetleri işletmeleriyle anlaşma noktasında en önem verdiği konulardan bir tanesi içerisinde bu durum yer almaktadır. Havayolu işletmeleri temel olarak ana faaliyetlerine önem verirken, yer hizmetleri işletmelerinin faaliyetleri de yolcunun alana gelişinden, uçağa alım işlemlerinin tamamlanmasına kadar geçen süreyi en hızlı ve sorunsuz bir şekilde kapatmak vardır. Bu alanda yer hizmetleri sektöründe Türkiye'nin küresel bir markası haline gelen Havaş'ın hizmet everdiği Air Baltic Haayolları, 2017 yılında İngiliz bir araştırma şirketi tarafından "Dünyanın En Dakik Havayolu" olarak belirlendi. "Letonya'nın bayrak taşıyıcı havayolu airBaltic'in dakiklik oranı 2017'de yüzde 90.01 oldu. Düzenlenen ödül töreninde Havaş Letonya İstasyon Müdürü Simons Zitcers'a airBaltic tarafından teşekkür belgesi takdim etti".⁴⁴ Havaş, sunmuş olduğu yer hizmetlerinin kalitesiyle birlikte dünya arenasında sivil havacılık alanında yer hizmetleri işletmeleri arasında alınabilecek en önemli ve prestijli ödüllerden birini almasıyla birlikte küresel bir şirket olma yolunda önemli bir adım atmıştır.

Havaş'ı diğer yer hizmetleri işletmelerinden ayıran bir diğer özellik ise Mobil Uygulama'dır. Yönetim ve bilişim alanında da ilerlediğini gösteren Havaş, sivil havacılık sektöründe Türkiye'de yine bir ilke imza atarak bu alanda da öncü hale gelmeyi başarmıştır. Uygulama incelendiğinde; havaalanlarına ulaşımında güzergah, saat ve en yakın durak gibi bilgilerin yanı sıra havayoluyla seyahat eden yolcuların kayıp bagajlarıyla ilgili güncel bilgilere rahatlıkla ulaşılabilir. Türkçe ve İngilizce dil tercihi de bulunan mobil uygulamada kullanıcılar; "Otobüs Hizmetleri, Yer Hizmetleri ve Antrepo Hizmetleri" ana başlıklarında, belirtilen içerikler dahilinde en hızlı ve doğru bilgiye ulaşabilme olanağına sahip oluyor. Otobüs Hizmetleri ara yüzünde

44

http://www.havas.net/tr/BasinOdasi/HaberlerveDuyurular_/Pages/HavasinDestekVerdigiAirBalticDunya ninEnDakikHavayoluOldu.aspx (Erişim tarihi: 20.04.2018)

yolcular; havaalanı ve şehirlere göre yol ve saat bilgilerine ulaşırken, “En Yakın Durak” işlevi ile de buldukları konuma en yakın olan Havaş durağının yol tarifine ulaşabiliyor. Yer Hizmetleri ara yüzünde, Havaş’ın yer hizmetleri işlevlerine dair bütün bilgi ve talep sistemine ulaşımın yanı sıra yolcuların korkulu rüyası haline gelen kayıp bagajlarla ilgili de “Kayıp Bagaj Takibi” sekmesinde tercih ettiği havayolu işletmesinin bagaj takip sistemine hızlı bir şekilde ulaşılabilir. Antrepo Hizmetleri bölümünde ise ‘Konşimento Sorgulama’ gibi işlevlerle kargo takibi gerçekleştirerek kolaylık sağlanıyor. Bu sayede yolculukları daha kolay ve emniyetli bir hale getirilmek amaçlanmıştır.

Geçmişten günümüze iletişim, her geçen gün boyut atlamıştır. Öyle ki günümüzde dünyanın diğer ucundaki kişilere kolaylıkla ulaşabiliyoruz. Modern iletişim araçları ile birlikte haberleşme anlamında herhangi bir problemle karşılaşmıyoruz. Günümüz dünyasının iletişim ağı içinde telefonun yaşamsal önemi devam etmektedir. Yaşadığımız herhangi bir sorunda telefonla iletişime geçip sorunumuzu dinleyip, çözüm sağlayabilecek kişilerle direkt olarak iletişim sağlama imkanına sahip olmak müşteri güveninin sağlanmasında kilit bir rol oynar. TAV Havalimanları’nın iştiraki Havaş, Türkiye’de yer hizmetleri sektöründe bir ilki başararak kesintisiz hizmet sağlayan bir çağrı merkezi kurdu. Yolcular, “444 0 HVS (487)” numaralı çağrı merkezinden kayıp bagaj ve havalimanı transferi konularında istedikleri zaman telefon ile bilgi alabilecekler. İşletmeler pazarda varlıklarını devam ettirebilmek, rekabet avantajını elinde bulundurmamak, daha büyük cirolara ulaşabilmek için hangi sektörde olursa olsun kendisinden hizmet alan müşterilerini memnun etmek durumundadır. Günümüzde yaşanabilecek en ufak bir olumsuzlukta dahi hizmeti alan müşteriler, sosyal medyalar aracılığı ile şikayetini dile getirebilmekte ve potansiyel müşterileri de etkileyebilmektedir. Vermiş olduğu çeşitli hizmetlerle diğer yer hizmetleri işletmelerden ayrılan Havaş’ın bu hamlesi tamamen müşteri memnuniyetini en üst düzeye çekmeye yöneliktir. Rekabeti fiyat veya kampanyalarla değil, kalite ve farklılık sağlayarak sürdüren Havaş’ın, müşterilerinin güvenlerini sağlamaya yönelik olumlu adımlar attığını söylemek yanlış olmayacaktır.

İnsan hak ve özgürlüklerinin temelini oluşturan eşitlik ve insan hakları belgelerindeki ayrımcılık yasağı engellilerin toplumsal hayata katılımının ve üretkenliğinin temelini oluşturmaktadır. Eşitlik terimi, basitçe herkese aynı biçimde davranmak demek değildir. Eşitlik, toplumdaki farklı grupların fırsat eşitliğine sahip olmalarının önündeki engelleri anlamak ve bunların ortadan kaldırılmasını sağlamak ve buna yönelik hizmetlerde bulunmak anlamına gelir. Bu noktada Havaş “Engelsiz Mesaj” uygulamasını sundu. Havaş, işitme ve konuşma engelli yolcuların

yolculuklarında karşılaşılabileceği problemleri en hızlı şekilde çözme ve sorularına da en hızlı şekilde yanıt verme hedefiyle “Engelsiz Mesaj” uygulamasını hayata geçirdi.

Havaş “Engelsiz Mesaj” uygulamasıyla engelli yolcuların seyahat etme standardının artırılmasına katkı sağlamayı hedefliyor. İşitme ve konuşma engelli bireylerin hayatlarını kolaylaştıran en önemli unsurun cep telefonları olması fikrinden yola çıkan “Engelsiz Mesaj” projesi, engelli vatandaşların bir mesaj ile şikâyet ve önerilerini paylaşabilmelerine, hatta seyahatlerini organize etmelerine de olanak sağlıyor. Uygulamadan faydalanabilmek için engelli vatandaşların Türk Telekom’un “Engelsiz Mesaj” Platformu tarifesini kullanması gerekiyor. Bu projeye Havaş tüm engelleri ortadan kaldırarak hizmeti alan müşterilerine ne kadar değer verdiğini göstermiştir.⁴⁵

2.2.3 Çelebi Hava Servisi (ÇHS)

1 Şubat 1958 yılında Ankara’da Türkiye’nin ilk özel yer hizmetleri şirketi olan Çelebi Hava Servisi faaliyetlerine başlamıştır. Bir merdiven ve beş işçi ile o günün şartlarında imkansız olarak denilebilecek gerçekleşir ve günümüzde en güncel teknolojiye sahip ve çalışanları ile büyük bir işletme olan Çelebi Grubu'nun temelleri atılmıştır. İlk hizmet, Iran Air ve Sabena Belgian Airlines'a sağlanmıştır. “Çelebi Havacılık Holding A.Ş. iştirakleri, ortaklıkları ve 13.000'den fazla çalışanıyla iki kıta, beş ülke ve 36 havaalanında Yer ve Kargo Hizmetleri ve Depo Operasyonları yürütmektedir”. Çelebi Hava Servisi A.Ş. 55 seneyi aşan köklü mazisi ile Türk sivil havacılığının önde gelen işletmeleri arasında kendine yer edinmiştir. Çelebi Hava Servisi A.Ş. halen Türkiye'nin en önemli 31 havalimanında yer hizmetleri faaliyeti sağlamaktadır. 2006'dan günümüze kadar uluslararası alanda büyüme amacı doğrultusunda önemli adımlar atan Çelebi Havacılık Grubu günümüzde Türk sivil havacılık sektörünün en önemli global markaları içerisinde yer almaktadır. Çelebi Hava Servisi A.Ş., Türkiye'deki faaliyetlerinin dışında “Avrupa’da Macaristan-Budapeşte ve Avusturya-Viyana havaalanlarında, Hindistan-Mumbai ve Delhi havaalanlarında başarılı bir şekilde yer hizmetleri ve Macaristan-Budapeşte, Almanya-Frankfurt ve Hindistan-Delhi havaalanlarında kargo ve antrepo hizmetleri” sunmaktadır. Çelebi Hava Servisi sivil havacılık sektöründe uluslararası alanda sağlamış olduğu yatırım ve hizmetlerle sektörde küresel olarak güçlenmeyi amaçlamıştır. Çelebi Hava Servisi'nin varoluş amacı, geliştirdiği hizmet ve ürünlerini, kalitesinden, güvenilirliğinden ve iş etiğinden ödün vermeden büyük kitlelere sunmaktır. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün başlattığı “Engelsiz Havaalanı” projesi dahilinde İstanbul Atatürk

⁴⁵ <http://www.havas.net/tr/BasinOdasi/Pages/HaberlerveDuyurular.aspx> (Erişim tarihi: 27.04.2018)

Havalimanı ve Sabiha Gökçen Havalimanı ile Antalya Havalimanı'nda, bugüne kadar hizmet sağladığı bütün havaalanlarında hasta, yaşlı ve engelli gibi özel hizmete gereksinim duyan bütün yolcuların seyahatlerini kolaylaştıracak faaliyetler sağlayan Çelebi Hava Servisi “Engelsiz Havaalanı” projesine katılarak Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden “Engelsiz Havaalanı Kuruluşu” belgesini aldı.

Kurumlar varlığını devam ettirmek ve amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla sektörü farketmeksizin hizmet/ürün sağladığı toplumla iyi ilişkiler geliştirmek zorundadır. Bu kapsamda hizmet sağlayan her kurum birbirinden farklı şekillerde sosyal sorumluluk alanına katkıda bulunabilmektedir. Toplumla bir olmak isteyen kurumlar, topluma karşı sorumluluklarını yerine getirme çabasıdır. Bu çaba toplumun ihtiyaçları ve beklentileri göz önünde bulundurularak, planlı ve stratejik adımlarla gerçekleştirilebilir. Çeşitli iletişim araçları ile duyurulması da önemlidir. Bu konuda Çelebi Hava Servisi örnek gösterilebilecek bir projeye imza atmıştır. “Çelebi Hava Servisi Antalya ile Çelebi Hava Servisi Atatürk Havalimanı çalışanları bünyelerinde oluşturdukları tiyatro grupları ile Lösemili Çocuklar Vakfı (Lösev) yararına sergiledikleri oyunlarla gerek çalışanları gerekse de Çelebi dışından tiyatro severlerle buluşarak anlamlı katkılar sağlamışlardır”.⁴⁶ Çelebi Hava Servisi sosyal sorumluluk alanında yapmış olduğu projeye sektörde fark yaratmıştır. Farklı şehirlerde gerçekleştirilen etkinliklerde yer hizmetlerinde çalışan personeller gönüllü olarak katılım göstermişlerdir. Elde edilen bütün gelirler Lösev'e bağışlanmıştır.

Eğitim projelerine destekleyen Çelebi Holding, “Yönetim Kurulu Başkan Vekili Sayın Canan Çelebioğlu öncülüğünde, “İŞTE EŞİTLİK PLATFORMU'na” destek vermektedir. Platform, çalışma yaşamında kadınların önündeki engellerin kaldırılması ve kadın-erkek eşitliğinin sağlanması için çalışmalar yapmaktadır. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın “İşte Eşitlik Platformu” proje dahilinde “Kadınların Ekonomik Açıdan Güçlendirilmesi” için işletmeden destek almıştır.

Çelebi Havacılık Holding'in lokomotif işletmesi Çelebi Hava Servisi, “İşte Eşitlik Platformu” çalışmaları doğrultusunda uyguladığı “İşyerinde Kadın İstihdamı ve Kadınların Güçlendirilmesi” projesi ile İstanbul, Ankara ve diğer havalimanlarında çalışmak isteyen ev kadınlarına destek veriyor. Çalışma yaşamının içinden bir bayan olan ve Çelebi Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevini sürdüren Canan Çelebi Çelebioğlu: “İş demek sosyallik ve ev ekonomisine katkı demek. O halde neden çalışmayalım ki?” sözleriyle kadınları çalışmaya davet ediyor.

⁴⁶ <http://www.celebisocialresponsibility.com/tr/projeler6.php> (Erişim tarihi:05.03.2018)

Bu projenin ilk adımı İstanbul Atatürk Havalimanı Çelebi Hava Servisi İstasyonu'nda atıldı ve proje ilk müracaatını aldı.⁴⁷ Çelebi Hava Servisi yapmış olduğu projeye işte eşitlik sağlanmasına ne kadar duyarlı olduğunu göstermiştir. İşletme, yapmış olduğu bu projelerle sektörde bir fark yaratmış ve duyarlılık noktasında sektördeki diğer yer hizmetleri işletmelerine örnek olabilecek projeler gerçekleştirmiştir.



⁴⁷ <http://www.celebisocialresponsibility.com/tr/projeler5.php> (Erişim tarihi:02.03.2018)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMI

3.1 Mobbing Kavramının Tanımları ile Birlikte Açıklanması

Kavramsal şekilde incelendiğinde “mobbing”, İngilizce bir sözcük olup, aslında “Mob” kökünden meydana gelmektedir. “Mob” kelimesi yüksek düzeyde şiddetle ilişkili ve yasa dışı olan kalabalığı vurgulamaktadır. Kelime, Latince “Mobile Vulgus” tan türemiştir. “Mobbing” sözlükte, etrafını kuşatma, toplu olarak saldırıda bulunma ya da karşı tarafa sıkıntı verme anlamlarını taşır. Mobbing olgusu “güruh halinde saldırmak, kitle halinde hücum etmek, merakla etrafını sarmak, yığılmak anlamları ile birlikte insan kalabalığı, izdiham, ayaktakımı, avam ve konuşma dilinde de “Gangster çetesi” şeklinde de tanımlanmıştır.⁴⁸

İngilizce bir kelime olan “mobbing”, yuvalarını savunmak için saldırganın çevresinde uçan kuşların davranışlarını tasvir etmek sebebiyle 19. yüzyılda ilk kez biyologlar aracılığı ile kullanılmıştır. Aynı olgu daha sonra 1960’larda, Konrad Lorenz tarafından küçük hayvan gruplarının (örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana (örneğin tilki) toplu halde saldırarak uzaklaştırması; ya da aynı kuluçkadan olan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve suyun dışında tutarak dışlaması, epey güçsüz bir şekilde sokması ve sona gelindiğinde de fiziksel hücumda bulunarak öldürüp grubun dışına atması halini anlatmak için kullanmıştır. Tim Field, mobbing olgusunu, mobbing kurbanlarının kendilerine duydukları güvenine ve öz-saygısına devamlı ve acımasız bir saldırı şeklinde tanımlamaktadır. Bu anlamıyla mobbingin, “kurbanın benliğini öldürme çabası” olduğu söylenebilir. Bu hareketin ana sebebi; üstünlük sağlamak, buyruğu altına almak ve yok etmek isteğidir. Field’in mobbing tanımında, mobbingcilerin hareketlerinin sonuçlarını kabul etmemesi de bulunmaktadır.⁴⁹

Mobbing’in iş hayatını dahil edecek biçimde kullanımı ise ilk kez 1980’li yıllarda İsveçli bilim adamı Heinz Leymann tarafından yapılmıştır. Leymann mobbingi 1984 yılında “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” konulu rapor üzerinde araştırmış ve mobbingi; “Bir veya birkaç kişi tarafından, bir diğer kişiye yönelik (nedeni, düşünce ve inanç ayrılığından, kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar çok çeşitli olabilen),

⁴⁸ Ebru Çiftçi vd., “Çalışanlarda Psikolojik Yıldıрма ve Endişe Düzeyi”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2013, Cilt, 15, Sayı: 2, 63-81, s. 66.

⁴⁹ Taşkın Kılıç vd., “Sağlık Çalışanlarında Mobbing ve İlişkili Faktörler”, *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2016, Cilt, 3, Sayı: 2, 65-72, s.66.

sistematik bir biçimde, düşmanca, ahlak dışı bir iletişim yöneltmesi şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terör” şeklinde bir tanımlamada bulunmuştur.⁵⁰

Einarsen ve Skogstad’a göre “Bullying”, “tek kişi ya da birden fazla kişinin belirli bir süre içerisinde sürekli şekilde tek kişi ya da birden fazla kişi ile birlikte kendilerine yönelik olarak gerçekleşen olumsuz davranışlarla karşılaştıkları ve kendilerini bu davranışlar karşısında müdafaa etme noktasında güçlük çektikleri bir durum” dur. İş yerinde bir çalışana; iş arkadaşlarının, üstlerinin, astlarının ve hatta müşterilerin periyodik şekilde sataştığı, rahatsızlık verdiği ve musallat olduğu durumları konu edinen çalışmalarda “görevi suiistimal” , “psikolojik terör” ve “mağduriyetlik” gibi farklı terimler ve kavramlar kullanılmıştır.⁵¹

İşyerinde psikolojik şiddeti anlatmada “Yıldırma (mobbing), zorbalık (bullying), taciz (harrasment), duygusal istismar (emotional abuse), kötü davranma (mistreatment), psikolojik terör (psychological terror), günah keçiciliği (scapegoating), işyeri travması (workplace trauma)” gibi çok farklı kavram kullanılmaktadır. Çoğunlukla bu kavramlar birbirleri yerine alacak şekilde kullanıldıklarından, aralarında ayırım yapmak güçtür. Ne var ki, tanımlamaya çalıştıkları kavram etkileri ve nedenleri bakımından iç içe girmiş benzer bir süreçtir.⁵²

1996 yılında, Avrupa İş ve Örgütsel Psikoloji Dergisinde aynı anda, 6 Avrupa ülkesinden 8 makale yayınlandı. Bu makaleler, 7. Avrupa İş ve Örgütsel Psikoloji Kongresinde, Macaristan’da yapılan sempozyumda sunuldu. Bu sempozyum, 1997’de Verona’da, 1999’da Helsinki’de, 2001’de Prag’da yapılan bir seri kongrenin ilkiydi. Bu sempozyumlar, konuya ilgi çekmiştir. Avrupa İş ve Örgütsel Psikoloji Kongresi, Mobbing kavramında araştırmaların yapılmasında cesaret verdi ve promosyonunu yapma noktasında da kuvvetli bir etki yarattı.⁵³

“Mobbing” kavramı her ne kadar ülkemizde üzerinde yeni yeni durulan bir konu olsa da, Osmanlı döneminde dahi örneklerine rastlanmaktadır. Şöyle ki, “Kanuni Sultan Süleyman döneminde başarılı ve sürekli terfi eden ikinci vezir Hüsrev Paşa, 1544 yılında Divan toplantısında Sadrazam Hadım Süleyman Paşa ile tartışmış, Vezir Rüstem Paşa bu olayı abartılı bir şekilde Kanuni Süleyman’a anlatmış ve Hüsrev Paşa ile Süleyman Paşa görevlerinden alınmıştır. Rüstem Paşa’nın sürekli tahrikleri ve davranışları sonucu Hüsrev Paşa’nın yaşanan bu duruma kayıtsız

⁵⁰ Gökhan Ofluoğlu ve Banu Özbucak Albar, “Çalışma Hayatında Mobbing ve Tükenmişlik İlişkisi”, **Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, 2017, Cilt: 6, Sayı: 16, 539-550, s. 541.

⁵¹ Mehmet Yeşiltaş ve Burak Murat Demirçivi, “ İş Görenlerin Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Durumları Üzerine Bir Araştırma: Antalya Örneği, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2010, Cilt: 21, Sayı: 2, 199-217, s. 201.

⁵² Ahmet Taşkın, “Mobbing Daalarında Manevi Tazminatın Belirlenmesi”, **Legal Progress Dergisi**, 2015, 133-176, s. 141.

⁵³ Çiğdem Mercanlıoğlu, “Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye’de Hukuksal Gelişimi, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2010, 37-46, s. 38

kalmayarak sertleşmesi tartışma nedeni olmuş, bu yaşananların üzerine Hüsrev Paşa İstanbul'u terkederek çiftliğine kapanmış ve sekiz gün sonra intihar etmiştir".⁵⁴ Görüldüğü gibi, örnekleri Osmanlı dönemine kadar uzanan "mobbing" kavramı ile ilgili olarak, ülkemizde olguya dair herhangi bir kanun bulunmamakla birlikte, Avrupa ülkelerinde "mobbing" kavramına ilişkin bilinç oluşturulmuş, özellikle İsveç, Norveç, Finlandiya ve Almanya gibi ülkeler hukuki olarak "mobbing" kavramının varlığını kabul etmiş ve tanımıştır.

3.2 Mobbing Kavramının Unsurları

İşyerinde yaşanan her türlü olumsuz davranış psikolojik taciz şeklinde algılanmamalıdır. İşyerlerinde psikolojik tacizden söz edebilmek için bazı unsurları içermesi gerekmektedir.

İşyerlerinde psikolojik taciz aşağıdaki unsurları içermelidir:

- İşyerinde yapılmalıdır.
- Periyodik bir biçimde gerçekleştirilmelidir.
- Süreklilik kazanmış bir sıklıkla tekrarlanmalıdır.
- Kasıtlı şekilde yapılmalıdır.
- Yıldırma, pasifize etme ve işten uzaklaştırma amacını taşımalıdır.

Mağdurun kişiliğinde, mesleki durumunda veya sağlığında zarar ortaya çıkmalıdır.⁵⁵ Mobbing tanımlarından hareket edecek olursak bir davranışın mobbing olarak değerlendirilebilmesi için aşağıda belirtmiş olduğum tablo üzerindeki 7 parametreyi taşıması gerekmektedir. Bu parametlerin unsurlarıyla birlikte açıklanmış şekli aşağıdaki tabloda mevcuttur.

⁵⁴ Hande Mimaroğlu ve Hüseyin Özgen, Örgütlerde Güncel Bir Sorun: "Mobbing", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008, 202-226, Cilt: 8, Sayı: 5, s. 203.

⁵⁵ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*, Ankara, 2013, s.10-11

Tablo 3 Mobbing Parametreleri⁵⁶

Parametre 1 İş Ortamı	İş ortamında gerçekleşiyor olması gerekir. Çalışma hayatında uygulanan ve diğer parametrelerin özelliklerini taşıyan saldırgan davranışlar mobbing olarak isimlendirilmektedir. İş bitirme konusunda baskı yapma, gerçekleşme olasılığı olmayan bitirme tarihi verme, engeller koyma vb.
Parametre 2 Sıklık	Haftada bir ya da ayda birkaç defa olacak şekilde sürekli meydana gelmesi. Bu noktada mobbingin iki özelliği vurgulanır; saldırgan davranışların devamlı ve ısrarcı bir şekilde olması ve kurbanı zarar verecek şekilde gerçekleşmesidir. Bazı kişiler mobbing davranışlarına maruz kalsalar bile eğer bu davranışlar belli bir sıklıkta uygulanmıyor ise bu kişiler mobbing mağduru olarak değerlendirilmemektedir.
Parametre 3 Süre	Devamlı bir şekilde en az altı ay devam etmesi gerekir. Hızlı mobbing olarak adlandırılan mobbing süresi en az 3 ay olarak değerlendirilmektedir. Yani işyerinde yaşanan olumsuz bir davranışın mobbing olarak değerlendirilebilmesi için en az 3 ay boyunca mağdur olan kişi ya da kişilere uygulanması gerekmektedir.
Parametre 4 Davranış Tarzları	Hedefteki bireyi mağdur olarak değerlendiren ve o kişinin işyerinden uzaklaşmasına neden olan davranış tarzlarının benimsenmesi. Fikirlere değer vermeme, kişiyi toplum önünde mesleki açıdan küçük düşürme, kişiyi çaba göstermediği için suçlama, kişiye isim takma, onu tedirgin etme, onurunu kırma, alay etme vb. davranış örnekleri ortaya koyma durumu.
Parametre 5 Taraflar Arası Eşitsizlik	Yalnızca ast-üst ilişkisinden kaynaklanan bir güç dengesizliği söz konusu olmayıp, fiziksel ve ekonomik nedenli bir eşitsizlik olabilir. Uzmanlık, tecrübe, bilgiyi kontrol etme ve sosyal pozisyonlardan kaynaklanan bir eşitsizlikte mobbing ortaya çıkmasına neden olabilir ki böyle bir durum olmasa bile, kurban kendisini savunmada sınırlı kaynakları olacağı daha düşük bir pozisyona itilir. Güç ve kötülüğün bir araya gelmesiyle oluşan mobbingde, gücün kaynağı ne olursa olsun güçlü olan zayıf olana mobbing uygular.
Parametre 6 Birbiri Ardına Evreler	Mobbing uygulayan kişinin amacı mobbinge maruz kalan kişileri işyerinden uzaklaştırmaktır ve bu anlamda davranış çeşitleri kolaydan zora doğru sürekli değişerek devam etmektedir. Devamlı tek bir davranış kalıbı sergilenmeyebilir. Burada önemli olan davranışların mobbinge maruz kalan kişileri rahatsız etmesidir.
Parametre 7 Zalimce Niyet	Mobbing davranışı sergileyen bireylerin amacı mağdura zarar vermektir. Mobbinge maruz kalan kişilerin karşılaştıkları zararlar kişiden kişiye değişmekle birlikte genel olarak mağdurun işyerinden uzaklaşmasına sebep olur ve yapılan tüm davranışlar bu niyet çerçevesinde şekillenir. Nihai hedef mobbinge uğrayan kişiyi işyerinden uzaklaştırmaktır.

⁵⁶ Ramazan Tiyek, Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2011, 113-142, Cilt 2, Sayı 1, s. 117

3.3 Mobbing Kavramının Nedenleri

İş yerlerinde mobbingin belirli bir sebebi bulunmamaktadır; birçok etken mobbingin meydana gelmesine öncülük edebilir. Mobbing uygulayan bireyin kıskanç, iki yüzlü olması veya narsist, obsesif, sadist, paronoid veya anti-sosyal kişilik bozukluklarının bulunması da psikolojik şiddet sebebi olabilmektedir. Mobbing uygulayanlar, kişisel eksikliklerini örtebilmek amacıyla mobbinge başvururlar. Şahıslarını ve konumlarını müdafaa etmek için duydukları korku ve güvensizlik, onları, bir başka kişiye küçültücü davranışlarda bulunmaya doğru iter. Bu açıdan bakıldığında mobbing eylemi, açık bir kompleksli kişilik problemidir.⁵⁷

Mobbing davranışı çok farklı ve çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilir. İşyerinde gerçekleşen her olumsuz durumun mobbing olarak isimlendirilmesi ya da çalışanın maruz kaldığı her olumsuz davranış sonunda "Bana sürekli mobbing yapılıyor.", "Ben mobbinge maruz kaldım" şeklinde çevresine sürekli yakınmalarda bulunması mobbing olgusunu yanlış bir şekilde anlamlandırır. Mobbinge bireysel mücadelenin ilk basamağı karşılaşılan durumun farkında olunması ve bu duruma bir isim konulmasıdır. Aşağıda Şekil 3.'de belirtilmiş olduğum adımları izleyerek bireyler, mobbinge maruz kalıp kalmadıklarını tespit edebilirler.

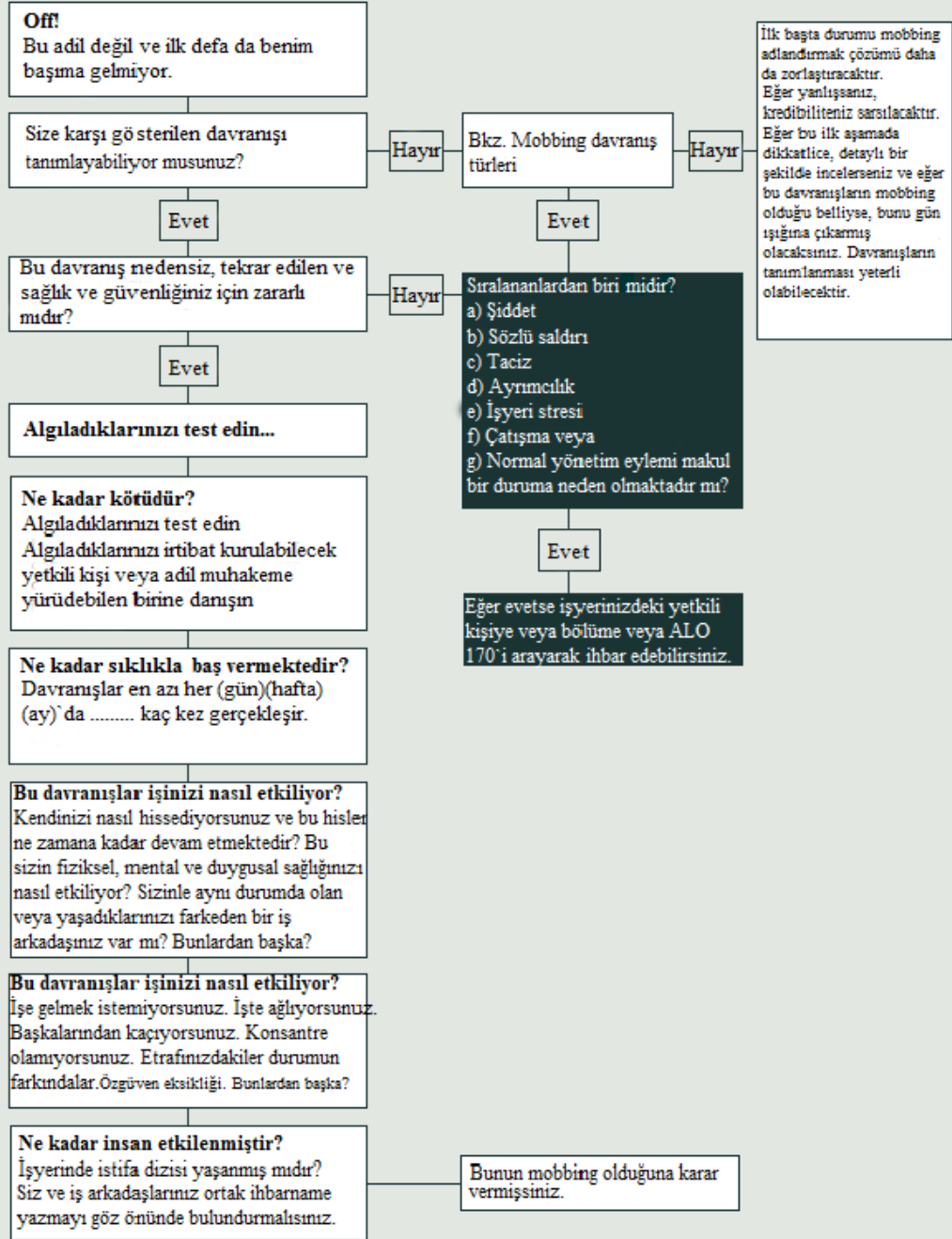
Karşılaşılan sorunun mobbing olup olmaması cevabı aranmakta ve sorunun tanımlanmasına çalışılmaktadır. İş yerlerinde her karşılaşılan sorunun "mobbing yapılıyor" ya da "mobbing'e maruz kalıyorum" şeklinde algılanmaması amacı ile belirli ölçütler vardır.

Aşağıda belirtmiş olduğumuz tablo içerisindeki senaryolar, hangi durumlar için mobbing kavramının varlığından söz edilebileceğine dair bir örnek oluşturmaktadır.

Mobbing'e maruz kaldığı konusunda şüphe duyan iş yeri çalışanı bahsi geçen tablo üzerinden sağlıklı bir değerlendirme yapma şansı bulabilir. Fakat unutulmamalıdır ki mobbing olgusu bu davranışların en az 6 ay boyunca sürdürülmesiyle gerçekleşir. Yöneticileri tarafından adil olmayan davranışlara maruz kaldığını düşünen bir kişi eğer ki bu davranışların mobbing olduğunu düşünüyorsa, bu öngörüsünü aşağıdaki tabloda belirtilen davranışlara da vereceği cevaplarla desteklemelidir.

⁵⁷ Nihat Gültekin, Zahide Deniz, " İşyerinde Mobbing: Çalışanlar Üzerine Yapılan Bir Araştırma, *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 2016, Cilt: 1, Sayı: 1, 1-11, s. 2.

Mobbinge mi maruz kalıyorum?



Şekil-3 Oluşabilecek Mobbing Sebepleri ve Çözüm Önerileri⁵⁸

⁵⁸ Famil Majidli, Mobbinge Mücadelede Farklılıkların Yönetiminin Önemi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2017, s.137(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

Leymann, ilk etapta, mobbing kavramının doğru bir biçimde tanımlanabilmesi için, mobbing içerikli 45 farklı davranış özelliği tanımlamış, sonrasında da bunları beş ana başlık altında toplamıştır. Leymann'ın mobbing olgusuna dair yapmış olduğu beşli sınıflandırmayı aşağıdaki maddeler halinde sıralamak mümkündür.⁵⁹

- 1. Bireyin Kendini Göstermesi ve İletişiminin Engellenmesi:** Kurbanın kendini ifade etmesinin yöneticiler tarafından kısıtlanması ve engellenmesi durumudur. Bu tür davranışlara bakıldığında; kurbanın söz verilmemesi, sözünün gereksiz yere kesilmesi, herkesin içerisinde azarlanması, işi ile ilgili sürekli eleştirilmesi, telefonda rahatsız edilmesi örnek verilebilir. Bu davranışlar doğrultusunda kişinin ifade özgürlüğü kısıtlanarak, işinin gerektirdiği görevleri tamamlamış olsa dahi sürekli engellenip eleştirilerek kişi rahatsız edilir.
- 2. Sosyal İlişkilere Soyutlama:** İş arkadaşlarının kurbandan uzaklaşarak yalnızlaştırmaları, onu yok sayarak konuşmaması, kasıtlı olarak işle ilgili güncel ve bilinmesi gereken bilgileri iletmeyerek bilgi paylaşımından kaçınmaları, kurbanın diğer kişilere ulaşımının engellenmesi ve dolayısıyla yalnızlık hissini bütünüyle hissettirip tamamen tek olduğunun yansıtılması gibi uygulamalar bu tür davranışlara örnek oluşturmaktadır. Kurbanın çalıştığı işletmede hiç kimse tarafından konuşulmayan ve dışlanan biri konumuna geldiği izlenimi verilir.
- 3. Kurbanın İtibarına Saldırıda Bulunması:** Kurbanın arkasından konuşulması, hakkında asılsız söylentilerin çıkarılması, onur kırıcı ve komik duruma düşürecek yakıştırmalar yapılması, fiziksel ve kişilik özelliklerine yönelik sözlü saldırılarda bulunması, akıl hastasıymış gibi davranılması ve hissettirilmesi, dini veya siyasi görüşünü aşağılayıcı yorumlarda bulunması, aldığı kararların bilinçli bir şekilde sorgulanması, cinsel imalarda bulunması gibi davranışlar kurbanın itibarına yönelik saldırılara örnek olarak gösterilmektedir. Çalışma arkadaşları kurbanın kendisini manevi yönde aşağılayıcı davranış sergiler.
- 4. Kurbanın Yaşam Kalitesi ve Mesleğine Yönelik Saldırıların Yapılması:** Kurbanın özel hiçbir işin verilmemesi, verilen işin herhangi bir gerekçe sunmadan, sebepsiz olarak geri alınması, kurbanın yetenek ve uzmanlık alanıyla hiçbir yönden bağlantılı olmayan tamamen ilgisiz işlerin verilmesi, yapmış olduğu işin gerekmediği durumlarda dahi sürekli olarak değiştirilmesi bu tür davranışlara örnek olarak gösterilmektedir. Kurbanın yönelik bahsi

⁵⁹ Zeliha Seçkin, *Örgütlerde Mobbing ve Siber Zorbalık*, Çizgi Yayıncılık, İstanbul, 2017, ss. 30-31.

geçen bu saldırılar özsaygı kaybına yol açarak kurbanın psikolojik olarak bir yıkım dönemine girmesine sebep olabilmektedir.

5. **Kurbanın Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıların Yapılması:** Bu tür davranışlara; kurbanın görev tanımı içerisinde yer almayan görevler verilerek sağlığını tehdit edici ağır işler yapmaya zorlanması, fiziksel şiddete yönelik imalarda bulunulması, fiziksel zarar veya cinsel tacize uğraması gibi saldırılar örnek olarak verilebilir. Bu saldırı türünde kurban hem fiziksel hem de psikolojik olarak da zorlanarak saldırı altında tutulur.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu tür davranışlara maruz kalan kurban kendini ifade etmekte zorluklar yaşayacak, anlatmak istediklerini tam olarak anlatamayacak, cesareti kırıldığı için kendi yeteneklerini gösteremeyecek, çalışma arkadaşları tarafından dışlandığı içinde onlarla iletişim kurmak istemeyecektir. Bu durum karşısında örgütsel bağlılığı zedelenecek yönetici ve çalışanların kendisine adil davranmadığını düşünerek ilk fırsatta örgütten kaçmanın yollarına aramak isteyecektir.

3.4 Mobbing Kavramının Süreci

İşyerinde psikolojik tacizin gelişme aşamaları, ülkelerin kültürel değişikliklerine göre farklılıklar göstermektedir. Leymann'ın modeli Kuzey Avrupa ülkelerinde dört aşamada gelişen psikolojik taciz sürecini anlatmakla beraber, Akdeniz kültürüne özgü İtalyan-Ege modeli ise işyerinde psikolojik taciz sürecini altı aşamada açıklamaktadır. Bunlar:⁶⁰

1. **Çatışmaya Niyetlenmiş Olmak:** Kurban belirlenmiş ve kurbanı yönelik çatışma durumu ön plandadır. Amaç üste çıkmak değil, rakibi köreltmek ve yıldırmaktır. Tartışmalar iş alanından ayrılarak özel sorunlara taşınmıştır.
2. **İşyerinde Psikolojik Tacizin Başlama Aşaması:** Kurban kendisine ne olup bittiğini çözmeye, iş arkadaşlarının davranışlarında yaşanan değişimi merak etmeye başlamıştır. Kurban acımasız saldırıların hedef tahtasıdır.
3. **İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi:** Kurban, mobbingin kendi üzerinde sağladığı aşırı stres ve gerilim içinde iştahsızlık ya da aşırı iştah, uyku bozuklukları vb. gibi sıklıkla sağlık problemleri yaşamaya başlamakta, işyerine, kendisine ve arkadaşlarına olan güvenini yavaş yavaş kaybetmektedir.

⁶⁰ Aydın Çivilidağ, " Farklı Örgütsel Yapılarda İşyerinde Psikolojik Tacizin Yaygınlığı, Önlenmesi ve Cinsiyet Değişkeni Üzerine Nitel Bir Analiz", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, Sayı: 46, 118-147, s. 118.

4. **Yönetimin Hatalı Tutumu ve İşyerinde Psikolojik Tacizi Görmezden Gelmesi:** Bu aşamada mobbing iyice gün ışığına çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi de kurbanın aleyhinde tavır sergiler. İşe geç gelme ve sıklıkla doktora gitme gibi dozu artan mobbing belirtileri ortaya çıkmaktadır.
5. **Kurbanın Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi:** Bu aşamada kurbanda psikolojik ve fiziksel şikayetlerin çoğalması neticesinde tedavi süreci ile birlikte ilaçlar ve terapiler, geçici rahatlamalara sebep olmakta ancak işyerinde yaşanan taciz devam ettiği için işler daha kötüye gitmektedir.
6. **İşten Ayrılma:** Bu aşama işyerinde psikolojik tacizin son aşamasıdır. İşyerinde psikolojik taciz; işten ayrılma, kurbanın kovulması, istifa etmesi ya da istifa ettirilmesi, erken emekliliğe zorlanması ya da meydana gelebilecek daha kötü ve büyük seviyede durumlarla sonuçlanabilir.

3.5 Mobbing Kavramına Neden Olan Yönetimsel ve Örgütsel Faktörler

Sektör ayrımı yapılmaksızın bütün işletmelerde ve kamu kuruluşlarında mobbingle karşılaşmak mümkündür. Mobbing uygulama biçimleri incelendiğinde kadın ve erkek bireyler arasında farklılıklar göstermesi beklenir. Anne ve babalar tarafından, erkek çocuklara küçüklüklerinde alınan hediyelere bakıldığında oyuncak silahlar, askerler gibi hediyelerle teşvik edilirken, kız çocukların çoğu süslü bebekler, giysiler ve çeşitli oyuncak evlerle teşvik edilir. Erkek çocuklar dolayısıyla aralarında yaşanacak sorunları ve anlaşmazlıkları çözme noktasında bilinçaltına yerleşen dövüşme, kavga etme gibi yollarla çözüm arayışına girerler. Kız çocuklar ise çatışma noktasında küçük kıskançlıklar, küsmeler, darılmalar, arkadan konuşmalarla anlaşmazlıklarını daha farklı bir yolla çözme arayışına girerler.

Yapılan araştırmalara göre kadın-erkek oranının eşit olduğu işyerlerinde fiziksel taciz, daha az oranda meydana gelmektedir. Çalışan erkek sayısının yoğunlukta olduğu güvenlik kurumları ve itfaiye gibi iş çevrelerinde fiziksel taciz daha yoğunken, kadınların yoğunlukta olduğu iş yerlerinde ise psikolojik şiddet daha sıklıkla yaşanmaktadır. Mobbing davranışlarının, kamu sektörünün sağlık, eğitim ve sosyal yardım kurumları gibi kadınların yoğunlukta çalıştığı işyerlerinde daha çok görülmesi, kadınların özellikle hemcinslerine karşı pasif-saldırgan davranışlar tercih etmeleriyle açıklanmaktadır.⁶¹ Araştırma sonucunun bu şekilde açıklanmasının altında bulunan en büyük sebep, kadın ve erkeğin çocukluktan beridir süregelen yetiştirilme tarzları ve kişilik gelişimindeki farklılıklardır.

⁶¹ Pınar Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011, ss. 121-122.

Dünya’da kadına yönelik şiddeti durdurmaya yönelik farklı alanlarda birçok çalışma yapılıyor, kadınlar arasında böyle bir şiddetin varlığının olması çok korkutucudur.

İşyerinde psikolojik tacize yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler arasında şu faktörlerin hatırlanması gereklidir.⁶²

- Tacizin, örgüt içi disiplinin oluşturulması, verimin artırılması ve bunun neticesinde şartlı reflekslerin oluşturulmasında köprü olarak görülmesi.
- İnsan kaynaklarında oluşacak masraflarının en alt seviyeye indirilmesi nedeni ile hatalı personel seçimi, hatalı işe alım süreci, dönemsel personel istihdamı, işyerindeki nadir olan pozisyonları ele geçirebilmek amacı ile bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet.
- Hiyerarşik yapının fazlalığı; basamaklar arasındaki uyumun sağlanması amacıyla yönelik olan hiyerarşi, yüz yüze ilişkilerin sona erdiği tüm işletmelerde görülür. Hiyerarşik yapının fazla olduğu işletmelerde astların üstlerinin verdikleri emirlerine uymalarına, üstlerin de astlarına iş buyurma, emir verme ve onları kontrol etmelerine imkan sağlanmaktadır.
- Kapalı kapı politikası; örgüt içi iletişim yollarının sağlıklı bir biçimde çalışmamasıdır. İletişim kanallarının etkisini kaybetmesinin bir uyarısıdır.
- Çatışma, problem çözme yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikayet işlemlerinin yetersiz olarak bulunması.
- Yetersiz liderlik, yetersiz liderler; iş yükünün yönetimini sağlayamayan, delege edemeyen, özel ve iş hayatında oluşturulan dengenin ayrımını yapamayan liderlerdir.
- Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması, toplumların, işletmelerin, kurum ve kuruluşların kriz bölümlerinde, bir kurban aranması ve oluşan bütün sorunların sebebini bir kişide bulmayı umut etme olgusudur.
- Örgüt içi değişim eğitime gereken önemin verilmemesi, örgütlerin değişim zamanlarında güçlü kültürlerinin önemsenmemesi, değişim üzerinde bulunan en olumsuz engellerden biridir. Başarılı, sürdürülebilir ve güçlü bir örgüt içi değişim için eğitime gereken önem verilmelidir.
- Takım çalışmasının olmayışı ya da çok düşük seviyede olması, sosyal hayatta ve iş hayatında birlikte çalışılması gereken durumlarda takım olabilmek amaçlanmaktadır. Takım çalışmasının olmayışı büyük bir hayal kırıklığı yaratabilmektedir.

⁶² Tınaz, a.g.e., ss. 123-124

3.6 Mobbing Kavramının Sonuçları

Tablo 4 Mobbingin Yol Açtığı Başlıca Olumsuz Sonuçlar⁶³

Tablo 3. Psikolojik Taciz Sürecinin Sonuçları		
Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Ekonomik Maliyetler
BİREYLER	<ul style="list-style-type: none">▪ Stres,▪ Uykusuzluk,▪ Fiziksel ve duygusal rahatsızlıklar,▪ Dışlanma,▪ Arkadaşlıkların kaybedilmesi,▪ Mesleki aidiyetin yitirilmesi,▪ Travma sonrası stres bozukluğu.	<ul style="list-style-type: none">▪ Terapi giderleri,▪ Doktor masrafları,▪ Hastane faturaları,▪ Avukat ve mahkeme masrafları,▪ İşsizlikten doğan gelir kaybı,▪ Kapasite altı çalıştırılma,▪ İş arama.
AİLELER	<ul style="list-style-type: none">▪ Çaresizlik acısı,▪ Karmaşa ve bunalım,▪ Ayrılık ve/veya boşanma üzüntüsü,▪ Çocuklara etkileri.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ailenin gelir kaybı,▪ Ayrılma ve/veya boşanma giderleri,▪ Terapi masrafları.
ÖRGÜTLER	<ul style="list-style-type: none">▪ Uyuşmazlıklar,▪ Zayıf örgüt kültürü,▪ Düşük moral,▪ İsteksiz çalışma.	<ul style="list-style-type: none">▪ Artan hastalık izinleri ve iş kaybı,▪ Yüksek personel hareketinin maliyeti,▪ Düşük üretkenlik,▪ Kalitenin azalması,▪ Uzman personelin kaybı,▪ Çalışanlara ödenen tazminatlar,▪ Yasal işlem/mahkeme masrafları.
TOPLUM	<ul style="list-style-type: none">▪ Mutsuz bireyler,▪ Politik açıdan kayıtsızlık.	<ul style="list-style-type: none">▪ Sağlık giderleri,▪ Sigorta maliyetleri,▪ İşsizlik veya düşük kapasiteli çalışmadan kaynaklanan vergi kayıpları,▪ Malulen veya erken yaşta emeklilik isteklerinin artması.

⁶³ Türkiye Büyük Millet Meclisi Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, *“Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz”*, TBMM Araştırma Merkezi Yayınları, Ankara, 2016, s. 28.

İşyerinde psikolojik taciz başta mobbing uygulanan birey olmak üzere, mağdurun ailesi, çalıştığı örgüt ve yaşadığı toplum açısından pek çok psikolojik ve ekonomik maliyetlere yol açar. Yukarıda belirtilen tablo içerisinde, işyerinde meydana gelebilecek muhtemel psikolojik bir tacizin birey, aile, örgüt ve toplum açısından yol açtığı başlıca olumsuz sonuçları göstermektedir.

3.6.1 Örgütlerin Mobbing Kavramından Etkilenmesi ve Uyarı İşaretleri

Bir kuruluş mobbing darbesine maruz kaldığında, bunun maliyetli sonuçlarının yanında ek olarak aynı zamanda verimlilik, moral ve işletmede çalışmayı sürdüren insanlar için de ekip olabilmek noktasında zorluklar oluşturacaktır. Mobbingi bir strateji olarak benimseyip üst yönetimin de tüm mobbing sürecinden haberdar olduğu kuruluşlar ile yönetimin yaşanan mobbing sürecinin içerisinde yer almadığı ve yaşanan durumdan hiç haberinin olmadığı kuruluşların etkilenmesini birbirinden ayrı olarak farklı şekilde değerlendirmek gereklidir.

Örgütlerin mobbing darbesiyle anılması, şirket imajı ve prestij açısından yaratıcılığı önemli sorunların yanı sıra maliyet açısından da yaratabileceği sorunların göz önüne alınarak değerlendirilmesi mobbing kavramının ne kadar önemli olduğuna dikkat çekmektedir.

Örgütler, işletme içerisinde mobbing olgusunun yaşanabileceğini aşağıdaki uyarı maddeleri doğrultusunda daha önceden fark edebilir.⁶⁴

- **Çalışanları Hazırlamadan Yapılan Önemli değişiklikler:** Değişiklik, korku ve belirsizliği birlikte getirir. Yeterli bilgi verilmeden ve hazırlıksız olarak, çalışanların işbirliği ve katılımı olmadan yapılan değişiklikler mobbinge sebebiyet verebilir. Yapılacak olan değişiklikler çalışanlarla işbirliği içerisinde ve onlarında katılımıyla yapılmalıdır.
- **Belirli Bir Kişinin Aniden Hedef Haline Gelmesi:** Birçok kuruluşta bir "söylenti çarkı" bulunur. Söylentiler mizahi şekilde veya fısıltı halindeki eleştiriler olabilir. Söylentiler ve eleştiriler bir kişinin kişilik ya da mesleki imajına yönelik saldırılara dönüşürse bu, mobbingin başladığının habercisidir. Yeni bir yönetici kendisine tehdit olarak gördüğü kimselere mobbing yapabilir. Mobbingci, onların kararlarını sorgular, yargılar ve o güne kadar yapılmış olan tatmin edici işleri değersizleştirir.
- **Hiyerarşi İçinde İttifaklar:** Yönetimin üst düzeyinde olan kişiler, konum atlamak amacıyla çeşitli ayak oyunlarına başladıklarında ya da şirket içi politik oyunlara başvurduklarında da mobbing kavramı ortaya çıkar. Astlar,

⁶⁴ Noa Zanolli Davenport vd., *Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz*, Çev. Osman Cem Öneroy, Ray Yayıncılık, İstanbul, 2014, ss. 126-130

kendilerinden daha üst düzeyde bir mobbingcinin tarafını çeşitli nedenlerle ama özellikle kendi işlerini korumak için tutabilirler.

- **Anarşi:** Anarşi mobbingin bir yan ürünü veya mobbing taktiğinin bilinçli bir kıskartması şeklinde isimlendirilebilir. Mobbingciler, kurban işinden ayrıldığı zaman diğer çalışanların kendisine duyacakları bağlılığının artacağını düşünebilirler. İşletmeler, mobbing sonucunda kilit insanları kaybederler, personel hareketi aniden artar, nifak oluşur ve moraller bozular. Şirket temel sorunlara dokunmadan durumu çözmeye çalışabilir.
- **Danışmanlardan Yararlanma:** İç problemler, yönetimi, durumu değerlendirmek için bir danışman getirmeye sebep olabilir. Bu da ek bir maliyet oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda yönetimin mobbingi sürdürmesi için de ek olarak bir mazeret sebebi için kullanılabilir.

Uyarı işaretleri dikkate alındığında örgütlerin var olan mobbing durumunu daha iyi anlamaları için kendilerine uyarı işaretleri kontrol listesi hazırlayarak aşağıdaki sorulara cevap araması gerekir. Verilecek cevaplar mobbingi anlama konusunda örgütlere kolaylık sağlayacaktır.

- Tüm bölümün problemleri tek bir kişi üzerine mi yükleniyor?
- Bugün standartların altında olmakla suçlanan bireyin çalışma biçimi daha önceki dönemler incelendiğinde ortalamanın üzerinde mi bulunuyordu?
- Üst yönetimdeki kişiler buldukları konum için yetersiz ve deneyimsiz mi?
- Kilit noktalardaki kişiler işten aniden ayrılma kararı alıyor mu?
- Personel hareketi alışılmışın dışında olacak şekilde yüksek mi?
- Hastalık izinlerinde belirli seviyelerde bir artış gösteriliyor mu?
- Sebebi açıklanamayan bir şekilde moral çöküntüsü hakim mi?
- İşletme içeriisinde yeniden yapılanma, yeni yönetim veya yeni prosedürler gibi ani olarak yaşanan belirli değişimler var mı?

3.6.2 Mobbing Kavramının Sonuçları

3.6.2.1 Mobbingin Vücudumuz Üzerindeki Etkileri

Mobbing mağdurları başladıkları her yeni güne iş yerinde yaşadıkları problemler nedeni ile işe gitmek istememelerinden dolayı iş stresi ile başlamaktadır. İçinde bulunduğu durum sağlığını olumsuz olarak etkilemektedir. Mağdurların etkilenmesi mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresine göre değişkenlik göstermektedir. Bu etkilerini fiziksel sistem üzerinden ele alırsak,⁶⁵

- **Beyinle ilgili:** Sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi, hafıza kayıpları, dikkati toplayamama ve uykusuzluk.
- **Deriyle ilgili:** Kaşıntı, kızarıklıklar, deride pullanma veya döküntü gibi deri hastalıkları.
- **Gözlerle ilgili:** Göz kararması, bulanık görme.
- **Boyun ve sırtla ilgili:** Özellikle boyun ve sırt kaslarında ağrı.
- **Kalple ilgili:** Özellikle hızlı ve düzensiz kalp atımı, kalp krizi.
- **Eklemlerle ilgili:** Titreme, bacaklarda halsizlik hissi, kas ağrıları.
- **Sindirim sistemiyle ilgili:** Mide yanma ve ekşimeleri, hazım zorluğu, ülser.
- **Solunum sistemiyle ilgili:** Genellikle nefes alamama gibi solunum problemleri.
- **Bağışıklık sistemiyle ilgili:** İmmün sistem direncinin düşmesi neticesinde hastalıklara çok kolay yakalanma.

3.6.1.2 Mobbingin Aileye İlişkin Sonuçları

İşyerinde gerçekleşen mobbing olgusunun kişinin özel yaşamına etkisi sonucunda karı-koca ilişkilerinin; ebeveyn-çocuk ilişkilerinin; ayrıca çocukların psikolojik gelişimlerinin de olumsuz olarak etkilenmeleri beklenen bir sonuçtur. Medeni durumu evli olan kurbanların psikolojik olarak yaşadıkları problemleri bir noktadan sonra özel yaşantısına da etkilemesi ihtimaller dahilindedir.⁶⁶

Yıldırma sürecinde aile bakımından çaresiz kalma acısıyla karşılaşılabılır. Kişinin mobbingden dolayı yaşamış olduğu problemler karşısında ailesinin kendisine yardımcı olamayacak oluşu ailesini de olumsuz etkileyerek çaresizlikle baş etmek zorunda bırakabilir. Ayrılık ve boşanma acısı, çocukların kötü etkilenmesi gibi

⁶⁵ Nermin Gürhan, *A'dan Z'ye Mobbing*, Akademisyen Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 48.

⁶⁶ Necmi Gönüaçık, İş yerinde psikolojik yıldırma yordayıcı değişkenler: psikolojik dayanıklılığın etkisi (Ankara ilinde hemşireler üzerine bir araştırma), Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017, s. 13.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

psikolojik sonuçları varken, ekonomik olarak da ayrılma ve boşanma masrafları, işsizlikten dolayı maddi kayıp yaşama gibi sonuçları vardır.

3.6.1.3 Mobbingin Ruh Sağlığı Üzerine Etkileri

Mobbing çalışan insanlar üzerinde ciddi sonuçlara sebebiyet vermektedir. Kurbanlar dönem içerisinde psikolojik yardım alma ihtiyacı duymaktadır. "İşyerinde Saldırganlık & Travma Enstitüsü'nün 2003 yılında yürüttüğü bir araştırmada mobbing mağdurlarıyla sağlık problemlerini saptama adına görüşmeler yapılmış ve bu araştırma sonuçlarına göre mağdurların %76'sının anksiyete yaşadığı, %71'inin uyku sorunu yaşadığı, %71'inin konsantrasyon bozukluğu çektiği, %47'sinin Travma Sonrası Stres Bozukluğu yaşadığı, %39'unun depresyon geçirdiği, %32'sinin ise panik-atak yaşadığı bulgularına ulaşılmıştır".

Mağdurlar süreç içerisinde mahcubiyet, damgalanmak, yalıtılmışlık hissi, kaygı, korkaklık, düşmanlık hissi, aşırı duyarlılık, işe yabancılaşma, iş arkadaşlarıyla uyumun ve üretkenliğin düşmesi, çaresizlik duygusu, kendini suçlama, iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine karşı duyulan güvensizlik, işten ayrılma yönelimi, sosyal olarak geride durma, sosyal fobi, örgütsel bağlılığın giderek düşmesi, işten kaçmaların ve işten ayrılmaların sürekli olarak artış göstermesi, motivasyonun düşmesi, iş doyumunun azalması ve daha da önemli olanı, mağdur olan çalışanı intihar etmeye kadar götürebilecek ruhsal problemler yaşamaya başlamaktadırlar.⁶⁷

3.7 Mobbing Kavramının Çeşitleri

Mobbing süreci içerisinde mobbing yapan ve mobbinge maruz kalan olmak üzere iki kişi bulunur. Bu iki kişi arasındaki ilişki, buldukları konum ve şartlara göre mobbing sürecinin akışını oluşturur. Süreç iş akışına ve buldukları konuma 3 farklı şekilde gerçekleşebilir.⁶⁸

1. **Düşey Psikolojik Taciz:** Üst konumda yer alanların astlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri psikolojik taciz vakalarıdır. Üstler sahip oldukları kurumsal gücü, astlarını ezerek, onları kurumun dışına iterek kullanmasıdır. Mobbing yapan kişi işletme içerisinde kurbanı göre daha üst bir pozisyonda olduğu için kendini ondan üstün görerek son derece saldırgan ve cezalandırıcı şekilde davranışlar sergilemesidir. Yöneticinin aşırı güç kullanmasını sergilemesi doğrultusunda astlarına karşı

⁶⁷ Derya Deniz, *Mobbing İşyerinde Yıldırma*, Fam Yayınları, İstanbul, 2012, ss. 52-54

⁶⁸ Hasan Yılmaz ve Abubekir Kaymaz, " Kurumsal Bir Risk Unsuru Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)", *Denetim Dergisi*, 2014, Sayı: 14, 73-80, s. 75.

uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur. Bu tip bir davranışı sert ve yetkilerini kullanmaktan çekinmeyen bir yöneticinin kullanmaya daha yatkın olacağı düşünülse de astlarına arkadaş gibi yaklaşan bir yöneticinin de yapabileceği göz ardı edilmemelidir. Bir kişi işletme içerisinde bulunduğu gücün ve yetkinin farkındaysa ve gerektiği durumlarda bunu acımasız ve düşüncesiz bir şekilde kullanmaktan çekinmiyorsa, bu kişinin her zaman etkin bir mobbingci olma olasılığı bulunur.

Düşey mobbingin en yaygın olan şekilleri aşağıda belirtildiği gibidir.⁶⁹

- **Sosyal İzlenimin Zedelenmesi:** Yöneticiden daha fazla çalışan ve başarısı yüksek bir çalışanın varlığının olması durumudur. Yönetici, her fırsatta astını engellemeye, performansını düşürmeye çabalar. Yönetici ileride oluşabilecek olası durumlarda kendisine tehdit ve engel olabileceğini düşünerek altlarına karşı aşırı güç kullanmaya başlar.
- **Yaşlar Arası Farkın Olması:** Kendisinden genç bir astın var olması durumunda amir, bu astının örgüt içindeki kendi pozisyonu için bir tehdit yaratıcı olarak görerek bu durum sebebiyle endişe duyabilir. Amir kişi çok daha genç olabilir, ast olan kişi ise yaşça daha büyük olabilir. Bu aşamada amir kişi, kendisini tecrübesiz olarak görebilir ve bu nedenle kendi içinde yetersizlik duygusu hissedebilir. Yetersizlik hissi hayatın belirli anlarında herkesin yaşayabileceği bir durumdur. Fakat bu hisle birlikte gerçekleşebilecek öz saygı eksikliği, kendini beceriksiz ve işe yaramaz olarak hissetme, bunlarla beraber yaşanabilecek olan utanç duygusu mobbinge sebebiyet olabilecek önem teşkil eden bir problemdir.
- **İltimas:** İltimas gösterilen kişiler, şirketteki pozisyonu fark etmeksizin her pozisyonda çalışıyor olabilir. Ayrıcalık gösterilenler, amir pozisyonunda ise, arkasında olan güç sayesinde koruyup, kollayan birilerinin varlığından emin olunmalıdır. Arkasındaki gücünden almış olduğu özgüvenle beraber kendine güveni gelmekte ve istediği her şeyi yapabilme noktasında özgür olduğu hissine kapılmaktadır.
- **Politik Sebepler:** Politika, iltimasın oluşması bakımından geçerli olabilecek bir sebeptir. Aynı zamanda amirlerin, astlarına mobbing uygulaması bakımından son derece geçerli bir neden oluşturma hususiyetini de taşımaktadır.

⁶⁹ Pınar Güldere, Kamu üniversitelerinde mobbing, çalışanlar ve örgüte olan etkileri: Kamu üniversiteleri üzerine incelemeler, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, ss. 18-19.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

- 2. Yatay Psikolojik Taciz:** İşyerinde psikolojik tacizin fail veya failleri mağdur ile benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip, aynı konumdaki iş arkadaşlarıdır. Örneğin; eşit koşullar içinde bulunan çalışanların çekememeziği, rekabet, çıkar çatışması, kişisel hoşnutsuzluklar veya bir işyerinde yeni işe giren ya da terfi edilen bir birey, kişiliği ve uzmanlıklarıyla birlikte o grubun içerisine yerleşmiş olan ve kabul edilmiş iç dengeleri bozar. Bu kişi genellikle başarılı, yetenekli, azimli, üstün özellikleri olan ve heyecanını saklamasını bilmeyen bir bireydir. Bireyin kişiliğine karşı sergilenen davranışlardan dolayı acı çeker. Kendisiyle aynı düzeyde bulunan iş arkadaşları tarafından kıskançlık ve nefret gibi olumsuz duygulara maruz kalır.
- 3. Dikey Psikolojik Taciz:** Çalışanın yöneticiye psikolojik şiddet uygulamasıdır. Nadir görülen bir durumdur. Örneğin, çalışanların yöneticiyi kabullenememesi, eski yöneticiye duyulan bağlılık, kıskançlık gibi. Bir yöneticinin yetkisi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği durumlarda oluşur. Bu mobbing türünde astlar, istenmeyen yöneticiye karşı düzenlenen ve planlı bir ayaklanma gerçekleştirerek mobbing uygulayabilirler. Yöneticilerinin talimatlarına uymayarak onu üst yönetim karşısında zor duruma düşürürler, arkasından asılsız söylentiler çıkarırlar, kötü konuşurlar. Yöneticilerinin yetersizliğini ve örgüt içerisindeki gereksizliğini hissettirmek için çalışmalarda bulunurlar. Dikey “mobbing” genellikle açık ve görünür “mobbing” biçimiyken, yatay “mobbing, ” dikey “mobbing” kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle “mobbing” uyguladıklarını kabul etmez, bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görürler.

3.8 Yasal Boyutta Mobbing Kavramının İncelenmesi

3.8.1 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası ve Mobbing Kavramı

Anayasamızda yer alan bazı maddelerin ihlali ve kişinin görev aldığı kurum içerisinde bu ihlallerin gerçekleşmesi, bu maddelerin mobbinge örtüşmesini sağlayabilir. Anayasamızda yer alan ve mobbinge bağdaşabilecek maddeler aşağıda örnek olarak gösterilmiştir.⁷⁰

⁷⁰ Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, Ankara, 2011, s. 21.

- Anayasanın 10. Maddesine göre; "Herkes dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetmeksizin kanun önünde eşittir".
- (Ek Fıkra: 7.5.2004-5170/1 Md.) "Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür".
- Anayasanın 17. Maddesine göre; "Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir. Tıbbi zorunluluklar ve kanunda yazılı haller dışında, kişinin vücut bütünlüğüne dokunulamaz; rızası olmadan bilimsel ve tıbbi deneylere tabi tutulamaz. Hiç kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz".
- Anayasanın 20. Maddesine göre; "Herkes, özel hayatına ve aile hayatına saygı gösterilmesini isteme hakkına sahiptir. Özel hayatın ve aile hayatının gizliliğine dokunulamaz".
- Anayasanın 22. Maddesine göre; "Herkes, haberleşme hürriyetine sahiptir. Haberleşmenin gizliliği esastır".
- Anayasanın 25. Maddesine göre; "Herkes düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebeple olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz".
- Anayasanın 26.Maddesine göre; "Herkes düşünce ve kanaatlerini söz, yazı, resim veya başka yollarla tek başına veya toplu olarak açıklama ve yayma hakkına sahiptir. Bu hürriyet resmi makamların müdahalesi olmaksızın haber veya fikir almak ya da vermek serbestliğini de kapsar. Bu fıkra hükmü, radyo, televizyon, sinema veya benzeri yollarla yapılan yayımların izin sistemine bağlanmasına engel değildir".
- Anayasanın 50. Maddesine göre; "Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Dinlenmek çalışanların hakkıdır".

3.8.1 Ceza Hukuku Açısından Mobbing Kavramı

Türk Ceza Kanunu'nda direkt olarak mobbingi düzenleyen açık bir hüküm yoktur. Bizim ceza yasalarımızda açıkça düzenlenmemiş olmakla birlikte, İsveç'te 1994, Japonya'da 2000'de, Almanya, Fransa ve ABD'de suç olarak kabul edilmeye başlanmış ve bu ülkelerin mevzuatlarında kendine yer bulmuştur. Mobbing süreci içinde gerçekleştirilen davranışları cezalandırma kapsamında mevcut ceza hukuku

yeterli görüldüğü sebebiyle mobbing olgusu ayrıca bağımsız bir suç olarak Ceza hukukunda açıkça düzenlenmemiştir. Buna karşılık açık bir düzenlemenin olmaması, mobbing mağduru açısından sıkıntılı bir durum yaratabilir.

Ceza mevzuatımızda mobbing eylemini açıkça suç sayan bir düzenleme yoktur fakat mevzuatta yer alan bazı maddelerin mobbingle örtüşeceği ve eylemlerinde bu kapsam altında cezalandıracağı söylenebilir.

Türk Ceza Kanunu içerisinde yer alan mobbingle örtüşebilecek örnek olarak gösterilebilecek maddeler ve başlıkları aşağıda belirtilmiştir. Yer alan maddelerin mobbing olgusu şeklinde görünmesi ihtimal dahilindedir ve sonucunda da cezai yaptırım söz konusu olacaktır.⁷¹

- “Görevi kötüye kullanma” (TCK m. 257),
- “İntihara yönlendirme suçu” (TCK m. 84),
- “Kasten yaralama suçu” (TCK m. 86-87),
- “Eziyet suçu” (TCK m. 96),
- “Cinsel saldırı Suçu” (TCK m. 102),
- “Cinsel taciz” (TCK m. 105),
- “Cebir kullanma suçu” (TCK m. 108),
- “Kişilerin huzur ve sükununu bozma suçu” (TCK m. 123),
- “Hakaret suçu” (TCK m. 125),
- “Ayrımcılık suçu” (TCK m. 232),
- “Gürültüye neden olma” (TCK m. 183),
- “Kötü muamele suçu” (TCK m. 232),
- “Cinsel ilişkide bulunma veya teşhircilik” (TCK m. 225),
- “Müstehcenlik” (TCK m. 226),
- “Haberleşmenin gizliliğini ihlal” (TCK m. 132),
- “Kişiler arasındaki konuşmaların dinlenmesi ve kayıt altına alınması” (TCK m. 133),
- “Özel hayatın gizliliğini ihlal” (TCK m. 134),
- “Kişisel verilerin kaydedilmesi, hukuka aykırı biçimde ele geçirme veya yok etme” (TCK m. 135-140),
- “Bilişim alanındaki suçlar” (TCK m. 243-246),
- “Çalışma yaşamı ile yakından ilgili olan inanç, düşünce ve kanaat hürriyetinin kullanılmasını engelleme” (TCK m. 115),
- “İş ve çalışma hürriyetinin ihlali” (TCK m. 117),

⁷¹ Abbas Bilgili, *İş Hukukunda Mobbing*, Karahan Yayıncılık, Adana, 2015, s. 13.

- “Sendikal hakların kullanılmasının engellenmesi” (TCK m. 118)

3.8.2 4857 Sayılı İş Kanunu ve Mobbing Kavramı

Türk iş mevzuatında psikolojik taciz ile ilgili doğrudan bir düzenlemenin yer almamasıyla beraber, dolaylı olarak bu kapsam dahilinde değerlendirilebilecek, psikolojik tacizin sonuçlarını içeren çeşitli hükümler mevcuttur. Öncelikle psikolojik tacizin işyerinde olduğu, hem işveren hem de diğer çalışanlar tarafından uygulanabileceği göz önüne alındığında, işçinin bu fiillerden korunması gerektiği, diğer bir deyişle işverenin işçiyi koruma ve gözetme yükümlülüğü gündeme gelir. İş hukukunun temel ilkelerinden biri olan ve iş sözleşmesinde işverenin temel borçlarından birini oluşturan işçiyi koruma ve gözetme borcu Borçlar Kanunu'nun. 332 maddesi ve İş Kanunu'nun 77. maddesi ve devamında düzenlenmiştir.

Koruma ve gözetme borcunun kapsamının genişliği, sınırının ve içeriğinin somut ve kesin olarak belirlenebilmesini zorlaştırmaktadır. Bununla beraber işçinin kişiliğinin korunması ile başlayan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin ön planda ele alındığı yaşam, sağlık ve beden bütünlüğü ile işçiye ait eşya ve araçların korunması yanında işçiyi çalışma ortamındaki rahatsız edici davranışlardan korumak için alınması gereken her türlü önlem koruma ve gözetme borcu içinde kabul edilmektedir.

4587 sayılı İş Kanunu'nda, psikolojik tacizin sonuçlarından yola çıkarak mobbing olgusuyla örtüşen ve İş Kanunu'nda karşılık bulabilecek maddeler aşağıda belirtilmiştir.⁷²

- “İşçinin rızası dışında görev yerinin değiştirilmesi, daha vasıfsız bir işi görmesinin istenmesi”(md.22),
- “İşyeri uygulamalarından yararlandırmada, yükseltimede, ücrette farklılık yaratılması(md.5)”,
- “İşverenin işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunması veya gözdağı vermesi, işçi hakkında şeref, haysiyet kırıcı asılsız ağır isnad veya ithamlar ile şeref ve namusuna dokunacak söz ve davranışlarda bulunulması”(md.24),
- “İstifaya zorlanması veya işten çıkarılması”(md.18-21).

⁷² Gürhan, a.g.e., ss. 59-60

3.8.3 7036 Sayılı İş Mahkemeleri Kanunu ve Mobbing Kavramı

7036 Sayılı İş Mahkemeleri Kanunu kapsamında, mobbing davalarında 01.01.2018 tarihinden itibaren geçerliliği sağlanacak biçimde değişiklik yapılmış ve dava şartı olarak arabuluculuk getirilmiştir. Yapılan değişiklik;⁷³

Kanuna, veya iş sözleşmelerine dayanan işçi veya işveren alacağı ve tazminatı ile işe iade sebebi ile açılan davalarda, öncelikli olarak arabulucuya müracaat edilmesi dava şartı olarak yer alır. Davacı, arabuluculuk faaliyetinin neticesinde anlaşılmadığına ait son tutanağın aslını veya arabulucunun tasdiklemiş olduğu örneğini dava dilekçesine eklemelidir. Bu şartın sağlanmaması sonucunda mahkemece davacıya, son tutanağın bir haftalık süre içerisinde mahkemeye sunulması gerekliliğini, aksi takdirde davanın usulden reddedileceği ikazını içeren belge gönderir. İhtarın şartları sağlanmaz ise dava dilekçesi karşı tarafa tebliğe çıkarılmaksızın davanın usulden reddi gerçekleşir. Arabulucuya başvurulmadan davanın açıldığı anlaşılması durumunda herhangi bir işlem yapılmadan davanın, dava şartı yokluğu nedeni ile usulden reddine karar verilir.

İlk olarak zorunlu arabuluculuk şeklinde adlandırılan “dava şartı olarak arabuluculuk” işçi ve işveren arasında yaşanan sorunları uygun yöntemlerle çözebilecek bir sistemdir. Anlaşmazlık taraflarını bir araya getiren, alanında uzman arabulucular, iki tarafında etkisi altında kalmayacak biçimde taraflarla görüşme sağlayarak çözüm yöntemlerini geliştirmelerini sağlamakta ve iletişim kurmalarına katkıda bulunmaktadır. Gerektiği durumda taraflara çözüm önerilerini ileterek anlaşmaları kapsamında yol gösterici durumda olmaktadır. 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu ile birlikte bazı davalarda mahkemeye başvurmadan önce arabulucuya başvurma zorunluluğu şartı getirilmiştir. Bu doğrultuda iş sözleşmesini temel alan işçi veya işveren alacağı ve tazminatı ile işe iade istemi ile açılan davalarda, arabulucuya başvurulmuş olması şartı dava şartı şeklinde kabul edilecektir. Diğer bir deyişle bu biçimde işçi-işveren anlaşmazlıkları durumlarında mahkeme ilk olarak arabulucuya başvurmuş olma şartını arayacaktır.

Çalışan tarafından talep edilebilecek, “kıdem tazminatı, ihbar tazminatı, kötü niyet tazminatı, eşitliğe aykırılık tazminatı, sendikal tazminat, mobbing tazminatı, ücret, prim, ikramiye, fazla mesai ücreti, yıllık izin ücreti, hafta tatili ücreti, ulusal bayram ve genel tatil ücreti ve benzeri işçilik alacakları” gibi durumların söz konusu olması halinde arabulucuya mutlaka ilk müracaatta bulunulması gerekmektedir. Aksi takdirde yapılan başvurular kabul edilmeyecek ve geçersiz olarak işleme

⁷³ 7036 Sayılı İş Mahkemeleri Kanunu, 2017: madde 3

alınacaktır. Bu uygulama hem dava yoğunluğu olan mahkemelerin iş yükünde biraz olsun hafifleme sağlayacak hem de yeni bir istihdam fırsatı yaratacak ve sonucunda mobbing durumlarında talep edilenlerin gerçekleştirilmesinde uzlaşmacı kimliği ile iki taraf arasındaki bütün anlaşmazlıkların çözüme kavuşması için yardıma bulunulacaktır.

3.8.4 Kamu Alanında Kişilerin Şahsi Husumetlerinden Kaynaklı Mobbing Davalarında Verilen Emsal Karar

Ankara Bölge Adliye Mahkemesi, 'işyerinde psikolojik taciz' anlamına gelen mobbing davalarını ilgilendiren önemli bir emsal karar verdi. Buna göre kamuda mobbing kişilerin kişisel husumetlerinden kaynaklanıyorsa; mağdur artık idareye değil doğrudan mobbing yapan amirine tazminat davası açacak. Mobbingci konumda yer alan yönetici eğer davayı kaybederse tazminatı cebinden ödeyecek.

Dava dosyasına göre bir üniversitede doçent unvanlı öğretim üyesi, amiri olan müdürden şikâyetçi oldu. 'Kişisel husumet' sebebiyle mobbinge maruz kaldığını ve idari cezalara çarptırıldığını savunan davacı doçent ilk olarak idareye ihtarname gönderdi. Doçent, sonrasında da mobbingin artan şiddette devam ettiği iddiasıyla Ankara 5. Asliye Hukuk Mahkemesi'nde, idareye değil doğrudan amirine 40 bin liralık manevi tazminat davası açtı. Mahkeme, davayı idari yargının görev alanına girdiği gerekçesiyle usulden reddetti.

Bunun üzerine davacı istinaf mahkemesine başvurdu. Ankara Bölge Adliye Mahkemesi 25. Hukuk Dairesi başvuruyu kabul etti. Davanın yeniden görülmesi için dosyanın Ankara 5. Asliye Hukuk Mahkemesi'ne gönderilmesine hükmedildi. Mahkeme, esastan yargılama yapacak. Kamu kurumunda çalışan ve amiri tarafından mobbinge maruz bırakılan çalışan, kişisel husumet durumu aranmaksızın idareye dava açabiliyordu. Tazminat cezası da idarece karşılanıyordu. Bu kararlar birlikte mobbing, yöneticinin şahsi husumetinden kaynaklanmaktaysa, mağdur doğrudan mobbing yapan yöneticiye dava açılabilir. Böylece tazminatı da tacizci yöneticinin çalıştığı idari kurum değil, doğrudan mobbing yapan kişi ödeyecek.⁷⁴

⁷⁴ "Mobbing Artık Parayla Amirim", Milliyet, <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/mobbing-artik-parayla-amirim-40535503> (Erişim tarihi:03.03.2018)

3.9 Mobbingle Mücadele ve Medyada Mobbing Olgusu Farkındalığı Yaratma Çalışmaları

3.9.1 Devlet Tarafından Yapılan Çalışmalar

3.9.1.1 ALO 170 Hattının Kurulması

Mobbingle mücadeleyi güçlendirmek için “Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi olan ALO 170” üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlamak amacıyla “ALO 170” hattı kurulmuştur. ALO 170 aracılığıyla işyerinin ödemediği normal çalışma ücretleri ve fazla mesai ücretleri ile ilgili olarak şikayetler alınmaktadır. İstenen bilgiler; İşyerinin ünvanı, işyerinin açık adres bilgisi, işe giriş-çıkış tarihinizdir.

Kayıt dışı olan istihdam şikayetleri de ALO 170 aracılığıyla yapılabilmektedir. Denetimlerin yapılabilmesi için, şikayet edilecek işyerinin ünvanı, açık adres bilgisi ve sigortasız çalışan kişilerin isim bilgilerini mutlaka biliyor olmamız gerekmektedir.

ALO 170 hattını aramanız durumunda, adınıza bir başvuru oluşturulmakta ve başvuru takip numarası verilmektedir. 3 iş günü sonra tekrar arayarak başvurunuzla ilgili detaylı bilgi alabilirsiniz.

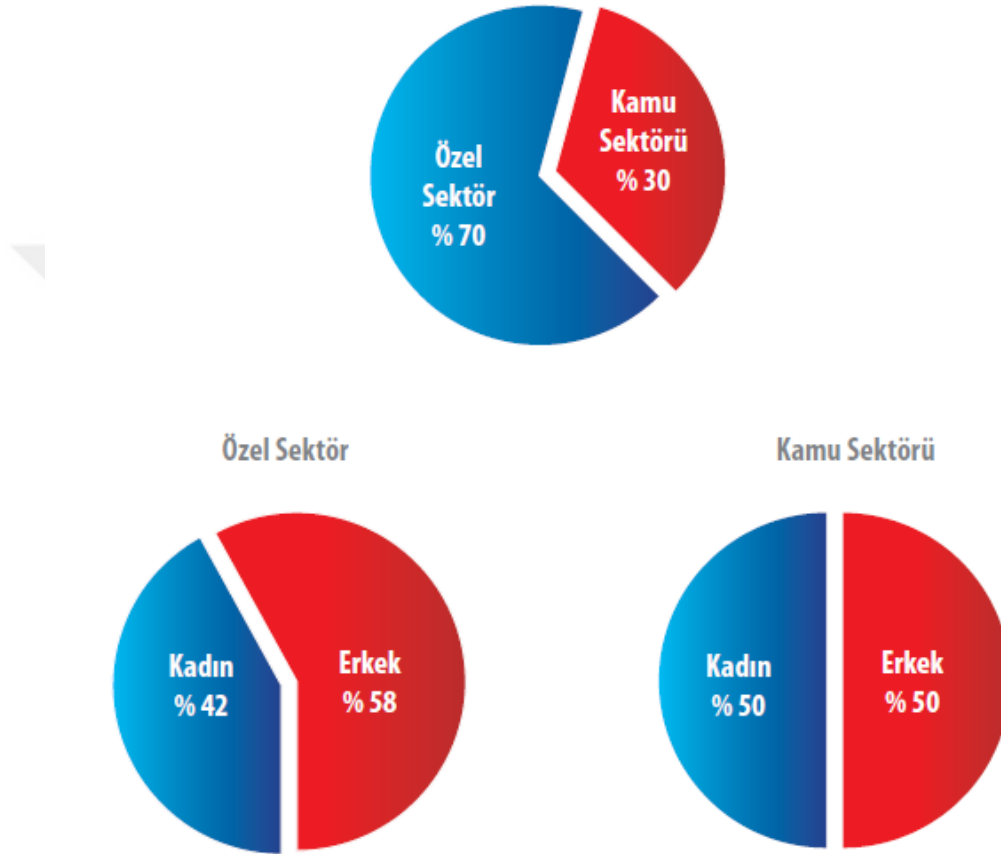
Mobbingle ilgili tüm şikayetler ALO 170 kullanılarak yapılmaktadır. Mobbingle ilgili sorun yaşadığını düşünen çalışanlara aynı zamanda psikologlar aracılığıyla destek de verilmektedir. İletişim merkezi aynı zamanda çalışma hayatı, sosyal güvenlik ve mobbing konularında soru, öneri, eleştiri, ihbar, şikayet, başvuru ve talepleri en hızlı şekilde, kısa bir zamanda çözüme kavuşturmayı amaçlamaktadır. “Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu’nun (BTK) internet sitesinde yayınlanan, Türkiye Elektronik Haberleşme Sektörü 2015 Yılı 2. Çeyrek Pazar Verileri Raporuna göre ALO 170 en sık aranan kısa numaralar arasında kendine yer bulmuştur”.⁷⁵

Ülkemizde mobbingin hangi sektörlerde, hangi şekillerde, hangi nedenlerle, kimler tarafından yapıldığına dair ALO 170 ilgili verilerini paylaşmıştır. Bu kapsamda 19.03.2011- 06.04.2014 tarihleri arasında ALO 170 hattına belirtilen zaman dilimlerinde toplam 11.393 adet işyerinde psikolojik taciz başvurusu yapılmıştır. Söz konusu başvurulara ilişkin detaylı tablolar aşağıda sunulmaktadır.Bu

⁷⁵ **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Haber Bülteni**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları, Ankara, 2015, s. 20.

başvuruların özel sektörde kamu sektörüne göre daha fazla olarak gerçekleştirildiğini görmekteyiz. Özel sektörde erkeklerin kadınlara oranla daha çok başvuruda bulunduğu görülürken kamu sektöründe ise erkek ve bayan dengesi eşittir.

Başvuruların Sektörel Dağılımı



Şekil-4 ALO 170 Verilerine Göre Başvuruların Sektörel Dağılımı⁷⁶

⁷⁶ Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, '*İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*', Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları, Ankara, 2014, s. 36.

Tablo 5 ALO 170 Verilerine Göre Sektör Detayları⁷⁷

Sektör Adı	Adet	Yüzde
Sektör Belirtmeden Destek Alan	1.265	37,19
Hastane	566	16,64
MEB	392	11,53
Üniversite	233	6,85
TSK	150	4,41
Emniyet Genel	85	2,5
Ulaştırma Denizcilik H. Bakanlığı	66	1,94
Adalet Bakanlığı	53	1,56
Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı	50	1,47
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	50	1,47
Maliye Bakanlığı	47	1,38

⁷⁷ Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, "**İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi**", Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları, Ankara, 2014, s. 37.

3.9.1.2 27879 Sayılı İşyerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesine Yönelik Genelge

19 Mart 2011 tarihli ve 27879 sayılı Resmî Gazete’de İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi’ne dair bir genelge yayımlanmış olup çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla aşağıdaki tedbirlerin alınması uygun görülmüştür.⁷⁸

1. İşyerinde mobbinge mücadele öncelikli olarak işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların mobbinge maruz kalmamaları amacıyla gereken tüm önlemleri alacaktır.
2. Tüm çalışanlar mobbing kapsamında değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.
3. Toplu iş sözleşmelerine, işyerinde mobbing durumlarının yaşanmaması için engelleyici nitelikte maddeler konulmasına özen gösterilecektir.
4. Mobbinge mücadeleyi güçlendirmek için Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar aracılığı ile çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.
5. Çalışanların uğradığı mobbing davranışlarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurulacaktır.
6. Denetim elemanları, mobbing şikâyetlerini detaylı olarak inceleyip en kısa sürede olacak şekilde sonuçlandıracaktır.
7. Mobbing iddiaları dahilinde yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına üst seviyede özen gösterilecektir.
8. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde mobbinge dair farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile birlikte çeşitli seminerler düzenleyeceklerdir.

3.9.2 Mobbing ile Bireysel Mücadele

Mobbing durumunda bireyin en az zararla kurtarabilmesi için ilk olarak bireyin yaşadığı bu durumu kendi içinde kabullenmesi gereklidir. Bireyler yaşadığı mobbing durumuna karşı kendilerine sürecin tüm unsurları ve boyutlarını göz önüne alarak oduruma gerçekçi şekilde yaklaşmalı ve yaklaşımına göre bir strateji belirleyerek, belirlemiş oldukları stratejiyle sistematik bir şekilde mobbinge mücadele sürecinde kendileri adına önemli bir adım atarak mücadele etmeye

⁷⁸ İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Genelgesi, 2011: madde 2

başlayabilir. Kendisine uygulanan mobbing davranışlarıyla mücadele edebilmek için aşağıda belirtilen adımlarda bulunan uygulamaları gerçekleştirebilir.

- **Dert Ortağı:** Mobbing mağduru kurbanların öncelikli olarak kendilerini suçlamamaları ve ortamdaki soyutlamamaları gerekir. Tam tersi yönde daha çok kişiyle iletişim kurma yolunu seçmelidirler.⁷⁹
- **Kayıt Tutmak:** Yaşanan olayları kayıt altında tutmak ve bu kayıtları mobbing davranışlarının olduğu işletme dışında bulundurmamak oldukça önem teşkil eder. Mobbing davranışlarının ispatlanması hususunda tutulan günlükler büyük bir önem arz etmektedir. Bu günlükte detaylı olarak gün, tarih, saat, isimler ve yapılan davranışlar yer almalıdır.
- **Mobbinge Anlayış Gösterme:** Bireyin yıldırma davranışları kapsamında değerlendirilebilecek olan eylemlere maruz bırakılması bireyde stres ve gerginlik yaratmadığında, ciddi seviyede bir rahatsızlık vermediğinde, çatışmanın daha büyük bir seviyeye gelmemesi için mağdur tarafından tercih edilebilir bir yöntemdir. Bu yöntem mobbingin, şiddeti, derecesi ve aşamasına göre değişmektedir. Mobbingin şiddeti, derecesi artış gösteriyorsa bireyin bu yöntemi tercih etmemesi önerilir. Bu mobbing yapan kişiye daha fazla cesaret sağlayarak, mobbingin daha hızlı bir şekilde gelişim göstermesine neden olacaktır. Bireylerin yaşanan durumlara dayanıklılık eğişi kişiden kişiye farklılık göstereceği için hangi aşamaya gelene kadar bu yöntemin tercih edileceği de kişiden kişiye farklılık gösterecektir.
- **Mobbinge Karşı Savaş Verme:** İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan birey saldırganın üzerine giderek ona karşılık verme yolunu da tercih edebilir. Böyle bir yolu tercih eden bir bireyin ilk olarak dikkatli olmasını gerektiren husus; saldırganın seçmiş olduğu yöntemle başvurmamış olmasıdır. Çünkü mobbing kapsamında saldırgan olan kişi çeşitli şekillerde hukuksuz ve ahlaksız olan yöntemlere başvurabilmektedir; mağdurunda aynı yöntemleri tercih etmesi sonucunda kişiyi tamamen haklı olduğu bir durumdan haksız konuma düşürebilmektedir.⁸⁰ Mağdur böyle bir riske girmeyi tercih etmemelidir. Bu nedenle doğru bir strateji belirlemelidir; bunun içinde mağdurun içinde bulunduğu duruma ilişkin

⁷⁹ Kübra Eğer, İş hayatında uygulanan mobbingin çalışanlar üzerindeki etkileri: Bir uygulama çalışması Türk bilişim sektörü, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s. 62. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

⁸⁰ Mehmet Emül, İş yeri kabuslarından biri olarak mobbing ve mücadele yöntemleri, Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, ss. 67-68 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

sorunu doğru bir şekilde analiz etmesi, buna göre bir strateji belirlemesi gerekmektedir.

3.9.3 Mobbing ile Toplumsal Mücadele

Psikolojik tacizle toplumsal başa çıkma yöntemleri üç ana başlık altında toplanabilir:⁸¹

- **İletişim Araçları:** Sosyal medya araçları kullanılarak toplum psikolojik taciz konusunda bilinçlendirilebilir.
- **Telefon Yardım Hatları:** Bugün dünyada birçok ülkede mobbing davranışlarına uğrayanlara yardımcı olan destek hatları bulunmaktadır. Ülkemizde bu nedenle Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi Alo 170 hattı kurulmuştur. Psikologlar aracılığıyla işyerinde psikolojik taciz mağdurlarına destek sağlanmaktadır.
- **Sendikalar:** Sendikalar, üyelerinin çalışma yaşamı kapsamındaki problemleriyle ilgilenen kurumsal yapılardır. Sendika temsilcileri işyerindeki yıldırma saldırılarını araştırabilmekte ve iş sözleşmesine psikolojik tacize karşı yaptırım maddeleri ekletebilmektedirler.

3.9.4 Mobbing ile Örgütsel Mücadele

Örgütsel olarak mobbingi önleyebilmek için uyulması gereken on iki ilke aşağıdaki gibidir.⁸²

- Örgüt içerisinde bulunan bütün personeline eşit olarak değer verdiği bir değerler sistemine sahip olarak amaçlarını tam bir şekilde belirtmeli ve örgütün personellerine nasıl davranması gerektiği doğrultusunda açıklayıcı olan bir hedef belirlemelidir.
- Örgüt raporlama seviyelerini açık bir şekilde tanımlamış olmalıdır.
- Örgütün iş tanımları ve sorumlulukları açıklaması ile birlikte tanımlanmış olmalıdır.
- Örgütün ahlaki standartları ve işletme içerisindeki personellerinden beklenen davranışları içerisinde bulunduran kalıcı personel politikaları bulunmalıdır.

⁸¹ Rozi Mizrahi, "Çalışma Hayatında Mobbing ile Mücadele Yöntemleri", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2013, 443-452, s. 448.

⁸² Pelin Vardarlier ve Sinem Canol, "İnsan Kaynakları Departmanının İşyerinde Mobbingi Azaltmaya ve Engellemeye Yönelik Uyguladığı Stratejiler: Çalışanlar Üzerine Yapılan Bir Araştırma", *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2017, 1-16, ss. 7-8.

- Örgüt disiplin ile ilgili yer alan konularda hızlı davranmalı ve bu kapsamdaki verilecek olan kararları önyargısız bir şekilde vermiş olmalıdır.
- Personel örgütün amaç ve hedeflerini benimsemiş ve bu hedeflere nasıl ulaşacakları konusunda eğitim almış olmalıdır. Personel mobbing ile karşı karşıya kaldığında farkında olmaları için farkındalık eğitimleri almalıdır.
- Örgüt personel teminini gerçekleştirirken sadece iş kapsamında yer alan teknik özelliklere göre değil, kişilerin sahip olduğu karakterlerini de dikkatle inceleyerek çalışma ortamına uyum sağlayabilmesini, problem çözümlerine odaklanmasını da göz önünde bulundurmalıdır.
- Örgüt eğitimlere ve personel gelişimine önem ve değer vermelidir. İnsan ilişkileri doğrultusunda yer alan eğitimler düzenlemelidir
- Örgütün iletişimi açık ve anlaşılır olmalıdır. Dürüstlük ilkesini temel olarak almalıdır. Çalışan bireyler duygularını ve düşüncelerini açık bir biçimde ortaya koyabilmelidir.
- Örgüt hedefleri ile personel hedeflerini birleştirerek, hedefe olan katılımı en üst seviyeye çıkarmalıdır.
- Örgüt problemleri çözebilecek olan mekanizmaya sahip olmalı ve problemlerin takibini sağlayarak yıldırma davranışına dönüşmesine engel olmalıdır.
- Örgütte mobbinge maruz kalanlar için yardım merkezi bulunmalıdır. Mobbingin doğru seçilen yöntem sonucunda, üstesinden gelinebilmesi mümkün olabilmektedir.

3.9.5 Mobbing ile Mücadelede Medyada Mobbing Kavramı Farkındalığı Yaratma Çalışmaları

3.9.5.1 Sinema Filmleri ve Tiyatrolar Üzerinden Mobbing ile Mücadele

Sinema ve tiyatronun içerisinde bulunduğumuz toplumla iletişim kurma doğrultusunda içeriğinde yer alan zengin altyapısıyla büyük bir potansiyel olduğu söylenebilir. Kitle iletişim araçlarında yer alan sinema ve tiyatro, çeşitli sebeplerle okuma-yazma bilmeyen insanlara dahi metin içerisinde yer alan mesajları verme kapsamında eşi olmayan birer iletişim araçlarıdır. Rol pozisyonları ve içerisinde barındırdığı karakteri ile beraber dikkat çekmek istediği noktalara akılcı bir şekilde ilgi çeken ve kendimizden belirli kesitler bulup etkilenmemize sebebiyet verebilecek öğeleri içinde bulundurur. Anlatım dili zengin bir metine dönüşen yazılı bir ürün

görsel bir şekilde ifade edilerek hem yazı boyutu hem de işitsel bir boyutu gerçekleştirir. Kendi kaynağını çoğunlukla hayattan seçen sinema ve tiyatro canlı birer sanattır. Bu bakımdan incelendiğinde sinema ve tiyatro gibi sanat dalları herkesin kendinden bir parça bulduğu, hayatının bir parçasını gözlemlediği ve hayatın bir simülasyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu seviyede iletim gücü yüksek olan sanat dallarında gerçekleştirilen çalışmaların toplumun sorunlarını içerisinde bulundurması ile birlikte bu problemlere dikkat çekilmesine ve bu konularda farkındalık yaratarak, toplumun sorunlarına destek olması yaşadığımız toplum adına çok önemli bir olgudur. Sinema ve tiyatro bir ülkenin toplumsal problemlerini aks ettirmedeki en önemli araçlarından bir tanesidir.

Bu noktada işyerinde psikolojik taciz olgusuna dikkat çekmek, kavramın boyutlarını, farklı bakış açılarını içeren, toplumun dikkatini de çekerek bu noktada vermek istediği toplumsal mesajı veren ve büyük ilgi görmüş mobbing ile ilgili örnek olarak gösterilebilecek belirli sinema ve tiyatro filmleri ile yapmış oldukları katkılar açısından yapılan değerlendirme aşağıda belirtilmiştir.

- Mobbing konusunda, mobbingin başlangıcı ve ilerleyen zamanlarda mobbing konusunda neler yaşanabileceğine işaret eden filmlerin başlangıcı olarak Charlie Chaplin' in 1936 yılında çekilen "Modern Zamanlar" filmini kabul edebiliriz.⁸³ Filmde bir fabrika içerisinde devamlı olarak bir insanın robot gibi kullanılarak bir makine gibi görülerek kapasitesinin son noktasına kadar ağır bir biçimde zorlanması, yöneticinin işletmede çalışan personelleri sürekli olarak gözlemleyerek en ufak bir dinlenmeye dahi müsaade etmeyecek şekilde çalışanı rahatsız eden bir biçimde izleyişini devam ettirmesi, çalışanlar tuvalete gittiğinde dahi onları ekranlar aracılığıyla gözlemleyerek tuvalete giderken kart bastırması ve tuvalette bulunan ekranlar aracılığıyla çalışanları uarması işyerinde psikolojik taciz olgusunun mizahi açıdan topluma en güzel şekilde yansıtılmış halidir. Filmde mobbing olgusunun hem bireysel hem de kurumsal boyutları yer almaktadır. Kurumun bireysel ölçütleri göz ardı ederek kararlar alması ve insan üstü olarak iş yükü tanımlaması yapması kurumsal mobbinge örnek teşkil etmektedir. Yapılan film mobbing olgusunun o zamanlar da dahi var olduğuna ve gelebileceği seviyeleri önceden doğru bir öngörüyle öngörmesiyle mobbing olgusunu içeren ilk filmlerden olma özelliğine sahip olduğunu söyleyebiliriz.
- İşyerinde psikolojik taciz olgusuyla mücadele kapsamında duyarlılığı oldukça yüksek seviyelerde olan Avrupa Birliği ülkelerinde konuya dikkat

⁸³ Modern Zamanlar, <http://www.beyazperde.com/filmler/film-1832/> (Erişim tarihi: 30.04.2018)

çekebilmek amacıyla yazılı ve görsel medya üzerinden devamlı bir şekilde mobbing kavramı ile ilgili olarak haberler yapılmaktadır. Konu ile ilgili çeşitli filmlerde yapılmıştır. 2004 yılında gerçek bir hayat hikayesinden yola çıkarak “Mi piace lavorare(Mobbing)” (Çalışmayı Seviyorum) isimli bir film çekilmiştir. Çekilen bu film Berlin Film Festivali’nde jüri özel ödülü almıştır.⁸⁴ Film, İtalyan sendikaları tarafından bildirilen gerçek davalara dayanıyor. Filmde bir kadının işyerinde istifaya zorlanması ve modernleşen işletmeler aracılığıyla yıldırmanın hangi şekillerde uygulanabileceğini konu alıyor. Filmin ödül almaya değer görülmesinde gerçek yaşam hikayelerine dayanması, birçok kişinin filmin içerisinde kendilerinden ve iş hayatında yaşadıklarından belirli parçalar bulması da yardımcı olmuştur. Film drama kategorisinde yayınlanmış olup toplum üzerinde büyük bir ilgi görmüştür.

- 2005 yılında İspanya’da “Mobbing” adını taşıyan bir film çekildi. İspanyol Yapımı Mobbing filmi acımasız bir mobbinge maruz kalan bir personelin yaşadıkları ve onu bitirmeye çalışan bir karakter üzerinde yoğunlaşıyor. Personelin işyerinde yıldırma davranışları ile birlikte uzaklaştırılmaya itilmesini konu alıyor.⁸⁵ Filmde hem mobbinge maruz karakterin yaşadıklarını hem de mobbing uygulayan karakterin özelliklerini görüyoruz. İşyerinde psikolojik taciz olgusuna ışık tutan film, mobbing olgusuna dikkat çekmek ve farkındalık yaratmak amaçlarını taşıyor. İnsanların belirli bir konuda dikkatini çekebilmek için film yoluyla mesaj verilmesi büyük önem taşıyor. Okuduklarımızı unutabiliriz fakat filmde yer alacak konuyla ilgili tek bir sahnenin bile akıllarda yer etmesi filmin amaçlarına ulaşmasında büyük bir rol oynayacaktır.
- David Frankel’ in 2006 yılında çekilen “Şeytan Prada Giyer” isimli filmi de mobbing noktasında gelinen son aşamaya dikkat çekilen filmlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸⁶ Filmde işyerinde psikolojik taciz kapsamında değerlendirilebilecek somut örnekler sunularak mobbing mağduru bir bireyin kişisel ve psikolojik yönleriyle birlikte nasıl tükenmişlik yaşadığını da göstermektedir. Çalışanın yöneticisi tarafından kişisel tercihleri nedeniyle sürekli olarak dalga geçilmesi mobbing davranışlarını örneklerinden bir tanesidir. Film içerisinde gösterişli bir iş ortamında benliğini uygulanan yıldırma nedeniyle kaybeden mutsuz

⁸⁴ Mi Piace Lavorare, <https://www.imdb.com/title/tt0373930/> (Erişim tarihi: 30.04.2018)

⁸⁵ <http://www.abc.es/play/pelicula/mobbing-18467/> (Erişim tarihi:08.03.2018)

⁸⁶ Şeytan Prada Giyer, Hürriyet, <http://www.hurriyet.com.tr/dunya/seytan-prada-giyer-mi-4684209> (Erişim tarihi: 28.03.2018)

çalışanları görüyoruz. Film yapıldığı yıldan itibaren büyük bir ilgi görmüştür.

- Dolunay Soysert ve Aslı Enver'in rol aldığı Personel isimli tiyatro oyununda özellikle ofis çalışanlarının kendi iş hayatlarından bir şeyler bulması kaçınılmaz olacaktır. Oyun çağımızın en önemli problemlerinden biri olarak kabul edilebilecek olan mobbing kavramını konu alıyor. Bir çalışma ortamındaki "mobbing" uygulamalarının doğurabileceği sonuçları ve gelebileceği düzeyleri konu alan oyunda ayrıca işini elinde tutmak isteyen bir kadının tüm bu yıldırma politikalarına karşı hayatındaki vazgeçilmez gibi görünen hangi değerlerden vazgeçebileceği de işleniyor.⁸⁷ Türkiye'de büyük bir çoğunluk tarafından tanınan oyuncularla hazırlanan tiyatro oyunu çağımızın en büyük sorunu mobbingi ele alıyor. Türkiye'de ünlü olarak kabul edilebilecek oyuncularla böyle bir tiyatro filminin yapılması ve mobbing olgusuna farklı açılardan dikkat çekilmesi mobbing farkındalığı yaratma noktasında gurur verici bir gelişmedir. Tiyatro oyununda genel olarak mobbing olgusu içerisinde yer alan mobbing mağdurunun hangi derecede mobbinge katlanabileceği ve işinin kaybetmeme uğruna mobbinge ne kadar dayanabileceği de konu alınıyor. Mobbing noktasında Türkiye'de yapılan ilk tiyatro oyunu olan yapım büyük bir ilgi görmüş aynı zamanda bir yıl boyunca kapalı gişe olarak sahnelenmiştir.
- 2012 yılında Alman yapımı "Mobbing" filmi mobbing durumlarının sonucu olarak insanların yaşamakta olan birer zombiye dönüştüğünü, patronun çalışanına yaptığı mobbinge beraber çalışanın ailesine kötü davranması ve daha sonrasında herşeyin mahvolmasını konu alır. Mobbing ince bir korku parçasıdır.⁸⁸ Mobbinge maruz kalınan çalışma ortamının kötü nefesi hayatı kirletir. Almanya'da çekilen filmde daha çok mobbing mağdurunun çevresini nasıl etkilediği ve mobbingin sonuçlarında bireyin toplum üzerinde yaşadığı değişimi konu almasıyla film geniş kitlelere hitap etmiştir. Mobbing olgusunun bilinirliğinin günden güne arttığı ve mobbing olgusunda çalışmaların arttığı Almanya' da çekilen film mobbingin hayatı nasıl kirlettiğini ve mobbinge herkesin maruz kalabileceği noktasında gerçekçi örnekler sunuyor.

⁸⁷ Deniz Türsen, "Bu Oyunda Mobbing Var", Milliyet, <http://www.hurriyet.com.tr/bu-oyunda-mobbing-var-40072793> (Erişim tarihi:10.03.2018)

⁸⁸ <http://www.spiegel.de/kultur/tv/psychodrama-mobbing-mit-tobias-moretti-und-susanne-wolff-a-877590.html> (Erişim tarihi:10.03.2018)

3.9.5.2 Gazete Haberleri Dahilinde Mobbing ile Mücadele

- "Anadolu Aslanları İşadamları Derneği (ASKON) Genel Başkanı Cesur İsrail, Türk iş adamlarına açıkça mobbing uyguluyor, bunu bizzat müşahade ettik" şeklinde bir açıklama yapmıştır".⁸⁹ Ticaret alanında önemli bir derneğin genel başkanlık görevini yürütmekte olan bir iş adamının mobbing den bahsetmesi dahi mutlaka haber olacak ve insanların dikkatini çekip mobbingde farkındalık yaratacaktır. İsrail'e gidişinde kendi heyetlerinin saatlerce havalimanında beklemek zorunda kaldığına vurgu yapmış aynı zamanda kendilerine polislerin kendilerine zorluk çıkardıklarını ve İsrail işgali altındaki topraklara girmelerinin zor olduğu ve Filistin ile olan ticaretlerini engellemek amacıyla oradaki iş adamlarıyla ticaret yapamayacaklarını belirttiklerini ifade etmiştir. Bunlara ek olarak "İstanbul'da hangi camiye gittin?" gibi sorularla din özgürlüğüne imalı yollarla dikkat çektiğini ifade etmiştir. Kişiliğe yönelik saldırılar; mağdurun dil, din, etnik yapı ve fiziksel özellikleri nedeniyle hakarete uğraması mobbing kapsamında değerlendirilebilir fakat işyerinde gerçekleşmemesi ve aralarında bir iş münasebeti olmaması sebebiyle uzmanlar tarafından farklı açılardan değerlendirilmektedir.
- "Gaziantep Mühendisler Odası ve Girişimci Kadınları Destekleme Derneği işbirliğinde Mühendislik Topluluğu organizasyonu ile 'Çalışma Hayatında İlişkiler ve Mobbing konulu seminer Gaziantep Üniversitesi Mühendislik dekanlığı konferans salonunda öğrencilerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir". Seminerde sektör ayrımı yapılmaksızın iş yaşantılarında karşılaşılabilecek zorlukların sinyalini önceden vermek, alabilecekleri önlemleri şimdiden anlatmak ve kafalarının bir kenarında yer edinme istekleri amaçlanmıştır.⁹⁰ Hayatın her alanında olabileceği gibi iş yaşantısında karşılaşılabileceğiniz zorlukların da insanları asla yıldırmaması gerektiği vurgusu yapılmıştır. Öğrencilerin iş hayatına atılmadan önce mobbingin farkında olarak iş hayatlarına başlamaları büyük önem taşır. İlerde yaşanabilecek olası mobbing olayları hakkında bilgi sahibi olacaklar ve mobbing noktasında hangi yollara başvurabileceklerinin bilincinde olarak iş yaşamında kendi haklarını bilen ve haklarını gerektiği ölçüde savunabilen kişilerin iş yaşamına entegre

⁸⁹ "Askon' dan Filistin" e Ziyaret", Milliyet, <http://www.milliyet.com.tr/askon-dan-filistin-e-ziyaret-ankara-yerelhaber-2632759/> (Erişim tarihi 05.03.2018)

⁹⁰ "Üniversitelilerle Mobbing Semineri", Hürriyet, <http://www.hurriyet.com.tr/universitelilere-mobbing-semineri-37277252> (Erişim tarihi:09.03.2018)

edilmesi mobbingin engellemez bir sorun olduğu düşüncesini ortadan kaldıracaktır. Bu tür çalışmaların sürekli olarak yapılması ve eğitimlerin, seminerlerin sıklığının artması ve medyada kendine yer edinmesi toplumun mobbing olgusunda bilinçlenmesine büyük katkı sağlayacaktır.

- “Çankaya Belediyesi, Taciz Yoluyla Yıldırma - Mobbing'e karşı bir bilgilendirme semineri düzenledi. Uzman Cihangir Yıldırım tarafından verilen eğitimde mobbingin tanımı, nasıl başladığı, çalışan üzerindeki kısa, orta ve uzun vadeli etkileriyle kurumdaki iş barışını ve verimi nasıl etkilediği anlatıldı”.⁹¹ Mobbing mağdurlarının neler yapabileceklerini, hangi kurumlara başvurabileceklerini ve işyerlerinde mobbing engellemek için kurumsal düzeyde atılması gereken adımları anlatılmıştır. Mobbing yoluyla yıldırmaya iş dünyasında sık karşılaşılan bir kavram ancak pek çok çalışanın maruz kaldığı muamelenin mobbing olduğunu konusunda herhangi bir bilgisi bulunmamakla birlikte bu konuda neler yapabileceğini ve hangi yollara başvurması gerektiğini de bilmemektir. İş barışının sağlanabilmesi için atılması gereken adımlardan biri olan bu seminer çalışanlar üzerinde mobbing kavramının önemine dikkat çekerek, kavramın farkındalık yaratma noktasında önemli bir adımı olarak görülebilir.
- “Gaziantep Ticaret Borsası (GTB), meclis üyeleri ve personellerine yönelik “Kişisel Gelişim” eğitimi düzenledi. Kişisel gelişim, etkili iletişim, temel etkili iletişim kurma yolları, çatışma, işyerinde psikolojik taciz ve stres gibi konularda bilgiler verilerek bilinçlendirme sağlandı”.⁹² Bizzat Meclis üyelerine ve personellerine verilen bu eğitimde konu kapsamına mobbing kavramının dahil edilmesi mobbing olgusunun Türkiye’de gelmiş olduğu seviyeye de örnek teşkil etmektedir. Kişisel gelişimin içerisinde yer alan mobbing, stres kavramıyla birlikte değerlendirilerek aktarılmıştır. Yapılan çalışma ülkemizde mobbing olgusunda farkındalık yaratma noktasında büyük önem taşımaktadır.
- “Gençlik Projeleri Destek Programı kapsamında Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından desteklenen 'Geleceğine Sahip Çık' projesinin tanıtımı gerçekleştirildi. Proje kapsamında gençlere Hafıza Teknikleri, Sosyal Girişimcilik, Başarı ve Motivasyon, Etkili İnsan Olmanın İncelikleri, Sosyal Medyayı Anlamak, Az Zamanda Çok İş Başarma Sanatı, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Toplum Önünde Etkili Konuşmak,

⁹¹ “Mobbing Semineri”, Hürriyet, <http://www.hurriyet.com.tr/mobbing-semineri-40086761> (Erişim tarihi:01.03.2018)

⁹² “Kişisel Gelişim Eğitimi”, Hürriyet, <http://www.hurriyet.com.tr/gtbden-kisisel-gelisim-egitimi-40266192> (Erişim tarihi:12.03.2018)

Etkili İletişim ve Beden Dili, Sosyal ve Kişisel Gelişim konularında eğitimler kapsamında bilgilendirme sağlanarak anlatıldı".⁹³ Seyahatler ve eğitimlerle gençlerin bugünden yarına her konuda daha donanımlı yetişmesi amaçlanan projenin sürdürülebilir olması ve sürekli hale getirilmesi, iş yaşamına daha adım atmadan gençlerin mobbing kavramı hakkında bilgi sahibi olması ve iş hayatlarını buna göre sürdürecektik olmaları çalışmanın önemini göstermektedir. Projenin devamlılığının sağlanması ve sistematik bir şekilde Türkiye içerisinde belirli il ve ilçelerden başlayarak bu eğitimlerin herkes için ulaşılabilir olmasının sağlanması durumunda, işyerinde psikolojik taciz kavramı konusunda bilgi sahibi, çalıştığı sektör fark etmeksizin almış olduğu eğitim sayesinde mobbing kavramının farkındalığını kendi üzerinde oluşturmuş, iş hayatında yaşanması muhtemel bütün süreçler hakkında bilgi, birikim ve yeterli donanıma sahip ve mobbing konusuna tam anlamıyla hakim olan bir nesil yetiştirilmesi doğrultusunda ileri düzeyde önem ve değere sahip olacaktır.

⁹³ "Gençlerden Geleceğine Sahip Çık Projesi", Hürriyet, <http://www.hurriyet.com.tr/genclerden-geleceğine-sahip-cık-projesi-40617988> (Erişim tarihi:01.03.2018)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK ALANINDA FAALİYET GÖSTEREN YER HİZMETLERİ İŞLETMELERİNİN MOBBİNG DÜZEYİNİN ÖLÇÜLMESİ : TÜRK SİVİL HAVACILIK İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1.1 Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı sivil havacılık alanında yer hizmetleri işletmelerinde çalışan personele mobbing uygulanıp uygulanmadığı, eğer uygulanıyorsa, beyaz yaka ve mavi yaka şeklinde iki farklı grup olarak hizmet veren personellerin karşılaştırılmasının yapılması ve aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi, personellere hangi düzeylerde mobbinge maruz kaldıklarının belirlenmesi ve mobbing davranışlarının demografik özelliklere göre değişim gösterip göstermediği araştırılmak istenmiştir. Bu kapsamda mobbing işletme içerisinde görevli personellerin yaşlarına, cinsiyetlerine, eğitim durumlarına, medeni durumlarına, varsa çocuk sayılarına, aylık ortalama gelirlerine, işletmedeki çalışma sürelerine, işletmedeki pozisyonlarına göre farklılıklar gösterip göstermediği durumları araştırmanın amaçları içerisindedir.

Hipotez; belirli bir problemi çözmek amacıyla bulunan geçici olan çözüm yolları anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın ana hipotezi " Sivil havacılık işletmelerinde çalışan personellere orta düzeyde mobbing yapılmaktadır." Şeklinde dir. Bu kapsamda bu araştırmanın amacına yönelik olarak belirlenen alt hipotezleri aşağıda belirtildiği gibidir.

H1= İşletme içerisinde çalışan personelin mobbinge maruz kalma durumu cinsiyet faktörü göz önüne alındığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

H2= İşletme içerisinde görev alan personelin mobbinge maruz kalma durumu medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir

H3= İşletmede görevli personelin mobbinge maruz kalma durumu kurum unvanına göre anlamlı bir değişkenlik göstermemektedir.

H4= İşletmede görev alan personelin mobbinge maruz kalma durumu yaş aralığına göre ters orantılı olarak değişkenlik gösterir.

H5= İşletme içerisinde çalışan personelin mobbinge maruz kalma durumu eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H6= İşletme içerisinde çalışan personelin mobbinge maruz kalma durumu aylık ortalama gelire göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H7= İşletmede görev alan personelin mobbinge maruz kalma durumu işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir değişkenlik göstermez.

HTEMEL HİPOTEZ= Sivil havacılık işletmelerinde çalışan personellere belirli ölçülerde mobbing davranışı uygulanmakta ve personeller orta derecede mobbinge maruz kaldıklarını düşünmektedir.

4.1.2 Araştırmanın Önemi

Mobbing davranışlarının dereceleri olduğunu söyleyebiliriz. Mobbing hangi derecede olursa olsun mobbing mağduru bu durumdan farklı şekillerde etkilenmektedir. Bu etkilenme mobbing kurbanını intihara sürükleyecek sonuçlara kadar götürebilir. Mobbing mağdurunun bu durumdan etkilendiği kadar ailesi, çevresi, iş arkadaşları da bu durumdan olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Mobbingi önleyebilmek için öncelikle mobbing davranışlarının hangi ölçülerde yapıldığını bilmek gereklidir. Yapmış olduğum araştırma, günümüzde her çalışanın korkulu rüyası haline gelen bir kavram olan mobbing olgusunun şiddetine, yoğunluğuna ışık tutmasıyla birlikte sunduğu sonuçları sayesinde mobbinge mücadele kapsamında değerli bir çalışma olarak yerini alacaktır. Ülkemizde her geçen gün önemini daha da arttıran mobbing kavramı hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Literatür incelendiğinde yapılan araştırmanın önemi daha net bir şekilde anlaşılmaktadır. Literatüre bakıldığında farklı sektörler üzerinden mobbing olgusu sürekli araştırılırken sivil havacılık alanında bu olgu araştırılmış fakat yer hizmetleri bölümü kapsamında bu olgu daha önce herhangi bir araştırmada yer almamıştır. Literatür taraması kapsamında "Google Akademik", "Milli Kütüphane", "Tübitak Ulakbim" sayfalarında "sivil havacılık, yer hizmetleri, havacılık, mobbing, psikolojik taciz" gibi kelimeler ile birlikte tarama yapılmış fakat bu konuda bir makale bulunamamıştır. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı incelendiğinde sivil havacılık alanında mobbing kelimesine içeren sadece bir yüksek lisans tezinin olduğunu görmekteyiz. 2015 yılında " Havacılık sektöründe çalışanların mobbinge maruz kalma ve stres durumlarının değerlendirmesi " olarak Afacan (2015) tarafından yayımlanan tez içeriğinde mobbing olgusuna yer verilmektedir. Tez içerisinde hem mobbing kavramı hem de oluşan stres durumları değerlendirilmiştir. Bu alanda makro bir çalışma olarak literatüre katkı sağlamıştır. Bu araştırmada ise havacılık alanının belirli bir bölümünde mobbing kavramının değerlendirilmesi çalışmanın farkları arasındadır. Araştırmasının sonuçlarına göre mobbing kapsamında değerlendirilebilecek olan mobbinge maruz kalma noktasında cinsiyetler arasında anlamlı bir fark bulunmadığını savunmuştur. Yaptığım araştırmanın hipotezlerinden bir tanesi de mobbingin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde değişim göstermesidir. Araştırmanın daha güncel olarak yapılması ve bu alan üzerinde çeşitli sonuçlar elde edilmesi ve mobbing kavramının tüm detayları ile birlikte incelenmesi ve sonuçlarının daha detaylı olarak değerlendirmesi bu çalışmanın literatüre

kazandırılmasının ve daha sonra benzeri araştırmayı yapmak isteyen kişiler için bir yol gösterici olması ve literatüre bu kapsamda farklı ve çeşitli bir katkı yapılması doğrultusunda araştırmanın önemi ve gerekliliğini daha net bir şekilde anlama imkanı bulmaktayız. Bunun dışında araştırmada sadece mobbing kavramı üzerinde durmak ve olguyu bütün süreçleri ile birlikte yansıtmak açısından da çalışmalar birbirinden ayırıyor. Neredeyse her sektörde araştırılan mobbing kavramının sivil havacılık alanında da daha mikro sayılabilecek kısımlara inerek araştırmaların yapılması adına bir örnek teşkil etmektedir. Aynı zamanda daha sonra bu alanda yapılması düşünölen araştırmalar için de bir fikir vermesi araştırmanın önemini arttırmaktadır. Literatür içerisinde nadir olarak kendine yer bulmasıyla araştırma farklılaşarak önem teşkil etmektedir.

4.1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma evreninde ulaşılan verilerle yapılan analizler doğrultusunda elde edilen bulgular örnekleme bulunan kişilere göre farklılıklar gösterebileceğinden dolayı araştırmanın bulguları verileri topladığımız örnekleme ile sınırlı kalacaktır. Bu araştırma sadece İstanbul içerisinde yer alan sivil havacılık işletmeleri ile sınırlı kalmıştır. Bu sebeple Türkiye genelindeki sivil havacılık işletmeleri ile genellemede bulunma imkanı sınırlı olacaktır.

4.1.4 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma evrenini sivil havacılık alanında faaliyet gösteren özel bir işletmede çalışan personeller ve bu işletmeye hizmet veren bir diğer yer hizmetleri çalışanlarından oluşturmaktadır. 2017 yılı itibarı ile sektörde elde edilen verilere göre İstanbul Atatürk Havalimanı içerisinde iki özel sivil havacılık işletmesinde görev yapan toplam personel sayısı ortalama olarak bakıldığında 215 kişidir.⁹⁴ İstanbul Atatürk Havalimanı içerisinde bu çalışma ile ilgili olarak adı geçen işletme içerisindeki özel sivil havacılık işletmesinde yolcu hizmetleri, yer hizmetleri, gözetim, temsil ve ramp bölümünde çalışan personellerin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda 215 kişilik evrenden 170 kişiye ulaşılarak %79 katılım sağlanarak araştırma gerçekleştirilmiştir.⁹⁵

⁹⁴ Havacılık ve Uzay Teknolojileri Resmi İnternet Sayfası, "Faaliyet", <http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/a5ec26a31a72281.pdf> (Erişim tarihi:10.05.2018)

⁹⁵ Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.ř., İzmit, 2009, s. 171.

4.1.5 Verilerin Toplanması ve Geçerlik-Güvenirlik Önlemleri

Araştırma kapsamında kullanılacak olan anket iki ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmacı tarafından ilk olarak kişilerin sosyo-demografik nitelikleri kapsamında bilgi toplamak için hazırlanmış olan bir Kişisel Bilgi Formu (KBF) kullanılmıştır. Bu formun içerisinde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, varsa çocuk sayısı, aylık ortalama geliri, kurum içerisindeki pozisyonu ve kurumda çalışma sayısı yer alır.

Anketin ikinci bölümünde ise Leymann'ın Psikolojik Terör Çizelgesi kullanılmıştır. Araştırmanın yapıldığı alanda mobbingin olup olmadığı noktasına ışık tutan ölçek beş noktalı Likert Ölçeği'nden yararlanarak (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğu Zaman, (5) Her Zaman ölçüleri dahilinde, 'son bir yıl içerisinde ve en az altı aylık zaman diliminde' ibarelerine vurgu yapılarak ölçmeye çalışan ve kırk beş maddeyi içeren "Leymann'ın Psikolojik Terör Çizelgesinden oluşmaktadır. Bu soru formunda hazırlanan otuz altı ifadenin, Ölçeğin "Kendini göstermeği ve iletişim oluşumunu etkilemek", "Sosyal ilişkilere saldırı", "İtibara saldırı", "Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı", "Kişinin sağlığına doğrudan saldırı" olmak üzere beş alt boyutu ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.⁹⁶ Bu veriler ışığında bireylerin nasıl mobbinge mağdur kaldıkları tespit edilebilmektedir. Katılımcıların vermiş olduğu cevapların ortalaması ile ilgili boyutunda mobbingin düzeyini yansıtmaktadır. Fettahlıoğlu tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve Korkmaz (2012) tarafından geliştirilmiştir.⁹⁷ Korkmaz (2012) 37 madde ve 5 alt ölçekten oluşan şekli kullanmıştır. Açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizi sonucunda kendini ifade etmeye yönelik engelleme ve iletişim oluşumunu engellemek alt ölçeğinden bir madde çıkarılmıştır. Bu şekilde anket 36 madde ve 5 alt ölçekle gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde kullandığı ölçek üzerinden katılımcıların verdiği yanıtlar neticesinde ana hipotezini doğruladığını ve alt hipotezlerden bazılarını da kısmen doğrularak ölçeğin başarılı bir şekilde kullanıldığını sonuçlar kısmında belirtmiştir. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı genel olarak 0.96 olarak açıklanmıştır. Alt ölçeklerin güvenilirlik katsayısı ise sırasıyla 0.90 – 0.89 – 0.93 – 0.96 – 0.88 olarak bulmuştur. Yapmış olduğu çalışmayı yüksek güvenilirlik düzeyinde gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada kullanılan ölçek güvenlik önlemleri bakımından verilerin toplanması ve geçerlik-güvenirlik önlemleri konusunda belirtildiği gibi

⁹⁶ Fikret Özalp, Çalışma Yaşamında Mobbing ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s. 98. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

⁹⁷ Ömer Okan Fettahlıoğlu, Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2008, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)** ss. 207-209

karşılıklı güven yaratılarak uzun süreli etkileşim sağlanması, amaçlı örnekleme kullanılması bakımından diğer çalışmalar ile farklılıklar göstermektedir.

Bu araştırma kapsamında araştırmaya katılım sağlayacak olan ilgili kişilerle görüşme öncesinde de iletişime geçilerek öncelikle araştırmaya katılım sağlayıp sağlamayacaklarını bildirmeleri istenmiştir. Görüşme randevu aşamasına geldiği durumda zamanında katılmaya özen gösterip, katılımcılarla yüz yüze dost canlısı bir ortam yaratarak detaylı görüşmeler sağlanmıştır. Araştırma konusunun hassas olması sebebiyle karşılıklı güven ortamı yaratılarak 'uzun süreli etkileşim' sağlanmıştır.

Araştırmada aynı zamanda 'amaçlı örnekleme'⁹⁸ de kullanılmıştır. Araştırmanın amaçlarına yönelik olarak, farklı yaş grupları ve farklı eğitim durumlarında olan kişiler özellikle seçilip, araştırmada bu kişilerden yararlanılmıştır.

'Güvenirlilik' kapsamında ise araştırmaya 168 kişi ya da üzeri bir katılım sağlanması hedeflenerek, araştırmanın örneklem kapsamındaki araştırmanın hedeflerinden biri olan %95 güvenirlilik oranı yakalanmasına analizler ile özen gösterilmiştir.

4.1.6 Veri Analizi

Araştırma kapsamında öncelikle hazırlanmış olan ölçeklerle sahada uygulanmış sonrasında ise toplanan ölçeklerle madde madde analizini sağlayarak, ölçeklerin kodlanmasıyla katılım göstermiş olan her denek için tek tek bilgisayara yüklenme işlemi gerçekleştirilmiştir. Yüklenen bu verilerin SPSS 20 (Statistical Packages for the Social Sciences) programına aktarımı sağlandı ve SPSS programı ile belirtilmiş olan istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

İlk olarak hatalı veri olup olmadığını anlamak için "Çarpıklama Analizi" gerçekleştirilmiştir.

Bütün soruların katılımcılar tarafından nasıl algılandığını ölçmek ve algılanmayan soruları çıkarmak amacıyla "Güvenirlilik Analizi" gerçekleştirilmiştir. Güvenirlilik analizi çalışmanın geneline ve 5 alt ölçeğine uygulanmıştır.

Verilerin sayısal olarak dağılımının belirlenmesi amacıyla betimsel istatistikler için "Frekans Analizi" ve "Yüzdeler Analiz" kullanılmıştır.

Ölçek ortalamaları karşılaştırılacağı için "Ölçek Ortalamaları" analiz edilmiştir.

⁹⁸ Hasan Şimşek ve Ali Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2016, ss. 305-307.

Grupların ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla iki gruptan oluşan değişkenlerle belirli bir ölçeğe dayalı ortalamayı karşılaştırmak amacıyla ikili cevaplar içeren şıklar için " Bağımsız İki Örneklem T testi" yapılmıştır.

İkiden fazla olan gruplarla ortalamaların karşılaştırılması amacıyla " Tek Yönlü ANOVA Testi " yapılmıştır.

Gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulmak amacıyla " Post Hoc Analizi " tercih edilmiştir.

Gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulmak amacıyla grupları birbiriyle çarpazlayıp hangi gruplar arasında ilişki olduğunu incelemek amacıyla, varyansları homejen olarak dağılım gösteren gruplara " Turkey Testi " uygulanmıştır.

4.2 Araştırmada Elden Edilen Bulgular ve Bulguların Değerlendirilmesi

4.2.1 Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde İstanbul Atatürk Havalimanında faaliyet gösteren ve özel sivil havacılık alanında faaliyet gösteren işletmelerde çalışan bireylere anket uygulanmış olup bu özel işletmelerde çalışan 168 personelin yapılan ankette vermiş oldukları cevaplara göre demografik özellikler yer almaktadır. Katılım gösteren bireylerin, yaş aralıkları, cinsiyetleri, eğitim durumları, medeni durumları, varsa çocuk sayıları, aylık ortalama gelir aralıkları, kurumda çalıştıkları mevcut unvanları, kurumda çalışma süresi soruları sorulmuş ve bu soruların frekans ve yüzdeleri tablolastırılarak yorumlanmaktadır. Aşağıda belirtmiş olduğum Tablo 6 incelendiğinde anket verilerine ilişkin sonuçlara göre ankete katılım gösteren bireylerin yaş aralıkları verilmiş olup 41 kişi 18-24 yaş aralığında bulunduğunu belirtmiş, 30 kişi 25-30 yaş aralığında bulunduğunu belirtmiş, 40 kişi 31-40 yaş aralığında bulunduğunu belirtmiş, 31 kişi 41-50 yaş aralığında bulunduğunu belirtmiş ve 26 kişi 51 yaş ve üzeri aralığında yer aldığı ve toplam içindeki paylarına bakıldığında ise %24,4 ü 18-24 yaş aralığında olduğu, %17,9'u 25-30 yaş aralığında bulunan kısmın olduğu, %23,8'i 31-40 yaş aralığında bulunan kısmın oluşturduğu, %18,5'i 41-50 yaş aralığında bulunan kısmın olduğu ve %15,5'i 51 yaş ve üzeri durumda olduklarını belirtmiştir. Bu oranlar analiz edilip incelendiğinde gerçekleştirmiş olduğumuz anketimize en fazla 18-24 yaş grubu aralığında bulunan insanların katıldığı gözlemlenmektedir

Tablo 6 Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Frekanslar (N)	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
18-24 Yaş	41	24,4	24,4
25-30 Yaş	30	17,9	42,3
31-40 Yaş	40	23,8	66,1
41-50 Yaş	31	18,5	84,5
51 Yaş ve üzeri	26	15,5	100
Toplam	168	100	

Tablo 7 incelendiğinde 69 kadın, 99 erkek araştırmaya katılmış olup toplam 168 özel sivil havacılık işletmeleri çalışanlarının yer aldıkları anlaşılmakta ve bu sayılar oranlandıklarında araştırmanın %41,1'ini kadınlar oluştururken erkekler ise %58,9'unu oluşturmaktadır. Oranlara bakıldığında katılım gösteren erkek katılımcıların bayanlardan daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 7 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekanslar (N)	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
Kadın	69	41,1	41,1
Erkek	99	58,9	100
Toplam	168	100	

Tablo 8 incelendiğinde ise ankete katılan kişilerin eğitim durumlarına ilişkin veriler mevcuttur. 63 kişinin Lise/Meslek Lisesi mezunu olduğu, 41 kişinin Önlisans-Meslek Yüksek Okulu mezunu olduğu, 64 kişinin ise Lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Yüksek lisans ve üzeri eğitim durumu olan bir deneğe rastlanmamıştır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre toplam içerisindeki paylarına bakıldığında %37,5'ini Lise-Mesleki Lise mezunları, %24,4'ünü Önlisans- Meslek Yüksekokulu mezunları ve % 38,1 olan kısımda Lisans mezunlarının oluşturduğunu görmekteyiz. Eğitim durumlarına anketteki bireyler incelendiğinde ankete en çok katılım Lisans mezunlarından gelmiştir.

Tablo 8 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekanslar (N)	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
Lise/ Meslek Lisesi	63	37,5	37,5
Ön Lisans/MeslekY.O	41	24,4	61,9
Lisans	64	38,1	100
Toplam	168	100	

Tablo 9 de ankete katılan bireylere ilişkin olarak elde edilen verilere bakıldığında araştırma içerisinde katılımcıların medeni durumları ve toplam içindeki payları yer almaktadır. Tablo 8 incelendiğinde 37 kişinin evli olarak durum belirttiği, 131 kişinin bekar olarak durum belirtmiş olduğu anlaşılmaktadır. Toplam içindeki paylarına bakıldığında ise %78 'inin bekar, %22'i evli olduğu ve bekar katılımcıların sayısının evli katılımcılara oranla daha fazla olarak ankete katılım sağladığı görülmektedir.

Tablo 9 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekanslar (N)	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
Bekar	131	78	78
Evli	37	33	100
Toplam	168	100	

Tablo 10 incelendiğinde kurum unvanına göre katılım sağlayan kişilerin 55 kişi mavi yaka işçi ve 113 kişi beyaz yaka memur olduğunu görmekteyiz. Toplam içerisindeki paylarına bakıldığında ise katılımcıların %32,7 lik kısmını mavi yaka işçiler ve %67,3 lük kısmını ise beyaz yaka memur olarak görevlilerdir. Beyaz yaka memur grubunda görevli olan personeller mavi yaka işçi personellerine oranla daha çok katılım göstermiştir.

Tablo 10 Katılımcıların Kurumdaki Genel Unvanlarına Göre Dağılımı

Kurum Unvanı	Frekanslar (N)	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
Mavi Yaka İşçi	55	32,7	32,7
Beyaz Yaka Memur	113	67,3	100
Toplam	168	100	

Tablo 11’ da katılımcılara varsa çocuk sayıları sorulmuş ve çocuk sayısına verilen yanıtlar incelendiğinde 1 tane çocuğu olan 9 kişi, 2 tane çocuğu olan 7 kişi, 3 tane çocuğu olan 2 kişi ve çocuğu olmayan 150 kişi olarak belirlenmiştir. Toplam içerisindeki paylarına bakıldığında 1 tane çocuğu olan %5,4; 2 tane çocuğu olan % 4,2; 3 tane çocuğu olan % 1,2 ve çocuğu olmayan %89,3 lük kısmı oluşturmaktadır. En yoğun katılım sağlayan ve en çok yüzdeye sahip olan katılımcılarda %89,3 ile çocuğu olmayan katılımcılardır

Tablo 11 Katılımcıların Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı

Çocuk Sayısı	Frekanslar (N)	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	9	5,4	5,4
2	7	4,2	9,5
3	2	1,2	10,7
0	150	89,3	100
Toplam	168	100	

Tablo 12 incelendiğinde aylık ortalama geliri 1501-2000 TL arası olan kişi sayısı 44 ve toplam içerisindeki paylarına bakıldığında %26,2'lik bölüme denk gelmekte, 2001-3000TL arası gelir durumuna sahip 110 kişi ve yüzdeler olarak %65,5' ini oluşturmaktadır ve 3001TL ve üzeri gelire sahip olan 14 kişi %8,3 lük kısma denk gelmektedir. Ankete katılanlar arasında gelir durumuna bakıldığında katılımcılar arasında %65,5 gibi bir oranla 2001-3000TL gelir aralığındaki katılımcı sayısı çoğunluktadır.

Tablo 12 Katılımcıların Aylık Ortalama Gelirlerine Göre Dağılımı

Aylık Ortalama Gelir	Frekanslar (N)	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1500TL'den az	0	0	0
1501-2000 TL arası	44	26,2	26,2
2001-3000 TL arası	110	65,5	91,7
3001TL ve üzeri	14	8,3	100
Toplam	168	100	

Tablo 13 incelendiğinde katılımcıların kurumda çalışma süreleri verilmiş olup 97 kişinin 1 yıldan az süre, 49 kişinin 1-5 yıl arasında, 18 kişinin 6-10 yıl arasında, 3 kişinin 11-15 yıl arasında ve 1 kişinin de 16 yıl ve üzeri çalıştığını ve toplam içerisindeki payları incelendiğinde 1 yıldan az çalışan kişilerin yüzde 57,7 lik kısmı, 1-5 yıl arası çalışan kişilerin %29,2 lik kısmı, 6-10 yıl arası çalışan kişilerin %10,7 lik kısmı, 11-15 yıl arası çalışan kişilerin %1,8 lik bölümü ve 16 yıl ve üzeri çalışan kişilerin % 0,6 lik bölümü oluşturduklarını görmekteyiz. Ankete katılan personellerin diğerlerine göre daha çok olan bölümünü %57,7 ile 1 yıldan az çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 13 Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Kurumdaki Çalışma Süresi	Frekanslar (N)	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	97	57,7	57,7
1-5 yıl	49	29,2	86,9
6-10 yıl	18	10,7	97,6
11-15 yıl	3	1,8	99,4
16 yıl ve üzeri	1	0,6	100
Toplam	168	100	

4.1.7 Mobbingin Beş Boyutuna Göre Yapılan Tanımlayıcı Analizler

Araştırmanın bu kısmında mobbingin beş kaynağı olan “İletişim ve kişinin kendini ifade etmesine engel kaynaklı mobbing”, “Sosyal ilişkilere yönelik saldırı kaynaklı mobbing”, “İtibar ve sosyal konuma saldırı kaynaklı mobbing”, “Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı kaynaklı mobbing” ve “Kişinin sağlığını etkileyecek saldırı kaynaklı mobbing” altında yer alan yargılardan katılımcılar tarafından ortalama olarak en yüksek ortalamaya sahip ve olumlu olarak algılanan sorular yer almaktadır. Bu kapsamda en sık görülen 5 mobbing davranışı aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

4.2.2.1 İletişim ve Kişinin Kendini İfade Etmesine Engel Kaynaklı Mobbing

İletişim kaynaklı olarak yapılan mobbing davranışları soruları kapsamında katılımcılar tarafından en olumlu olarak görülen ve en çok doğru olarak algılanan sorunun verilen cevaplara göre “Yaptığım iş haksız yere eleştirilmektedir” olmuştur. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara göre ölçek ortalaması alındığında bu soru için elde edilen frekans değer 3,5714 olarak bulunmuştur. Bu değer bize bu soruya katılımcılar tarafından verilen yanıt aralığının genel olarak Bazen ve çoğu zaman arasında olduğunu göstermektedir. Ölçeğin tüm sorulara verilen yanıtların ortalaması alındığında ise kişinin iletişimini ve kendini ifade etmesini engelleyecek şekilde yapılan davranışların katılımcıların verdiği genel cevaplar doğrultusunda 2,91 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre ortalama olarak Nadiren ve Bazen şıklarının yoğunlukta olduğunu görmekteyiz. Bazen şikkına daha yakın olduğunu görmekteyiz. İletişim kaynaklı mobbingin orta seviyeye yakın olacak şekilde katılımcıları etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıdaki tablo incelendiğinde kişinin iletişimini ve kendini ifade etmesini engelleyecek şekilde yapılan davranışlar frekans analiziyle ve ölçek ortalamasıyla ölçülmüştür ve bu sonuçları doğrulamaktadır.

Tablo 14 İletişim ve Kendini İfade Etmeyi Kısıtlayıcı Analiz Verileri

	N	Ortalama
Sözüm sürekli olarak kesilmektedir.	168	2,69
Kendimi rahatça ifade etmem üstlerim tarafından engellenmektedir.	168	3,13
Çalışma arkadaşlarım kendimi rahatça ifade etmemi engellemektedir.	168	2,75
Toplum önünde yüksek sesle azarlanmaktayım.	168	2,44
Yaptığım iş haksız yere eleştirilmektedir.	168	3,57

4.2.2.2 Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırı Kaynaklı Mobbing

Sosyal ilişkilere yönelik saldırı kaynaklı şekilde gerçekleşen mobbing davranışları soruları doğrultusunda katılımcılar tarafından en olumlu olarak karşılaşılan ve en net ve doğru şekilde kabul edilen sorunun verilen cevaplara göre "İnsanların arkamdan kötü konuştuğunu düşündüğüm oldu." sorusudur. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre ölçek ortalaması alındığında bu soru için elde edilen frekans değer 2,9167 olarak bulunmuştur. Bu değer bize bu soruya katılımcılar tarafından verilen yanıt aralığının nadiren ve bazen arasında genelleme yapılabileceğini ve bazen seçeneğine daha yakın cevaplar verildiğini göstermektedir. Ölçeğin tüm sorulara verilen yanıtların aritmetik ortalaması alındığında ise sosyal ilişkilere yönelik saldırı kaynaklı yapılan davranışların katılımcıların verdiği genel cevaplar doğrultusunda ölçek ortalaması 2,5059 olarak bulunmuştur. Katılımcılar sosyal ilişkilere yönelik mobbing sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda nadiren ve bazen olarak maruz kaldıklarını düşünmektedir. Bazen şikkına daha yakın olduğunu görmekteyiz. Sosyal ilişkilere yönelik mobbingin orta seviyeye yakın olacak şekilde katılımcıları etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıdaki tablo incelendiğinde kişinin iletişimini sosyal ilişkilere yönelik yapılan davranışlar frekans analiziyle ve ölçek ortalamasıyla ölçülmüştür ve bu sonuçları doğrulamaktadır.

Tablo15 Sosyal İlişkileri Engelleme Kaynaklı Olarak Yapılan Mobbing Verileri

	N	Ortalama
Çevremdeki insanlar benimle konuşmaz.	168	2,43
Yönetim kademesinden biriyle konuşma isteğim engellendi.	168	2,36
Diğer çalışanların benimle konuşmaları yasaklandı.	168	2,43
İnsanların arkamdan kötü konuştuğunu düşündüğüm oldu.	168	2,91
İş arkadaşlarım ben yokmuşum gibi davrandı.	168	2,38

4.2.2.3 İtibara ve Sosyal Konuma Saldırı Kaynaklı Mobbing

İtibara ve sosyal konuma saldırı kaynaklı olarak gerçekleşen mobbing davranışları soruları doğrultusunda katılımcılar tarafından en olumlu olarak karşılaşılan ve en anlaşılır ve doğru şekilde kabul edilen sorunun verilen cevaplara göre " Hakkımda asılsız söylentiler ortaya atıldı " sorusudur. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre ölçek ortalaması alındığında bu soru için elde edilen frekans değer 2,7143 olarak bulunmuştur. Bu değer bize bu soruya katılımcılar tarafından verilen yanıt aralığının nadiren ve bazen arasında genelleme yapılabileceğini ve bazen seçeneğine daha yakın cevaplar verildiğini göstermektedir. Ölçeğin tüm sorulara verilen yanıtların aritmetik ortalaması alındığında ise itibara ve sosyal konuma yönelik saldırı kaynaklı yapılan davranışların katılımcıların verdiği genel cevaplar doğrultusunda ölçek ortalaması 1,9851 olarak bulunmuştur. Katılımcılar itibara ve sosyal konuma saldırıya yönelik mobbing sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda hiçbir zaman ve nadiren olarak maruz kaldıklarını düşünmektedir. Nadiren şikkına çok yakın olduğunu görmekteyiz. İtibara ve sosyal konuma saldırıya yönelik mobbingin düşük seviyeye yakın olacak şekilde düşük ve orta düzey arasında katılımcıları etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıdaki tablo incelendiğinde kişinin iletişimini sosyal ilişkilere yönelik yapılan davranışlar frekans analiziyle ve ölçek ortalamasıyla ölçülmüştür ve bu sonuçları doğrulamaktadır.

Tablo16 İtibara ve Sosyal Konuma Saldırı Olarak Yapılan Mobbing Verileri

	N	Ortalama
Kötü söz ve küfre maruz kaldım.	168	1,45
Hakkımda asılsız söylentiler ortaya atıldı.	168	2,71
Siyasi inançlarımdan dolayı baskı ve zorlama gördüm.	168	1,07
Utanç verici işler yapmaya zorlandım.	168	2,02
Küçük düşürücü isimlerle çağrıldım.	168	2,11
Gülünç durumlara düşürüldüm.	168	2,28
Tarafıma sanki akıl hastasıymış gibi davranıldığını düşünüyorum.	168	1,96
Gülünç duruma düşürülmek amacıyla davranışlarım taklit edildi.	168	2,23

4.2.2.4 Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı Kaynaklı Mobbing

Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı kaynaklı olarak gerçekleşen mobbing davranışları soruları doğrultusunda katılımcılar tarafından en olumlu olarak karşılaşılan ve en anlaşılır ve doğru şekilde kabul edilen sorunun verilen cevaplara göre " Gereksiz yere fazla mesaiye kaldım " sorusudur. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre ölçek ortalaması alındığında bu soru için elde edilen frekans değer 3,6845 olarak bulunmuştur. Bu değer bütün ölçekler arasında bir soruya en fazla frekans sağlayan değerdir. Bu değer bize bu soruya katılımcılar tarafından verilen yanıt aralığının bazen ve çoğu zaman arasında genelleme yapılabileceğini ve çoğu zaman seçeneğine daha yakın cevaplar verildiğini göstermektedir. Ölçeğin tüm sorulara verilen yanıtların aritmetik ortalaması alındığında ise yaşam kalitesi ve mesleki duruma yönelik saldırı kaynaklı yapılan davranışların katılımcıların verdiği genel cevaplar doğrultusunda ölçek ortalaması 2,8743 olarak bulunmuştur. Katılımcılar yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırıya yönelik mobbing sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda bazen ve çoğu zaman olarak maruz kaldıklarını düşünmektedir. Ölçeğe ilişkin ortalamalar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 17 Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Yönelik Saldırı Kaynaklı Mobbing

	N	Ortalama
İstenmeyen zor işler tarafıma verildi.	168	2,67
Çabalarımın karşılığını alamadığım zamanlar oldu.	168	2,95
İşlerimle ilgili kararlarım gereken önem verilmedi.	168	3,23
Verilen işler yapılmadığım bahane edilerek başkasına verildi.	168	3,32
Anlamsız görevler verildi.	168	3,24
Sahip olduğum yeteneklerden daha az yetenek gerektiren işler aldım.	168	3,26
Görev yerim değiştirildi.	168	1,46
Gereksiz yere fazla mesaiye kaldım.	168	3,68
Disiplin cezası aldım	168	1,35
Yaptığım hatalar gerekçe gösterilerek maddi cezalar aldım.	168	3,54

Mobbingin 5 alt ölçeği arasında en yüksek ortalama değere sahip ölçek mesleki duruma ve kişinin yaşam kalitesine yönelik saldırılar olarak belirlenmiştir. Ölçek ortalaması verilen cevaplara göre çoğu zamana oldukça yakın şekilde ve bazen arasında ve orta derecenin üstünde yüksek dereceye yakın seviyede bu davranışlardan dolayı mobbinge maruz kalındığını düşündüklerini ispatlamaktadır.

4.2.2.5 Kişinin Sağlığını Etkileyecek Saldırı Kaynaklı Mobbing

Kişinin sağlığını etkileyecek saldırı kaynaklı olarak gerçekleşen mobbing davranışları soruları doğrultusunda katılımcılar tarafından en olumlu olarak karşılaşılan ve en anlaşılır ve doğru şekilde kabul edilen sorunun verilen cevaplara göre " Şahsıma sözle ya da davranışla cinsel imalarda bulunuldu " sorusudur. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre ölçek ortalaması alındığında bu soru için elde edilen frekans değer 1,9345 olarak bulunmuştur. Bu değer bize bu soruya katılımcılar tarafından verilen yanıt aralığının nadiren ve hiçbir zaman arasında genelleme yapılabileceğini ve nadiren seçeneğine çok yakın cevaplar verildiğini göstermektedir. Ölçeğin tüm sorulara verilen yanıtların aritmetik ortalaması alındığında ise kişilerin sağlığını etkileyecek saldırı kaynaklı yapılan davranışların katılımcıların verdiği genel cevaplar doğrultusunda ölçek ortalaması 1,3035 olarak bulunmuştur. Katılımcılar kişinin sağlığını etkileyecek saldırıya yönelik mobbing sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda hiçbir zaman ve nadiren olarak maruz kaldıklarını düşünmektedir. Hiçbir zaman şikkına çok yakın olduğunu görmekteyiz. Kişinin sağlığına yönelik olarak mobbingin en düşük seviyeye yakın olacak şekilde düşük ve en düşük düzey arasında katılımcıları etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Tüm alt ölçekler arasında kullanıcılar en az olarak sağlığa yönelik saldırıda bulunulduğunu belirtmişlerdir. Aşağıdaki tablo incelendiğinde kişinin sağlığını etkilemeye yönelik yapılan davranışlar frekans analiziyle ölçülmüştür ve bu sonuçları doğrulamaktadır.

Tablo 18 Kişinin Sağlığına Yönelik Saldırı Olarak Yapılan Mobbing Verileri

	N	Ortalama
Doğrudan cinsel tacize uğradım.	168	1,02
Fiziksel şiddete maruz kaldım.	168	1,16
Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulandı.	168	1,2
Fiziksel şiddet tehditleri aldım.	168	1,27
Fiziksel olarak daha ağır olan işleri yapmaya zorlandım.	168	1,22
Şahsıma sözle ya da davranışla cinsel imalarda bulunuldu.	168	1,93

4.2.3 Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Ankete katılanların verdikleri cevaplara göre anketin geçerliliğini test etmek amacıyla hatalı veri bulmak için çarpazlama yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anket içerisinde yer alan sorular içerisinde Eğitim durumu ve Gelir seviyesi arasında doğru bir orantı izlenmiştir. Anket 170 kişi üzerinden gerçekleştirilmesine rağmen 2 deneğin katılmış olduğu anket geçersiz sayılmıştır. Anketi geçersiz sayılan ilk denek 147.ci anketi dolduran ve Eğitim durumunu Lise olarak işaretlenmiş ve kazandığı ücreti de 3.001TL ve üzeri olarak işaretlemiştir. Gelirini en yüksek düzey işaretlemesine rağmen eğitim durumu ile almış olduğu maaş çelişmektedir. Aynı zamanda sektörde 1 yıldan kısa sürede çalışıyor olması da anketi hatalı bir şekilde doldurduğunu ispatlamaktadır. Anketi hatalı dolduran diğer denek ise 41 numaralı denektir. Gelir seviyesini 1500 TL altı olarak işaretlemiştir. Hiçbir personel asgari ücretin altında maaş almadığı için kendisinin anketide hatalı olarak işaretlenerek çıkarılmıştır. Anket toplamında 170 kişiyle başlanmış fakat 2 anketin geçersiz sayılması ile birlikte 168 kişi ile gerçekleşmiştir. Aşağıdaki tabloda Eğitim Durumu ve Öğrenim Durumu arasında elde edilen doğru verilerin mevcut hali görülmektedir.

Tablo 19 Katılımcıların Hatalı Veri Bulma Kapsamında Oluşturulan Eğitim Durumu Aylık Ortalama Gelir İlişkisi

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Eğitim Durumunuz? * Aylık Ortalama Geliriniz?	168	100,0%	0	0,0%	168	100,0%

Eğitim Durumunuz? * Aylık Ortalama Geliriniz? Crosstabulation

Count

		Aylık Ortalama Geliriniz?			Total
		1501-2000 TL arası	2001-3000 TL arası	3001 TL ve üzeri	
Eğitim Durumunuz?	Lise-Meslek Lisesi	31	32	0	63
	Ön Lisans-Meslek Yüksekokulu	6	33	2	41
	Lisans	7	45	12	64
Total		44	110	14	168

Yukarıdaki tablo incelendiğinde Lise-Meslek Lisesi mezunu bir katılımcı en çok "2001-3000TL" arası gelire sahiptir. Diğer eğitim durumu seviyelerinde de 1.500 TL ve altında işaretleyen herhangi bir katılımcı olmadığı için geçerlilik kapsamında bu faktörlerden doğru bir şekilde yararlanılmış ve doğru verilere ulaşılmıştır.

Mobbing ve nedenleri arasındaki tutarlılığı ölçmek için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları öncelikle sorular kapsamında bütünü ile birlikte incelenmiştir. Daha sonra ise her bir neden kaynağına göre hesaplanarak incelenmiştir.

Elde edilen sonuçlar kapsamında aşağıda belirtilen 2 sorunun net olarak anlaşamadığı ve spesifik noktadaki sorular olduğu için araştırmaya katılanların verdikleri cevapların uygun olmaması elde edilen veriler ile anlaşılmıştır. Bu kapsamda mobbing boyutlarından iletişimi engellemeye yönelik yapılan mobbing davranışlarını ölçmek amacıyla belirlenmiş bir madde olan " Yazılı veya sözlü tehditler almaktayım." Seçeneği ile beraber ölçüldüğünde güvenilirlik oranı %67,3 sonucunu verirken bu madde anketten çıkarılmış ve mobbingin iletişim boyutunun güvenilirlik sonucu %73 olarak artırılmıştır. Bir diğer soru incelendiğinde mobbingin itibarı zedelemeye yönelik boyutları arasında yer alan bir madde olan "Dini inançlarımdan dolayı zarar gördüm" sorusu da değerinin çok düşük çıkması ve ankete katılanların verdiği cevaplarla bu seçeneği neredeyse yok saymaları ile birlikte çıkarılmıştır. Bu maddeler içerisinde bulunduğu güvenilirlik oranı %81,3

iken çıkarılmasıyla birlikte %82.7 olarak arttırılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini arttırmak için bu 2 soru çıkarılmıştır. Anketin tüm soruları ile değerlendirildiğinde güvenilirlik oranı arttırılarak %90.7 olarak mevcut duruma ulaşılmıştır. Araştırma verileri bu kapsamda toplamda 34 soru üzerinden değerlendirilecektir. Aşağıdaki tabloda Mobbing Ölçeğinin Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları mevcuttur.

Tablo 20 Mobbing Ölçeğinin Boyutlarına ait Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Madde Sayısı	Güvenirlik Katsayısı
Kendini Gösterme ve İletişimi Engelleme	5	0,73
Sosyal İlişkilere Saldırı	5	0,82
İtibara ve Sosyal Konuma Saldırı	8	0,82
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	10	0,77
Kişinin Sağlığına Saldırı	6	0,6

Tablo 20 incelendiğinde Mobbing Ölçeğinin; Kendini gösterme ve iletişimini engelleme, Sosyal ilişkilere saldırı, İtibara ve sosyal konuma saldırı, Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı ve Kişinin sağlığına saldırı boyutlarına ait Cronbach Alfa katsayıları sırası ile 0,73; 0,82; 0,82; 0,77; 0,60; olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,00-0,39 arasında ise güvenilir değil, 0,40-0,59 arasında ise düşük derecede güvenilir, 0,60-0,89 arasında ise oldukça güvenilir ve 0,90-1,00 arasında yüksek derece güvenilir olduğu söylenebilir (Tavşancıl, 2002:29). Verilere bakıldığında Mobbing Ölçeğinin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu göstermiştir.

4.2.4 Karşılaştırma Analizleri

Karşılaştırmalı analiz kapsamında ilk olarak İndependient T testi ile ölçek ortalamasının iki cevabı bulunan değişkenler arasında araştırmanın hipotezi kapsamında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla analiz yapılmıştır

4.2.3.1 Cinsiyete Göre Karşılaştırma Analizleri

Bu kapsamda ölçek ortalamaları kullanılarak İndependient T testi ile araştırmanın hipotezi doğrulanmak istenmiştir. Analiz sonucunda P değeri 0,063 olarak bulunmuştur. Alfa değeri %95 anlamlılık düzeyinde 0,050 dir. P değeri alfa değerinden büyük olduğu için aralarında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler incelendiğinde; **H1**: Katılımcılar arasında mobbinge maruz kalma algısı arasında cinsiyet ile ilişkili olarak anlamlı bir farklılık yoktur. P değeri Alfa değerinden büyük olduğu için H1 hipotezimiz doğrulanmıştır.

Tablo 21 Cinsiyete Göre Karşılaştırma T testi Verileri

Mobbinge Maruz Ka.	Frekanslar	Ortalama	Sig.(2- tailed)
Kadın	69	2,25	0,63
Erkek	99	2,13	

4.2.3.2 Medeni Duruma Göre Karşılaştırma Analizleri

Bu kapsamda ölçek ortalamaları kullanılarak İndependient T testi ile araştırmanın hipotezi doğrulanmak istenmiştir. Analiz sonucunda P değeri 0,168 olarak bulunmuştur. Alfa değeri(0,050) P değerinden küçük olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler incelendiğinde;

H2 Katılımcılar arasında mobbinge maruz kalma algısı ve medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Analiz sonucunda hipotezimiz doğrulanarak sonuca ulaştırılmıştır.Aşağıdaki tabloda Medeni duruma göre bekar ve evli olarak ayrılan iki grubun verilen ortalama cevaplara göre ve alfa değerine ilişkin verileri ile T testi sonucu analiz verileri gösterilmektedir.

Tablo 22 Medeni Duruma Göre Karşılaştırma T Testi Verileri

Mobbinge Maruz Ka.	Frekanslar	Ortalama	Sig.(2- tailed)
Bekar	131	2,208	0,168
Evli	37	2,102	

4.2.3.2 Kurum Unvanına Göre Karşılaştırma Analizleri

Bu kapsamda ölçek ortalamaları kullanılarak İndependient T testi ile araştırmanın hipotezi doğrulanmak istenmiştir. Analiz sonucunda P değeri 0,753 olarak bulunmuş ve P değeri Alfa değerinden büyük olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler incelendiğinde;

H3 Katılımcılar arasında mobbinge maruz kalma algısı arasında kurumda çalışmış olduğu pozisyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Hipotez aşağıdaki tabloda yer alan kurum unvanına göre karşılaştırma analizi T testi verileri sonucunda doğrulanarak başarılı bir şekilde sonuca ulaştırılmıştır.

Tablo 23 Kurum Unvanına Göre Karşılaştırma Analizleri T Testi Verileri

Mobbinge Maruz Ka.	Frekanslar	Ortalama	Sig.(2- tailed)
Mavi Yaka İşçi	55	2,1991	0,753
Beyaz Yaka Memur	113	2,1777	

4.2.3.3 Yaş Göre Karşılaştırma Analizleri

Araştırma kapsamında yaş faktörüne göre anlamlı bir değişiklik olup olmadığını test etmek amacı ile ikiden fazla cevap içeren faktörler için Anova Testi kullanılmıştır. Anova testinden sonra anlamlı bir farklılık bulmak amacıyla Post Hoc testi kullanılmıştır. Yaş için analiz sonucunda ulaşılan veriler en son ölçek ortalaması da göz önünde buluntularak değerlendirilmiştir. Aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo 24 Yaş Faktörüne Göre Karşılaştırma Ölçek Ortalama Analizi Verileri

Yaş	Frekanslar (N)	Ölçek Ortalaması
18-24 yaş	41	2,6128
25-30 yaş	30	2,22
31-40yaş	40	2,1287
41-50 yaş	31	2,0024
51 yaş ve üzeri	26	1,7721
Toplam	168	2,1847

Yaş faktörü kapsamında mobbinge maruz kalma algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan analiz sonucunda P değeri 0,047 olarak hesaplanmıştır. P değeri Alfa değeri olan 0,050 den küçük olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Verilen cevaplara göre ölçek ortalama değerlerine bakıldığında 51 yaş ve üzeri 1,7721, 41-50 yaş arası 2,0024, 31-40 yaş arası 2,1287, 25-30 yaş arası 2,2200 ve 18-24 yaş arası 2,6128 olarak bulunmuştur. Bu değerler dikkate alındığında yaş faktörü arttıkça verilen cevap ortalamalarına bakıldığında mobbinge maruz kalma algısının azaldığı söylenebilir. Yaş aralığı arttıkça mobbinge maruz kalma algısında ters yönlü olarak azalmaktadır. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotez olan;

H4 Yaş aralığı ve mobbinge maruz kalma yaş faktörüne bağlı olarak ters orantılı olarak değişmektedir.

Hipotez yukarıdaki sonuçlar ışığında doğrulanmıştır. Anova testine ilişkin veriler yukarıdaki tabloda detaylı olarak gösterilmiştir.

4.2.3.4 Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma Analizleri

Araştırma kapsamında eğitim durumuna göre anlamlı bir değişiklik olup olmadığını test etmek amacı ile ikiden fazla cevap içeren faktörler içerdiği için Anova Testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda P değeri 0,563 olarak bulunmuş ve Alfa değeri olan 0,050 den büyük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ve varyanslar homojen dağılım göstermiştir.

Analiz de aynı zamanda faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulmak amacıyla Post Hoc testide uygulanmış olup elde edilen tüm değerler Alfa değerinden büyük olduğu için tüm aralıklarında farklı farklı analiz edilmesi sonucunda da herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Araştırma kapsamında sunmuş olduğumuz hipotez olan ,

H5 Mobbinge maruz kalma algısı eğitim durumuna göre ters orantılı olarak anlamlı bir değişkenlik göstermektedir.

Hipotez analiz sonucunda anlamlı bir farklılık bulunamayarak reddedilmek durumundadır.

Analizi ilişkin veriler aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir. İlk tablo ANOVA testine ilişkin verileri ikinci tablo ise ANOVA Testine ilişkin verileri içermektedir.

Tablo 25 Eğitim Durumuna Göre Mobbinge Maruz Kalma ANOVA Analizi Verileri

ANOVA	Kareler Toplamı	Df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arasında	0,197	2	0,098	0,577	0,563
Gruplar İçinde	28,136	165	0,171		
Toplam	28,332	167			

Tablo 26 Eğitim Durumuna Göre Mobbinge Maruz Kalma Ölçek Ortalama Verileri

Eğitim Durumu	Frekanslar (N)	Ölçek Ortalaması
Lise/ Meslek Lisesi	63	2,1766
Önlisans - MYO	41	2,2427
Lisans	64	2,1555
Toplam	168	2,1847

4.2.3.5 Aylık Ortalama Gelire Göre Karşılaştırma Analizleri

Araştırma kapsamında aylık ortalama gelir durumuna göre anlamlı bir değişiklik olup olmadığını test etmek amacı ile ikiden fazla cevap içeren faktörler içerdigi için Anova Testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda P değeri 0,003 olarak bulunmuş ve Alfa değeri olan 0,050 den küçük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve bu ilişki Post Hoc Testi kapsamında incelenmiştir.

Analiz de aynı zamanda gruplar arasındaki anlamlı bir ilişki saptamak amacıyla Post Hoc testide uygulanmıştır. Post Hoc testi sonucu P değeri 0.03 olarak bulunmuştur. P değeri Alfa değerinden küçük olduğu için hangi değerler arasında anlam olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda Turkey Testi incelenerek anlamlı birtakım farklılıklar elde edilmiştir.

Aylık ortalama gelir düzeyleri 3.001TL ve üzeri olan katılımcılar diğerlerine göre daha az mobbinge maruz kaldıklarını düşünmektedir.

Aylık ortalama gelir düzeyleri 1501-2000 TL arasında olan katılımcılar diğerlerine göre daha çok mobbinge maruz kaldıklarını düşünmektedir.

Bu kapsamda analize ilişki elde edilen ortalama veri tabloları ve anova analiz tabloları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 27 Gelir Durumuna Göre Mobbinge Maruz Kalma Ortalamaları Verileri

Gelir Durumu	Frekanslar (N)	Ölçek Ortalaması
1501-2000TL	44	2,2443
2001-3000TL	110	2,2057
3001TL ve üzeri	14	1,8321
Toplam	168	2,1847

Tablo 28 Gelir Durumuna Göre Mobbinge Maruz Kalma Anova Analizi Verileri

ANOVA	Kareler Toplamı	Df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arasında	1,945	2	0,972	6,081	0,003
Gruplar İçinde	26,387	165	0,16		
Toplam	28,332	167			

Elde edilen veriler ışığında hipotemiz olan; **H6** Gelir düzeyi arttıkça mobbing düzeyi azalmaktadır. Hipotezimiz doğrulanmıştır.

4.2.3.6 Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma Analizleri

Araştırma kapsamında kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir değişiklik olup olmadığını test etmek amacı ile ikiden fazla cevap içeren faktörler içerdiği için Anova Testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda P değeri 0,01 olarak bulunmuş ve Alfa değeri olan 0,050 den küçük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Analiz de aynı zamanda gruplar arasındaki anlamlı bir ilişki saptamak amacıyla Post Hoc testide uygulanmıştır. Post Hoc testi sonucu Alfa değeri 0.01 olarak bulunmuştur. Alfa değeri P değerinden küçük olduğu için hangi değerler arasında anlam olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda Turkey Testi incelenerek anlamlı birtakım farklılıklar elde edilmiştir.

Kurumdaki çalışma süresi arttıkça mobbinge maruz kalmanın da azaldığı sonucuna ulaşılmıştır ve bu kapsamda hipotezimiz olan **H7**; kurumda çalışma süresi ile mobbinge maruz kalma düzeyi arasında bir ilişki yoktur hipotezi reddedilmiştir. Aşağıdaki tablolarda ölçek ortalamalarına verilen cevaplar ve Anova Testi verilerine ilişkin bilgiler bulunmaktadır. Tablolar incelendiğinde kurumdaki çalışma süresi ile mobbinge maruz kalma düşüncesi arasında birtakım ilişkiler olduğu görülmektedir. 1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri çalışanlar arasında yaş aralığı arttıkça mobbingin azaldığı tespit edilmiştir.

Tablo 29 Kurumda Çalışma Süresi ile Mobbinge Maruz Kalma Ölçek Ortalama Verileri

Çalışma Süresi	Frekanslar (N)	Ölçek Ortalaması
1 yıldan az	97	2,2443
1-5 yıl	49	2,2057
6-10 yıl	18	1,8321
11-15 yıl	3	2,1847
16 yıl ve üzeri	1	1,7721
Toplam	168	2,1847

Tablo 30 Kurumda Çalışma Süresi ile Mobbinge Maruz Kalma Anova Testi Verileri

ANOVA	Kareler Toplamı	Df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arasında	3,304	4	0,826	5,379	0,001
Gruplar İçinde	25,028	163	0,154		
Toplam	28,332	167			

Araştırma sonucu elde edilen hipotezler ve sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 31 Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

Numara	Hipotezin Adı	Sonuç
Temel	Yer hizmetleri işletmelerinde belirli düzeylerde Mobbing uygulanmaktadır.	Doğrulandı
Hipotez		
H1	Mobbing e maruz kalma algısı ve cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.	Doğrulandı
H2	Mobbinge maruz kalma algısı ve medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.	Doğrulandı
H3	Mobbinge maruz kalma algısı ve kurum unvanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.	Doğrulandı
H4	Yaş aralığı ve mobbinge maruz kalma yaş faktörüne bağlı olarak ters orantılı olarak değişmektedir.	Doğrulandı
H5	Mobbinge maruz kalma algısı eğitim durumuyla ters orantılı olarak anlamlı bir değişkenlik göstermektedir.	Reddedildi
H6	Gelir düzeyi arttika mobbing düzeyi azalmaktadır.	Doğrulandı
H7	Kurumda alışma süresi ile mobbinge maruz kalma düzeyi arasında bir ilişki yoktur	Reddedildi

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçları incelendiğinde temel hipotez olan sivil havacılık kapsamında yer hizmetleri alanında faaliyet gösteren işletme personellerine belirli oranda mobbing uygulanmaktadır hipotezi doğrulanmıştır. Verilen cevaplara bakıldığında, Ölçek ortalamaları ve analiz sonuçları incelendiğinde orta düzeye yakın bir ölçüde ve orta düzey ile düşük düzey arasında mobbing uygulandığı tespit edilmiştir. Verilen cevaplar içerisinde en olumlu algılanan soru " Gereksiz yere fazla mesaiye bırakıldım." Olmuştur. Sivil havacılık alanında yer hizmetlerinde çalışan personeller en çok bu soru üzerinden kendilerine psikolojik taciz yapıldığını belirtmiş ve ölçekler arasında da en olumlu olarak algılanan kaynak da bu soruyu içerisinde barındıran "Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırı" şeklinde ölçülmüştür. Sivil havacılık alanında yer hizmetlerinde çalışma saatleri her işletmede olduğu gibi normal olarak görülebilir fakat uçakların rötar yapması, geç gelmesi ve yaşanan teknik aksaklıklar gibi faktörler sonucunda personellerden mesaiye kalmaları istenmektedir. Aynı zamanda vardiya düzenleri haftalık ya da aylık olarak belirlendikleri için çalışma saatlerinin düzensizliğinin üstüne bir de mesaiye kalmaları olumsuz olarak karşılanmaktadır. Verilen cevaplara göre personeller bunun gereksiz olduğunu ve mesaiye bırakıldıklarını belirtmişlerdir. Hangi iş ya da hangi sektör içerisinde çalışırsak çalışalım her zaman zamanında geldiğimiz işyerimizden zamanında çıkmak isteriz. Neredeyse her personel mesaiye çeşitli sebeplerle kalmak istemez. Mobbingin işletmelere maddi ve manevi çeşitli sonuçları vardır. İşletmeler bu yükten kurtulmak için hangi sektör olursa olsun kendi işletmesine göre çeşitli önlemler almalıdır. Erkenden alınmayan önlemler ileride daha büyük sorunlar teşkil edecektir Yer hizmetleri işletmelerinin bu durumun önüne geçebilmek amacıyla öncelikle personellerin vardiya düzenini onlar için en iyi hale getirmelidir. Mutlaka personellerin işletme içerisinde mesaiye kalmasını engelleyici bir planı olması gereklidir. Planı kapsamında mutlaka belirledikleri sayıda vardiya içerisinde normal şartlardan fazla personel bulundurmalıdır. Vardiyada fazla personel bulunduran yer hizmetleri işletmelerinde böylece personeller mesaiye kalmadıklarından dolayı bu sebepten dolayı da şikayette bulunmayacak ve mutlu bir çalışma ortamı oluşumu sağlanacaktır. Yüksek olmayan orta düzeyinde altında algılanan mobbing düzeyi bu sayede daha da düşecektir.

Araştırmanın diğer sonuçlarına bakıldığında sivil havacılık alanında yer hizmetleri işletmelerinde çalışan personellerin mobbinge maruz kalması ile cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

İşletmede görev yapan personellerin verdikleri cevaplar neticesinde mobbingle yaşın ters orantılı olarak değiştiğini, yaş aralığı arttıkça mobbing düzeyinin düştüğü tespit edilmiştir.

Mobbing ile kurumda çalışma süresi arasında ise kısmi bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki kapsamında 1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri çalışanlar arasında yaş aralığı arttıkça mobbingin azaldığı tespit edilmiştir.

Mobbing ile kişinin elde ettiği aylık ortalama gelir arasındada ters orantı tespit edilerek anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Gelir düzeyi arttıkça birey mobbinge daha az maruz kaldığını düşünmektedir.

Günümüzde her sektörde dikkat çeken bir konu olarak görülen mobbing bazı işletmelerde yöneticiler tarafından yaşanan bir mobbing olgusunun önemli olmayan, değer verilmeyen, zaman ayırmaya dahi değmeyecek bir konu olarak görebilirler. Fakat mobbing bir işletmenin mutlu çalışanlarıyla birlikte başarılı bir yolda ilerleyebilmeleri için, başarılarını koruyabilmek adına tüm planlarını alt üst edebilir. Etkinliklerini zayıflatır, güç kazanmanlarının önünde bir engel olarak görülür ve çözümlenmesi ihtimal dahilinde bile yer almayan onarılamaz sorunlara yol açabilir. Ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir kavramdır. Bedeli o kadar ağırdır ki işletme bunu yok olmakla ödeyebilir. Bu kapsamda sivil havacılık işletmelerinde mobbing olgusunu anlatmak ve farkındalık yaratmak adına işletmeler mobbing seminerleri düzenleyerek bilgilendirilmelerini sağlayabilir. Mobbingin sonuçlarına dikkat çeken sunumlar düzenleyip olması muhtemelen olan fakat hayata geçirilmemiş her türlü mobbing olgusunun önüne geçebilirler.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AYKANAT Zafer, **Stratejik Niyet ve Temel Beceriler Matrisi ile Havayolu İşletmelerinin Karşılaştırılması**, Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara, 2017.
- BİLGİLİ Abbas, **İş Hukukunda Mobbing**, Karahan Yayıncılık, Adana, 2015.
- ÇALIŞMA ve SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI Çalışma Genel Müdürlüğü, **İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi**, Ankara, 2013.
- Davenport Noa Zanolli vd., **Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz**, Çev. Osman Cem Öneroy, Ray Yayıncılık, İstanbul, 2014.
- DENİZ Derya, **Mobbing İşyerinde Yıldırma**, Fam Yayınları, İstanbul, 2012.
- DEVLET HAVA MEYDANLARI İŞLETMESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ APK Daire Başkanlığı, **Havacılık Terimleri Sözlüğü**, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 2011.
- GENÇ Ali, **Yüksek İrtifa**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2016.
- GÜRHAN Nermin, **A'dan Z'ye Mobbing**, Akademisyen Yayıncılık, Ankara, 2013.
- İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İzmit, 2009.
- SARILGAN Ali Emre, **Turizm Ulaştırması**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Eskişehir, 2012.
- SEÇKİN Zeliha, **Örgütlerde Mobbing ve Siber Zorbalık**, Çizgi Yayıncılık, İstanbul, 2017.
- SİVİL HAVACILIK GENEL MUDURLUĞU, **2002'den 2008'e Sivil Havacılık**, T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 2009.
- SİVİL HAVACILIK GENEL MUDURLUĞU, **Gözetim ve Yönetim Hizmeti Kitabı**, T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 2016.
- SİVİL HAVACILIK GENEL MUDURLUĞU, **Yolcu Hizmetleri**, T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara 2013.
- ŞİMŞEK Hasan ve Ali Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2016.
- TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, **'Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz'**, TBMM Araştırma Merkezi Yayınları, Ankara, 2016.
- TINAZ Pınar, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011.

MAKALELER

ÇİFTÇİ Ebru vd., "Çalışanlarda Psikolojik Yıldırma ve Endişe Düzeyi", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2013, Cilt, 15, Sayı: 2, S. 63-81.

ÇİVİLİDAĞ Aydın, " Farklı Örgütsel Yapılarda İşyerinde Psikolojik Tacizin Yaygınlığı, Önlenmesi ve Cinsiyet Değişkeni Üzerine Nitel Bir Analiz", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2015, Sayı: 46, S.118-147.

ESKİ Sulhi ve Hasan Selamet Tasus, "Havaalanlarında Sunulan Yer Hizmetlerinin Avrupa Ekonomisine Etkisi: Türkiye, Almanya ve İngiltere Uygulamaları", **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, Cilt: 20, Sayı: 1, S. 57-83.

FERHAN Kuyucak Şengür, "Havaalanı İşletmeciliğinde Yeni Eğilimler: Türkiye Üzerinde Bir Değerlendirme", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2017, Cilt: 13, Sayı: 4, S. 751-766.

GÜLTEKİN Nihat, Zahide Deniz, " İşyerinde Mobbing: Çalışanlar Üzerine Yapılan Bir Araştırma, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, 2016, Cilt: 1, Sayı: 1, S. 1-11.

KILIÇ Taşkın vd., "Sağlık Çalışanlarında Mobbing ve İlişkili Faktörler", **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, 2016, Cilt, 3, Sayı: 2, S. 65-72.

MERCANLIOĞLU Çiğdem, "Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye'de Hukuksal Gelişimi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2010, Cilt:2, Sayı:2, S. 37-46.

MİMAROĞLU Hande ve Hüseyin Özgen, "Örgütlerde Güncel Bir Sorun: "Mobbing" , **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2008, Cilt: 8, Sayı:5, S. 202-206.

MİZRAHİ Rozi, "Çalışma Hayatında Mobbinge Mücadele Yöntemleri", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 2013, Cilt:5, Sayı:2, S. 443-452.

OFLUOĞLU Gökhan, Banu Özbucak Albar, "Çalışma Hayatında Mobbing ve Tükenmişlik İlişkisi", **Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, 2017, Sayı: 16, S. 539-550.

TAŞKIN Ahmet, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Legal Progress Dergisi**, 2015, Cilt:1, Sayı:2, S. 133-176.

TİYEK Ramazan, "Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma", **Çalışma İlişkileri Dergisi**, 2011, Cilt:2, Sayı:1, S. 113-142.

VARDARLIER Pelin, Sinem Canol, " İnsan Kaynakları Departmanının İşyerinde Mobbingi Azaltmaya ve Engellemeye Yönelik Uyguladığı Stratejiler: Çalışanlar Üzerine Yapılan Bir Araştırma", **PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2017, Cilt:3, Sayı:3, S. 1-16.

YEŞİLTAŞ Mehmet, Burak Murat Demirçivi, " İş Görenlerin Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Durumları Üzerine Bir Araştırma: Antalya Örneği", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2010, Sayı: 2, S. 199-217.

YILMAZ Hasan, Abubekir Kaymaz, " Kurumsal Bir Risk Unsuru Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)", *Denetim Dergisi*, 2014, Sayı: 14, S. 73-80.

TEZLER

AFACAN Yasin, Havacılık Sektöründe Çalışanların Mobbinge Maruz Kalma ve Stres Durumlarının Değerlendirilmesi, Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

AVŞAR Tolga, Sivil Havacılık Sektöründe Yap-İşlet-Devret Modeli Uygulamalarının Mali Açından İncelenmesi ve Değerlendirilmesi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

CİHANGİR Bilgehan, Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Üzerinden Bir Değerlendirme, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2015. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

DİKYOL Sema, Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Michael Porter' ın Rekabet Stratejisi Faktörlerinin Analizi: Atlasjet ve Pegasus Havayolları Kıyaslaması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

EĞER Kübra, İş Hayatında Uygulanan Mobbingin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Türk Bilişim Sektöründe Bir Uygulama Çalışması Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

EMÜL Mehmet, İşyeri Kabuslarından Biri Olarak Mobbing ve Mücadele Yöntemleri, Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

ERDEM Mustafa, Sivil Havacılık Sektöründe Gelir Yönetimi: Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Uygulaması İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

FETTAHLIOĞLU Ömer Okan, Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2008. **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

GÖNLÜAÇIK Necmi, İş yerinde psikolojik yıldırma yordayıcı değişkenler: psikolojik dayanıklılığın etkisi (Ankara ilinde hemşireler üzerine bir araştırma), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

GÜLDERE Pınar, Kamu üniversitelerinde mobbing, çalışanlar ve örgüte olan etkileri: Kamu üniversiteleri üzerine incelemeler Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KARAAĞAOĞLU Nuran, Sivil Havacılık Alanındaki Sektör Beklentileri ve İstihdam Taleplerinin Akademik Programların Oluşturulmasında Etkisi: YÖK-SHGM Sivil Havacılık Eğitim Komisyonu Çalışmaları, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KORKMAZ Mustafa Fırat, Küreselleşmenin Türkiye'de Hava Taşımacılığı ve Sivil Havacılığı Üzerine Etkileri, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

MAJİDLİ Famil, Mobbing Mücadelede Farklılıkların Yönetiminin Önemi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2017. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

OTAMIŞ İsmail Volkan, Türkiye’de Hava Ulaştırma Sektörünün Yapısal İncelenmesi ve Rekabet Analizi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2013. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

ÖZALP Fikret, Çalışma Yaşamında Mobbing ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama, Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

SUNAR Nuri Osman, Avrupa Birliği’ne Katılım Sürecinde Havayolu ve Havacılık İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesine Yönelik Standartların Analizi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2008. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

İNTERNET KAYNAKLARI

“Askon’ dan Filistin” e Ziyaret”, Milliyet, <http://www.milliyet.com.tr/askon-dan-filistin-e-ziyaret-ankara-yerelhaber-2632759/> (Erişim tarihi 05.03.2018)

Çelebi Hava Servisi, Havayolu Temsilciliği ve Süpervizyon, <http://www.celebihandling.com.tr/tr/content/havayolu-temsilciligi-ve-supervizyon> (Erişim tarihi: 03.04.2018)

Çelebi Hava Servisi, Projeler, <http://www.celebisocialresponsibility.com/tr/projeler6.php> (Erişim tarihi:05.03.2018)

Demiryolları,Limanlar,Havaalanları İnşaat Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası,” Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü Görev ve Yetkileri”, http://www.dlh.gov.tr/BLSM_WIYS/DLH/tr/HTML/new_html/20100716_100529_10288_1_64.php (Erişim tarihi: 26.04.2018).

Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği Resmi İnternet Sayfası, “ Hakkımızda”, <http://www.dhmi.gov.tr/DHMIPage.aspx?PageID=1#.Wqv30Y9OJM>s (Erişim tarihi:01.03.2018)

Deniz Türsen, “Bu Oyunda Mobbing Var”, Milliyet, <http://www.hurriyet.com.tr/bu-oyunda-mobbing-var-40072793> (Erişim tarihi:10.03.2018)

“Gençlerden Geleceğine Sahip Çık Projesi”, Hürriyet, <http://www.hurriyet.com.tr/genclerden-gelecegine-sahip-cik-projesi-40617988> (Erişim tarihi:01.03.2018)

Havacılık ve Uzay Teknolojileri Resmi İnternet Sayfası, “Faaliyet”, <http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/a5ec26a31a72281.pdf> (Erişim tarihi:10.05.2018)

Havaş İnternet Sayfası, Basın Odası, http://www.havas.net/tr/BasinOdasi/HaberlerveDuyurular_/Pages/HavasinDestekVerdigiAirBalticDunyaninEnDakikHavayoluOldu.aspx (Erişim tarihi: 20.04.2018)

Havaş İnternet Sayfası, Duyurular, <http://www.havas.net/tr/BasinOdasi/Pages/HaberlerveDuyurular.aspx> (Erişim tarihi: 27.04.2018)

Havaş İnternet Sayfası, <http://www.havas.net/tr/Pages/default.aspx> (Erişim tarihi: 03.05.2018)

"Kişisel Gelişim Eğitimi", Hürriyet, <http://www.hurriyet.com.tr/gtbden-kisisel-gelisim-egitimi-40266192> (Erişim tarihi:12.03.2018)

Mi Piace Lavorare, <https://www.imdb.com/title/tt0373930/> (Erişim tarihi: 30.04.2018)

Mobbing, <http://www.abc.es/play/pelicula/mobbing-18467/> (Erişim tarihi:08.03.2018)

Mobbing, <http://www.spiegel.de/kultur/tv/psychodrama-mobbing-mit-tobias-moretti-und-susanne-wolff-a-877590.html> (Erişim tarihi:10.03.2018)

"Mobbing Artık Parayla Amirim", Milliyet, <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/mobbing-artik-parayla-amirim-40535503> (Erişim tarihi:03.03.2018)

"Mobbing Semineri", Hürriyet, <http://www.hurriyet.com.tr/mobbing-semineri-40086761> (Erişim tarihi:01.03.2018)

NERGİZ Abdullah, Havaalanı ile Havalimanı Arasındaki Fark Nedir? <https://www.havayolu101.com/2011/12/06/havalimani-ile-havaalani-arasindaki-fark-nedir/> (Erişim tarihi:09.03.2018)

Pegasus Havayolları, Diğer Bilgiler, <https://www.flypgs.com/faydali-bilgiler/diger-bilgiler/sikca-sorulan-sorular/check-in#-0> (Erişim tarihi 27.04.2018)

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası," Havaalanları, Cilt 1 Havaalanı Tasarımı ve İşletimi", <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal-yayinlar/224-annex-14-havaalanlari-cilt-1-havaalani-tasarimi-ve-isletimi> (Erişim tarihi: 23.04.2018)

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası," Havaalanı Sertifikasyonu", <http://web.shgm.gov.tr/tr/havaalanlari/2079-havaalani-sertifikasyonu> (Erişim tarihi:21.03.2018)

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası ,Kurumsal, <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce> (Erişim tarihi:01.03.2018).

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası," Ramp Hizmetleri", <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/RAMPBaski.pdf> (Erişim tarihi: 27.04.2018)

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sitesi, "Uçuş Harekat Uzmanı", <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/2133-ucus-harekat-uzmani-dispecer> (Erişim tarihi: 27.04.2018)

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası,"Yer Hizmeti Kuruluşları", http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havacilik_isletmeleri/yer_hiz_kuruluslari.pdf (Erişim tarihi: 27.04.2018)

Şeytan Prada Giyer, Hürriyet, <http://www.hurriyet.com.tr/dunya/seytan-prada-giyer-mi-4684209> (Erişim tarihi: 28.03.2018)

TGS İnternet Sayfası, <http://www.tgs.aero/> (Erişim tarihi:15.03.2018)

Türk Hava Yolları İnternet Sayfası, Tarihçe, <https://www.turkishairlines.com/tr-at/kariyer/tarihcemiz/> (Erişim tarihi:02.03.2018).

UTİKAD Resmi İnternet Sitesi, "Havaalanlarında Bütün İşlemler 60 Dakikayı Geçmeyecek", <http://utikad.org.tr/haberler/?id=11441> (Erişim tarihi: 30.04.2018)

"Üniversitelilerle Mobbing Semineri", Hürriyet, <http://www.hurriyet.com.tr/universitelilere-mobbing-semineri-37277252> (Erişim tarihi:09.03.2018)

YerHizmetleri,https://auzefalmsstorage.blob.core.windows.net/auzefcontent/ders1/yer_hizmetleri/6/index.html#konu-2 (Erişim tarihi: 27.04.2018)

DİĞER KAYNAKLAR

7036 Sayılı İş Mahkemeleri Kanunu, 2017.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Haber Bülteni, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları, Ankara, 2015.

İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi. (2011), T.C. Resmi Gazete, 28879, 19 Mart 2011.

Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği(SHY-22), 2016.

Hava Ulaşımını Kolaylaştırma Yönetmeliği (2013), T.C. Resmi Gazete, 28734, 13 Ağustos 2013.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 2005.

Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, Ankara, 2011.

EK-A Araştırmada Kullanılan Soru Formu



Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında “**Sivil Havacılık Alanında Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinin Mobbing Düzeyinin Ölçülmesi: Türk Sivil Havacılık İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı Yüksek Lisans tez eserinin, araştırma kısmıyla ilgilidir. Bulgular tamamıyla bilimsel amaçla kullanılacak olup, daha sonra imha edilecektir. Soruları içtenlik ve tarafsız olarak cevaplandırmanız çalışmanın bilimsel değerini artıracaktır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyor, çalışmalarınızda ve iş hayatınızda başarılar diliyorum.

Ali Tolga TÜRKOğLU

Araştırmacı

Dr.Öğr.Üyesi Kemal ERKİŞİ

Danışman

A GRUBU SORULARI, ANKET FORMUNU YANITLAYANLA İLGİLİ KİŞİSEL BİLGİLER

- Yaşınız: 18-24 yaş 25-30 yaş 31-40 yaş 41-50 51 yaş ve üzeri
- Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
- Eğitim durumunuz (lütfen en son mezun olduğunuz seçeneği işaretleyiniz)
 Lise/Meslek Lisesi Ön Lisans/Meslek Yüksek Okulu Lisans Yüksek Lisans ve üzeri
- Medeni durumunuz: Bekar Evli
- Varsa çocuk sayınız: Lütfen diğer sayfaya geçiniz. →
- Aylık ortalama geliriniz:
 1.500 TL'de az 1.501-2.000 TL arası 2.001-3.000 TL arası 3.001 TL ve üzeri

7. Unvanınız :.....

8. Kurumda çalışma süreniz:

() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri

B GRUBU SORULARI, MOBBİNG İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıda kurumunuzda karşılaşılabilecek durumlarla ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Her bir ifade için size uygun olan durumu, **son 1 yıl içerisinde** ve **en az 6 aylık zaman diliminde**, ne sıklıkta yaşadığınız ile bu davranışları belirtmeniz istenmektedir.

Söz konusu davranışları ne sıklıkta yaşadığınızı değerlendirerek, **(1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğu Zaman, (5) Her Zaman** ölçülerine göre bu davranışların ilgili sütuna (x) işaretini koyunuz.

GÖRÜŞLER	HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
1. Sözüm sürekli olarak kesilmektedir.	1	2	3	4	5
2. Kendimi rahatça ifade etmem üstlerim tarafından engellenmektedir.	1	2	3	4	5
3. Çalışma arkadaşlarım kendimi rahatça ifade etmemi engellemektedir.	1	2	3	4	5
4. Toplum önünde yüksek sesle azarlanmaktayım.	1	2	3	4	5
5. Yaptığım iş haksız yere eleştirilmektedir.	1	2	3	4	5
6. Kötü söz veya küfre maruz kaldım.	1	2	3	4	5
7. Yazılı veya sözlü tehditler aldım.	1	2	3	4	5
8. Çevremdeki insanlar benimle konuşmaz.	1	2	3	4	5
9. Yönetim kademesinden biriyle konuşma isteğim engellendi.	1	2	3	4	5
10. İstenmeyen zor işler tarafıma verildi.	1	2	3	4	5
11. Diğer çalışanların benimle konuşmaları yasaklandı.	1	2	3	4	5
12. İş arkadaşlarım ben yokmuşum gibi davrandı.	1	2	3	4	5
13. İnsanların arkamdan kötü konuştuğunu düşündüğüm oldu.	1	2	3	4	5
14. Hakkımda asılsız söylentiler ortaya atıldı.	1	2	3	4	5
15. Gülünç durumlara düşürüldüm.	1	2	3	4	5
16. Tarafıma sanki akıl hastasıymışım gibi davranıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17. Gülünç duruma düşürülmek amacıyla davranışlarım taklit edildi.	1	2	3	4	5
18. Dini inançlarımdan dolayı baskı ve zorlama gördüm.	1	2	3	4	5
19. Siyasi görüşlerimden dolayı baskı ve zorlama gördüm.	1	2	3	4	5
20. Utanç verici işler yapmaya zorlandım.	1	2	3	4	5
21. Çabalarımın karşılığını alamadığım zamanlar oldu.	1	2	3	4	5
22. İşlerim ile ilgili kararlarıma gereken önem gösterilmedi.	1	2	3	4	5

Aşağıda kurumunuzda karşılaşılabilecek durumlarla ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Her bir ifade için size uygun olan durumu, **son 1 yıl içerisinde** ve **en az 6 aylık zaman diliminde**, ne sıklıkta yaşadığınızı ile bu davranışları belirtmeniz istenmektedir.

Söz konusu davranışları ne sıklıkta yaşadığınızı değerlendirerek, **(1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğu Zaman, (5) Her Zaman** ölçülerine göre bu davranışların ilgili sütuna (x) işaretini koyunuz.

23. Küçük düşürücü isimlerle çağrıldım.	1	2	3	4	5
24. Şahsıma sözle ya da davranışla cinsel imalarda bulunuldu.	1	2	3	4	5
25. Verilen işler yapamadığım bahane edilerek başkasına verildi.	1	2	3	4	5
26. Anlamsız görevler verildi.	1	2	3	4	5
27. Sahip olduğum yetenekden daha az yetenek gerektiren işler aldım.	1	2	3	4	5
28. Görev yerim değiştirildi.	1	2	3	4	5
29. Yaptığım hatalar gerekçe gösterilerek maddi bir ceza aldım.	1	2	3	4	5
30. Gereksiz yere fazla mesaiye kaldım.	1	2	3	4	5
31. Disiplin cezası aldım.	1	2	3	4	5
32. Fiziksel olarak daha ağır olan işler yapmaya zorlandım.	1	2	3	4	5
33. Fiziksel şiddet tehditleri aldım.	1	2	3	4	5
34. Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulandı.	1	2	3	4	5
35. Fiziksel şiddete maruz kaldım.	1	2	3	4	5
36. Doğrudan cinsel tacize uğradım.	1	2	3	4	5