

**MOBBİNG DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

Merve VAR

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2016

**MOBBİNG DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

Merve VAR

T.C

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eskişehir

2016

T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Merve VAR tarafından hazırlanan Mobbing Davranışları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği başlıklı bu çalışma 30/06/2016 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü EĞitim ve ÖĞretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İŞletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

BaŐkan : Doç. Dr. UĞur KESKİN

Üye : Doç. Dr. Alper ÖZMEN
(Danışman)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Muhammet Ali Tiltay

ONAY

30/ 06/ 2016

(İmza)

Prof. Dr. H. Hüseyin ADALIOĞLU

Enstitü Müdürü

30/06/2016

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması hâlinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Merve VAR

ÖZET

MOBBİNG İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

VAR, Merve

Yüksek Lisans-2016

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Alper ÖZMEN

Günümüz iş dünyasında seçenek ve alternatiflerin çoğalmasi ile birlikte, kurumlar arasında rekabet kavrami ortaya çıkmış ve işin kaynağı olan insan faktörü daha da önemli bir hâle gelmiştir. Kadın veya erkek fark etmeksizin iş hayatında başarılı olma isteğı, maddi ihtiyaçları için çalışma gereksinimi ve topluma kendini kabul ettirme düşüncesi, rekabeti arttıran boyutlar arasında yer almaktadır. Rekabetin oluşturduğu baskı ile kişiler kendilerini iyi hissetmemekte, çalışma arkadaşlarına karşı farklı davranışlar sergilemektedir. Son yıllarda oldukça sık yaşanan bir olgu olarak gündeme gelen mobbing kavramı, çalışanın psikolojisini ve sağlığını olumsuz etkilemekte, bu da kurum içinde olumsuz yansımalara kaynaklık etmektedir. Bu çalışmanın amacı, kamu kuruluşunda uygulanan mobbing davranışlarının incelenerek, örgüt içinde oluşan kültürün, gözlemlenebilen mobbing davranışları ile ilgisinin olup olmadığını araştırmaktır. Ölçme aracı olarak, Leymann tarafından oluşturulan 20 soruluk mobbing ölçeğı ve Hofstede tarafından geliştirmiş olan 20 soruluk örgüt kültürü ölçeğı kullanılmıştır. Anket uygulamasında toplam 101 geçerli katılım sağlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre mobbing ile örgüt kültürü arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, buna karşın, mağdurların demografik özellikleri ile mobbing arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgüt Kültürü, Mobbing, Belediye, Kamu Kurumu

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING BEHAVIORS AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A PUBLIC ORGANIZATION EXAMPLE

VAR, Merve

Master Degree-2016

Department of Business Administration

Adviser: Associate Professor Dr. Alper ÖZMEN

In the contemporary business world, with the increase of options and alternatives, the notion of inter-institutional competition has emerged and the human factor which is the source of the work became more important. It makes no difference if it is a male or female worker, the desire of success in the work life, the need of work to meet the material needs and the idea of public recognition are the aspects of the enhancement of competition. With the pressure of competition, the people do not feel fine all the time and may behave in different ways against their co-workers. The notion of “mobbing” which is a newly emerging phenomenon in recent years, affects the psychology and health of the worker negatively, and causes adverse reflection within the business. The objective of this study is to examine the mobbing behaviors in public institutions and to analyze if the institutional culture has anything to do with the mobbing behaviors. As the evaluation instrument the 20 questions scale of mobbing created by Leymann and the 20 questions scale of institutional culture created by Hofstede is used in this study. In the conduction of the questionnaire there are 101 valid participation. The obtained data is analyzed with the SPSS 22.0 program. According to analysis results, the correlation between mobbing behavior and the institutional culture is avoidant and the demography of the sufferers is not relevant to the mobbing behavior.

Key words: Organizational Culture, Mobbing, Municipality, Public Institution

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
EKLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMI

1.1. MOBBİNG (PSİKOLOJİK YILDIRMA).....	3
1.2. MOBBİNG TERMİNOLOJİSİ.....	3
1.3. MOBBİNG KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ.....	6
1.4. MOBBİNG AKTÖRLERİ VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ.....	7
1.4.1. Mobbing Uygulayanlar.....	7
1.4.2. Mobbing Davranışlarına Maruz Kalanlar.....	11
1.4.3. Mobbing İzleyicileri.....	11
1.5. İŞLETME YÖNETİMİNDE MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ.....	12
1.5.1. Mağdurun Kişilik Özelliklerinden ve Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler.....	13
1.5.2. Saldırganın Kişilik Özellikleri ve Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler.....	14
1.5.3. Organizasyon Kültüründen Kaynaklanan Nedenler.....	15
1.5.4. Toplumsal Değer Yargıları ve Normlardan Kaynaklanan Nedenler.....	16
1.6. MOBBİNG SÜRECİ.....	18
1.6.1. Anlaşmazlık (Çatışma) Çıkması.....	19
1.6.2. Saldırgan Eylem Gerçekleşmesi.....	20
1.6.3. İşletme Yönetiminin Olaya El Atması.....	20

1.6.4. Çalışma Yaşamından Uzaklaştırma ve İşine Son Verme.....	21
1.7. MOBBİNG TİPOLOJİSİ	21
1.8. MOBBİNG ÇEŞİTLERİ.....	25
1.8.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing.....	25
1.8.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing	26
1.9. MOBBİNGİN SONUÇLARI.....	27
1.9.1. Bireyler Açısından Sonuçları	27
1.9.2. Organizasyon Açısından Sonuçları	29
1.9.3. Toplum ve Ülke Ekonomisine Yönelik Sonuçları	30
1.10. MOBBİNG İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ	30
1.10.1. Bireysel Mücadele.....	32
1.10.2. Örgütsel Mücadele	35
1.10.3. Hukuki Yönden Mücadele	36

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE	39
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	42
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE GELİŞİMİ	43
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BİLEŞENLERİ.....	48
2.4.1. Temel Öğeler.....	50
2.4.1.1. Temel Sayıtlar (Varsayım)	50
2.4.1.2. İnançlar	50
2.4.1.3. Normlar	50
2.4.1.4. Değerler.....	51
2.4.2. Yüzeysel Öğeler	53
2.4.2.1. Seremoniler ve Törenler (Ritüeller).....	53
2.4.2.2. Hikâye ve Mitler	53
2.4.2.3. Dil	54
2.4.2.4. Liderler ve Kahramanlar	55
2.4.2.5. Semboller	56
2.4.2.6. Artifaktlar.....	57

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ	58
2.5.1. Klan (İnsan İlişkileri ve Gelişimi) Kültürü	58
2.5.2. Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü	58
2.5.3. Adhokrasi (Dış Çevreye Uyum) Kültürü	59
2.5.4. Pazar (Piyasa) Kültürü	59
2.6 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMALARI	60
2.6.1. Parsons'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması	60
2.6.2. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	61
2.6.3. Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları	63
2.6.3.1. Güç Mesafesi	63
2.6.3.2. Belirsizlikten Kaçınma.....	64
2.6.3.3. Bireysellik/Kollektiflik	65
2.6.3.4. Erillik/Dişillik	65
2.6.4. Deal ve Kennedy'nin Sınıflandırması.....	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	69
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	69
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	70
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	70
3.4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	71
3.4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	71
3.4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	72
3.4.4. Veri Toplama Tekniği	73
3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE TESPİTLER	75
3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTLERİ.....	81
3.6.1. Spearman Korelasyon Analizi	81
3.6.2. Mann Whitney U Testi.....	86
3.6.3. Kruskal Wallis Testi.....	87
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	90
KAYNAKÇA.....	95

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Mobbing Davranışına İlişkin Tanımlar.....	4
Tablo 2: Mobbing Kavramına Karşılık Olarak Türkiye’de Kullanılan Kavramlar.....	5
Tablo 3: Örgüt Kültürü Tanımları	41
Tablo 4: Araştırmacıların Örgüt Kültürü Tanımları.....	49
Tablo 5: Zaman Oryantasyonu Karşılaştırması.....	66
Tablo 6: Mobbing Ölçeğinin Normallik Testi Sonuçları	75
Tablo 7: Mobbing Alt Boyutlarının Normallik Testi Sonuçları.....	76
Tablo 8: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Normallik Testi Sonuçları	76
Tablo 9: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Normallik Testi Sonuçları	77
Tablo 10: Mobbing Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu.....	77
Tablo 11: Mobbing Alt Boyutları Güvenilirlik Analizi Sonucu	78
Tablo 12: Örgüt Kültürü Güvenilirlik Analizi Sonucu	78
Tablo 13: Ankete Katılanlar Demografik Bilgileri	80
Tablo 14: Korelasyon Tablosu	81
Tablo 15: Mobbing Davranışları ile Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi.....	82
Tablo 16: Örgüt Kültürü ile Mobbing Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi	83
Tablo 17: Cinsiyet Değişkenine Göre Mobbing Ölçeğinin Ortalama Sıra Değerleri	86
Tablo 18: Cinsiyet ve Mobbing Arasındaki Farka Yönelik Mann Whitney U Testi	86
Tablo 19: Yaş Değişkenine Göre Mobbing Ölçeğinin Ortalama Sıra Değerleri	87
Tablo 20: Yaş ve Mobbing Arasındaki Farka Yönelik Kruskal Wallis Testi	87
Tablo 21: Eğitim Durumuna Göre Mobbing Ölçeğinin Ortalama Sıra Değerleri.....	88
Tablo 22: Eğitim Düzeyi ve Mobbing Arasındaki Farka Yönelik Kruskal Wallis Testi.....	88
Tablo 23: Kabul veya Red Olunan Hipotezler	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Mobbing Nedenleri ve Sonuçları	13
Şekil 2: Örgüt Kültürünün İç Öğeleri	47
Şekil 3: Örgüt Kültürünün Oluşumu	48
Şekil 4: Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları	60
Şekil 5: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	67
Şekil 6: Araştırmanın Modeli	72

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Anket Formu.....	106
Ek 2: Uygulama İzin Belgesi.....	108

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt :	Aktaran
C :	Cilt
ILO :	Uluslararası Çalışma Örgütü
OBPP :	Zorbalık önleme programı
s :	Sayfa
SPSS :	Statistical Package for Social Sciences
vd :	Ve diğerleri

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda, Doç. Dr. Alper Özmen yönetiminde bir yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Çalışmanın konusunu, iş yerlerinde görülen mobbing olaylarının örgüt kültürü ile ilişkisi oluşturmaktadır. Günümüzde mobbing kavramı, örgütler ve çalışanlar tarafından dikkate alınması gereken bir konudur. Çalışmada, Eskişehir ilinde yer alan bir ilçe belediyesinin çalışanları üzerinde anket uygulaması yapılarak ve araştırmanın sonuçları analiz edilerek belirlenmiştir.

Çalışmamda öncelikle katkısı ve yardımı fazla olan tez danışman hocam sayın Doç. Dr. Alper ÖZMEN'e, yaşamım ve öğrenim hayatım boyunca maddi ve manevi desteğini esirgemeyen babam Selahattin VAR ve annem Meryem VAR'a, tez yazım aşamasında bana karşı olan yardım ve sabrından dolayı kardeşim Tuğba VAR'a ve uygulama yapmamda yardımcı olarak, anket formlarını sabırla dolduran Eskişehir Odunpazarı Belediyesi çalışanlarına teşekkürlerimi bir borç bilirim.

GİRİŞ

Günümüz toplumlarında ihtiyaçların ve seçeneklerin artması, daha çok kazanma ve başarılı olma hırsları, kadın-erkek farkı olmaksızın bireylerin çalışma hayatına atılma ve en iyi olma, yüksek gelir elde etme çabası içerisinde girmelerine sebep olmaktadır. Sosyal yaşamda var olan bu üstün başarı elde etme arzusu, iş hayatı sürecinde de öne çıkmakta ve örgüt içinde yükselme isteği, çalışanlar arasındaki rekabeti tetiklemektedir. Bireysel psikolojinin yanı sıra aynı iş ağına sahip kurumlar arasındaki rekabet, işyerlerinin çalışanlar üzerinde rekabetçi bir anlayış ile hareket etmelerine neden olmaktadır. Ortaya çıkan rekabet durumu ve birlikte çalışanların yaşadığı psikolojik baskı, aynı zamanda çalışma arkadaşları olan rakiplerine karşı farklı davranışlar sergilemelerine ve hatta onların işten uzaklaşmalarına neden olabilecek sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan, gelişen ve bireyin kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine veya sağlığına zarar veren davranış bozukluklarından biri de “mobbing” kavramıdır.

Kamu kurumları ve özel sektörde bir veya birden fazla kişi tarafından diğer kişi ya da kişilere yönelik gerçekleştirilen, çalışma ilişkilerini olumsuz etkileyen yıldırma, işten uzaklaştırma davranışları olarak ifade edilen mobbing, önemli bir örgütsel problemdir. Sistemik ve kasıtlı bir şekilde devam eden, çalışanların verimini düşüren söz konusu olumsuz tutum ve davranışlar, örgüt kültürüyle de yakından ilgilidir. Dolayısıyla, kurumu oluşturan insan kaynağının iyi ve doğru bir şekilde yönetilmesi, bu noktada önemli hâle gelmektedir. İnsanın belli amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya geldiği örgütlerde, çalışanların etkileşimiyle ve sosyal tecrübelerin sonucunda belli bir kültür meydana gelmektedir.

Kişinin bir toplumdaki yerini belirlemesine yardım eden kültür kavramı, organizasyon içerisinde de yerini bulmasına yardımcı olmaktadır. Kurum kültürü, çalışanlarının davranışlarını düzenleyici ve beraberlik içerisinde davranmayı öngören bir kavramdır. Yönetim tarafından düzenlenecek kurallara bağlı olarak da gelişebilen örgüt kültürü, zamanla kendi kendine de oluşabilmektedir. Belirli kurallar

çerçevesinde, kontrolü elinde tutarak, sağlam bir kültür oluşturmakla mükellef olan yönetici, insan kaynağını en etkin şekilde yönetmelidir.

Çalışma kapsamında mobbing ile örgüt kültürü arasındaki ilişki araştırılmış olup, bir kamu kurumunda yapılan anket uygulaması ile veriler değerlendirilmiştir. Kurum olarak belediyenin seçilmesindeki temel amaç, belediye yönetiminin halk tarafından seçimle belirlenmesi ve değişen siyasi kadrolarla birlikte yönetilenlere yönelik mobbing yönelimli uygulamaların ortaya çıkma eğiliminin varlığından kaynaklanmıştır. Bu bağlamda çalışma, mobbing ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda tez bulunması ve bir kamu kurumu olarak belediyede uygulanması açısından diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Dolayısıyla araştırma, literatüre katkı sağlayabilecek yeni bir çalışma olması sebebi ile önem arz etmektedir. Literatür araştırması ve alan uygulaması olarak ikiye ayrılan çalışmada; birinci bölümde mobbing kavramı ile ilgili literatür araştırmasına değinirken, ikinci bölümde örgüt kültürünün literatürdeki konumuna yer verilmiştir. Üçüncü bölüm olan son bölümde ise, bir yerel yönetim teşkilatı olan belediye idaresinde alan araştırması yapılmıştır. Eskişehir ilindeki bir belediyede uygulanan araştırmada, uygulanan anket sonuçlarına göre ortaya çıkan veriler sonuçlarıyla paylaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar mobbing ile örgüt kültürü arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma, uygulama yapılan örneklem ile sınırlı olup, elde edilen sonuçların diğer belediyeler için genellenmesi doğru olmayacaktır. Bununla birlikte araştırma, deneklerin verdiği cevapların samimi ve doğru olduğu varsayımıyla ve belli bir zaman diliminde uygulandığından (Kasım 2015 – Aralık 2015) gerçekleştirildiği zamanla sınırlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMI

1.1. MOBBİNG (PSİKOLOJİK YILDIRMA)

Günümüzde kurumlar arası ve çalışanlar arası rekabetin artmasıyla birlikte iş yerinde mobbing kavramı, daha sık karşılaşılan ve birçok kişi tarafından bilinen bir olgu hâline gelmiştir. İşin kaynağı olan insan faktörünün çağımız yönetim uygulamalarında önemli hâle gelmesi, başarılı bir insan kaynakları yönetimini ve bu kaynağın etkin bir şekilde kullanılmasını zorunlu hâle getirmektedir. En başarılı ve yaratıcı fikirlere sahip insanların bile düşmanca davranışlarda bulunulan bir çevreyle karşılaştıklarında kendilerini güçsüz ve zayıf görebildiklerini söyleyen Uzunçarşılı ve Özdayı'ya göre; örgüt ortamı ve içindeki hava, örgütteki insanların verimlilikleri açısından oldukça etkilidir (Uzunçarşılı ve Özdayı, 1997: 9).

Bu bölümde mobbing kavramı, ortaya çıkışı ve gelişimi, aktörleri ve kişilik özellikleri, ortaya çıkma nedenleri, süreci, çeşitleri, sonuçları ve mücadele yöntemleri ele alınacaktır.

1.2. MOBBİNG TERMİNOLOJİSİ

Mobbing kelimesi kavramsal olarak incelendiğinde; İngilizce'de çete, saldırgan kişi toplulukları anlamına gelen "mob" kelimesinin eylemleştirilmiş hâli olduğu ve psikolojik şiddet, taciz, rahatsız etme gibi anlamlara geldiği görülmektedir (Tınaz, 2011: 32).

Türk Dil Kurumu; mobbing kavramına "bezdiri" kelimesi ile literatürde karşılık vermiş ve bu kelimeyi "İş yerlerinde, okullarda ve benzeri yerlerde belirli bir kişiyi hedef alarak çalışmalarını düzenli olarak engellemek ve huzursuz olmasına yol açmak, yıldırma, dışlamak" şeklinde açıklamıştır (TBMM Mobbing Alt Komisyonu Raporu, 2011: 6).

Türkçe'de birebir karşılığı bulunamayan mobbing kelimesi; psikolojik taciz, psikolojik şiddet, ofis ortamında şiddet, duygusal saldırı, psikolojik yıldırma ve duygusal taciz gibi kavramlarla eşdeğer anlamlı olarak düşünülebilir.

Leymann (1990)'a göre; bir örgütte, 6 aydan fazla süren ve haftada en az 1 kere, bir veya daha fazla kişi tarafından gerçekleştirilen, düşmanlık içeren ahlak dışı davranışlar “mobbing” dir (Leymann, 1990: 168). Davranışların uzun süre devam etmesi, örgütlerin etkinlik ve verimliliğine ciddi zararlar verebileceği gibi, mobbinge maruz kalan kişide de psikolojik ve fizyolojik sağlık sorunlarına yol açabilir (Kirel, 2008: 2).

Sosyoloji, psikoloji, felsefe, ekonomi, işletme yönetimi gibi içinde insanın yer aldığı birçok alanla ilgili bir kavram olduğu için, mobbing hakkında sadece tek bir tanım veya nitelemeye ulaşmak zordur. Bu konuda araştırma yapan birçok bilim adamı mobbing kavramını farklı tanımlamalarla aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi nitelendirmiştir.

Tablo 1. Mobbing Davranışına İlişkin Tanımlar

ARAŞTIRMACI	KAVRAM	TANIM
Brodsky (1976)	Harassment (Usandırma)	Yıpratıcı davranışlarla, sürekli olarak bir kişi üzerinde baskı kuran ve korkutmaya çalışan davranışlardır.
Thylefors (1987)	Scapegoating (Günah Keçiliği)	Bir veya daha çok kişinin belirli aralıklarla tekrar edilen ve olumsuzluk içeren davranışlara maruz kalmasıdır.
Leymann (1990)	Mobbing (Yıldırma, psikolojik terör)	Bir veya daha çok kişinin çoğunlukla hedef aldığı bir bireye uyguladığı ahlaka uygun olmayan düşmanlık içeren davranışlardır.
Vartia (1993)	Harassment (Usandırma)	Bir kişinin uzun süre devam edecek bir şekilde birisi veya daha fazla kişi tarafından olumsuz etkilere maruz bırakılmasıdır.
Adams (1992)	Bullying (Zorbalık)	Toplum içinde veya birebir ilişkilerde kişinin herkesin önünde küçük düşürücü ve aşağılayıcı davranışlarla sömürülmesidir.

Kaynak: Einarsen, 2000: 33'den aktaran Tınaz, 2011: 21-22

Tabloda görüldüğü üzere; Leymann'dan önce 1976 yılında Amerikalı kadın araştırmacı Carroll Brodsky tarafından Harassment (Usandırma) olarak adlandırılan yıldırma davranışları, 1987 yılında da Thylefors tarafından Scapegoating (Günah Keçiliği) olarak tanımlanmış, fakat “mobbing” olarak ilk adlandırılmasında isim babasının Leymann olduğu tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmiştir. Bu çalışmalara bakıldığında; yurt dışında mobbing olgusunun oldukça erken ortaya çıktığı ve araştırılmaya başlandığı görülmektedir.

Türkiye'deki çalışmalar incelendiğinde ise; araştırmaların 2000'li yılların başında başladığı ve araştırmacıların farklı kavramlarla mobbingi nitelendirdiğini ifade edebilmek mümkündür.

Tablo 2. Mobbing Kavramına Karşılık Olarak Türkiye'de Kullanılan Kavramlar

YAZAR	KAVRAM
Önertoy (2003)	Duygusal Taciz
Baltaş (2004)	Yıldırma
Baykal (2005)	Ruhsal Taciz
Tutar (2005)	Psikolojik Şiddet
Çobanoğlu (2005)	Duygusal Saldırı
Arpacıoğlu (2005)	Zorbalık
Tınaz (2006)	Psikolojik Taciz

Kaynak: Ocak, 2008: 10

Mobbing kavramı her ne kadar literatürde tabloda görüldüğü gibi bilim adamları tarafından farklı kavram ve tanımlarla yer edinmiş olsa da bazı bilim adamları bu kavram üzerinde ortak bir tanımda uzlaşmıştır. Zapf, Knorz ve Kulla (1996)'nın ortak tanımına göre mobbing; bir ya da birden fazla kişinin, din, dil, ırk, cinsiyet ayrımı gözeterek düşmanca ve ahlak dışı yaklaşımlarla çalışanların performanslarını sonlandırmaya çalışmasıdır ve işyerinde psikolojik şiddet, baskı anlamlarına gelmektedir. Mobbing, kişiye fiziksel ve psikolojik zarar vererek, aylar, hatta yıllarca süren, iş yerinde yetişkinler arasında, yöneticiler arasında ve aynı statüye sahip çalışanlar arasında yaşanmaktadır (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996: 217).

Rayner ve Hoel (1997: 181-191)'e göre işyerinde görülen mobbing davranışları ile bazı varyasyonları tipolojik olarak şu beş başlık altında toplanmaktadır:

1) Mesleği tehdit edici unsurlar içermeye: Çalışanın fikir ve görüşlerini önemsemeyen, toplum içerisinde azarlayarak aşağılamalarda bulunan işverene sahip organizasyonlarda, iş gören kendini mutsuz, aşağılanmış ve işe yaramaz hissedeceği için mesleğini bile bırakma aşamasına gidebilecek konumdadır.

2) Kişiliği tehdit eden unsurlar içermeye: Kişiliğe yönelik ağır hakaretlerde bulunulması ve hoş olmayan imalar ve şakalar ile kişiyi tedirgin etme sonucunda iş görenin kendine olan güveninin zedelenmesi durumudur. Çevresi tarafından sevilmediğine ve yapılan imalar yüzünden kötü özelliklere sahip olduğunu düşünen çalışan, sadece mobbing uygulanan ortamda değil, artık özel hayatında da kendini başarısız hisseden ve özgüveni yok olmuş kişidir.

3) Gelişimi izole edici davranışlar içermeye: Çevresi tarafından mesleki gelişimi engellenmek istenen kişiye, birtakım zorluklar çıkartılarak kişinin başarılı olması ve yükselmesi engellenmeye çalışılır.

4) İş yükü ile engeller koyma: İş görenin işi bitirmemesi için önüne çeşitli engeller çıkarılması ve yapamayacağı işler verilerek üzerinde psikolojik baskı kurulmaya çalışılması sonucu çalışanın baskıdan sıkılarak işi bırakma eğilimine girmesidir.

5) Hedef şaşırtıcı hamlelerde bulunma: Çalışana asıl yapması gereken işten farklı hedefler verilir. Bu yüzden oluşan başarısızlık sonucunda sorumlu olduğu iş elinden alınır ve daha anlamsız işler verilerek bir baskı uygulanır. İşten ayrılmaya kadar gidebilecek bir durumdur.

1.3. MOBBİNG KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

Mobbing kavramı, öncelikle hayvan davranışları üzerinde incelemeler yapan etholog Konrad Lorenz (1960) tarafından, büyük bir hayvanın tehdidine karşı, daha küçük hayvan gruplarının gösterdiği tepkiyi açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Lorenz bu kavramı; kazların bir araya gelerek bir tilkiyi kaçırmaması gibi birkaç zayıf bireyin toplanıp saldırgan davranış sergilemesi olarak örneklendirmiştir.

Heinemann (1972) ise; Lorenz'in hayvanlar üzerinde yaptığı araştırmalardan sonra, okullarda genellikle gruplaşarak dolaşan ve sinirli yapılara sahip olan bazı çocukların, okulda kimseyle iletişimi olmayan, daha çok yalnız kalmayı tercih eden çocuklar üzerinde baskı kurmalarını açıklamakta kullanmış ve buna "bullying" adını vermiştir. Daha sonra Dr. Leymann, 1982 yılında İsveç ve Almanya'da birtakım araştırmalar yapmış ve iş dünyasında da yıldırma olgusunun fazlasıyla görüldüğü sonucunu çıkartarak mobbingi iş hayatında görülen psikolojik taciz olarak literatüre eklemiştir. Leymann, araştırmalarında örgütün yapısal özellikleri ve kültürü tarafından oluşturulan şartların insanları zor insan hâline getirdiğini, aslında zor insan olmadıklarını ve bu yakıştırılan niteliğin yok edilmesi için gerekli olan nedenleri kurumun oluşturduğunu belirtmiştir (Leymann, 1990: 119-126'dan akt. Sayın, S., 2009: 9). İlerleyen yıllarda farklı ülkelerde farklı araştırmacılar tarafından yapılan çeşitli araştırmalarla birlikte mobbing kavramı daha da geliştirilmiş ve kapsamlı çalışmalar literatürdeki yerini almıştır. Yapılan araştırmaların sonucunda mobbingin ortaya çıkışının insanların birlikte çalışmaya başlamaları kadar eski olduğu ve bu ülkelerde fazla görülmemesinin nedeninin mobbingin o ülkelerde daha fazla yıldır araştırılıyor olmasından kaynaklandığı düşünölmektedir (Kırel, 2008: 5).

1.4. MOBBİNG AKTÖRLERİ VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Mobbing; tüm işyerlerinde ortaya çıkma ihtimali olan ve çalışma yaşamının içinde yer alan herkesin başına gelebilecek bir olgudur. Mobbingin yaşanma sürecinde rol oynayan üç aktörden söz edilebilir. Bunlar; mobbing uygulayanlar, mobbing kurbanları ve mobbing izleyicileridir.

1.4.1. Mobbing Uygulayanlar

Örgüt içinde mobbing uygulayan kişiler, çoğu zaman yönetim güçlerinden dolayı yöneticiler, bazen rekabet kaynaklı çalışma arkadaşları veya nadiren astlar olabilmektedir (Güngör, 2008: 48).

Leymann (1996)'a göre; saldırganların mobbinge başvurmalarının altında kendileri ile olan hesapları yatmaktadır. Kendini yetersiz hisseden çalışan, bu düşüncenin etkisiyle kendisinden daha iyi olduğunu düşündüğü kişileri küçümseme, aşağılama, düşmanca davranış göstererek baskı kurma eğilimine girmektedir. Saldırganın mobbinge başvurmada dört temel neden öne çıkmaktadır (Davenport vd., 2003: 58-59). Bunlar:

1. Kişiyi yıldırmaya yönelik davranışların her ne kadar sadece o kişiyi sevmediği ve istemediği için yapıldığı düşünülse de bazı insanların kişilik özelliklerinin husumeti ve tartışmayı seven kişiler olmasının etkisi büyüktür.
2. Din, dil, ırk ayrımı gözeterek önyargılarıyla yaşayan ve sevmediklerine baskı uygulamayı tercih eden kişiler mobbing uygulayabilir.
3. Sırf başarıyı tadabilmek uğruna etrafındakilere kötü davranışlar sergilemeye hazır olan kişilerdir.
4. Zor kullanarak kendi fikirlerini kabul ettirmeye çalışan ve çalışanlar üzerinde hakimiyet kurmaya çalışan kişilerdir.

Walter (1993: 38'den akt. Tınaz, 2008: 39) ise; mobbing uygulayan zorbalıların birtakım ortak özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Bunlar;

-Davranışlarda bir kışkırtma olduğunu söyleyen ve kendini bu yüzden haklı görüp suçu başkasına yükleyen kişiler,

-Suçluluğa dair bir duygu beslemeyen ve güzel bir şey yapmış gibi davranışta bulunan kişiler,

-Sergilediği davranışların karşı tarafta nasıl bir etki yarattığını göremeyen, yalnızca kendini düşünen, bencil kişiler,

-Huzursuzluk ve çatışma ortamını seven, ortamdaki rahatsızlıktan beslenerek olayı büyütmeğe haz alan kişiler,

-Etrafına karşı saldırgan davranışlarda bulunan kişilerdir.

Cemaloğlu; saldırganların, kendilerine olan güven eksikliklerini başkaları üzerinde baskı kurarak gidermeye çalıştıklarını ve bu kişilerin bencil ve ikiyüzlü olduğunu belirtmektedir (Cemaloğlu, 2007: 118).

Yapılan araştırmalarda, bazı kişilik özelliklerine sahip insanların mobbing uygulamaya daha yatkın oldukları, saldırganın kişiliğinin şiddet eğilimlerinde belirleyici sonuçlar ortaya çıkarttığı görülmektedir. Araştırmacılar, mobbing uygulayan kişilerin özelliklerini şu şekilde sınıflandırmışlardır (Tınaz, 2008: 39).

1. Hayal Kırıklıkları Yaşamış Mobbing Uygulayıcıları: Yaşamı boyunca istediklerini elde edememiş, hep başarısız olmuş, kötü deneyimler ile hayal kırıklıkları yaşamış olan kişiler benzer sorunları başkalarının da yaşamasını istediğinden, kıskançlık, hasetlik ve düşmanlık duygularıyla hareket etmektedir. Kendileri gibi başarısız ve yetersiz olmalarını istedikleri kişiye karşı mobbing uygular.
2. Kıskanç Mobbing Uygulayıcıları: Bir kimsenin kendisinden üstün olması veya daha çok sevilmesi durumlarında ortaya çıkan kıskançlık, aslında bir davranış bozukluğudur. Kıskançlık duygusu yaşayan biri zamanla kendini değersiz, yapayalnız, mutsuz ve güçsüz hissedeceğinden, etrafındakilerin başarılı, mutlu olmasını hazmedemez ve kabul edemez. Bundan dolayı da başarılı kişileri aşağıya çekmek veya yok etmek için mobbing uygular.
3. İftiracı Mobbing Uygulayıcıları: Kıskançlığı da içinde barındıran iftiracı mobbing uygulayıcıları, kendinden daha başarılı olan kişiye sürekli bir kötülük yapma niyetinde olan fesat kişidir. zerine oynayacağı kötü bir özelliği olmayan, açığını bulamadığı kişiye iftira atarak başkalarının gözündeki değerini düşürmeye ve yalnız kalmasını sağlamaya çalışır.
4. Rastlantısal Mobbing Uygulayıcıları: Ortaya çıkan bir gerginlikte tesadüfi olarak üstünlük sağlamış birinin, karşısındakini saf dışı bırakmak için elinden geleni yapmasıdır. stnlk sağlaması rastlantı olan kişinin bu üstünlüğü kaybetmemesi gerektiği için rakiplerine karşı atak hlindedir.
5. Pusuda Bekleyen Mobbing Uygulayıcıları: Mobbing uygulayıcısından çok izleyici konumundaki kişilerdir. Doğrudan bir mobbing uygulamasa da mobbing uygulanan kişiye karşı hiçbir destek sağlamaması, olaylara tepkisiz kalması ve pusuda bekler gibi düşmanca olayları izleyerek zamanı geldiğinde hamle yapması, o kişiyi mobbing uygulayıcısı ile aynı konuma sokmaktadır.
6. Saman Altından Su Yürüten Mobbing Uygulayıcıları: İy i adam rolünü oynayan fakat sürekli başkalarının arkasından iş eviren, gizli gizli

kötülük yapmaya çalışan kişilerdir. Sürekli gülümser ve iyi niyetli, sevecen, arkadaş canlısı bir profil çizmeye çalışır. Çevresindekilere karşı bu şekilde iyi görünmeye çalışırken, kurbanına karşı gayet kaba ve kötü davranışlarda bulunur.

7. Dalkavukluk Yapan Mobbing Uygulayıcıları: Amirlerine yaranmaya çalışan, gözüne girmek için elinden geleni yapan kişilerdir. Kendilerini amirlerinin gözünde iyi, çalışkan biri gibi göstermek için astlarına kötü farklı davranışlarda bulunabilir, yükselmek için her şeyi yapabilir.
8. Korkak Mobbing Uygulayıcıları: Kendisinden daha başarılı, çalışkan ve zeki kişileri gördüklerinde onların yükseleceğini kendisinin yükselemeyeceğini düşünüp paniğe kapılan kişilerdir. Rakibinin kendi yerine geçmemesi veya daha iyi bir konuma gelmemesi için mobbing davranışları uygular.
9. Memnuniyetsiz Mobbing Uygulayıcıları: Kimsenin yaptığı işten memnun kalmayan, her yapılan işe bir kulp bulan, sürekli eleştiren kişidir. Eleştirdiği gibi uygun bir çözüm önerisi de sunmayan kişidir. Bu da örgütte bir gerginlik ve çalışanlar arası huzursuzluk yaratmaktadır.
10. Megaloman Mobbing Uygulayıcıları: Kendisini ön planda tutan, kendini en üstte gören kişilerdir. Aslında bu kendini üstün görme durumu kişinin kendine güvensizliğinden kıskançlık ve nefret duygusunun dışa yansımından kaynaklıdır. Her şeyin kontrolünü kendi ellerinde tutmaya çalışır ve kendi istekleri doğrultusunda kurallar ortaya koyar, bu kurallara da kendisi dışında herkesin uymasını ister.
11. Fevri Mobbing Uygulayıcıları: İçindeki öfkeyi, siniri, nefreti yani duygularını kontrol edemeyerek etrafındakilerden bunun acısını çıkaran kişidir. Özel hayatındaki veya iş hayatındaki problemlerini ve başarısızlıklarını kabullenemediğinden başkalarına saldırır ve davranışlarıyla, mimikleriyle karşı tarafı bezdirir.
12. Hırslı Mobbing Uygulayıcıları: Kendi planladığı yolda gidebilmek için, yoluna çıkan her türlü engeli yasal olmayan yollarla da olsa aşmaya çalışan, içini başarı ve hırs bürümüş kişilerdir. Başarıya ulaşmak için o yolda kimlere nasıl davrandığı ile ilgilenmez hedefe odaklanır ve ona ulaşmak için ne gerekiyorsa yapar.

1.4.2. Mobbing Davranışlarına Maruz Kalanlar

Kurum içindeki pozisyonlarından dolayı maruz kaldıkları mobbing davranışlarına tepki gösteremeyen mağdurlar, psikolojik açıdan rahatsızlık geçirebilecekleri gibi, fiziksel açıdan da olumsuz etkilerle karşılaşabilirler (Sayın, 2009: 64).

Davenport ve diğerleri (2003); bazı farklılıklara sahip, herkes gibi olmayan kişilerin göze batması nedeniyle mobbing mağduru olabileceklerini vurgulamaktadır (Davenport vd., 2003: 71).

1.4.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbingin doğrudan etki alanı içerisinde olan mağdurları ve uygulayıcıları dışında olaydan etkilenen fakat kendisine de kötü sonuçlar doğurmasından korkup mağdurun hakkını savunamayan izleyici grubu mevcuttur.

Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan ve bazen de sürece katılan kişilerdir (Sezerel, 2007: 40).

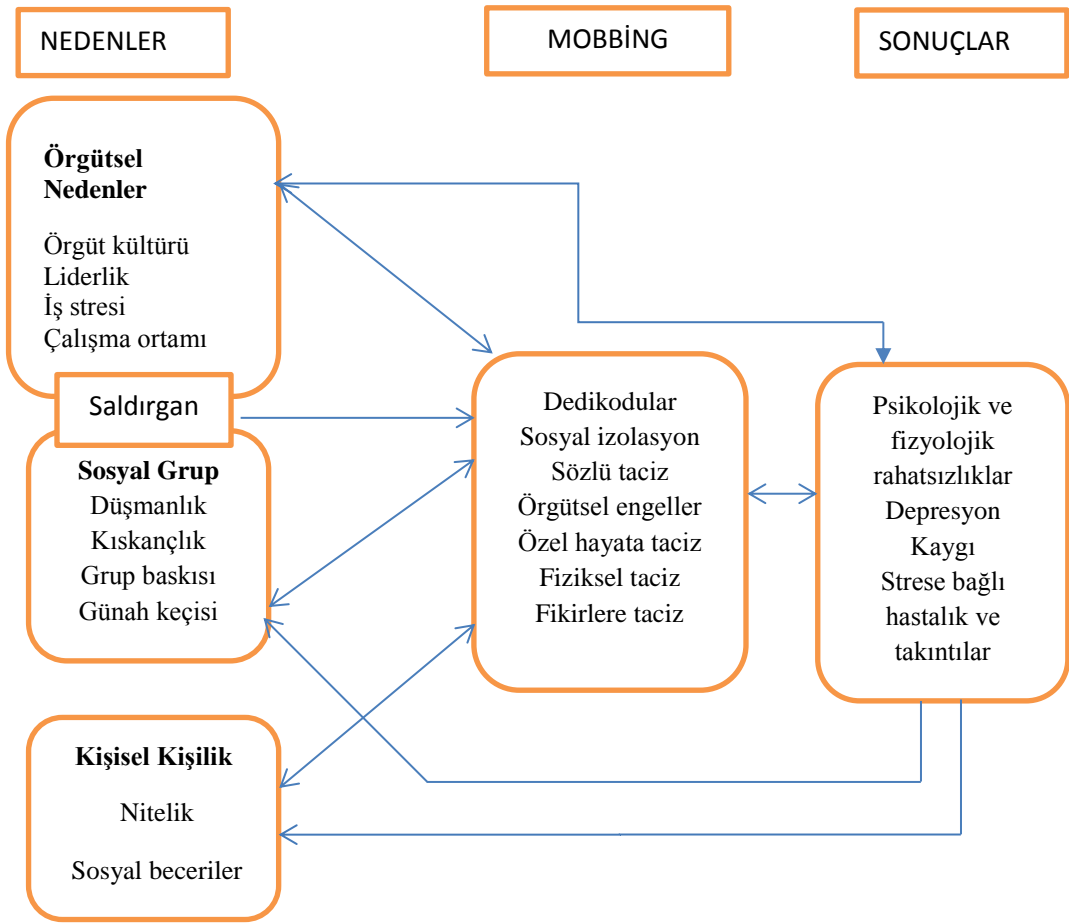
Tınaz (2006: 110-112), izleyici türlerini şu şekilde sınıflandırmıştır:

- **Diplomatik davranan izleyici:** Ortamdaki herhangi bir çatışma durumunda sakin tavırlarıyla olayları izleyen kişilerdir.
- **Yancı izleyici:** Mobbingi uygulayan kişiye karşı sadık bir tutum izler ve o kişi ne derse yapar.
- **Fazla meraklı ve ilgili izleyici:** Fazla merakıyla etrafındakileri ve mağduru bunaltan hatta bir süre sonra ikinci mobbingci olarak görülme olasılığı olan kişidir.
- **Olaylara karışmayan izleyici:** Mobbing uygulayıcısının ya da mağdurun yanında olmayan, kimseye karışmayan ve yorum yapmak istemeyen, sessiz kalmayı tercih eden izleyici tipidir.

- **İki taraflı izleyici:** Mağdurun yanında görünüp, ona destek verip aslında mobbing gerçekleştiren kişiyi destekleyen kişidir.

1.5. İŞLETME YÖNETİMİNDE MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ

Mobbingin ortaya çıkışı tek bir nedene veya unsura bağlanamayacağı gibi mağdur, saldırgan, örgüt, toplum gibi tek bir kişi veya kuruma da bağlanamaz. Bazen ortaya çıkış sebebi mağdurun kişilik özelliklerinden kaynaklı olabilirken, bazen de örgüt kültürü ve yapısı gibi yönetimden kaynaklı da olabilir. Bu nedenleri genel olarak dört farklı açıdan değerlendirebilmek mümkündür. Bunlar; mağdurun kişilik özelliklerinden ve psikolojisinden kaynaklanan nedenler, saldırganın kişilik özelliklerinden ve psikolojisinden kaynaklanan nedenler, organizasyon kültüründen kaynaklanan nedenler ve toplumsal değer yargılarından ve normlardan kaynaklanan nedenlerdir. Mobbinge neden olan faktörleri aşağıdaki şekil yardımıyla açıklayabiliriz:



Şekil 1. Mobbing Nedenleri ve Sonuçları

Kaynak: Zapf, 1999: 61

Şekil 1’de görüldüğü üzere, mobbinge sosyal ilişkiler, organizasyonel durumlar, kişisel özellikler gibi birçok faktör neden olabilmektedir. Dedikodular, sözlü ve fiziksel taciz gibi olaylar sonucunda depresyon, kaygı, fizyolojik rahatsızlıklar gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Sayın, 2009: 12).

1.5.1. Mağdurun Kişilik Özelliklerinden ve Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler

Mağdurların kişilik özellikleri hakkında yapılan araştırmalarda farklı araştırmacılar tarafından mağdurun kişilik özelliklerinin farklılık gösterdiği vurgulanmıştır. Bazı araştırmacılar mobbinge maruz kalmış kişilerin adaletli düşünceye sahip, dürüst, içten davranan, akıl yürütme olaylarında iyi olan, olumlu

düşünen, tartışmayı tercih etmeyen, birine bağlı olmayan, yetenekli kişiler olduğunu düşünürken; bazıları da mağdurların narın, her şeyden şüphe duyan, kızgınlığını kontrol edemeyen, başkalarının üzerine aşırı giden, kendine güvensiz kişiler olarak görmektedir (Çavuş ve Demir, 2009: 14).

Çobanoğlu (2005: 24); mobbing mağduru olabilme ihtimali olan kişileri şu özellikler ile nitelendirmektedir:

- a. Erkeklerin çoğunlukta olduğu bir kurumda tek kadın çalışan olarak yer alma,
- b. Kadın iş görenlerin çoğunlukta olduğu bir kurumda tek erkek çalışan olma,
- c. Başarılı ve kıskanılacak bir kariyeri olan çalışkan kişiler,
- d. Güzelliği veya yakışıklılığı kıskanılacak kadar dikkat çeken kişiler,
- e. Duygusal zekası yüksek olan kişiler,
- f. Farklı inançlara sahip kişiler,
- g. Farklı ırk ve kökene sahip kişiler,
- h. Farklı bir dili konuşanlar,
- ı. Çok genç kişiler,
- i. Çok yaşlı kişiler

Çobanoğlu (2006: 52)'nin banka, finans ve eğitim sektörlerinde çalışanlarla yaptığı karşılıklı görüşmelere göre; mesleği iyi olan, becerileri yüksek, altıncı hissi kuvvetli insanların daha sık mobbing olayı ile karşı karşıya kaldığı belirtilmiştir.

1.5.2. Saldırganın Kişilik Özellikleri ve Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler

Mobbing uygulayan kişinin genel olarak kişilik özellikleri ve psikolojik durumu, işyerindeki davranışları üzerinde etkilidir. Araştırmalar, işyerinde mobbing uygulamalarının genellikle korkak, aşırı kontrolcü ve liderlik arzusu taşıyan kişiler tarafından yapıldığını göstermektedir. Mobbing uygulayıcılarının bu özellikleri baz alındığında, zorbarların genellikle aşırı kilolu veya aşırı zayıf kişiler olduğu ve bundan dolayı kendilerini beğenmeyen, içine kapanık, çevresiyle fazla iletişim

kurmayan, kırılğan kişilik özelliklerine sahip olduğu yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır (Yaman, 2009: 32).

Saldırğanın kişiliğinde görülmesi muhtemel olan bazı kişilik bozuklukları şu şekildedir (Çobanoğlu, 2005: 36):

- I. Paranoid Kişilik Bozukluğu: Çoğunlukla çocukluk veya erken ergenlik dönemlerinde baş gösteren, agresif, kıskanç, şiddet eğilimli, kendinden başka kimseye güvenmeyen, kin tutabilen insanlardır. Kadınlara oranla erkeklerde daha yaygın görülen bir bozukluktur. Benzer sorunlara sahip kişilerle beraber daha yoğun mobbing uygulayabilirler.
- II. Obsesif Kişilik Bozukluğu: Takıntılı bir şekilde düzenli olmaya çalışan, her konuda en iyisinin yapılmasını isteyen ve mükemmel odaklanan, çok içe dönük olma veya dışa dönük olma şeklinde ortaya çıkan psikolojik hastalık türüdür. Görevlerini layığıyla, mükemmel bir şekilde yerine getirmek amacıyla yaşarlar. İnsanların yaptıklarında hata aramaya çalışarak hatasız olması için düzeni kendi ellerinde tutmaya çalışırlar. Hislerine göre değil, akıllarına uyan davranışlarda bulunarak yaşarlar.
- III. Narsistik Kişilik Bozukluğu: Etrafındaki insanlara göre kendisini farklı ve daha iyi biri olarak gören kişilerdir. Odak noktasında yalnızca kendisi vardır. Bu yüzden davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerini önemsemezler. Çevresindekiler tarafından hayranlık duyulma arzusu taşırlar.

1.5.3. Organizasyon Kültüründen Kaynaklanan Nedenler

Organizasyonda görülen mobbing davranışları, farklı sebeplerin dışında çoğunlukla kurum içinde oluşturulan kültür yapısından ve etikten kaynaklıdır. Yönetimi kötü olan, fazlasıyla rekabet odaklı ve stres yoğun bir iş yerinde, işten daha fazla verim alabilmek amacıyla uygulanan disiplin uygulaması, kurum içerisinde sorunlara yol açabilmektedir.

Günümüzdeki yoğun rekabet ortamı nedeniyle yönetimin izlediği stratejiler ve durumları yönetebilme kabiliyetleri önemsenmektedir. Vartia (1996) tarafından mobbing davranışlarına maruz kalanlar üzerinde yapılan bir araştırmada mobbing kurbanlarının % 42'sinin mobbinge maruz kalma nedenlerinin yönetim uygulamalarının yeterince güçlü olmamasından kaynaklı olduğunu ortaya koymaktadır (Vartia, 1996: 203)

Örgütlerde, kurumsal kültürün oluşmaması, etkin iletişim kanallarının kullanılmaması, takım çalışmalarına yer verilmemesi, çatışma sebeplerinin göz ardı edilmesi gibi sebepler mobbinge sebep olmaktadır (Mercanlıoğlu, 2010: 40). Bütün bu unsurların bileşimini örgüt kültürü adı altında toplamak mümkündür. Her insanın farklı düşünce ve yaşama şekilleri olduğu gibi, kurumların da farklı yönetim tarzları vardır. Bu duruş, şirkette mobbing olaylarının yaşanma derecesini de belirlemektedir (Çobanoğlu, 2005: 42).

Örgütte meydana gelen mobbing eylemleri, örgüt iklimine ve işleyiş yapısına ciddi hasarlar bırakabilir. Ortaya çıkan hasarlar; ekonomik, psikolojik ve sosyal nitelikte olabilmektedir. Kurum içindeki birliktelik ruhunun bozulması sonucunda başarı ve hizmet seviyesinin düşmesi kaçınılmaz hâle gelmektedir (Yaman, 2009: 445).

1.5.4. Toplumsal Değer Yargıları ve Normlardan Kaynaklanan Nedenler

İşletmeler de fertler gibi yaşayan organizmalardır ve her işletmenin kültürü farklıdır. Bir ülkenin felsefesi ve inançları olabileceği gibi kurumların da farklı işleyişleri vardır. Ve bu işleyişte insan kendi geleceğini garanti altına almak için birtakım planlar yapmak zorundadır. Başka bir deyişle, örgüt-çevre etkileşimi içerisinde değişen sosyal sistemin ve yeni yaşam değerlerinin yıldırma davranışlarını besleyen bir zemini oluşturduğu görülmektedir. Bu anlamda kapitalist kültürün egemen kıldığı bazı değerler mobbingi tetiklemekte ve artan oranda fiziksel ve duygusal tahribat yaratmaktadır.

Bu değerlerin başlıcaları şunlardır (Bayrak, 2006: 23):

- Aşırı Rekabet: Günümüz rekabet dünyasında kazanma hırsıyla birlikte “sosyal dinamizm” in ortaya çıkması ve bunun sonucu olarak “güçlü olan zayıf olanı ezer” hatta yok edebilir görüşünün yaygınlık kazanması,
- Aşırı Verimlilik Baskısı: Aşırı kar elde etme amacıyla baskı uygulayarak verimliliği arttırmaya çalışmak,
- Bencillik ve Egoizm: Kendi çıkarları için başkalarını yok sayma, benmerkezci yapıdan dolayı egosu yüksek olan hareketler sergilemek,
- Bireysellik: Başkalarının davranışlarından sorumlu olma anlayışının yok olması ve “her koyun kendi bacağında asılır” veya “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” anlayışıyla ortak duyarlılık alanlarının yok olması. Böylece, mobbing mağdurlarının yalnız bırakılması yoluyla mobbing aktörlerinin kurban sayıları giderek artırılmaktadır.
- Ahlaki İlke ve Değer Kaybı: Kendi çıkar ve ilkeleri doğrultusunda, sahip olduğu değerlerin yok olmasına fırsat vermek, ahlaki değer ve standart kaybının yaşanmasıdır.
- Devamlı Değişim ve Yenilik: Değişimin kaçınılmazlığını kullanarak sık ve anlamsız değişiklikler yapmak, özellikle değişim ve yenilikleri, mevcut hak, statü ve avantajların kaybında bir araç olarak kullanmak.

Hoftstede (1980); kültürden kültüre farklılık gösteren mobbing eğilimlerini, güç mesafesi boyutuna bağlamaktadır. Güç mesafesi, bir toplumda güç unsurunun ne şekilde dağıldığını göstermektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda güçlü ve güçsüz eşittir. Buna paralel olarak bireyler birbirlerine eşit derecede bağlıdır ve güçlü ve güçsüz arasında uyum söz konusudur. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise, güce dayalı eşitsizlik fazladır ve bu eşitsizlik normal bir olgu olarak görülür. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise güçsüz bireyler güçlü bireylere bağımlı olarak çalışırlar. Bu durum güçlü ve güçsüz arasında çatışmaya neden olabilmektedir (Hoftstede, 1980: 5’den akt. Tutar, 2004: 2-4).

Mobbing eylemleri nedeniyle oluşan bazı rahatsızlıkların yanı sıra, mağdurda görülen yabancılaşma ve bununla birlikte işten ayrılma veya çıkarılma gibi sonuçlar da oluşabilmektedir. Oluşan bu sonuçlarla birlikte bireyler arasındaki sevgisizlik ve

taciz davalarından ötürü mahkemelerin meşgul edilmesi gibi bir takım toplumsal sonuçlar söz konusu olmaktadır (Baş, 2012: 15).

1.6. MOBBİNG SÜRECİ

İşyerinde psikolojik taciz ya da uluslararası kabul görmüş adıyla mobbing; bir kişinin veya bir grubun hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladıkları ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, küçük düşürücü, yıldırıcı, haksız söz ve davranışlardır. Gücün kötüye kullanılması sonucunda, hedef seçilen kişi kendini tehdit altında, dışlanmış, değersiz, aşağılanmış ve yaralanmış hisseder, özgüveni sarsılır, suçu kendinde aramaya başlar ve git gide sağlığını kaybetmeye başlar. Aldığı yara türlü psikolojik rahatsızlıklara, bedensel hastalıklara yol açar, bazıları çalışamaz hâle gelir. Bu durum işten ayrılmaya veya atılmaya kadar gidebilir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012: 61).

Örgütlerde ortaya çıkan ve tüm çalışanların benimseyebileceği bir çözüme ulaşmamış çatışmanın mobbing sürecini tetiklediği belirtilmekte olup süreç şu şekilde gerçekleşir (Davenport vd., 2003: 133):

- a. Mobbing belli bir çatışmayla başlar.
- b. Çatışmanın başlamasıyla birlikte mobbing mağduru kendini gergin ve depresif hisseder.
- c. Mağdur, işyerinde kötü performans sergiler.
- d. Çatışma tırmanır, zihinsel ve fiziksel sağlık daha da bozulur.
- e. Çatışma devam eder. Hastalık durumu çatışmanın önüne geçer.
- f. İstifa veya kovulma gerçekleşir.

Leymann (1990), mobbing sürecini beş aşamaya ayırmakta ve her aşamada mağdurun yaşadıkları ile mobbingcilerin tutum ve davranışlarını açıklamaktadır. Leymann'a göre mobbing; anlaşmazlık, saldırganlık, kurumsal güç, tanımlama ve işe son verme aşamaları olmak üzere beş aşamada başlamakta ve gelişmektedir. Aşağıda bu aşamaların açıklamalarına yer verilmiştir (Gün, 2009: 75).

1.6.1. Anlaşmazlık (Çatışma) Çıkması

Anlaşmazlık aşamasında çatışma olarak tanımlanan birtakım kritik olaylar ortaya çıkmaktadır. Bu aşama henüz mobbing değildir fakat mobbing davranışına dönüşebilmektedir (Ekiz, 2010: 21). Bu duruma çoğunlukla çatışma sebebiyet vermekte, çatışma böylece mobbingin tetikleyicisi olmaktadır. Çatışma, oldukça kısa ve sonraki aşamada meslektaşlar ve yöneticiler tarafından küçük düşürülmeye kadar uzanan davranışlar olarak, mobbingin ilk aşaması olabilmektedir (Yaman, 2009: 33).

Çatışma kavramı, bir örgütte bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Örgütlerde çatışmanın nedenleri, örgüt içi bağımlılık, amaç farklılığı ve algılama farklılıklarından ortaya çıkabilir (Eren, 2003: 609):

1) Örgüt içi bağımlılıkların ortaya çıkardığı çatışmalar

- a. Sınırlı kaynaklara karşılıklı bağımlılıklar
- b. Faaliyetlerin zamanlamasında iç bağımlılıklar,
- c. Örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar.

2) Amaç farklılığından kaynaklanan çatışmalar

- a. Rekabetçi ödüllendirme sistemleri,
- b. Bireysel amaçlardaki farklılıklar,
- c. Örgütsel amaçların subjektif çalıştırılması.

3) Algılama farklılığının ortaya çıkardığı çatışmalar

- a. Bilgi edinme ve göndermede farklılıklar,
- b. Bilgi sağlamada bağımsızlık,
- c. Zaman ufku farklılıkları,
- d. Bölüm amaçlarındaki farklılıklar,
- e. Yöneticilerin görüş ve önerilerindeki farklılıklar,

f. Yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıklar.

1.6.2. Saldırgan Eylem Gerçekleşmesi

Mobbing sürecinde ortaya çıkan davranışların tümünün, kişiyi işyerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar olduğu söylenemez. Bununla beraber, mobbing içeren davranışlar, hemen hemen her gün ve uzun bir süre düşmanca bir amaçla devam ederse; normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilebilir. Bu türden psikolojik şiddet içeren davranışlar, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi grup içinde yalnız bırakıp, cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilir. Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğinin habercisidir (Yavuz, 2007: 26-27).

Psikolojik şiddet içeren davranışlar, zaman içinde boyut değiştirerek kişiye daha fazla zarar vermeye yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilmektedir. Saldırgan eylemler, kişiyi grup içinde yalnız bırakmaya yöneliktir. Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, mobbing dinamiklerini harekete geçirmektedir (Tınaz, 2006: 54).

1.6.3. İşletme Yönetiminin Olaya El Atması

Mobbing davranışlarının ortaya çıktığı bir kurumda, yönetimin tutum ve tavrı oldukça önem arz etmektedir. Olayları yanlış yorumlayıp suçu mobbing mağduru olan kişide bulabilir ya da işi başından atma eğiliminde olabilir. Yönetim bireyin çalışma arkadaşlarıyla birlikte yapılan işin niteliği yerine, bireyin kişisel özellikleri ile hatalar bulmaya ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlar. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde taşıdığı çalışma ortamının psiko-sosyal durumunun kontrolü sorumluluğunu reddederek mobbing süreci içindeki yerini alır (Ekiz, 2010: 22).

1.6.4. Çalışma Yaşamından Uzaklaştırma ve İşine Son Verme

Mobbing sonucunda işten kovulma, yer değiştirme, zorlanma veya zorunlu istifalar oluşabilmektedir. Kovulmadan sonra da mağdurda duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam etmektedir. İşten ayrıldıktan sonra da depresyona giren kişi tekrar iş yaşamına dönmekte zorluklar yaşayabilmektedir (Özler ve Mercan, 2009: 12). Bu aşamada yıldırma artık ciddi bir psikolojik vaka hâline gelebilir ve mağdurun işine son verilebilir (Gökçe, 2006: 30).

Psikolojik tacizin, hem kurban hem de tacizin yarattığı huzursuz, gergin ve düşmanca ortam nedeniyle diğer çalışanlar üzerinde pek çok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Özellikle kurban üzerinde yarattığı psikolojik etkiler, çoğu zaman hayat boyu tam iyileşmeyebilmektedir (Güngör, 2008: 71).

1.7. MOBBİNG TİPOLOJİSİ

Davenport, Schwartz ve Elliott (2003)'ın aktardığına göre Leymann (1990)'ın beş grupta toplayıp tanımladığı 45 farklı mobbing davranışı şu şekilde sıralanmaktadır:

Birinci Grup: Kendine olan güvenini ve çevre ile iletişimi etkilemek

- a) Amirleriniz tarafından kendinizi gösterme ihtimalleriniz kısıtlanır.
- b) Sürekli olarak sözünüzün kesilmesi olayıyla karşı karşıya kalırsınız.
- c) Meslektaşlarınız ya da birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- d) Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- e) İş nasıl yaptığımız sürekli olarak eleştirilir.
- f) Özel hayatınız sürekli olarak eleştirilir.
- g) Telefonla rahatsız etme olayları görülür.
- h) Sözlü olarak tehdit içeren söylemlerde bulunulur.

- ı) Yazılı olarak tehditkâr mesajlar gönderilir.
- i) Jestler ve bakışlarla konuşulmak istenmediği belli edilir.
- j) İmalarla küçük düşürme yoluna gidilir.

İkinci Grup: Sosyal ilişkilere yönelik yapılan saldırılar

- a) Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- b) Kimseyle konuşturulmaz ve görüşme hakkından yoksun bırakılırsınız.
- c) Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.
- d) Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- e) Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

Üçüncü Grup: Kişinin itibar ve saygınlığını zedelemeye yönelik saldırılar

- a) İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- b) Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- c) Gülünç durumlara düşürülürsünüz.
- d) Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- e) Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- f) Bir özrünüzle alay edilir.
- g) Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz ya da sesiniz taklit edilir.
- h) Dini ya da siyasi görüşünüzle alay edilir.
- ı) Özel yaşamınızla alay edilir.
- i) Milliyetinizle alay edilir.
- j) Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- k) Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.

l) Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.

m) Cinsel imalarda bulunulur.

Dördüncü Grup: Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar

a) Sizin için hiçbir özel görev yoktur.

b) Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni iş bile yaratamazsınız.

c) Sürdürmeniz için anlamsız işler verilir.

d) Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.

e) İşiniz sürekli değiştirilir.

f) Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.

g) İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.

h) Size mali yük getirecek genel zararlara neden olunur.

i) Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.

Beşinci Grup: Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar

a) Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.

b) Fiziksel şiddet tahminleri yapılır.

c) Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.

d) Fiziksel zarar verilir.

e) Doğrudan cinsel tacizde bulunulur.

Tutar (2004)'a göre, konu ile ilgili sergilenen değişik davranış örneklerinden bazıları da şunlardır:

-Kişinin kendini ifade etmesi mobbingci tarafından sınırlandırılır,

-Toplantılarda sözü kesilir ve sözüne önem verilmez,

-Çalışma arkadaşlarıyla diyalog olanakları sınırlandırılır,

- Azarlama ve karalama gibi eylemlere maruz bırakılır,
- Başarıları görmezlikten gelinir ve başarısızlıkları abartılır,
- Özel yaşamı sürekli eleştirilir,
- Telefonla taciz ve rahatsız edilir,
- Sözlü olarak tehdit edilir.

Tınaz (2008: 110)'a göre ise mobbing işyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şekli olduğundan, işyerinde saldırgan bir bireyin, işini daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka bireye veya bir grup bireye karşı, çalışma yaşamını zorlaştırıcı bir takım davranışları sergilemesi söz konusudur. Saldırı amaçlı bu davranışlardan bazıları şu şekilde de ifade edilebilir:

- a) Kin gütmek,
- b) Acımasız ve zalimce davranışlar,
- c) Kasıtlı kötü niyetli davranışlar,
- d) Aşağılayıcı davranışlar,
- e) Sarsmak,
- f) Bağırıp çağırarak iş yaptırmak,
- g) Kendi bildiğinin doğru olduğunda ısrar etmek,
- h) Güvensizlik nedeniyle yetki vermeyi reddetmek,
- ı) Sürekli olarak diğerlerini eleştirmek,
- i) Gereksiz sorularla rahatsız etmek,
- j) İşletme içinde daha yetkili konuma gelebilmek için başkalarının sorumluluklarını ellerinden almak.

Çobanoğlu (2005: 68)'na göre ise işletmelerde ve kurumlarda görülen yaygın mobbing davranışları şunlardır:

- a) Yapılan işler sürekli eleştirilir.

- b) Kişi umursanmaz ve sanki yokmuş gibi davranılır.
- c) Dini ve siyasi görüşleriyle alay edilir.
- d) Hakkında asılsız söylentiler çıkarılır.
- e) Hareketleri taklit edilmek suretiyle gülünç duruma düşürülür.
- f) Cinsel imalarda ya da sözlü cinsel tacizde bulunulur.
- g) Verilen işler geri alınır. Kişinin kendine güveni sarsılır.
- h) Kişinin itibarını ve kariyerini zedelemek için yeteneği dışında işler verilir.
- ı) Psikolojik ve fiziksel olarak ağır işlerde görevlendirilir.

İşyerlerinde farklı kişilik özelliklerine sahip insanların farklı yöntemlerle uygulayabileceği mobbing kavramı, kişinin özel hayatının etkilenmesine, kendine olan güveninin azalmasına, her işte başarısız olacağı kanısına varmasına ve etrafı ile iletişimini kesmesine neden olabilmektedir.

1.8. MOBBİNG ÇEŞİTLERİ

Mobbing, kurum içerisinde alt ve üst pozisyonda çalışanlar arasında görülebileceği gibi aynı pozisyona sahip bireyler tarafından da uygulanabilmektedir. Bu bağlamda iki tür mobbing türünden bahsedilebilir. Bunlar; hiyerarşik (dikey) mobbing ile fonksiyonel (yatay) mobbing olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.8.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing

Üstlerin sahip oldukları kurumsal gücün astlarını ezmekte ve onları kurumun dışına itmesinde kullanmasıdır. Çift taraflı mobbing çeşidi olarak da tanımlayabileceğimiz hiyerarşik (dikey) mobbing; örgütlerde sadece üst pozisyondaki çalışanların alt pozisyon çalışanlarına uyguladığı bir mobbing çeşidi değildir. Bazen alt pozisyonda çalışan işgörenler de yöneticisine mobbing uygulamakta ve bu da hiyerarşik (dikey) mobbing türüne dahil olmaktadır (Atman, 2012: 62).

Yöneticiler tarafından alt pozisyonundaki çalışana uygulanan saldırgan ve sert tutumlar genel olarak dikey mobbingi oluştururken, bazen de astlar tarafından birlik olunarak yöneticilerine karşı yapılan baskı ve saldırılar da olabilmektedir. Özellikle narsist kişilik yapısına sahip, bilişsel zekası kuvvetli insanlar daha çabuk bir şekilde kontrol altına alınabilmektedir (Ege, 1997: 111).

Mobbing ile ilgili araştırmalarda, aşağıdan yukarıya doğru yani astın üste uyguladığı mobbing eylemlerine oldukça az rastlanmaktadır. Bu eylem türü genellikle otoriteyi tanımama durumudur. Yöneticiyi dışlamaya veya sabote etmeye yöneliktir. Yöneticinin verdiği görevlerin yerine getirilmemesi veya uzun sürede gerçekleştirilmesi, yöneticinin aldığı kararların sorgulanması, sürekli bir hatasının aranması ve bir hata yaptığında üzerine gidilmesi gibi davranışlar sergilenir (Zonp, 2012: 22).

1.8.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing

Yatay mobbing kavramı birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan, kendiyile aynı konumda bulunan eşitlerin birbirlerine uyguladıkları mobbing biçimidir (İbicioğlu vd., 2009: 30). Eşitler arası mobbing de yukarıdan aşağıya mobbing eylemleri kadar sık görülen bir türdür. Eşitler arası yaşanan mobbing, kişisel anlaşmazlıklar, rekabet, çıkar çatışmaları veya kurumsal yapı gibi nedenlere dayanmaktadır. Özellikle piyasa koşullarında yaşanan olumsuzluklar ve rekabetin artmasıyla birlikte örgütlerde meydana gelen belirsizlikler, aynı unvandaki kişileri karşı karşıya getirebilmektedir. Bununla birlikte kontrolü elinde bulundurmayan ve pasif rol oynayan laissez-fair tipi liderliğin hakim olduğu çalışma ortamlarında, üstler, kişiler arasındaki ilişkilere ve çatışmalara müdahale etmemektedir. Bu durum yatay mobbing eylemlerinin meydana gelmesine ve devam etmesine olanak sağlamaktadır.

Müdahalenin olmadığı bu tür çalışma ortamlarında, mobbing eylemleri kabul edilebilir bir durum olmaktadır (Salin, 2003: 21-22).

Yatay mobbing, aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu kişiler arasında olmaktadır. Astlar ve üstler arasında olan mobbing, genellikle açık ve görünür iken, yatay mobbing o kadar belirgin değildir. Eşit statüde olan bireyler uyguladıkları

mobbing eylemlerini kabul etmez, bunu işlerin getirdiği bir çekişme olarak görürler (Tutar, 2004: 23).

1.9. MOBBİNGİN SONUÇLARI

İşyerinde yaşanmış olan mobbing olayının saldırgan, kurban ve organizasyon açısından birçok olumsuz sonucu ortaya çıkabilmektedir. Farklı türlerde ve nedenlerle meydana gelen mobbing; mağdurun kendisine, kuruluşa ve topluma, ekonomik ve sosyal maliyetler getirir. Çünkü psikolojik taciz, başından sonuna kadar insanın moralinin bozulmasına, enerjisini gereksiz yere tüketmesine performansının düşmesine, psikolojik ve bedeni hastalıklarla uğraşmasına yol açmaktadır. Bu süreç, işyerinde tekrarlı olarak devam edebilir. İçinde bulunduğu sıkıntılı durumdan çıkamayan birey, psikolojik ve fiziksel olarak sağlığını kaybederken, bu olumsuzluk hem işine, hem de aile yaşamına yansımakta ve ekonomik boyutun da işin içine girmesiyle içinden çıkılmaz bir hâle gelmektedir (Özyer ve Orhan, 2012: 512).

İşyerlerinde, zorbalar veya kurban değişse de mobbing olgusu varlığını sürdürebilmektedir. Mobbing mağdurunun ödediği negatif maliyet hem kuruluşa hem de tüm topluma ödetilmektedir. Mobbing, işyerlerinde motivasyonu ve verimliliği olumsuz etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Mali kayıplar, zaman kaybı, sosyal ve beşeri sermayenin artı getirisinin kaybıdır (Gün, 2010: 55).

1.9.1. Bireyler Açısından Sonuçları

Mobbing mağdurlarına ilişkin sonuçları üç farklı grupta ele almak gerekir (Tınaz, 2006: 52). Bunlar; ekonomik, sosyal, ruhsal ve fiziksel sonuçlardır.

Ekonomik Sonuçlar:

a) Ruhsal ve fiziksel sağlığın iyileştirilmesi amacıyla yapılan tedavi harcamaları,

b) İşin yitilmesi sonucunda düzenli gelirin kaybı.

Sosyal Sonuçlar:

Sosyal sonularını incelediğimizde ise, bireyin sosyal imajının zedelendiği, kurbanın depresif konuşma tarzı ve davranışları nedeniyle arkadaşlarının ve çevresindeki kişilerin onu yavaş yavaş dışladığı ve sosyal ilişkilerinin bozulduğu görülmektedir (Göktürk ve Bulut, 2012: 58).

- a) Sosyal imajın zedelenmesi,
- b) Depresif davranışları nedeniyle arkadaşları tarafından terk edilmesi,
- c) Mesleki kimliğini yitirmesi,
- d) Aile içinde de zamanla ‘‘başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey’’ olarak algılanması.

Ruhsal ve Fiziksel Sağlığa İlişkin Sonuçlar:

- a) Depresyon,
- b) Anlamsız korkular ve heyecanlar,
- c) Yüksek tansiyon,
- d) Dikkati toplayamama,
- e) Ellerin terlemesi ve titremesi,
- f) Baş ve sırt ağrıları,
- g) Mide-bağırsak rahatsızlıkları,
- h) Terk edilmişlik duygusu,
- ı) İştahsızlık ve zayıflama

Namie (2000)’ye göre; mobbing davranışlarının sonucunda bireyde depresyon, sürekli sınırlı olma hâli, kaygılanma, kendine duyulan saygıda azalma, uyku problemleri ve devamlı görülen kbusların ortaya çıktığını dile getirmektedirler (Namie, 2000: 20’den akt. Polat, 2013: 90)

Gökçe (2006)'ye göre ise; mobbingin kişinin yaşamına etkisine bakıldığında, bireyin her konuda kendine güvensizliğinin başlaması; bunun etkilerini de ailesinde, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başladığı görülür. Birey şaşkınlaşır, korkmaya, kendinden utanmaya ve etrafından çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, özel hayatında da devam eder. Mağdur sosyal ortamlara girmekten kaçınmaya, fiziksel rahatsızlıklardan ve hastalıklardan şikâyet etmeye, ailesinden zamanla uzaklaşmaya ve işlerini yapmakta zorlanmaya başlar. Ayrıca ailesine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmek istememeye başlar. Arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde de soğuk davranmaya başlar. Yavaş yavaş ailesinden de uzaklaşır. Sinirli ve saldırgan bir insana dönüşür. Böylece mobbing sonucunda sadece mağdur değil, mağdurun etrafındakiler de zarar görmüş olur. Yaşanılan mobbing sonucunda mağdurun akıl ve beden sağlığı zarar görür. Strese bağlı olarak panik atak ve depresyon hatta bazen intihar teşebbüsleri görülür (Gökçe, 2006: 20).

1.9.2. Organizasyon Açısından Sonuçları

Mobbing, kurbanlar üzerinde bıraktığı olumsuz etkilere ek olarak, görülen örgüttü de olumsuz etkilemekte, enerji ve zaman kaybına yol açmaktadır (Cemaloğlu, 2008: 83). Bunun yanı sıra, mobbinge hedef olmanın çalışanların iş doyumlarını, motivasyonlarını ve görev performanslarını olumsuz yönde etkileyerek, daha az örgütsel vatandaşlık ve daha fazla üretim karşıtı iş davranışları sergilemelerine ve verimliliğin azalmasına sebep olmakta, örgüte daha fazla maliyet yüklemektedir (Aydın ve Öcel, 2009: 95).

Mobbing sürecinin neden olduğu hastalıklar nedeniyle kullanılan izinlerde de artış olmaktadır. İzin talep eden bireyler sadece kurbanlar olmaz, aynı zamanda örgütteki diğer işgörenler de oluşan olumsuz ortamdaki izin kullanarak uzaklaşmak isterler. Bu durum ise örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileme eğilimi gösterir (Samırkaş ve Çalışkan, 2011: 32).

1.9.3. Toplum ve Ülke Ekonomisine Yönelik Sonuçları

Leymann (1990); 1992 yılında İsveç'te 2400 işgören ile görüşerek bir araştırma yapmış ve çalışanların %3,5'inin mobbinge maruz kaldığını bunun da İsveç kamu istatistiklerine göre emekliliğin nedeninin karşılaştıkları olumsuz iş koşulları olduğu tespit edilmiştir. Bu durum ülkenin finansal boyutunu olumsuz yönde etkilemektedir (akt. Güler, 2012: 60).

Sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın en önemli girdilerinden olan insan kaynağına ve dolayısıyla örgütün verimliliğine ve karlılığına zarar veren bu durum; ülke ekonomisinde kayıplara neden olmaktadır. Örneğin İngiltere'de yıllık olarak çalışanların yaklaşık yarısı mobbing nedeniyle işe devam etmemektedir. Bu da ekonomik olarak yılda 22 milyar dolar kayıp anlamına gelmektedir. Almanya'da ise 800 binden daha fazla çalışanın mobbing kurbanı olması nedeniyle kayıp 1.58 milyar dolar olarak belirlenmiştir. ABD'nde yaklaşık 20 milyon çalışanın işyerindeki günlük olaylarda istismar ya da mobbing ile karşı karşıya kaldığı tahmin edilmektedir (Atasever, 2013: 46).

1.10. MOBBING İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

İçinde insanın bulunduğu her yerde problemler olabileceği gibi, kaynağı insan olan örgütlerde de sorunlarla karşılaşılması kaçınılmazdır. Aynı iş yerinde çalışan insanlar günlük hayatlarında ne kadar anlayışlı, iyi ve birbirlerine benzer kişilik özelliklerine sahip olsalar da, söz konusu farklı çıkarları temsil etmek olduğunda, aralarında anlaşmazlık çıkması muhtemeldir. Fakat bu anlaşmazlıkların kine, nefrete ve düşmanlığa dönüşmesi normal değildir ve bu duygular mobbing kavramının varlığına sebep olabilmektedir. Bu psikolojik olgunun, örgüte, topluma ve kişilere olan maliyetinin yüksekliği, mobbing ile mücadeleyi zorunlu hâle getirmektedir. Mobbing davranışları ile mücadele için öncelikle ortaya çıkmasına sebep olan faktörler belirlenmeli ve buna uygun önlem planları yapılmalıdır (Tutar, 2004: 271).

Türkiye'de konuyla ilgili olarak son yıllarda giderek artan sayıda araştırmalar yapılmakta, kamuoyu bilinçlendirilmekte, makaleler ve kitaplar yayımlanmaktadır. Nitekim ülkemizde sendikalar, meslek örgütleri, üniversiteler ve örgütlerin insan kaynakları bölümlerinin bu sorunla daha çok ilgilenmeye başlamış oldukları ve

mobbing ile ilgili ulusal ve uluslararası araştırmaların daha da ivme kazandığı görölmektedir (İlhan, 2010: 118).

Psikolojik tacizle başa çıkma yöntemlerinin etkinliği, mağdurun kişilik özelliklerine, karşısındaki saldırgana, kurumun kültürüne, hukuk sistemine ve psikolojik tacizin hangi aşamada olduğuna bağlı olarak değişir. Bir mağdur için etkili olan çözüm, bir diğerini için hayatı zorlaştırabilir. Bu nedenle hazıra dayalı öneriler verilemez (Paoussard ve Çamuroğlu, 2009: 35). Bu süreçte problemin farkındalığının artması tek başına yeterli değildir. İnsanlar olaya nasıl müdahale edecekleri konusunda eğitilmelidirler (Fındık, 2013: 38).

Birey yaşadığı bu zorlu süreçte korku, endişe ve kaygı içindeyken mobbinge karşı tek başına mücadele etmesi çok zordur (Tetik, 2010: 86). Mobbing davranışlarını önlemede en önemli adım, örgütlerde zamanında önlemler almak, örgüte ve çalışanlara zarar vermesini engellemektir. Kırel (2007)'in sunduğu mobbing ile mücadele önerileri şu şekildedir (Kırel, 2007: 25):

- Örgütün kültürel yapısı oluşturulmalı, kültürel değerler çalışanlar tarafından benimsenmeli,
- İşyeri mobbing eğilimleri ve bu eğilimleri etkileyen faktörler saptanmalı,
- İş tanımları yapılmalı, çalışanların görev ve sorumlulukları belirlenmeli,
- Örgütlerde stres yaratıcı ortamlar ortadan kaldırılmalı (Eşit kariyer fırsatları, adaletli ücret politikalarının, iş güvenliğinin sağlanması, yıkıcı rekabetin azaltılması gibi),
- Etkin, güvenli, konusunun uzmanı yöneticilerle çalışılmalı,
- Sürekli eğitim programlarından yararlanmalı (Stres, Mobbing, Kişisel Gelişim Eğitimi gibi),
- Örgütlerde uzman rehberler, psikologlar çalıştırılmalı,
- Örgütlerde etik kodlar oluşturulmalı ve çalışanların etik değerleri içselleştirmeleri sağlanmalı,
- İletişime önem verilmeli ve başkaları ile sık sık yüz yüze gelip iletişim kurabilecekleri ortam yaratılmalı,

- İşe alım ve yerleştirme sürecinde kişilik testi gibi işe uyum çalışmalarına önem verilmeli,
- Mobbing davranışının örgüte olan maliyetleri hesaplanmalı,
- Mobbingi önleyici hukuki tedbirler alınmalı ve mobbing mağdurları hukuken korunmalıdır.

Mobbing ile başa çıkabilme yolları bireysel, örgütsel ve dış destek olarak mücadele yöntemleri olarak üç açıdan ele alınabilir.

1.10.1. Bireysel Mücadele

Mobbing ile mücadelede kilit nokta aslında kişinin kendisidir. Çalışma hayatı ve standartlarının değiştirilip, geliştirilmesi ile kişi kötü sonuçlar doğurabilecek uygulamaların başlamasını önlemiş olacaktır. Psiko-sosyal çalışma ortamının iyileştirilmesi, mobbinge karşı standart değerlerle örgüt kültürünün geliştirilmesi anlamına gelmektedir. (Daşçı, 2014: 94)

Tutar (2004)' e göre; mağdurun psikolojik istismara direnç gösterebilmesi için, her zaman hukuk ve ahlâk ilkelerine uygun, yerini ve zamanını kendisinin belirlediği, mücadele yöntemlerini kendisinin seçtiği bir taktik ve strateji geliştirmesi gerekir. Bu aşamada mağdurun atması gereken adım, savunma değil, karşı savaş vermek olmalıdır.

Mağdur öncelikle mobbingin kendisinden kaynaklanan ve olağan bir durum olmadığını, bunun çözülmesi gereken bir problem olduğunu kabul etmelidir (Akgeyik vd, 2009: 141). Bu nedenle, söz konusu mücadelenin koşullarını kendisinin belirlemesi gerekir.

Çobanoğlu (2005: 42)'na göre ise; mobbing mağdurları yaşadıkları olumsuzlukları kontrolsüz tepkilerle değil, bilinçli bir şekilde analiz etmeli, ani tepkilerden çok, mantıklı karşılıklar vermelidirler. Bunu başarabilmek için her şeyden önce, kendilerinin kişilik analizlerini iyi yapmaları, zayıf ve kuvvetli yönlerini tanımaları gerekir.

Arpacıoğlu (2006: 18); mobbinge maruz kalanların bireysel olarak nasıl önlemler alabileceklerini Şu Şekilde sıralamıŐtır:

- Mobbinge maruz kalan kişi, mobbing uygulayan kişiye gerekirse yanında tanıklık edebilecek bir arkadaŐıyla gitmeli ve bu söz ve davranışlara itiraz etmelidir.
- Verilen gereksiz emirleri, yapılan muameleleri yazılı olarak kayıt altında tutmalıdır.
- Mobbingciyi yetkili kişiye rapor etmeli, eŐitse Őstüne, Őstü ise yönetim kurulu veya insan kaynaklarına, aÇık bir Şekilde ve kanıtlarıyla bildirmelidir.
- Bu konuda hem kanıt oluşturması aÇısından, hem de yardımcı olması işin gerekirse psikolojik yardım almalıdır.
- Őikayet ettikten sonra sonuŐlarını takip etmelidir.
- Aynı durumdan rahatsız olan başka iş arkadaşları da olabileceği işin, durumunu iş arkadaşlarıyla paylaŐmalı, grupŐa baŐvurmaları daha etkili olabilmektedir.
- Eğer durum dayanılamayacak noktaya gelirse ve dŐzelme imkanının olmadığı dŐŐŐnŐlŐrse, sağlığı daha fazla zarar gŐrmeden işten ayrılması en doğrusu olacaktır.

İŞyerinde mobbing ile başa Őıkmak işin seŐilecek ũz yol olduğunu söyleyen CŐcelođlu (1992)'na göre; her tŐr baskı ve yıldıрма eylemleri karşısında insanlar genellikle ũz tŐr tavır sergilemektedir. AŞağıda mobbing karşısında gŐsterilecek bu ũz tŐr tutum ve davranışa yer verilmiştir (CŐcelođlu, 1992: 449):

-Karşı Savaş Verme: Psikolojik Őiddetle mŐcadele etmenin bir yolu, karşı savaş vermektir. Karşı savaş verme durumunda asla mobbingcinin yöntemi seŐilmemelidir. Mobbingci her tŐr etik dışı yolla saldırabilir. Mağdur dŐrŐst, onurlu, erdemli, ilkeli ve gŐvenilir olduğu işin kurban seŐilmiŐtir. Bu nedenle mobbingcinin yŐntemine baŐvurmak mağduru haklı iken haksız, gŐŐlŐ iken zayıf konuma dŐŐŐrŐr.

-Psikolojik Şiddete Anlayış GÖsterme: Mağdur, mobbingcinin yŐntemiyle, onunla başa Őıkamayacađını bilmelidir. Burada ortaya konacak temel strateji, kendini psikolojik Őiddetin kurbanı yapan değerlerini sorgulamadan, onlara daha fazla sarılmak ve istikrarlı bir kişilik ortaya koymaktır. Onurlu, erdemli ve sağduyulu

tepkiler göstermelidir. Köşesine çekilerek, yalnızlığı seçme yoluna gitmemeli, sosyal destek bulma çabası içinde olmalıdır.

-Geri Çekilme: Geri çekilme taktiği, mobbingci ile kendi gücü arasında farkın fazla olması durumunda istenmeden seçilen bir yol olmalıdır. Zafer her zaman savaşarak elde edilmez; savaşmadan kazanılan büyük zaferler de vardır. Eğer savaşmadan kazanılan bir zaferle sonuçlanacak ise geri çekilme en etkili strateji olur.

İşyerinde görülen mobbing olaylarına karşı önlem almada mağdur kendi iç dünyasına dönmeyi benimsememelidir. Farklı insanlarla ilişki kurmaktan kaçınan kişilerde şizofreni olabilme ihtimali oldukça yüksektir. Bu belirtilere sahip olan kişiler kendi iç dünyaları ile baş başa kalmak ister ve kimse ile konuşmak istemez. Kendi kendine konuşup, gülebilir.

Mobbing ile bireysel mücadele için kişi kendini geliştirmeli ve özgüven kazanmalıdır. Bu amaçla da şu adımlar uygulanabilir (Tutar, 2004:133):

- Özsaygının Geliştirilmesi: Herkesin psikolojik şiddete dayanma katsayısı farklı olduğundan, kişine kadar kendisine güvenli ve saygılı yani ne kadar kendi olabilirse, o kadar mobbing ile mücadele etme sabrı yüksek olacaktır. Psikolog E. Layner' in yaptığı bir araştırmada kendini seven ve güvenen insanların suçluluk ve pişmanlık duygularını yaşamadığı belirtilmiştir.

- Denge Bölgeleri Oluşturmak: Denge bölgesi, mobbinge maruz kalan kişinin sığınacak limanıdır. Mağdurun, kendini güven içinde hissedeceği güvenli denge bölgeleri oluşturulmalıdır.

- Mesleki Beceri ve Nitelikleri Geliştirmek: Mobbinge maruz kalan kişi, mesleki beceri ve niteliklerini ne kadar geliştirmeye çalışırsa o kadar kendine güveni gelecek ve psikolojik olarak daha dirençli olacaktır.

- Ruh Sağlığını Korumak: Geliştirilen güçlü psikolojik uyum, psikolojik şiddet karşısında daha dirençli ve sağlam durmasını sağlayacağından ruh sağlığını korumak önemlidir.

- Algılama Stratejilerini Güçlendirmek: Mağdurun mobbinge karşı direncinin ölçüsü, mobbingi tolere etme katsayısı olduğundan, kişilik süzgecinden güçlü olarak geçebilenler psikolojik yıkıma direnç gösterebilirler.

• Değerleri Açıklamak: Mağdur, sahip olduğu değerleri sebebiyle kurban seçilmiştir. Fakat unutulmamalıdır ki kendini kurtaracak en güçlü silah yine sahip olduğu değerler olacaktır. Bu yüzden değerlerini bırakmamalıdır.

1.10.2. Örgütsel Mücadele

Günümüzde özel sektörde ve devlet kurumlarında oldukça sık görülen mobbing davranışlarını önleyebilme, yaşanacakları önceden öngörüp müdahale etmek ve gerekli adımları atabilmek oldukça önemlidir. Burada yöneticilere veya konu ile ilgili yetkili kişilere oldukça fazla iş düşmekte, erken uyarı belirtilerini yakından takip ederek önlemlerin alınması gerekmektedir. İşletmede son zamanlarda ortaya çıkan yoğun eleman sirkülasyonu, ani performans düşüşleri, işe geç gelme, izin olaylarında artış, tecrübeli ve nitelikli elemanların işten ayrılmaları gibi belirtiler, o firmada tehlike sinyallerinin verildiğini ve her an mobbing sorunu ile karşı karşıya kalılabileceğini göstermektedir (Çobanoğlu, 2005: 116).

Bu bağlamda verilebilecek en güzel örnek Volkswagen örneğidir. Volkswagen firması çalışanlarıyla bir sözleşme yapmış ve bu sözleşmeye göre işyerinde mobbing uygulanırsa uygulayan çalışanı şartsız olarak işten uzaklaştırılabileceği öngörülmektedir. Firma tarafından yapılan sözleşmeye göre buna rağmen mobbinge maruz kalanların hukuk ve sağlık harcamaları firmaca karşılanacak olup, erken emeklilik dahi verilebileceği belirtilmektedir.

Ayrıca mobbing için 24 saat hizmet veren acil hatlar ile mobbing mağdurlarına psikologlardan, hukukçulardan ve tıpçılardan oluşan bir ekip ile yardım sağlanmaktadır (Erdoğan, 2009: 350).

Mobbing davranışlarını önleme çalışmalarını sistematik olarak ele alacak olursak, organizasyon ve yönetim düzeyinde ele alınabilecek önlem ve müdahaleler çok boyutlu olarak şu şekilde sıralanabilir (Paoussard-Minibaş ve Çamuroğlu-İdiğ, 2009: 28):

- a) Yöneticiler mobbing ile ilgili bilgilendirilmelidir.
- b) Politika ve uygulamalar düzenlenmelidir.

- c) Karşılıklı olarak saygı çerçevesi içinde davranışlar sergilenen bir işletme kültürü oluşturulmalıdır.
- d) Stresi azaltmaya yönelik uygulamalar sağlayan bir organizasyon olunmalıdır.
- e) Değişime açık bir yönetim anlayışı hakim olmalıdır.
- f) İnsan kaynakları yönetiminin önemi bilinmelidir.
- g) İşletme içi koç yardımıyla ve psikolojik danışmanlık hizmeti sunulmalıdır.
- h) Çatışma yönetimi iyi ayarlanmalı ve arabuluculuk yönteminden faydalanılmalıdır.

Mobbingin önlenmesi ve çözümlenebilmesi için şu şekilde önlemler alınabilir (Aydın vd., 2007: 71) :

- Mobbingin ortaya çıkmaması için önleyici düzenlemeler yapılması,
- İletişim sürecinde etkinliğin sağlanması,
- Şikayetlerin ve disiplin sorunlarının tarafsız ve hızlı bir şekilde çözülmesi,
- Çatışmaları önleyici tedbirler alınması ve çatışmaların başarıyla yönetilmesi,
- Yönetime katılımın artırılması,
- Etik kültürün oluşturulması,
- Belirsizlik ortamlarının yok edilmesi,
- Sorumlulukların belli olması,
- Yöneticilerin gerçekçi çözüm yollarıyla çalışanlara yardım etmesi

Çalışanlara, ailelerine dolayısıyla toplum sağlığına zarar veren mobbing sorununu engellemek veya durdurmak bağlamında özellikle, çalışanların sorunlarıyla ilk aşamada karşılaşan iş sağlığı uzmanlarına görev düşmektedir (Gül, 2009: 56).

1.10.3. Hukuki Yönden Mücadele

İşyerlerinde meydana gelen mobbing davranışlarının günümüzde çok sık yaşanan bir olgu hâline gelmesi sebebiyle ve bunun hem kişiyi hem de kurumu olumsuz etkilemesinden dolayı mobbingin önüne geçebilmek önemli hâle gelmiştir. Eskiden sadece işi gören kişi olarak kabul edilen çalışanlar, artık yalnızca işi yerine getiren biri olarak değil, herkes gibi hak ve özgürlüklere sahip olan bir birey olarak konumlandırılmaktadır. Kişinin iş ortamında maruz kaldığı psikolojik baskılar ve

yıldırma davranışları çalışanın psikolojisine zarar vermekte hatta ileri giderek bunalıma girip intihara sürüklenmesine neden olabilmektedir (Güzel ve Ertan, 2007: 548).

Çalışanın temel hak ve özgürlüklerinin ihlalinin yanı sıra kişiliğine ve onuruna da saldırı olan mobbingin olumsuz etkilerinden dolayı gerekli yasal düzenleme çalışmaları son yıllarda hız kazanmıştır.

İlk kez 1993 yılında İsveç'te çıkarılan bir kanun ile mobbing kavramına hukuksal açıdan bakış sağlanmıştır. Daha sonrasında İskandinav ülkelerinde de çeşitli çalışmalar yapılmış, 1994 yılında da Norveç'te mobbinge karşı yasalarla yaptırım sağlanmaya başlamıştır. ABD ise, mobbinge karşı 2000 yılından sonra politika oluşturmaya başlamıştır (Gökçe, 2006: 33)

Uzunçarşılı ve Yoloğlu (2007: 5)'na göre; bazı davranışların hukuksal açıdan ele alınabilmesi için şu özelliklerin olması gerekmektedir:

-Uygulanan mobbing davranışlarının nasıl meydana geldiğinin tanık ve belgelerle ispatı,

-Davranışlarda hukuk kurallarına aykırılığın var olup olmadığının incelenmesi,

-Davranışa teşvik eden bir hareketin olup olmadığı veya nelerin mobbinge sevk ettiğinin araştırılması,

-Maruz kalanın veya uygulayanın kusurlu davranışlarının incelenmesi,

-Hukuki yoldan önce tüm yolların denenip denenmediği ve hangi amaçla hukuki yollara başvurulduğu.

Türkiye' de de gerek Anayasa'da gerekse Medeni kanun, Ceza Kanunu, Borçlar Kanunu'nda bulunan bazı hükümlerde tam olarak mobbing adına bir düzenleme olmasa da kişiye zarar verecek olaylara karşı bazı yaptırımsal maddeler bulunmaktadır. Anayasanın 17. maddesinde, hiç kimsenin haysiyetini ve onurunu zedeleyecek bir cezaya ve davranışa tabi tutulamayacağı ve eziyet edilemeyeceği öngörülmüştür. Mobbing kişinin varlığına bir saldırı olarak değerlendirilebileceği için bu madde kapsamında değerlendirilebilir (Güngör, 2008: 30).

Medeni Kanun'un 24. maddesinde yer alan kişilik haklarına saldırıda bulunulan kişilerin korunma talep edebileceği ve maddi tazminat açma hakkının belirtilmesi ile mobbinge maruz kalan kişilerin korunabilmesi öngörülmüştür.

Türk Ceza Kanunu'nda ise, tam olarak belirtilen mobbing davranışı ile ilgili bir madde yer almasa da 456. Maddede belirtilen kişinin sıhhatine veya akli melekelerine kast edenlerin altı aydan bir yıla kadar hapis olunabileceği ifadesi ile mobbing uygulayıcılarının suça tabi de olabileceği bilgisi edinilebilir (Güzel ve Ertan, 2007: 39).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürüne yönelik kavramsal çerçeve, örgüt kültürünün doğuşu, gelişimi ve önemi, oluşmasına etki eden faktörler, örgüt kültürü tipleri, bileşenleri ve sınıflandırması ele alınacaktır.

2.1. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Toplumda ortak amaç ve değerlere sahip olmak, kendini bir gruba veya örgüte ait hissedip benimsemek, insanın o toplum içerisindeki yerini belirlemede önemli rol oynar. İnsanlar arasında ortak birçok şeyin paylaşımı olarak görülen kültür; bir iletişim şekli, hayattaki değerler ve ortaya konulan yaşama biçimidir. Belirli esaslara göre bir araya gelen ve buradan edinilen sosyal tecrübelerin sonucunda ortaya çıkan kültür, aynı zamanda insan etkileşimini geliştiren bir olgudur (Vural ve Sohodol, 2005: 124).

Latince *colere* veya *culture* kelimesinden türediği kabul edilen ve “bakmak, yetiştirmek” anlamına gelen kültür kavramı; antropoloji, sosyoloji ve psikoloji gibi sosyal bilimler alanının ortak çalışma konusudur. Bu alanlarda araştırma yapan yazarlar, kültür ile ilgili farklı tanımlarda bulunmuşlardır (Şişman, 2002: 1). Kültürün anahtarının dil olduğunu söyleyen ve bu anahtar kullanılmadıkça gelişmeyeceğini savunan Uygur (1996)’a göre; insanın ortaya koyduğu, içinde insanın var olduğu tüm gerçeklik kültürdür. İnsanların birbirleri ile olan ilişkilerini belirlediğine vurgu yapan Kluchohn ve Strodbeck (1961) ise; kültürün hayatımızı düzenleyen, kolaylaştırıcı bir etkisinin olduğunu söylemektedir (akt. Erdoğan, 1991: 5).

Ülkemizde kültür kavramına ilk olarak değinen kişi ise Ziya Gökalp olmuştur. Kültürü milli bir olgu olarak tanımlayan Gökalp’e göre; bir topluma özgü olan, sanat, din, gelenek ve adetler o toplumun kültürünü oluşturur.

Yapılan tanımlardan yola çıkılarak kültür kavramını; birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip insanların, çevreleriyle olan etkileşimleri sonucu benzer norm, değer, inanç ve sembollerle zihinsel donanım oluşturması” olarak tanımlamak mümkündür (akt. Şimşek vd., 2003: 28).

Nasıl ki farklı kişilik özelliklerine sahip insanlar, aynı düşünce, norm, değer ve inançlar etrafında toplanıyor ve tüm bunlar, o toplumun kültürünü oluşturuyorsa, örgütlerin de aynı şekilde farklı kişilik özelliklerine sahip üyelerinin bir araya gelmesi ve mensubu olduğu örgütün değerlerini benimsemesiyle oluşan bir örgüt kültürü vardır (Örücü ve Ayhan, 2001: 88). Toplumsal kültürün bir alt kültürü olarak kabul edilen örgüt kültürü ise, ortak amaç için bir araya getirilen farklı kültüre sahip insan topluluklarının, buldukları örgüte özgü işin gerektirdiği davranış, tutum, inanç ve değerleri benimsemeleridir (Akıncı ve Coşkun, 2007: 7-8). Bir örgütün kültürü, içinde bulunduğu toplumun kültürü ile ne kadar uyum içindeyse o derece başarılı olmaktadır (Acuner, 2010: 5).

İlk olarak 1979 yılında Andrew M. Pettigrew’in bilimsel bir dergide yayınladığı makalede kullanılmasıyla yönetim bilimindeki yerini alan örgüt kültürü kavramı, daha sonra Amerika’da Peters ve Waterman, Japonya’da ise Pascale ve Athos tarafından incelenerek farklı araştırmalarla literatürdeki yerini almıştır (akt. Timuroğlu ve İşcan, 2007: 123). Yıllar boyunca çeşitli psikolog, sosyolog ve antropologlar tarafından ele alınan ve bu sayede çeşitli tanımlara sahip olan örgüt kültürünün, Yönetim ve Organizasyon alanındaki en geniş kapsamlı tanımı Schein tarafından yapılmıştır. Schein örgüt kültürünü; belli bir grup tarafından çevreye uyum ve iç bütünleşmesi sırasında öğrenilen, geçerliliği olumlu sonuç vermiş olan ve yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlar olarak tanımlarken; Pettigrew, sembol, inanç, dil gibi değerlerin bir grup tarafından ortak paylaşımı; Louis ise; sahip olunan ve paylaşılan anlamlar şeklinde bir değerlendirmeye gitmektedir (akt. Ayyıldız ve Rızaoğlu, 2008: 9). Bunun dışında yine alanında önemli kişilerce yapılmış bir takım tanımları aşağıdaki gibi tabloda özetlemek mümkündür.

Tablo 3. Örgüt Kültürü Tanımları

Bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi	J. C. Spender
İnanç ve değerlere ilişkin önemli ve paylaşılan anlayışlar	Sathe
“İşler burada böyle yürür” şeklinde ifade edilen yargılar	T. Deal Kennedy
Kollektif olarak programlanmış düşünceler	G. Hofstede
İş yaşamında yaratılan sürekli ve semboller aracılığıyla iletilen inanç ve değerler	J. M. Kouzes
Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler	W. G. Quchi
Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip paylaşılan değerler bütünü	T. Peters – R. H. Waterman
Bir grubun, içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları	E. H. Schein
Bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği birtakım genel varsayımlar	F. Luthans
Çalışanlarca paylaşılan ve örgütü kaynaştıran, felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, yaklaşımlar ve normlar	Szilagy & Wallace

Kaynak: (Ekşi, 2009: 167)

Bir örgütte var olan liderlik tarzı, bünyesinde yer alan iletişim şekli ve çalışanların kararlara katılımı gibi faktörler örgütün devamlılığı açısından oldukça önemlidir. Kriz dönemlerinde veya birden fazla örgütün birleştirilmesi sonucunda ortaya çıkabilme ihtimali olan bir kültür şokuna karşın, başarılı bir değişim yönetimiyle yavaş yavaş kültür geçişi sağlanması gerekmektedir (Emhan, 2005: 23).

Çalışanlarına güven duygusu aşıl原因 ve onların ihtiyaçlarına göre şekillenen örgüt kültürü, ortak fikir ve duygu birlikleri sağlayarak motivasyon artışına yardımcı olur. Bu şekilde elde edilen geri bildirimler ile de örgüt, değişen çevreye karşı dengesini koruyabilmekte, süreklilik kazanabilmektedir. Değişikliklere ayak uydurabilen, başarılı ve stratejik bir yönetim, örgütün verimliliğini ve çalışanlarının örgüte olan bağlılığını etkilediğinden önemlidir (Bakırtaş, 2013: 117).

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Toplum içerisinde kişinin kimliğinin oluşmasına yardımcı olan kültür kavramı, örgütlerde de kişinin örgüt içindeki kimliğini bulmasına yardımcı olan bir kavram olarak karşımıza çıkar. Örgüt kültürü, üyelerinin hareketlerini düzenleyen, yönetimin felsefesini aktaran, birlik içerisinde davranmayı sağlayan, öğrenilebilir bir olgu olduğundan, kurum için oldukça önemli bir yere sahiptir (Özdevecioğlu, 2005: 101).

Kurum kültürü, üst yönetim tarafından belli kurallarla oluşturulup benimsetilebileceği gibi, zamanla kendiliğinden de oluşabilmektedir. Bu yüzden de yüksek verim ve performans sağlamak isteyen bir yönetici, kurumun kültürünü kendi kontrolü altında tutmak ve anlamak zorundadır (Akıncı, 1997: 35). İnsanlar arasındaki kültür farklılıkları örgüt içerisinde toplumun farklı kesimlerinden bir araya getirilmiş çalışanlarda da görülebileceğinden, başarılı bir örgüt yapısına sahip olmak ve hedeflere ulaşabilmek için örgüt; sağlam bir kültüre sahip olmak zorundadır (Vural ve Coşkun, 2007: 21).

Örgütsel değişimin sağlanması, performans ve etkinliğin artırılması ve stratejik amaçlara ulaşılabilmesi için örgüt kültürü önemli bir gelişim aşaması olarak görülür (Köselecioğlu, 2012: 15). Bu aşamada da örgüt üyelerinin desteğine ve katılımına ihtiyaç vardır. Bir örgütün çalışanları örgütün kültürüne ne kadar çabuk uyum sağlar ise, örgütte o kadar hızlı pozitif etkiler yaratır (Vural ve Coşkun, 2007: 21).

Örgüt kültürünün önemli olduğu bir diğer konu ise değişen çevre koşullarına kolay uyum sağlamaya yardımcı olması ve dış çevreyle ilişkili bir hâle getirmesidir. Bu şekilde de değişen koşulların çalışanlar üzerinde yarattığı belirsizlik ve endişeler giderilerek, ortak norm ve değerlerle içsel bütünlük ve birlik sağlanmaya

çalışılmaktadır. Bir kurumun kültürü ne kadar güçlüyse, örgüt üyelerinin davranışlarını belirlemek için o kadar az yönlendirmeye ihtiyaç duyulur. Çünkü güçlü kültüre sahip örgütlerde çalışanlar nerede, nasıl davranılması gerektiğini gayet iyi bilir. Bunu hatırlatmak için ayrı bir yazılı kurala gereksinim duyulmaz (Binici, 2010: 10).

Örgüt içinde çalışanların birbirlerine karşı davranışlarının nasıl olduğu özellikle günümüz yönetiminin önemli sorunu hâline gelen mobbinge maruz kalınmaması açısından da önemlidir. Kurum yöneticileri eğer doğru kararlar alarak doğru bir örgüt kültürünü çalışanlarına aşılayabilirse, çalışanlar arası herhangi bir sorun yaşanmayacağından, yeni girişimlerinin ve nihai hedeflerinin daha çabuk bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilir (Şişman, 2005: 120).

İnsanların günlük yaşamlarında önemli bir kavram olan iletişim, örgüt içinde de önemli bir yere sahiptir. Örgüt içi iletişim kanalları, iş görenlerin ve yöneticilerin davranışları o örgütün kültürü hakkında bilgi verir. Örgüt içi iletişimin etkinliğinin sağlanabildiği bir işletmede, fikir özgürlüğü mevcuttur ve çalışanlar yöneticilere istedikleri şekilde şikayetlerini dile getirebilir, çalışanlar arasında da hiçbir sorun olmaz (Güleç, 2008: 13). Bu bağlamda; çalışanların motivasyonunun artması, hedef ve amaçlara ulaşmada etkin bir çalışma şekli benimsenmesi, çalışanlar arası ilişkilerin kuvvetli olması iyi oluşturulmuş örgüt kültürüne ve bunun yönetimine bağlıdır.

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE GELİŞİMİ

Örgüt kültürü, örgütün dış çevre ile ilişkisini, değerlerini ve standartlarını yansıtan bir kavram olduğundan, içinde yaşadığı toplumdan bağımsız olarak hareket etmesi düşünülemez. Bunun öneminin daha iyi anlaşıldığı günümüzde, hangi etki ve süreçler sonucu örgüt kültürünün oluştuğunun bilinmesi gerekir (Öztürk, 2003: 322). Yapılan araştırmalar, örgütün oluşumunda farklı faktörlerin etkisinin olduğunu göstermektedir. Üç ana başlık altında incelenen bu faktörler; örgüt kurucuları, örgüt çalışanları ve örgütün faaliyet gösterdiği çevre olarak ifade edilebilir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 101). Bu faktörlerden ilki ve en önemlisi örgüt kurucularıdır. Çünkü daha önce belli kural ve değerlerle sınırlandırılmayan örgüt, kurucusunun ortaya koyduğu değer ve inançları benimseyerek oluşacaktır (Güçlü, 2003: 149).

Burada söz konusu kurucunun kendi değer ve inançları devreye girecek, ona göre kendisi gibi düşünen, aynı değerlere sahip kişileri ekibine katacaktır. Bu sayede de kurum kültürünün oluşumunda temel atılmış olacaktır (Doğan, 1997: 63-64).

Kurucuların, kendisi ile aynı fikirlere sahip kişileri işe alması, bazı fikir ayrılıklarının yaşandığı noktalarda da onları kolayca etkileyebilmesi ve yine kendi istekleri doğrultusunda kararlar alabilmesi anlamına gelmektedir. Bu şekilde beraber hareket ederek de o norm ve inançları içselleştirerek kurucuların kişiliklerinin örgütün içine işlenmesi sağlanmış olur (Gürbüz, 2014: 10). Kurum içerisinde kendi kültürüne uygun kişilerle çalışmak kuruma pozitif bir katkı sağlar. Sürekli çatışan veya temel farklılıklara sahip kültürleri benimseyen insanların bir arada çalışması kuruma zarar verebilecek iken, aynı kültürü ve inancı benimseyen kişilerin beraber çalışması da verimliliği arttırabilmektedir (Berberoğlu, 1990: 156) .

Örgüt kültürünün oluşumundaki bir diğer etken ise örgüt çalışanlarıdır. Kurucusu tarafından temelleri oluşturulan örgütün kültürü, çalışanları tarafından; hem kendi menfaat ve düşünceleri, hem de işverenin hedefleri bütünleştirilerek şekillendirilmeye devam eder. Örgütün hedeflerine ulaşılabilmesi ve gelişebilmesi için aynı düşünce ve görüş etrafında bir araya gelen insanların toplanması gerekir. Bu konuda insan kaynakları bölümüne personel seçimi konusunda büyük iş düşmektedir (Güney, 2006: 9).

Faaliyet gösterdiği sektörde önemli bir yere sahip olmak isteyen örgüt, hem iç hem de dış çevresine uyum sağlamak zorundadır. Bu bağlamda örgüt kültürünün oluşumuna etki eden bir diğer faktör de, işletmenin faaliyet gösterdiği çevredir. İşletmenin dış çevre faktörlerini toplumun kültürel değerleri, sektördeki rakipleri, devlet uygulamaları oluştururken; iç çevre faktörlerini misyonu, vizyonu, örgütsel iletişimi, kimliği, uyguladığı yönetim yaklaşımları oluşturur (Koçel, 1993: 77).

Terzi (2000: 26)'ye göre, örgüt kültürünün ortaya çıkışının ve bu alandaki araştırmaların artmasının üç nedeni vardır:

- 1970'lerin sonlarına yakın, Japonya'nın dünyada başarılı bir ekonomik güç olarak yükselmesinin ardından bu gelişmenin merak konusu olması, araştırmacıları bu durumun nasıl olduğunu incelemeye sevk etmiştir.

- Japon firmaların bu yükselişlerine karşın, Avrupa'daki ve Amerika'daki bazı firmaların pazar paylarındaki düşüşün ardından iflasın eşiğine sürüklenmeleri, araştırmacıları yönetimde örgüt kültürünün etkisini araştırmaya itmiş ve paylaşılan değer, norm, inanç gibi kavramların yönetimdeki önemini vurgulamıştır.
- Kendilerine çalıştıkları örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeyi misyon edinen ve görevlerini bu çerçevede yürüten çalışanlar örgüt başarısında önemli bir yere sahiptir.

Örgütün sahip olduğu kültüre göre davranış sergileyen ve aynı amaçları benimseyen çalışanlara sahip örgütlerin daha başarılı oldukları görülmektedir. Yani başka bir ifade ile kendisine düşen görev ve işleri, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yerine getiren çalışanlar örgüt başarısına katkıda bulunmaktadır (Dinçer, 1998: 33)

Uzunçarşılı ve diğerlerine göre (2000: 15-16); kurum kültürünü şekillendiren birtakım faktörler vardır. Bunlardan başlıcaları aşağıda maddeler hâlinde açıklanmıştır.

Güçlü Liderlik: Başarıya ulaşmış, önemli şirketlerin hemen hemen hepsi bunları güçlü liderlik vasıflarına sahip kurucu yöneticileri sayesinde gerçekleştirmiştir. Örneğin; Hacı Ömer Sabancı, Kurukahveci Mehmet Efendi, Vehbi Koç gibi isimler güçlü liderlik vasıflarıyla kurucu lideri oldukları kurumlarını başarıya ulaştırmışlardır.

Şirket Tarihi ve Geleneği: Güçlü örgüt kültürüne sahip şirketlerin köklü bir tarihe sahip olması ve geleneklere bağlı kalınarak yönetilmesi, daha başarılı olmasını sağlayan unsurlar olabilir. Örneğin; Vefa Bozacısı, Hacı Şakir Sabunları gibi şirketler geleneksel yapıda ve tarihi eskiye dayanan köklü ve başarılı şirketlerdir.

Teknoloji, Ürünler, Hizmetler: Teknolojinin gelişmesi, kültürü şekillendiren bir öğedir. Teknolojinin ilerlemesi ile birlikte ortaya konulan ürün ve hizmetler de değişeceğinden, kurumsal kültürün gelişiminde teknolojinin de rolü önemlidir.

Müşteriler: Kurumların, güçlü müşteri profiline sahip olması, şirketi olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Burada müşterilerin örgüt için yararlı bir profile sahip olması önemlidir. Bu sayede daha sağlam kültüre sahip örgütler oluşabilmektedir.

Şirket Beklentileri: Örgütte sağlıklı bir kültür yapısı oluşturabilmek için, şirketin beklentileri ile örgüt yapısı uyumlu olmalıdır. Bu şekilde örgüt kültürünün temelleri daha sağlam atılabilir.

Bilgi ve Kontrol Sistemleri: Bilgi teknolojisinin her gün gelişmesi, işlerin yapılma şeklini değiştirdiği gibi şirketin kültürel altyapısının gelişmesinde de önemli rol oynar.

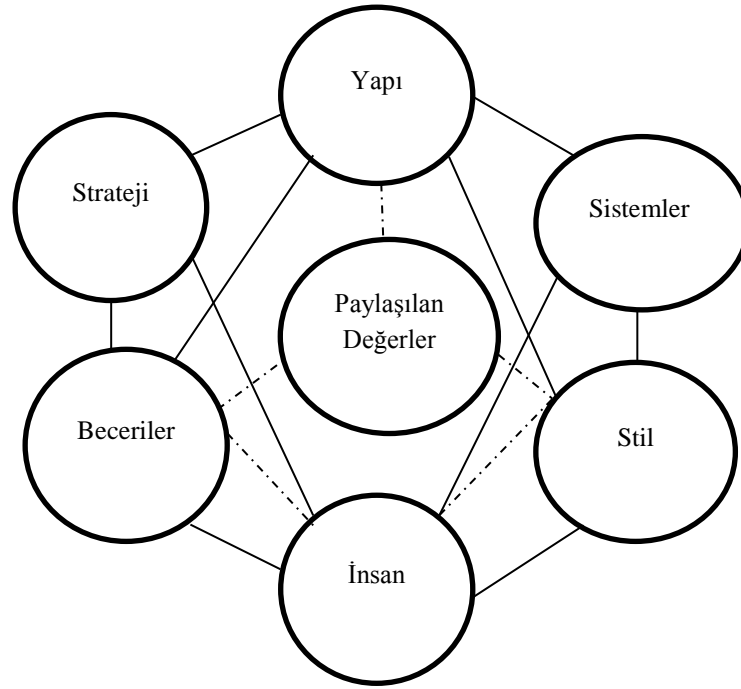
Yasalar ve Çevre: Henüz dışa açılmamış kurumlarda ülkedeki yasaların ve o bölgenin kültürünün etkisi çok fazladır. Aynı şirketler grubuna ait fakat farklı ülkelerdeki kurumlarda bile bulunduğu bölgenin koşulları, kültürü ve hukuk sistemine göre farklılık gösterebilmektedir.

Ödül Sistemleri: Şirkette ödüllendirme sisteminin uygulanması, şirket kültürüne olumlu katkılar sağlamaktadır. Burada, şirketin neyi, nasıl ödüllendirdiği önemlidir. Bu sistem şirketin örgüt kültürüne bağlı olarak zaman içinde gelişmektedir.

Organizasyon ve Kaynaklar: Bir kurumun organizasyon yapısının bir sisteme bağlı olarak yönetilmesi, o örgütte güçlü ve tutarlı bir örgüt kültürünün oluşmasına etki eder.

Hedefler, Değerler ve İnançlar: Örgütte çalışanların örgütün kültürünü benimsemeleri ve davranışlarını o yönde geliştirmeleri, o örgütün kültürünü daha da güçlü kılmakta, kuruma çok fazla olumlu etki yapmaktadır.

Örgüt kültürünün iç öğelerini bir şekil ile açıklamaya çalışan ve Mc Kinsey Şeması olarak bilinen model; strateji, yapı, sistemler, beceriler, insan, stil ve paylaşılan değerlerden oluşan yedi öğeden oluşur (Peter, 1982: 5).

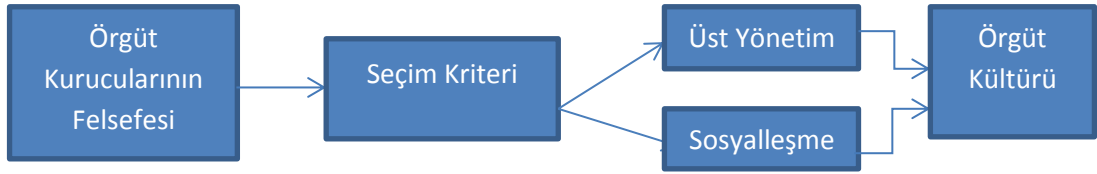


Şekil 2. Örgüt Kültürünün İç Öğeleri

Kaynak: (Peter, 1982:5)

Buna göre; örgütün kaynağı olan insan faktörünün beceriler, strateji, stil, yapı ve sistemlerle belli bir değere sahip olması örgüt kültürünü oluşturan öğelerdir.

Gagliardi (1986) ise; kurum kültürünün yapılanmasını dörde ayırır. Bunun ilki, örgütü kurarken kurucu liderin kendi çevresine ve tecrübesine dayanarak, sahip olduğu düşünceleri uygulamaya koymaktır. Etrafındaki diğer kişiler farklı düşüncelere sahip olsa da lider onları istediği düşünceye doğru yönlendirebilir. İkincisi, lider istediği neticeye vardığında, kendi benimsediği inanç ve değerlerin bütün çalışanlar tarafından uygulanmasını baz alır. Bu sayede de aynı değerleri benimseyen çalışanların verimliliği artacak ve bu da örgütün performansına olumlu yansıtacaktır. Üçüncüsü ise, çalışanlar tarafından kabul edilen değerlerin kurum mensupları tarafından uygulamaya konulmasıdır (akt. Üçok, 1989: 308-321).



Şekil 3. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Kaynak: (Robbins, 1994:309)

Şekilde de görüldüğü gibi, örgüt liderlerinin sahip oldukları yönetim felsefesi örgüt kültürünün oluşumunda fazlasıyla etkilidir. Bunun için de lider, örgüt devamlılığını koruyabilecek, sağlam değerlere sahip çalışanları etrafında toplamalı ve benimsetmelidir (Güçlü, 2003: 149). Kısacası örgüt kültürü, liderin doğruları ile örgüt çalışanlarının bu doğruları ne kadar benimsediği ve kendi doğrularıyla ne kadarının etkileşim hâlinde olduğu ile ilgilidir (Doğan, 2007: 111) .

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BİLEŞENLERİ

Örgüt lideri ve çalışanlar arasındaki etkileşimden doğan örgüt kültürü, birtakım öğelere sahip olmalıdır. Örgütün kültürünü anlayabilmek için, onu oluşturan unsurların da bilinmesi ve anlaşılması gerekir. Kurumun kültürünü yansıtan, sürekliliğini sağlayan ve gelecek kuşaklara aktaran bu öğeler kurum için oldukça önemlidir. Bu nedenle bir örgütün kültürü belirlenirken çoğunlukla bu unsurlardan faydalanılır (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 225). Bu konuya farklı araştırmacılar iki farklı görüşe ayrılarak yaklaşmışlardır. Bir grup araştırmacı örgüt kültürünün unsurlarının efsaneler, hikayeler ve dil olduğunu söylerken; başka bir grup araştırmacı ise, ayin ve törenler, semboller, davranışlar, normlar, inançlar, örgüt iklimi gibi unsurların örgüt kültürünü oluşturduğunu savunmaktadır (Erkmen, 2010: 61).

Bazı araştırmacılar ise daha farklı öğeler üzerinde durmuştur. Örneğin, Schein; örgüt kültürünün temel sayıltı, değer ve artifaklardan oluştuğunu söylerken; Stoner, Wankel ve Sather paylaşılan nesne, söz, eylem, davranış, duygu, düşünce

gibi ögelere vurgu yapmaktadır. Duncan ise, bu ögeleri görülen ve görülmeyen ögeler olmak üzere iki şekilde sınıflandırma yapmayı tercih etmiştir (akt. Türk, 2007: 16-17). Çalışma ile ilgili diğer araştırmacıların ayırdığı örgüt kültürü ögeleri, aşağıdaki tabloda daha detaylı bir şekilde görülebilir.

Tablo 4. Araştırmacıların Örgüt Kültürü Tanımları

Araştırmacılar	Örgüt Kültürü Ögeleri
Deal ve Kennedy	Değerler, iş ortamındaki uygulamalar, kahramanlar, prosedürler ve törenler ve daha çok informal iletişim kanallarıyla anlatılan hikâyeler
Gordon ve Cummins	Kurumsal açıklık, kurumsal kavrayış, karar verme, kurumsal birleşme, yönetim biçimi, performans yönelimi, organizasyon ruhu
French ve Bell	Organizasyonda hâkim olan model değerler, davranışlar, inançlar, varsayımlar, beklentiler, aktiviteler, karşılıklı etkileşimler, standartlar ve fikirler
Robbins	Bireysel girişim, risk toleransı, yön (istikamet), birleşme, yönetim desteği, kontrol, kimlik, ödüllendirme sistemi, çözüm toleransı ve iletişim modelleri
Rossiter	Yetki dağılımı, uç noktalarda takım çalışması, çalışanların sonuca katılması için desteklenmesi, çalışanların teknolojiyle bütünleştirilmesi, ortak bir amacın bilincinde olmak
Kilmann ve diğerleri	Grubun üyelerini birbirine bağlayan ve grup üyelerince paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayılılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler
Allen ve Dyer	Performans kolaylaştırması, iş ilişkisi, eğitim, lider ağırlıklı etkileşim, ilke (politika) ve usuller, ihtilaf ortamı (veya karşılıklı yüzleşme ortamı)
Athos ve Coffey	İş bölümü, iş akışı, personelin niteliği, örgüt iklimi, statü ve değerler

Kaynak: (Büyük, 2010: 227)

2.4.1. Temel Öğeler

Çalışanların paylaşım içerisinde bulunduğu birtakım ortak öğeler bulunmaktadır. Bunlar; varsayımlar, inançlar, değerler ve normlardır.

2.4.1.1. Temel Sayıtlar (Varsayım)

Varsayımlar, örgütün kültürünü oluşturan soyut öğelerden biridir. Örgüt içindeki sorunların nasıl çözüldüğünün ve çalışanların çevresine karşı nasıl bir tutum sergilemesi gerektiğinin belirli düşünce ve algılara dayandırılmasıdır (Gizir, 2008: 187).

Bazı sorunların örgüt içinde her zaman aynı şekilde çözümlenmesiyle birlikte zaman içerisinde herhangi bir sorunla karşılaşıldığında otomatik olarak bu çözüm akla gelecek ve kullanılacaktır. Sorgusuz sualsiz kabul edilen bu düşüncelere varsayım adı verilmektedir (Değirmenci, 2007: 137).

2.4.1.2. İnançlar

Din, gelenek, bilim veya bunların hepsiyle birlikte oluşan inançlar, en soyut örgüt bileşenlerinden birisidir (Özen, 2009: 84). Örgüt kültürünün oluşması ve devam etmesi için çalışanların inandığı değerlerin neler olduğu iyi bilinmelidir (Bakan vd., 2004: 42). Çalışanların olaylara nasıl baktığı ve ne gibi davranışlar sergilediği inandığı değerlere bağlıdır (Bozkurt, 1996: 91).

2.4.1.3. Normlar

Bireyin günlük yaşantısında belirli durumlara karşı nasıl tutumlarda bulunacağını belirleyen ve bunları birtakım yaptırımlara dayandıran yazılı olmayan kurallar vardır. Bu yaptırımlar, kişinin hayatındaki normları oluşturur (Doğan, 2007: 18). Bireyin toplumdaki duruşunu belirleyen kural ve ölçütler olan normlar, örgüt içinde de çalışanların hangi yaptırımlarla karşı karşıya kalacağını belirler (Taymaz, 2009: 76). Bu çerçevede kurum içinde kabul gören davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu davranışlara uyduğu sürece işgörenlerin ödüllendirilmesi, teşvik edilerek, uymayanlar cezalandırılır.

Kurumun sahip olduğu normlar, performans yönetimi, ücret politikaları, stratejik planlama gibi pek çok yönetim aşamasının da düzenlenmesine yardımcı olur (Türk, 2007: 18).

Örgütlerde onaylanan veya onaylanmayan davranış şekillerini belirleyen normların değerlerden farkı ise daha somut ve yol gösterici olmasıdır. İşverenle çalışan arasındaki ilişkinin nasıl olması gerektiğini yazılı olmasa da hangi kurallar çerçevesinde yürütüleceğini belirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 36).

Doğan (2007: 54) 'e göre; normların sahip olması gereken birtakım özellikler şunlardır:

- Çalışanlarının davranışlarıyla ilgili olmalıdır.
- Gözlenebilir davranışlar olduğundan, birbirinden etkilenebilir.
- Davranışlar ödüllendirilebilir veya cezalandırılabilir.
- Kabul edilebilir ve edilemez davranışları belirtir.
- Çalışanlar tarafından benimsenen inanç ve düşüncelerden oluşur.

2.4.1.4. Değerler

İnsanların hayatında önem verdiği, inandığı şeyleri temsil eden ve bir şeyin önemini belirlemede soyut ölçü olan değerler, toplum tarafından şekillendirilen ölçütlerdir. Örgüt içinde de çalışanların davranışlarını değerlendirmede kullanılan değerler, örgüt kültürünün oluşumunda temel taşlardan biridir (Güney, 2009: 30). Örgütün sahip olduğu değerler doğru ve yanlışları belirleyerek çalışanların davranışlarını anlamada ve yorumlamada esas alınan kıstaslardandır (İşcan ve Timuroğlu, 2004: 22). Kültür kavramının daha içsel bir boyutunu oluşturan değerler, kurum içinde yaşanan sorunları çözerken en uygun çözümün hangi şekillerde olabileceğini gösterir. Böylece hem iç hem de dış adaptasyon sağlanarak kurumun stratejisinin, politikasının ve hedefinin gerçekleşmesine yardımcı olur (Güçlü, 2003: 151).

Yazıcı (2006: 55)'ya göre; değerler farklı gruplar içinde şu şekilde ele alınabilir:

-Kurumsal Değerler: Akılcılığa ve gerçekçiliğe önem veren değerlerdir.

-Ekonomik Değerler: İşe yarayan pratik değerlerdir.

-Estetik Değerler: Şekle ve uyuma önem verilen değerlerdir.

-Sosyal Değerler: Sevgi ve saygıya ilişkin değerlerdir.

-Kutsal Değerler: Aklın himayesi dışındaki soyut kavramlarla, inançla ilgili olan değerlerdir.

Bakan ve diğerleri (2004: 57)'ne göre bir örgüt kültürünün dayanması gereken değerler aşağıda maddeler hâlinde sıralanmıştır:

-Örgüt kültürünün en önemli değerlerinden biri; çalışanlara saygı gösterme ve onlara değer verme olmalıdır.

-Farklı fikirlere açık olan bir yönetim anlayışına sahip olmalı ve fikirlere değer vermelidir.

-Yüksek standartlarda hizmet amaçlanmalı ve memnuniyete değer verilmelidir.

-Girişimci bir kültüre sahip olmalı ve değer verilmelidir.

-Sinerjiye önem veren bir kültür yapısına sahip olmalıdır.

-Çalışanların kabiliyetlerinden ve bilgilerinden maksimum düzeyde faydalanılarak en fazla verimi elde etmeye değer verilmelidir.

-Örgütün değerlerini benimseyen, tutarlı davranışlar sergilenmelidir.

Örgüt kültürünün sahip olduğu bu değerler sayesinde örgüt çalışanlarının arasındaki hiyerarşik düzen belli olur ve çalışanlar arasındaki ilişki belli davranış kalıplarıyla sınırlandırılır (Özkalp vd., 1986: 33).

Örgütün karakterini ve kimliğini anlamada yardımcı olan değerler, ideal olanı hedef olarak kazanılmak istenen soyut davranış kalıpları olduğundan, örgüt içinde önemli bir yere sahiptir.

2.4.2. Yüzeysel Öğeler

Örgüt kültürünün görünmeyen, şeffaf olan boyutlarının yanı sıra görünen öğeleri de bulunmaktadır. Bunlar; seremoniler ve törenler (ritüeller), hikaye ve mitler, dil, liderler ve kahramanlar, semboller ve artifaktlardır.

2.4.2.1. Seremoniler ve Törenler (Ritüeller)

Seremoniler, örgütün çalışanlarınca örgütsel kültürün önemli parçalarını oluşturan kahramanlar, mitler ve sembollere ilişkin özel olayların kutlanmasına denir. Törenler, çalışanların örgütsel amaç ve hedefler etrafında toplanmalarını, örgütsel dayanışmayı ve bütünleşmeyi sağlayan, örgütün kilit değerlerini ifade eden ve bunları pekiştiren faaliyetlerdir (Yıldırım, 2013: 8). Toplum içinde insanların günlük tavır ve yaşama biçimlerini düzenleyen bazı kurallar vardır. Bu kurallar uzun zamandan beri toplumun bireyleri tarafından kabul görmüş ve yerleşmiştir. İnsanlar bu kurallara ya isteyerek ya da bir takım sosyal baskılar sonucu uymaktadırlar. Bu kurallara ritüeller (adetler) adı verilmektedir (Dönmezer, 1994: 245).

2.4.2.2. Hikâye ve Mitler

Genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak anlatılması sonucunda ortaya çıkan hikâyeler ve mitler örgüt kültürü açısından önemli kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve mitler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler (Unutkan, 1995: 200). Hikâyeler, gerçek olaylara dayalı, örgüt üyeleri tarafından bilinen ve paylaşılan, örgüte yeni katılanları bilgilendirmek için aktarılan yaşanmış anlatılardır (Güney, 2007: 206-207). Örgütsel hikayeler, örgütün kökenini, vizyonu ve misyonunu içerir, tüm organizasyon hakkında kapsamlı bir anlatı sunmayı amaçlar ve kurumun kilit yönlerini gerçekçi ve uygun şekilde açıklar.

Örgüt üyeleri hikayelerden söz ettikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu hikayelerin temsil ettiği kavramların da akılda kalması daha kolay

olmaktadır. Ayrıca, örgütün tarihine ilişkin hikayeler de çalışanların kendi örgütlerinin bugünlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, hikayeler çalışanların örgütün yürütülen faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgüt mitleri, kurumsal hayata canlılık katmak, beraberliği sağlamak adına anlatılan efsanelerdir. Örgüt mitleri, eski olanlara kim olduklarını ve neye inandıklarını hatırlatır, yeni gelenlere de o kuruma mensup olmanın ne anlama geldiğini öğretir (Gürbüz, 2014: 35).

2.4.2.3. Dil

Birçok örgüt ya da örgütlerdeki alt birimler dili, bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini belirlemek amacıyla kullanırlar. Üyeler bu dili öğrenerek kültürü kabul ettiklerini gösterirler ve böylece kültürün korunmasına yardımcı olurlar (Robbins ve Judge, 1994: 318). İş yaşamında çalışanların ortak dili öğrenip kullanmaları, örgütsel kültürü kabul ettiklerinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Örgütsel dilin kapsamında; çalışma yaşamında öğrenilen şarkılar, özel anlamlar yüklenen kelimeler, argo konuşmalar ya da iletişim biçimleri yer almaktadır (Güney, 2011: 188).

Dil; duygu, düşünce ve isteklerin, bir takım kurallar yardımıyla başkalarına aktarılmasını sağlayan araçtır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan dil, örgütün değerlerinin ve ideolojisinin sözlü ifadesi olup örgüt kültürünü yansıtır. Özel anlamlar yüklenen kelimeler, örgüt için anlam ifade eden şarkı veya marşlar, jargon ve iletişim biçimleri, örgütsel dilin kapsamında yer alır. Çalışanların, örgütün dilini kullanmaları, örgütü ve örgüte ait kültürel motifleri benimsediklerinin göstergesidir. Örgütsel dil, bireylerin bakış açıları üzerinde etkilidir ve örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılan bir unsur olarak, bireyler arasında birlik ve beraberlik sağlanmasına yardımcı olur (Naktiyok, 1999: 80-81).

Dil kültürün en önemli parçası ve taşıyıcısıdır. Bu temel eleman kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur (Çağlar, 2001: 131). Örgütler veya örgütlerin alt birimlerinin, işlerini ve terminolojilerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgü kurumsal dil, kültürün desteklenmesine yardım eder

ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktör olarak hizmet eder (Çıpa, 2014: 40).

Bir dilin ve konuşma tarzının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve anlaşılması, çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik bir bağ oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bunun tersi, çalışanların örgütten ve birbirlerinden yabancılaşmasına sebep olmaktadır (Gürgen, 1997: 11)

2.4.2.4. Liderler ve Kahramanlar

Liderlik, insanları belli hedeflere yönlendirme, onları ikna etme, inandırma yeteneğidir. Kurum kültürünü en fazla etkileyen liderler; kişilikleri, tutumları, davranışları, ilkeleri, felsefeleri ile kurum üyelerine örnek olma özelliğindedirler. Kahramanlar ise kurumsal değerleri kendi kişilik özelliklerinde yaşatan kişilerdir.

Kahramanlar kurumun her kademesinde çalışan olabilir. Bir ürünü bir markaya dönüştüren bir mühendis bu duruma örnek gösterilebilir (Aktan, 2006: 16).

Temel değerler ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen, ortaya koyan, o kültür gücünü temsil eden unsurlardır (Akat vd., 1994: 326). Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi, yetenek ve yetkilerin toplamıdır. Liderler; kişilikleri, uygulamaları, tutumları, felsefeleri ve davranışları ile organizasyon üyelerine rol modelliği yaparlar. Farnham; liderleri örgüt üyelerine rol modelliği yapmanın yanı sıra, örgütün kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, beklenen performans standartlarını belirleyen, dışarıya karşı organizasyonu ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişiler olarak ifade etmiştir (akt. Bakan, 2004: 43).

Hofstede ve diğerleri (1990: 291); kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip, ölmüş veya yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler şeklinde tanımlamaktadırlar. Örgüt içinde kahraman, örneğin, yeni bir ürün yaratan bir kişi, ürünün daha kaliteli olması için proje üretmiş bir mühendis veya bir ürünü, bir markayı oluşturduğu sloganlarla bütün müşterilere tanıtan yaratıcı bir pazarlamacı olabilir (Bakan, 2004: 44).

Liderler örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, örgütü ve onun kültürünü dışarıya karşı temsil eden en yüksek yönetim kademesindeki kişilerdir (Kozlu, 1986: 67). Liderler örgütlerini rekabet avantajı elde etmek üzere konumlandırarak, kültürlerin değiştirilmesi ve geliştirilmesi için gereken ilhamı sağlayabilirler.

Kahramanlar ise, kurumun değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 38).

Güçlü ve destekleyici bir örgüt kültürünün temsilcisinin tipik özellikleri, “kahraman” tanımlamasıyla ifade edilir. Bu bağlamda “kahramanlar”, çalışanlar için izlenmesi gereken birer rol modellerdir ve örgüt üyelerine; doğru kabul edilen davranışların neler olduğunu, takdire şayan davranışları ve nelerin nasıl yapılması ve yapılmaması gerektiğini gösterirler (Barutçugil, 2004: 101)

Kahramanlar, kültürel değerleri canlandırır ve işgörenlerin yapacakları eylemlerde takip edebilecekleri bir model oluştururlar. Bu doğrultuda da, kültürel yapı içerisinde yüksek değere sahip olan, hayal ürünü ya da gerçek kişiler olabilirler ve örgütsel kültür değerlerinin kişiselleşmesine yardımcı olurlar (Bozoğlu, 2011: 120).

2.4.2.5. Semboller

Örgüt için anlam ifade eden “şeyler” ve örgüt kültürünün göstergeleri olan “şekiller, giysiler, dil ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey” bir semboldür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 47). Örgüt kültürünü oluşturan değer ve normlar sembollerle somutlaştırılarak daha iyi ifade edilirler. Örneğin; örgüt logoları, bayrakları ve ticari unvanları kolayca akılda kalıp hatırlanabilir sembollerdir. BMW logosunun kolayca akılda kalması ve logoyu görünce insanın aklına kaliteli ve güzel arabaların gelmesi buna örnek olarak gösterilebilir (Güney, 2011: 188).

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembole daha somut bir hâle gelmekte ve ifade edilmektedir. Bu sembol, grup için özel ve

farklı bir anlam taşıyan bir tören, bir işaret, jest, söz biçimi veya eylem olabilmektedir. Yine örgüt içinde yer alan, mekan kullanımı, mobilyalar, dekorasyon, kılık kıyafet, kullanılan logolar gibi maddesel semboller de örgüt içindeki kültürel değerlerin taşıyıcısıdır (Vural ve Çoşkun, 2007: 12).

Semboller, örgüt için özel anlam ifade eden şeylerdir ve örgütün ruhunu görünür kılarlar. Örgütte, ortak düşünce, davranış ve tutum geliştirilmesini sağlayan, örgüt üyelerini birbirine bağlayan iletişim araçları olarak görev yaparlar.

Örgütün varlığının ve yaşamının görünen yönünü temsil eden semboller, örgütün işareti olarak kullanılan objeler, logolar, flamalar, unvanlar, giysiler, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesine örnek olarak gösterilebilir (Cansu, 2006: 17). Bu semboller kimin önemli olup kimin olmadığını, yöneticilerin ne kadar eşitlik istedikleri ve uygun olan davranışların neler olduğu gibi konularda ipucu vermektedir (Çıpa, 2014: 42).

Yeni oluşan bir grup veya örgüt için semboller örgütün durumunu örgütün kendisine ve dış dünyasına anlatan; örgüt yapısına, yapılan işlere, amaçlara hatta fiziki çevreye bile belirli değerler ve anlamlar yükleyen, bazı anlamları da yok sayan, değiştiren veya daha da kuvvetlendiren ve örgütsel anlayış ve kavrayışı sağlayan bir araçtır. Bu şekilde ortaya çıkan semboller örgüt için çok önemli işlevsel sonuçlar doğurur (Gümüş, 2011: 79).

Semboller, özel anlamı olan obje, faaliyet ve olaylar olduğundan, törenler, adetler ve hikâyelerin hepsi örgütün derin değerlerini sembolize etmektedir. Kelimelerle ifade edilemeyen duygusal mesajları taşırlar. Semboller olmadan örgüt kültürünün birçok temel normları ve değerleri üyeler arasında iletilemez (Baytok, 2006: 18).

2.4.2.6. Artifaktlar

İnsanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel unsurlardır. İnsan eliyle yapılmış eserler anlamına gelmektedir. Bunlar, teknolojiler, sanatlar, mitler, semboller yani görülebilen veya duyulabilen davranış örüntüleridir (Bakan vd., 2004: 52).

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ

2.5.1. Klan (İnsan İlişkileri ve Gelişimi) Kültürü

Bu kültür tipi, içsel ve esnek yönelim gösterir, insanları dikkate alma eğilimindedir. Temel amaç, grubun birlikteliğini ve sürekliliğini sağlamaktır. Tartışma, katılma ve uzlaşma esastır. Mevcut grupların korunması ve sadakat öne çıkan özellikleridir. Grup içi uyum ve moral çok önemlidir. Gücün kaynağı, biçimsel olmayan statü ve ilişkilerdir. Bu bakımdan kişiler arasındaki biçimsel olmayan ilişkiler, grup performansını yakından etkiler. Katılımcılık, takım çalışması ve birleştiricilik örgüt içindeki baskın niteliklerdir. Liderler danışman rolündedir ve işleri üyeler için kolaylaştırmaya çalışır ve onları desteklerler. Bağlılık, gelenek ve kişiler arası iletişime önem verilir (Şişman, 2002: 144; Vural, 2003: 89).

Bu tip kültür, insanların kendilerinden çok şey kattığı sıcak bir ortamdır. Bu tip kültürlerde çalışanlar birbirlerine çok fazla bağlarla bağlı olduğu için kurumu bir tür klan olarak tanımlamaktadır. Otorite genellikle örgüt üyeleri tarafından verilir ve bu gücün kullanımı gayri resmi niteliktedir (Erdem, 2007: 69). Örgütün bulunduğu çevredeki değişimler takip edilir, değişimlere cevap vermeye çalışılır ve kararlar katılım ve anlaşma ile alınır. Bağlılık ve güven son derece önemlidir (Cameron ve Quinn, 1992: 36; akt. Keskin, 2014: 11).

2.5.2. Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü

Mantık ve rasyonellikle çalışan, hiyerarşik yapılanması olan bir örgüt kültürü tipidir. Kurum içindeki roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve kurumda çalışanlar belirlenen bu rollerle tanımlanmaktadır. Kurum, tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece kişiselliğin ötesinde varlığını muhafaza etmeye çalışmaktadır.

Hiyerarşik kültürün hakim olduğu örgütlerde çalışanların gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra onlardan itaat beklenir. Bireyden önceden tanımlanmış görevleri yerine getirmesi istenir, kendinden fazla bir şeyler katması pek de beklenmez (Ergün, 2007: 268). Bu kültürde düzene, kurallara, yönetmeliklere ve istikrara büyük önem verilmektedir. Liderler, düzenleyici ve yönlendirici bir rol oynamaktadır. Hiyerarşi kültürüne sahip bir örgütün uzun vadede beklentisi durağanlık, önceden bilinmek ve

verimlidir. Örgütü bir arada tutan şey, kurallar ve politikalarıdır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 55).

2.5.3. Adhokrasi (Dış Çevreye Uyum) Kültürü

21. yüzyılın hızla değişmekte olan şartlarına uyum sağlayabilmek için ortaya çıkmıştır. Adhokratik kültürde en belirleyici nitelikler; yaratıcılık, girişimcilik, uyumluluk ve dinamizmdir. Bu kültür girişimci olan, yaratıcı ve risk almayı seven bireylere uygun bir yapıdadır. Risk almak ve esnek olmak kaçınılmazdır (Keskin, 2014: 12).

Adhokrasi kültürü, endüstri çağından bilgi çağına geçişle beraber ortaya çıkan bir örgüt kültürüdür. Yirmi birinci yüzyılın hızla ve artan bir ivmeyle değişmekte olan şartlarına uyum sağlayabilmek için ortaya çıkmıştır. Bu tip örgüt kültürleri, dışsal ve esnek yönelim gösterir, müşterilere, dinamik yaratıcılığa ve uyuma önem verir. Yaratıcılık, risk alma ve sezgi gücü önemlidir. Amaçlarda esneklik söz konusudur. Büyüme, değişim, yenilikçilik ve kaynak yaratma en önemli özellikleridir. Gücün kaynağı değerlerdir ve girişimcilik, yaratıcılık ve adaptasyon baskın değerlerdir. Risk merkezli, yenilikçi liderlik stili egemendir. Adhokrasi kültürü yaratıcılığı ve girişimciliği destekler (Eren, 2010: 146).

2.5.4. Pazar (Piyasa) Kültürü

Pazar kültürü, örgütlerin 1960'lı yıllarla beraber daha rekabetçi bir ortamda yaşamlarını sürdürmeye çalışmalarıyla ortaya çıkmış bir kültürel yapıdır. Örgütün kendisi bir pazardır ve örgütün dış çevreyle ilişkileri önemlidir. Örgüt; iş görüşmelerinde tüketiciler, müşteriler ve dış çevredeki belirleyici faktörlere odaklanmaktadır. Pazar kültüründe rekabet, amaca ulaşmak ve dış çevreyle etkileşim en belirgin niteliklerdir. Bu tarz kültürel yapılarda üretime ve kazanmaya eğilimi olan liderler başarılı olabilmektedir (Şişman, 2005: 127). Bu kültürel yapının başlıca kaygısı, işin bitirilmesi ve sonuca yönelik olmasıdır.

Kişiler sıkı rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır (Ergün, 2007: 268). Bireyler kendilerini somut olarak ürettiklerine göre değerlendirerek, başarı odaklı olmaları için teşvik edilirler. Bu kültürlerdeki liderler, üretici ve rekabetçi rol üstlenirler. Liderler işlerin yürütülmesi konusunda katı ve talepkardır. Örgüt tarzı, sıkı ve

sürdürülebilir rekabetçiliği içerir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanır (Keskin, 2014: 12).

2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMALARI

2.6.1. Parsons'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Örgütün önemli fonksiyonlarından biri olan kültürü konu alan ABD'li sosyal psikolog Parsons, örgütün kültür yapılanmasında şu 4 temel sosyal değer katkısından söz etmektedir:

<p style="text-align: center;">UYUM (ADAPTATION)</p> <p>Sistemin değişen çevreye uyum sağlaması</p>	<p style="text-align: center;">AMACA ULAŞMA (GOAL ATTEİNTMENT)</p> <p>Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği</p>
<p style="text-align: center;">BÜTÜNLEŞME (INTEGRATION)</p> <p>Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği</p>	<p style="text-align: center;">GEÇERLİLİK (LEGIMITACY)</p> <p>Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü</p>

Şekil 4. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları

Kaynak: Kelez, A. (2008: 52)

Türk (2007: 47); Parsons'ın örgüt kültüründe temel aldığı bu dört değeri şu şekilde açıklamıştır:

- Uyum (Adaptation): Örgütün çevresine uyum sağlayarak alt sistemi ve üst sistemini iyi tanımak

- Amaca ulaşma (Goal Atteintment): Örgütün hedefleri doğrultusunda yol izleyerek, başarıya ulaşma

- Bütünleşme (Integration): Örgütün alt ve üst sistemleri ile parçaları arasında uyumlaştırılarak tam hâle getirilmesi

- Yasallık (Legitimacy): Bulunduğu çevre ile kendi sistem çevresi ile uyum sağlanarak kabul görür hâle gelmesi

2.6.2.Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Örgütün devamlılığını sağlamak, örgüt amaçlarının iyi bir şekilde anlaşılacak, bu amaçların gerçekleştirilmesine bağlıdır. Merkezi otoriteye sahip yönetim uygulamalarında güç ve bürokrasi varsa rol kültürünün etkili olduğu, bireysel amaçlar öncelikli görüldüğünde de birey kültürünün var olduğundan söz edilmektedir (Koşar ve Çalık, 2011: 589). Bu bağlamda güç kültürü, rol kültürü ve birey kültürünü şu şekilde açıklamak mümkün olacaktır:

Güç (Zeus) Kültürü: Otokratik yönetim anlayışının benimsendiği bu kültüre sahip örgütlerde kararların alınması ve uygulanması merkezi yani üst yönetimce gerçekleştirilir. Belirli kurallar çerçevesinde hareket edilir ve rekabete dayalı olarak güç elde edilir (Polat, 2003: 13). Alt pozisyonda çalışanlar yalnızca alınan kararları uygulamakla yükümlüdürler. Çalışanlar belirli kurallar çerçevesinde yaşamaya istekli ve bu kuralları benimseyecek kadar itaatkârdır. Yoğun uygulanan örgütlerde korku ve paniğe sebep olabilir (Taşçıoğlu, 2010: 83).

Yönetimin tek bir merkezden yapıldığı güç kültürü örgütlerinde, güç tanrısı olarak bilinen ve simgesi örümcek ağı olan Zeus yönetimin merkezi olarak kabul edilir. Merkezden uzaklaştıkça yönetimin etkisi ve gücü azalacağından, Zeus'un gücünü yeterince kullanamaması örümcek ağının ortasının yırtılmasına benzetilerek örgütün kötüye gittiğine hatta yıkıldığına işaret olarak kabul edilir. Kararlarda en tepedeki yöneticinin hızlı karar verebilme ve iletişim gücünün fazla olması ile etkinlik sağlanabilir. Kuralların acımasızca olduğu bu örgütte, iyi bir mevkiden çok merkezle olan ilişki önemlidir. Kuralları bu kadar sıkı bir örgüt olmasına rağmen insanı önemseyen ve hak ettiğini veren bir örgüt olarak da bilinmektedir. Başarılar ödüllendirilirken, başarısızlıklar cezalandırılır (Handy, 1995'den akt. Savaş, 2005: 62). Daha çok küçük ölçeğe sahip işletmelerde, askeri yönetimlerde ve rekabetin

yoğun yaşandığı işletmelerde bu yönetim anlayışı benimsenmektedir (Erkmen ve Ordun, 2001: 69).

Görev (Athena) Kültürü: Görev odaklı düşünceye sahip insanların bir araya gelmesiyle oluşan örgütlerdir. Daha çok takım çalışmasına dayanmaktadır. Verilen görevlerin doğru ve düzgün bir şekilde yapılabilmesi alanında iyi ve birbiriyle uyumlu olan kişilerin birlikte çalışmasıyla mümkün olmaktadır (Polat, 2003: 13).

Handy (1995)'e göre; bu örgütün kaynağı Yunan mitolojisinde bilgelik tanrısı olarak kabul edilen Athena'dır. Belirli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen bireylerin birbirleriyle uyum sağlaması için yardımcı olan görev kültürü, farklı yetenekleri olan insanların aynı amaçlar için beraber çözüm önerisi sunmasıyla başarıya ulaşabilmektedir.

Çözüm odaklı bir anlayışın benimsendiği bu kültürde, uyum kadar mantık ve yaratıcılık da çalışanlarda bulunması gereken özelliklerdendir (akt. Vural, 2003: 77-78). Diğer kültürlere göre çalışanların daha rahat olması ve uzmanlaşmayı temel alan bir kültür modeli olması görev kültürünü farklılaştıran özelliklerdendir (Bakan vd., 2004: 90).

Rol (Apollo) Kültürü: Daha çok durağan örgütlerde boy gösteren rol kültürü, çalışanlara verilen görevlerin kabiliyetine göre verilmesi, yetki ve rol tanımlarının örgütlerde açık ve net olarak belirtilmesi olarak karşımıza çıkar. Üst yönetim güçlü bir yapıya sahiptir ve değişime ayak uydurmak zordur. Hiyerarşik düzen belli olduğundan, yükselme kriterleri, ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri bellidir (Şimşek, 2005: 32).

Yunan mitolojisindeki tanrısı Apollo olup, rolleri temsil etmektedir. Simgesini Yunan tapınağı oluşturmaktadır. Tapınak motifi gücü simgelerken, sütunlar ise görev gruplarını yani rollerini simgelemektedir. Geçmişte ne yaşandıysa gelecekte de onları yaşamak muhtemeldir. Yaşananlar analiz edilir, incelenir ve geliştirilerek geleceğe hazırlanır. İstikrarlı ve dengeli olmak önem arz eder. Araştırıldığında daha çok devlet kurumları ve yerel yönetimlerde ortaya çıktığı görülmektedir. Geçmişte başarılı olduğu yönetim uygulamalarının gelecekte de başarılı olacağına inanması sonucu farklı uygulamalara sahip değildir (Handy, 1995: 22'den akt. Kabakçı, 2007: 50).

Varoluşçu (Dionisos) Model: Güç, görev ve rol kültürlerinde işgörenler örgütün amaçları doğrultusunda çalışırken, varoluşçu modelde, kurumlar insan için çalışır anlayışı hakimdir. Birey, örgütün merkezine konular ve onların ihtiyaçlarını karşılanmaya çalışılır.

Modelin tanrısı şarap ve haz tanrısı Dionisos olarak kabul edilir. Modelin simgesi, dairesel bir şekil içinde yer alan birbirinden uzak noktalardır. Şekil üzerinde farklı konumlarda noktalar olsa da insanlar birbirine çok bağlı olmadığı için normal kabul edilir. Dionisoslar yeteneklerine güvenir ve profesyonel çalışırlar ve böylece kendi yeteneklerini, kişiliklerini korurlar. Bireysel yeteneğin veya yapılan işin, şirketin en büyük kaynağı ve geliri olduğu durumlarda varoluşçu model çok başarılı ve kalıcı olur. Bu, genellikle profesyoneller tarafından tercih edilen bir modeldir. Bu sistemle kendi kişiliklerini, özgürlüklerini korurlar (Handy, 1995:34'den akt. Kabakcı, 2007: 52).

2.6.3. Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları

Örgüt kültürü farklı bölümlerden ve meslek gruplarından etkilenebileceği gibi, bölgesel ve yerel kültürler de örgüt kültürüne etki eden faktörlerdendir. Ulusal ve bölgesel kültürlerin etkisinde kalan Hofstede (1991); çalışmalarında farklı kültürlerin bir araya gelmesini konu alarak, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/kolektiflik, erillik/dışılık gibi dört boyuttan söz etmektedir. Farklı kültürel değerlerin bir araya getirilerek anlaşılmasına katkı sağlayan bu boyutlar, kültürel yönelim ve uzlaşma konusunda da yardımcı olmaktadır (Şişman, 2006: 144).

2.6.3.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, toplumda yer edinmiş olan zayıf niteliklere sahip insanların güçlülerle olan ilişkilerinin nasıl olduğunu konu alır. Hollandalı bir araştırmacı olan Geert Hofstede, kültürler arası farklılıkları incelemiş ve araştırmaları sonucunda örgüt kültüründe dört temel sınıflandırmaya gitmiştir.

Güç mesafesini iki şekilde incelemeye alan Hofstede (1991)'ye göre; örgütlerin kültürlerinde ya dar güç mesafesi mevcuttur ya da geniş güç mesafesi hakimdir. Daha demokratik ve eşitlikçi örgütlerde dar güç mesafesinin yer edindiğini

ve kişiler arasında güç farklılıkları ne kadar az ise üstlerine karşı o kadar rahat olabileceklerini savunmaktadır. Geniş güç mesafesine sahip örgütlerin ise daha çok askeri yönetim uygulamalarına sahip kurumlarda uygulandığı ve insanların söz sahibi olmadıklarını belirtmektedir (akt. Gürbüz, 2014: 20).

Bakan (2010: 83)'a göre ise; geniş güç mesafesine sahip örgütlerde aşağıdaki özellikler ortaya çıkmaktadır:

- Eşitsizlikle yönetilen bir dünya mevcuttur.
- Güçlüler de güçsüzler de bu düzen içerisinde korunmaya alınmıştır.
- Hiyerarşik yapı mevcuttur.
- Ayrıcalık sahibidirler.
- Sosyal sistemi değiştirmek için gücün sahipleri değişmelidir.
- Alt katmandakiler üst katmanlardakileri farklı kategorilerde görürler.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, eşitsizlik derecesi azdır. Tüm insanlar kendilerini diğerleri ile eşit görerek eşit hakka sahip olarak düşünürler. Alt katman üst katman farkı yoktur. Dayanışma ve işbirliği hakimdir (Çevik, 2002: 45).

2.6.3.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirli olmayan şeylerden korkan örgüt üyelerinin ne derece tedirgin oldukları bu özellik ile ölçülür. Eğer toplumda belirsizlikten kaçınma kuvvetli ise, bu o örgütteki kişilerin açık ve net kurallar dahilinde hareket etmek istemelerinden kaynaklıdır. İş arama sürecinde yaşanan belirsizlikten dolayı kendini tedirgin hisseden çalışanlar iş aramamak için aynı kurumda kalmayı tercih edebilmektedirler. Belirsizlikten kaçınma zayıf ise; kurallar esnektir ve bireyler rahatsız olmaz. Daha sık iş değiştirme eğilimine sahiptirler (Gürbüz, 2014: 20).

2.6.3.3. Bireysellik/Kollektiflik

Örgüt üyelerinin kendilerini nerede gördükleri ile ilgili bir yaklaşımdır. Eğer bireyci kültüre sahiplerse kendilerini daha bağımsız hissederler. Kendileri, ne ve nasıl yapmak istiyorlarsa öyle yaparlar. Kollektif yani toplulukçu kültürlerde ise; çalışanlar kendilerini iyi bir aile bireyi veya kurumla bütünleşmiş bir parça olarak görürler. Toplum çıkarları kendininkinden öndedir. Gelir (ulusal gelir) düzeyi düşüktür ve arttıkça bireyciliğe doğru ilerleme ihtimali vardır (Şişman, 2006: 145)

2.6.3.4. Erillik/Dişillik

Erkeksi örgütlerde, daha çok erkeklerin özellikleri olarak kalıplaşmış bulunan bir fikri sonuna kadar savunma, rekabet, hırs gibi değerlerin öne çıktığını; kadınsı örgütlerde ise kişiler arası ilişkilere verilen değerlerin eşitlikçi olmaktan geçtiği belirtilmektedir. Eril kültürlerde önemli olan olgu güç ve başarıdır. Bu kültüre sahip örgütlerde kadın ve erkek arasında fark vardır. Ve eğer bir uyuşmazlık varsa tartışma yoluyla giderilmeye çalışılır (Gürbüz, 2014: 21).

Dişi kültürlerde ise çalışanlar arası uyum ve anlaşma çok önemlidir. Tartışmaların üstü örtülmeye çalışılır. Başarı veya güç elde etmektense huzur ve mutluluk elde etmek daha öncelikli koşuldur (Bakan, 2010: 83).

2.6.3.5. Zaman Oryantasyonu

Hofstede (1997); yapmış olduğu araştırmalar neticesinde yukarıda bahsedilen 4 boyuta sonradan zaman oryantasyonu boyutunu da eklemiştir. Bu boyut, bir örgütün veya toplumun, karar alırken geçmişteki olaylara ne denli bağlı kaldığını, elde ettikleri kazançlarını veya sahip olacağı yararları ne kadar önemsediyi ile ilgilidir. Zaman oryantasyonunu kısa dönemli ve uzun dönemli olmak üzere iki şekilde ele almıştır (Hofstede, 1997'den akt. Emet, 2006: 69) :

Tablo 5. Zaman oryantasyonu karşılaştırması

Kısa dönemli oryantasyon	Uzun dönemli oryantasyon
Geleneklere bağlılık ve uyum	Geleneklerin modern yapıya göre uyumlaştırılması
Sınırsız yükümlülük ve sosyal uyum	Belirli sınırlar dahilinde uyum
Harcamak için kurulan sosyal baskı	Kaynakların tutumlu kullanımı
Yatırım yapabilmek için küçük çaplı sermaye	Mevcut kaynakların kullanımı
Sonuçların hızlı olmasını bekleme	Yavaş sonuçlara razı olmak

Kaynak: Hofstede (1997)'den akt. Emet, 2006: 69

Yapılan bir araştırmada, örgütlerin değer sistemlerinde Türk kültürünün etkisi incelenmiş ve güç mesafesi, bireysellik/kollektiflik, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik ve dişilik olmak üzere dört boyutta incelenen değerlerin yaklaşık 20 yılda hangi ölçüde değiştiği ve değişimin yönü ortaya konulmaktadır. Buna göre; yaklaşık bu yirmi yıllık süreçte bireylerin sahip olduğu değerlerde herhangi bir farklılık olmadığı ortaya konulmaktadır. Bu noktada zaman oryantasyonunun önemi ortaya çıkmış ve boyut olarak literatüre eklenmiştir (Ay, 2005: 38).

2.6.4. Deal ve Kennedy'nin Sınıflandırması

Çalışmalarında çevrenin örgüt kültürüne olan etkisine değinen Deal ve Kennedy; yüzlerce işletmenin kültürü üzerinde çeşitli araştırmalar yapmış ve örgütlerin kültürlerini dört sınıflandırmaya dayandırmışlardır. Örgütlerin kültürlerini iki konu üzerinde durarak dört sınıfa ayırmıştır. Bunlardan ilki, stratejik kararlar almada çevresel belirsizliğin derecesi; ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır (Daft, 1991: 79). Bu çalışma sonucunda dört ayrı örgüt kültürü tipi ortaya çıkmıştır. Bu ilişkiler Şekil 5'te gösterilmektedir.

Risk	Yüksek	Yetki Kültürü	
	Atılgan Kültürü	Kapalı Hiyerarşi Kültürü	
	Düşük Aktivite Kültürü		
		Hızlı	Yavaş
		Geri Bildirim	

Şekil 5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kaynak: (Vural, 2003: 85)

Yetki Kültürü: Çevresel riski yüksek olan yetki kültürü örgütleri, geri bildirim hızı yavaş olan bir kültürdür. Maddi açıdan büyük yatırımlarla ortaya çıkan ve fazlasıyla vakit harcayarak yapılan, hatta neticelenmesi için senelerce beklemeyi gerektiren bu tür kültürlerde, karar alma ve onaylama süreçleri yavaş işlemektedir. Kurumların Ar-ge departmanları ile birlikte çalışılarak belirli fizibilite ve yatırım çalışmaları sonucunda hizmete sunarlar. Petrol sanayi, uzay sanayi, kimya ve ilaç sanayi bu alanda verilebilecek en güçlü örneklerdendir. Toplantılar ve araştırma verilerinin analizleri büyük öneme sahiptir. Uzun raporlar sunularak gerçekleşir (Savaş, 2005: 46) .

Kapalı Hiyerarşi Kültürü: Risk oranı az olan ve buna bağlı olarak alınan geri bildirimlerin de yavaş olduğu kapalı hiyerarşi kültürlerinde, iş görenlerin neyi, nasıl yaptıklarını değerlendirmek oldukça zordur. Kontrolün kaybedilmesi bürokrasiyi ortaya çıkarabilir. Özellikle bankalarda, sigorta şirketlerinde ve finansal kurumlarda oluşmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982'den akt. Tezcan, 2014: 25).

Atılgan Kültür: Cesaret ve hızlı karar almanın etkili olduğu bu kültürlerde, çevresel belirsizlik yüksek olmasına rağmen, riskli karar alma ve hızlı geri bildirim hakimdir. Sonucu başarısızlık da olsa cesur çalışanlardan oluşturulur. Cesur olan tepe yöneticileri adeta bir kahramanmış gibi ilgi görür. Kısa dönemli planlar yapılır. Sezgisel hareketlerde bulunulur (Eren, 1998: 153).

Aktivite Kùltürü: Aktivite kùltüründe de geri bildirim hızlıdır fakat risk atılan kùltürdeki gibi yüksek değildir. Sürekli ve istikrarlı çalışma ile devamlılığı sağlama düşüncesi hakimdir. Satış performansı üzerine yoğunlaşan firmalarda önemlidir. Fazla satış yapan kişiler firmada kahraman ilan edilirler. Etkili ve yoğun bir çalışmayla başaramayacak işin ve gerçekleştirilemeyecek bir hedefin olmadığı görüşünü savunurlar (Savaş, 2005: 45).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU KURUMU UYGULAMASI

Bu bölümde kurumda yaşanan mobbing davranışları ile örgüt kültürü arasında belirlenen hipotezler çerçevesinde bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan alan araştırmasına ait sonuçlar ele alınmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Günümüzde gerek kamu kurumlarında gerekse özel sektörler arasında rekabetin artmasıyla birlikte çalışanlar arasında da yükselme ve en iyisi olma arzusu oluşmaya başlamıştır. Rekabetin yarattığı iş kaygısı, çalışanlar üzerinde korku oluşturmakta, bunun sonucunda da çalışma arkadaşları üzerinde psikolojik baskı kurmalarına neden olmaktadır. Meydana gelen mobbing olayları örgütün sahip olduğu değerler, normlar yani sahip olduğu kültür ile de ilişkili olabilmektedir. Toplum içerisinde insanlar arasında etkili olan kültür gibi, örgütler içinde de çalışanlar arasında aynı değerlerin, normların ve inançların oluşturduğu bir örgüt kültürü bulunmaktadır.

Bu çalışmada örgütlerde yaşanan mobbing olayları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bir organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesi ilk olarak sağlıklı bir yapı ve işleyişe sahip olmasına bağlıdır. Bu şekilde bir yapıya ve işleyişe sahip olan, değerlerine sahip çıkan, müşteri odaklı ve performansı yüksek bir çalışma anlayışı ile çalışan her organizasyon başarılı olabilir. Başarılı bir organizasyon olmak için; organizasyon içinde uygun bir kültür oluşturulması, doğru stratejiler ile düzgün yapının kurulması gereklidir.

Bu sebeple çalışma; mobbingin örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkilerini ve örgüt kültürünün mobbinge nasıl etki ettiğini açıklayıp, bir kamu kurumu örneği ile araştırmayı amaçlamaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları, işyerindeki psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir işyerinden uzaklaşma olgusu saptamışlardır. Başlangıçta rekabet kaynaklı baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak daha sonra varlık ve boyutunun önemi fark edilmeyen ve özellikle istifa ile sonuçlanan ve sık görülen bu olguya “mobbing” adı verilmektedir. Mobbing kavramının önemi her geçen gün artmaktadır. Küreselleşme nedeniyle değişim, hizmet ve kalite beklentilerinin artması, rekabetin artması sonucu verimlilik artmasına rağmen düşen kar marjları, çalışanların üzerindeki baskıyı sürekli artırmaktadır.

Kamu kurumlarından izin alabilmek genellikle çeşitli zorluklar barındırmaktadır. Kurum içi bilgilerini paylaşmak konusunda çoğunlukla isteksiz olmakta ve mahrem bilgi olarak değerlendirdiği hususları paylaşmak konusunda mesafeli olabilmektedir. Söz konusu nedenle, yapılan bu çalışmanın literatüre anlamlı katkı sağlayabileceği tarafımızdan öngörülebilmektedir. Bu yüzden çalışmanın önemi; mobbing ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koyan literatürdeki diğer çalışmalara ek ve literatürün bir özeti niteliğini taşımasıdır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın birinci bölümünde mobbing ile ilgili kavramsal ve betimsel konulara değinilmiş, ikinci bölümünde ise örgüt kültürü kavramından bahsedilmiştir. Konular ile ilgili literatürde yer alan yerli ve yabancı olmak üzere çeşitli kaynaklardan faydalanılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, alan araştırılmasına yer verilmiş, uygulanan anket sonuçlarına göre ortaya çıkan verilere yer verilmiştir. Araştırmanın uygulama kısmı bir kamu kurumunda yapılmış olup, uygulanan anketler SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Anket çalışmasının ilk

kısmını 5 soruluk demografik sorular oluşturmaktadır. İkinci kısmında işyerindeki mobbing davranışlarını ölçmek amacıyla sorulan 20 soru oluşturmakta olup, son kısmında ise örgüt kültürüne yönelik 20 soruluk ölçek uygulanmıştır. Anket sorularının cevapları genellikle kişilerin bir olaya veya olguya karşı tutum ve davranışlarını ölçmek amacıyla kullanılan ve Rensis Likert tarafından ortaya konularak adını alan 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak analiz edilmiştir.

3.4.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Türkiye'de bir yerel yönetim teşkilatı olan Eskişehir ilindeki bir ilçe belediyesi oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi uygulanarak örneklem seçiminde zaman ve maliyet unsurları dikkate alınmıştır.

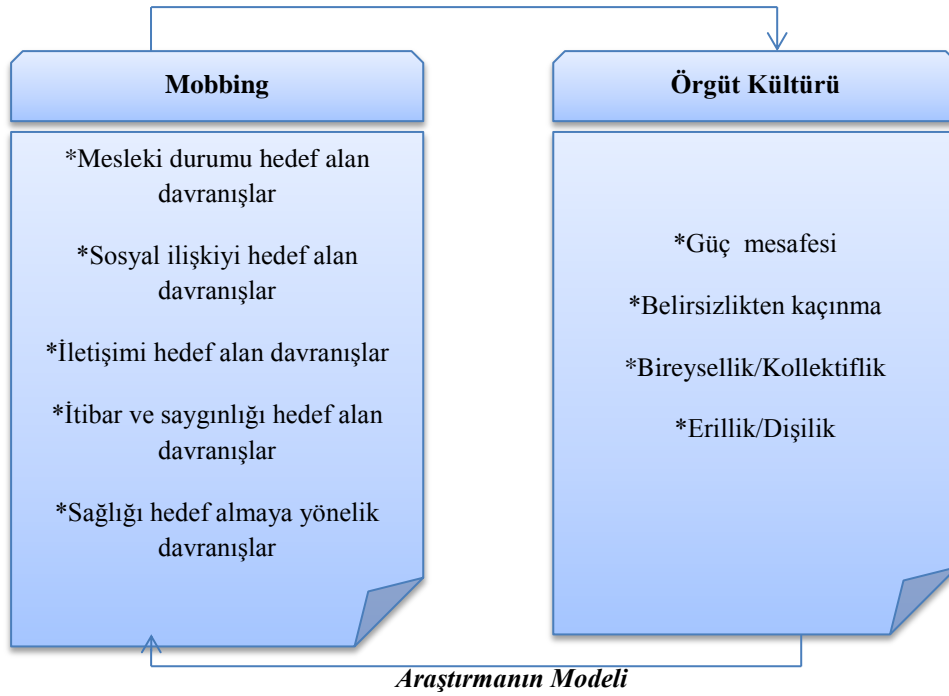
Bu bağlamda araştırmanın örneklemini Eskişehir ilindeki Odunpazarı İlçe Belediyesi çalışanları oluşturmaktadır.

3.4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, ilgili örneklem ile sınırlı olup, Türkiye'deki diğer yerel yönetim teşkilatlarına veya belediyelere genellenmesi doğru olmayacaktır. Araştırma ilgili zaman dilimi (Kasım 2015 - Aralık 2015) esas alınarak değerlendirilmiştir. Belli bir zaman diliminde yapıldığından ve zamanla çalışanların tutum ve algılarında değişiklik olabileceği varsayıldığından araştırma yapıldığı zamanla sınırlıdır.

3.4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli aşağıda verilmiştir:



Şekil 6. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir:

H1: Kişilerin mobbing davranışları ile örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Kişilerin mobbing davranışları ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Kişilerin mobbing davranışları ile güç mesafesi alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Kişilerin mobbing davranışları ile belirsizlikten kaçınma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Kişilerin mobbing davranışları ile bireysellik/kollektiflik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2d: Kişilerin mobbing davranışları ile erillik/dişilik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Örgüt kültürü ile kişilerin mobbing davranışlarının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3a: Örgüt kültürü ile mesleki konuma yönelik saldırılar alt boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

H3b: Örgüt kültürü ile sosyal ilişkilere yönelik saldırılar alt boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

H3c: Örgüt kültürü ile iletişime yönelik saldırılar alt boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

H3d: Örgüt kültürü ile itibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar alt boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

H3e: Örgüt kültürü ile sağlığı hedef alan davranışlar alt boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

H4: Demografik verilerle mobbing davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H4a: Kişilerin yaşları ile mobbing davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H4b: Kişilerin cinsiyetleri ile mobbing davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H4c: Kişilerin eğitim durumları ile mobbing davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

3.4.4. Veri Toplama Tekniği

Bu çalışmada veriler anket formu ile toplanmıştır. Çalışanlar üzerinde uygulanan anketin ilk 5 soruluk kısmını demografik bilgiler, ikinci kısmını mobbing ile ilgili davranışları ölçmeye yönelik kullanılan 20 soruluk mobbing ölçeği ve son kısmını ise örgüt kültürü kavramını ölçmek için kullanılan 20 soruluk ölçek oluşturmaktadır.

Katılımcıların cevaplarında fikirlerini belirlemeye yönelik olarak 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki cevaplandırma ise şu şekildedir: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Fikrim Yok, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

Örneklem olarak belirlenen kurumda yaklaşık olarak 200 çalışan bulunmaktadır. Bunların belirli bir kısmı büroda olmayıp sahada görev yapmaktadır. Kurum içerisinde çalışan bireylere uygulanmak üzere 150 anket formu bastırılarak dağıtılmıştır. Bazı çalışanların ankete katılmak istememesi sonucunda 105 anket formu geriye dönmüştür. Geri dönen anket formlarının incelenmesi sonucunda boş veya verilen cevapların tutarsız olduğu 4 anket iptal edilmiş ve 101 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

İşyerinde var olan mobbing davranışlarını ölçmek amacıyla Leymann’ın oluşturduğu ölçek İngilizce’den tercüme edilerek Burcu Sine (2013)’nin “The Relationship Between Mobbing And Corporate Culture An Application On Construction Industry” adlı çalışmasından alınmıştır. Mobbing davranışlarını ölçen alt boyutlar; kişinin mesleki konumuna yönelik saldırılar, kişinin sağlığını hedef alan davranışlar, kişinin sosyal ilişkilerini hedef alan davranışlar, kişinin itibar ve saygınlığını hedef alan davranışlar ve iletişimini hedef alan davranışlar olmak üzere incelenmiştir.

Örgüt kültürü ölçeği ise; Zafer Aykanat (2010)’ın yapmış olduğu “Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama” adlı çalışmada kullandığı ve Canan Emet (2006) tarafından geliştirilip, Türkçe’ye çevrilmiş olan Hofstede’in örgüt kültürü ölçeği, sınırlandırılarak alınmıştır. Boyutlarını Hofstede’in örgüt kültürü sınıflandırmalarını oluşturan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/kollektiflik ve erillik/dişilik oluşturmaktadır.

Kullanılan ölçekler şu şekildedir:

❖ **Demografik Bilgiler**

❖ **Mobbing (Toplam 20 soru)**

- ✓ *Mesleki durumu hedef alan davranışlar:1-2-3-4-5*
- ✓ *Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar:7-13-15-16*
- ✓ *İletişimi hedef alan davranışlar:6-8-9-10*

- ✓ *İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar:11-12-17*
- ✓ *Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar:14-18-19-20*

❖ **Örgüt Kültürü (Toplam 20 soru)**

- ✓ *Güç mesafesi:4-11-15-16*
- ✓ *Belirsizlikten kaçınma:7-9-18-19*
- ✓ *Bireysellik/Kollektiflik:1-2-3-6-8-17*
- ✓ *Erillik/Dışılık:5-10-12-13-14-20*

3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE TESPİTLER

Anket çalışması, demografik verilere ait 5 soru, mobbing davranışlarına yönelik 20 soru, örgüt kültürüne ait 20 soru olmak üzere toplamda 45 sorudan oluşmaktadır. Mobbing davranışlarına yönelik ölçeğe ait 5 alt boyut, örgüt kültürüne yönelik ise 4 alt boyut olmak üzere toplamda 9 alt boyutun ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmada toplanan veriler SPSS 22.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Cronbach Alpha tekniğinden yararlanılarak yapılan güvenilirlik analizinin ve verilerin normallik testinin sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 6. Mobbing Ölçeğinin Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov^a	
	Sd	P
Mobbing	101	,001

Yukarıdaki tablo incelendiğinde mobbing ölçeğinin normallik testinde sig. değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu ve dolayısıyla normal dağılım olmadığı görülmektedir. Buna yönelik olarak boyutlar arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla parametrik olmayan veriler arasındaki ilişkiyi ölçmekte kullanılan spearman

korelasyon analizi yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda ise mobbing'in alt boyutlarına yönelik normallik testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 7. Mobbing Alt Boyutlarının Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov	
	Sd	P
Mesleki Durumu Hedef Alan Davranışlar	101	,001
Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar	101	,001
İletişimi Hedef Alan Davranışlar	101	,001
İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar	101	,001
Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar	101	,001

Tabloda görüldüğü gibi mesleki durumu hedef alan davranışlar, sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, iletişimi hedef alan davranışlar, itibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar ve sağlığı hedef almaya yönelik davranışlardan oluşan mobbing ölçeğinin beş alt boyutunun da sig. değerlerinin ($,001$) olduğu, dolayısıyla $0,05$ 'ten küçük olduğundan normal dağılımda olmadığı görülmektedir.

Tablo 8. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov ^a	
	Sd	P
Örgüt Kültürü	101	0,004

Tablo incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin Kolmogorov-Smirnov testine göre sig. değerlerinin 0,004 olduğu ve 0,05'ten küçük olduğu için normal dağılıma uymadığı görülmektedir.

Tablo 9. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Normallik Testi Sonuçları

Kolmogorov Smirnov		
	sd	P
Güç Mesafesi	101	,005
Belirsizlikten Kaçınma	101	,001
Bireysellik/ Kolektiflik	101	,001
Erillik/Dışılık	101	,004

Kolmogorov-Smirnov testine göre; boyutların anlamlılık değeri 0,05'den büyük ise değişkenler normal dağılıma uygun görülmektedir. Yukarıdaki tabloda verilmiş olan örgüt kültürü alt boyutlarının normal dağılım testi sonuçlarına göre sig. değerleri (,001)'dir. Yani 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda değişkenler normal dağılıma uymamaktadır ve non-parametrik testlerin uygulanması daha doğru olacaktır. Bu yüzden alt boyutlarla ilgili faktör analizi yapılmamış ve spearman korelasyon analizi tercih edilmiştir.

Tablo 10. Mobbing Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu

Alfa Katsayısı	İfade sayısı
,935	20

Tabloda mobbing ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu gösterilmektedir. Analiz sonucuna göre mobbing ölçeği uygulama açısından yüksek güven aralığındadır ve kullanılması için güvenilirdir, denebilir.

Tablo 11. Mobbing Alt Boyutları Güvenilirlik Analizi Sonucu

Boyutlar	Alfa Katsayısı
Mesleki durumu hedef alan davranışlar	,810
Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar	,822
İletişimi hedef alan davranışlar	,828
İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar	,777
Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar	,917

Tabloda görüldüğü gibi; mobbing ölçeğinde yer alan alt boyutların değerleri kendi arasında 0,777- 0,917 arasında değişiklik göstermektedir ve her bir alt boyut güven aralığı içindedir. Güvenilirlik analizi sonuçları anketin yapılabilmesi adına alt boyutların güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 12. Örgüt Kültürü Güvenilirlik Analizi Sonucu

Alfa Katsayısı	İfade sayısı
,934	20

Tabloda örgüt kültürü değişkenine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu gösterilmektedir. Analiz sonucuna göre; araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği uygulama açısından güven aralığındadır ve kullanılabilir durumdadır.

Tablo 13. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Boyutlar	Alfa Katsayısı
Güç Mesafesi	,665
Belirsizlikten Kaçınma	,826
Bireysellik/ Kolektiflik	,754
Erillik/Dışılık	,869

Tabloda görüldüğü gibi; örgüt kültürü kavramına ait alt boyut değerleri kendi arasında 0,665- 0,869 arasında değişiklik göstermektedir ve her bir alt boyut güven aralığı içindedir. Güvenilirlik analizi sonuçları anketin yapılabilmesi adına alt boyutların güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Ankete Katılanlar Demografik Bilgileri

Demografi	Medeni Durum	Sayı	Oran(%)
Medeni Durum	Evli	66	65,3%
	Bekar	35	34,7%
	Toplam	101	100,0%
Eğitim Durumu	İlköğretim	2	2,0%
	Ortaöğretim	26	25,7%
	Lisans	69	68,3%
	Lisansüstü	4	4,0%
	Toplam	101	100,0%
Kıdem	1 yıldan daha az	12	11,9%
	1-5 yıl	42	41,6%
	6-10 yıl	13	12,9%
	11-20 yıl	19	18,8%
	21 yıl ve üzeri	15	14,9%
	Toplam	101	100,0%
Cinsiyet	Kadın	53	52,48%
	Erkek	48	47,52%
	Toplam	101	100,0%
Yaş	20-29 yaş arası	39	38,61%
	30-39 yaş arası	38	37,62%
	40-49 yaş arası	17	16,83%
	50 yaş ve üzeri	7	6,94%
	Toplam	101	100,0%

Tablo incelendiğinde ankete katılanlardan 66 kişinin evli çalışan olduğu ve toplam katılanların %65,3'ünü oluşturduğu, geriye kalan %34,7'lik kısmının da bekar çalışan oldukları gözlemlenebilmektedir. Ağırlıklı olarak %68,3 ile lisans mezunu çalıştığı görülen kurumda, sıralamayı %25,7 ile ortaöğretim mezunları, %4 ile lisansüstü mezunları ve en az olarak ilköğretim mezunu (%2) çalıştığı görülmektedir.

Çoğunlukla 1-5 yıl arası kıdemli çalışanı olan ve %41,6'sını oluşturan kurumun, 11-20 yıl arası daha kıdemli çalışanlarının sayısı da örneklemin %18,8'ini oluşturmaktadır. 21 yıl ve üzeri çalışan daha kıdemli çalışanlar %14,9'u oluştururken, 6-10 yıl arası çalışan %12,9'luk bir oran ve en az çalışan olarak tecrübesiz işe yeni girmiş 1 yıldan az çalışanlar %11,9 oluşturmaktadır. Ankete katılanların çoğunluğunu %52,48 ile kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Erkek çalışanların katılım oranı ise; %47,52'dir. Kurumda çalışanların %38,61'ini 20-29 yaş arası genç çalışanlar oluşturmakta olup, bunu %37,62 ile 30-39 yaş arası çalışanlar takip etmektedir. 40-49 yaş arası çalışanlar %16,83; 50 yaş ve üzeri çalışanlar ise %6,94'lük kısmını oluşturmaktadır.

3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTLERİ

3.6.1. Spearman Korelasyon Analizi

Tablo 15. Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Mobbing	Örgüt Kültürü
Mobbing	1,000	-,436**
Örgüt Kültürü	-,436**	1,000

** Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

Mobbing ile örgüt kültürü arasındaki ilişki analiz edildiğinde yukarıdaki tablo ortaya çıkmıştır. Analizin sonucuna göre; mobbing ve örgüt kültürü arasındaki spearman korelasyon kat sayısının ($r = -,436$) olduğu görülmektedir. Bu durumda mobbing ile örgüt kültürü arasında negatif yönlü, 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edebilmek mümkün olacaktır.

Tablo 16. Mobbing Davranışları ile Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi

	Mobbing	Güç Mesafesi	Belirsizlikten Kaçınma	Bireysellik/Kollektiflik	Erillik/Dişilik
Mobbing	1,000	-,502**	-,275**	-,355**	-,397**
Güç Mesafesi	-,502**	1,000	,706**	,727**	,822**
Belirsizlikten Kaçınma	-,275**	,706**	1,000	,693**	,691**
Bireysellik/Kollektiflik	-,355**	,727**	,693**	1,000	,758**
Erillik/Dişilik	-,397**	,822**	,691**	,758**	1,000

**Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

*Korelasyon değerleri 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

Mobbing davranışlarının örgüt kültürünün alt boyutları ile olan ilişkisi incelendiğinde Tablo 14'teki sonuçlara ulaşılmıştır. Mobbing davranışlarının güç mesafesi alt boyutuyla ilişkisine bakıldığında ($r = -,502$) korelasyon katsayısına ulaşılmıştır. Bu durumda mobbingin güç mesafesi ile arasında negatif yönlü ve 0.01 düzeyinde zayıf bir anlamlılık düzeyi olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürünün bir diğer alt boyutu olan belirsizlikten kaçınma ile mobbing arasındaki ilişkiye bakıldığında ise korelasyon katsayısının ($r = -,275$) olduğu görülmektedir. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde olup, mobbing ile belirsizlikten kaçınma arasında negatif yönlü zayıf bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

Bireysellik/kollektiflik ile mobbing arasındaki korelasyon katsayısı ($r = -,355$) bulunmuştur. Diğer örgüt kültürü boyutları gibi 0.01 anlamlılık düzeyinde; aralarında negatif yönlü zayıf bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

Örgüt kültürünün erillik/dişilik boyutu ile mobbing arasındaki korelasyon katsayısı ($r = -,397$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0.01 anlamlılık düzeyinde; örgüt kültürünün erillik/dişilik boyutu ile mobbing arasında negatif yönlü zayıf bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

Örgüt kültürünün güç mesafesi alt boyutunun en fazla erillik/ dişilik alt boyutu ile ($r= ,822$) olduğu görölürken; bunu ($r= ,727$) ile bireysellik/kollektiflik, ($r= ,706$) ile belirsizlikten kaçınma alt boyutunun izlediği ve aralarında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunduğu görölmektedir.

Belirsizlikten kaçınma alt boyutunun bireysellik/kollektiflik ile arasındaki ilişkinin ($r= ,693$) korelasyon katsayısına sahip olduğu, erillik/dişilik ile de aralarında ($r= ,691$) oranında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görölmektedir.

Bu durumda, örgüt kültürünün alt boyutlarının mobbing ile 0.01 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü fakat anlamlı bir ilişkisi olduğu görölürken, örgüt kültürünün alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkinin 0.01 düzeyine pozitif yönlü ve olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 17. Örgüt Kültürü ile Mobbing Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi

	Örgüt Kültürü	Mesleki konuma yönelik saldırılar	Sosyal becerilere yönelik saldırılar	İletişimi hedef alan davranışlar	İtibar ve saygınlığa yönelik saldırılar	Sağlığı hedef alan davranışlar
Örgüt Kültürü	1,000	-,480**	-,316**	-,249*	-,295**	-,105
Mesleki konuma yönelik saldırılar	-,480**	1,000	,470**	,335**	,378**	,322**
Sosyal becerilere yönelik saldırılar	-,316**	,470**	1,000	,492**	,720**	,591**
İletişimi hedef alan davranışlar	-,249**	,335**	,492**	1,000	,476**	,558**
İtibar ve saygınlığa yönelik saldırılar	-,295**	,378**	,720**	,476**	1,000	,691**
Sağlığı hedef alan davranışlar	-,105	,322**	,591**	,558**	,691**	1,000

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, örgüt kültürü ile mobbingin alt boyutlarından biri olan mesleki konuma yönelik davranışlar arasındaki korelasyon katsayısının ($r = -.480$) olduğu ve 0.01 anlamlılık düzeyinde aralarında negatif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Sosyal becerilere yönelik saldırıların örgüt kültürü ile ilişkisi ($r = -.316$) korelasyon katsayısına sahiptir. Bulunan ilişki katsayısı 0,05 anlamlılık düzeyinde olup; örgüt kültürü ile sosyal becerilere yönelik saldırılar arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü ile iletişimi hedef alan davranışlar arasındaki korelasyon katsayısı ($r = -.249$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde olup; örgüt kültürü ile iletişimi hedef alan davranışlar arasında negatif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışların örgüt kültürü ile ilişkisi ise ($r = -.295$) katsayısına sahiptir. Bulunan ilişki katsayısının 0,01 anlamlılık düzeyinde olduğu görülürken, itibar ve saygınlığı hedef alan davranışların örgüt kültürü ile ilişkisinin negatif yönlü olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü ile sağlığı hedef alan saldırılar arasındaki ilişki katsayısı ($r = -.105$) olarak bulunurken; aralarındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu ve anlamlı olmadığı görülmektedir.

Mobbingin mesleki konuma yönelik saldırılar alt boyutu ile sosyal becerilere yönelik saldırılar boyutu arasındaki ilişkinin ($r = .470$) olduğu görülmektedir. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; mesleki konuma yönelik saldırılar ile sosyal becerilere yönelik saldırılar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Mesleki konuma yönelik saldırılar alt boyutunun iletişime yönelik saldırılar alt boyutu ile arasındaki korelasyon katsayısı ($r = .335$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

İtibar ve saygınlığa yönelik saldırılar ile mesleki konuma yönelik saldırılar alt boyutlarının ilişki katsayısı ($r= ,378$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Mobbingin mesleki konuma yönelik saldırılar alt boyutu ile sağlığı hedef alan davranışlar arasında korelasyon katsayısının ($r= ,322$) olduğu görülmekte olup; aralarındaki ilişkinin 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Mobbingin sosyal becerilere yönelik saldırılar alt boyutu ile iletişime yönelik saldırılar alt boyutu arasındaki korelasyon katsayısı ($r= ,492$) bulunmuş olup; 0,01 anlamlılık düzeyinde sosyal becerilere yönelik saldırılar ile iletişime yönelik saldırılar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Sosyal becerilere yönelik saldırıların itibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar ile arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; korelasyon katsayısı ($r= ,720$) bulunmaktadır. Bu ilişki katsayısı, sosyal becerilere yönelik saldırılar ile itibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Sağlığı hedef alan davranışlar ile sosyal becerilere yönelik saldırılar arasındaki ilişki katsayısı incelendiğinde; ($r= ,591$) bulunmaktadır. İlişki katsayısına göre; 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

İletişimi hedef alan davranışlar ile itibar ve saygınlığa yönelik davranışlar arasındaki ilişki incelendiğinde ise ($r= ,476$) bulunmakta olup; 0,01 ilişki düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Mobbingin iletişimi hedef alan davranışlar alt boyutu ile sağlığa yönelik davranışlar arasındaki ilişki katsayısı ($r= ,558$) bulunmuş olup, 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

İtibar ve saygınlığa yönelik davranışlar ile sağlığı hedef alan davranışlar arasındaki ilişki katsayısı ($r= ,691$) bulunmuştur. Bu ilişki katsayısı 0,01 ilişki düzeyinde anlamlı olup, pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

3.6.2. Mann Whitney U Testi

İki bağımsız grup arasındaki farklılıkları ölçmek için kullanılan Mann Whitney U testi; parametrik dağılıma sahip analizlerde kullanılan t-testinin parametrik olmayan analizler için bir alternatifidir. Mann Whitney U testi ile bağımsız iki grubun aynı dağılıma sahip olan iki ana küleden geldiği varsayılarak hareket edilir. Normal dağılıma sahip olan analizlerde uygulanan t testinin, normal dağılıma sahip olmayan analizlerde uygulanan karşılığı olarak belirtilebilir. Bu çalışmada mobbing davranışlarının cinsiyet ile arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test edebilmek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 18. Cinsiyet Değişkenine Göre Mobbing Ölçeğinin Ortalama Rank Değerleri

	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Mobbing	Kadın	48	53,26	2556,50
	Erkek	53	48,95	2594,50
	Total	101		

Test Statistics(a)

Tablo 19. Cinsiyet ve Mobbing Arasındaki Farka Yönelik Mann Whitney U Testi

	Mobbing
Mann-Whitney U	1163,500
Wilcoxon W	2594,500
Z	-,739
Asymp. Sig. (2-tailed)	,460

a. Grouping Variable: Cinsiyet

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde sig. değerinin 0,05'ten büyük olmasından dolayı cinsiyetle mobbing algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

3.6.3. Kruskal Wallis Testi

Sürekli değişken olarak üç veya daha fazla gruplar üzerinde uygulanabilen Kruskal Wallis testi, parametrik testlere uygulanan tek yönlü Anova testinin parametrik olmayan testlere uygulanan karşılığıdır. Aşağıdaki tabloda yaş grupları ile mobbing arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının analiz edilmesi amacıyla Kruskal Wallis testi sonuçları verilmiştir:

Tablo 20. Yaş Değişkenine Göre Mobbing Ölçeğinin Ortalama Rank Değerleri

	Yaş	N	Mean Rank
Mobbing	20-29	39	52,53
	30-39	38	47,38
	40-49	17	51,00
	50 ve üzeri	7	62,14
	Toplam	101	

Tablo 21. Yaş ve Mobbing Arasındaki Farka Yönelik Kruskal Wallis Testi

	Mobbing
Chi-Square	1,701
Sd	3
Asymp. Sig.	,637

a. Kruskal Wallis Testi

b. Grouping Variable: Yaş

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde yaş ve mobbing arasındaki anlamlı farklılığı ölçmeye yarayan sig. değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Buna göre yaş değişkeni ile mobbing ölçeğine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Tablo 22. Eğitim Durumuna Göre Mobbing Ölçeğinin Ortalama Rank Değerleri

	Eğitim	N	Mean Rank
Mobbing	İlköğretim	2	75,75
	Lise	26	46,33
	Üniversite	69	51,09
	Lisansüstü	4	67,50
	Total	101	

Test Statistics(a,b)

Tablo 23. Eğitim Düzeyi ve Mobbing Arasındaki Farka Yönelik Kruskal Wallis Testi

	Mobbing
Chi-Square	3,364
Sd.	3
Asymp. Sig.	,339

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim

Eğitim durumu ile mobbing ölçeğinin Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre; sig.(anlamlılık) değerlerinin 0.05'ten büyük olduğu, bu yüzden de kişilerin eğitim düzeyleri ile uygulanan mobbing davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 24. Kabul veya Red Olunan Hipotezler

Hipotezler	Kabul	Red
H1: Kişilerin mobbing davranışları ile örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H2: Kişilerin mobbing davranışları ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H2a: Kişilerin mobbing davranışları ile güç mesafesi alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H2b: Kişilerin mobbing davranışları ile belirsizlikten kaçınma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H2c: Kişilerin mobbing davranışları ile bireysellik/kollektiflik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H2d: Kişilerin mobbing davranışları ile erillik/dişilik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H3: Örgüt kültürü ile kişilerin mobbing davranışlarının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H3a: Örgüt kültürü ile mesleki konuma yönelik saldırılar alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H3b: Örgüt kültürü ile sosyal ilişkilere saldırılar alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H3c: Örgüt kültürü ile iletişime yönelik saldırılar alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H3d: Örgüt kültürü ile itibara ve saygınlığa yönelik davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H3e: Örgüt kültürü ile sağlığa yönelik davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓
H4: Demografik verilerle mobbing davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.		✓
H4a: Kişilerin yaşları ile mobbing davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.		✓
H4b: Kişilerin cinsiyetleri ile mobbing davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.		✓
H4c: Kişilerin eğitim durumları ile mobbing davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.		✓

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Günümüzde kamu ve özel sektör uygulamalarında rekabet oldukça fazla yer edinmektedir. Daha iyi olma çabası içerisinde olan çalışanlar, çalışma arkadaşlarının elde ettikleri başarıyı kıskanabilmekte ve bu da kişide psikolojik bozukluklara yol açabilmektedir. Rekabetle birlikte ortaya çıkan iş kaygısı nedeniyle psikolojik yıldırma olayları meydana gelmekte, örgütün sahip olduğu kültür, bu noktada önem arz edebilmektedir. Çalışmada örgütlerde yaşanan mobbing olayları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Bu bağlamda; mobbingin örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkileri incelenmiş olup, örgüt kültürünün mobbinge etkisinin hangi oranda olduğunun bir kamu idaresi örneği ile araştırılması amaçlanmıştır.

Çalışmada öncelikle verilerin güvenilirliğini ve normal dağılıma sahip olup olmadığını ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi ve normal dağılım testi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizleri sonucunda mobbing ölçeğinin cronbach alpha katsayısının (,935); örgüt kültürünün güvenilirlik katsayısının ise (,934) gibi yüksek güven aralığı içinde olduğu görülmektedir. Alt boyutların güvenilirliği de yapılan analizler sonucunda güven aralığı içinde bulunmuştur. Normal dağılım testi incelende ise; sig. değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu, verilerin normal dağılmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden verileri test etmek amacıyla non-parametrik testler uygulanmıştır. Verilerin hipotez testleri için öncelikle araştırmanın temel hipotezini oluşturan, kişilerin mobbing davranışları ile örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı, parametrik olmayan testlerde kullanılan spearman korelasyon analizi uygulanarak belirlenmiştir. Eskişehir ilinde bulunan ve yerel yönetim teşkilatı olan bir belediyede yapılan alan araştırması sonucunda ortaya çıkan bulgularda, mobbing davranışları ile örgüt kültürü arasındaki spearman korelasyon katsayısının ($r = -,436$) olduğu görülmektedir. Bu durumda mobbing ile örgüt kültürü arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir. Buna göre; mobbingin yüksek oranda uygulandığı örgütlerde kurum kültürünün zayıf olduğu veya örgüt kültürünün güçlü olduğu kurumlarda mobbing davranışlarının daha az yaşandığı sonucu çıkarılabilmektedir.

Mobbingin, örgüt kültürünün alt boyutları ile arasındaki ilişki sonuçlarına göre; güç mesafesi ile ilişkisi ($r = -,502$) olarak görülmektedir. Yani otoritenin ve güç

mesafesinin daha dar olduğu toplumlarda mobbing davranışlarının daha az görüldüğü sonucu ortaya çıkmaktadır. Veya güç mesafesinin geniş olduğu ve üste karşı daha rahat davranıldığı durumlarda mobbing olaylarının daha fazla olduğu söylenebilir. Aynı şekilde mobbingin belirsizlikten kaçınma alt boyutu ($r = -,275$) katsayısı ile negatif yönlü ve 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bu durumda, belirsizlikten kaçınmanın kuvvetli olduğu örgütlerde, açık ve net kurallar olduğundan mobbinge daha az rastlanacağı veya belirsizlikten kaçınmanın daha zayıf olduğu kurumlarda kuralların esnek olduğu ve mobbing davranışlarının daha fazla görülebileceği ve daha sık iş değiştirme olaylarının yaşanabileceği sonucu ortaya çıkarılabilmektedir.

Örgüt kültürünün bireysellik/kollektiflik alt boyutu ile mobbing arasındaki ilişki katsayısı ($r = -,355$) olarak bulunmuştur. Bu durumda yine aralarında negatif yönlü, anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Yani daha toplulukçu (kollektif), önceliğini toplum çıkarı yönünde kullanan kurumlarda mobbing ile daha az karşılaşıldığı sonucu görülmektedir.

Örgüt kültürünün erillik/dişilik alt boyutu ile mobbing arasında da ($r = -,397$) katsayısı bulunmuş olup, negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir. Daha eril olan kültürlerde mobbingin daha az olacağı, huzur ve mutluluğun olduğu kurumlarda yine mobbinge daha az rastlanılabileceği sonucu ortaya çıkarılabilmektedir.

Örgüt kültürünün mobbing'in alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde de en fazla ($-,480$) katsayısı ile mesleki saldırılara yönelik negatif yönlü, anlamlı bir ilişki ortaya çıktığı görülebilir. Bu da zayıf kültüre sahip örgütlerde mesleki konuma yönelik saldırıların daha fazla meydana gelebileceği anlamına gelmektedir. Aynı şekilde örgüt kültürünün diğer mobbing alt boyutları ile negatif yönlü anlamlı ilişkiye sahip olduğu söylenebilir.

Mobbingin alt boyutları ile örgüt kültürünün alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise alt boyutlar arası negatif yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir. Mobbingin alt boyutu olan mesleki konuma yönelik saldırılar ile örgüt kültürünün alt boyutları olan güç mesafesi arasında ($-,460$) olarak negatif fakat anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Aynı boyutun belirsizlikten kaçınma, bireysellik/kollektiflik ve erillik/dişilik arasında da negatif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Sosyal ilişkilere yönelik saldırı boyutunun ise güç mesafesi,

bireysellik/kollektiflik ve erillik/dişilik boyutları ile aralarında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. İletişime yönelik saldırıların örgüt kültürünün güç mesafesi boyutu ile 0.01 düzeyinde anlamlı ve negatif ilişki içerisinde olup, erillik/dişilik ile 0.05 düzeyinde anlamlı ve negatif ilişki içinde olduğu görülmektedir. İtibara yönelik saldırılar güç mesafesi ve erillik/dişilik ile 0.01 düzeyinde anlamlı ve negatif ilişki içerisindeyken, bireysellik/kollektiflik ile 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu, belirsizlikten kaçınma ile arasında bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Sağlığı hedef alan davranışlar ise hiçbir örgüt kültürü boyutu ile anlamlı ilişki içerisinde bulunmamaktadır.

Uygulamanın son kısmında ise; yaş, cinsiyet ve eğitim durumları değişkenlerin mobbing davranışları ile arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını araştırmak maksadıyla cinsiyet için iki bağımsız değişken arasındaki farklılığı ölçmeye yarayan non-parametrik test Mann Whitney U testi, yaş ve eğitim durumu için ise Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Bu testlerin sig. değerlerinin 0,05'ten büyük olması nedeni ile demografik değişkenler ile mobbing arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmada elde edilen araştırma sonuçlarına göre; mobbing ile örgüt kültürü arasında karşılıklı negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürünün zayıf olduğu kurumlarda mobbing davranışlarının ortaya çıkma olasılığının daha yüksek olduğu veya örgüt kültürünün güçlü olduğu organizasyonlarda mobbing ile karşılaşma durumunun daha az olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Nitekim alışanların işe verimliliğinin daha iyi sağlandığı, belli norm, inanç ve sembollere yani belli bir kültüre sahip kurumlarda, mobbing davranışının yaşanması için herhangi bir sebep olmayacaktır. Araştırmada, cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi faktörlerin mobbing uygulanmasına etki etmediği sonucu ortaya çıkmıştır. Yani kadın veya erkek arasında mobbing olaylarının görülmesinin sırf kadın olduğu için veya erkek olduğu için görülmediği, aynı Şekilde kişinin ilkokul mezunu olmasının mobbinge daha fazla maruz kalma gibi bir durum ile karşılaşılmadığı veya küçük yaşta olmanın mobbinge daha fazla maruz kalmak anlamına gelmediği sonucu ortaya çıkarılabilmektedir. Bu bağlamda kültürün olduğu yerde mobbingin olmayacağı, mobbingin olduğu yerde de kültürün zayıflığından söz edilebilmektedir. O hlde mobbing ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

Mercan (2007)'in yaptığı çalışmaya göre; kadınların erkeklere oranla daha fazla mobbing davranışına maruz kaldığı ortaya çıkmış, bunun nedeni olarak da Türk toplumunun ataerkil bir yapıya sahip olması ve erkek çalışanların yönetimde daha fazla söz hakkına sahip olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir (Mercan, 2007:152). Erdoğan (2012)'ın çalışmasında ise; medeni durum ve cinsiyet değişkeninin mobbing ile anlamlı bir farklılığının olduğu, fakat kıdem ve yaş ile mobbing arasında anlamlı farklılığın olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (Erdoğan, 2012:147). Bu çalışmada ise; cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem gibi değişkenlerin mobbing üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı, kişinin mobbing davranışlarına maruz kalmasının erkek veya kadın olması, bekar veya evli olması, genç veya yaşlı olması ya da uzun süredir orada çalışıyor olması ile ilgili olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Sine (2013) yaptığı çalışmada; mobbingin alt boyutları olan mesleki konuma, sosyal ilişkilere, iletişime, itibar ve saygınlığa, sağlığa yönelik saldırıların örgüt kültürü ile arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Sine, 2013:101). Aynı şekilde bizim çalışmamızda da mobbingin alt boyutları ile örgüt kültürü arasında ve örgüt kültürünün alt boyutları ile mobbing arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir.

Mobbing ile karşılaşma durumunun daha az olması amacıyla işyerlerine şu önerilerde bulunulabilir:

- Kurum içinde yaşanan mobbing olaylarında erken teşhis çok önemlidir. Bu yüzden yöneticiler çalışanlar arasındaki ilişkileri iyi gözlemlemeli ve göz ardı etmemelidir.
- Yazılı ve görsel basında daha çok bahsedilerek insanlar mobbing hususunda bilinçlendirilmelidir.
- Görev ve sorumluluklar net belirlenmeli, ikileme sebep olacak bir şey olmamalıdır.
- Mobbing ile ilgili cezai yaptırımlar artırılmalıdır.
- Sürekli eğitimler ile çalışan ve yöneticiler eğitilmelidir.

- Örgüt çalışanlarının birbirini daha iyi tanıyabilmesi amacı ile çeşitli etkinlikler düzenlenmeli, sosyal faaliyetlere zaman ayrılmalıdır.
- Çalışanların görüş ve önerileri dikkate alınarak yönetime katılımı sağlanmalıdır.

Bu çalışmada, Eskişehir ilinde bulunan bir ilçe belediyesinde mobbing ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik ampirik çalışma yapılmıştır. Bu çalışmadan sonra yapılacak olan araştırmalarda, konunun kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir şekilde incelenmesi ve bunun örgüt kültürü bağlamında tartışılması anlamlı katkılar sağlayan sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.

KAYNAKÇA

Acuner, Ş. A. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

Akıncı, Z. (1997). “Kurum Kültürü Tanımı, Özellikleri ve Boyutları”, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Yıl: 1, Sayı: 6, İstanbul.

Akıncı, Z. B. (1996). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.

Akyüz, M. Y. (2002). “Çağdaş Okulda Etkili Liderlik”, *Ege Eğitim Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, ss.109-119.

Arıkan, R. (2011). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Atasever, M. (2013). “Yıldırımın örgütsel sessizlik üzerine etkisi ve işletmelerde bir araştırma”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli.

Atman, Ü. (2012). “İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing”, *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, Sayı: 3, ss. 157 – 174

Ay, C. (2005). “İşletmelerde etiksel karar almada kültürün rolü”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, ss. 31-52.

Aydın, O. ve Öcel, H. (2009). İşyeri Zorbalığı Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, *Türk Psikoloji Yazıları Dergisi*, Cilt: 12, ss. 94-103

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:12, Sayı:19.

Bakırcıoğlu, İ. (2012). “Yapı ve Mimarlık Hizmetleri Sektöründeki İşyerlerinde Mobbing”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı, İstanbul.

Bakırtaş, H. (2013). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Ekin Yayınevi, Eskişehir.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Baş, M. (2012). “Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Mobbing ve Anksiyete”, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya.

Baykal, A. N. (2005). *Yutucu Rekabet*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Bayrak, S. (2001). “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, Isparta.

Bayram, F., Tınaz, P. ve Ergin, H. (2008). “Türk İş Hukuku Açısından İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, Beta Yayınları, İstanbul.

Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. Avcıol Yayıncılık, İstanbul.

Berberoğlu, G. (1990), “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, Eskişehir.

Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:6, Sayı:9, Balıkesir.

Büyük, K. (2010). “Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, Eskişehir .

Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2008). “Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırmanın Yönü”, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Bursa.

Cüceloğlu, D. (1992). *İnsan ve davranışı*, Remzi Kitapevi, İstanbul, s.449.

- Çelik, V. (2009). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çıpa, D. (2014). “Örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansına etkisi üzerine İstanbul ilinde yapılan deneysel bir çalışma” , Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, İstanbul.
- Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998).“İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, *Öneri Dergisi*, C:2,İstanbul.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Daft, R.L. (1991). *Management*, Second Edition, The Dreyden Press, United States.
- Daşçı, E. (2014). “İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Davenport N. Schwartz R. D. and Elliot G. P. (2003). *Mobbing Emotional Abuse in the American Workplace*, Civil Society Publishing, U.S.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982) . “*Corporate Cultures*”, Wesley Publishing, Massachusetts.
- Demir Y. ve Çavuş M. (2009). “Mobbingin Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir araştırma”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, Niğde.
- Demir, N. (2005).“Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma,” Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, S. (1997). “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”, *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara.
- Dönmezer, S. (1994). *Toplumbilim*, Beta Basım Dağıtım Yayıncılık A.Ş., İstanbul.
- Einarsen, S. (2000). “*Haressment and Bullying at Work: a Rewiev of The Scandinavian Approach, Aggression and Violent Behavior*”, vol.5.
- Ekici, K. M. (2006). *Vizyoner Liderlik*, Turhan Kitabevi, Ankara.

- Ekiz, V. (2010). “İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet”, Atılım Üniversitesi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Emet, C. (2006). “Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültürün Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Amprik Olarak İncelenmesi”, Dumlupınar Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Emhan, A. (2005). “Organizasyon Sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Eraslan, L. (2004). “Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik”. Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 1-22.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Davranış*, Miad Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, Ö. (2012). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Algılarına Göre Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kastamonu.
- Eren, E. (2004). “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş Sekizinci Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erkmen, T. ve Ordun, G., (2001). “*Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, 19. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, ss.67-87.
- Fındık, E. (2013). “Y Kuşağında Mobbing Algısı Üzerine Bir Araştırma”, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gökçe, A.T. (2006). “*İşyerinde Yıldırma: Özel ve İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Greenberg, J. (2002). “Managing Behavior in Organizations”, *Prentice Hall*, Upper Saddle River, New Jersey.

Groeblichhoff, D. and Becker, M.(1996). “A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims.” *European Journal of Work and Organizational Psychology*,” s. 277-294.

Güçlü, N. (2003). “Örgüt Kültürü”, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, 147-159.

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

Güler, F. N. (2012). “Farklılıkların Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Mobbing Davranışı: Bolu İli Beyaz Et Sektöründe Bir Araştırma”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

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

Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri*. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Güngör, M. (2008). *Çalışma hayatında psikolojik taciz*, Derin Yayınevi, İstanbul.

Gürbüz, E. (2014) “Çalışanlarda Örgüt Kültürü ve İş Performansı”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul

Güzel, A. ve Ertan, E., (2007). “İşyeri Sendika Temsilcisine Yönelik Psikolojik Taciz ve Kötüniyet Tazminatı (Karar İncelemesi)”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı: 16, İstanbul.

Harrison, J.S. and Enz, C.A. (2005). *Hospitality Strategic Management Concepts and Cases*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Heinz, Leymann, (1990). “*Mobbing and Psychological Terror At Workplaces*”, *Violence and Victims*, Vol.5, No.2, Springer Publishing Company, New York.

Hofstede, G. (1980). “*Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values*”, Sage Publishing, London.

<http://www.leymann.se/English/12220E.HTM>, Erişim tarihi: (13.05.2016).

http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf Erişim

Tarihi: 04.12.2015

İlhan, Ü. (2010). “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:10, Sayı:4, ss. 1175-1180.

Karcioğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). “İş Yerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi”. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:24, Sayı:3, ss.139-161.

Karcioğlu, F. ve Çelik, Ü.H. (2012). “Mobbing (yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi” , *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, ss. 59-75.

Karcioğlu, F. ve Kurt, E. (2009). “Örgütsel İletişim Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar Ve Birkaç Kurumsal Blogun İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Erzurum.

Karcioğlu, F., Timuroğlu, M.K. ve Çınar, O. (2009). “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi (Bir Uygulama)”, *Yönetim Dergisi*, ss. 59-76.

Keskin, B. (2014). “ Kilmann ve Quin Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü ile İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma” , Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kırel, Ç. (2007). “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.7, S.2, ss. 317–334.

Kırel, Ç. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Koşar, D. ve Yalçınkaya, M. (2013). “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt:19, Sayı:4, 603-627.

Köse, S. ve Ünal, A. (2003). *Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları*, İmaj Basım, İzmir.

Leymann, Heinz (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, c.5 (Sayı: 2): s.165-184.

Lorenz, K. (1991). "*Here I am –Where are you? The Behaviour of Geese*", International Encyclopedia Of The Social & Behavioral Sciences, Munchen.

Martino, V., Hoel, H. and Coper, C. L. (2003). *Preventing Violence and Harressment in the Workplace*, European Foundation Fort the Improvement of Living and Working Conditions, Ireland

Mercan, N. (2007). "Örgütlerde Mobbingin Örgüt İklimiyle İlişisine Yönelik Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Mercanlıoğlu, Ç. (2010). "Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye'deki Hukuksal Gelişimi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2.

Naktiyok, A. (2007). "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, ss.211- 230.

Namie, G. ve Namie R. (2000). "*The Bully at Work. What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job*", Sourcebooks Inc., United States.

Ocak, S. (2008). "Öğretmenlerin Duygusal Tacize (Mobbinge) İlişkin Algıları (Edirne İli Örneği)", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Örücü, E. ve Ayhan, N. (2001). "Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)", *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 2, s. 88.

Özdemir, S. (2012). "İlköğretim Okullarında Okul Kültürü İle Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt:18, Sayı:4, 599-620.

Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009). "Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.3, S.1, Afyon.

Polat, E. (2003). “Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

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

Poussard, J. M. ve Çamuroğlu, M. İ. (2009). *Psikolojik Taciz/İş Yerindeki Kâbus*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Rayner, C. and Hoel, H. (1997). “Workplace Bullying”, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Cilt: 10, S. 4, ss.181-191.

Robbins, S. and Judge, T. (2013). *Organizational Behavior (Örgütsel Davranış)*, 14. Basımdan çeviri, Çev: İnci Erdem Artan, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa.

Salin, D. (2001). “Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison Of Two Different Strategies For Measuring Bullying”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt 10, Sayı: 4 , ss. 425-441.

Samırkaş, M. ve Çalışkan, O. (2011).“ Örgütlerde İş Yeri Terörü: Yıldırma Kavramı ve Önleme Çabaları”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.32

Savaş, A. T. (2005). “360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi”, Çantay Yayınları, İstanbul.

Sayın, S. (2009). “Türkiye ve İngiltere’de Çalışanların Mobbinge İlişkin Algı ve Tepkileri”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek lisans tezi, Kütahya.

Schein, E.H. (1984). “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”. *Slogan Management Review*. 25/2. s.3-16.

Sine, B. (2013). “The Relationship Between Mobbing And Corporate Culture An Application On Construction Industry”, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Tablet Kitabevi, Konya.
- Şişman, M. (2007). “*Örgütler ve Kültürler*”, Pegem Yayınları, Ankara.
- Taşçıoğlu, H. (2010). “*Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Taymaz, H. (2009). “*Okul Yönetimi*”, Pegem Akademi, Ankara.
- TBMM, (2011, Nisan). “*İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu. Ankara: Türkiye Büyük Millet Meclisi*”, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, 15.04.2016,
- Terzi, A. R. (2005). “İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt:11, Sayı:3, 423-442.
- Tezcan, M. (2014). “Akademik Örgüt Kültürü Çerçevesinde Ast- Üst İlişkilerinin İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Tınaz, P. (2006). “İşyerinde Psikolojik Taciz”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, S.11, s. 110-112.
- Tınaz, P. (2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayıncılık, İstanbul, s.39.
- Tınaz, P. (2011). “Mobbing Ahlak ve Hukuk Kurallarını İhlal Eden Sinsi ve Zalim Çalışma Yaşamı Olgusudur”, *HR Dergi*, Sayı:15, Cilt:8.
- Tınaz, P. ve Karatuna, I. (2010). *İşyerinde Psikolojik Taciz, Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma*, Ziraat Grup Matbaacılık A.Ş. Türk İş, Ankara.
- Tutar, H. (2004). *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, Platin Yayıncılık, Ankara, s.2-4 .
- Türk, S. M. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Unutkan, G. (1995). *İşletme Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Hacettepe Sağlık Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, ss.25-57.

Uzun, G. (2005). “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama”. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Uzunçarşılı, Ü. ve Özdayı, N. (1997). “Okul yöneticilerinin yaratıcılık ile liderlik özelliklerinin araştırılması”, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi*, S.9, ss. 359-367.

Uzunçarşılı, Ü. ve Yoloğlu N. (2007). “Mobbing/İşyerinde Duygusal Taciz: Ulusal ve Uluslararası Boyutu ile Çatışma Yüklü Bir İletişim Biçimi”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi Öneri*, Yıl:13, Cilt:7, S:27, İstanbul.

Vandekerckhove, W. and Commers, M. (2003). “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?”, *Journal of Business Ethics*, Sayı:45.

Vartia, M. (1993), “*Psychological Harassment (Bullying, Mobbing) at Work*”, OECD Panel Group on Women, Work and Health Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki.

Vural, B. A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Vural, B. A. ve Sohodol, Ç. (2005). “Kurum Kültürü: Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Yansımalar Üzerine Bir Araştırma”. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, S:22, 121-135.

Yaman, E. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet/Mobbing*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

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

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Zapf, D. (1999). Organizational Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/ Bullying at Work, *International Journal of Manpower*, Sayı:20, ss:60-85.

Zapf, D., Konrz, C. and Kulla,M. (1996). “On the Relationship Between Mobbing Factors and Job Content The Social Work Environment and Healt Outcomes”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.5, ss. 37-215

Zeytinoğlu, G. (2013). *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

Zonp, Z. (2012). “Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Mobbing Algıları ve İlişkili Faktörleri”, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek lisans tezi, İstanbul.

Ek 1. Anket Formu

<p>Sayın Katılımcı; bu anket, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülen bir yüksek lisans tezinin uygulama çalışmasıdır. Anketimiz, örgüt kültürü ile mobbing arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. Araştırma tamamen bilimsel amaçla kullanılacak olup sorulara vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu yüzden de ankete isim yazmanız gerekmektedir. Lütfen soruların karşısındaki kutulardan birini seçerek “X” ile işaretleyiniz. Araştırmanın bilimsel amacına ulaşması, ankete vereceğiniz samimi cevaplara dayanmaktadır. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Anketi cevaplama konusunda göstereceğiniz özen ve samimiyetten dolayı şimdiden teşekkür ederiz.</p>					
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Alper ÖZMEN Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Öğretim Üyesi		Araştırmacı: Merve VAR Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi			
1)Yaşınız :	<input type="checkbox"/> 20-29	<input type="checkbox"/> 30-39	<input type="checkbox"/> 40-49	<input type="checkbox"/> 50 ve üzeri	
2) Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek			
3)Medeni durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar			
4) Eğitim durumunuz :	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Lisansüstü	
5)Kurumunuzdaki çalışma süreniz(yıl olarak):	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıldan fazla

Lütfen aşağıdaki soruları çalışma arkadaşlarınız ve yöneticileriniz açısından değerlendirerek cevaplandırınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Üstlerim tarafından kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor.					
2. Sözlerim amirlerim tarafından sürekli kesiliyor.					
3. Çalışma arkadaşlarım tarafından kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor.					
4. Yüzüme bağırlıyor ve yüksek sesle azarlanıyorum.					
5. Yaptığım işler sürekli eleştiriliyor.					
6. Sanki burada değilmişim gibi davranılıyor.					
7. Gülünç durumlara düşürülüyorum.					
8. Yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit ediliyor.					
9. Dini veya siyasi görüşümle alay ediliyor.					
10. Özel yaşamımla alay edilir.					
11. Özgüvenimi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanıyorum.					
12. Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor.					
13. Kararlarım sürekli sorgulanıyor.					
14. Cinsel imalarda bulunuluyor.					
15. Sahip olduğumdan daha az yetenek gerektiren işler bana veriliyor.					
16. İşiniz sürekli değiştiriliyor.					
17. İtibarımı düşürecek şekilde niteliklerimin dışındaki işler bana veriliyor.					
18. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanıyorum.					
19. Fiziksel şiddet tehditleri yapılıyor.					
20. Doğrudan cinsel taciz yapılıyor.					

Lütfen aşağıdaki soruları kurumunuz açısından cevaplandırınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum					
2. Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.					
3. Kurumun amaçları ile benim amaçlarım aynıdır.					
4. Çalıştığım kurumda yöneticiler güvene dayalı, şeffaf, açık ilişkiler kurmayı destekler.					
5. Kurumda çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır.					
6. Çalışma ortamım beklentilerimi karşılamaktadır.					
7. Çalıştığım kurum kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır.					
8. Kurumun değerlerinin kendi değerlerimle benzediğini düşünüyorum.					
9. Çalıştığım kurum değişime ve yeniliğe açıktır.					
10.Çalışanlar için sürekli geziler, kokteyller, sosyal aktiviteler düzenlenir.					
11.Çalışanlar yönetime her zaman ulaşabilir ve fikir sunabilir					
12.Çalıştığım işyerinde takım çalışmasına önem verilir.					
13.Çalışanlar kendi amaçlarını bırakıp takım amaçları üzerine odaklanırlar.					
14.Kişiler kurum yararına fedakârlık yaparak en iyi şekilde çalışırlar.					
15.Kurum üyeleri için sorumluluk herkesi kapsamaktadır.					
16.Kurumda alt düzeyde çalışanlar hiç bir güce sahip olamazlar.(Kararlara katılım v.b)					
17.Kurum çıkarı için bireysel yaşama müdahale edilebilir.					
18.Yeni fikir ve davranışlar hoşgörüle karşılanır.					
19.Değişime uyum sağlamak ve değişimi yönetmek için risk almaktan kaçınılmaz.					
20.Kurum başarısı, iş güvencesinden daha fazla motivasyon sağlar.					

Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz...

Ek 2. Uygulama İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 08/12/2015-E.3341



T.C.
ODUNPAZARI BELEDİYE BAŞKANLIĞI
İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 17213942-900- -
Konu : Anket

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü

Üniversiteniz İşletme Anabilim dalı 511320130047 numaralı öğrencisi Merve VAR "Mobbing Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği" başlıklı tezi ile ilgili alan araştırması için anket çalışmasını 07.12.2015 tarihinde kurumumuzda gerçekleştirmiştir.
Bilgilerinize rica ederim.

e-imza

Ahmet SAYGI
İnsan Kaynakları ve Eğitim
Müdürü

Evrakı Doğrulamak İçin : <http://ebys.odunpazari.bel.tr/enVision/Dogrula/8A13YY>

Yenidoğan Mahallesi Çamkoru Sokak No:2 Odunpazarı/ESKİŞEHİR
Telefon:0222 213 30 30

e-Posta : mavimasa@odunpazari.bel.tr Elektronik Ağ:<http://www.odunpazari.bel.tr>

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Nesrin Çınar

Evrak Pin Kodu: 67661

Sayfa 1 / 1



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.