

**MOBBİNG VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ
İLİŞKİ: DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ'NDE
BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Aslı ŞAHİN

Kütahya- 2016

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**MOBBİNG VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA**

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Harun BÜBER

Hazırlayan:
Aslı ŞAHİN

Kütahya – 2016

Kabul ve Onay

Aslı ŞAHİN'in hazırladığı "Mobbing ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

..../..../2016

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yrd. Doç Dr. Harun BÜBER (Danışman)		
Yrd. Doç Dr. Mesut ATASEVER		
Yrd. Doç. Dr. Metin YILMAZ		

Doç. Dr. Niyazi KURNAZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Mobbing ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..../..../2016

Aslı ŞAHİN

Özgeçmiş

01.10.1990 Kütahya doğumludur. İlköğretimi Azot İlköğretim Okulunda, liseyi Kütahya Lisesinde bitirdikten sonra 2008 yılında Üniversite öğrenimine başladı. 2012 Yılında Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümünü bitirdikten sonra Dumlupınar Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon bölümünde Yüksek lisansa başladı. Şuan Kamu sektöründe çalışma hayatına devam etmektedir.

Çalışmanın hazırlanışında, her türlü yardımı benden esirgemeyen değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Harun BÜBER'e, Yüksek lisans esnasında tanıştığım ve engin tecrübelerinden faydalandığım sevgili hocam Uzm. Aslı KAYA'ya, eğitim hayatım boyunca ve halen maddi ve manevi desteğini esirgemeyen sevgili annem; Fevziye ŞAHİN, babam; HÜSEYİN ŞAHİN'e, beni yalnız bırakmayan ablam; AYŞE ŞAHİN BÜYÜK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

MOBBİNG VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ: DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA

ŞAHİN, Aşlı

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Harun BÜBER
Şubat, 2016, 130 sayfa

Günümüz koşullarında örgütlerin sadece faaliyette bulunduğu alandaki başarısı, küresel rekabet ortamında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle örgütler rakiplerden farklı ürün ve hizmet üretimi sırasında; misyon, vizyon, değer ve ilkeleri kapsayan güçlü bir örgüt kültürüne de ihtiyaç duymaktadırlar. Diğer taraftan örgütler çalışma ortamında da pek çok sorunla karşılaşmaktadırlar. Çalışanların uyumsuzluğu ve çalışma atmosferinin sağlıksız olması örgütün varlığını da tehlikeye sokmaktadır. Bu nedenle son zamanlarda yönetim psikolojisi alanında çalışanlara verilen önem ve değer, çalışanların sosyal ihtiyaçları ve özlük hakları vb. gibi konular önem kazanmış ve araştırmalara konu olmuştur.

Sistematik, aşağılayıcı psikolojik baskı, haksız söz ve davranışlarını içeren mobbing davranışı, pek çok nedenden kaynaklanmaktadır ve cinsiyet fark etmeksizin hemen hemen her organizasyonda görülmektedir. Bu çalışmanın amacı mobbingi önleyebilmek için, mağdur ve yöneticilere yol göstermek ve mobbing ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde mobbing kavramı, tarihçesi, tanımı, nedenleri teorik çerçevede incelenmiş ve mobbinge mücadele yöntemleri ele alınmıştır. İkinci bölümde kültür ve örgüt kültürü kavramı ve örgüt kültürünü oluşturan öğeler tanımlanmış, örgüt kültürünü oluşturmada modeller açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise örgüt kültürü ve mobbing arasındaki ilişki Dumlupınar Üniversitesi'nde bir uygulama ile analiz edilmiştir. Bulgular sonuçları ile yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Yıldırma, Örgüt Kültürü, Kültür.

ABSTRACT

MOBBING AND THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AN IMPLEMENTATION AT DUMLUPINAR THE UNIVERSITY

ŞAHİN, Ashi

M.A. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor : Asst. Prof. Harun BÜBER

February, 2016, 130 pages

Under today's economic conditions, success of the organizations that segment result remains incapable in global competition condition. For this reason, unlike its competitors, during the producing product and service, they need strong organizational culture including mission, vision, moral and principle. On the other hand, organizations are faced with many problems in work environment too. Personnel inconsistency and unhealthy job-working atmosphere endanger existence of the organizations. For this reason, in recent years, in psychology of management department putting personnel first, their social need and employee personal rights etc. issues become even more important and be the subject of investigations.

Mobbing behavior that include systematic, insulting repression, unjust expression and behaviors originated in many reasons. And it occurs almost in organization without sex discrimination. The aim of the study to provide guidance to victims and managers in order to prevent mobbing and determine the relationship between mobbing and organizational culture.

The study consists of three parts. In the first part the concept of mobbing, its history definition causes are examined in terms of theoretical framework and struggle techniques with mobbing are come up. In the second part culture concept of organizational culture, elements which compose organizational culture are identified and models are explained in forming the organizational culture. In the third part, relationship between organizational culture and mobbing are analyzed by a practice in Dumlupınar University and findings are construed with results.

Keywords: Mobbing, Terrorisation, Culture of Organization, Culture.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM MOBBİNG KAVRAMI

1.1. MOBBİNG KAVRAMI VE KAPSAMI	3
1.2. MOBBİNG İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	5
1.2.1. Mobbing ve Stres	6
1.2.2. Mobbing ve Zorbalık (Bullying)	7
1.2.3. Mobbing ve Gölge Taciz (Stalking)	7
1.2.4. Mobbing ve Çatışma	8
1.3. MOBBİNGİN TARİHSEL GELİŞİMİ	9
1.4. MOBBİNG SÜRECİ	10
1.4.1. Çatışma Aşaması	11
1.4.2. Saldırgan Eylemler Aşaması	12
1.4.3. İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi Aşaması	12
1.4.4. Damgalanma Aşaması	12
1.4.5. İş Son Verilme Aşaması	13
1.5. MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ	13
1.5.1. Bireylerden Kaynaklanan Nedenler ve Kişilik Özellikleri	13
1.5.1.1. Mobbing Uygulayanların Kişilik Özellikleri	14
1.5.1.2. Mobbing Mağdurlarının Kişilik Özellikleri	16
1.5.2. Örgütsel ve Yönetimsel Nedenler	16
1.5.2.1. Bir Örgüt Stratejisi Olarak Mobbing Uygulanması	16
1.5.2.2. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenler	17
1.5.2.3. Yöneticilerden Kaynaklanan Nedenler	18
1.6. ÖRGÜTSEL BAZDA MOBBİNG DAVRANIŞLARI	19
1.6.1. İşYerinde En Çok Uygulanan On Mobbing Davranışı	19
1.6.2. Leymann'ın Mobbing Tipolojisi	20

1.7. MOBBİNG TÜRLERİ	22
1.7.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing	23
1.7.1.1. Aşağı Yönlü Dikey Mobbing	23
1.7.1.2. Yukarı Yönlü Dikey Mobbing	23
1.7.2. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing	24
1.8. MOBBİNGİN VERDİĞİ ZARARLAR	25
1.8.1. Mobbing'in Mağdur Kişilere Etkileri	25
1.8.2. Mobbing'in Örgüt Üzerine Etkileri	26
1.8.3. Mobbing'in Toplum ve Ekonomiye Etkileri	27
1.9. MOBBİNG'LE MÜCADELE YÖNTEMLERİ	28
1.9.1. Basında Mobbinge Mücadele ve Mobbing Davaları	28
1.9.2. Mobbing'le Bireysel Mücadele	31
1.9.3. Mobbing'le Örgütsel Mücadele	33
1.9.4. Türk Hukuk Sisteminde Mobbing'le Mücadele	35
İKİNCİ BÖLÜM	
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	
2.1. KÜLTÜR KAVRAMI VE KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ	39
2.1.1. Kültürün Tanımı ve Özellikleri	39
2.1.2. Kültürün Özellikleri	42
2.1.2.1. Kültür Öğrenilir	42
2.1.2.2. Kültür Toplumsaldır	42
2.1.2.3. Kültür Değişebilir	42
2.1.2.4. Kültür Tarihidir ve SürekliDir	43
2.1.2.5. Kültür İhtiyaçları Karşılایıcı ve Tatmin Sağlayıcıdır	43
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	43
2.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı	43
2.2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri	45
2.2.3. Örgüt Kültürünün İşlev ve Faydaları	46
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU BAZI KAVRAMLAR	47
2.3.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	47
2.3.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği	48
2.3.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi	48
2.3.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı	49
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ	49

2.4.1. Değerler	50
2.4.2. İnançlar (Varsayımlar/Sayıtlar)	50
2.4.3. Artifaktlar	51
2.4.4. Dil	52
2.4.5. Hikaye ve Mitler	52
2.4.6. Törenler	53
2.4.7. Kahramanlar ve Liderler	53
2.4.8. Semboller	54
2.4.9. Ritüeller (Adetler)	54
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU, SÜRDÜRÜLMESİ VE DEĞİŞİMİ .	55
2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN MODELLER	57
2.6.1. Hosftede'nin Örgütsel Kültür Modeli	57
2.6.1.1. Güç Mesafesi Özelliği	58
2.6.1.2. Belirsizlikten Kaçınma	58
2.6.1.3. Bireysellik ve Toplumsallık	59
2.6.1.4. Erkeksi ve Kadınsılık	59
2.6.2. Globe Araştırması	59
2.6.3. Peters - Waterman'ın Mükemmellik Modeli	60
2.6.4. Parsons ve "AGIL" Modeli	61
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
MOBBİNG VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE DUMLUPINAR	
ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA	
3.1. MOBBİNG OLUŞUMUNDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ	63
3.2. ÜNİVERSİTELERDE MOBBİNG VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	64
3.3. MOBBİNG VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE	
 ARAŞTIRMA	65
3.3.1. Araştırmanın Amacı	65
3.3.2. Araştırmanın Kapsam ve Örneklemi	65
3.3.3. Araştırmanın Kısıtları	65
3.3.4. Araştırmanın Yöntemi	66
3.3.5. Veri Analizi	69
3.4. BULGULAR	69
3.4.1. Araştırmanın Demografik Değişkenlerine İlişkin Frekans Dağılımı	69
3.4.2. Demografik Değişkenler ve Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	72
3.4.2.1. Cinsiyet ile Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	72
3.4.2.2. Medeni Durum ile Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	72
3.4.2.3. Yaş ile Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	73
3.4.2.4. Unvan ile Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	73

3.4.2.5. Branş ile Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	74
3.4.3. Örgüt Kültürü ve Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	74
3.4.3.1. Toplumsallık Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	75
3.4.3.2. Toplumsallık Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırlar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	76
3.4.3.3. Toplumsallık Kültür Boyutu İle İtibara Saldırlar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	78
3.4.3.4. Toplumsallık Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırlar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	79
3.4.3.5. Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	81
3.4.3.6. Güç Mesafesi Kültür Boyutu İle Sosyal İlişkilere Saldırlar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	83
3.4.3.7. Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile İtibara Saldırlar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	85
3.4.3.8. Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırlar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	86
3.4.3.9. Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunu Etkilemek Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	88
3.4.3.10. Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırlar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	90
3.4.3.11. Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile İtibara Saldırlar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	92
3.4.3.12. Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırlar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	94
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	96
EKLER	99
KAYNAKÇA	103
DİZİN	111

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1: Örgüt Kültürü Tanımları	44
Tablo 3.1: Mobbing Faktör Analizi Sonuçları	67
Tablo 3.2: Örgüt Kültürü Faktör Analizi Sonuçları	68
Tablo 3.3: Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Dağılımı	69
Tablo 3.4: Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	70
Tablo 3.5: Öğretim Elemanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	70
Tablo 3.6: Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre Dağılımı	71
Tablo 3.7: Öğretim Elemanlarının Branşlarına Göre Dağılımı	71
Tablo 3.8: Cinsiyet ve Mobbing Davranışları Arasındaki İlişki	72
Tablo 3.9: Medeni Durum ve Mobbing Davranışları Arasındaki İlişki	73
Tablo 3.10: Yaş ve Mobbing Davranışları Arasındaki İlişki	73
Tablo 3.11: Unvan ve Mobbing Davranışları Arasındaki İlişki	74
Tablo 3.12: Branş ve Mobbing Davranışları Arasındaki İlişki	74
Tablo 3.13: Toplumsallık Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti	75
Tablo 3.14: Toplumsallık Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu	75
Tablo 3.15: Toplumsallık Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu	76
Tablo 3.16: Toplumsallık Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti	76
Tablo 3.17: Toplumsallık Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu	77
Tablo 3.18: Toplumsallık Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu	77
Tablo 3.19: Toplumsallık Kültür Boyutu İtibarı Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti	78

Tablo 3.20: Toplumsallık Kültür Boyutu İtibara Saldırıları Mobbing Davranışı	
Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu	78
Tablo 3.21: Toplumsallık Kültür Boyutu İtibara Saldırıları Mobbing Davranışı	
Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu	79
Tablo 3.22: Toplumsallık Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki	
Durumuna Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti	80
Tablo 3.23: Toplumsallık Kültür Boyutu Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki	
Durumuna Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova	
Tablosu	80
Tablo 3.24: Toplumsallık Kültür Boyutu İle Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki	
Durumuna Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar	
Tablosu	81
Tablo 3.25: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim	
Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model	
Özeti	82
Tablo 3.26: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim	
Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova	
Tablosu	82
Tablo 3.27: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim	
Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	
Katsayılar Tablosu	83
Tablo 3.28: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Mobbing	
Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti	83
Tablo 3.29: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Mobbing	
Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu	84
Tablo 3.30: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Mobbing	
Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu	84
Tablo 3.31: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Mobbing Davranışı	
Arasındaki İlişkiler Model Özeti	85
Tablo 3.32: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Mobbing Davranışı	
Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu	85

Tablo 3.33: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu	86
Tablo 3.34: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti	87
Tablo 3.35: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu	87
Tablo 3.36: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu	88
Tablo 3.37: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti	89
Tablo 3.38: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu	89
Tablo 3.39: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu	90
Tablo 3.40: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti	91
Tablo 3.41: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu	91
Tablo 3.42: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu	92
Tablo 3.43: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti	92
Tablo 3.44: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu	93
Tablo 3.45: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu	93

Tablo 3.46: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti	94
Tablo 3.47: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu İle Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu	95
Tablo 3.48: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Mobbing Süreci	11
---------------------------------	----

KISALTMALAR

Arş. Gör.	: Araştırma Görevlisi
Arş. Gör. Dr.	: Araştırma Görevlisi Doktor
Doç. Dr.	: Doçent Doktor
Doç.	: Doçent
Fen. Edeb.	: Fen Edebiyat
İ.İ.B.F.	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
IBM	: International Business Machines (Uluslararası İş Makineleri)
Müh.	: Mühendislik
M.Y.O	: Meslek Yüksek Okulu
Okt. / Okt. Dr.	: Okutman/Okutman Doktor
Öğr. Gör./ Öğr. Gör. Dr.	: Öğretim Görevlisi/ Öğretim Görevlisi Doktor
Prof./Prof Dr.	: Profesör / Profesör Doktor
T.B.M.M.	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
Uzm./Uzm Dr.	: Uzman/ Uzman Doktor
Yrd. Doç. Dr.	: Yardımcı Doçent Doktor
Vb.	: Ve Benzeri

TEZ METNİ

GİRİŞ

Mobbing kavramı herkes tarafından bilinen bir kavram olsa da çatışma, stres vb. gibi kavramlarla karıştırılmaktadır. İşyerinde mobbinge karşılaşanlar çoğu zaman yaşadıklarının mobbing olduğunun farkına varmakta güçlük çekmektedirler. Ayrıca konunun ispatının güçlüğü ve yöneticilerin bu durum karşısında ilgisiz tavır içerisinde olmaları da mobbinge mücadeleyi zorlaştırmaktadır.

Örgüt kültürü kavramı ise örgütün amaçlarına ulaşmak için izleyecekleri yolu, yöntemi ile bu amaçlara ulaşmak için yapılan işlerin yapılış biçimini, neyi, nasıl yaptıklarını, neye değer verdiklerini, bunun için nasıl bir ortam yarattıklarını ifade etmek için kullanılmaktadır.

Yapılan araştırmalar ücretlere yapılan artışın çalışanların motivasyonunun artırılması için yetersiz kaldığını göstermektedir. Diğer taraftan yöneticiler de örgütün devamlılığını sağlamak açısından çalışanlarını sosyal yönden de desteklemek durumdadırlar. Ancak iş yerlerinde mutlaka farklı görüşlerin olması, zaman zaman çatışmalar yaşanması doğaldır. Hatta bazen bu çatışmalar işletmeler için olumlu bir etki yaratabilmektedir.

Çalışma ortamının sağlıklı, çalışanların birbiriyle olan uyumun güçlü olduğu, açık iletişimin var olduğu örgütlerde, çatışmaların azaldığı, çalışanların örgütsel bağlılığının arttığını söyleyebiliriz. Dolayısıyla güçlü ve çalışanlarca benimsenmiş bir örgüt kültürünün varlığı sağlıklı bir çalışma ortamı yaratarak ortak değer ve normları benimseyen çalışanların verimliliğini de artıracaktır.

Mobbing daha çok psikolojik bir anlam içermekle beraber bu psikolojik durumu etkileyen pek çok somut etken bulunmaktadır. Örgütlerde yaşanan mobbing olgusu ise yöneticilerden, astlardan, yapılan işin niteliğinden ve çalışma ortamından kaynaklanabilmektedir. Örgütlerin kimliklerinin belirlenmesinde önemli bir yapıya sahip olan örgüt kültürü de bu etkenlerden bir tanesidir. Tüm bunlardan hareketle bu çalışmada örgüt kültürünün mobbing davranışı üzerindeki etkileri alt boyutlarıyla incelenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
MOBBİNG KAVRAMI

1.1. MOBBİNG KAVRAMI VE KAPSAMI

Mobbing kelimesinin kökeni İngilizce “Mob” sözcüğüne dayanmaktadır. Mobbingin kelime manası ise psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsızlık veya sıkıntı verme olarak ifade edilmektedir (Tınaz, 2006: 7).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda mobbing kelimesinin yerine yıldırma, taciz, psikolojik şiddet, duygusal saldırı, psiko-terör vb. gibi aynı anlamı karşılayan değişik kavramlar kullanılmıştır. Mobbing terimini birebir karşılayan bir Türkçe kelime bulunmamakla birlikte bu çalışmada kavram karmaşasını ortadan kaldırmak için sayılan kavramları ifade etmek için mobbing sözcüğü kullanılacaktır.

İşyerlerinde uygulanan mobbing konusunda yaptığı çalışmalarla bilinen Alman psikolog Harald Ege'e göre mobbing, yuvalarını korumak için saldırganın çevresinde uçan kuşların davranışlarını tasvir etmek amacıyla 19. yy'da biyologlar tarafından kullanılmış bir terimdir (Tınaz, 2006: 10).

Mobbing özellikle hiyerarşik yapılanmanın yüksek olduğu gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde gücü elinde bulunduran kişi ya da grubun hedef alınan kitleye psikolojik yollardan uzun süreli (bu süre bazı araştırmacılarla en az altı ay olarak nitelendirilmiştir) sistematik baskı uygulaması sonucunda ortaya çıkmaktadır (www.wikipedia.org, 2015).

Köse mobbing kavramını, “Mağdurun kendisini ifade etme olanağının kısıtlandırıldığı, sürekli olarak sözünün kesildiği, kişinin aşağılanarak ve bu şekilde yaftalanarak yeniden tanımlandığı, kimliğinin buna göre oluşturulduğu bir sosyal olgu ve kara propaganda süreci” olarak açıklamaktadır (Köse, 2010: 284).

Tutar’a göre mobbing: Çalışanlara üstleri, astları veya kendileriyle eşit düzeyde olan çalışanlar tarafından düzenli bir şekilde gerçekleştirilen her türlü kötü muamele, uygulama tehdit, şiddet, damgalama davranışlarından oluşmaktadır (Tutar, 2004: 11).

Baykal’a göre ise mobbing: İşyerinde belirli bir kişiyi ya da grubu hedef alan, uzun süreli ve sistemli bir şekilde gelişen olumsuz davranışlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Baykal, 2005: 7).

Mobbing kişinin itibarını zedelemeye yönelik zararlı ve saygısız bir davranışa maruz kalınmasıyla başlayan bir süreçtir. Mobbing bir kişinin diğer insanları kendi

rızalarıyla veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı olacak biçimde gerçekleştirilen, sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir tutum geliştirerek kişinin işten çıkmaya mecbur bırakılmasıdır.

Yukarıdaki tanımlarda ve açıklamalarda dikkati çeken temel noktalar; mobbing davranışının hedef olarak seçilen belli bir kişiye yönelik düşmanca tavırlar beslenerek oluşması, uzun süreli, sistemli, yıpratıcı olması ve kişiyi devamlı olarak dışlamaya, damgalamaya yönelik yapılmasıdır.

Mobbing davranışı, etik dışı yaklaşımlarla kişilerin çabalarını ve dayanma noktalarını tüketmek gayesiyle işi bırakmalarını gerçekleştirmek için yapılmaktadır. Bir diğer deyişle mobbing davranışı, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olan kurmayları tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü davranış, tehdit, şiddet ve aşağılamayı kapsamaktadır (Tokat vd., 2011:8).

Mobbing davranışında bulunarak bireylere uygulanan ısrarlı, sistemli, küçültücü, hakir görücü, bezdirici, haksız söylem ve davranışlar ile sahip olunan gücün kötüye kullanılması sonucu, hedef seçilen kişi kendini darmadağın olmuş, tehdit altında, çevresindekiler tarafından dışlanmış ve aşağılanmış hisseder. Kendine olan güvenini kaybeder. Özsaygısını yitirir. Yeteneklerinden şüphe etmeye başlar ve büyük stres altında kalır. Bu stres kişide türlü psikolojik rahatsızlıklara, bedensel hastalıklara yol açar, bazıları ise kendilerini işten ve çalışma ortamından soyutlayarak çalışamaz duruma gelir (Demir ve Çavuş, 2009: 14).

Çeşitli nedenlerle yapılan mobbing işletmelerin günümüzde sıkça karşılaştıkları sessiz bir tehlike halini almıştır. Çoğu zaman işe yeni başlayan çalışanın iş ortamına uyum sağlayamadığı durumlarda ya da işinde başarılı olan çalışanların diğerleri tarafından çekememezlik, kıskançlık vb. gibi tutumları nedeniyle işten uzaklaştırılmak istenmesiyle de ortaya çıkmaktadır.

Mobbing ile ilgili yapılan araştırmalarda bu olgu, kullanılan dil ve toplumların kültürel özelliklerine göre de farklı şekillerde ortaya koyulmuştur. Bu durum mobbing kavramının tam olarak ifade edilmesinde güçlük yaratmaktadır. Örneğin işyerinde yaşanan anlaşmazlık veya uyuşmazlıklar ile psikolojik baskı anlamındaki mobbing aynı şeyler değildir. Bir çalışana veya yöneticiye karşı yanlış olan davranışlarını düzeltmesi

ve işinde başarılı olabilmesi için gerçekleştirilen baskı mobbing olarak değerlendirilmemektedir. Bunun sebebi ise gerçekleştirilen bu baskının faydalı bir amaca, bireyin çalıştığı kuruma ve kendisine yararlı olmasına hizmet etmektedir ve amaca ulaşıldığında sürdürülen baskı da bitmektedir. Mobbing davranışı ise tamamen kişinin psikolojik olarak tüketilmesini hedefler ve bu baskı ancak uygulayıcının amacına ulaştığı, mağdurun ise tükendiği son ana kadar devam eder (Baykal, 2005: 8). Diğer taraftan mobbing kavramının, örgütlerde yaşanan anlaşmazlıklar, günlük problemler ve çatışmalardan ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir. Burada önemli olan yaşanan kötü muamele ve davranışlardan hangisinin gerçekten mobbing davranışı kapsamına girdiğinin tespiti. Çünkü sorunun yanlış tespit edilmesi çözümü de doğrudan olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Son zamanlarda işletme yönetimi ve yönetim psikolojisi branşında araştırma yapan akademisyenler işyeri uzantılı psikolojik bir durumun neden olduğu işyerinden uzaklaşma olgusunun varlığına dikkat çekmişlerdir. Başlangıçta işyerinde yaşanmakta olan, bireysel çekişmeden kaynaklanan, psikolojik baskılarla meydana geldiği düşünülmüş; fakat varlığı ve boyutunun önemi daha önceki zamanlarda fark edilememiş ve özellikle kendi isteği ile işlerini bırakan çalışanlar arasında oldukça sık görülmeye başlamış bu olgu daha sonrasında “mobbing” olarak adlandırılmıştır (Tınaz, 2006: 7).

Yapılan pek çok araştırmanın ışığında mobbing kavramı geçmiş yıllara göre daha net bir biçimde ifade edilebilmiş, mobbing hakkında verilen eğitimler, yapılan çalışmalar ve uygulanan yasal düzenlemelerin de sayesinde mobbing terörüyle mücadele etmek, sorunun tespiti ve çözümü açısından daha kolay bir hal almıştır.

1.2. MOBBİNG İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Mobbingin tam olarak anlaşılabilmesi açısından mobbing ile yakından ilişkili bazı kavramları açıklamak faydalı olacaktır. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında mobbing ile stres, çatışma, zorbalık, taciz gibi kavramlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konacaktır.

1.2.1. Mobbing ve Stres

Yaşadığımız yüzyılda insanlar hangi işi yaparlarsa yapsınlar büyük bir bölümü kendi yetenek ve sınırlarını zorlayarak yaşamlarını sürdürmeye devam etmektedirler. Diğer bir ifadeyle bekledikleri bazı ekonomik, toplumsal, psikolojik ihtiyaçların karşılanmaması veya verilen emeklerin karşılığının bulunmasının engellenmesi bireylerde kızgınlık, endişe, kaygı ve gerilim gibi nitelendirilen, daha genel anlamda stres olarak tanımlanan bir tepkiyi ortaya çıkarmaktadır (Ertekin, 1993: 145).

Stres, birey üzerinde pek çok olumsuzluğa neden olan, kontrol edilemediğinde zararlara yol açan bir tepkidir. Örgütlerde yaşanan stresler de bireyin işine odaklanmasında ve verimli çalışmasında bir engel teşkil etmektedir.

Örgütsel stres ile mobbing arasında ise çok sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Stres, işyerinde mobbing ile ilişkili bir kavram olmakla birlikte mobbingin, stresin bir kaynağı mı yoksa bir sonucu mu olduğu konusu da halen tartışılmaktadır (Leymann, 1996: 169).

Örgütte hakim olan olumsuz ortam, çatışma ve sürtüşmeler, sosyal sorunların en temel kaynağı olarak görülmekte olan mobbing, kronik bir stres faktöründen kaynaklanmaktadır aslında. Çünkü örgütlerde yaşanan mobbing içerisinde bulunan düzeni bozarak yeni bir karmaşa yaratmakta, stres ise bu karmaşanın ilk tepkisi olarak ortaya çıkmaktadır.

Mobbinge gösterilen tepkiler ile strese gösterilen tepkiler ise pek çok yönden benzerlik göstermektedir. Ancak burada ayırt edici nokta, örgütlerde iş koşullarından kaynaklanan stres faktörleri bulunurken bundan çalışanlar etkilenmektedir, mobbingte ise bu durumdan genelde mağdur olarak seçilen grup ya da kişi etkilenmektedir (Kırel, 2008: 17).

Sistematik olarak uygulanan mobbingte genelde mağdur olarak bir kişi ya da grup seçilir ve söz konusu aşağılama, dışlama, itibarsızlaştırma davranışları belirli zaman periyotlarıyla seçilen kişiye ya da gruba uygulanarak bu kişinin ya da grubun işten ayrılması amaçlanmaktadır. İşyerindeki mobbingi stresten ayıran en temel özellik ise mobbingte iki tarafın olması ve bu iki taraftan uygulayıcı olanın, diğer taraf olan mağdura sistemli mobbing davranışlarında bulunmasıdır. Oysaki örgütsel stres bireysel anlamda ya da çalışanlarca yaşanabilen ve çoğu zaman işin gereği, çalışma zamanı, ücretler veya izinler gibi iş koşullarından kaynaklanan bir tepkidir. Mobbing ise strese

yol açan sistemli davranışlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla mobbing ve stres benzer ve yakın kavramlar olmalarına rağmen temelinde farklı, aynı zamanda da yakından ilişkili iki kavram olarak açıklanmaktadır.

1.2.2. Mobbing ve Zorbalık (Bullying)

Mobbing psikolojik saldırı, psikolojik şiddet, psiko-terör, duygusal saldırı gibi anlamları ifade ederken, zorbalık, mobbingten farklı olarak psikolojik saldırının yanında fiziksel saldırı ve tehdit anlamına da gelmektedir (Leymann, 1996: 167).

Zorbalık daha çok çocukların, okul ortamında birbirlerine yaptıkları fiziksel bir saldırıyı, kaba davranışları ve tehditvari durumları anlatmaktadır. Fiziksel saldırı ise, işyerlerinde çok nadir karşılaşılan bir olgudur. Dolayısıyla Mobbing kavramı ile ifade edilmek istenen, işyerinde grup suistimali yaparak, kurbanı sosyal yalıtıma tabi tutma, dışlama gibi daha karmaşık davranışlardır (Davenport vd., 2003: 11).

Kimi yazarlar tarafından, mağdura yönelik olarak, onun parasını alma, eşyalarına zarar verme, vurma ve tekmeleme gibi fiziksel olarak gerçekleştirilen saldırılar zorbalık olarak tanımlanırken; kimi yazarlar tarafından ise bu durum “doğrudan (fiziksel) mobbing” olarak ele alınmaktadır. Ancak fiziksel mobbing olarak ifade etmekten ziyade ayrı bir kavram olarak açıklamak tarafımızca daha doğru olarak kabul edilmektedir.

Genel anlamda ifade etmek gerekirse kızdırma, alay etme, imalarda bulunma, lakap takma, asılsız dedikodular çıkartma, dışlama vb. gibi kişilerde psikolojik etki bırakabilecek davranışlar mobbing olarak adlandırılırken, şayet bunların yanında somut, fiziksel bir saldırıyı da barındıran eylemler varsa bu eylemlerin geneli zorbalık olarak tanımlanmaktadır.

1.2.3. Mobbing ve Gölge Taciz (Stalking)

Tacizin sözlük anlamı bir kimsenin canını sıkma, rahatını kaçıрма, ona sıkıntı verme, onu aciz bırakma ve tedirgin etmedir. Taciz; ırk, milliyet, siyasi görüş, din, sendika üyeliği, yaş, cinsiyet, fiziksel görünüş gibi özelliklere hitaben gerçekleştirilebilmektedir (Özler ve Mercan, 2009: 6).

Gölge Taciz ise telefon ya da mesaj yoluyla hedef alınan kişiyi korkutma ya da tehdit amacıyla gözetleme gizli takip etme ve hedef alınan kişinin ev araba veya bazı eşyalarına doğrudan zarar verme vb. davranışlardan oluşmaktadır.

Gölge taciz, genellikle örgüt dışında oluşan bir saldırı olmakla birlikte mağdur, uygulayıcının kimliği konusunda tam bir bilgiye sahip değildir. Genelde sapık ruhlu kişilerin uyguladıkları bir saldırı şekli olan ve çoğunlukla cinsel taciz ile sonuçlanan gölde tacizde, tacizi gerçekleştirenlerin pek çoğu mağduru yakından tanıyan örgütün dışından kimseler olmaktadır. Mobbing olgusunda uygulayıcının birtakım kişilik bozuklukları sonucunda hedef seçilen mağdura uygulanan saldırı ve baskılar yolu ile kişinin örgütten uzaklaştırılması amaçlanmakta iken, gölge taciz tamamen sapıkça bir arzunun sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 173-179). Bu nedenle de gölge taciz mobbingten ayrı olarak değerlendirilmektedir.

1.2.4. Mobbing ve Çatışma

Çatışma aynı mobbing kavramı gibi sadece insanlara mahsus bir fiil olmamaktadır. Tüm canlılar hatta doğa varlığını devam ettirebilmek için devamlı olarak çevreleri ile savaşmak ve çoğu zaman da çatışmak mecburiyetinde kalmaktadır. İnsanlar bakımından çatışma ise gerek fizyolojik ve gerekse de sosyal ve psikolojik gereksinimlerin karşılanmasına engel olan sorunlardan kaynaklanan sinirlilik durumlarıdır. Çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarının gerektirdiği ve genel anlamda normal faaliyetlerin durmasına veya aksamasına neden olan olaylar olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2000: 527).

İş yaşamında karşılaşılan çatışmalar olağan karşılanmakta ve iyi yönetildiğinde örgüte fayda sağlamaktadır. Ancak mobbing sürekli devam eden ve düşmanca davranışlara yol açan çatışmaların birikiminden oluşmakta, yaşanan çatışmalar ise zamanla mobbing davranışının oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Çatışma ve işyerinde karşılaşılan mobbing kavramları birbiriyle ilişkili olmakla birlikte sıklık, süreleri ve etkileri (psikolojik, psikosomatik ve patolojik sonuçlar) bakımından birbirinden ayrılmaktadır. Ayrıca sistematik olarak uygulanan mobbingin düşmanca duygular ile beslenmesi, etik dışı olması ve normal düzeydeki bir çatışmanın

yararlı olabilme olasılığına karşın, mobbingin zararlı bir eylem olarak ortaya çıkması da iki terim arasındaki bir başka farklılığa dikkat çekmektedir (Yapıcı, 2008: 17).

1.3. MOBBİNGİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Mobbing olgusunun tarihsel gelişimine bakıldığında ise geçmişten günümüze süregelen bir olgudur. Fakat mobbing kavramı 1980’li yıllara kadar tanımlanmamış ve bilimsel anlamda incelenmemiştir.

Mobbing kelimesini ilk olarak, 1960’lı yıllarda Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz, bir grup hayvanın tehlikeli olarak gördükleri yabancı bir hayvanı kaçırmak için yaptıkları birtakım davranışları belirlemek için kullanmıştır. Daha sonra İsveçli bilim insanı Dr. Peter Heinemann, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen genelde zorbalık ve kabadayılık olarak bilinen davranışları araştırmışlardır (Davenport vd., 2003: 3).

1980’li yıllarda Dr. Leymann, mobbing terimini işyerlerinde çalışanlar arasında da bu duruma benzer bir grup gücün varlığını fark ettiğinde de kullanmıştır. Leymann, bu davranışı önce İsveç’te araştırmış, daha sonra Almanya’da halkı bilgilendirmiştir. Leymann öncelikle, örgütlerde zor kişiler olarak nitelendirilen kişileri ve davranışlarını araştırmış ve bunların başlangıçta aslında adlandırıldıkları gibi olmadıklarını belirlemiştir. Bu kişilerin davranışlarında kalıtsal bir kişilik bozukluğu olmadığını saptamış, aslında örgüt yapısının ve kültürünün, onları problemlili kişilik olarak damgaladığını tespit etmiştir. Bu kişiler zor olarak tanımlandıklarından, örgüt bu kişileri bulundukları ortamdan kovmak için başka bahaneler oluşturmuştur. Leymann, 1984’te bu bulgulara dayanarak ilk araştırmasını yayımlamıştır. O zamanlardan bu yana ise altmıştan fazla deneme ve kitabı kaleme almıştır (Davenport, vd., 2003: 3-4).

İş hayatında yaşanan bu zorbalık, ilk defa Leymann tarafından bilimsel bir biçimde ortaya konulduğu için Leymann’ın bu konuyla ilgili görüş ve araştırmaları literatürde önemli bir yer tutmaktadır.

Tam anlamıyla mobbing terörünün önemi ise özellikle 1980’li yıllardan sonra anlaşılmıştır.

Avrupa’da mobbing ancak 1982’den sonra ilgi çekici hale gelmeyi başaramıştır. İşyerlerinde erkeklerce cinsel tacize maruz kalan kadınların on beş yıl boyunca devam eden seslerini duyurma gayretleri dikkat çekmiş, bu durum, örgütlerde cinsel tacizi kapsam dahiline alan yasaların yürürlüğe girerek uygulanmasını sağlamıştır. Aynı şekilde işyerlerinde ırkçılığın yoğun biçimde yaşanması, bu konuda yapılan şikayetleri de beraberinde getirmiş ve bu gayretler, örgütlerde ırkçılığı ve milliyetçi tutumları önleyici kanunların yürürlüğe girmesine olanak sağlamıştır. Nihayet 1980’lerin sonlarına doğru, okullarda yaşanan zorbalık üzerine çalışmalar üzerine odaklanılmış, sonrasında ise işyerlerinde de bu durumun yaşandığı gözlemlenmiştir (Gökçe, 2008: 16).

Türkiye’de de bu konudaki çalışmalar son yıllarda önemli bir ivme kazanmıştır. Bu konuda yazılan kitaplar ve yapılan çeviriler artarak devam etmektedir. Konu ile ilgili ilk kitap bir çeviri olup Osman Cem Önerioy tarafından yapılmış ve “Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz” (Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace) adı ile yayınlanmıştır. Ardından bu kitabı Hasan Tutar (2004), Şaban Çobanoğlu (2005) ve Pınar Tınaz (2006), Çiğdem Kirel(2008), Derya Ergun Özler (2009) gibi yazarların kaleme aldığı kitaplar izlemiştir.

Son yıllarda akademik camiada da yazılan makale ve tezlerin sayıları giderek artmakta, gerek uygulanmakta olan yaptırımlar gerekse işyerlerinde verilen eğitimler ile örgütlerde farkındalık yaratılmakta, mobbing olgusu yabancı bir kavram olmaktan çıkarak işyerinde mobbing ile karşılaşan mağdurlara, yöneticilere ve topluma bu konuda bilgi sunularak, faydalı olunmaktadır.

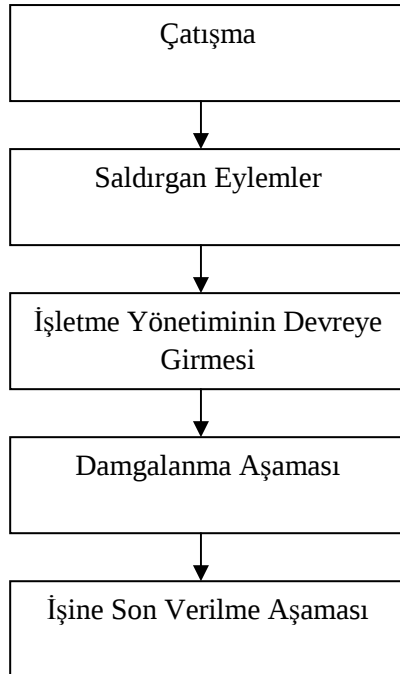
1.4. MOBBİNG SÜRECİ

Bir davranışın mobbing olduğunun ayırt edilmesinde temel ayırtıcı özellikler şunlardır: Davranışın en az haftada bir kez gerçekleştirilmesi, en az altı ay boyunca sürekli olarak tekrarlanması, belirli bir amaca yönelik olarak etik dışı yaklaşımlarla yapılması ve mobbing eylemine maruz kalan mağdurun bu durumun üstesinden gelmekte zorlanıyor olmasıdır (Özler ve Mercan, 2009: 11).

Mobbing sürecini veya aşamalarını her bilim insanı yaptığı araştırmalar neticesinde elde ettiği bulgularla farklı bir biçimde yorumlamıştır.

Leymann ise Mobbing sürecini açıklamada beş aşama belirlemiştir. Bunlar:

Şekil 1.1: Mobbing Süreci



Kaynak: Leymann,1996:169.

1.4.1. Çatışma Aşaması

Birinci Aşama; ortaya çıkan bir anlaşmazlık ile başlar. Bir olay mobbing davranışına zemin hazırlayabilir. Ancak henüz mobbing davranışı olarak nitelendirilmez (Kırel, 2008: 11).

Birinci aşamada uygulayıcı ve mağdur arasında bir anlaşmazlık, uyumsuzluk durumu oluşur. Çalışanlar arasında oluşan bu uyumsuzluk yavaş yavaş kendini göstermeye başlar ve sonuçta bu durumdan güçlü olarak çıkan mobbingi uygulayan, mağlup olan ise mobbing uygulanan mağdur olacaktır (Tiyek, 2011: 8).

1.4.2. Saldırgan Eylemler Aşaması

Bu aşama mobbingin oluşmaya başladığı aşamadır. Uygulayıcı, kişinin itibarına saldırılarda bulunmaya başlamıştır.

Mobbingte rahatsız etme davranışı, hemen hemen her gün ya da gün aşırı ve dost karşıtı, fevri tutum ve davranışlar sergilenmeye devam ederse yaşanan bu durum günlük olarak varsayılmaktadır. Ancak bu davranışlar zamanla şekil değiştirir, kişiyi çalışma hayatından elimine etmek ve kişiye fiziki şiddet girişiminde bulunarak saldırgan davranışlar gerçekleştirilirse, mobbing davranışı saldırgan eylemlere dönüşür. Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların bu aşamada başlaması mobbing dinamiklerini canlandırmaktadır (Tetik, 2010: 88).

1.4.3. İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi Aşaması

Yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da, durumu yanlış yargılayarak bu negatif döngünün içerisine girer. Bu durumda ise sorun hızla büyümeye devam eder.

Bu aşamada üst kademe yöneticiler olaya katılırlar. Ancak örgütün diğer çalışanları tarafından mağdurun psikolojik sağlığının kötü olduğu ve şimdiye dek çevresindekilerce sürekli bu şekilde adlandırılmış olması bu durumun amir tarafından yanlış değerlendirilmesine sebep olabilmektedir. Genelde mobbingi uygulayanlar yönetim yandaşı oldukları için üst yönetim de bu kişileri haklı bulmakta, haksız olan tarafı gözden kaçırmakta ve sorunu çözmek bir yana var olan sorun daha güç bir hal almaktadır (Altuntaş, 2010: 334).

1.4.4. Damgalanma Aşaması

Bu aşama önemlidir, çünkü mağdurlar işleri zora sokan veya akıl hastası bireyler olarak nitelendirilir ve yaftalanırlar. Yönetimin yanlış analizi ve sağlık uzmanlarının görüşleri bu negatif döngüyü hızlandırır. Çoğunlukla bu durumun sonucunda işten çıkarılma veya istem dışı işten ayrılımlar vardır (Kırel, 2008: 11).

Yönetim kademesinin taraf tutması ve mağduru haksız bulması mağdurun yalnızlaşması ve sağlığının bozulması sonucunu doğurur. Bu durum ise bir sonraki aşamaya geçişi çabuklaştırır (Çalışkan ve Tepeci, 2008: 137).

1.4.5. İşe Son Verilme Aşaması

Bu aşama mobbing mağdurunun ya kendi isteğiyle ya da yönetimin olumsuz tutumu sebebiyle işten ayrılmaya mahkum bırakılmasıdır.

Beşinci aşama genelde mağdurun işine son verilmesi ile sonuçlanmaktadır. neticede, travma sonrası stres bozukluğu oluşumu hızlanmaktadır. İşten çıkarılmadan sonra yaşanan duygusal karmaşa ve devamında yaşanan psikosomatik hastalıklar artarak devam eder (Kırel, 2008: 11).

Mobbinge uğrayarak emekli olmadan uzun bir süre önce işten çıkarılan mağdurların sosyal maliyetleri de oldukça yüksektir. Bu aşamada mağdur bir takım ciddi hastalıklara yakalanır ve bu kişilerin çoğunluğunun uzmanlar tarafından tıbbi ve psikolojik yardım alması gerekmektedir (Gün, 2010: 88).

Yukarıda açıklanan bu beş aşamalı mobbing sarmalı ne kadar kısa zamanda ve sonraki aşamalara geçmeden tespit edilir, gerekli önlemler zamanında alınırsa örgütte mobbinge maruz kalan mağdurlar da bir o kadar daha az yara alarak mobbing teröründen çekilip alınabilir. Dolayısıyla hem mağdur hem örgüt açısından sosyal ve maddi maliyetler en aza indirgenebilir. Bu açıdan bu sürecin bilincinde olunması çalışanlara, örgütlere ve bizzatsa yöneticilere bir rehber olmaktadır.

1.5. MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

Mobbing psikolojik bir olgu olarak pek çok sebeple ortaya çıkmaktadır. Bunlar sınıflandırılarak açıklanmıştır.

1.5.1. Bireylerden Kaynaklanan Nedenler ve Kişilik Özellikleri

Bireylerden kaynaklanan kişilik özellikleri uygulayıcı ve mağdurun sahip olduğu kişilik özelliklerinden kaynaklanan nedenler olarak sınıflandırılmaktadır.

1.5.1.1. Mobbing Uygulayanların Kişilik Özellikleri

Mobbingin nedenleri açıklanmaya çalışılırken mobbingi uygulayanların yapmış olduğu fiillerin hangi düşünceler doğrultusunda ve hangi amaçlarla bu eylemlerde bulunduklarının araştırılması gerekmektedir. Bu konuda yapılan pek çok araştırma kişilik ve mobbing arasında güçlü bir ilişkinin olduğu yönündedir.

Leymann bireylerin kendi eksik, yetersiz yönlerini örtmek için mobbinge başvurduklarını ifade etmiştir. Bulundukları konumu yitirme korkuları ile kaygıları da kişileri başkalarını hakir görme tavrını göstermeye iten bir başka etkidir (Davenport vd., 2003: 38).

Mobbing davranışında en can alıcı nokta ise, bireyi elimine eden uygulayıcı grubun, mevcut durumun öneminin farkında olmaması ve genelde tüm sorunların tek sorumlusu olarak mağdurun mevcut ortama uyumsuzluğunun gösterilmesidir. Oysaki mağdurların azımsanmayacak bir çoğunluğunun ayırt edici nitelikte üstün, zeki, kreatif, başarılı, işlerine sadık, çalışkan bireyler oldukları belirlenmiştir. Özellikle yenilikçi tarafı gelişmiş olan kişiler, geliştirdikleri yaratıcı fikirler sebebiyle, mevcut düzenin bozulmamasından yana olan geleneksel politikaları benimsemiş, tutucu, değişime sıcak bakmayan çalışanların ve yöneticilerin saldırılarına maruz kalmaktadırlar (Özdemir ve Açıkgöz, 2007: 912).

Tınaz en sık rastlanan mobbing uygulayıcısı (mobbingci) tiplerini aşağıdaki şekilde özetlemektedir (Tınaz, 2006: 59-78):

Narsisist mobbingci: Narsisistler, kendilerini büyük bir gücün sahibi, engin bir deha olarak gördüklerinden her şeyi kendilerinin hak ettiklerine inanır; kaba, kibirli hareketler sergilerler. Kendilerini hafife alan, eleştiren veya yenilgiye uğratan kişilere karşı ise aşırı bir öfke ve düşmanlık duygusu beslerler.

Hiddetli, bağırğan mobbingci: Tipik mobbingcilerdir. Korkutarak sindirerek kontrol sağlamaya çalışan, hiç bir sebep yokken etrafındakilere bağırır, çağırır, küfür ve beddua eden kişilerdir. Tüm işlemlerin kendilerinin kontrolünde ve istediği şekilde yapılmasını beklerler ve sık sık amirin veya patronun kendileri olduğunu çevresindekilere hatırlatırlar.

İkiyüzlü, yılan mobbingci: Yeni kötülüklerin peşinde, başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve onların kariyerlerinde ilerlemelerini hazmedemeyen kişilerdir. Suçu çok rahat başkasının üstüne atabilecekleri gibi, masum olduklarına dair hemen yemin etmeye de hazırdırlar.

Megaloman mobbingci: Megaloman kişilik yapısına sahip bu tarz kişilere göre tüm kaynakların kontrolü onların en önemli vazifesidir; dolayısıyla izlenecek her adımda kesinlikle kendilerinin görüşü alınmalıdır.

Eleştirici mobbingci: Sürekli olumsuz bir bakış açısına sahip, hata arayan, konuşan, şikayet eden kişilerdir.

Hayal kırıklığına uğramış mobbingci: Özel yaşamında karşılaştığı problemler veya çatışmaların yarattığı hayal kırıklığını iş ortamına taşıyan ve bunları iş arkadaşlarına yönelten kişilerdir. Başkalarını, benzer sorunları ve olumsuz duyguları yaşamadıkları için de kendilerinin düşmanı olarak görürler ve onlara karşı düşmanca bir tavırlar ve kıskançlık duyarlar.

Bununla beraber mobbing uygulayıcıları genellikle;

- Davranış alternatifleri arasından şiddet eğilimi olanı gerçekleştirmeyi tercih eden,
- Bir mobbing ortamını sezdiklerinde anlaşmazlığın devamı için çalışan
- Mobbingin karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları bilen,
- Hiçbir suçluluk hissiyatı içinde bulunmayan, aksine çevresindekileri suçlayan kişilerdir (Bayram, vd., 2008: 38).

Ayrıca Mobbing uygulayıcılarının genellikle madde bağımlısı, aile yaşamında şiddete maruz kalmış, bastırılmış birtakım bilinçaltı duygulara sahip, fiziksel ya da zihinsel hasta oldukları da yapılan bazı araştırmalarda öne sürülen uygulayıcı özellikleri arasında sayılmaktadır.

1.5.1.2. Mobbing Mağdurlarının Kişilik Özellikleri

Araştırmalara göre mobbing mağdurları süreçte yer aldıkları ve verdikleri tepkilere göre iki durumda incelenmektedir: aktif mağdurlar (provokatif, saldırgan ve kışkırtıcı) ve pasif mağdurlar (güvensiz, edilgin, saldırılara karşı kendini koruyamayan).

Edilgin mağdurlar kişilik yapılarındaki birtakım zafiyetler nedeniyle mobbinge hedef olmakta ve süreç içinde pasif bir rol almaktadırlar. Mobbing uygulayıcısı karşısında güçsüzdürler ve söz konusu davranışlardan üstlerini haberdar etmezler. Gelenekçi, katı etik değerlere sahip ve resmiyete ve örgütsel normlara sıkı sıkıya bağlı kişilerdir. Provokatif mağdurlar ise, kişilik yapılarından kaynaklanan özellikleri ve davranışları ile insanları rahatsız eden ve sinirlendiren kişilerdir. Zapf'a göre bu kişiler kendilerini başkalarından daha dürüst, düzenli, çalışkan ve dakik olarak görmekte ve bu da diğer çalışanlar tarafından üstünlük taslama olarak algılanmaktadır. Bu kişiler aynı zamanda öfkeli ve sinirli kişilerdir (Güngör, 2008: 52-53).

1.5.2. Örgütsel ve Yönetmel Nedenler

Mobbing işyerlerinde örgütlerin kendi özelliklerinden kaynaklanan nedenlerle de ortaya çıkabilmektedir.

1.5.2.1. Bir Örgüt Stratejisi Olarak Mobbing Uygulanması

Pek çok işyerinde mobbing davranışı, genellikle de yönetim kademesindeki uygulayıcılardan kaynaklanan mobbingte işten çıkarılmak istenen çalışana tazminat ödemekten kaçınmak, işyerinin kurumsal imajının kötülenmesi korkusu, hatalı ve işe uygun olmayan personel seçimi veya dönemsel personel alımına bağlı olarak karşılaşılan sorunlardan kaynaklı nedenlerle stratejik olarak uygulanmaktadır.

Mobbingi inceleyen Psikolog Dr. Işın Akı, ülkemizdeki mobbing mağduru kişilerin Avrupadaki ülkelere kıyasla sayıca oldukça fazla olduğunu, bu nedenle, mobbingin kişiyi işten çıkmaya zorlayan bir yönetim şekli olarak uygulanmakta olduğunu belirtmektedir (Yumuşak, 2013: 23).

Henüz bu konu hakkında yeterli araştırma bulunmasa da çalışmanın bu kısmında mobbinge neden olan önemli, ancak açığa çıkmamış bir etken olarak yer verilmiştir.

1.5.2.2. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Bazı örgütlerdeki yapılanma ve mevcut yapıda meydana gelen değişikliklerden kaynaklı mobbing davranışlarına sıklıkla rastlanmaktadır. Örneğin merkeziyetçi, katı malı yönetimden yoksun, katı normlara bağılı, yükselme ve kariyer olanaklarından mahrum olan, departmanlar arası bağımlılık ve aşırı hiyerarşiye sahip, yürütme ve danışma birimleri ile diğler birimler arası uyumsuzluk yaşıyan örgütlerde mobbing davranışlarının arttığı gözlemlenmiştir.

Ayrıca zamanla örgüt yapısında meydana gelen küçölme, yeniden yapılanma, revizyonlar, şirket evlilikleri, birleşmeler gibi durumlarda genellikle örgütler bazı birimlerini kapatabilmekte, bazı çalışanlarının işine son vermek zorunda kalabilmekte ya da bazı çalışanlarının yerini değıştirebilmektedir. Bazı çalışanlar kendi bulundukları norm kadroyu kaybetmemek için, tehdit olarak gördükleri başarılı, terfi olanağı yüksek çalışanlara mobbing uygulayarak onları bezdirmeye çalışabilmektedir (Tutar, 2004: 95).

Mevcut yapıda meydana getirilecek değışim, elbette örgütler için bu değışim süreci iyi yönetilebildiğı takdirde, örgüte başarı getirecektir. Aynı zamanda örgütler de varlığını sürdürebilmek amacıyla yapı olarak değışime ayak uydurmak, dış çevre değışkenlerini sürekli olarak izlemek durumundadırlar. Bu değışim; süreçlerde, iş yapısında, çalışma düzeninde veya pek çok yapıda gerçekleştirebilmektedir.

Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yoğun teknoloji kullanımıyla birlikte değışim gösteren, süreçlere uyum sağlamada zorluk çeken birey, psikolojik olarak bir gerilim yaşayabilmekte ve strese girebilmektedir. Teknolojideki rasyonellik, çalışanların kişisel bütünlüğünü ve uyumunu bozarak yaratıcılıklarını engellerken; teknolojideki yapaylık ise kişinin doğallığa yabancılaşması sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Tutar, 2004: 106). Dolayısıyla yapılacak her türlü revizyon çalışma ortamında yeni bir soruna yol açmamak adına oldukça dikkatli gerçekleştirilmelidir.

1.5.2.3. Yöneticilerden Kaynaklanan Nedenler

Üstlerin astları denetlemesi doğaldır. Yöneticiler prosedürler çerçevesinde çalışanlarını yönlendirmek istemektedirler. Kurumların yöneticiye verdiği yetkiler çalışanları da dolaylı olarak etkilemektedir. Yönetici verilen yetkiyi keyfi olarak kullanmamalıdır. Eğer yönetici sahip olduğu yetkiyi kötüye yönde kullanırsa mobbingin ortaya çıkması kolay bir hale gelmektedir. Bu durum çoğunlukla üst kademe yöneticisinin yönetim tarzından ortaya çıkmaktadır. Fakat yönetimin örgütteki mobbingin varlığından habersiz olması da çok açık bir zayıflığın varlığına işaret etmektedir (Fettahlıoğlu, 2008: 69-70).

Yöneticiler kurumları şekillendiren en kritik görevlilerdir. Bu nedenle astların istenilen doğrultuda yönlendirilmesinde de mühim bir sorumluluk taşımaktadırlar. Yönetimin yapısı örgüt içinde sağlıklı iletişimin kanallarının işlemesi açısından da belirleyici bir faktördür. Örgütteki güç sahibi bireyler, örgütteki yapı, kültür ve iletişimin biçimlendirilmesinde etkili olurken; diğer yandan örgüt içinde kimin güç sahibi olacağı ve bir örgütün kendi ortamını algılama ve ona göre tepki gösterme biçimi üzerinde de belirleyici olmaktadır. Bu durumda yönetici ve liderin yönetim biçimi kurumda önemli rol oynarken örgüt kültürünün oluşmasında da önemli bir görev olarak ortaya çıkmaktadır. Mobbingin oluşmasına zemin hazırlayan ve görmezden gelen yönetici veya liderin bu yöndeki tutumu, çalışanların kurumda mobbingi doğal bir olgu olarak değerlendirmelerine neden olmaktadır. Yönetici ve liderin çalışanlarla yaptığı görüşmeler mobbingin oluşmasına sebep oluyorsa bu durumda örgütte oluşan kaygı ve korku hali mobbingi olumsuz etkilemektedir. Bu da hem çalışanların hem de yöneticilerin başarısız olmasına neden olmaktadır (Eğinli ve Bitirim, 2010: 52-53).

Bu durumda yöneticilerin çalıştığı ortamı ve astlarını doğru tanımaları, iyi gözlemlemeli, onlara uyumlu ve verimli çalışabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmalı, yaşanabilecek çatışmalara karşı adaletli ve öngörülü olabilmeli, mobbing oluşumuna engel olmalıdır.

1.6. ÖRGÜTSEL BAZDA MOBBİNG DAVRANIŞLARI

Mobbing davranışları yaşanan ortama göre şekillenmektedir. Örgütlerde yaşanan mobbing davranışları ise çeşitli saldırılar olarak ortaya çıkmaktadır

1.6.1. İş Yerinde En Çok Uygulanan On Mobbing Davranışı

Davenport ve Arkadaşlarının yayınlamış olduğu “İşyerinde duygusal taciz” adlı kitaplarında mobbing sendromunu on anahtar etmen adı altında birleştirmişlerdir. Çeşitli birleşimlerle, sistemli ve sıklıkla gerçekleştirilebilen hedef kişi üzerindeki etkisi, mobbing sendromunun temel unsurları haline gelmektedir. İş yerinde en çok uygulanan mobbing davranışları şu şekilde ifade edilmektedir (Gülle, 2013: 24):

Mobbing davranışları yaşanan ortama göre şekillenmektedir. Örgütlerde yaşanan mobbing davranışları ise çeşitli saldırılar olarak ortaya çıkmaktadır.

1. Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırı bulunma.
2. Olumsuz aşağılayıcı, bezdirici, taciz edici, kötü davranışlarda bulunma ve kontrol edici iletişim sağlama.
3. Mobbing olgusunun dolaylı, doğrudan, gizli veya açık yapılması.
4. Bir ya da daha fazla uygulayıcı tarafından uygulanması.
5. Sürekli, çoklu ve sistemli bir biçimde zaman içerisinde sürdürülmesi
6. Hatanın mağdurdaymış gibi gösterilmesi durumu.
7. Mağdurun itibarını zedelemeye yönelik tutumlar, kafasının karışmasını sağlama, yıldırma, mağduru yanıltmaya çalışma ve mağduru teslim olmaya zorlamak.
8. Kişiyi dışlama suretiyle örgütten uzaklaştırma eğilimi.
9. İş yerinden ayrılmak sanki mağdurun kendi seçimiymiş gibi gösterme.
10. Yönetimce algılanmaması, doğru anlamlandırılmaması, umursanmaması, hoş görülmemesi, özendirilmemesi, kışkırtıcı tavırlar sergilenmesi mobbing sendromuna girilmesine neden olan davranışlardır.

İşyerinde yaşanan bu olaylar çalışanın bunalım içerisinde çeşitli sıkıntılar yaşamasına neden olmakla birlikte tıbbi tedavi gerektiren duruma kadar ilerleyen müdahaleyle karşılaşmasına da neden olmaktadır

1.6.2. Leymann'ın Mobbing Tipolojisi

Örgütlerde meydana gelen mobbing davranışlarını bu konuda çalışmaları bulunan Leyman tarafından net bir biçimde belirlenmiştir.

Leymann, tanımladığı 45 Mobbing davranışını 5 grupta birleştirmiştir. Bunlar: Sosyal İlişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin mesleğine saldırılar, kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu engellemek, kişinin sağlığına doğrudan saldırılar olarak sınıflandırılmıştır (Leymann vd., 1996: 18-19).

1- Sosyal İlişkilere Saldırıları

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- Kimseyle konuşamazsınız. Başkalarıyla iletişiminiz engellenir.
- Size diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri verilir.
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- Siz yokmuşsunuz gibi davranılır.

2- İtibara Saldırıları

- İnsanlar arkanızdan kötü bir biçimde konuşur.
- Asılsız dedikodular ortada dolaşır.
- Gülünç durumlara düşürülürsünüz.
- Psikolojik rahatsızmışsınız gibi davranılır.
- Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- Bir özrünüzle alay edilir.
- Sizi gülünç duruma düşürmek için görünüşünüz, mimikleriniz veya sesiniz taklit edilir.

- İnançlarınız ya da siyasi görüşünüzle alay edilir.
- Özel yaşamınızla alay edilir.
- Milliyetinizle alay edilir.
- Özgüveninizi sarsacak bir iş yapmaya mecbur bırakılırsınız.
- Çabalarınız yanlış ve küçük düşürücü şekilde yargılanır.
- Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- Aşağılayıcı lakaplar takılır.
- Cinsel imalarda bulunulur.

3- Kişinin Mesleğine Yönelik Saldırılar

- Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- Size verilen işler geri alınır. Kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
- Sürdürmeniz için size manasız işler verilir.
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- İşiniz sürekli değiştirilir.
- Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
- İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin altındaki işler size verilir.
- Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- Eviniz ya da iş yerinize zarar verilir.

4- Kendini Göstermeyi Ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

- Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarını kısıtlar.
- Sözüünüz sürekli kesilir.
- Meslektaşlarınız veya kurmaylarınız kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Yüzünüze bağırlır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.

- Özel hayatınız sürekli eleştirilir.
- Telefonla taciz edilirsiniz.
- Sözlü tehditler alırsınız.
- Yazılı tehditler gönderilir.
- Mimikler ve bakışlar yolu ile ilişki reddedilir.
- Mallar yolu ile ilişki reddedilir.

5- Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- Fiziksel zarar.
- Doğrudan cinsel taciz

1.7. MOBBİNG TÜRLERİ

Mobbing örgütlerde dikey veya yatay olarak uygulanmaktadır. Dikey veya “hiyerarşik mobbing”te dikey yapıda üstler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygulamaktadır. Yatay veya “fonksiyonel mobbingte ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içerisinde olan eşitler arasında mobbing davranışı uygulamaktadır. Bu mobbing türünde genellikle bir grup bir araya gelerek mağdura mobbing uygulanmaktadır (Tutar, 2004: 91). Bu sınıflandırma yapılırken uygulanan mobbingin, uygulayıcının ve mağdurun organizasyonel yapıdaki konumu itibariyle bir ayrıma gidildiğini söylenebilir.

İsveç’te yapılan bir araştırmada, mobbingin %44’ü kurmaylar arasında yaşanmakta ve yatay doğrultuda mobbing yaygın olarak görülmektedir. Dikey mobbing, yani üstten asta doğru uygulanan mobbing %37’lik bir orana sahipken, asttan üste doğru uygulanan mobbing oranı %9 olarak belirlenmiştir. Yatay ve dikey mobbingin bir arada görüldüğü oran ise %10 olarak saptanmıştır (Leymann, 1996: 170).

1.7.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing

Dikey mobbing, bir üstün, sahip olduğu yetkiden faydalanarak gücünü aşırı bir biçimde kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek tutumlarla, astlarına uyguladığı davranışlardır. Yetkiyi kullanmayı seven ve sert mizaçlı, otokratik bir liderin bu tarzda bir davranış sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, bu algı astlarına yakın arkadaşmış gibi davranan bir üstün mobbing uygulayıcısı olmayacağı izlenimi yaratmamalıdır. Eğer bir kişi, örgüt içindeki mevkisinin ve sahip olduğu yetkinin bilincindeyse ve gerektiğinde bunu zorbaca ve haksız bir şekilde kullanmaya meyilliye, bu üstün saldırgan olma olasılığı da göz önünde bulundurulmalıdır (Tınaz, 2006: 117).

1.7.1.1. Aşağı Yönlü Dikey Mobbing

Aşağıdan yukarıya doğru yöneltilmiş mobbingte, çalışanların kendi aralarında birlik olarak, amirlerine mobbing uygulamaları, ender de olsa bu durumla da karşılaşabilmektedir. Aşağıdan yukarıya doğru uygulanan mobbing genellikle; asılsız söylentilerin yayılması, yapılan olumlu işleri üstleriyle paylaşmakta çekimser davranma, sürekli olumsuz geribildirimler verme, yapılması gereken işleri kaytarma, bazı işleri savsaklama ya da bilerek hatalı yapmak şeklinde de gerçekleşmektedir (Tutar, 2004: 93). Bunun sonucunda örgütlerde verimsizlik yaşanmakta işten kaytarmalar artmaktadır. Bu durum üst yönetimin mağdur olmasının yanı sıra örgütün geleceğini de tehlikeye sokmaktadır.

1.7.1.2. Yukarı Yönlü Dikey Mobbing

Yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik biçimde örgütlenen ve emir verme karşılığında ise itaat bekleme anlayışıyla yönetilen kurumlarda çalışanlar; itaatin yerine insiyatifi, kurala uyma yerine kurala bağlanmayı ve özdeşleştirmeyi, sadece karara katılmayı değil, işin süreçlerine de katılmayı beklemektedirler. Modern yönetim anlayışında yöneticinin bilişsel zekâsının yanında, çalışanlarının motivasyonunu da örgüt sinerjisine katabilecek bir duygusal zekâyâ sahip olması önem kazanmaktadır. Duygusal zekâsı yeterli olmayan yöneticiler tarafından yönetilen kurumlarda ise dikey mobbing yaşanılması kaçınılmaz olmaktadır (Tutar, 2004: 91-93).

Psikolojik baskı anlamına gelen mobbing, her şartta ve her mizaçtaki birey tarafından aniden baş gösterebilmektedir. Ancak yönetici konumundaki amir, tüm astlarıyla eşit mesafeyi koruyabiliyorsa ve yapılan her hatalı davranıştan ötürü bireyi diğerlerinin gözünün önünde uyarıyorsa veya gösterilen bir başarıdan ötürü ödüllendiriyorsa, bu tutumu onun aynı zamanda karakterinin de yansımasıdır. Azarlayıcı, aşağılayıcı bir davranışın, her koşulda bir mobbing davranışı olduğu söylenemez. Ancak üst konumundaki birey, astlarına karşı gösterdiği bir arkadaşlık tavrı içinde belirli kişilere ilişkin tercihlerini açıkça ifade ediyorsa, bir başka deyişle bazılarına daha yakın bazılarına daha mesafeli davranıyorsa, bu durumda mobbing olgusunun ortaya çıkmasının pek de uzak olmadığı düşünülmelidir. Eğer bir kişi, örgüt içindeki yetkisini acımasız bir şekilde kullanıyorsa, bu kişinin daima etkin bir mobbing uygulayıcısı olması kuvvetle muhtemeldir. Üstünden daha fazla çalışan ve daha başarılı olan bir astın varlığı halinde ise sosyal imajın tehdit edilmesi durumu kendini göstermektedir. Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde de amir, o bireyin kendi yerini alacağı şeklinde bir tehdit olarak görebilmekte, korku duyabilmektedir.

Genç çalışanlar, kariyerlerini geliştirmek amacıyla her türlü güçlüğü aşmaya hazır, cesur bireylerdir. Bu korkuyla harekete geçen üst, örgütü için kendisinin hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu hatırlatmak amacıyla genç astına karşı mobbing davranışında bulunabilmektedir (Tınaz, 2006: 116-139).

1.7.2. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing

Aynı düzeyde yetki ve sorumluluğu elinde bulunduran ve aralarında fonksiyonel anlamda bağlantının bulunduğu çalışanların birbirlerine uyguladıkları mobbing türüdür. Yatay mobbing daha çok aynı işi yapan çalışanlarca birbirlerine karşı duyulan kıskançlıktan kaynaklanmaktadır ve mevki yarışında galip olabilmek amacıyla uygulanmaktadır. Örgütte aynı mevkide çalışmakta olan bireylerin kaynaklar bakımından birbirine bağımlı olması da öncelikle çatışmayı meydana getirmekte, önemsenmeyen çatışmalar ilerleyen zamanlarda çalışanlar arasında mobbingin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Fonksiyonel mobbing açıkça olmaksızın saklı bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Örgütün arka çıkmadığı uygulayıcılar var olan şiddeti inkar etmekte ve bunun basit bir çatışma olduğunu ileri sürmektedirler. Bir işyerine,

atanan veya yükseltilerek yeni getirilen birey, karakter yapısı veya niteliğiyle bir şekilde gruptaki genel kabul görmüş iç dengelerle oynamış bulunur. Bu kişi genellikle nitelikli, yetenekli, ayırt edici özellikleri bulunan, duygularını ve heyecanını gizlemesini bilmeyen acemi personeldir. Bu nedenle iş ortamında uygulanacak olan psikolojik baskıdan epeyce fazla yara almaktadır (Tınaz, 2006: 127).

Yatay mobbing uygulayanlar, şiddet uygulamadıklarını, aksine davranışlarını mağduru uyarmak amacıyla yaptıklarını iddia etmektedirler. Bazıları uyguladıkları mobbing davranışlarının altında örgütsel verimliliği artırmak gibi bir amaç yattığını da ifade etmektedirler (Ekşici, 2009: 58).

1.8. MOBBİNGİN VERDİĞİ ZARARLAR

Mobbing kişilere, kurumlara özelliklede mağdura oldukça büyük zararlar verebilmektedir. Aşağıda sınıflandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

1.8.1. Mobbing'in Mağdur Kişilere Etkileri

Kuşkusuz mobbing en çok uygulanan kişiye, yani mağdura zarar vermektedir. Bu zarar psikolojik, sosyolojik, ekonomik zararların kollektif birleşimi şeklinde zaman içinde yayılan bir virüs gibi mağduru sarmal içerisine çekmektedir. Nitekim mobbinge uğrayan birey ilk etapta kolaylıkla bunun farkına varamayacaktır. Süreç içerisinde maruz kaldığı davranışların, uğradığı haksızlıkların zamanla farkına varmaya başlayan birey, kendine yapılanlar karşısında rahatsızlık hissetse de, ilk zamanlarda kendini suçlamaya yönelik bir davranış tarzı içerisine girer. Kendi hatası veya anlayışsızlığı uyumsuzluğu şeklinde sık sık kendisine tekrarlandığı cümlelerle, kendini suçlamaya başlar. Sonraki aşamada yakın arkadaşları ve ailesinden destek aldığını zannetse de yalnızlık, kaçınılmazdır. Bu kez “Bu bana yapılmamalıydı”, “Ben bunu hak etmedim”, “Böyle bir şey sadece ve ilk kez benim başıma gelmiştir” tarzında cümleleri kendi kendine defalarca yinelemeye başlar. İşte bu dışlanma ve kendi kendini suçlama döneminde, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığıyla ilgili olumsuzluklar kendini göstermeye başlar (Tınaz, 2006: 156).

Bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığındaki kayıpları ekonomik ve sosyal kayıplardan çok daha ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Sistemli olarak uygulanan mobbingin, mağdurun sağlığı üzerinde yarattığı etkilerin acımasız sonuçları, zamanla ortaya çıkmaktadır. Depresyon, panik atak krizleri şeklinde başlayan anlamsız kaygılar, korkular ve heyecanlar, yüksek tansiyon, taşikardi, dikkati toplayamama, ellerin terlemesi ve titremesi, yersiz sıcak basma veya üşüme duygusu, titreme, boğazda düğüm veya hava açlığı hissetme, baş ağrıları, başta ağırlık hissetme, sırt ağrıları, bağışıklık sisteminde düşüş, mide-bağırsak rahatsızlıkları, terk edilmişlik duygusu, tükenmişlik iştahsızlık, zayıflama, deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar, vb. gibi belirtiler hissedilebilmektedir (Tınaz, 2006:156-157).

Mobbingin bireyler üzerindeki davranışsal sonuçları ise; düzensiz beslenmek, aşırı derecede alkol tüketimi ya da madde bağımlılığı, yüksek oranda sigara kullanılması, uykuya dalmada sıkıntıların yaşanması, sabahları dinlenmiş uyanamama, gün boyu kendini yorgun, bitkin hissetme, zihinsel bir çöküntü hali, dalgınlık, sinirlilik, melankoli, odaklanma sorunu, sosyal fobi, olayları hatırlamada güçlük çekme şeklinde sayılabilmektedir (Gökçe, 2008: 47).

Çoğu kimse hayatının anlamının ve varlık amacının işlerinde ve iş ilişkilerinde olduğuna inanır. Bunlar yitirildiğinde yaşamının anlamı kaybolur. Mobbinge uğrayan mağdur, artık kendisine ihtiyaç duyulmadığını düşünür. Yeteneklerinden şüphelenmeye başlar, kendi yalnızlığına gömülür, özsaygısı ve özgüveni kalmaz, şahsiyeti büyük zarar görür. Eğer mobbing mağduru kendisini suçlamaya başlamışsa, toparlanabilmesi imkânsızlaşarak kendi kendine yok etmeye başlayacaktır (Baykal, 2005: 157–158).

1.8.2. Mobbing'in Örgüt Üzerine Etkileri

Mobbing'e maruz kalan birey gerek psikolojik olarak gerekse fiziksel anlamda yaşadığı rahatsızlıkları örgüte yansıtabilir. Bu durum dolaylı yoldan örgütlere de bir takım maliyetler ekleyecektir.

Sürecin, kuruma maliyetinin net olarak hesaplanması mümkün görünmese de Ege, mobbingin sonuçlarına ilişkin bazı hesaplamaları derlemiştir. Buna göre bir işletmede, çeşitli nedenlerle iş arkadaşları tarafından uygulanan mobbinge maruz kalmış iki mağdurun, performansları altı ay sonra ölçüldüğünde, verimliliklerinin %40 ve %60

oranında düştüğü gözlenmiştir. Ayrıca bir yıl içinde, aynı işçilerin sekiz ve on haftalık hastalık izinleri aldığı da düşünöldüğünde, işletmenin %29.2 ve %41.5 oranında verimlilik kaybına katlanmaktadır. Ege, bu maliyetlere hastalık izinlerindeki personelin yerine geçen çalışanlara ödenen ücreti ve mobbing mağdurunun çalışma süresini ve mobbing eylemleri için boşa harcamasının maliyetini de eklemiştir (yaklaşık %5 oranında) (Bayram, Ergin ve Tınaz 2008: 70).

Mobbing nedeniyle yaşanan iş gücü devri de önemli bir sosyo-ekonomik soruna dikkat çekmektedir. Örgütün kilit noktalarında önemli görevde bulunan ya da gelecek vaat eden çalışanları kaybetmesinin maliyetlerine ek olarak yeni işe alınacak kişilerin işe alma, oryantasyon ve eğitim masraflarına da katlanması kaçınılmaz bir mali yükü de beraberinde getirmektedir (Güngör, 2008: 76).

Mağdurların işten ayrılmaya mecbur bırakıldıklarını ya da işten çıkarıldıklarını kanıtlamak ve hak arama çabaları sonucu girişecekleri yasal mücadelenin de işverenlere maliyet yüklemesi beklenen bir diğer neticedir (Tınaz, 2008: 161). Bunların yanında hastalıklar için tedavi masrafları, sağlık raporları süresince ödenen maaşlar, işten çıkarılma durumunda ödenen tazminatlar da dikkate alırsa mobbingin örgüte ekonomik etkilerinin bir hayli yüksek olduğu görölmektedir. Hoel ve arkadaşlarına göre İngiltere’de ortalama bir işyerinde yaşanan mobbing olgularının örgüte maliyeti 28.000 pound civarında hesaplanmıştır ve bu değer azımsanamayacak ölçüde büyüktür (Minibaş ve İdiğ, 2009: 71).

1.8.3. Mobbing’in Toplum ve Ekonomiye Etkileri

Toplumda mobbing mağduru olan kişiler giderek artmaktadır. Bu kişiler yalnız, sinik, özgüveni azalmış mutsuz bireyler olarak yaşamlarına devam etmektedirler. Dolayısıyla bu bireyler hem kendilerine hem de yaşadıkları çevreye karşı zamanla ilgisiz, verimsiz ve kayıtsız kalmakta, yabancılaşmaktadır. Bu kayıtsızlık toplumsal anlamda da bir zarar içermektedir. Tüm bu sayılan olumsuzluklar ülkenin mali ve politik yapısındaki dengelerin değişmesine, verimsiz bir gelecek neslin yetişmesine dolaylı olarak etki etmektedir. Ayrıca erken işten ayrılanlar ve erken emeklilik gibi durumlar devlete Sosyal güvenlik ve emeklilik primleri gibi pek çok ekonomik maliyet de eklemektedir.

Leymann'ın, İsveç'te yaptığı araştırmada mobbing sebebiyle, bireylerin iş hayatına erken veda ettiği ortaya çıkmıştır. 1992 yılı verilerine göre, toplam işgücünün %25'i 55 yaşını doldurmadan emekliye ayrılmaktadır (Leymann, 1996: 173).

Her uygulanan ya da göz yumulan mobbing zamanla ülke ekonomisi ve çıkarları için oldukça büyük bir kayıp olarak hızla artamaya devam edecektir. Bu durumun önlenmesi için mobbing konusunda hem bireysel hem de örgütsel anlamda farkındalık yaratılarak mobbing olgusu, daha sürecin başında saptanıp önlenmelidir.

1.9. MOBBİNG'LE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Genel anlamda mağdurlar mobbinge başa çıkmada hangi yolları izleyeceklerini bilmemektedirler. Bireysel ve örgütsel anlamda hangi mücadele yöntemlerine başvurabileceği birkaç madde altında aşağıda açıklanmıştır.

1.9.1. Basında Mobbinge Mücadele ve Mobbing Davaları

Günümüzde mobbing vakaları hızla artmakta, bu duruma basın da kayıtsız kalamamaktadır. Bunun yanında kimi dernekler de mobbinge mücadele konusunda faaliyet göstermektedir. Türkiye'de aktif olarak faaliyet gösteren Mobbinge Mücadele Derneği de bunlardan birisidir. Basında adından sıkça söz ettiren bu dernek, mobbing, mağdurları ve mobbinge mücadele vb. gibi konularda çalışmalar yapmaktadır. Mobbinge mücadele kapsamında faaliyet veren derneğin başkanı Hüseyin GÜN internet sitelerinde dernek faaliyetleri olarak yapılan eylemleri ve amaçlarını aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

1. Pek çok dernek, vakıf ve kuruluşlarda mobbing üzerine seminer ve sunumlar yapıldığı.
2. Mobbing'in önlenmesi amacıyla bir yasa taslağı hazırlandığı ve T.B.B.M.'ye iletileceği
3. Mobbinge mağdurlarına ve halen bu baskıyı yaşayanların bilinçlendirilmesi için çalıştıklarını belirtmiştir (www.mobbing.org.tr, 2015). Bu dernek aynı zamanda Türkiye'nin pek çok yerinde eğitim ve destek faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Konuyla ilgili 2013 yılında sabah gazetesinde yer alan habere göre iş yerlerinde mobbing şikayetinde özel sektörün kamu sektöründen fazla olduğu belirtilmiştir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Faruk Çelik, Ocak 2013 tarihi itibarıyla ALO 170'e dört bin sekiz yüz elli bir mobbing başvurusu yapıldığını bildirmiştir. Bakan Çelik'in açıklamalarına göre bu başvurulardan %64'ünün özel sektörden ve % 36'sının kamu sektöründen geldiği belirlenmiştir. Çelik'in verdiği bilgilere göre başvuruların %86'sı ise üstler tarafından uygulanan mobbingi kapsamaktadır (www.sabah.com.tr, 2015).

Haberde yer alan bilgilere göre mağdur olanların sayıca çokluğu ilk bakışta durumun olumsuz olarak değerlendirilmesine yol açsa da mağdurların bu durumla mücadele etmek istemeleri açısından ümit verici olarak nitelendirilebilir.

Basında yer alan mobbing davalarından iki örnek ise dikkat çekicidir. Bunlardan ilki mersinli Gülsüme Y ile ilgili görülen davadır.

Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi'nin Hemşirelik Bölümü öğrencisi Gülsüme Y., 1'inci sınıfın ilk döneminde bir vakfın burs başvurusu değerlendirme kurulu toplantısından sonra Dekan Yardımcısı tarafından odasına çağrılır. İddiaya göre, dekan yardımcısı Gülsüme Y.'ye, "Senin konuşman bozuk, farkında mısın? Bu konuşmayla neden bu fakülteye geldin?" diyerek öğrenciyi aşağılar.

Diğer iki hocasının da benzer eleştirilerine uğradığını ileri süren Gülsüme Y., Rektörlüğe 30 Kasım 2012 tarihinde dilekçe yazarak şikayet ettiğini söyler. Aynı yıl aynı sorunlarla karşılaştığını ve kendisine mobbing uygulandığını iddia eden Gülsüme Y., stajdan 49 puan alınca fakülte yönetimine itiraz eder. Ancak Dekan vekili staj notunda değişiklik yapmayı gerektirecek bir durum tespit edilemediği için, işlem yapılmadığını bildirir. Bunun üzerine Gülsüme Y. sınav notlarının eksik hesaplandığını öne sürerek, 23 Ocak'ta Erzurum İdare Mahkemesi'nde dava açar. Gülsüme Y. ayrıca 20 Ocak 2014 günü Cumhuriyet Savcılığına başvurarak öğretim üyelerinden şikayetçi olur. Dava ise henüz sonuçlanmamıştır (www.milliyet.com.tr, 2015).

İkinci dava Gerede Devlet Hastanesi'nde başhemşire olarak görev yapan Hülya Sakızın açtığı davadır. Hülya Sakız Hastane yönetiminin kendisi hakkında; kınama, uyarı ve disiplin dahil, altı kez ceza vermesi ve geçici görevle başka bir hastaneye gönderilmesi nedeniyle açtığı mobbing davasını kazanır. Sakarya 1'inci İdare

Mahkemesi, Hülya Sakız'ın geçici görevlendirme ve disiplin cezaları nedeniyle kişilik haklarının ve manevi bütünlüğünün zarara uğratıldığına karar vererek, Bolu Valiliği'ni 5 bin lira manevi tazminat cezası ödemesini kararlaştırmıştır.

Gerede Devlet Hastanesi'nde başhemşire Hülya Sakız'a, 2007 yılı Aralık ayında acil serviste sargı bezi kalmadığı gerekçesiyle uyarı, 2 ay sonra da servislerin bakım ve temizliğinin yapılmadığı iddiasıyla disiplin cezası verilmiş, Hülya Sakız'ın itirazı üzerine disiplin cezası kaldırılırken, otuz üç gün sonra ihale komisyonu üyesi olduğu bir ihalede usulsüz işlem yapıldığı gerekçe gösterilerek Sağlık Bakanlığı tarafından uyarı cezası ile cezalandırılmış, bir yıl sonra ise Hülya Sakız'dan ayniyat saymanı ve ambar memurlarının görevlendirildiği “Tıbbi sarf ve ilaç taşınır kayıt kontrol yetkilisi” olması istenilmiştir. Bu görevin başhemşirelerin görevi olmadığını belirten Hülya Sakız hakkında tutanak tutularak kınama cezası verilmiş, bu olaydan beş gün sonra da Hülya Sakız'a katları kontrol etmediği için disiplin cezası verilmiştir. İki gün sonra ise hastanede tartışan iki hemşire arasındaki sorunu, çözüme kavuşturmadığı iddiasıyla Hülya Sakız bu kez de kınama cezası almıştır. Bir ay sonra anestezi uzmanı ile kadın doğum uzmanı arasında çıkan tartışmada Hülya Sakız'ın sorumluluğu bulunduğu gerekçe gösterilerek kınama cezası verilmiştir. Hülya Sakız hakkında verilen cezaların ardından idarecilik yönünden zayıf olduğu iddia edilerek hastane yönetimi tarafından geçici görevle İzzet Baysal Bolu Devlet Hastanesi'ne gönderilmiştir. Hülya Sakız, hakkındaki iki uyarı, bir disiplin ve üç kınama cezalarının kendisin yıldırma amaçlı olduğunu, kişilik haklarının zedelendiğini ve ruh sağlığının bozulduğunu belirterek, 2 Şubat 2010 tarihinde Bolu Valiliği hakkında Sakarya 1'inci İdare Mahkemesi'nde mobbing davası açar. Sakarya 1'inci İdare Mahkemesi, Hülya Sakız'ın geçici görevlendirme ve disiplin cezaları nedeniyle kişilik hakları ve manevi bütünlüğünün zarara uğratıldığına karar vererek, Bolu Valiliği'nin beş bin TL manevi tazminat cezası ödemesini kararlaştırmıştır (www.bolununesi.com, 2015).

Görüldüğü üzere mücadele sonuçları umut vericidir. İspatı zor da olsa mobbing, mağdurlar açısından kabul edilmemesi gereken bir olgudur.

Mobbinge mücadele kapsamında basınla işbirliği yapılarak konuyla ilgili kamuoyuna bilgi verilmelidir. Mobbinge maruz kaldıklarında mağdurlar ne gibi yasal

haklara sahiptir? Böyle bir durumda izlenmesi gereken yol nedir? Bu durumla nasıl başa çıkabilir? vb. gibi soruların cevabı verilmelidir.

Ülkemizde iş hayatında mobbing olgusunun sürecini anlatan seminerler ve konferanslar düzenlenerek, basın bültenleri yayınlanabilir. Gazete ve dergilerde bu konudaki yazılara daha geniş yer verebilirler, konuyla ilgili programlar düzenlenerek farkındalık yaratılabilir. Böylece aslında hemen hemen her kurumda her beş kişiden birinin zaman zaman tanık olduğu veya bizzat yaşadığı bu terör kısmen önlenabilir. Mücadelede basın organları bir araç görevini üstelenebilirler.

1.9.2. Mobbing'le Bireysel Mücadele

Bireyin mobbing ile başa çıkabilmesi için mobbing davranışları hakkında yeterli ve doğru bilgiye sahip olması ve kendisine uygulanan bu davranışlardan kurtulmanın mümkün olduğuna inanması gerekir. Bunun yanında bireyin yapması gereken bir takım davranışlar vardır. Bunlar;

- Mobbing konusunda bilgili olması ve bilinçli davranması (Çobanoğlu, 2005),
- Mobbinge karşı mücadele etmesi (Tutar, 2004),
- Mobbing karşısında geri çekilmesini bilmesi (Minibaş ve İdiğ, 2009),
- Stresle baş edebilmesi (Kırel, 2008),
- Özel ve iş yaşantısını birbirinden ayırması (Minibaş ve İdiğ, 2009),
- Hayır diyebilmesi (Minibaş ve İdiğ, 2009),
- Kendini soyutlamaması (Davenport ve diğerleri, 2003),
- Özgüvenini ve özsaygısını yüksek tutması (Tutar, 2004),
- Mağdur zihniyetini bırakması (Minibaş ve İdiğ, 2009),
- Öğrenilmiş çaresizlik içinde olmaması (Tutar, 2004),
- Yakın çevresinden destek alması (Çobanoğlu, 2005),
- Uzmanlardan destek alması (Leymann, 1996),

- Yasal yollara başvurusunun (Davenport ve diğeri, 2003) mobbing ile mücadele konusunda yararlı olacağı ifade edilmiştir (Altınkurt, 2012: 34)

Mobbinge maruz kalan birey, uygulayıcının istediği gibi güvensiz bir ortama çekilmekten sakınmalı, mücadeleyi bırakmamalıdır.

Mobbinge ve zorbaca davranışlara maruz kalan mağdurun yapması gerekenler ise şu şekilde açıklanabilir:

Uygulayıcıya açıkça durumu kabul etmediğini dile getirmeli, baskıcı söz ve davranışlarının durdurulmasını talep etmeli, yanında güvendiği ve gerekirse şahit olabilecek bir iş arkadaşını bulundurmalıdır.

Olayları, verilen uygunsuz talimatları ve görevleri yazılı olarak kaydetmelidir.

İlk fırsatta uygulayıcıyı görevli amirine bildirmeli, eşiti ise üstüne, üstü ise yönetim kurulu ve insan kaynaklarına durumu açıklığıyla ve delilleriyle söylemelidir.

Gerekirse, fizyolojik ve ruhsal sağlığı için tedavi istenmeli, bu destek hem mağdura faydalı olacaktır, hem de mağdur lehine delil oluşturacaktır.

Mobbing şikâyeti konusunda kuruluş içerisinde ne yapıldığı araştırmalıdır.

İş arkadaşlarıyla bu durum paylaşılmalı (Onlar da aynı şekilde rahatsız olabilirler, grup halinde hareket etmek daha etkili olabilir).

Mağdurun mobbinge karşı kişisel yollardan başa çıkabilmesi için bunların yanı sıra, içsel tepkilerini yumuşatabilmesi ve sağlığını koruyabilmesi içinde büyük bir çaba göstermesi önemlidir. Ayrıca;

Stresle başa çıkmanın yollarını bulmalı: Mağdur gururunu bir tarafa bırakmalı ve yakınlarıyla bu durumu konuşarak paylaşmalıdır.

Eleştiri ile mobbing arasındaki farkı gözetmeli: Bazen iyi niyetli bir yönetici de performans yönetimi konusunda yetersiz kalabilir, kullandığı sözcükleri yanlış seçebilir. Oysa mobbing sistemli, aşağılayıcı, acımasızca karşısındakine iş yükleyen, yıkıcı ve küçük düşürücü bir davranış biçimidir; eleştiri ise nispeten iyileştirici ve düzelticidir.

Mobbinge karşı sakin olunmalı, profesyonelce yaklaşılmalı ve müzakere teknikleri kullanılmalıdır: Mağdur iş konusunda kendini geliştirmeye yeterince açık olmalı ve örgütün çıkarları doğrultusunda birlikte çalışmaya kendisinin hazır olduğunu

belirtmelidir. Görüşmeler esnasında tanıkları ise mutlaka olmalıdır. Bu durum ispatı kolaylaştırıcı bir yöntem izlenmesinde faydalı olacaktır.

Mağdur uygulayıcı ile konuşurken kendine olan güvenini, düşüncelerinin arkasında durabilme ve hakkını arayabilme, gerektiğinde “Hayır” diyebilme gücünü arttırmalıdır (Akbaş, 2009: 39).

Mobbing mağdurları, maruz bırakıldıkları baskıcı tavırları denetimsiz tepkiler göstermek yerine, doğru tutumlarla yorumlayabilmek, ani tepkilerden çok mantıklı adımlarla ilerleyebilmek için öncelikle, karakterini, güçlü ve zayıf yanlarını iyi tanımalıdır. Bilgili ve öz güveni yüksek bireyler asla “Mağdur” olmayı tercih etmeyecektir (Çobanoğlu, 2005: 106). Bu nedenle mobbinge uğrayan bireyin stres yönetimi konusunda bilinçli, olaylar karşısındaki sakin duruşunu koruyabilen, kabullenici değil, ısrarla mücadeleci, özgüven sahibi bireyler olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde baştan itibaren yenilgi kabullenilmiş olacaktır.

1.9.3. Mobbing’le Örgütsel Mücadele

Mobbing ile mücadele faaliyetleri üç gruba ayrılmaktadır: Bunlar; önleme, müdahalede bulunma ve rehabilitasyondur. Önleme örgütün tüm kavramlarının anlaşılmasıyla gerçekleşir, örgüt politikaları ve bunların uygulanmasında gerekli düzenlemeler yapılır. Müdahale aşamasında olay vuku bulur ve çözüm bulunmaya çalışılır. Bunun yanı sıra hukuki düzenlemeler de yapılır. Son aşamada ise mobbingin kişiler üzerindeki tahribatı giderilmeye ve olabildiğince azaltılmaya çaba gösterilir (Güngör, 2008: 140).

Leymann’a göre çözüm için iyi organize olmama, kötü çalışma ortamı, ilgisiz ve kayıtsız yönetim gibi engelleri ortadan kaldırmak gerekmektedir. Davenport’a göre ise iletişim eksikliklerinin giderilmesi temel çözümlerden birisidir. Bürokratik yönetim yerine katılımcı yönetim, kapalılık ve gizlilik yerine açıklık ve şeffaflık, kişisel başarıların takdiri yerine ekip yönetiminin ön planda olması gerekmektedir (Baykal, 2005: 208 -209).

Bir işletmede mobbingin önlenmesi için gereken nitelik ve fiiller on iki maddede özetlenebilir.

- Örgüt politikalarını ve personeline nasıl davranacağını açıklayan bir yön belirlemelidir. Örgüt bütün personeline eşit düzeyde kıymet veren bir prosedüre ve değerler sistemine yer vermelidir
- Örgütün konstrüksiyonunda şeffaf olarak saptanmış raporlama sistemi bulunmalıdır.
- Örgütün görev tanımları ile sorumluluklar açıkça belirlenmelidir.
- Örgütün işe alım politikası beklenen davranışları ve etik değerleri de kapsayan, kalıcı ve usule uygun olmalıdır.
- Örgütün disiplin konuları hızlı, tarafsız ve kalıcı işleyen nitelikte olmalıdır.
- Çalışanlar örgütün hedef ve amaçlarıyla özdeşleşmiş ve bu hedeflere ulaşmada kullanılan stratejiler konusunda bilinçlendirilmiş olmalıdırlar.
- İşe yeni alınacak personel, sorun çözebilme kabiliyeti ve kendi kendini yöneten bir takım halinde çalışabilme gibi niteliklere sahip olmalıdır.
- Personel güçlendirme çalışmaları örgütteki tüm çalışanlar için oldukça mühimdir. Personel eğitime teknik bilgilerin yanı sıra beşeri ilişkiler de katılmalıdır.
- Örgüt içi iletişim açık, saydam ve doğru olmalıdır. İyi işleyen bir iletişim için dürüstlük ilkesine önem verilmeli, herkesin duygu ve düşüncelerini özgürce sunabileceği uygun atmosfer yaratılmalıdır.
- Örgüt, hedeflerine ulaşmada katılımcı yönetime uygun yapıya sahip olunması gerekmektedir.
- Örgüt, karşılaştığı problemleri çözebilmek amacıyla bir sorun çözme mekanizması geliştirilmelidir. Sonuçlar örgüt tarafından izlenmelidir. Bu problemlerin mobbinge dönüşmesi böylece önlenmiş olur.
- Örgütte Personel Yardım Programı oluşturulmalıdır. Bu programın yokluğunda, davranışsal risk tayini ve yönetimini içeren başka bir çözüm yöntemi bulundurulmalıdır (Davenport, vd., 2003: 28).

Bazı örgütlerde işverenler veya üst yöneticiler, mobbing sendromunun pek fazla ilgilenmeye ve zaman ayırmaya değer bir olgu olmadığını düşünebilirler. Bazıları mobbingi bir defalık bir olay gibi algılayıp önemsemeyebilirler. Oysa mobbing bir örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için sahip olması gereken yeteneklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözülmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve sonucu son derece ağır olan bir olgudur.

Örgütlerde mobbingi ortadan kaldırmak veya mobbingin oluşmasını engellemek için çalışanla işin ve örgütün bütünleşmesinin sağlanması da önemli olmaktadır.

Örgütlerde mobbingin engellenemediği durumlarda çalışanlar örgütsel değer ve normları benimsememektedirler. Bunun sonucunda yabancılaşma yaşanmaktadır. Örgütsel bütünleşme ise ancak örgütün imajının çalışanın beklentileriyle uyumlu olacak biçimde algılanmasıyla mümkün olmaktadır. Örgüt imajı çalışanın örgütten algıladığı misyon, vizyon, kültür ve örgüt iklimi gibi soyut değerler çerçevesinde oluşmaktadır ve örgüt imajı bireyin örgütle bütünleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Özler Ergun ve Mercan, 2009: 151).

Sonuç olarak mobbing eylemleri ile erken dönemde mücadele edilmeli ve çalışanlar bu konuda bilgilendirilmelidir. Çalışma yaşamı ile insanın psikolojik gereksinimleri arasındaki dengenin iyi kurulması ve bu dengenin insan merkezli olarak inşa edilmesi gerekmektedir (Özler Ergun ve Mercan, 2009: 152).

1.9.4. Türk Hukuk Sisteminde Mobbing'le Mücadele

Mobbing, hukukçuları ve özellikle de yasa koyucuları da göreve çağıran bir boyut taşımaktadır. Mobbinge müdahale aşamasında mevcut politika ve uygulamalarında gerekli düzenlemelerin yapılması lazımdır. Mobbing davranışları ortaya çıktığında, örgütler tarafından uygulanacak çözüm yöntemleri ve hukuki düzenlemeler yer almalıdır.

Mobbing olgusu, sadece hukuki düzenin özünü oluşturan temel insan hak ve özgürlüklerine ilişkin kuralların ihlali anlamına gelmemekte, çalışan insanın onurunun kişilik değerlerinin ve anayasal çalışma hakkının ihlali anlamına da gelmektedir. İşte bu

nedenle de 1990'lı yıllardan itibaren işyerinde mobbinge karşı etkin koruma sağlamak amacıyla yasal düzenlemelerin arttığı saptanmaktadır. Bu düzenlemeler hem ulusal hem de uluslararası hukukta gerçekleştirilmiştir. Avrupa düzeyinde Avrupa konseyinin konuya ilişkin düzenlemeleri (1196 tarihli gözden geçirilmiş sosyal şart) yanında 5 Temmuz 2006'da Avrupa birliği de mobbing konusunu kapsayan bir yönergeyi yürürlüğe koymuştur (Güzel ve Ertan, 2007: 509). Bu konudaki düzenlemelerin hiçbirisinde çalışanların karşılaşılabilecekleri mesleki psikolojik rahatsızlıklardan, bunların önlemlerinden bahsedilmemektedir. Ancak burada iş sağlığı kavramını işçinin ruh sağlığını da kapsayacak şekilde anlamak, yorumlamak gerekir. Bu nedenle mobbinge maruz kalan bir çalışan bu hükme dayanarak iş sağlığı ve güvenliği kuruluna başvurabilir. İşverenler iş sağlığı ve güvenliği kurullarınca bunların mevzuatına uygun olarak verilen kararları uygulamakla yükümlüdürler. Çalışan kendisine mobbing uygulandığı ya da benzeri davranışlarla karşılaştığı düşüncesinde ise bu yöndeki şikayetini kurula, kurul yoksa işverenin bizzat kendisine ya da işveren vekiline bildirecektir. Burada çalışanın düşüncesi ve bakış açısı olayları değerlendirmesi ölçüt olarak kabul görecektir. Çalışana talimatlarda bulunulurken yersiz ses tonunun kullanılması, haksız uyarılması ya da çalışanın üstesinden gelemeyeceği görevler, ya da alakasız işler verilmesi aşağılayıcı davranışlar oluşturabilecektir (Bozbel ve Palaz, 2007: 76-77).

Öte yandan Türk hukuk sistemi her ne kadar bu konuyla ilgili yaptırımlar içeren yasalara sahip olsa da bu hükümler ne yazık ki uygulamada yetersiz kalmaktadır.

Aşağıda söz konusu hukuki hükümler ve bunların mobbing olgusu ile ilişkilerine yer verilecektir (Güngör,2008:179-180).

Anayasa: Anayasanın 17. maddesinde “Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir. Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan onuruyla bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz.” ibaresi yer almaktadır. Bu maddeye göre, kişinin maddi ve manevi varlığını koruma hakkı, anayasal bir haktır. Dolayısıyla kişinin maddi ve manevi varlığını zedeleyici bir harekette bulunmak bu hakkın doğrudan ihlal edilmesi olarak değerlendirilir. Mobbingin de özellikle bireylerin manevi varlıklarını hedef alan bir eziyet olduğu düşünülürse bu madde kapsamında değerlendirilebilecektir.

Borçlar Kanunu: Borçlar Kanunu’nun 332. maddesinde yer alan “İş sahibi, akdin hususi halleri ve işin mahiyeti noktasından hakkaniyet dairesinde kendisinden istenilebileceği derecede, çalışmak dolayısıyla maruz kaldığı tehlikelere karşı icap eden tedbirleri ittihaza mecburdur.” ibaresi işverene işçiyi koruma yükümlülüğü vermekte; işçinin hangi risklere karşı korunacağına dair genel bir ifadeye yer verilmektedir. Bu bağlamda mobbing, işçinin çalışması nedeniyle maruz kaldığı tehlikelerden biri olarak değerlendirilebilir.

Medeni Kanun: Medeni Kanun’un kişiliğin korunmasıyla ilgili 24. maddesinde “Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse hakimden saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir” denmektedir. Bu durumda mobbinge uğrayan çalışanların, kişilik hakkına yönelik saldırı tehlikesini önleme ve devam eden bir saldırıya son verme davası, sona ermiş bir saldırının hukuka aykırılığının tespit davası ile maddi tazminat davası açma hakları bulunmaktadır.

Ülkemizde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının getirdiği yeni uygulama ile de günün yirmi dört saati Alo 170 Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İletişim Merkezi hizmet vermektedir. Bunun dışında mağdurlar Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER)’e şikâyetle bulunabilirler. Aynı zamanda T.B.M.M’nin bu konuda ek ve yaptırım gücü yüksek olacak yasalar çıkarması, bu terörü engelleyici çalışmalar yürütmesi gerekmektedir.

Ayrıca Türkiye’de mobbing ile ilgili yapılacak hukuki düzenlemelerde Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (International Labour Organization-ILO) çalışmalarına da bakılması faydalı olabilir. 155 sayılı iş sağlığı ve güvenliği çalışma ortamına ilişkin sözleşme ve 161 sayılı iş sağlığı hizmetlerine ilişkin sözleşme, mobbingin ve cinsel tacizin iş sağlığı boyutuyla ilgili olan iki sözleşmedir. Yapılacak olan yeni düzenlemelerde bu sözleşmelerin referans alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. KÜLTÜR KAVRAMI VE KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürünü anlayabilmek açısından kültürü tanımlamak gerekmektedir. Toplumun birikimi olarak ifade edilen kültür geniş çaplı olarak açıklanmıştır.

2.1.1. Kültürün Tanımı ve Özellikleri

Latince colere veya culter kökeninden türediği varsayılan kültür sözcüğü sürmek, ekip-biçmek anlamlarını karşılamaktadır. 17. yüzyıla kadar bu anlamları karşılamakta olan “cultura” sözcüğünü ilk defa Voltaire, zihinsel açıdan insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi anlamında kullanmıştır. XIX. yüzyılda ve XX. yüzyılın ilk yarısında Fransızlar ve İngilizler kültürü uygarlık kavramının bir karşılığı olarak dillerine alarak yerleştirmişlerdir (Güvenç, 1999: 96).

Kültürün tanımlanmasında ortak bir noktada buluşulamamasının ve tanımlamada yaşanan bazı güçlüklerin temelinde, Bu konuda çalışan kişilerin farklı bilimsel alanlarda yer almaları sonucu farklı yaklaşımlara sahip olmaları yatmaktadır. Amerikalı iki antropolog, Kroeber ve Kluchon 1952’de gerçekleştirdikleri araştırmaların ve çalışmaların neticesinde yüz altmış dört adet farklı kültür tanımı belirlemişlerdir. Bu durum, kültürün çok anlamlı, yorumlanabilen ve soyut bir kelime olmasından kaynaklanmaktadır. Buradan hareketle kültür:

- Bir toplumun veya tüm topluluğun yığılan uygarlığı
- Belli bir toplumun kendisi
- Bir dizi sosyal süreçlerin birleşimi
- Bir insan ve toplum teorisi anlamlarında kullanılmaktadır (Güvenç, 1999: 95).

Pek çok araştırmacı kültürü farklı şekillerde tanımlamıştır.

Linton’a göre kültür öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir topluluğa mensup kişilerin birbirlerine aktardığı davranışların sonucudur (Erdoğan, 1994: 119-120).

Geerts kültürü “*Bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür*” olarak tanımlarken, Herskovits “*İnsanın yaptığı her şeyin toplamıdır*” şeklinde ifade etmiştir (Cüceloğlu, 1997: 344).

Kültür birey grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu, gelenek ve alışkanlık gibi zihinsel ve ruhsal özelliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal niteliklerin bütünüdür (Tosun, 1990: 141).

Turhan'a göre ise kültür toplumların soyut ve somut varlıklarından doğmaktadır. Bu varlıklar ise her çeşit bilgi, alakalar, ihtiyatlar, davranışlar görüş ve zihniyettir (Sezal, 1981: 80).

Kültür öğrenilen ve bireylerce paylaşılan değerler, inançlar davranış kalıpları ve sembollerin bütün toplamıdır (Koçel, 2001: 25).

Kültür faaliyetlerin devam ettirildiği toplumdaki değerler arasındaki ilişkiyi kapsayan, davranış biçimi rol ve standartları içermektedir (Ertürk, 2000: 78).

Kültür insanların dünyaya bakış açılarını vakaları ve kişileri algılama şeklini ifade etmektedir ve aynı topluluğa mensup kişiler tarafından paylaşılan, bir nesilden diğerine devam ettirilen tavır, hal, yorumlama, öğreti ve yaşam stillerini anlamlandırmayı sağlar (Berberoğlu, 1991: 39).

Geniş manada kültür, farklı toplulukların yaşam biçimleridir ya da diğer bir tanıma göre ise bir toplumun sahip olduğu tüm yaşam biçimidir (Bakan vd., 2004: 11).

Görüldüğü gibi her yazar kültürü farklı şekillerde tanımlamıştır.

Kültür kavramının kültürel antropolojik ve sosyolojik anlamının önem kazanması ise büyük ölçüde Taylor'un katkılarıyla gerçekleşmiştir. Taylor'a göre kültür ya da uygarlık bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, sanat, gelenek ve göreneklerle beceri ve alışkanlıkları da içine alan karmaşık bir bütündür (Güvenç, 1991: 101).

Taylor kültürü insanın toplum içinde kazandığı bütün kavramlar, bilgi, örf, adet ve yeteneklerin toplamından meydana gelen bir bütün olarak tanımlamıştır. Bu tanım kültürün yapısal unsurlarını belirlemekte ve insan ile olan ilişkisini insanın bir toplumun üyesi olmasıyla açıklanmaktadır. Ancak kültürün ne gibi rollere büründüğünü, insanlara ne için gerektiğine yer vermemiştir. Taylor'un bu tanımında dört temel değişkene değinilmekte ve kültür bu değişkenlere göre bir kalıba sokulmaktadır:

Kültür = f (Toplum, İnsan, İçerik, Öğrenme) (Erdoğan, 2005: 117-119).

Morey ve Luthans kültürün uzun bir sürecin sonucunda meydana geldiğini, esaslarının geçmişe dayanarak geleceği etkilediğini ifade etmekte, kültürel öğrenmenin ise, değerlerin bir kuşaktan diğerine transfer edilmesiyle ortaya çıktığını, eklerle zenginleştiğini, aynı zamanda insanın uyum sağlama özelliğinden hareketle kültürün de değişikliklere adapte olabileceğini belirtmektedir (Terzi, 2000: 6).

Her toplum git gide o toplumda yaşayan insanların tutum ve davranışlarını kendine bir rehber olarak tanımlayan kültürel yönelimler oluşturmuş, yaşamlarını bu kural ve tutumlar doğrultusunda devam ettirmiştir. Zamanla uygulana gelen davranışlar toplumların kültürel normlara ulaşmalarına katkıda bulunmuştur.

Genel bir yaklaşımla, insanın nasıl düşündüğü, neler hissettiği, kendisini ve çevresini nasıl değerlendirdiği, sahip olduğu kıymetleri ve tutumları, kültürün temel unsurlarıdır. Kültür, insanın sorunları çözme şekli, hayata bakış açısı, yaşamı algılama ve iletişim biçimidir. İnsanın teknik, ekonomik, hukuki, bilimsel, siyasal, ahlaki, estetik ve etik olarak geçmişten bu yana tüm değerleri ve oluşturduğu her şeyi kültürdür. Kültürün oluşması için insanların bir araya gelmeleri ve birlikte yaşamaya başlamaları gerekmektedir (Uzunçarşılı vd., 2000: 3).

Peki neden önemlidir kültür? Neden araştırılmıştır? Bu soruların cevabı yine yapılan araştırmalardan hareketle şöyle cevaplandırabilir.

Bir toplumun kültürel yapısına bakılarak o toplumun sosyal ve ekonomik yaşantısı hakkında fikir yürütülebilir. Bir çeşit toplum markası, alameti, tanımlayıcısıdır kültür. O toplumu var eden, diğerlerinden ayıran kendine has bir takım özellikler bütünü olması sebebiyle toplumsal yapının varlığı, korunması açısından son derece önemlidir.

Aynı zamanda farklı kültürlerin birbirini etkilemesi, birbirinden etkilenmesi bunun yanı sıra küreselleşmenin yaşamın her alanında görülen etkisi gibi kültür üzerindeki etkisi de yadsınamaz. Bu süreçte tüm dünyayı kapsayan evrensel bir kültür yaratılmıştır. “Kuvvetle muhtemel yerel kültürler teknolojiye değişmelerin de katkısıyla evrensel kültürün öğelerini geçmişe göre daha geniş ölçüde kapsamaktadırlar. İnsan kültürünü kendisi üretir ve zamanla da toplayarak yığar. Sonuçta ortaya kendisi üzerinde önemli etkisi olan, insan yapısı bir simgeler evreni çıkar. Bu evren bireyin eğitilmesinde de önemli bir göreve sahiptir (Sargut, 1994: 44).

2.1.2. Kültürün  zellikleri

Kültürün  zellikleri üzerine pek çok çalışma yapılmıştır. Literatürde en bilineni Kluckhohn ve Murdock tarafından geliştirilmiş olanıdır. Kültürün  zellikleri bu çalışmalar ışığında aşağıdaki başlıklar altında açıklanabilir.

2.1.2.1. Kültür  ğrenilir

İnsanlar doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Kültürün oluşması önce aile hayatında sonra ise iş hayatında ve toplumsal öğrenme ile ve sosyalleşme aşamalarının da yardımıyla gerçekleşir. Birey diğer bireylerle ilişkiler kurma ve öğrenme yoluyla kendine özgü bir kültürün parçası ve taşıyıcısı olur. Diğer bir ifadeyle kültür içgüdüsel ve kalıtsal olmayıp bireyin doğduktan sonraki yaşantısında kazandığı alışkanlıklar (davranış ve tutumları)'dır. Dolayısıyla kültür bilinçli olarak etkilenebilmekte ve değiştirilebilmektedir.

2.1.2.2. Kültür Toplumsaldır

Kültür toplumu oluşturan insanlar tarafından oluşturulur ve ortaklaşa paylaşılarak yaşanır. Bir grubun mensupları tarafından benimsenen alışkanlıklar, paylaşılan davranış, tutum ve değerler o grubun kültürünü meydana getirir.

2.1.2.3. Kültür Değişebilir

Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Yine toplumun modern bir toplum olup olmamasına bağlı olarak değişme, hızlı veya yavaş gerçekleşebilir. Küçük bir toplumda değişme yavaş olabilirken modern bir toplumda değişme hızı son derece yüksektir. Burada vurgulanmak istenen ise kültürün dinamik özelliğe sahip olmasıdır. Statik olmamasıdır.

2.1.2.4. Kültür Tarihidir ve Süreklidir

Kültür gemiŖte yaŖayan bir kuŖaktan diğ rine aktarılmak suretiyle paylaŖılır ve devamlılık kazanır. Ananeler ve adetler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer taŖıyıcı görevi g r rl r.

2.1.2.5. Kültür İhtiyaçları KarŖılayıcı ve Tatmin Sağlayıcıdır

Kültür insanların fizyolojik, psikolojik, sosyolojik gereksinimlerini doyurur. Nitekim kültürel öğelerin varlığını koruyabilmesi, benimsenmesi ve sürdürülebilmesi toplumun üyelerine bir haz sağlayabilmeleriyle doğrudan ilintilidir (Ataman Unutkan, 1995: 4).

Kültür sosyal yaŖamı farklı biçimde yorumlamaya ve farklı etkinlikler yapmaya direnir. Tutucudur. Dikkat edilirse, insanların Ŗeyleri yapma biçimi (kültürü) toplumun kendine bakıŖı, g r n Ŗ , hissediŖi, duyarlılığı, estetiği, yaratıcılığı, kendini kendine ve dıŖına anlatıŖıyla gelen sosyal kimliğidir. Bütün bunlardaki farklılıklar hem toplum içindeki hem de toplumlar arasındaki farklılıkları da oluŖturur aynı zamanda (Erdoğan ve Alemdar, 2005: 19). Diğ r bir deyiŖle her toplum kendi ihtiyaını karŖılayan kültürel öğeleri benimseyerek yaŖatır.

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet koŖullarında ayakta kalmaları ilerlemeleri için deėiŖken evre koŖullarına adapte olmaları gereklidir. Bu gerekliliğin sağlanabilmesi içinse örgütte ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde alıŖılması zorunlu olmaktadır (Özdevecioğlu, 1993: 11).

2.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü,  rg t  bir arada tutan, birleŖtirip b t nleŖtiren ve diğ rlerinden farklılaŖtıran kendine has özelliklerden oluŖur. Örgütte ortak kabul edilen amaçlar, inançlar ve değerler sisteminin bütünüdür. Örgütün alıŖanlarına, m Ŗterilerine yönelik karar ve uygulamalarını biçimlendiren temel felsefesi olarak da açıklanabilir

(Barutçugil, 2004: 207-208). Dolayısıyla güçlü uyumlu ve çalışanlarca benimsenmiş bir örgüt kültürü örgütü ayakta tutan önemli bir görev üstlenmektedir. Pek çok farklı kültüre sahip bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları örgütlerde her baskın kültürün yaşaması belli bir zaman sonra karmaşa yaratacaktır. Bu nedenle o örgütü tanımlayan bir örgüt kültürünün varlığı düzen ve örgütlerin devamlılığı açısından son derece önemlidir.

Literatürde Örgüt kültürü kavramına ilişkin bazı tanımlara yer verilmiştir. Yazarların tanımları aşağıda tablo halinde verilmiştir.

Tablo 2.1: Örgüt Kültürü Tanımları

Yazarlar	Yıllar	Tanımlar
Zamanou and Glaser,	1994	Örgütsel yaşam ve örgütsel kimlikle ilgili felsefe ve göstergelerin temelini oluşturan kolektif paylaşımlardır.
De Witte and Van Muijen,	1999	Davranışsal normların, insan doğasının ve bazı gizli varsayımların bir yansımasıdır.
Kreitner and Kinicki,	2001	İşletmenin kişiliğini şekillendiren ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer ve inançlar bütünüdür.
Watson,	2004	Ortak düşünce ve yaklaşım tarzlarının gelişimine zemin hazırlayan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve uyulan anlamlar ve değerler bütünüdür.
Daft vd.	2010	Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, yeni üyelere aktarılan ve örgüt çalışanlarının anlayış ve inanışlarına rehberlik eden normlar ve değerler setidir.
Hofstede vd.,	2010:	Bir organizasyonun üyelerini diğer organizasyonların üyelerinden farklılaştıran düşüncelerin kolektif programlamasıdır.
Yarbrough, vd.,	2011	Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bireylerin ve grupların bir uyum içerisinde çalışmalarını sağlayan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç ve varsayımlar sistemidir.

Kaynak: Kalkan, 2013: 8

Pek çok yazar örgüt kültürünü farklı şekillerde dile getirmişlerdir. Burada önemli olan örgütün çevre koşullarına uyum sağlayarak entropiden korunması amacıyla kendi kültürüne sahip çıkması, çalışanlar tarafından bu kültürün benimsenmiş olması ve yaşatması gerektirir.

Günümüzde örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında da önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü, örgütün amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, aynı zamanda belirlenen stratejilerin yöneticiler tarafından yürütülmesini kolaylaştıran ya da tam aksine zorlaştıran bir araçtır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde, üyelerin nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen yerleşmiş davranışsal değişkenler mevcut iken zayıf örgütsel kültüre sahip kuruluşlarda ise üyeler nelerin nasıl yapılacağı konusunda davranış saptamaya çalışarak fazladan zaman harcarlar. Dolayısıyla, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme esnasında güçlü kültüre sahip örgütlere karşın örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için, güçlü kültüre sahip rakiplerinin de arkasında kalırlar (Eren, 2008: 166).

2.2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

İşletmelerin sürdürebilir rekabet üstünlüğü sağlamalarında oldukça önemli bir noktada olan örgüt kültürünün özellikleri ile ilgili, tanımlamalarda da olduğu gibi farklı görüşler mevcuttur. Örneğin, Luthans örgüt kültürünün bazı temel karakteristiklerini aşağıdaki şekilde ortaya koymuştur (Aytaç, 2004: 194);

Örgüt üyeleri, birbirleriyle etkileşim halindeyken saygı ve tutum ifadesi olarak ortak bir dil, terminoloji ve davranış kalıpları gösterirler.

Örgütlerde, belirli davranış standartları oluşturulmuştur. Ne kadar iş yapılacağı ve ne ölçüde yapılacağı bu normlara, standart ölçülere dayandırılmıştır.

Örgütlerin ısrarla savunduğu ve çalışanların da paylaşmasını istediği bir takım baskın değerler mevcuttur.

Örgütler, personellere ve hizmet alanlara (müşterilere) ne şekilde davranılması gerektiğine dair birtakım ortak inanç, politika sahiptirler.

Örgütte, üyelerin takım kurmaları, ekip oluşturmaları için gerekli prosedürler vardır ve üyeler, bu ölçü ve prosedürler kapsamında faaliyette bulunurlar.

2.2.3. Örgüt Kültürünün İşlev ve Faydaları

Örgüt kültürü kavramı son yıllarda büyük önem kazanmış ve yönetim literatüründe önemle araştırılan bir konu olarak yer almıştır. Örgüt Kültürü, örgütü ilerleten veya gelişmesini sağlayan sosyal bir enerjidir. Bir işletmede olup bitenlerin çoğu ortak anlamlar, gizli varsayımlar ve yazılı olmayan kuralların kültürel nitelikleri tarafından yürütülür. Örgüt Kültürü, özellikle yazılı politikaların bulunmadığı durumlarda devreye giren, sonrasında karar almaya temel teşkil eden bir kavram olarak ifade edilmektedir (Demir, 2007: 17).

Alınan kararlar daha önce yapılan işlemler ve süreçlerle desteklenen kararlar olduklarından örgüt kültürü işletmeye hız, rekabet ve zaman kazandıracak, belirli bir düzen getirecektir.

Diğer taraftan güçlü bir örgüt kültürü iletişim sorunlarını önleyerek etkin bir iletişim aracı olabilmektedir.

Örgüt kültürü verimsiz işleyen iletişimin etkilerini iki şekilde azaltmaktadır. İlk olarak, ortak olarak paylaşılan varsayım, inanç ve değerlerin mevcut olduğu unsurları iletmeye ihtiyaç yoktur. Çünkü belirli şeyler söze ihtiyaç duymadan da anlaşılırlar. İkinci olarak, örgüt kültürü paylaşılan varsayım, inanç ve değerleri içeren mesajların alıcı tarafından algılanmasına yardımcı olan rehberi içermektedir. Burada iletilecek şey hakkındaki inanç ve değerler ile iletişimin ne derece açık olacağı da büyük önem taşımaktadır. Kültür bazı örgütlerde açık iletişime değer vermektedir ve bu örgütlerde olumsuz mesajların bile iletilmesi lazımdır. Çünkü olumsuz mesaj kötüdür fakat bu durumu gizlemek çok daha kötüdür. Bazı örgütlerde ise anlayış böyle değildir. Açık iletişime değer verilmeyebilir. Hatta özellikle sorunların arkasındaki bilgilerin gizlenmesi, sır saklama ve tümüyle saptırma mümkün olabilmektedir (Demir, 2007:19-20).

Bir diğer işlevi örgüt kültürünün çalışanların örgüte bağlanmasında yardımcı bir etken olmasıdır.

Çalışanlar bu sayede örgütün amaçlarını özümser, bu hedeflerle aralarında bir bağ kurar ve bir şekilde bu hedeflerle kendilerinin ilişkilendirirlerse, örgüt hedeflerine karşı da bir bağlılık hissederler (Demir, 2007: 21).

Kısaca örgüt kültürünün önemi; örgüt kültürünü tanımak çalışanların, örgütün geçmiş tarihini, şimdiki yaklaşımını ve gelecekte onlardan beklenen davranışları anlamalarına kolaylık sağlamaktadır. Çalışanların örgüt felsefesi ile örgüt değerleriyle aralarında bir bağlılık kurmalarını örgüt kültürü sağlamaktadır. Bu durum, örgüt üyelerinin iş amacı ve inançları hakkında ortak bir inanışa sahip olmalarını da beraberinde getirmektedir. Bir diğer önemli unsur ise örgütün ana amacına ulaşmak için örgüt kültürünün oynayacağı rolün etkisinin büyük olmasıdır (Eren, 2010: 138-139).

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU BAZI KAVRAMLAR

Örgüt kültürünün yakın ve ilgili olduğu bazı kavramlar; örgüt iklimi, örgüt Kimliği, örgüt Felsefesi ve örgüt imajıdır. Çalışmanın bu kısmında örgüt kültürü ve diğer sayılan kavramlar arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

2.3.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi örgüt kültürü kavramıyla yakından ilgili bir kavram olsa da örgüt kültürü kavramı, nispeten daha güncel bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam şeklinde tanımlayabiliriz. Bu hava veya ortam, örgüt çalışanları için çalışanların örgütün asıl olması gerektiğine dair öngörülerini ile bu öngörülerin ne kadarının gerçekleştiğine dair algılarının sonucunda oluşur. Eğer çalışanlarca örgüt kültürü benimsenmişse örgüt iklimi de iyidir; aksi halde kötü ve zayıf olacaktır (Dinçer, 1994: 275).

Bazı yazarlar bu iki kavramın aynı şeyi ifade ettiğini öne sürerken, bazı yazarlar da örgüt kültürü kavramının, örgüt iklimi kavramına göre yeni bir kavram olarak ortaya çıktığını vurgulamaktadırlar.

İki kavram arasındaki farklılıklar şöyle açıklanabilir:

Örgüt kültürü paylaşılan normları ifade ederken, örgüt iklimi ise daha çok algılardan meydana gelmektedir. Örgüt kültürünün oluşumu uzun bir zamanı içerirken, örgüt iklimi kavramı daha çok anlık durumları ifade etmek için kullanılmaktadır. Bir diğer deyişle örgüt iklimi örgüt kültürünün görünen yüzüdür.

2.3.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, hakim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmak durumunda olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Oysa kültür bilindiği gibi bilinçsiz olarak oluşabilmektedir. Örgüt kimliği, imaj yaratmaya yönelik olarak ortaya çıkar ve “biz kimiz?” sorusuna verilen yanıtı ifade eder. Örgüt kültürü ise örgütsel amaçların oluşturulmasında önemli etken olarak karşımıza çıkar. Örgüt kültürü daha çok örgütün içine yöneliktir. Örgüt kimliği ise örgüt içinde çalışanların örgütü tanımasına, örgüt dışında ise diğerlerinden farklı olarak açıklanmasında örgüte yardımcı olmaktadır.

Örgüt kimliği tanımlarda, örgütle kimliğin bütünleşmesini ifade etmektedir. Örgütün tutumunu ve kimliğini, örgütün iç ve dış çevresine duyurmasıdır, şeklinde de açıklanabilmektedir (Ataman Unutkan, 1995: 54).

Örgüt kültürü o örgütün içinde paylaşılarak oluşturulan değer inanç normların genel bütünüyken, örgüt kimliği ise dış paydaşlara kurumsal imaj konusunda örgütün kim olduğu hakkında bir fikir vermektedir.

Örgüt kimliği insanların örgüt hakkında ne düşündüğünü kapsamaktadır. Örgüt kültürünün benimsenmesi ise örgüt kimliğine doğrudan olumlu bir katkı sağlayacaktır.

2.3.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi

Örgüt felsefesi örgütün hareket alanının sınırlarını tespit ederek örgütte uyulması gereken kuralları ortaya koyar. Örgüt kültürü ile örgüt felsefesi birbiriyle son derece ilişkili kavramlardır. Bu nedenle örgüt kültürü ile uyumsuz olan ve üyelerce benimsenmeyen amaçlar ile uygulanan prosedürler uygulamada başarı sağlayamamaktadır. Bu bakımdan norm ve değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesine büyük özen gösterilmelidir. Aksi halde örgüt felsefesi kültürün bir parçası olmayacak ve kültürün oluşumuna yardımcı olmayacaktır (Ataman Unutkan, 1995: 55).

2.3.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı

İmaj, kişilerin örgüt veya bir başka kişi hakkındaki fikirleridir (Okay ve Aydemir, 2002: 242). Fikirler her zaman gerçek olanla uyumlu olamayabilir. Ancak herkesin gerçek ya da değil, olumlu ya da olumsuz algılarından oluşan mutlaka bir imajı mevcuttur.

İmajın oluşması uzun zaman gerektiren ve planlı bir çalışmayı esas almaktadır. Örgütün vizyonu, misyonu, stratejisi ve kültürü imajın oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır (Çelik, 2007: 31).

Bir örgütün dışarıya yansıttığı görüntü olan örgüt imajı ise, örgüt kimliği etkilerinin çalışanları, hedef grupları (müşteriler- ortaklar) ve kamuoyu üzerindeki ortak sonucudur (Demir, 2007: 25).

Çalışanlarca benimsenen güçlü bir örgüt kültürü güçlü bir kurumsal imajın yaratılmasında oldukça etkili olacaktır. Çalışanların moral ve motivasyonu ile verimlilikleri artacak, çalışma ortamında yaşanabilecek kargaşa ve çatışmalar azalacaktır. Bu durum örgüte hem rekabet avantajı sağlayacak hem de çalışanların uyumu, örgütün sosyal yapısına yansımaya olacaktır. Dolayısıyla örgüt imajı ve örgüt kültürü birbirini etkileyerek çalışma ortamının psikolojik yapısını da belirleyecektir.

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ

Örgüt kültüründe değerler, inançlar ve normlar şeklinde çok çeşitli temel öğeler söz konusudur.

Ancak örgüt sürekli yeni kazançlar veya edimler içinde olan sosyal bir varlık sosyal bir değerler düzgüsüdür (Akdemir, 2008: 162).

Çalışmanın bu kısmında örgüt kültürünü oluşturan öğelerin neler olduğu incelenecektir. Sosyal bir varlık olan örgütlerin yapısında meydana gelen pek çok olumsuzluk, çalışanlar arasında yaşanan sorunlar vb. örgüt yapısına ve işleyişine de yansımaya olacaktır. Kurumların güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaları bu sorunları en aza indirgeyebilecektir.

2.4.1. Değerler

Örgüt sahipleri ve çalışanlar tarafından paylaşılan ve kabul edilen temel değerler örgüt kültürünün paydasını oluşturur. Herkese ortak amaçlar çerçevesinde ulaşabilecekleri hedefleri gösterir, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin esaslarını ortaya koyar ve çalışanlara günlük kararlarında ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari durumları açıklayarak yol gösterir (Kozlu, 1986: 64).

İnsanların içinde bulundukları eylemleri nesneleri diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntüleri ifade eden değerler (Şişman, 1994: 69), daha çok olanı değil olması istenilen durumları ortaya koyar. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygı, başarı gibi kazanılması istenilen soyut davranış kalıplarıdır (Tevrüz, 1996: 91).

Çünkü belirli bir eylemin diğerine tercih edilesi olan değerler kişisel kanaatlerden oluşur, ailede kazanılan bu değerler çevresel değişkenlerle zamanla gelişim gösterirler ve genel olarak algılarımıza doğrudan etkide bulunurlar.

Değerler, üyelerin çalışmalarını ölçmeye yarayan değerlendirmelere ve buna bağlı olarak yürürlükte olan terfi sistemlerine de kaynak teşkil etmektedir. Örgüt için neler önemli ise, bu konularda başarılı olan çalışanlar ödüllendirilmekte ve terfi ettirilmektedir. Bu durum, çalışanları örgütün değerli olarak gördüğü konuları benimsemesi konusunda da motive etmektedir. Değerler, bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde de varlığını devam ettirmektedir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler bütünüdür. Değerler, örgüt kültürünün açıklanmasında diğer öğelere göre daha güvenilir bir özellik taşımaktadırlar (Sabuncuğlu ve Tüz, 1998: 45).

Ortak davranış kalıpları yaratarak örgüt içi çatışmayı en aza indiren, örgüt üyelerinin birçok problemle mücadelesini kolaylaştıran değerler, örgüt içi bütünleşmeyi de sağlamaktadır (Çelik, 2007: 63).

2.4.2. İnançlar (Varsayımlar/Sayıltılar)

İnançlar bireyin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırıldığını ifade ederler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda bireylerin inancı daha çok geleceğin

planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği ve bilinemeyeceği yönündedir. Benzer biçimde özellikle Japon kültürünü temsil eden önemli bir kültürel motif olarak görülen kolektivizm sosyal bir adalet anlayışı içinde uzun vadede herkesin kazançlı çıkacağına ilişkin bir inançla çalışma yaşamına bireysel girişim ve kazanım yerine grup davranışı ve eyleminin desteklenmesini sağlayarak kazan kazan stratejisiyle işletme yönetimleri içinde de etkisini göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 47).

İnançlar ile sayıltı varsayım ya da diğer bir ifadeyle hipotezler çoğu araştırmacılarca aynı kategoriye alınarak incelense de özlerinde birtakım farklılıkları barındırırlar. Bunları şu şekilde ifade edebiliriz; Sayıltılar sorgulanmaksızın bilinç dışı olarak kabul görürler iken, inançlar tartışılarak bilinç doğrultusunda kabul görmektedirler. Bu nedenle iki kavrama çalışmamızda ayrı olarak yer verilecektir.

Klimann'a göre sayıltı bir konuda neyin mantıklı ve doğru olduğu ile ilgili olarak ortaya çıkan ve doğru olarak kabul edilen eylemlerdir. İnsanların sahip olduğu temel sayıltılar, insanların tüm eylemlerini, çevre ilişkilerini ve kararlarını farkında olmadan önemli oranda etkiler (Bakan vd., 2004: 45). Bu kavram önyargılarla karıştırılmamalıdır. Burada esas olan sorgulanmaksızın kabul gören genellemelerdir.

Farklı inançlara ve sayıltılara sahip olan çalışanların oluşturduğu gruplardan meydana gelen örgütlerde, her inancın kabul görmesi mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla da örgütler kendilerine özgü bir takım inançları ve varsayımları kabullenerek çalışanların da bu inançlar doğrultusunda yönlendirilmelerini sağlayacaklardır. Aksi halde inançların uyuşmazlığı örgüt düzeninde sarsılmalar meydana getirecek, amaçlarda birtakım sapmalar yaşanabilecektir.

2.4.3. Artifaktlar

Artifaktlar kurumu fiziksel olarak çevreleyen nesnelerdir. Logolar, tek tip kıyafetler, üniforma, kurumun antetli kağıtları, yazı tipi, renkler, mobilyalar, kurum üyelerince paylaşılan ortak dil, ritüeller ya da törenlerdir. Diğer bir ifadeyle kurumu diğerlerinden ayırt etmeye yarayan, kurum için neyin önemli olup olmadığını gösteren kültürel semboller setidir. Bu semboller örgütün diğerlerinden farklılaşmasında kullanılmaktadır (Akdemir, 2008: 178).

2.4.4. Dil

Kültürün yorumlanmasında gerekli olan unsurların öğrenilmesine yardım eden, örgütsel davranış bilimcilerine göre “örgütsel kontrol sürecinde temel öge”, Greenfield tarafından “temel yönetim aracı ve bir güç” olarak tanımlanan dil, kültürün önemli bir taşıyıcısı ve onun iletişim aracılığıyla nesilden nesile aktarılmasına yardımcı olan bir araçtır.

Örgütte kullanılan yazılı ve sözlü dil; argo ifadeler, benzetmeler, deyimler, şakalar, selamlaşmalar, mecazlar vb. ifadelerden meydana gelmektedir (Altunay, 1999: 53).

Örgütün dili, kültürel fikirlerin algılanmasına ve paylaşmasına yardımcı bir iletkendir. Kaynağı ne olursa olsun paylaşılan norm ve değerlerin aktarılmasında ve kültür için ortak bir payda oluşturmada dil önemli bir rol oynar (Özkalp ve Kirel, 2001: 214).

2.4.5. Hikaye ve Mitler

Hikayeler örgütün temel değerlerini yaşattığı ve çalışanlar arasında ortak bir değer ve mana açıkladığı için oldukça önemlidir. Dünyanın en büyük şirketlerinden biri olan IBM’in kurucusu Thomas Watson ile ilgili şu hikaye dikkat çekicidir “22 yaşındaki bir görevliye sorumlu olduğu bölgeye sadece gri tanıtım kartı olanları almasını, diğer renkte tanıtım kartı olanları güvenlik nedeniyle içeriye almaması gerektiğini bildirilmiştir. Bir gün yardımcılar ile birlikte yakasında turuncu tanıtım kartı olduğu halde işletmeyi dolaşan T.Watson bu bölgeye gelir ve içeri girmek ister; görevli genç, karşısındakinin patronu T.Watson olduğunu bildiği halde “içeri giremezsiniz” cevabını verir, yardımcılar görevliye itirazda bulunurlar, o sırada Watson olaya müdahale eder. Yanındakilerden gri tanıtım kartı getirmelerini ister ve ancak bu kart geldikten sonra içeriye alınır. Bu hikayeden çıkarılan sonuç açıktır: “Bu işletmede kurallara uymalısınız.” Bunun gibi hikayeler birçok örgütte dolaşır. Hikayeler geçmiş ile bugün arasında bir köprü vazifesi görerek zamanı birbirine bağlar ve mevcut uygulamalara açıklama ve yasallık gerektirir (Yücel, 2007: 71-72).

Mitler ise hikayelere göre biraz daha abartılarak ve olduğundan farklı özellikler katılarak oluşturulmaktadır.

Mitler, anlamlandırılması güç olan eylemleri yorumlamaya fayda sağlayan olağanüstü özelliklere sahip olan hikayelerdir (Özkalp ve Kırel, 2001: 215).

Öykülere göre biraz daha gerçekdışı bir niteliğe sahip olan mitler de öyküler gibi örgütün temel değerlerini içerir. Bu değerleri çalışanlara iletmekte iletişim görevini yerine getirir (Akıncı, 1999: 135).

2.4.6. Törenler

Törenler toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde de önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında birleştirmek ve devamlılığını sağlamak biçiminde görevler yerine getirmekte olduğu söylenebilir (Terzi, 2000: 48).

Törenlerin amaçları örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet etmek, yeni üyelerin tanıtılmasını sağlamak, sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarmak ve sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlamak şeklinde sıralanmaktadır. Örgütsel törenlere örnek olarak karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri; çay, kahve, yemek toplantıları; balolar, kokteyller, piknikler, özel günler ve haftalar, bayramlar vb. sayılabilir (Şişman, 1993: 73).

Bunun yanı sıra kuruluş yıldönümü kutlamaları ya da başarılı işler sonucunda çeşitli kutlamaların yapılması, çalışanlarının moral ve motivasyonunu arttırmak için düzenlenen özel geceler, ödül törenleri ve seremoniler örgütlerde uygulanan diğer törenlere örnek olarak gösterilebilir.

2.4.7. Kahramanlar ve Liderler

Kahramanlar örgüt içerisinde ortak amaçlar doğrultusunda ortaya konulacak çalışma programını, kabul edilen çalışma tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumunu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik

işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile örgüt içi iletişimi kolaylaştırırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 39).

Liderliler ise insanları amaçlar çevresinde toplayabilen ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçiren nitelik ve bilgiyi kendisinde barındıran kişilerdir. Liderlerin diğerlerinden ayrılan birtakım farklı özelliklerle donanımlı oldukları yapılan araştırmalarca ortaya konmuştur. Liderlerin hitabet yetenekleri kuvvetli, insan ilişkileri güçlü, cesaretli, ileriye öngörebilen, riski göze alabilen kişiler olduklarını söyleyebiliriz. Bunun yanında çeşitli liderler örgütleri ve örgüt kültürleri hakkında izleyicilere fikir vermektedir. Örneğin otoriter bir lider astlarıyla çoğu şeyi paylaşmazken, babacan liderler aksi yönde bir tutum sergileyecektir. Bu nedenle çalışanları yönlendiren liderler örgüt kültürünün bu yönde gelişmesinde büyük bir rol üstlenmektedirler (Bakan, vd., 2004: 43).

2.4.8. Semboller

Semboller kültürel kodların işaretleri olarak önem kazanırlar.

Semboller örgütte personelin görüşünü paylaşan çalışanlarla ilgili tek tip işaret toplamıdır. Örgütsel değerleri ifade eden cansız fakat görülebilir objeler olan semboller, benzer örgütlerde benzer şekilde telaffuz edilse bile aynı anlamı karşılamamaktadır. Soyut değerlerin somut göstergesi olan sembollerin iki önemli nedeni vardır. Bu nedenlerden birincisi eğer örgütler paylaşılan iyi hikayelere, uygun şartlara ve işaretsel perspektife sahip değilse örgüt kültürden de yoksundur. İkincisi ise işaretler kabul edildiği ilk andan itibaren örgütsel bütün unsurlarla etkileşim içerisinde bulunur (Demir, 2005: 44). Dolayısıyla semboller bir kültür içerisindeki özel anlamları ifade etmektedir.

2.4.9. Ritüeller (Adetler)

Toplum içinde insanların günlük tavır ve hareket usullerini ve yaşama biçimlerini düzenleyen standartlar vardır. Bu standartlar uzun zamandan beri toplumun bireyleri tarafından kabul görmüş ve yerleşmişlerdir. İnsanlar bu standartlara ya isteyerek ya da birtakım sosyal baskılar sonucu uyarlar. Bu kurallar ve standartlara “adetler” adı verilmektedir (Dönmezer, 1994: 245).

Ritüeller örgüt üyelerinin idrak kabiliyetlerini ve tutumlarını etkileyebilmek için belirli periyotlarda yinelenmiş ve standardize edilmiş fiillerdir. Örnek olarak yeni bir yöneticiyi tanıtmak için yapılan toplantılar ve resmi iş yemekleri verilebilir. Güçlü kültüre sahip ritüeller ayrıntılarıyla açıklanarak bu ritüellerine uyulması istenir (Terzi, 2000: 49-50).

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU, SÜRDÜRÜLMESİ VE DEĞİŞİMİ

Örgüt kültürü bir işletme içinde, kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi bir takım değer ve tutumlardan ortaya çıkmaktadır. Sonucunda ise herkes tarafından kendiliğinden kabul gören normlar oluşmaktadır. İşletmeyi kuran kişi, örgüt kültürünün oluşturulmasına doğrudan oldukça büyük bir etkide bulunmaktadır. Çünkü o, öncelikle kendi değerlerine sahip olan personeli bir araya getirmek için özel bir çaba sarf etmektedir. Bir araya gelen kişiler de kurucuya yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla değerleri istemekte ve onları da kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece yeni kurulan örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de her geçen gün farklılaşmaktadır. Örgüte katılan her birey, örgütte yeni bir değer oluşmasına katkı sağlamaktadır (Bileght, 2012: 12-13).

Bir örgütün kuruluşu için girişimci şarttır. Girişimci ise genellikle örgüt sahibi kurucudur. Örgüt kültürünün oluşturulmasında da bu kurucuların büyük etkisi söz konusudur. Kurucuların örgütün ne olması gerektiğine ilişkin vizyonları vardır ve bu kurucuların vizyonları daha önceki gelenek ve ideolojilerle sınırlı değildir. Örgütü karakterize eden kurucular kendi vizyonlarını çalışanlarına empoze ederler. Güçlü bir vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive eden rehberdir. İşletmenin vizyonu bir kez oluşturulduğunda stratejik yönetim süreci bu vizyona göre şekillenecektir (Ülgen ve Mirza, 2004: 69). Bu oluşum genel olarak üç aşamada gerçekleşmektedir. İlk olarak kurucular kendileri gibi düşünen çalışanları bir araya getirirler. İkinci olarak kurucular çalışanlara kendi inanç ve değerlerini empoze ederler ve son olarak da çalışanları bu inançlar doğrultusunda hareket etmeleri için yönlendirirler.

Örgüt kültürünün oluşturulması ve benimsenmesi kadar bu kültürün sürdürülmesi de oldukça önemlidir.

Örgütün kültürü bir anda oluşmaz ancak bir kez oluştuğunda da nadiren yok olur. Bir örgütün mevcut gelenekleri, görenekleri ve işleri yapmada izlediği yol, çoğunlukla daha önce ne yaptığına ve bu çabalarla gerçekleştirmiş olduğu başarının derecesine bağlıdır. Bir işletmenin geçmişi ve tarihi, örgüt kültürünün belirlenmesinde ve oluşumunda önemli bir etkiye sahiptir. İşletmenin geçmişinde yaşadığı olaylar, işletme ile ilgili olarak anlatılan hikayeler, kahramanlar, anılar, başarılar, deneyimler yeni işe başlayanlar için örgüt kültürünün öğrenilmesi açısından önem arz etmektedir. İşletmenin tarihinde bahsedilen hikayeler, olaylar, deneyimler genellikle kurucular ya da başarılı yöneticilerle ilgilidir. Ancak zaman zaman sıra dışı büyük başarılar elde etmiş olan sıradan çalışanlar da bunlara konu olabilmektedir (Demir, 2007: 67).

Örgüt kültürü oluşumu yıllar alan ve büyük gayretlerle sağlanır, ancak zamanla değişebilir de. Bazen kurucular zayıf bir kültür oluşturabilirler ki bu durumda örgütün devamlılığı açısından güçlü kültür oluşturacak yeni bir yöneticiye ihtiyaç duyulur. Sonuçta kültürün değişimi kaçınılmazdır. Ancak bu çok da kolay olmamaktadır. Örgüt kültürü; dengeli değerler, saygılar, inançlar ve normlara dayandığı ve uzun zaman örgüt üyelerine rehber olduğu için değişimi oldukça zordur. Örgütün çevresi bunlar arasında da özellikle dış çevresi oldukça dinamikdir. Çevresel değişimler örgüt kültürünün de değişimini gerekli kılacak ölçüde ise örgüt biçimsel yapıda olduğu kadar örgüt kültüründe de değişimleri sağlamaya gayret gösterir. Ancak örgüt kültürünün değişimi çok zaman alan, maliyetli ve biçimsel olmayan yapıda ve bireyler üzerinde olumsuzluk yaratan bir süreçtir (Yücel, 2007: 101).

Örgüt kültürünü değiştirmeyi amaçlayan örgütlerin, genelde yaptıkları örgüt yapısındaki yeni bir yapılanmadır. Yani bazı kilit noktalardaki kişileri değiştirmek, ödül sisteminde değişiklik yapmak, kültür konusunda yeni hikayeler, semboller ve değerler benimsemek, örgüte yeni alınacak personeli yeniden örgütsel toplumlaşma surecinden geçirerek yeni değerler benimseyecek kişilere arka çıkmak gibi işler bu sürecin yapıtaşını oluşturmaktadır. Çalışanların yeni davranış biçimlerine hazır olmaları eğitim ihtiyacını da beraberinde getirecektir. İstenilen yönde değişim yaratmak için iletişim, grup üyeliği, karar verme, liderlik ve rekabet gibi temel örgütsel süreçteki

problemleri çözme, potansiyel çalışma alanlarını kontrol altında tutma ve çözme, insan tutumlarını tanımlama ve iyileştirme, duyarlılık eğitimleri, kariyer planlama ve grup çalışması gibi usullerden faydalanmak gereklidir (Akın, 2004: 13).

Örgütlerde üst yönetimin değişmesi, dış çevrenin değişimi zorunlu kılması, işletmelerin birleşme veya devirleri vb. gibi pek çok neden örgüt kültürlerinde de değişime doğrudan neden olmaktadır. Kimi zaman planlı olarak yapılan kimi zaman ise mevcut durumun gerekliliğinden oluşan değişim şarttır. Ancak örgüt kültürünü oluşturmak kadar değiştirmek de güçtür. Çünkü değişim kolay kabullenilen bir olgu değildir. Zamanla gerçekleştirilmesi gerekir. Ayrıca herkesin bu değişime ikna edilmesi ise güç ve zaman alan zorlu bir süreçtir.

2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN MODELLER

Örgüt kültürünün sınıflandırılması örgütlerin ne tür bir kültüre sahip olduğunun anlaşılmasına fayda sağlayacaktır. Örgütler insanların parmak izleri gibi birbirinden farklıdır. Her örgütün kendine özgü tarihi, iletişim sistemi, yöntem ve kuralları, inanç sistemi, hikayeleri, kahramanları ve mitleri vardır ki bunlar onun kültürünün özünü oluşturur. Bazı örgütlerde son derece samimi ve sıcak bir ortam varken bazılarında ise aksine katı ve izole bir ortam söz konusu olabilir.

Örgütlerin benimsediği kültürlerin benzer özellikler taşıyanlarını bir arada toplayarak belirli sınıflandırmalara gidilmesi son derece gerekli ve yararlıdır. Literatürde örgüt kültürünün sınıflandırılmasına yönelik araştırmalar incelendiğinde bunların çok sayıda olduğu göze çarpar. Ayrıca gruplandırmaya giderken her akademisyen farklı unsurları dikkate almış ve buna bağlı olarak farklı sınıflandırmalar oluşturmuşlardır. Örgüt kültürünün sınıflandırılmasına ilişkin birkaç araştırma çalışmanın bu kısmında geniş anlamda ele alınacaktır (Ataman Unutkan, 1995: 56).

2.6.1. Hofstede'nin Örgütsel Kültür Modeli

Hollandalı Geert Hofstede ulusların kültürel değerlerini farklı boyutlarda değerlendirdiği çalışmasında dünyada kırk ülkeden 116.000 IBM çalışanının iş değerleri ve inançlarını faktör analizi metodu ile inceleyerek; güç mesafeleri, belirsizlikten

kaçınma, bireysellik ve toplumsallık ile erkeksilik ve kadınsılık olmak üzere dört boyuta indirgemıştır (Yalçın, vd., 2004: 203-208).

2.6.1.1. Güç Mesafesi Özelliği

Güç mesafesi, bir toplumda zayıf ve güçlüler arasındaki ilişkini ifade etmek için kullanılan bir terimdir.

Güç mesafesinin günlük hayata yansıması, eşitlik/hiyerarşi ikileminde, görevlerin yerine getirilme biçiminde ve olaylar ile sorunlara karşı gerçekleştirilen yaklaşımlarda ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2007: 68).

Hofstede'ye göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki adaletsizlik hafifletilmiştir. Toplumun alt katmanlarındakiler ile toplumun üst katmanlarındakiler birbirini kendisi ile eşit düzeyde bireyler olarak görmektedir. Gücün kullanımı hukuki, iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlıdır. Herkes eşit haklara sahiptir. Güçlü insanlar sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemekte, sosyal sistem sorgulanabilmektedir. Sosyal sistemin değiştirilmesinin yöntemi ise var olan gücü yeniden dağıtmaktan geçmektedir. Farklı güç seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamaktadır. Güçlü ve güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışma temelinde sağlanmaktadır (Çevik, 2002: 45).

2.6.1.2. Belirsizlikten Kaçınma

Kültürün bu boyutu, bir toplumdaki insanların belirsizlikler karşısında nasıl bir tutum sergilediği ile ilgilidir. Bir toplumun belirsizlikten kaçınan yapıya sahip olması, o toplumun bireylerinin herhangi bir işi yapma konusunda riskli ortamlardan uzaklaşıp, sağlam durumları tercih etmesi ve seçimini bu yönde gerçekleştirmesidir (Sargut, 1994: 183).

Hofstede'nin araştırmalarında ülkemiz belirsizliğe toleransın düşük olduğu ülkeler arasında sayılmaktadır. Türkiye'de hakim olan yaşam boyu istihdam inancı, riskli durumlardan uzak durmak arzusu, garantili işlere artan talep, belirsizlikten kaçınmanın doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilmektedir (Sargut, 1994: 120).

2.6.1.3. Bireysellik ve Toplumsallık

Hofstede'ye (1980: 213-218) göre bireycilik belli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri açıklar. Çekirdek aileler, büyük aileler ve kabileler gibi insanların yaşama yollarını gösterir. Bazı kültürlerde bireycilik kutsanır ve mutluluğun temeli olarak benimsenirken, bazılarında ise aksi durum olarak değerlendirilir. Bireycilik insanın zihinsel yapısını, ailenin yanı sıra eğitim, din politik örgütlerin işlevlerini de etkiler. Kollektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda bireyler bir aileyi ya da bir klanı devam ettirmek ve büyütme için yaşarlar. “Ben” duygusu yerine “Biz” tercih edilir. Kimlik sosyal sistem içinde belirlenir. Grup kararlarına inanılır ve gruptan dışlanmamak için grup normları benimsenir.

Hofstede'nin araştırmalarında Türkiye güç mesafesinin yüksek, bireyselliğin ise düşük olduğu ülkeler arasında yer almaktadır (Terzi, 2000: 74).

2.6.1.4. Erkeksi ve Kadınsılık

Eril (masculen) - Dişil (feminen) özellikler; bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin erkek kültürünü önemseydiği söylenebilir. Dişi kültüre sahip olan toplumlarda ise, insanlar arası ilişkiler ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlar, geleneksel anlamda dişilikle ilişkilendirilen kavramlar olan şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi benzeri ifadeleri içermektedir. Toplumdaki geleneksel erkek değerleri ise para ve güç, saldırganlık, yükselme tutkusu, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, bağımsız ve tavır koruyucu olmak olarak kendini göstermektedir (Terzi, 2000: 74).

2.6.2. Globe Araştırması

Hofstede'den sonra yakın bir tarihte gerçekleştirilen GLOBE ise çalışmasında dokuz kültürel boyut saptamıştır. Bunlardan, güç mesafesi, toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma Hofstede'nin boyutları ile benzerlik göstermektedir. Ancak, GLOBE çalışmasında toplulukçuluğun örgütsel ortaklaşa davranışçılık ve kişisel

ortaklaşa davranış olarak ikiye ayrıldığı görülmüştür: ilki, kurumsal uygulamaların toplulukçu davranış ve paylaşımları ne kadar desteklediğini gösterirken, ikincisi bireylerin içinde bulundukları sosyal grup/örgüt veya aileye ne derece toplulukçu değerlerle yaklaştığını belirtmek için kullanılmaktadır. Bu boyutların yanında, GLOBE çalışması kültürleri birbirinden ayıran cinsiyet eşitliği, gelecek odaklılık, performans odaklılık, insancılık ve kararlılık boyutları olduğunu da göstermiştir. Kısaca, cinsiyet eşitliği topluluğun cinsiyet eşitsizliğini ne ölçüde azaltmaya çalıştığını; gelecek odaklılık, kültürün geleceğe yönelik planlamalar vb. davranışları ne kadar desteklediğini; performans odaklılık, toplum ya da örgütlerin bireylerin performans gelişimini ne derece desteklediğini ve ödüllendirdiğini; insancılık ise bireylerin/grupların birbirlerine karşı adil, kibar, ilgili ve cömert davranmalarını ne derece ödüllendirdiğini göstermektedir. Kararlılık kültürel boyutu ise, bireylerin/grupların hakkını savunma, fikir ayrılığı olduğunda bunu açıkça ortaya koyma ve ilişkilerde saldırgan olma eğilimine ne derece sahip olduklarını açıklamaktadır (Dural vd, 2013, 530).

2.6.3. Peters - Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, ünlü kitapları olan “In Search of Excellence” (Mükemmeli Arayış) isimli eserlerinde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Peters ve Waterman Amerika’da başarılı olan işletmelerden seçtikleri bir örneklem üzerinde bu işletmelerin başarılı olmadaki temel etmenleri araştırmışlardır. Bu iki araştırmacı, analizleri sırasında örgütü başarıya götüren temel kültürel değerleri sekiz maddeye indirgemişlerdir. Bu sekiz temel değer şunlardır (Özkalp ve Kirel, 2003: 109):

1. Peşin hükümle fiilden yana olmak
2. Müşterilerle yakın ilişki
3. Özgür düşünce ve girişimciliği destekleme
4. Üretimi insan faktörünü kullanarak arttırma
5. Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi
6. Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla alakadar olmak

7. Yalın biçim, az kurmay
8. Hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir organizasyon

2.6.4. Parsons ve “AGIL” Modeli

Parsons sosyal sistemin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere olan bağlılığını inceleyen ve kuram geliştiren önemli sosyologlardan birisidir. Parsons’un modeli dört kategoriye içermektedir. Bunlar:

Uyum: Bir şeye başarılı biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevresinin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir.

Amaçlar: Amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanma.

Bütünleşme: Sistem alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlama.

Meşruiyet: İçinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturma.

Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bir sistemin varlığı ortama uyum sağlamasını, amaçlarına erişebilmesini, alt kısım veya sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirir (Kılıç, 2013: 20).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA

3.1. MOBBİNG OLUŞUMUNDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ

Mobbing üzerine yapılan araştırmaların çoğu, mobbing uygulanan kişilerin bu konuda ne yapmaları gerektiği üzerine çalışmalarda bulunmuşlardır. Oysa örgüt sahiplerine ve yöneticilere örgütlerinde mobbingi nasıl önleyebileceklerine dair ipuçları ve çözüm önerileri vermek de bir o kadar önemlidir. Bu kapsam da örgüt yapısı, kültür mobbing oluşumunda oldukça önemli bir etkidir.

Örgütün başarısı bir yönüyle örgüt ile çevre arasındaki uyumun sağlanmasına bağlı iken, diğer yönüyle örgütler içindeki farklılıkların bütünleştirilmesine ve bunların örgüt amacı doğrultusunda yönlendirilmesine bağlıdır. Farklı kültür veya alt kültürlerden örgüt içine taşınan farklılıkların bütünleştirilmesi örgüt içinde çeşitli gruplar arasında uyumun sağlanması gerekmektedir. Örgüt içinde yer alan çeşitli gruplara mensup bireylerin tutum, düşünce, davranış bakımından uyumlu hale gelmesi örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için vazgeçilmez bir mahiyettedir ve çatışmaları azaltmaktadır. Bunu sağlamaya yönelik çabalar örgüt kültürünün konusunu oluşturmaktadır (Doğan, 2007: 8).

Pozitif örgüt kültürüne ve açık örgüt iklimine sahip örgütlerde, çalışanlar güçlü birlik duygusuyla hareket etmektedirler. Bu tip örgütlerde insan ilişkileri istenen düzeydedir. Yöneticinin yönetim politikası, çalışanların görevlerini başarmalarını sağlamakta ve yeterli iş tatminini oluşturmaktadır. Açık örgüt ikliminde, çalışanlar arasında samimi ilişkiler oluşmakta, sosyal destek ve örgütsel bağlanma hissi yaşanmaktadır. Kapalı örgüt iklimlerinde ise bunların tam tersi özellikler oluşacaktır. Zayıf iletişim, yöneten ve yönetilenler arasındaki çatışma, zayıf ilişkiler, yetersiz sosyal destek gibi faktörler güçsüz ve kapalı örgüt ikliminin özellikleri arasında sayılmaktadır (Özler, vd., 2008: 352).

Yapılan araştırmalar örgütsel iklim ve mobbing arasında güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Örgütler gerek liderleri ve yöneticilerinin tutumları gerekse sahip oldukları değerler ve normlar itibarıyla farklı inançlara sahip olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı ise örgüt kültürü olgusunun mobbing üzerinde ne yönde bir ilişkiye sahip olduğunu akademik birimler açısından değerlendirmektir.

3.2. ÜNİVERSİTELERDE MOBBİNG VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgütlerde, kurumsal kültürün oluşmaması ve örgütlerin otokratik lider anlayışıyla yönetilmesi, etkin iletişim kanallarının kullanılamaması ya da yanlış yönde kullanılması, takım çalışmalarına yer verilmemesi, çatışma sebeplerinin itelenerek göz ardı edilmesi, insan odaklı örgüt kültürünün yoksunluğu mobbing oluşumunu da zemin hazırlamaktadır.

Kültür insan davranışlarını şekillendiren en önemli etmenlerin başında gelmektedir. Mobbingin de bir davranış biçimi olduğu göz önüne alındığında üniversitelerde oluşturulan örgüt kültürü de mobbing davranışlarını etkileyecektir. Toplulukçu kültürün etkileri akademik birimler olan üniversitelerde de görülmektedir. Adam kayırma, nepotizm, ahabpılık-akrabalık ilişkileri nedeniyle kariyer gelişimini tamamlayamayanlar, diğer öğretim elemanları ile aynı fikirleri paylaşmayan ve bu nedenle bulundukları ortamdan dışlanan akademisyenler, mobbinge maruz kalabilmektedirler. Bunun yanı sıra doktorasını bitirip üniversite yönetiminden kadro alamayanlar, siyasi düşüncesi nedeniyle haksız yere sürülenler, haklı eleştirileri nedeniyle soruşturma geçirenler, kayrılanların yanında ezilenler, doçent unvanı almasına rağmen aylarca bekletilenlerin de mobbing davranışına maruz kaldığı düşünülmektedir (Özen, 2009: 89).

Akademik camiada, bulunulan kurumda barınmak adına ya var olan kültüre adapte olmak ya da birileri tarafından mobbing davranışına maruz bırakılarak bu kültürü benimsemek zorunda kalmak arasında tercih yaptırılan akademisyenlerin olduğu da düşünülmektedir.

Ülkemiz Hofstede'nin kültür modelinde yaptığı araştırmalar ışığında güç mesafesi yüksek kültürler arasında sayılmıştır. Bu kültür modelinde güçlülünün önem kazandığı, güce önem verilmesi ve güçsüz olanların güçlülere bağımlılığının söz konusu olması sebebiyle mobbing olgusunun güçle aynı yönde pozitif bir ilişki içerisinde olduğu düşündürücüdür. Son zamanlarda artan hiyerarşik yapılanma sadece kamu kurumlarını değil üniversiteleri de etkisi altına almıştır. Üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanları da bu gibi nedenlerle mobbing mağduru olmaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar mobbing olgusunun hizmet sektöründe özellikle de hiyerarşinin fazla olduğu sağlık ve eğitim sektöründe fazlaca olduğuna işaret etmektedir. Yukarıda

sayılan nedenlerden ötürü öğretim elemanları da mobbing mağduru olabilmektedirler. Basında yer alan davaların azımsanamayacak derecede olan kısmını da akademisyenlerin oluşturması ayrı bir önem arz etmektedir.

3.3. MOBBİNG VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Araştırmanın konusu mobbing davranışlarının örgüt kültürü ve boyutlarıyla ne derece ilişkili olduğunun saptanmasına yöneliktir.

3.3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Dumlupınar Üniversitesi'nde mobbing davranışlarının boyutlarının örgüt kültürünün toplumsallık boyutu, güç mesafesi boyutu ve belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde nasıl bir ilişki bulunduğunun belirlenmesine yöneliktir.

3.3.2. Araştırmanın Kapsam ve Örneklemi

Araştırma Dumlupınar Üniversitesi'nde profesör, doçent, yardımcı doçent, uzman, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi olan akademisyenler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmaya 123 akademik personel katılmıştır. Araştırma örnekleminde Kütahya merkezde yer alan fakülteler ve yüksek okullar dahil edilmiştir. İlçelerdeki meslek yüksek okulları dahil edilmemiştir.

3.3.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın konusuna ön yargılı yaklaşan akademisyenlerin varlığı ile verilen cevapların gerçekçi olmaması ihtimali, araştırmanın en büyük kısıtı olarak gözlemlenmiştir. Ayrıca dönem sonu olması sebebiyle ders ve sınavların yoğunluğu zaman kısıtına da neden olmuştur.

3.3.4. Araştırmanın Yöntemi

Veri toplanmasında yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Uygulanan anket hazırlanırken Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde 2009 yılında uygulanan Özlem Özen'in yüksek lisans tezinde kullanılan anket soruları esas alınmıştır. Sorular üzerinde ufak değişikliklere gidilmiştir. Yapılan değişiklikler neticesinde anket soruları güvenilirlik analizine tabi tutulmuş olup mobbing davranışlarını ölçen sorulara ait (1-46. Sorular) Cronbach Alpha Güvenilirlik katsayısı %95 olarak bulunmuştur. Örgüt Kültürünü ölçen 47-63. Sorulara ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı %78 olarak tespit edilmiştir. 5'li Likert ölçeğinden oluşan anketin soru dağılımı ise şöyle ifade edilmektedir. İlk 5 soru demografik özelliklerden oluşmaktadır. 6-13 arası kendini gösterme ve iletişim oluşumunu engellemek, 15-17 arası sosyal ilişkilere saldırılar, 18-30 arası itibara saldırılar, 31-43 arası kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar, 44-46 arası kişinin sağlığına doğrudan saldırılar boyutlarını ölçmek için sorulan sorulardır. Son 17 soru 47-63 arası örgüt kültürünü ölçmek için sorulan sorulardır. 47-56 arası toplumsallık boyutu, 57-59 güç mesafesi boyutu, 60-63 arası sorular ise belirsizlikten kaçınma boyutunu ölçmektedir. Mobbing davranışlarını ölçen 1-46. soruların faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.1: Mobbing Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri				
	1	2	3	4	5
s6				0,654	
s7				0,655	
s8				0,625	
s9				0,695	
s10				0,640	
s11		0,652			
s12		0,543			
s13		0,632			
s14		0,585			
s15		0,799			
s16	0,451	0,576			
s17		0,648			
s18		0,452			
s19				0,492	
s20	0,610			0,513	
s21	0,678				
s22	0,858				
s23	0,775				
s24		0,518			
s25	0,566				
s26	0,596				
s27	0,700				
s29	0,851				
s30	0,700				
s31					0,641
s32	0,481				
s33			0,563		
s34			0,654		
s35		0,612			
s36			0,606		
s37			0,627		
s38					0,706
s39					0,664
s40					0,709
s41					0,586
s43			0,545	0,469	
s44			0,819		
s45			0,624		
s46	0,516				

Örgüt kültürü sorularına ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir

Tablo 3.2: Örgüt Kültürü Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri				
	1	2	3	4	5
s47			0,721		
s48			0,628		
s49			0,754		
s50	0,693	0,417			
s51	0,720				
s52				0,673	
s53	0,422	0,423			
s54	0,726				
s55	0,765				
s56			0,633		
s57		0,667			
s58		0,728			
s59				0,759	
s60				0,462	
s61					0,742
s62		0,641			
s63					0,872

Yapılan faktör analizi sonucunda belirlenen faktör yüklerine göre anket analize uygun hale getirilmiştir. Ankete uygulanan faktör analizi sonucunda 42. Soru ankette çıkarılarak analizlere dahil edilmemiştir. Mobbing davranışlarından 1. Boyutu olan kendini gösterme ve iletişim oluşumunu engellemek boyutunu ölçen sorular 6, 7, 8, 9, 10 olarak belirlenmiştir. 2. boyut olan sosyal ilişkilere saldırılar boyutunu ölçen sorular 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 24, 35 olarak belirlenmiştir. 3 boyut olan itibara saldırılar boyutunu ölçen sorular 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 29, 30, 32, 46 olarak belirlenmiştir. 4.boyut olan kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar boyutunu ölçen sorular 31, 38, 39, 40,41 olarak belirlenmiştir. 5. Boyut olan kişinin sağlığına doğrudan saldırılar boyutu 28, 33, 34, 36, 37, 43, 44, 45 olarak belirlenmiştir. Örgüt kültürünü ölçen sorulara yapılan faktör analizi sonucunda örgüt kültürünün

- 1.boyutu olan toplumsallık boyutunu ölçen sorular 47, 48, 49, 56 olarak belirlenmiştir.
2. Boyut olan güç mesafesi boyutunu ölçen sorular 50, 51, 52, 53, 54, 55, 58, 59, 60 olarak belirlenmiştir.
- 3.boyut olan belirsizlikten kaçınma boyutunu ölçen sorular 61, 62, 63 olarak belirlenmiştir.

3.3.5. Veri Analizi

Verilerin analizinde Spss 16.00 paket programından faydalanılmıştır.

Demografik değişkenlerden cinsiyet ve medeni durumun mobbing davranışları üzerinde bir farklılığa neden olup olmadığının analizinde t testinden;yaş, unvan, branşın mobbing davranışları üzerinde bir farklılığa neden olup olmadığının analizinde annova analizinden faydalanılmıştır.

Örgüt kültürü ve mobbing davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesinde regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

3.4. BULGULAR

Bulgular kısmında yapılan analizler değerlendirilmiştir.

3.4.1. Araştırmanın Demografik Değişkenlerine İlişkin Frekans Dağılımı

Araştırmaya katılan akademisyenlerin demografik dağılımlarına ilişkin frekans tabloları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.3: Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Dağılımı

Faktörler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
30'dan küçük	42	34,1	34,1	34,1
30-39	52	42,3	42,3	76,4
40-49	21	17,1	17,1	93,5
50-59	8	6,5	6,5	100
Toplam	123	100	100	

Tablo 3.3’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %34,1 i 30’dan küçük % 42,3 ü 30-39 yaş arası, %17,1 i 40-49 yaş arası %6,5 50-59 yaş arası olarak dağılım göstermiştir.

Tablo 3.4: Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Faktörler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kadın	37	30,1	30,1	30,1
Erkek	86	69,9	69,9	100
Toplam	123	100,0	100	

Tablo 3.4’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 30,1 i kadın, %69,9 u erkek öğretim elemanlarından oluşmaktadır.

Tablo 3.5: Öğretim Elemanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Faktörler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evli	69	56,1	56,1	56,1
Bekar	54	43,9	43,9	100
Toplam	123	100	100	

Tablo 3.5’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %56,1’i evli, % 43,9’u bekar öğretim elemanlarından oluşmaktadır.

Tablo 3.6: Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre Dağılımı

Faktörler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Prof. /Prof. Dr.	1	0,8	0,8	0,8
Doç. Dr. / Doç.	13	10,6	10,6	11,4
Yrd. Doç. Dr.	25	20,3	20,3	31,7
Öğr. Gör./ Öğr. Gör. Dr.	20	16,3	16,3	48,0
Arş. Gör. / Arş. Gör. Dr.	62	50,4	50,4	98,4
Uzm./ Uzm. Dr./ Okutman/ Okt. Dr.	2	1,6	1,6	100
Toplam	123	100	100	

Tablo 3.6’da görüldüğü üzere % 0,8’i Prof. /Prof. Dr., % 10,6’sı Doç. Dr. / Doç., % 20,3’ü Yrd Doç Dr., % 16,3’ü Öğr. Gör. / Öğr. Gör. Dr., % 50,4’ü Arş.Gör./Arş.Gör.Dr, %1,6’sı Uzm./ Uzm.Dr./ Okutman/ Okt.Dr. Öğretim elamanlarından oluşmaktadır.

Tablo 3.7: Öğretim Elemanlarının Branşlarına Göre Dağılımı

Faktörler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Tıp	3	2,4	2,4	2,4
Müh.	16	13,0	13,0	15,4
İ.İ.B.F.	31	25,2	25,2	40,7
Fen Edeb.	19	15,4	15,4	56,1
Eğitim	15	12,2	12,2	68,3
Güzel Sanatlar	8	6,5	6,5	74,8
İlahiyat	5	4,1	4,1	78,9
M.Y.O.	26	21,1	21,1	100
Toplam	123	100	100	

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretim elemanlarının %2,4’ü Tıp, %13’ü Mühendislik, %25,2’si İ.İ.B.F, %15,4’ü Fen Edebiyat, %12,2’si Eğitim, %6,5’i Güzel Sanatlar, % 4,1’i İlahiyat fakültelerinde, %21,1’i Meslek Yüksek Okullarında görev yapmaktadır.

3.4.2. Demografik Değişkenler ve Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

Demografik değişkenlerin mobbing davranışı üzerindeki etkisi incelenirken boyutlar değil davranışların tamamı esas alınmıştır.

3.4.2.1. Cinsiyet ile Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

H₁: Mobbing davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Sig (p) değeri 0,217 0,05 olduğundan dolayı H₁ hipotezi reddedilir. Cinsiyet ve mobbing davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu hipotezin reddedilmesinde katılımcıların cinsiyet dağılımının eşit olmaması önemli bir etkidir. 37 kadın 86 erkek katılımcıdan oluşan örneklemin çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 3.8: Cinsiyet ve Mobbing Davranışları Arasındaki İlişki

	Varyans Eşitliğinde Levene Testi		Ortalamaların Eşitliğinde T Testi					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Hata Fark	95% Güvenilirlik Düzeyinde Fark
Kabul Edilen Eşit Varyans	1,542	0,217	0,656	121	0,513	0,080	0,122	
			0,691	77,470	0,491	0,080	0,116	

3.4.2.2. Medeni Durum ile Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

H₂: Medeni durum ile mobbing davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sig (p) değeri 0,387 > 0,05 olduğundan dolayı H₂ hipotezi reddedilir.

Medeni durum ve mobbing davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durumda katılımcıların medeni durumlarından ziyade kişilik yapıları ve tutumları gibi başkaca nedenlerin mobbing davranışı üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 3.9: Medeni Durum ve Mobbing Davranışları Arasındaki İlişki

	Varyans Eşitliğinde Levene Testi		Ortalamaların Eşitliğinde T Testi					
								95% Güvenilirlik Düzeyinde Fark
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Hata Fark	
Kabul Edilen Eşit Varyans	0,004	0,951	-,867	121	0,387	-,098	0,113	
			-,865	112,592	0,389	-,098	0,113	

3.4.2.3. Yaş ile Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

H₃:Yaş ile mobbing davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Sig(p) değeri 0,645 > 0,05 olduğundan dolayı H₃ hipotezi reddedilir. Yaş ve mobbing davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Mobbing davranışına maruz kalmanın yaş ile ilişkili olmaması katılımcıların yoğunluğunun genç yaşta olmasından ya da örgütsel ya da yönetsel başka sebeplerin etkilerinin fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 3.10: Yaş ve Mobbing Davranışları Arasındaki İlişki

	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	0,649	3	0,216	0,556	0,645
Gruplar İçi	46,356	119	0,390		
Toplam	47,005	122			

3.4.2.4. Unvan ile Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

H₄:Unvan ile mobbing davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Sig(p) değeri 0,571 > 0,05 olduğundan dolayı H₄ hipotezi reddedilir. Unvan ve mobbing davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Katılımcılarının çoğunluğunun araştırma görevlisi olduğu düşünüldüğünde yukarıdan aşağıya doğru mobbing davranışının üniversitede görülmediği sonucuna varılabilmektedir.

Tablo 3.11: Unvan ve Mobbing Davranışları Arasındaki İlişki

	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	1,503	5	0,301	0,773	0,571
Gruplar İçi	45,502	117	0,389		
Toplam	47,005	122			

3.4.2.5. Branş ile Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

H_5 : Branş ile mobbing davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Sig(p) değeri 0,346 > 0,05 olduğundan dolayı H_4 hipotezi reddedilir. Branş ve mobbing davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Fakülte ve branş bazında mobbing davranışları farklılık göstermemektedir. Bu hipotezin reddedilmesinin sebebinin her branştan yeterince katılım sağlanmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 3.12: Branş ve Mobbing Davranışları Arasındaki İlişki

	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	3,040	7	0,434	1,136	0,346
Gruplar İçi	43,965	115	0,382		
Toplam	47,005	122			

3.4.3. Örgüt Kültürü ve Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

Örgüt kültürü ve mobbing davranışı arasındaki ilişkinin ölçülmesinde regresyon analizi yapılmıştır.

3.4.3.1. Toplumsallık Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

H₆: Toplumsallık boyutu ile kendini gösterme ve iletişim oluşumunun engellenmesi mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 3.13: Toplumsallık Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Hata Oranı
1	0,282 ^a	0,080	0,072	0,86933

Bağımsız Değişken: Toplumsallık Boyutu

Mobbing davranışlarından kendini gösterme ve iletişim oluşumunun engellemesi ile toplumsallık boyutu ile arasındaki ilişkinin zayıf da olsa var olduğu gözlemlenmektedir. (R=0,282) bağımsız değişken olan toplumsallık boyutu kendini gösterme ve iletişim oluşumunun engellenmesi mobbing davranışını (R²=0,080) modeli %8 oranında açıklamaktadır.

Tablo 3.14: Toplumsallık Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Annova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	7,911	1	7,911	10,468	0,002 ^a
	Hata Payı	91,444	121	0,756		
	Toplam	99,355	122			

a. Bağımsız değişken :Toplumsallık Boyutu

b. Bağımlı Değişken: Mobbing Boyutu

F istatistik değerinin anlamlılık düzeyi Sig P değeri 0,002 < 0,05 olduğu için model istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.15: Toplumsallık Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit Değer	1,169	0,270		4,323	0,000
	Toplumsallık boyutu	0,304	0,094	0,282	3,235	0,002

Bağımlı Değişken: Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi

Toplumsallık boyutunun Sig değeri 0,05'ten küçük olduğu için katsayı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Beta katsayısının (0,304) pozitif olması toplumsallık arttıkça kendini gösterme ve iletişim oluşumunu engellenmesi mobbing davranışının da artacağını ifade etmektedir.

$$Y=1,169+0,304X$$

Burada Y kendini gösterme ve iletişim oluşumunu engellenmesi mobbing davranışını X ise toplumsallığı ifade etmektedir.

H₆ hipotezi kabul edilir.

3.4.3.2. Toplumsallık Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırlar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

H₇: Toplumsallık kültür boyutu ile sosyal ilişkilere saldırılar mobbing davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 3.16: Toplumsallık Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırlar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti

Model	R	R ²	Düzenlemiş R ²	Tahmini Hata Oranı
1	0,422 ^a	0,179	0,172	0,62073

Bağımsız Değişken: Toplumsallık boyutu

Mobbing davranışlarından sosyal ilişkilere saldırılar mobbing davranışı ile toplumsallık boyutu arasındaki ilişkinin var olduğu gözlemlenmektedir. ($R=0,422$) bağımsız değişken olan toplumsallık boyutu, sosyal ilişkilere saldırılar mobbing davranışını ($R^2=0,179$) =%17,9 oranında açıklamaktadır.

Tablo 3.17: Toplumsallık Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırılar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon				
	Hata payı				
	Toplam				

a.Bağımsız Değişken: Toplumsallık boyutu

b.Bağımlı Değişken: Sosyal ilişkilere saldırılar Boyutu

F İstatistik değerinin anlamlılık düzeyi Sig P değeri $0,002 < 0,05$ olduğu için model istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.18: Toplumsallık Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırılar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit Değer	0,672	0,193	3,479	0,001
	Toplumsallık boyutu	0,344	0,067	5,128	0,000

a. Bağımlı değişken: Sosyal İlişkilere Saldırılar

Toplumsallık boyutunun Sig değeri 0,05'ten küçük olduğu için katsayı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Beta katsayısının (0,344) pozitif olması toplumsallık arttıkça sosyal ilişkilere saldırılar mobbing davranışının da artacağını ifade etmektedir.

$$Y=0,672+0,344X$$

Burada Y sosyal ilişkilere saldırılar mobbing davranışını X ise toplumsallığı ifade etmektedir.

H₇ hipotezi kabul edilir.

3.4.3.3. Toplumsallık Kültür Boyutu İle İtibara Saldırlar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

H₈: Toplumsallık kültür boyutu ile itibara saldırılar mobbing davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 3.19: Toplumsallık Kültür Boyutu İtibara Saldırlar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Hata Oranı
1	0,334 ^a	0,111	0,104	0,62802

Bağımsız Değişken :Toplumsallık boyutu

Mobbing davranışlarından İtibara saldırılar ile toplumsallık boyutu ile arasındaki ilişkinin var olduğu gözlemlenmektedir. (R=0,334) bağımsız değişken olan toplumsallık boyutu, İtibara saldırılar mobbing davranışını (R²=0,111) =%11 oranında açıklamaktadır.

Tablo 3.20: Toplumsallık Kültür Boyutu İtibara Saldırlar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Annova Tablosu

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1 Regresyon	5,983	1	5,983	15,170	0,000 ^a
Hata Payı	47,723	121	0,394		
Toplam	53,706	122			

a. Bağımsız Değişken: Toplumsallık boyutu

b. Bağımlı Değişken: İtibara Saldırlar

F istatistik değerinin anlamlılık düzeyi Sig P değeri 0,000 < 0,05 olduğu için model istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.21: Toplumsallık Kültür Boyutu İtibara Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
1 Sabit Değer	0,833	0,195		4,266	0,000
Toplumsallık boyutu	0,265	0,068	0,334	3,895	0,000

a.Bağımlı Değişken: İtibara Saldırıları

Toplumsallık boyutunun Sig değeri 0,05'ten küçük olduğu için katsayı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Beta katsayısının (0,265) pozitif olması toplumsallık arttıkça itibara saldırılar mobbing davranışının da artacağını ifade etmektedir.

$$Y=0,833+0,265X$$

Burada Y itibara saldırılar mobbing davranışını X ise toplumsallığı ifade etmektedir. H_8 hipotezi kabul edilir.

3.4.3.4. Toplumsallık Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

H₉: Toplumsallık kültür boyutu ile kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar mobbing davranışı arasındaki pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 3.22: Toplumsallık Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Hata Oranı
1	0,511 ^a	0,262	0,256	0,77365

a.Bağımsız Değişken: Toplumsallık

Mobbing davranışlarından itibaren kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ile toplumsallık boyutu ile arasındaki ilişkinin var olduğu gözlemlenmektedir. (R=0,511) bağımsız değişken olan toplumsallık boyutu, itibaren saldırılar mobbing davranışını (R²=0,262)=%26,2 oranında açıklamaktadır.

Tablo 3.23: Toplumsallık Kültür Boyutu Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Annova Tablosu

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.	
1	Regresyon	25,659	1	25,659	42,870	0,000 ^a
	Hata Payı	72,422	121	0,599		
	Toplam	98,081	122			

a.Bağımsız Değişken: Toplumsallık Boyutu

b.Bağımlı Değişken: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları

F İstatistik değerinin anlamlılık düzeyi Sig P değeri 0,000 < 0,05 olduğu için model istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.24: Toplumsallık Kültür Boyutu İle Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit Değer	0,407	0,241		1,692	0,093
Toplumsallık Boyutu	0,548	0,084	0,511	6,548	0,000

a. Bağımlı Değişken: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar

Toplumsallık boyutunun Sig değeri 0,05'ten küçük olduğu için katsayı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Beta katsayısının (0,548) pozitif olması toplumsallık arttıkça kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar mobbing davranışının da artacağını ifade etmektedir.

$$Y=0,407+0,548X$$

Burada Ykişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar mobbing davranışını X ise toplumsallığı ifade etmektedir.

H₉ hipotezi kabul edilir.

3.4.3.5. Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

H₁₀: Güç mesafesi kültür boyutu ile kendini gösterme ve iletişim oluşumunun engellenmesi mobbing davranışı arasındaki pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 3.25: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Hata Oranı
1	0,278 ^a	0,078	0,070	0,87031

a.Bağımsız Değişken: Güç Mesafesi

Mobbing davranışlarından kendini gösterme ve iletişim oluşumunun engellenmesi ile güç mesafesi boyutu ile arasındaki ilişkinin zayıf da olsa var olduğu gözlemlenmektedir. (R=0,278) Bağımsız değişken olan güç mesafesi boyutu, İtibara saldırılar mobbing davranışını (R²=0,078) =%7,8 oranında açıklamaktadır.

Tablo 3.26: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Annova Tablosu

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1 Regresyon	7,704	1	7,704	10,171	0,002 ^a
Hata Payı	91,651	121	0,757		
Toplam	99,355	122			

a. Bağımsız Değişken: Güç Mesafesi

b. Bağımlı Değişken: Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi

F İstatistik değerinin anlamlılık düzeyi Sig P değeri 0,002 < 0,05 olduğu için model istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.27: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit Değer	2,976	0,314		9,476	0,000
	Güç Mesafesi Boyutu	0,322	0,101	0,278	3,189	0,002

a. Bağımlı Değişken: Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi

Güç mesafesi boyutunun Sig değeri 0,05'ten küçük olduğu için katsayı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Beta katsayısının (0,322) Pozitif olması Güç mesafesinin arttıkça kendini gösterme ve iletişim oluşumunun engellenmesi mobbing davranışının da artacağını ifade etmektedir.

$$Y=2,976+0,322X$$

Burada Y kendini gösterme ve iletişim oluşumunun engellenmesi mobbing davranışını X ise güç mesafesini ifade etmektedir.

H₁₀ hipotezi kabul edilir.

3.4.3.6. Güç Mesafesi Kültür Boyutu İle Sosyal İlişkilere Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

H₁₁: Güç mesafesi kültür boyutu ile sosyal ilişkilere saldırılar mobbing davranışı arasındaki pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 3.28: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Hata Oranı
1	0,314 ^a	0,099	0,091	0,65022

a. Bağımsız Değişken: Güç Mesafesi

Mobbing davranışlarından sosyal ilişkilere saldırılar ile güç mesafesi boyutu ile arasındaki ilişkinin var olduğu gözlemlenmektedir. ($R=0,314$) Bağımsız değişken olan güç mesafesi boyutu, İtibara saldırılar mobbing davranışını ($R^2=0,099$) =%9,9 oranında açıklamaktadır.

Tablo 3.29: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Annova Tablosu

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon				
	Hata Payı				
	5,596	1	5,596	13,236	0,000 ^a
	51,157	121	0,423		
	Toplam	122			
	56,753				

a. Bağımsız Değişken: Güç Mesafesi

b. Bağımlı Değişken: Sosyal İlişkilere Saldırıları

F istatistik değerinin anlamlılık düzeyi Sig P değeri 0,002 < 0,05 olduğu için model istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.30: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit Değer				
	2,446	0,235		10,424	0,000
	Güç Mesafesi Boyutu				
	0,274	0,075	0,314	3,638	0,000

a. Bağımlı Değişken: Sosyal İlişkilere Saldırıları

Güç mesafesi boyutunun Sig değeri 0,05'ten küçük olduğu için katsayı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Beta katsayısının (0,274) Pozitif olması Güç mesafesinin arttıkça sosyal ilişkilere saldırılar mobbing davranışının da artacağını ifade etmektedir.

$$Y=2,446+0,274X$$

Burada Y sosyal ilişkilere saldırılar mobbing davranışını X ise güç mesafesini ifade etmektedir.

H₁₁ hipotezi kabul edilir.

3.4.3.7. Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

H₁₂: Güç mesafesi kültür boyutu ile itibara saldırılar mobbing davranışı arasındaki pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 3.31: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Hata Oranı
1	0,263 ^a	0,069	0,062	0,64271

a. Bağımsız Değişken: Güç Mesafesi

Mobbing davranışlarından itibara saldırılar ile güç mesafesi boyutu ile arasındaki ilişkinin var olduğu gözlemlenmektedir. (R=0,263) Bağımsız değişken olan güç mesafesi boyutu, İtibara saldırılar mobbing davranışını (R²=0,069) =%6,9 oranında açıklamaktadır.

Tablo 3.32: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Annova Tablosu

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1					
Regresyon	3,724	1	3,724	9,015	0,003 ^a
Hata Payı	49,982	121	0,413		
Toplam	53,706	122			

a. Bağımsız Değişken: Güç Mesafesi

b. Bağımlı Değişken: İtibara Saldırıları

F İstatistik değerinin anlamlılık düzeyi Sig P değeri 0,003 < 0,05 olduğu için model istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.33: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit Değer	2,236	0,232		9,640	0,000
	Güç Mesafesi Boyutu	0,224	0,075	0,263	3,002	0,003

a. Bağımlı değişken: İtibara Saldırıları

Güç mesafesi boyutunun Sig değeri 0,05'ten küçük olduğu için katsayı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Beta katsayısının (0,224) Pozitif olması Güç mesafesinin arttıkça sosyal ilişkilere saldırılar mobbing davranışının da artacağını ifade etmektedir.

$$Y=2,236+0,224X$$

Burada Y itibara saldırılar mobbing davranışını X ise güç mesafesini ifade etmektedir.

H₁₂ hipotezi kabul edilir.

3.4.3.8. Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

H₁₃: Güç mesafesi kültür boyutu ile kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar mobbing davranışı arasındaki pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 3.34: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Hata Oranı
1	0,236 ^a	0,056	0,048	0,87482

a. Bağımsız Değişken: Güç Mesafesi

Mobbing davranışlarından kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ile güç mesafesi boyutu ile arasındaki ilişkinin var olduğu gözlemlenmektedir. (R=0,236) Bağımsız değişken olan güç mesafesi boyutu, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar mobbing davranışını (R²=0,056) =%5,6 oranında açıklamaktadır.

Tablo 3.35: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Annova Tablosu

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon				
	Hata Payı				
	5,478	1	5,478	7,157	0,008 ^a
	92,603	121	0,765		
	Toplam	122			
	98,081				

a. Bağımsız Değişken: Güç Mesafesi

b. Bağımlı Değişken: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları

F İstatistik değerinin anlamlılık düzeyi Sig P değeri 0,008 < 0,05 olduğu için model istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.36: Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit Değer	2,733	0,316		8,658	0,000
	Güç Mesafesi Boyutu	0,271	0,101	0,236	2,675	0,008

a. Bağımlı Değişken: Kişinin Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durumuna Saldırılar

Güç mesafesi boyutunun Sig değeri 0,05'ten küçük olduğu için katsayı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Beta katsayısının (0,271) Pozitif olması Güç mesafesinin arttıkça kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar mobbing davranışının da artacağını ifade etmektedir.

$$Y=2,733+0,271X$$

Burada Y kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar mobbing davranışını X ise güç mesafesini ifade etmektedir.

H₁₃ hipotezi kabul edilir.

3.4.3.9. Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunu Etkilemek Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

H₁₄: Belirsizlikten kaçınma kültür boyutu ile kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkilemek mobbing davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 3.37: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu İle Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Hata Oranı
1	0,318 ^a	0,101	0,094	0,85909

a. Bağımsız Değişken: Belirsizlikten Kaçınma

Mobbing davranışlarından kendini gösterme ve iletişim oluşumunun engellenmesi boyutu ile Belirsizlikten kaçınma boyutu arasındaki ilişkinin var olduğu gözlemlenmektedir. ($R=0,318$) Bağımsız değişken olan belirsizlikten kaçınma boyutu, kendini gösterme ve iletişim oluşumunun engellenmesi mobbing davranışını ($R^2=0,101$) =%10,1 oranında açıklamaktadır.

Tablo 3.38: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Annova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	10,052	1	10,052	13,620	0,000 ^a
	Hata Payı	89,303	121	0,738		
	Toplam	99,355	122			

a. Bağımsız Değişken: Belirsizlikten Kaçınma

b. Bağımlı Değişken: Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

F İstatistik değerinin anlamlılık düzeyi Sig P değeri $0,000 < 0,05$ olduğu için model istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.39: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunun Engellenmesi Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit Değer	3,178	0,327		9,726	0,000
	Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	-0,341	0,092	-0,318	-3,690	0,000

a. Bağımlı Değişken: Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

Belirsizlikten kaçınma boyutunun Sig değeri 0,05'ten küçük olduğu için katsayı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Beta katsayısının (-0,318) Negatif olması Belirsizlikten kaçınmanın arttıkça kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkilemek mobbing davranışının da azalacağını ifade etmektedir.

$$Y=3,178-0,341X$$

Burada Y kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkilemek mobbing davranışını X ise belirsizlikten kaçınmayı ifade etmektedir.

H₁₄ hipotezi kabul edilir.

3.4.3.10. Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

H₁₅: Belirsizlikten kaçınma kültür boyutu ile sosyal ilişkilere saldırılar mobbing davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 3.40: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahminin Hata Oranı
1	0,302 ^a	0,091	0,084	0,65291

a. Bağımlı değişken: Sosyal İlişkilere Saldırıları

Mobbing davranışlarından sosyal ilişkilere saldırılar boyutu ile Belirsizlikten kaçınma boyutu arasındaki ilişkinin var olduğu gözlemlenmektedir. ($R=0,302$) Bağımsız değişken olan belirsizlikten kaçınma boyutu, sosyal ilişkilere saldırılar mobbing davranışını ($R^2=0,091$) %9,1 oranında açıklamaktadır.

Tablo 3.41: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Annova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	5,172	1	5,172	12,131	0,001 ^a
	Hata Payı	51,582	121	0,426		
	Toplam	56,753	122			

a. Bağımsız Değişken: Belirsizlikten Kaçınma

b. Bağımlı Değişken: Sosyal İlişkilere Saldırıları

F İstatistik değerinin anlamlılık düzeyi Sig P değeri $0,000 \leq 0,05$ olduğu için model istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.42: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayıları Tablosu

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit Değer	2,460	0,248		9,905	0,000
	Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	-0,245	0,070	-0,302	-3,483	0,001

a. Bağımlı Değişken: Sosyal İlişkilere Saldırıları

Belirsizlikten kaçınma boyutunun Sig değeri 0,05'ten küçük olduğu için katsayı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Beta katsayısının (-0,245) Negatif olması Belirsizlikten kaçınmanın arttıkça sosyal ilişkilere saldırılar mobbing davranışının da azalacağını ifade etmektedir.

$$Y=2,460-0,245X$$

Burada Y sosyal ilişkilere saldırılar mobbing davranışını X ise belirsizlikten kaçınmayı ifade etmektedir.

H₁₅ hipotezi kabul edilir.

3.4.3.11. Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

H₁₆: Belirsizlikten kaçınma kültür boyutu ile itibara saldırılar mobbing davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 3.43: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti

Model	R	R 2	Düzenlenmiş R2	Tahmini Hata Oranı
1	0,344 ^a	0,119	0,111	0,62545

a. Bağımsız Değişken: Belirsizlikten Kaçınma

Mobbing davranışlarından itibara saldırılar boyutu ile Belirsizlikten kaçınma boyutu arasındaki ilişkinin var olduğu gözlemlenmektedir. ($R=0,344$) Bağımsız değişken olan belirsizlikten kaçınma boyutu, itibara saldırılar mobbing davranışını ($R^2=0,119$) =%11,9oranında açıklamaktadır.

Tablo 3.44: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Annova Tablosu

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1 Regresyon	6,373	1	6,373	16,292	0,000 ^a
Hata Payı	47,333	121	0,391		
Toplam	53,706	122			

a. Bağımsız Değişken: Belirsizlikten Kaçınma

b. Bağımlı Değişken: İtibara Saldırıları

F İstatistik değerinin anlamlılık düzeyi Sig P değeri 0,000 < 0,05 olduğu için model istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.45: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu İle İtibara Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
1 Sabit Değer	2,495	0,238		10,485	0,000
Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	-0,271	0,067	-0,344	-4,036	0,000

a. Bağımlı Değişken: İtibara Saldırıları

Belirsizlikten kaçınma boyutunun Sig değeri 0,05'ten küçük olduğu için katsayı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Beta katsayısının (-0,271) Negatif olması

Belirsizlikten kaçınmanın arttıkça itibara saldırılar mobbing davranışının da azalacağını ifade etmektedir.

$$Y=2,495-0,271X$$

Burada Y itibara saldırılar mobbing davranışını X ise belirsizlikten kaçınmayı ifade etmektedir.

H₁₆ hipotezi kabul edilir.

3.4.3.12. Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

H₁₇: Belirsizlikten kaçınma kültür boyutu ile kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar mobbing davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 3.46: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti

Model	R	R2	Düzenlenmiş R2	Tahmini Hata Oranı
1	0,234 ^a	0,055	0,047	0,87522

a. Bağımsız Değişken: Belirsizlikten Kaçınma

Mobbing davranışlarından kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar boyutu ile Belirsizlikten kaçınma boyutu arasındaki ilişkinin var olduğu gözlemlenmektedir. (R=0,234) Bağımsız değişken olan belirsizlikten kaçınma boyutu, sosyal ilişkilere saldırılar mobbing davranışını (R2=0,055) =%5,5 oranında açıklamaktadır.

Tablo 3.47: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu İle Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Annova Tablosu

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1 Regresyon	5,393	1	5,393	7,041	0,009 ^a
Hata Payı	92,687	121	0,766		
Toplam	98,081	122			

a. Bağımsız Değişken Belirsizlikten Kaçınma

F İstatistik değerinin anlamlılık düzeyi Sig P değeri 0,009 < 0,05 olduğu için model istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.48: Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
1 Sabit Değer	2,774	0,333		8,331	0,000
Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	-0,250	0,094	-0,234	-2,653	0,009

a. Bağımlı Değişken: Kişinin Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durumuna Saldırıları

Belirsizlikten kaçınma boyutunun Sig değeri 0,05'ten küçük olduğu için katsayı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Beta katsayısının (-0,250) Negatif olması Belirsizlikten kaçınmanın arttıkça kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar mobbing davranışının da azalacağını ifade etmektedir.

$$Y = 2,774 - 0,250X$$

Burada Y kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar mobbing davranışını X ise belirsizlikten kaçınmayı ifade etmektedir.

H₁₇ hipotezi kabul edilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Mobbingin oluşmasında pek çok etken bulunmaktadır. Örgütlerde mobbingin oluşmasının en önemli ve yadsınamayacak nedenlerinden birisi de örgüt kültürüdür. Her örgütün kendine özgü bir kültür modeli ve örgüt iklimi bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütlerde meydana gelen davranışlar da bu örgüt kültürünü kendisine baz alarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların kuruma bağlılıkları, kurum hakkındaki fikirleri, birbirleriyle olan ilişki ve iletişimlerinde de kültür ve örgüt kültürü önem taşımaktadır. Otoritenin baskın, gücün egemen olduğu toplum ve kültürlerde mobbing davranışları da kuşkusuz artmaktadır.

Akademik camiada da bu konuda gerek yapılan araştırmalar gerekse öğretim elemanlarının yaşadığı problemler ve üniversitelerde yaşanmakta olan mobbing davranışlarının gittikçe artması, üniversitelerde kültür ve örgüt kültürünün mobbing üzerindeki güçlü etkisini de ortaya koymaktadır. Bu nedenle çalışmaya yön veren, üniversitelerde görülen mobbing davranışlarının örgüt kültürüyle ne derece ilişkili bulunduğu saptanması amacıdır. Araştırmada kullanılan kültür modeli olarak Hofstede'nin kültür modeli baz alınmıştır. Bu modelde kültür boyutları olarak yer alan toplumsallık, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın mobbing davranışları üzerindeki etkisi incelenmek istenmiştir.

Demografik değişkenlerden öğretim elemanlarına ait yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan ve branşlarının mobbing davranışlarına uğramalarında bir farklılık bulunup bulunmadığı araştırılmış H_1 , H_2 , H_3 , H_4 , H_5 hipotezleri reddedilmiştir. Buna göre Dumlupınar Üniversitesi'nde görev yapan öğretim üyeleri arasında demografik değişkenlerin mobbing davranışlarına uğramalarında bir farklılık bulunmamaktadır.

Örgüt kültürü ve mobbing davranışlarının alt boyutlarına ilişkin analizlerde; toplumsallık boyutundaki örgüt kültürü ile kendini gösterme ve iletişim oluşumunun engellenmesi, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışları arasında pozitif ilişki gözlemlenmiştir. Bu durumda H_6 , H_7 , H_8 , H_9 hipotezleri kabul edilmiştir. Üniversite çıkarlarının ve örgütsel amaç ve hedeflerinin bireysel hedeflerden üstün tutularak grup çıkarlarına önem verilmesi üst kademe yöneticilerden astlara doğru uygulanan yukarıdan aşağıya doğru olası mobbing davranışlarını da arttırabilmektedir. Bu

durumda grup çıkarlarının her şeyden öncelikli olduğunu benimseyen bir örgüt kültürü gruba aykırı gelen birey amaçlarıyla çatıştığında mobbing davranışı uygulaması muhtemel görünmektedir. Türk toplumunun toplumsallık boyutunun yüksek olmasının kökeninde hemşerilik ve adam kayırmacılığının grup bilincinin artmasının bulunduğu da ifade edilmektedir.

Mağdur ve uygulayıcı arasındaki gücün mesafesinin artmasıyla söz konusu gücü kullanan uygulayıcı daha fazla mobbing uygulamaya meyilli bulunmaktadır. Mobbing aynı zamanda daha çok gücün kötüye kullanıldığı örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesi boyutunda örgüt kültürü ile kendini gösterme ve iletişim oluşumunun engellenmesi, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışları arasında pozitif yönlü ilişki gözlemlenmiştir. Buradan hareketle oluşturulan H_{10} , H_{11} , H_{12} , H_{13} hipotezleri kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü ve mobbing davranışlarının alt boyutlarına ilişkin analizlerde; Belirsizlikten kaçınma boyutundaki örgüt kültürü ile kendini gösterme ve iletişim oluşumunun engellenmesi, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışları arasında negatif ilişki gözlemlenmiştir. Bu durumda H_{14} , H_{15} , H_{16} , H_{17} hipotezleri kabul edilmiştir. Belirsizliğe toelaransın düşük olduğu bir başka deyişle belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu riski göze alamayan kültürlerde örgütler kurallara sıkı sıkıya bağlıdırlar. Her şeyin belirlilik ortamında ve güven içerisinde var olması gerektiği görüşü hakimdir. Yapılan işler düzenli ve belirlenmiştir. Dolayısıyla belirsizlik ve riskten kaçınma arttıkça iş güvencesi, biçimsel ve yazılı kural ve prosedürler arttırılmaya çalışılacaktır. Bu durumda kuralların açık ve anlaşılır olduğu belirlilik ortamında mobbing davranışları da azalma eğilimi gösterecektir.

Genel olarak kurulan araştırma modellerinin örgüt kültürünün mobbing davranışlarını açıklamada yüzdelerinin düşük olması, mobbingin tek başına tek bir faktörle ortaya çıkmadığını; liderlik, stres, çalışma koşulları, insan kaynakları yönetimi, işin mahiyetinden kaynaklı problemler, izin, ücret ve tatiller, hatta kişilik vb. gibi pek çok faktörün araştırmaya dahil edilmemesinden ya da katılımcıların sorulara yeterince ilgili ve dürüst cevap vermemesinden kaynaklanmış olması gösterilebilir.

Bu çalışmada Üniversitelerde mobbing ve örgüt kültürü boyutlarından toplumsallık ve güç mesafesi boyutunun arttıkça mobbing davranışlarının da artacağı, belirsizlikten kaçınmanın arttıkça mobbing davranışlarının azalacağı sonuçlarına varılmış, Araştırmanın söz konusu konuda araştırma yapmak isteyenlere yöntem göstermesi, mağdurlara ve yöneticilere rehber olması bakımından olumlu katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

Araştırmacılara Öneriler

Araştırma esnasında sorulara yeterince dikkatle cevap verilmemesi, konunun özünden kaynaklanan önyargılar, bazı soruların farklı algılanarak farklı cevaplandırmaya eğilim yaratması sonuçları etkileyebilmektedir. Bunun engellemesi adına araştırma gizliliğine önem verilerek farklı bir veri toplamı yöntemi belirlenebilir.

Örgüt kültürü modeli olarak baz alınan Hofstede'nin kültür modelindeki boyutlardan farklılaşarak, üniversiteler için farklı bir örgüt kültürü modeli ortaya konulabilir. Akademik hayata ilişkin farklı mobbing davranışları ölçeği geliştirilebilir. Üniversitelerde yaşanan mobbing türlerinin daha çok yukarıdan aşağıya doğru mobbing olduğundan hareketle yapılacak araştırmalara Liderlik, Yöneticinin yönetim becerisi dahil edilebilir; Örgütsel iletişim, zaman baskısı ve akademik süreçlerde yaşanan farklı mobbing davranışları karşılaştırmalı analize tabi tutulabilir.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Bu anket formundan elde edilecek olan veriler örgüt kültürünün mobbing davranışı üzerindeki etkilerinin araştırıldığı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacak olup bu amaç dışında 3. kişilerce kesinlikle paylaşılmayacaktır. Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Yrd.Doç. Dr. Harun BÜBER

Aslı ŞAHİN

İktisadi ve İdari Bilimler

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Yaşınız :

2. Cinsiyetiniz :

3. Medeni durumunuz

1. () 30'dan küçük

() Kadın () Erkek

Evli () Bekar ()

2. () 30-39

3. () 40-49

5. Fakülteniz

4. () 50-59

1.() Tıp Fak.

5. () 60 ve üstü

2. () Mühendislik Fak.

4. Unvanınız:

3.() İİBF

1. () Prof. Dr./Prof

4. () Fen- Edebiyat Fak.

2. () Doç Dr./Doç

5.() Eğitim Fak.

3. () Yrd. Doç .Dr.

6.() Güzel Sanatlar Fak.

4. () Öğr. Gör. /Öğr. Dr.

7. () Diş Hekimliği Fak.

5. () Arş Gör./Arş. Gr. Dr.

8.() M.Y.O

6. () Uzm./Uzm Dr./Okutman /Okt.Dr

9.() Yabancı Diller

Yüksek Okulu

Aşağıdaki önermelere çalıştığınız akademik birimi/ortamı dikkate alarak katılma derecenizi belirtiniz.

1.Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
6.Bilgi ve yeteneklerimi göstermem kısıtlanmaktadır					
7.Ben konuşurken sebepsiz yere sözüm kesilmektedir.					
8.Bana olumsuz/ yüksek ses tonu ve aşağılayıcı sözle hitap edildiği olur					
9.Yaptığım işlerle gereksiz eleştirildiğimi düşünüyorum.					
10. Özel yaşamım eleştiri konusu olmaktadır.					
11.Telefonla rahatsız edilmekteyim.					
12. Sözlü tehditler almaktayım.					
13. Yazılı tehditler almaktayım.					
14 Rahatsız edici jest ve bakışlara maruz kalmaktayım.					
15 Çalışma ortamındaki kişiler benimle konuşmazlar.					
16.İş arkadaşlarımla benimle konuşması engellenmektedir.					
17.Bana sanki o ortamda yokmuşum gibi davranılır/dikkate alınmam.					
18.Arkamdan olumsuz konuşulmaktadır.					
19.Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılmaktadır.					
20.Gölünç durumlara düşürülmekteyim.					
21.Psikolojik açıdan normal değilmişim gibi davranılmaktadır.					
22.Bir özrümlü veya eksikliğimle alay edilmektedir.					
23.Taklit edilerek gülünç duruma düşürülmekteyim.					
24.Dini ve siyasi görüşüm nedeniyle aşağılanmakta/ eleştirilmekteyim.					
25.Özel yaşamımla alay edilmektedir.					
26.Etnik kökenimle alay edilmektedir.					
27. Rencide edici bir iş yapmaya zorlanmaktayım.					
28. Akademik çaba ve çalışmalarım aşağılanmaktadır.					
29. Aşağılayıcı isimlerle anılmaktayım.					
30. Düşünce ve tercihlerim aşağılanmaktadır.					
31. İnisiyatif kullanacağım bir iş/sorumluluk verilmemektedir.					
32.Üstlendiğim işi/sorumluluğu başaramayacağım düşünülmektedir.					
33.Akademik süreçle ilgili ilgisiz işler yaptırılmaktadır/yaptırılmak istenir.					
34.Bana mali yük getirecek işler yaptırılmaktadır.					
35. Kişisel eşyalarım zarar verilmektedir.					
36.Yasal akademik haklarımı (araştırma izni, yıllık izin vs kullanmam engellenmektedir.					
37.Kanun ve yönetmelikler tam uygulanarak (mesai süresine uyma, şehir dışına izinsiz çıkmama vs)hareket alanım daraltılmaktadır.					
38.Akademik yükselmem engellendi/engellenmektedir.					
39.Kadro tahsisinde haksızlığa uğradım/uğramaktayım.					
40.Ders dağılımında haksızlığa uğramaktayım.					
41.Ders programında haksızlığa uğramaktayım.					
42.Mesleğimin gerektirdiği araç/gereç (bilgisayar yazıcı vs) temininde haksızlığa uğramaktayım.					
43. İş dağılımında (sınav gözetmenliği vs) haksızlığa uğramaktayım.					
44.Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanmaktayım.					
45. Aşağılayıcı/ korkutucu davranışlara (kapı çarpma/ bağırma vs) muhatap oluştayım.					
46.Sözle veya bakışla cinsel tacize uğramaktayım.					

47.Çalıştığım kurumda kişiler bireysel amaçlar ile çatışsa bile, gruba bağlılığı desteklerler.					
48.Çalıştığım kurumda bireysel çıkarlar, grup çıkarlarının önünde gelir.					
49.Çalıştığım kurumda grup üyeleri arasında gizlilik vardır ve herkes gruba kolay alınmaz.					
50.Çalıştığım kurumda insanlar, arkadaşlarının takdir veya başarı kazanmasından gurur duyarlar.					
51.Çalıştığım kurumda çalışma arkadaşlarının mutluluğu ve iyiliği kişiler için çok önemlidir.					
52.Çalıştığım kurumda mutluluk, iş arkadaşlarıyla birlikte vakit geçirme olarak algılanmaktadır.					
53.Çalıştığım kurumda kendi isteklerinden fedakârlık yapmayı gerektirse bile iş arkadaşlarıyla ve üstleriyle ilgilenmek herkesin görevidir.					
54.Çalıştığım kurumda üstler ve astlar mümkün olabildiğince birbirlerine bağlı kalırlar.					
55.Çalıştığım kurumda bireyler, mensubu olduğunu hissettiği gruplar tarafından alınan kararlara saygı gösterirler.					
56.Çalıştığım kurumda bireyler arasında bir gizlilik vardır ve herkes bu kuruma alınmaz.					
57.Çalıştığım kurumda makam ve statü sahibi kişiler özel ayrıcalıklara sahip değildirlir.					
58.Çalıştığım kurumda bireyler üstleri ya da iş arkadaşları ile aynı fikirde olmadıklarını sıklıkla ifade edebilirler.					
59.Çalıştığım kurumda üst kademedeki yöneticiler, kendilerinden daha alt düzeydeki çalışanlarla aralarındaki sosyal mesafeyi artıramazlar.					
60.Çalıştığım kurumda bireyler, kurumları için en iyisinin bu olmadığını düşünseler bile, kuralları asla çiğnemezler.					
61.Çalıştığım kurumda bireyler risk almadan önce daima dikkatlice düşünürler.					
62.Çalıştığım kurumda bireyler iş güvencesine sahiptirler.					
63.Çalıştığım kurumda bireyler/üstler, kuralların ve prosedürlerin takip edilmesi gerektiğini sık sık vurgularlar.					

KAYNAKÇA

- AKBAŞ, Sevil, (2009), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve İş Tatmini İlişkisi Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.
- AKDEMİR, Ali, (2008), **Vizyon Yönetimi Birey Kurum Kent ve Ülke Düzeyinde**, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.
- AKIN, Yavuz, (2004), “Örgütsel Değişimde Başarı Faktörlerinden Örgütsel Öğrenmenin İncelenmesi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.
- AKINCI, Beril Z., (1999), **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul.
- ALTINKURT, Yahya Kemal, (2012), “Üniversite Çalışanlarının Psikolojik Yıldırma Algıları İle Denetim Odağı Arasındaki İlişki”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir.
- ALTUNAY, Arzu, (1999) “Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Falez Otelde Örgüt Kültürü Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.
- ALTUNTAŞ, Ceren, (2010) “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 5 Sayı: 18, Nisan, İzmir, ss. 334-356.
- ATAMAN, UNUTKAN, Göksel, (1995), **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- AYTAÇ, Ömer, (2004), “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 7, ss.189-217.
- BAKAN, İsmail, Tuba, BÜYÜKBEŞE ve H. Çetin, BESTENCİ, (2004), **Örgüt Kültürü**, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul.

- BAYKAL, Adnan, Nur, (2005), **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BAYRAM, Fuat, Hediye, ERGİN ve Pınar, TINAZ, (2008), **Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Basım, İstanbul.
- BERBEROĞLU, Güneş, (1991), **Karşılaştırmalı Yönetim Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları, No:80, Eskişehir.
- BİLEGHT, Enkhmunkh, (2012), “Örgüt Kültürü ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- BOZBEL, Savaş ve Serap, PALAZ, (2007), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları”, **Tisk Akademi**, Sayı:3, Ankara.
- CÜCELOĞLU, Doğan, (1997), **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- ÇALIŞKAN, Osman ve Mustafa, TEPECİ, (2008), “Otel işletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının iş Tatmini ve işte Kalma Niyetlerine Etkileri”, **Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 2, ss.135-148.
- ÇELİK, Mazlum, (2007), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama” Yayınlanmış Doktora Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.
- ÇEVİK, Kadir, (2002), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Bu Kültürün Örgüt İçindeki Yeri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Niğde.
- ÇOBANOĞLU, Şaban, (2005), **Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, Timaş Yayınları, İstanbul.
- DAVENPORT, Noa Schwqartz, RUTH, D.Elliott, GAİL, P., (2003), **Mobbing İşyerlerinde Duygusal Taciz**, Önortay Osman Cem (Çev.), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DEMİR, Nevzat, (2007), **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- DEMİR, Nuran, (2005), “Hastanelerdeki Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- DEMİR, Yeter ve M. Fedai, ÇAVUŞ, (2009), “Mobbing’in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı: 1, Sivas, ss.13–23.
- DİNÇER, Ömer, (1994), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım İstanbul.
- DOĞAN, Binali, (2007), **Örgüt Kültürü**, Beta Basım, 1. Baskı, İstanbul.
- DÖNMEZER, Sulhi, (1994), **Toplumbilim**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- DURAL, Uzun, ERDAŞ, K. Duygu ve WASTİ, Arzu, (2013), “Örgütte Güvensizlik Kültürleri Arası Nitel Bir Çalışma”, **ODTÜ Geliştirme Dergisi**, 40 Aralık, Ankara, ss.525-552.
- EGİNLİ, Ayşen, Temel ve Selin, BİTİRİM, (2010), “Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldıma (Aktörlerin ve Kurbanların İletişim Davranışları)”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 24, Bahar ss.45-66, Muğla.
- EKŞİCİ, Şerife, (2009), “Kurum ve Kuruluşlarda Psikolojik Taciz (Mobbing) Eylemleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- ERDOĞAN, İlhan, (1994), **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- ERDOĞAN, İrfan ve Korkmaz, ALEMDAR, (2005), **Popüler Kültür ve İletişim**, Erk Yayınları, Ankara.
- EREN, Erol, (2008), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- EREN, Erol (2010), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 12. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

- ERTEKİN, Yücel, (1993), “Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 1, Ankara, ss.145-157.
- ERTÜRK, Mümin, (2000), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- FETTAHLIOĞLU, Ömer, Okan, (2008), “Örgütlerde Psikolojik şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- GÜNGÖR, Meltem, (2008), **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz**, Derin Yayınları, İstanbul.
- GÜLLE, Mahmut, (2013), “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi Hatay İli Örneği”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi **Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Sakarya.
- GÖKÇE, TOKER, Asiye, (2008), **Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri**, Pegem Akademi, Ankara.
- GÜZEL, Ali ve Ertan, EMRE, (2007), “İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış”: **Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk Dergisi, (Legal İSGHD)**, Sayı:14, ss. 509-551, İzmir.
- GÜVENÇ, Bozkurt, (1991), **İnsan ve Kültür**, 5.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- GÜVENÇ, Bozkurt, (1999), **İnsan ve Kültür**, 8. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- KALKAN, Abdullah, (2013), “Algılanan Örgüt kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi Kurumsal ve Görgül Bir Araştırma”, Yayımlanmış Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- KILIÇ, Mehmet, (2013), “Spor Yönetiminde Örgüt Kültürü”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, Konya.
- KIREL, Çiğdem, (2008), **Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

- KOÇEL, Tamer, (2001), **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 8. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- KOZLU, Cem, (1986), **Kurumsal Kültür**, Defne Yayıncılık, İstanbul.
- KÖSE, Sevim ve Şener, UYSAL, (2010), “Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği” **Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1, Sayı: 8, ss.261-276.
- LEYMANN, Heinz, (1996), “The Content And Development of Mobbing At Work”, **European Journal of Work And Organizational Psychology**, Vol. 5, Issue2, pp. 165- 184.
- MİNİBAŞ, Jale ve Meltem, İDİĞ, (2009), **Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kâbus**, Nobel Yayın, Ankara.
- OKAY, Ayla ve Okay, AYDEMİR, (2002), **Halkla İlişkiler: Kurum Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınevi, İstanbul.
- ÖZDEMİR, Muhsin ve Betül, AÇIKGÖZ, (2007), “Mobbinge Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü”, **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi I.I.B.F, Sakarya, ss.912-919.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (1993), “Organizasyon Kültürü”, **İktisat ve İş Dünyası Dergisi**, Sayı:12, Haziran, ss:11-19.
- ÖZEN, Özlem, (2009), “Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Trabzon.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem, KIREL, (2001), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem, KIREL, (2003), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

- ÖZLER, ERGUN, Derya, Abdullah, YILMAZ ve Nuray, MERCAN, (2008), “Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 7, Sayı:26, ss. 334-357, Kütahya.
- ÖZLER, ERGUN, Derya ve MERCAN Nuray, (2009), **Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör (Mobbing)**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek, TÜZ, (1998), **Örgütsel Psikoloji**, 3. Basım, Alfa Yayınları, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek, TÜZ, (2003), **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa.
- SARGUT, Selami, (1994), **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Verso Yayıncılık, Ankara.
- SEZAL, İhsan, (1981), **Sosyal Bilimlerde Temel Kavramlar**, Birlik yayınları, Ankara.
- ŞİŞMAN, Mehmet, (1993), “İlkokullarda Örgüt Kültürü”, Yayımlanmış Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ŞİŞMAN, Mehmet, ,(1994), **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- TETİK, Semra, (2010), “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt: 12, sayı: 18, ss.81-89.
- TEVRÜZ, Suna, (1996), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- TERZİ, Ali, Rıza, (2000), **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TINAZ, Pınar, (2006), **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Yayınları, İstanbul.
- TINAZ, Pınar, Fuat BAYRAM ve Hediye, ERGİN, (2008), **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- TİYEK, Ramazan, (2011) “Yıldırma Davranışına Uğrayan Herkes Yıldırma Mağdurudur ?”, **İktisadi Girişim ve iş Ahlakı Derneği (İGİAD)**, Yıl:8, Sayı: 25, Ekim, ss.4-9, İstanbul.

- TOKAT, Bülent, Mihriban, CİNDİLOĞLU ve Hakan, KARA, (2011), **Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing**, Ekin Yayıncılık, Kütahya.
- TOSUN, Kemal, (1990), **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 232, İstanbul.
- TUTAR, Hasan, (2004), **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, Platin Yayıncılık, İstanbul.
- UZUNÇARŞILI, Ülkü, Meral TOPRAK ve Oğuz ERSUN, (2000), **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, İTO Yayınları, İstanbul.
- ÜLGEN, Hayri ve Kadri, MİRZE, (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Birinci Basım İstanbul, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- YALÇIN, Azmi ve ERÇEN, YOGUN, Esmeray, (2004), “Kültür ile Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, ss. 201-217.
- YAPICI, Nuray, (2008), “İşyerinde Sistemantik Yıldırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya.
- YUMUŞAK, Hanifi, (2013), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Bezdire (Mobbing) Yaşama Düzeyi ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- YÜCEL, İlhami, (2007), “Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü Bir Uygulama”, Yayımlanmış Doktora Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.

Elektronik Kaynaklar:

- GÜN, Hüseyin, (2010), “**Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz Mobbing/Bullying, İş Yeri Sendromu**”, Lazer Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf, (09.10.2015)
- <http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing>, (19.09.2015).
- <http://www.mobbing.org.tr/tr/amacimiz/>, (16.10.2015).

<http://www.sabah.com.tr/ekonomi/>, (18.11.2015).

<http://www.milliyet.com.tr/hocalarina-mobbing-davasiacti/gundem/detay/1832081/default.htm>, (03.12.2015).

<http://www.bolununesi.com/icerik/haber.asp?id=1963/>, (16.12.2015).

DİZİN

-Ç-

Çatışma, viii, 8, 9, 12, 115

-D-

Değer, 80, 81, 83, 86, 88, 89, 91, 94, 96,
98, 99, 101

-G-

Gölge taciz, 8

-K-

Kültür, v, ix, x, xi, xiii, xiv, xv, xvi, 42,
43, 44, 45, 48, 61, 67, 79, 80, 81, 82,
83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92,
93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101,
111, 112, 113, 115

-M-

Mağdur uygulayıcı, 34

Mobbing, v, vii, viii, ix, x, xi, xiii, xiv,
xv, xvi, xvii, 1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11,
14, 15, 16, 17, 20, 21, 23, 24, 25, 26,
27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 36, 37, 66,
69, 70, 71, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82,
83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92,
93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101,
103, 109, 110, 111, 112, 113, 114,
115

Mobbing davranışları, 20, 37, 69, 71,
75, 79, 81, 82, 85, 87, 89, 90, 93, 95,
97, 99, 100

-Ö-

Örgüt, v, viii, ix, xi, xiii, 1, 17, 18, 27,
35, 36, 41, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52,
53, 58, 59, 60, 66, 69, 71, 72, 78, 102,
103, 104, 109, 110, 111, 112, 113,
114, 115
Örgüt felsefesi, 50
Örgüt iklimi, 49
Örgüt imajı, 36
Örgüt kültürü, 1, 41, 45, 46, 48, 49, 50,
52, 53, 58, 59, 60, 71, 72, 78, 102,
103, 104, 112

-P-

Personel, 35, 36
Psikolojik şiddet, 112

-S-

Saldırgan, viii, 13
Stres, viii, 6, 112

-Z-

Zorbalık, viii, 7

