

**T.C**  
**KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE MOBBİNG ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
FARKLI SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

**NESRİN YÜCE**

**Danışman**  
**Jüri Üyesi**  
**Jüri Üyesi**

**Prof. Dr. Yavuz DEMİREL**  
**Dr. Öğr. Üyesi Şükran SİRKİNTİOĞLU YILDIRIM**  
**Dr. Öğr. Üyesi Ali BAYRAM**

**KASTAMONU – 2018**

## TEZ ONAYI

Nesrin YÜCE tarafından hazırlanan " Örgüt Kültürü ile Mobbing Arasındaki İlişki: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma " adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve oy birliği / oy çokluğu ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman

Prof. Dr. Yavuz DEMİREL  
Kastamonu Üniversitesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Şükran SİRKINTIOĞLU YILDIRIM  
Kastamonu Üniversitesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Ali BAYRAM  
Hitit Üniversitesi

13/04/2018

Enstitü Müdürü  
Prof. Dr. Ceydet YAKUPOĞLU

**TAAHHÜTNAME**

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ve ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

İmza

Nesrin YÜCE



## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE MOBBİNG ARASINDAKİ İLİŞKİ: FARKLI SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Nesrin YÜCE  
Kastamonu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

Bu tez çalışmasının temel amacı, algılanan örgüt kültürü ile mobbing davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Ayrıca örgüt kültürü ve mobbing algısının işlemlere göre ve çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda A ilinde farklı sektörlerde faaliyette bulunan dört işletme çalışanlarına yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada iki temel kavram üzerinde durulmuştur. Birincisi örgüt kültürü, ikincisi ise mobbing kavramıdır. Örgüt kültürü, örgütlerde görev alan bireylerin davranışlarını ve örgütsel ortamın yapısını ve işleyişini şekillendiren, tutum ve davranışlar aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, yere ve zamana göre değişebilir nitelikteki düşünce, değer ve kuralların bütünüdür. Örgüt kültürü, vizyon, katılım, tutarlılık ve uyum alt boyutları ile incelenmiştir. Mobbing, “örgütlerde bir veya birden fazla kişi tarafından diğer kişi ya da kişilere yönelik gerçekleştirilen, belirli bir süre sistematik biçimde devam eden, yıldırma, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; mağdur ya da mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine veya sağlıklarına zarar veren; kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütünüdür”. Mobbing algısı, iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller, itibara saldırılar, tehdit ve özel yaşama müdahale, engellenme ile mesleki duruma yönelik engeller olarak ele alınmıştır. Tezde örgüt kültürünün boyutları ile mobbing algısının boyutları arasında kısmen anlamlı ilişki olduğu ve örgüt kültürü algısı ve mobbing algısının işletmelere göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre örgüt kültürü ve mobbing algılarında da kısmen farklılıkların olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Örgüt, Kültür, Örgüt kültürü, Mobbing.

2018, 101 sayfa

**ABSTRACT**

M. Sc. Thesis

**THE RELEVANCE BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND  
MOBBING: A RESEARCH ABOUT EMPLOYEES WHO WORK DIFFERENT  
SECTORS**

Nesrin YÜCE  
Kastamonu University  
Institute for Social Science  
Department of Business

Supervisor: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

The main purpose of this thesis's is to expose the relation between mobbing and organization culture. Also, to determine whether organization culture and mobbing perception show difference according to processions and workers' socio-demographic features. On this purpose's direction, a research has been done to the workers who work in four enterprise on different sectors in province A. Two basis concept make a point of this research. The first of it is organization culture, the other one is mobbing concept. Organization culture is the whole of rules, worths and opinions that can show difference to the place and time which forms the running and structure of organization setting's and the behaviours of the individuals who take part in the organizations, which can be learned and taught by behaviours and attitudes, which can be inherited from generation to generation. Organization culture has been studied with the sub-dimensions of vision, participations, stability and harmony. Mobbing is the whole of negative, intentiona, malevolent behaviours and attitudes which can be shown to the person or people by one person or several people in the organizations, which can continue in systematic forms for a length of time, which destroys the victim or victims' personality values, professional satus, social relations or healths and which aims passivtion or removal from office. Mobbing perception has been come up as the obstacles for professional, detention, interference in private life and threatening, attacks to the prestige, obstacles to the communication and self-improvement. In this thesis, it has been determined that there is a likely relation between organization culture and mobbing perception and orgabshows difference to the organization culture perception and to the mobbing perception. In addition to this, it is determined that it shows likeliy difference to the workers' socio-demographic features on organization culture and mobbing perception.

**Key Words:** Organization, Culture, Organizational Culture, Mobbing**2018, 101 pages**

## ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim sürecinde gerek bilgi gerek tecrübe gerekse zamanını esirgemeyerek bana destek olan Sayın Danışman Hocam Prof. Dr. Yavuz DEMİREL'e, çok değerli bilgi ve birikimlerini biz öğrencilerle paylaşan Sayın Hocalarıma ve eğitim hayatım boyunca bana her konuda destek olan canım aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nesrin YÜCE

Kastamonu, Nisan, 2018

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>V</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>VI</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>VII</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....</b>	<b>X</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ .....</b>	<b>XI</b>
<b>TABLolar DİZİNİ .....</b>	<b>XII</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....</b>	<b>3</b>
1.1. Örgüt.....	3
1.2. Kültür .....	4
1.3. Örgüt Kültürü.....	5
1.4. Örgüt Kültürünün Önemi.....	8
1.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	9
1.6. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Öğeler.....	10
1.6.1. Dil ve Semboller.....	11
1.6.2. Normlar ve Değerler.....	12
1.6.3. İnançlar .....	13
1.6.4. Törenler .....	14
1.6.5. Hikayeler ve Efsaneler.....	14
1.6.6. Kahramanlar .....	15
1.7. Örgüt Kültürü Modelleri.....	15
1.7.1. Parsons Modeli .....	15
1.7.2. Schein Modeli.....	16
1.7.3. Peters ve Weterman'ın Mükemmellik Modeli .....	17
1.7.4. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli .....	18
1.7.5. Miles ve Snow Modeli.....	19
1.7.6. Deal ve Kennedy Modeli .....	20
1.7.7. Byars Modeli .....	21
1.7.8. Kilmann Modeli.....	22

1.7.9. Quinn ve Cameron Modeli .....	22
1.6. Örgüt Kültürünün Faydaları .....	23
<b>2. ÖRGÜTLERDE MOBBİNG ve MOBBİNGLE İLGİLİ</b>	
<b>KAVRAMLAR.....</b>	<b>24</b>
2.1. Mobbing Kavramı ve İçeriği .....	24
2.2. Mobbingin Tarihçesi.....	29
2.3. Mobbingin Bazı Kavramlarla İlişkisi .....	30
2.3.1. Mobbing ve Çatışma .....	30
2.3.2. Mobbing ve Şiddet .....	31
2.3.3. Mobbing ve İş Stresi .....	32
2.3.4. Mobbing ve Bullying (Zorbalık) .....	32
2.4. Mobbingin Nedenleri .....	33
2.4.1. Kişisel Nedenler .....	33
2.4.2. Kötü Yönetim .....	34
2.4.3. Görev Tanımlarının Belirsiz Olması .....	36
2.4.4. Sosyal Nedenler .....	37
2.4.5. Örgüt Yapısı .....	37
2.5. Mobbingi Uygulama Şekilleri .....	38
2.6. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar .....	41
2.6.1. Mobbingi Uygulayanlar .....	41
2.6.2. Mobbinge Maruz Kalanlar (Mağdurlar) .....	41
2.6.3. İzleyiciler .....	42
2.7. Mobbing Çeşitleri .....	43
2.7.1. Düşey Mobbing (Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing) .....	44
2.7.2. Yatay Mobbing (Eşdeğerler Arasında Mobbing) .....	44
2.7.3. Dikey Mobbing (Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing) .....	45
2.8. Mobbingin Sonuçları .....	45
2.8.1. Mobbing Uygulanan Kişi Açısından Sonuçlar .....	46
2.8.2. Mobbingin Uygulandığı Örgütler Açısından Sonuçlar .....	47
2.8.3. Mobbingin Toplumsal Sonuçları.....	48
2.9. Mobbing İle Mücadele.....	49
<b>3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE MOBBİNG ARASINDAKİ İLİŞKİ</b>	
<b>ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>55</b>

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	55
3.2. Araştırmanın Örneklem ve Sınırlılıkları.....	56
3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	56
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	57
3.5. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	57
3.6. Araştırma Bulguları ve Yorumları.....	58
3.6.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	58
3.6.2. Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri.....	60
3.6.3. Örgüt Kültürü ile Mobbing Davranışı Algısı Arasındaki İlişki.....	64
3.6.4. Katılımcıların Sosyo Demografik Özelliklerine Göre Örgüt Kültürü ve Mobbing Algıları.....	67
3.6.5. Örgüt Kültürü ve Mobbing Algılarının İşletmelere Göre Farklılığı.....	77
3.6.6. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	80
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>88</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>97</b>
EK 1. ANKET ÖRNEĞİ.....	97
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>101</b>

**SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ**

A.Ş	Anonim Şirketi
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
Çev.	Çeviren
Ç. Ü.	Çukurova Üniversitesi
ILO	Uluslararası İş Ofisi
İ.İ.B.F	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ. Ü.	İstanbul Üniversitesi
KMÜ	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
MOB	Mobbing
ODTÜ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
ÖRK	Örgüt Kültürü
s	Sayfa
STD	Standart
SBF	Siyasal Bilgiler Fakültesi
TDK	Türk Dil Kurumu
vb	ve benzeri
vd	ve diğerleri

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b>Sayfa</b>
Şekil 1.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler .....	11
Şekil 1.2. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları .....	16
Şekil 2.1. Mobbingin Çeşitleri .....	43
Şekil 2.2. Mobbingin Sonuç Döngüsü .....	46

## TABLOLAR DİZİNİ

	<b>Sayfa</b>
Tablo 1.1. Örgüt Türleri .....	3
Tablo 1.2. Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımları.....	7
Tablo 1.3. “Amerikan Tarzına” Uyarlanan “Z” Tipi Örgüt Kültürü ile Japon ve Amerikan Kültürlerinin Karşılaştırılması .....	19
Tablo 1.4. Deal ve Kennedy Modeli .....	20
Tablo 2.1. Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci.....	28
Tablo 3.1. Mobbing Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi .....	58
Tablo 3.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi .....	58
Tablo 3.3. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları .....	58
Tablo 3.4. Katılımcıların Eğitim Dağılımları .....	59
Tablo 3.5. Katılımcıların Yaş Dağılımları .....	59
Tablo 3.6. Katılımcıların Buldukları Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları .....	59
Tablo 3.7. Katılımcıların Buldukları İşyerine Göre Çalışma Sürelerinin Dağılımları .....	60
Tablo 3.8. Katılımcıların Aylık Maaşlarına Göre Dağılımları .....	60
Tablo 3.9. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları .....	61
Tablo 3.10. Mobbing Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları .....	62
Tablo 3.11. Örgüt Kültürü ve Mobbinge İlişkin Faktörlerin Ortalama ve Std. Sapma Değerleri .....	64
Tablo 3.12. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutları ile Mobbing ve Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi .....	65
Tablo 3.13. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Faktörlerini Gösteren T-Testi .....	67
Tablo 3.14. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Örgüt Kültürü Algısı .....	68
Tablo 3.15. Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgüt Kültürü Algısı .....	69
Tablo 3.16. Katılımcıların Buldukları Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Örgüt Kültürü Algısı .....	70

Tablo 3.17. Katılımcıların Buldukları İş Yerindeki Çalışma Sürelerine Göre Örgüt Kültürü Algısı .....	71
Tablo 3.18. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Mobbing Faktörlerini Gösteren T-Testi .....	72
Tablo 3.19. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Mobbing Algısı .....	73
Tablo 3.20. Katılımcıların Yaşlarına Göre Mobbing Algısı .....	74
Tablo 3.21. Katılımcıların Buldukları Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Mobbing Algısı .....	75
Tablo 3.22. Katılımcıların Buldukları İş Yerindeki Çalışma Sürelerine Göre Mobbing Algısı .....	76
Tablo 3.23. Örgüt Kültürünün İşletmelere Göre Farklılığı (Anova-Post Hoc, Scheffe Testi) .....	77
Tablo 3.24. Mobbingin İşletmelere Göre Farklılığı (Anova-Post Hoc, Scheffe Testi) .....	78
Tablo 3.25. Hipotezlerin Sonuçlarına İlişkin Özet Sunum .....	79

## GİRİŞ

Örgütlerin yegâne amaçlarından biri başarılı olmak ve başarının devamlılığını sağlamaktır. Başarılı ve başarısız olmak için ise hem örgüt içinde hem de örgüt dışında örgütü etkileyen faktörler vardır. Bir örgütte üyeler tarafından paylaşılan değerlerin bütünü örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü bir örgütte ne kadar sağlam ve oturmuş ise o örgütte sorunlar o derece azalacaktır ve başarılı sonuçlar elde etmek kaçınılmaz olacaktır. Örgüt kültürü, farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşan örgütlerin kendi içinde ortak değer, inanç, düşünce, davranış biçimi ve ahlak anlayışının oluşmasına yardımcı olan sistemdir (Eren, 2014, s. 135). Örgütlerin başarısız olmasında ve örgütlerde bir takım problemlerin ortaya çıkmasında etkili olan ve aslında örgüt kavramının ortaya çıkmasından bu yana var olan fakat literatüre sonradan dâhil olan, günümüzde ise örgütlerin üzerinde önemle durduğu bir kavram mobbingdir. İngilizce bir kavram olan mobbing ilk olarak hayvan bilim adamı Konrad Lorenz tarafından 1960'lı yıllarda bazı hayvanların hareketlerini açıklamak için kullanılmıştır. Daha sonra 1980'li yıllarda İsveç'te yaşamını sürdüren Alman psikolog Heinz Leymann mobbingi iş hayatında psikolojik terör olarak tanımlamıştır (Tınaz, 2011, s. 11). Bir örgütte mobbing olması örgüt üyelerinin birbirleri ve yöneticileri arasında problemlere, üyelerin örgütten soğumalarına, devamsızlıklara, başarısızlıklara hatta bazen intiharlara bile yol açabilmektedir. Diğer bir ifade ile mobbing hem kişinin sağlığını hem de örgütün faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgüt kültürü ile karşılaşılan mobbing davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu nedenle A ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışma, örgüt kültürünün alt boyutları ile mobbingin alt boyutları arasında nasıl bir ilişki olduğunu saptamak ve örgüt üyelerine örnek olması açısından oldukça önemlidir. Araştırmada verilerini elde etmek amacıyla anket yönteminden faydalanılmıştır. Örgüt kültürü ve mobbing arasında nasıl bir ilişki olduğunu saptamak için korelasyon analizinden, katılımcıların sosyo-demografik özelliklere göre örgüt kültürü ve mobbing algılarının farklılık gösterip göstermediğini anlamak için T-testi ve ANOVA analizinden ve örgüt kültürü ve mobbing algısının işletmelere göre farklılık gösterip göstermediğini

anlamak için ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Çalışma dört bölüme ayrılmıştır.

Birinci bölümde örgüt kültürü üzerinde durulmuş olup, örgüt kültürü ile ilgili kavramsal çerçeve incelenmiş ve örgüt kültürünün önemi, özellikleri, temel öğeleri ile örgüt kültürü modelleri ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

İkinci bölümde mobbing ile ilgili kavramsal çerçeve incelenmiş olup, mobbingin tarihçesi, mobbingin bazı kavramlarla ilişkisi, mobbingin nedenleri, mobbingi uygulama şekilleri, mobbing sürecinde rol alanlar, mobbing çeşitleri, mobbing sonuçları ve mobbing ile mücadele yöntemleri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde örgüt kültürü ile mobbing arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın; amacı, önemi, örneklem ve sınırlılıkları, yöntemi, hipotezleri ve araştırmanın bulguları ile sonuçlarına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise araştırmanın sonuçlarına, bu çalışmaya benzer çalışmaların sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir.

## BÖLÜM I

### 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde, örgüt kültürü ile ilgili kavramlar, örgüt kültürünün önemi, özellikleri, örgüt kültürünü oluşturan temel öğeler, örgüt kültürü modelleri ve örgüt kültürünün faydaları incelenmiştir.

#### 1.1. Örgüt

Türk Dil Kurumu'na göre; “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilatlara örgüt denir” ([URL1](#), 18.09.2017). Güney (2004, s. 184)'e göre örgüt, “beşeri ve fiziki kaynakların koordineli bir şekilde bir araya getirildiği açık bir sistemdir”. Başka bir tanıma göre, belirledikleri ortak amaçlara ulaşma yolunda, iki ya da daha fazla bireyin hem kendi çabalarını, hem de amaçlara ulaşmak için gerekli araç ve gereçlerini düzenleyerek meydana getirdikleri yapıya örgüt denir (Aşkun ve Tokat, 2003, s. 115). Örgüt; insanın maddi kaynaklarının sisteminin ve işleyiş biçiminin sürekli güncel tutularak insanların ihtiyaçlarını gidermeyi amaçlayan bir düzendir. Bu düzende, örgütün bütün hedefleri ile örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin dengelenmesi de söz konusudur (Hasanoğlu, 2004, s. 44).

Örgüt türleri çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Örgütler yapılarına göre biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler olarak iki kısma ayrılabilir gibi üyelerin duygusal ilgisine göre ilksel (birincil) ve ikincil şekilde yapılabilir. Örgütleri bölümlendirmede izlenen bir yolda amaçlara (hizmet, ekonomik, dinsel, koruyucu, kamusal, sosyal örgütler) göre ayırmaktır (Aşkun ve Tokat, 2003, s. 120).

*Tablo 1.1. Örgüt Türleri*

Yapılarına Göre Bölümlendirilmiş Örgütler		Birincil ve İkincil Örgütler		Amaçlara Göre Örgütler
Biçimsel	Biçimsel Olmayan	İlksel	İkincil	
Yapılı Sert Tanımlı Dayanıklı	Gevşek Esnek Tanımsız Kendiliğinden Olan	Tam duygusal bağıntı	Sözleşmeli bağıntı	-Hizmet Örgütleri -Ekonomik Örgütler -Dinsel Örgütler -Koruyucu Örgütler -Kamusal Örgütler -Sosyal Örgütler

Kaynak: Aşkun, İ.C. ve Tokat, B. (2003). *İşletmelerde yönetim ve örgüt*, İstanbul: Avcı Matbaası.

## 1.2. Kültür

Kültür kavramı, geniş manasıyla insanoğlunun doğada değişkenlik göstererek ortaya koyduğu, bütün fiziksel ve zihinsel birikimi içine almaktadır. Bu yönü ile insanın günlük tecrübesiyle ortaya çıkardığı her türlü soyut ve somut kazanımı, kültür kavramının içinde değerlendirilmektedir (Dal, 2010, s. 37). Türk Dil Kurumu'na göre; “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütününe kültür denir” ([URL1](#), 18.09.2017). Bir toplumun ferdi olan insanoğlunun edindiği bilgi, ahlak, sanat, gelenek ve bunlara benzer diğer alışkanlık ve yetenekleri içine alan karmaşık bütüne kültür denir (Şişman, 2014, s. 2). Bir örgütü oluşturan kişi ve grupların hareketlerini şekillendiren, örgütün normlarını oluşturan ve üyelerce kabul edilen beklenti ve inançlara kültür denir (Schwartz ve Davis, 1981).

Kültür, doğanın oluşturduklarına karşılık insanoğlunun ihtiyaçlarını gidermek için ortaya koyduğu her şeydir. Bir başka ifadeyle kültür, insanoğlunun bir toplumun ferdi olarak edindiği gelenek, görenek, sanat, bilgi, yetenek ve alışkanlıkları içinde toplayan bir bütün olarak bir toplumun yaşam şeklidir (Güney, 2004, s. 154). Kültür, bir örgüt içinde üyeleri ve örgütün hedeflerini birbirleriyle bütünleştiren ve bu bütünleştirici görevi yerine getiremediğinde insanların örgüte ve birbirlerine karşı sadakatlerinin azalmasına neden olacak kadar önemli olup, bağlayıcı rolünü yerine getirdiğinde ise insanlarda güven duygusunun artmasına, kendilerini daha enerjik ve güçlü hissetmelerine neden olan çok etkin bir roldedir (Eren, 2014, s. 136).

Kültür, bir toplumun yıllardan bu yana oluşturduğu ortak hedeflerin, beklentilerin, duygu ve düşüncelerin, inanç ve değerlerin, ortak davranış biçimlerinin muhafaza edildiği toplumsal bir hafızadır (Doğan, 2013, s. 3). Farklı tanımlamaları yapılmış olan kültür kavramı birçok yönden ele alınsa da bu kavramın kesin bir yönü vardır. O da kültürün bazı temel öğelerinin bütünü olmasıdır. Çeşitli kültür tanımlarının ortak yanı, kültürün öğrenilen davranışların bütünü olması, toplumun üyeleri tarafından paylaşılarak değiştirilebilmesi ve insanın bütün ihtiyaçlarını hem karşılayıcı hem de birleştiriciliğidir (Akıncı Vural, 2012, s. 38).

### 1.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü Türk Dil Kurumuna göre, “Çalışan personelin davranışlarını ve çalışılan yerin genel görüntüsünü şekillendiren, simgeler aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilir nitelikteki değer, düşünce ve kurallar bütünü” olarak tanımlanmaktadır ([URL1](#), 19.09.2017). Örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve o örgüte has olan temel değerleri kapsayan bir yapıyı anlatır. Örgüt kültürü, bir örgütün değerleri etrafında yapılanmasını sağlayan önemli bir değer niteliğindedir (Ertuna ve Ertuna, 2015, s. 135). Örgüt kültürü, bir örgüte yönelik izlenen politika, strateji, ilke, tutum ve davranışların, norm ve değerlerin, geleneklerin ve sembollerin bir bütündür. Diğer bir ifade ile örgüt kültürü, bir grubun iç ve dış çevreye uyum sağlama problemlerine çözüm getirmek için oluşturduğu ve bu sebeple geliştirdiği düzenli varsayımlardır. Kısa bir ifade ile ise örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin sistemidir (Güney, 2004, s. 185). Bir örgütte sembolik esasları anlatan ve örgütü betimleyen örgüt kültürü, örgütün tarihi, inançları ve değerleri, örgütü açıklayan hikâye ve mitler, örgütün informal yapısı, yetki hiyerarşisi, adetleri, gelenekleri, törenleri ve örgütün kahramanları gibi öğelerden oluşur (Akıncı Vural, 2012, s. 42-43).

Demir ve Öztürk (2011, s. 19)’e göre üyeler, iyi ve kötüyü ayırarak, nasıl davranışlar sergilenmeli ya da sergilenmemeli gibi ortak değerleri paylaşmaktadırlar. Paylaşılan ortak değerler herhangi bir kitapta kural halinde ve yazılı olmayan, üyelerin kendilerinin geliştirdikleri düşünce ve inançlarından oluşmaktadır. Örgüt kültürü, örgütün esas özelliklerini ifade etmesiyle adeta örgütün özünü yansıtmaktadır. İlhan (2008, s. 311)’a göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değer, inanç ve uygulamalar ile ilişkilidir. Örgüt kültürü, örgütsel tecrübeler neticesinde oluşur ve örgüt üyeleri örgüt dışındaki hayatlarına bu değerleri yansıtmamaktadırlar. Örgüt kültürü, söz konusu örgütün çevresi tarafından tanınıp bilinmesini, sosyal standartlarını, örgütün değerini, farklı örgüt ve kişilerle bağlantı şekillerini ve ilişki seviyelerini gösterir. Kültür, bu işlevi ile örgütün toplumla bağımlı kuvvetlendiren, örgütün toplum içindeki önemini, başarısını belirleyen çok önemli ve değerli araçlardan biridir (Uzunçarşılı vd. 2000, s. 4).

Örgüt kültürü, örgütsel anlamda birbiri ile ilişki içinde olan ve örgütün üyelerinin karşılıklı olarak uyması gereken değer ve inançlardan oluşur. Örgüt kültürü, örgütte belirlenen ve takip edilmesi gereken amaçların ve bu amaçların belirlenmesinde ve takibinde nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini öngörür. Aynı zamanda istenmeyen ve gerekli olmayan dolayısıyla takip edilmesi gerekmeyen ve diğer üyeler tavsiye ettiğinde itiraz edilmesi gereken eylem ve amaçları da öngörmektedir (Aşan ve Aydın, 2006, s. 428).

Örgüt üyelerini bir arada tutan ortak değerler, davranışlar, tutumlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgi, değer ve kuralların tümüne örgüt kültürü denir. Örgüt kültürü, örgütün bireyler, gruplar ve çevreyle olan ilişkisini ve faaliyetlerini, örgütsel hayatı düzenleyen ve örgütün geleceğini belirleyen çok önemli bir unsurdur (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s. 228).

Bir örgütte kültürün işlevleri şöyledir (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000, s. 5);

- ✓ Kültür, bir nevi yol gösterici olup, güncellenen çevre şartlarında amacın unutulmamasına yardımcı olan bir kontrol mekanizmasıdır.
- ✓ Kültür insanların birbirleriyle olan bağlarını güçlendirerek paylaştıkları değerleri artırır.
- ✓ Örgüt için önemli olan şeyleri belirler.
- ✓ Örgüt üyelerinin davranış şekillerini belirler.
- ✓ Üyelerin birbirleriyle olan etkileşimlerinin biçimini belirler.
- ✓ Kişilerin neden emek harcamaları gerektiğini anlatır.
- ✓ Üyelere örgütsel aidiyet duygusu hissettirir.
- ✓ Örgüt kimliğini oluşturan önemli bir değerdir.
- ✓ Kültürün öğelerine bağlılığını kuvvetlendirir.
- ✓ Örgüt üyelerini birbirine bağlar.
- ✓ Günlük çalışmalarda rehberlik yapar.
- ✓ Davranış biçimlerini belirlemede yardımcı olur.

Tablo 1.2. Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımları

Yazarlar	“Örgüt Kültürü” Kavramının Çeşitli Tanımları
Pettigrew	Ortak amaçlar doğrultusunda iki ya da daha fazla kişinin ortaklaşa paylaştığı anlamların bütünü olup, dil, sembol, inanç, amaç ve törenlerden oluşmaktadır.
Wilkins	Paylaşıp kabul edilen varsayımlar ve insanların alışılmış davranışlarıdır.
Barney	Temel değerler bütünüdür.
Louis	Paylaşılan anlamlar bütünüdür.
Uttal	Önemli olan nokta ile ilgili paylaşılan değerler ve işlerin yürüyüş şekli ile ilgili inançlar bütünüdür.
Deshpande ve Webster	Örgütü genel anlamda kavramaya yardımcı olan, davranış şekillerinin biçimlenmesini sağlayan, paylaşılan değerlerin ve inançların bütünüdür.
Ouchi ve Wilkins	Temeli antropoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel sosyolojiye dayanan zengin bir düşünce ve yaklaşımların bütünüdür.
Klimann, Saxton, Serpa	Grubun üyelerini bir arada tutan paylaşılmış değerler, inançlar varsayımlar, felsefeler, amaçlar, beklentiler, tutumlar ve normlar bütünüdür.
Peters ve Waterman	Kabul edilen normlar bütünüdür.
Van Manen	Ortak inançların ve değerlerin bütünüdür.
Sadler	Bir örgütün üyelerinin davranış şekillerinin nasıl olması gerektiğine ilişkin inançlar grubu ve örgüt için hangi görev ve amaçların önemli olduğudur.
Gregory ve StarkeyMartin ve Siehl	Örgüt içinde çokça görülen inanç ve değerleri olan gruplar ile yalnızca birbirleri ile ilişkili fakat birbirlerinden de temel olarak farklı olan inanç ve değerlere sahip alt kültürlerden meydana gelmektedir.
Deal ve Kennedy	Değerler bütünüdür.
Sathe	Değer ve inançlarla ilgili paylaşılan ve önemli olan anlayışların tümüdür.
Hofstede	Bir örgütü ve üyelerini, bir diğer örgütten ve üyelerinden ayırtıran ortak akıl programlamasına örgüt kültürü denir.
Joanne Martin	Bir örgütteki kıyafetlerle ilgili kurallar, gelenekler, davranış şekilleri ve tümünün uygulanma şekilleridir.
Arosyasvamy ve Byles	Bir örgütün amaçları ve değerleri hakkında dolaylı olarak, iletilen ve paylaşılan anlayışların tümüdür.
Schein	Bir örgütün iç ve dış çevresi ile ilgili sorunlarla mücadele ederken öğrendiği veya farkına vararak genişlettiği ve iyi sonuçlar verdiği için üyelere bu sorunlarla ilgili aktarılması faydalı olacak varsayımlardır.

Kaynak: Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

#### 1.4. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgütler belirledikleri amaç ve hedefler doğrultusunda güçlü bir şekilde ilerleyerek başarılarını artırmak ve devamlılıklarını sürdürebilmek için, kendilerini diğer örgütlerden ayıran ve örgütlerdeki üyelerin hem örgüte hem de birbirlerine bağlılıklarını artıracak, amaçlarına ulaşmada örgüte rehber olacak sağlam bir kültüre sahip olmalıdırlar. Bu anlamda örgüt kültürü büyük önem taşımaktadır.

Kişisel veya grup olarak örgütün başarısını sağlamak için sağlam bir örgüt kültürü, esas olarak kabul görmektedir (George, 2002). Örgüt kültürü kuvvetli olan örgütlerde, örgüt üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini gösteren yerleşmiş ilkelerden oluşur. Örgüt kültürü zayıf olan örgütlerde ise üyeler nasıl davranmaları gerektiğini bilmedikleri için çok zaman kaybederler. Ortak inanç, değer ve davranışları olmayan zayıf örgüt kültürlerinde, oluşturulan örgüt stratejilerini uygulama evresinde kuvvetli örgüt kültürü olan örgütlere göre örgütün iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerinde, tutumlarında hızlı olamadıkları için güçlü kültürleri olan rakiplere karşı geride kalmaktadırlar (Eren, 2014, s.166).

Örgüt içindeki değişimi oluşturmak için, idare kısmındaki kişilerin rutin işler dışında örgüt içindeki kültürel yenilik ve gelişmeleri programlamaları ve bunun yanında geleneklere, değerlere ve normlara karşı özenli olmaları gerekmektedir. Örgüt kültürü, günümüzde örgütlerin rekabet avantajı sağlamalarında çok önemli bir etkidir. Çünkü örgüt kültürü, örgüt stratejilerinin belirlenmesi, amaçlarının ve politikalarının oluşturulması konularının yanı sıra idarecilerce belirlenen stratejinin işleyişini zorlaştıran ya da kolaylaştıran önemli bir araçtır (Köse vd., 2001, s. 228). Birbirlerinin kültürlerini benimseyen bireylerden meydana gelen örgütler, tıpkı canlılar gibi hayatta kalmak ve yaşamlarını iyi bir şekilde sürdürebilmek zorundadırlar. Örgütün hedeflerine ulaşmasında ve üyelerin birbirleri ile olan ilişkilerinin artmasında sahip oldukları kültürler önemli bir etkiye sahiptir. Örgütler amaç ve stratejilerini oluştururken hiç şüphesiz kültürden etkili bir biçimde faydalanırlar. Örgüt kültürü, günümüzde örgütlerin rekabet avantajı sağlamalarında çok önemli bir etkiye sahiptir (Kantarcıoğlu, 2016, s. 9-10). Örgüt içi iletişimin sağlıklı olması örgütün etkinliğini arttıracığından diğer örgütlere karşı da rekabet

avantajı sağlayacaktır. Başarılı bir örgüt yönetimi için, örgütte bulunanların birbirlerini anlamaları, tanınmaları ve empati kurabilmeleri çok önemlidir. Örgüt kültürü işte tam bu noktada devreye girmekte ve üyesi olduğu bireyleri bir bütün haline getirmektedir (Kuşakçı, 2016, s. 13).

Büyük, başarılı ve herkes tarafından bilinen örgütlerin, küresel piyasada ve o örgütün zihinlerde yarattığı imaj ve karşılığın, çok büyük itibar ve anlam ifade etmesinin altında, örgütlerin çoğunda yaratılan çok güçlü bir örgüt kültürü ve buna verilen önem vardır. Örgüt kültürü, yeni katılan üyelere örgütün onlardan ne istediğini anlatan, davranışlarına yön veren ve örgütle bütünleşme sürecini sağlayan örgüt için en önemli olgulardan biridir (Sop, 2016, s. 8). Örgüt üyelerinin ve idarecilerin az zamanda ve daha az emekle, daha etkin ve verimli çalışabilmeleri ve çalışmalarının sonunda daha kaliteli hizmet ve mal üretebilmeleri için, birbirleri ile uyumlu çalışabilecekleri ortak değerler ve inançlara ihtiyaç vardır. Örgüt kültürü ise bu aşamada bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından oldukça önemlidir. Bir örgütte üyeler tarafından paylaşılan inançlar, değerler, anlayışlar ve standartlar bir örgütün kültürünü ifade eder. Örgüt kültürü üyelere, örgütün tüm karmaşık ve gizli yanlarını anlamalarında kolaylık sağlayacağı gibi bu değerler örgüte bir mana kazandırır ve bütün üyelere sosyal ve dinamik bir kurumun üyesi olma imkânı sağlamaktadır (Şahin, 2010, s. 32-33).

### **1.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri**

Farklı düşünürlerin hemfikir oldukları örgüt kültürlerinin bazı özellikleri şöyledir (Eren, 2014, s. 138-139);

- ✓ Örgüt kültürü öğrenilir ya da daha sonra kazanılır. Kültür, bir örgütün etkinlik konusu, çevre içerisindeki amacı, geçmişteki görevlerinde başarılı olmuş olan ve görevine devam eden liderlerin ve idarecilerin benimsettiği davranış ve normlar ile ortaya çıkar ve üyeleri etkilediği için örgütün üyeleri kültürü oluşturan tüm değerleri öğrenirler ve edinirler.
- ✓ Örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından paylaşılabilen bir nitelikte olmalıdır. Örgütü kültürü, bir örgütü bir başka örgütten ayıran nitelikler taşır

ve örgütün kendine özgü değerlerinin ortak ürünüdür. Örgütün üyeleri bu ortak ürüne saygı duymalı, inanmalıdır. Örgüt kültürünün yaşamını sürdürmesi ve kendini geliştirmesi için eski üyelerine ve özellikle de yeni üyelerine mesajlar iletmeli, hikâyeler anlatılmalı ve geçmişten tecrübeler aktarılarak paylaşılmalıdır.

- ✓ Yazılı bir metne dayanmayan örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireylerin zihnindeki değerler ve inançlar olarak kabul edilir. Örgüt kültürünü oluşturan tüm öğelerin üyelerce bilinmesi ve kabullenilmesi için öncelikle çok kuvvetli bir iletişimin ve paylaşımın olması ile birlikte örgütsel öğrenmenin de olması mecburidir.
- ✓ Örgüt kültürü, sistemli bir biçimde yinelenen davranışlar biçimindedir. Örgüt kültürünün sistemli bir şekilde yinelenerek geçmişten günümüze, günümüzden geleceğe iletilen bir sistemi mevcuttur. Örgüt üyelerinin sergiledikleri ve birbirlerine ilettikleri dil, sembol ve seremonik davranışlar, genellikle üyelerin kendiliğinden ve sorgulamadan benimsedikleri ve kabullendikleri ortak davranış şekilleridir.

Örgüt kültürü yazılı bir metin olmayıp, örgüt üyeleri arasında paylaşılabilir bir niteliktedir ve örgüt üyelerini ortak amaçlar çevresinde birleştiren, o örgütün zaman içerisinde olgunlaşan değerleri aracılığı ile örgüt bireylerinin davranışlarına yön veren hatta düzenleyen bir olgudur. Bu sebeple çalışanlarda örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusunu oluşturan, çalışanların moral ve verimliliğine etki eden örgüt kültürünü oluşturmak örgütler için en önemli konuların başında gelmektedir (Sop, 2016, s. 6).

### **1.6. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Öğeler**

Örgüt kültürünü oluşturan öğeler aynı zamanda örgütün omurgasını oluşturmaktadırlar. Bir örgütte kültürü oluşturan öğeler o kültürü, diğer kültürlerden ayıran ve örgüt kültürünü tanımlayan özelliklerdir. Sağlam ve kalıcı bir örgüt kültürü için örgüt kültürünü oluşturan öğelerin iyi belirlenmesi ve örgüt üyelerine iyi aktarılması gerekir.



Şekil 1.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler

### 1.6.1. Dil ve Semboller

Bireyler için herhangi bir manası olan davranış, eylem, renk, işaret, nesne gibi şeyler sembol olabilir ve semboller bir örgüt kültürü içerisinde en kapsamlısıdır. Kültür, yüksek oranda bir semboller sistemidir ve birbirine benzeyen semboller, değişik kültürlerin üyeleri için farklı manalar anlatabilir. Dil, sembollerin içerisinde en önemli öğelerden biridir ve gelişmiş bir semboller düzeni olarak tanımlanmaktadır. Dil, kültürün temelini oluşturur. Kültür, büyük ölçüde dil aracılığıyla üretilir, paylaşılır, geliştirilir ve aktarılır (Şişman, 2014, s.4).

Duygu, düşünce ve isteklerin bazı kurallar ile harmanlanarak başkalarına aktarılmasını sağlayan araç dildir. Örgütte kullanılan dil, örgütün bütün değer ve amaçlarının sözlü ifade şekli olup, örgüt kültürünü anlatır. Örgüte has manalar yüklenen ve örgüt için önem arz eden marşlar, şarkılar, kelimeler ve iletişim şekilleri, örgüt dilinin içerisinde yer alır. Örgüt üyelerinin, örgüte ait dili kullanmaları, örgüte ait kültürel motifleri ve örgütü benimsediklerini gösterir. Örgütün dili, üyelerin bakış

açalarına etki eder ve örgütün üyeleri tarafından paylaşılan bir öge olduğu için üyeler arasında birlik ve beraberliğin oluşmasına katkı sağlar (Naktiyok, 1999:80-81' den aktaran Altın Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 52).

Semboller üyelere özel bir mana ifade eden obje, olay ve davranışlardır. Şirket logoları, bayrakları ve şirketsel unvanlar sembollere örnek olarak verebilir. Semboller kolayca hatırlanıp akılda kalabilecek şeyler olup, sembolleri, önemli yapan ve şart haline getiren, üyelere ve çevreye verilmek istenen karmaşık mesajların aktarılmasında gayet etkili ve ekonomik olmasıdır (Erdal, 2010, s. 11).

Bir örgüte has sözlü ya da yazılı dil, dilin içerisinde bulunan argo anlatımlar, tabirler, teşbihler, mecazlar, şakalar, selamlaşmalar sözel semboller arasındadır. Meslek gruplarında kendilerine has bir dil olduğu gibi özel diller de var olabilir. Her örgütte var olan, örgüte has bu dil meslekle ilgili ve örgütle ilgili terimleri oluşturur ve örgütler, üyelerin benimsedikleri ve kullandıkları dilin özellikleriyle birbirlerinden ayrılmakta ve kendilerine özgü olmaktadır (Demir, 2005, s. 45). Sembollerin geçerli bir anlam taşıması için; anlatılması istenen şeyi anlatabilmesi, anlatılmak istenen şeyin ise açık ve net bir biçimde başka anlamlara çekilmeyecek şekilde anlatması gerekmektedir. Bu sebeple, sembollerin örgütteki davranışların ve örgüt kültürünün görünen yönü ile ilgili olduğu ve örgüt kültürünün ortaya çıkmasında etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Doğan, 2007, s. 55).

### **1.6.2. Normlar ve Değerler**

Örgütte belirlenen ve var olan amaçlar, sosyal ilkeler ve standartlar örgütün norm ve değerleridir. Üyelerin neye kıymet verdiklerini değerler gösterirken normlar ise davranış şekillerini gösterir. Değerler, üyeler adına neyin değerli olduğu konusunu belirtirken hangilerinin doğru hangilerinin ise yanlış olduğunun ölçütü normlardır (Uzunçarşılı vd. 2000, s. 7).

Normların, grup üyelerinin davranışlarıyla ilgili olması, örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemesi, ödül ve ceza sistemine sahip olması, hangi davranışların kabul edilebilir olduğu hakkında açıklayıcı düşünceler içermesi ve gruptaki üyelerin tümü tarafından paylaşılan inançlardan oluşması belli başlı özellikleridir (Doğan,

2012, s. 54). Değerler, örgüt içerisinde aynı dönemde paylaşılan duygu ve amaçları yansıtmakta olup, örgütün belirli bir davranışı ve yolu seçmesinde yardımcı olmaktadır. Normların ise örgüt içerisinde bağlayıcılığı değerlerden biraz daha fazla olmakla birlikte aynı zamanda çalışanların çoğunluğu tarafından değerler de olduğu gibi benimsenmektedir (Dursun, 2013, s.45-46). Örgütün değerleri, üyelerin paylaştıkları idealler olup, örgütün davranış şekillerini biçimlendirmelerinde yol göstericidirler. Örgütün yönetimini ve esas değerlerini örgütün tümüne anlatmaya ve benimsemelerini sağlamaya ve bunları değişen şartlara uyum sağlayabilecek şekilde devamlı gözden geçirerek şekillendirmeye özen gösterilmelidir (Köse vd., 2001, s. 229).

### **1.6.3. İnançlar**

İnançlar, “bireylerin kendi hayatlarının bir yönü ile ilgili algıları ve tanımların ortaya koyduğu duygular ağı” olarak tanımlanır ve kanaati, bilgiyi ve imanı da içine alan psikolojik bir olay olarak da açıklanabilmektedir (Eren 2010, s. 173). İnançlar, dünya düzeninin nasıl devam ettiğine yönelik bir kültürün üyelerinin paylaştığı ortak fikirlerdir. İnançlar hem geçmiş ve gelecek hem de şimdiyle ilgili örgüte çeşitli faydalar sağlar. İnançlar geçmişle ilgili yorumlamaların yapılmasına, günümüzün açıklanmasına ve gelecekle ilgili tahminlerin yapılmasına yarar. İnançlar, hem gözle görülebilen hem de gözle görülemeyen şeylerle ilgili olmakla birlikte alışkanlık, din, ilim veya tümünün bir bileşimi üzerine kurulur. Kültürün soyut ve en derin tarafını oluşturan inançlar, kültürün diğer öğelerine şekil verirler. İnançlar, sosyal grupların veya insanların içinde buldukları çevreye karşı tavrını belirlemektedir (Şişman, 2014, s. 3). İnançlar, bireylerin kendi yaşamları ile ilgili algı ve tanımların oluşturduğu sürekli duygulardır. Çoğu zaman bireysel ilkelerin de kaynağı olan inançlar, kanaat, bilgi ve dini duyguları da içine alan bir tür psikolojik olaydır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014, s. 55).

İnançlar örgüt kültürünün özünü ve temelini oluşturan öğelerdendir. Değişmez ve tartışılmazdır. Kişiye özgü doğru ve gerçeklerdir (Uzunçarşılı vd. 2000, s. 32).

#### 1.6.4. Törenler

Törenler, bir olay üzerine düzenlenen faaliyetleri ifade etmekte ve örgütlerde başarılı çalışanlar için düzenlenen ödül törenlerini ve yemek organizasyonları kapsamaktadır (Dursun, 2013, s.46). Veda yemekleri, toplantılar, yarışmalar ve tanışma toplantıları gibi örgütsel törenlerle çalışanlara örgüt kültürü aktarılır (Çelik, 2012, s. 41). Törenler, bir grubun amaçlarını gerçekleştirmesini kolaylaştıran simgesel eylemlerin bütünüdür. Örgütsel anlamda törenler ise, örgütün tarihi açısından anlam taşıyan bir olaya örgütün verdiği önemi gösterme aracı olarak değerlendirilmektedir. Törenler, statü, teşvik ve bütünleşme törenleri gibi yönetimlerin kültürel değerlerini çalışanlara aktarmak için kullandıkları araçlardır (Akıncı Vural, 2007, s. 13).

#### 1.6.5. Hikâyeler ve Efsaneler

Hikâyeler hem örgütü tanımada hem de örgüt kültürünün oluşumu ve gelişiminde örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Hikâyeler, çalışanların daha önceden tanık olduğu ya da dinlediği geçmişte yaşanan olaylardan oluşur. Örgütteki üyelerin hikâyelerden bahsetmeleri aktarmaya çalışılan mesajların akıllarda kalıcı olmasına yardımcı olur (Erdal, 2010, s. 10).

İnsanlar duygu ve düşüncelerini anlatırken ve yargılarının doğruluğunu savunurken deyimlerden, atasözlerinden, fıkralardan, efsanelerden, destanlardan ve hikâyelerden faydalanabilirler. Hikâye, gerçek ve kurgusal olayların birleşimidir. Bazı şeylerin ve odak noktalarının açıklanması için kullanılan hayali olaylar ise efsanelerdir. Hikâyeler ya da efsaneler örgütün yaşanan olaylarının geçmişten günümüze aktarılmasında önemli rol oynamaktadır (Demir, 2005, s. 44). Hikâyelerin, örgüt üyelerine anlatmaya çalıştığı kavram ve anlamların akılda kalıcı olmasını kolaylaştırmak için üyelere sürekli hikâyeler anlatılabilir ve böylece üyeler, örgütün kendilerine iletmeye çalıştığı mesajları düşüneceklerdir. Bununla birlikte örgütün oluşumu ile ilgili hikâyeler, üyelerin buldukları örgütün günümüze ne şekilde geldiğini anlamalarında faydalı olacaktır. Hikâyeler, üyelerin örgütteki politikalar ile

faaliyetleri daha doğru anlamalarında oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Var, 2016, s. 53-54).

### **1.6.6. Kahramanlar**

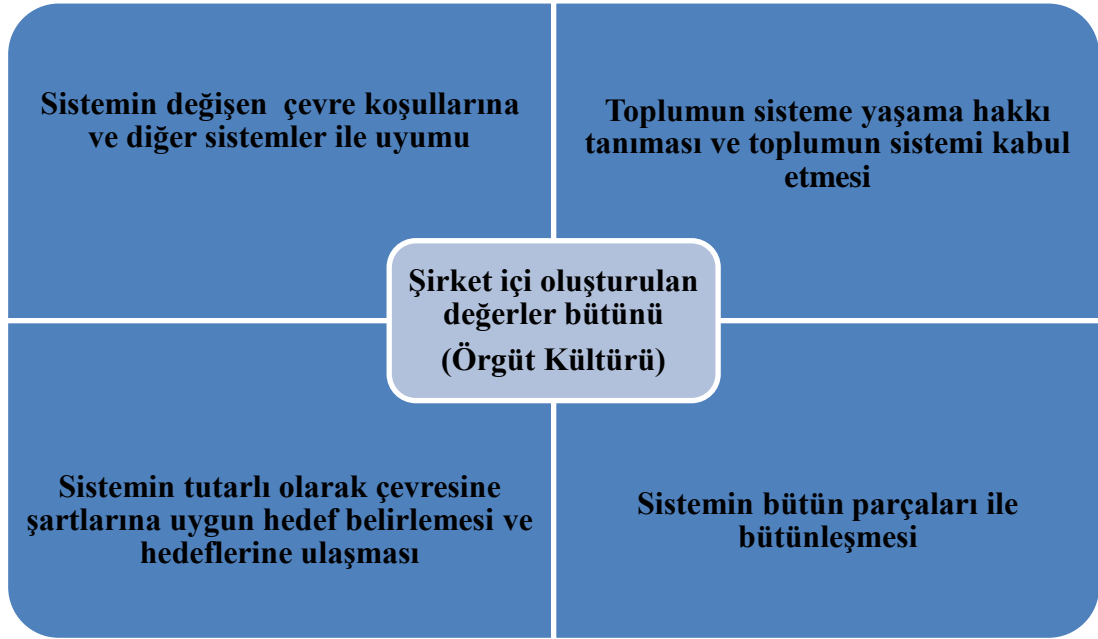
Kahramanlar, geçmişte yaptıkları bazı hizmetlerden dolayı örgütü zafere ulaştırarak örgütün gözünde devleşmiş etkin kimselerdir. Güçlü örgüt kültürlerde bir değil birçok kahraman vardır. Bu kişiler aynı zamanda üyelere yol gösteren birer simgedirler. Örgüt üyelerinin gözünde kahramanlar, örgütü kültürü için üstlendikleri rolü hakkıyla yapan ve örnek teşkil eden kimselerdir (Uzunçarşılı vd. 2000, s. 31). Kahramanlar, örgütün belirlediği ortak hedefler kapsamında ortaya koyulacak çalışma biçimini, kabul edilmiş davranış tarzını göstererek ortak değerlerin oluşmasını sağlarlar. Örgüt kültürünün öğelerinin etkinliğinin sağlanmasında ve artırılmasında oldukça öneme sahip olan liderlik görevini yerine getiren ve sembol haline gelmiş bazı özellikleri ile iletişimi kolaylaştıran kişiler, kahramanlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 48).

## **1.7. Örgüt Kültürü Modelleri**

Örgüt kültürü modelleri, örgütsel kültür hakkında betimleyici, sayısal ve somut verilere ulaşmamızı kolaylaştırmakla birlikte, var olan kültürün analiz edilerek değiştirilmesi ya da geliştirilmesi yönünde stratejik kararlar alınmasında ve bu çerçevede örgüt ile örgüt üyelerinin performansının arzulanan seviyeye çıkarılmasında yardımcı olur (Sop, 2016, s. 27).

### **1.7.1. Parsons Modeli**

Bütünleşme, hedefe ulaşma, uyum ve yasallık olarak dört işlevi bulunan Parsons Modeli'nde her bir sistem bir üst sisteme bağlıdır ve kendi içinde de alt sistemi ya da kolları mevcuttur. Parsons' a göre bu sistemde uyumlu bir şekilde çalışma düzenine sahip olmak için sistemin alt sistemleri ile bütünleşerek üst kısımlarla da ortama ve topluma uyum sağlamalı ve bu sistemin işlevleri topluma yararlı olmalı ki toplumca dışlanmamalıdır (Eren, 2014, s. 142-143).



Şekil 1.2. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları  
Kaynak: Eren, 2014, s. 143

### 1.7.2. Schein Modeli

Schein'e göre, örgüt kültürünün temel üç görevi şöyledir (Eren, 2014, s. 144);

- ✓ Örgüt kültürü, örgütün dış çevre ile ilgili uyum sorunlarını çözmeli,
- ✓ Örgüt kültürü, örgütün dış çevre ile bütünleşme sorunlarını çözmeli,
- ✓ Örgüt kültürü, çevresel belirsizlikleri azaltmalı, endişeleri gidermeli ve korkuları yenmelidir.

Schein'e göre kültür bireysel ve ortak davranışları, algılamaları, düşünce kalıplarını ve değerlerini belirleyen güçlü, soyut ve bilinçaltında gelişen bir güçtür ve bu nedenle çok önemlidir. Örgüt kültürü ise örgütün strateji, amaç ve çalışma tarzını belirler. Örgüt kültürü önder ve üst düzey yöneticilerin değer ve düşünce kalıpları, ortak kültürel geçmiş ve deneyimlerle belirlenmektedir. Örgüt yaşamı boyunca kültürün oynadığı rol yadsınamayacak kadar önemlidir ve örgütlerin daha etkili ve verimli olabilmeleri için kültürün daha iyi anlaşılması gerekmektedir (Aşan ve Aydın, 2006, s. 429).

Bu alanda literatürün en çok kabul gören ve literatürde en fazla yer alan örgüt kültürü modeli olan Schein Modeli, örgüt kültürünün üç düzeyden meydana geldiğini belirtmektedir ve bu üç düzeyi şöyle tarif etmektedir (Sop, 2016, s. 25);

- ✓ Göstergeler; Schein, bu düzeyin kültürün görülebilen kısmı olduğunu söyler ve bunlar; ilişki şekli, üyelerin giyim tarzı, örgütün logosu ya da amblemini göstermektedir.
- ✓ Paylaşılan Değerler; Schein, bu değerleri yönetimin tarzı, örgütün hedef ve stratejileri, karar alma ve verme biçimleri olarak açıklamaktadır.
- ✓ Temel Varsayımlar; Schein bu varsayımları bilinçaltı dünyası ve temel değerler sistemi ile açıklamaktadır.

### 1.7.3. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Bu model, örgüt kültürünü ilgilendiren çalışmalara öncülük ederek, örgütlere başarılı olmak için hangi değerlere önem vermeleri gerektiği konusunda yardımcı olmuştur. Fakat bu değerler her örgüte kesin başarılı olacağı konusunu garanti etmemektedir. Her örgütün kendine has kültürü ve bu kültüre göre oluşturdukları vizyon, misyon, strateji ve değerleri çerçevesinde bu önemli değerler arasından kendisine uyanları belirlemesi, uyumlaştırarak uygulaması makro düzeyde önem arz etmektedir (Erkmen, 2010: 76). Peters ve Waterman'a göre mükemmel işletmelerin başarılarına neden olan sekiz temel kültürel değer ve davranışlar şöyledir (Eren, 2014, s. 162-163):

- ✓ Sorunlarla zaman kaybetmek yerine harekete geçmek, hızlı karar vermek ve bir şeyler yapmak.
- ✓ Müşteriler ile devamlı iletişim halinde olmak ve müşteri memnuniyetini yegâne amaç olarak kabul etmek.
- ✓ Alt kademelerdekileri cesaretlendirecek inisiyatifler kullanarak girişimciliği artırmak ve böylece işletmenin rekabet ortamında gücünü artırmak.
- ✓ İşletmenin bütün üyelerine, işletme için değerli oldukları duygusunu vererek verimliliği artırmak ve işletmenin elde edeceği başarının paylaşılacağı hissini vermek.
- ✓ Az sayıda kurmay personelle ve basit bir örgüt yapısı ile faaliyetleri gerçekleştirmek.
- ✓ Örgütün bütün üyelerinin benimsediği bir örgüt iklimi oluşturma ve örgütün benimsediği değerlerin üyelere rehber olmasını sağlamak.

- ✓ Çok büyük riskler almadan uzman olunan alanda büyüme amaç edinmek.
- ✓ Bazı önemli konuları dikkatle ve sürekli kontrol ederken bazı konularda ise gevşek kontrol yöntemini kullanmak.

#### 1.7.4. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Amerika piyasalarında etkinliği artan Japon şirketlerinin önemli bir rakip haline gelmeleri ile Ouchi bu durumla başa çıkabilmek için Z Teorisini geliştirerek, Z tipi ve Japon şirketlerin başarılarının temelinde örgüt kültürünün önemli etken olduğunu ifade etmiştir. Şirketleri değişik kültürel değerlere göre inceleyen Ouchi, her bir firmayı belirlediği özelliklere göre Amerikan (A tipi), Japon (J Tipi) ve Z (A ve J tipi birleşim) olmak üzere Amerikan Şirketlerini üçe ayırmış ve araştırmaya göre, tipik Amerikan şirketlerinin Z tipi ve Japon Amerikan şirketlerinden farklı kültürel değerleri olduğuna, Z tipi Amerikan şirketlerinin kültürel değerlerinin ise Japon tipine daha benzer olduğu sonucuna varmıştır (Luthans, 1992:574-576'dan aktaran Korkmaz, Aydemir ve Uysal, 2017, s. 66).

A tipi ve J tipi yönetim tarzlarını bir arada işlemeyi amaçlayan Z tipi örgütlerde, J tipi gibi ömür boyu değilse bile A tipi kültürlerde olduğu gibi de kısa olmayan, uzun süreli istihdam mevcuttur. Örgüt üyesinin kabiliyetleri var olduğu ve bunları örgüte yansıttığı sürece örgütte yer almaya devam eder. Böylece örgüt üyesi ufak bir problemde örgütten çıkarılamayacağını bilir ve güven duygusu artar. Z tipinde terfiler ve değerlendirmeler yavaş olup, üyelerin esnek kariyer yolları mevcuttur. Z tipinde açık kontrol yolları vardır fakat yolların uygulanması kapalıdır. Karar almada yöneticiler etkin olsa bile karar alınırken bütün üyelerin katılımı önemsenir ve ortak karar alınır. Böylece üyelere güvenme anlayışıyla oluşan bir sorumluluk hakimdir. Bütüncül ilişkiler mevcuttur, üyeler birbirlerinden haberdardır. Bunun sonucu olarak da sosyal ilişki gelişir (Varoğlu, 2013, s. 104).

Tablo 1.3. “Amerikan Tarzına” Uyarlanan “Z” Tipi Örgüt Kültürü ile Japon ve Amerikan Kültürlerinin Karşılaştırılması

Tip-A “Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri”	Tip-Z “Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü Değerleri”	Tip-J “Japon Tarzı Kültürü Değerleri”
Az Süreli Çalıştırma	Uzun Süreli Çalıştırma	Ömür Boyu Çalıştırma
Kişisel Karar Verme	Grup Kararları Alma	Grup Kararı Alma
Kişisel Sorumluluk	Kişisel Sorumluluk	Ortak Sorumluluk
Hızlı Bir Şekilde Değerlendirme ile Görevde Yükseltme	Yavaş Bir Şekilde Değerlendirme İle Görevde Yükseltme	Yavaş Bir Şekilde Değerlendirme İle Görevde Yükseltme
Biçimselleştirilmiş ve Açık Denetleme	Biçimselleştirilmemiş ve Kapalı Denetleme ile Biçimselleştirilmiş ve Açık Denetlemeyi Beraber Yürütme	Biçimsel Olmayan ve Kapalı Denetleme
Uzmanlaştırılmış Mesleksi Kariyer ve Görevde Yükseltme	Orta Derecede Uzmanlaştırılmış Kariyer ve Görevde Yükseltme	Uzmanlaştırılmamış Mesleksi Görevde Yükseltme
Sosyal Hayat ile İş hayatı birbirinden ayrılmıştır	Örgütün Üyeleri Tüm Çevresi ve Ailesiyle Birlikte Değerlendirilir	Örgüt Üyeleri Bağlı Olduğu Bütün Sistemler ile Ele Alınır

Kaynak: Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetin psikolojisi*. (14. Basım). İstanbul: Beta Basım.

### 1.7.5. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow Modeli’nde sınıflandırma şu şekildedir (Demir, 2005, s. 50-51):

- ✓ Koruyucu Kültür Modeli; Değer ve inançları tutucu bir özellikte olan bu modelde az riskli stratejiler tercih edilmekte ve bu kültür modeli uygulanan örgütlerde, doğru ve planlı çalışmalara özellikle değer verilmektedir. Bilinmeyen, güncel pazar ve ürün araştırmasına sıcak bakılmamaktadır. Geçmişteki faaliyetleri sürdürme eğilimindedir.
- ✓ Geliştirici Kültür Modeli; Koruyucu kültürün tersine yenilikçiliği seven bu modelde örgütler, farklı ürün ve pazar konusunda riski yüksek stratejiler belirlemeyi severler. Rekabetten ve değişimden hoşlanan bu modeli tercih eden örgütlerin belirlediği strateji ise gelişerek büyüme-dir.

- ✓ Doğrulukçu Kültür Modeli; Bu modelde değişim ve denge gibi değişik yönler beraber bulunur. Değişim, diğer örgütlerin çalışmalarının denetlenmesini, davranış şekillerini, fikirlerini ve güvenilir stratejilerin oluşturulmasını anlatır. Denge ise biçimsel yapıları oluşturmayı ve çalışmaların aktifliğini araştırmayı anlatır. Dengeye oldukça önem verilen bu modelde tüm etkinlikler rakip örgütlere göre ayarlanır.
- ✓ Tepki Verici Kültür Modeli; Rakiplerin tepkilerine karşı tepkisiz kalan bu modelde örgütler, rakiplerin değişim ve baskılarına kesin ve etkin bir şekilde yanıt verememektedir. Bu model örgütlerin son safhasında yaşamları riske girdiği zaman işletme işlevlerinde düzenlemeye gitmektedirler.

### 1.7.6. Deal ve Kennedy Modeli

Örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir etken olan dış çevrede meydana gelen herhangi bir olayın örgüte birebir yararı veya zararı olabilir. Örgütler çevresinde var olan ve örgütün başarısını etkileyebilecek tüm faktörleri dikkate alarak örgüt kültürlerini oluşturmalıdırlar (Deal ve Kennedy, 1982, s. 11). Deal ve Kennedy, örgüt kültürünün çevre ile olan bağıını iki kapsamlı değişkene dayandırdığı dört farklı kültür şeklini oluşturarak anlatmaktadır. Bu modelin oluşmasını sağlayan değişkenlerin ilki örgütlerin stratejik kararları ile ilgili belirsizlik derecesiyle, diğeri de alınan kararların başarısının örgütün çevresinden gelen dönüşlerdeki hızıyla ilgilidir (Eren, 2014, s. 152).

*Tablo 1.4. Deal ve Kennedy Modeli*

	Geri Bildirim	
	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk	“Sert erkek, maço kültür” Örneğin sinema sektörü	“Şirket üzerine iddiaya gir kültürü” Örneğin Ar-Ge
Düşük risk	“Çok çalış/Sert oyna kültürü” Örneğin pazarlama sektörleri	“Süreç Kültürü” Örneğin sigorta sektörü

Kaynak: Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetin psikolojisi*. İstanbul:Beta

### 1.7.7. Byars Modeli

Örgütsel kültür konusunda çeşitli araştırmacılar tarafından bazı sınıflamalar yapılmıştır. Bunlardan en dikkat çekenini ise Byars'ın geliştirdiği örgüt kültürü ölçeği yöntemidir. Bu ölçek, iki boyutlu olup, boyutlardan biri katılımcılığın niteliğini belirlemeye, diğeri de örgütün çevresine için gösterdiği etkinliğin özelliğine yöneliktir. Etkinlikler, örgütlerin karar vermesinde, düzenleme yapmasında, planların yürütülmesinde ve düşüncelerin oluşturulmasında kullanılmaktadır. Bu kapsamda, örgütler “tepkisel (dış çevreye cevap veren)” ve “etkisel (dış çevreyi etkileyen, onu yönlendiren ve şekillendiren)” olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Tepki veren örgütler pasiftir, fakat çevresinden gelecek tehlikelerin karşısında tepki göstermektedirler. Diğer taraftan, dış çevreyi etkileyip yönlendiren ve biçimlendiren (etkisel) örgütler ise üyeleriyle, müşterileriyle, tedarikçileriyle ve tüm çevresiyle etkin bir şekilde ilgilenirler ve bağ içindedirler. İletişim kuvvetli olduğu, çalışanların ve müşterilerin talep ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeterlilikte olan kültürlerle katılımcı kültür adı verilir. Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim ve ilişkinin düşük olduğu kültürler de ise katılımcılık yoktur. Kültür biçimleri şu şekilde açıklanabilir ([URL2](#), 10/05/2017);

- ✓ Etkileşen Kültür; bu kültür tipinde örgütler, müşteriler ile çalışanların talep ve gereksinimlerini gidermeye yönelik olup, bu tip kültürlerdeki en önemli nokta, oluşan talep ve gereksinimlere en sağlıklı şekilde hizmet verebilmektir. Bu tip kültürde, çevresini etkileyebilmekten ziyade rekabetin ve gelişen teknoloji karşısında oluşan çevresel talep ve gereksinimleri en sağlıklı şekilde karşılamayı amaç edinir.
- ✓ Bütünleşik Kültür; bu tip kültür, çalışanların ve müşterilerin gereksinimlerini ve taleplerini etkilemeye ve farklılaştırmaya yöneliktir. Bu sebeple de yeni hizmet veya ürünler oluşturarak ve yenilikçi hareketlerde bulunarak, çevresini etkileyerek gerçekleştirmektedir. Rekabet avantajını sağlamak amacıyla bütün insanlara yönelik yenilikçi fikirleri hayata geçirirler ve böylelikle rakiplerini de harekete geçirirler.
- ✓ Müteşebbis Kültür; Farklı ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde son derece yenilikçi bir kültür tipidir. Fakat bu kültür tipinde çoğunlukla karar alma

sürecinde katılımcılık olmadığından çalışanlara yönelim de yeterli değildir. Daha çok bireycilik ağır basar.

- ✓ **Sistematik Kültür;** Bu kültür tipleri yöntem ve politikaların uygulanması ve etkinliklerin yürütülmesindeki sistemlere odaklanmıştır. Bu kültür tiplerinde karar alma, dış çevrenin etkileşimlerine göre yönlendirilmektedir. Vazifeler bellidir. Bundan dolayı da karar almada katılım bulunmamaktadır. Çevrenin talep ve ihtiyaçlarının karşılanmasına olağan faaliyetler ile devam edilir.

### **1.7.8. Kilmann Modeli**

Kilmann, örgüt kültürünü “örgütlerde her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak” tanımlamıştır. Örgüt kültürü, fiilen yapılanlarla şekli olarak açıklanalar arasında oluşan açıklığı doldurmaktadır. Kilmann’a göre kültür, örgüt yönetimi ile ilgili yorumlamalarda bulunur ve böylelikle örgüt kültürü, bütün karar alma sistemleri ve düzenekleri ile örgüt üyelerinin iş yapma isteklerini ve iş verimini de etkiler. Çünkü örgüt kültürü, örgüt ikliminin ve örgütün inançlarının üyelerin hareketlerinde kendini göstermesidir ([URL2](#), 10/05/2017).

### **1.7.9. Quinn ve Cameron Modeli**

Quinn ve Cameron, modelde örgütte oluşturulan kültürün, örgütün başarısındaki etkilerini ortaya çıkarmaya çalışmışlar ve kültürün, örgütün başarısının yanında çalışanların motivasyonu ve yönetimi üzerinde de etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte örgüt içinde yeni stratejilerin ortaya konulmasının da örgütün üyelerine bağlı olduğu, yeni stratejilerin geliştirilmesinde üyelerin yaratıcılığı ve değişikliğe çabuk uyum sağlamalarının önemli olduğu sonucu vurgulanmıştır (Sop, 2016, s. 16). Quinn ve Cameron, örgüt kültürünü Hiyerarşi, Klan, Adhokrasive Pazar Kültürü olarak dört grupta sınıflandırmışlardır. Cameron ve Quinn, bu sınıflandırmayı yaparken örgüt kültürlerini girişimcilik, dayanışma, yapılaşma ve pazara göre ayırmışlardır. Bunlardan klan kültürü işbirliğine dayanmaktayken, hiyerarşi kültüründe ise karşılıklı bağımlılık esasını taşımaktadır. Adhokrasi de ise yaratıcılık önemli bir hususu teşkil etmekteyken,

pazar kültürü sabit ve kontrol yönü bulunan örgütsel ortamları ifade etmektedir (Kuşakçı, 2016, s. 21).

### 1.8. Örgüt Kültürünün Faydaları

Örgütlerde oturmuş, üyeler tarafından benimsenmiş bir örgüt kültürünün olması hem örgüt üyeleri arasındaki iletişimi aynı zamanda bağı hem de buna bağlı olarak örgütün hedeflerine ulaşma sürecindeki performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bir örgütün tüm üyeleri açısından örgüt kültürünün faydaları şunlardır (Eren, 2014, s. 168-169);

- ✓ Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin belli standart, norm ve değerleri anlamalarına yardımcı olarak başarılı olmalarına, kararlı ve tutarlı olmalarına, üyelerin birbirleri ile uyum içerisinde çalışmalarına ve bunların sonucu olarak verimliliğin artmasına yardımcı olur.
- ✓ Örgütü kültürü, örgüte yeni üye olanların veya yeni yöneticilerin bilgi ve beceri edinmelerine yardımcı olarak onların yetişip gelişmelerini sağlar.
- ✓ Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerde ve örgüt içi haberleşmede oldukça önemlidir. Örgüt kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması örgütte biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirerek üyelerin örgüte ve birbirlerine bağlanmasını sağlar ayrıca örgüt içi gruplaşmaları önler.
- ✓ Örgüt kültürü, örgütte çıkan bazı çatışmaların örgütün geliştirdiği bazı standart uygulama ve süreçler yardımı ile azaltılıp yumuşatılmasına yardımcı olur.
- ✓ Örgüt kültürü, seremonilerle, sembollerle, sloganlarla, hikâyeler ve kahramanlarla geçmişten geleceğe aktarılarak örgütsel yaşamın devamlı hale gelmesini sağlar.
- ✓ Örgüt kültürü, adeta örgütün tanıtıcı kimliğidir. Örgüt içinde ve dışında sergilenen davranış ve tutumlar kurumun kültürünü tarif eder.

Güçlü ve sürekli bir örgüt kültürüne sahip olmaları örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve etkinliklerini yenileyerek devam ettirebilmeleri konusunda fayda sağlayacaktır. Bu hususta da örgütlerin ihtiyacı olan lider yöneticilere sahip olmaktır (Gürdoğan ve Yavuz, 2013, s. 66).

## BÖLÜM II

### 2. ÖRGÜTLERDE MOBBİNG VE MOBBİNG İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde, örgütlerde karşılaşılan mobbing davranışı ve mobbing davranışı ile ilgili temel kavramlar, mobbingin tarihçesi, nedenleri, uygulama şekilleri, mobbing sürecinde rol alanlar, mobbingin çeşitleri, sonuçları ve mücadele yolları incelenmiştir.

#### 2.1. Mobbing Kavramı ve İçeriği

Mobbing günümüzde önemi gittikçe artan ve özellikle örgütler açısından hayati önem taşıyan bir kavram haline gelmiştir. Mobbing ile alakalı yapılan çeşitli tanımlar şöyledir:

“Kararsız kalabalık” ve “şiddete yönelen topluluk” gibi anlamlara gelen mobbing kavramı Latince “mobile vulgus” kelimesinden türemiş olan “Mob” kelimesi İngilizce’de “bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek” gibi anlamlar ifade etmektedir. Dillerin birçoğunda ise çeviri yapılmadan “mobbing” şeklinde kullanılmaktadır. Sebebi ise mobbing kavramının tam olarak karşılığını bulmanın zor olmasıdır (Çobanoğlu, 2005, s. 19). Son dönemlerde “çalışma psikolojisi” alanında araştırma yapan bilim insanları, işyerinden uzaklaşmalara neden olan işyeri ile ilgili psikolojik bir sorun tespit etmişlerdir. Başlarda işyerindeki rekabetten kaynaklandığı ve psikolojik baskılar sonucunda ortaya çıktığı düşünülmüştür. Çok önemli bir boyutta olduğu daha önceleri fark edilmemiş ve özellikle işyerinden istifalarla çıkan iş görenler arasında daha çok görülmeye başlayan bu olgu “mobbing” olarak tanımlanmıştır (Tınaz, 2011, s. 7). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberinde yapılan tanıma göre; “İşyerlerinde bir veya birden fazla kişi tarafından diğer kişi ya da kişilere yönelik gerçekleştirilen, belirli bir süre sistematik biçimde devam eden, yıldırma, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; mağdur ya da mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine veya sağlıklarına zarar veren; kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütününe mobbing adı verilir” (URL3, 25.12.2017).

Mobbing, “bir veya birkaç kişi tarafından diğer kişi veya kişileri iş ortamlarından uzaklaştırmak, onları itibarsızlaştırmak hatta işten ayrılmalarına neden olmak için ahlak dışı yöntemler kullanılarak yapılan sistemli, bilinçli ve sürekliliği olan kötü davranışlardır” (Çögenli ve Asunakutlu, 2016, s. 18). Mobbing, “psikolojik saldırı”, “psikolojik şiddet”, “psiko-terör” ve “duygusal saldırı” kavramlarını içermektedir. Mobbing, çok bilinen bir rahatsızlık kavramı olmakla birlikte her örgüt kendi düzenine uygun mobbingcileri oluşturur (Tokat, Cindillioğlu ve Kara, 2011, s. 18). Mobbing, çalışanı yapabileceğinden az işlerle görevlendirerek kişinin bulunduğu pozisyonunu zedelemek veya bireye karşı gerçekleştirilen agresif ve rahatsız edici davranışlarla onu sosyal hayattan uzaklaştırmaktır (Zapf ve Gross, 2001:498).

Mobbing, kişinin zararlı ve saygısız davranışların hedefi olması ile başlar ve duygusal bir taciz olarak devam eder. Bir kişinin veya bir grubun kendi istekleri ile veya kendi istekleri olmadan diğer kişi veya kişilere karşı devamlı art niyetli davranışlarda bulunarak, alay ederek, imalarda bulunarak sosyal saygınlığını düşürmeye çalışıp ve agresif bir ortam oluşturup kişiyi işten çıkarmaya zorlamaktır (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014, s. 33).

Mobbing, mobbingi uygulayıcısı tarafından örgütte gözüne kestirdiği bazı kişilere karşı sistematik bir şekilde yıpratma hareketleri uygulaması ve duygusal saldırılarda bulunmasıdır. İmada bulunma, bir suçu olmadığı halde suçlama, kinayelerde bulunma, dedikodusunu yaparak saygınlığı düşürme, küçük düşürme, duygusal sömürmeler, taciz ve şiddete maruz bırakarak, kişileri, işyerini terk etmeye mecbur bırakan art niyetli hareketlerdir. Bu hareketlere, mobbing uygulayan kişinin ruhsal yapısı, içinde bulunduğu durum, mağdur olanın kişiliği ve mağdurun içinde bulunduğu durum ile örgütün yapısı ve örgüt kültürü neden olabilmektedir (Tetik, 2010, s. 81). Leymann (1996, s. 165) mobbingi, çalışma hayatında bir bireye ya da gruba karşı uygulanan ve sistemli bir şekilde devam eden etik olmayan yollarla düşmanca sergilenen psikolojik şiddet olarak tanımlamıştır.

Browne ve Smith (2008, s. 132) ise mobbingi, direk bir iş görene karşı olan ve sonucunda kişinin fiziksel ve psikolojik sağlığına zarar verebilecek, sürekliliği olan davranış şekilleri olarak tanımlamıştır. Einarsen (2000, s. 379) mobbingi, iş

görenlerin ve idarecilerin benimsediği kaba hareketler ile zamanla gelişme gösteren bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Aygün (2012, s. 93)'e göre mobbing, örgütlerdeki karşı karşıya gelmelerin şiddetli bir biçimde yaşanarak sürmesinin ileri bir evresi olan ve kişilerin birbirlerine veya grupların kişilere negatif tutum uygulaması biçiminde olan neticesinde ise iş yerinden soğuyarak uzaklaşmalarına ve intiharlarla bile sonuçlanabilen ve işyerinde psikolojik yıldırma/taciz olarak da adlandırılan bir kavramdır. Mercanlıoğlu (2010, s. 39)'na göre mobbing, “uygulayıcıların, hedef aldıkları kişileri (mağdurları) yıpratmak, yıldırma ve işten uzaklaştırmak için sistematik olarak sergiledikleri tutum ve davranışlardır”. Aydın, Şahin ve Uzun (2007, s. 61)'a göre mobbing, iş görenleri işten çıkmaya zorlamak amacıyla, iş görenlere karşı küçük düşürücü hareketlerde bulunma, haksız suçlamalar yapma, duygusal eziyetlerde bulunma, psikolojik şiddet uygulama, taciz etme gibi art niyetle yapılan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Mobbing, kişinin kendine karşı olan güvenine ve saygısına, merhametsizce ve devamlı olarak saldırılmasıdır (Field, 1996).

Mobbing kavramı “çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamları içerir” (Temizel, 2013, s. 200). Türkçe'ye “yıldırma”, “bezdiri”, “psikolojik şiddet”, “psiko-terör” olarak çevrilen iş yerindeki psikolojik baskı olayları uluslararası literatürde en genel ismi ile mobbing olarak adlandırılmıştır (Taş ve Korkmaz, 2014, s. 31). Mobbing, bir işyerinde iş görenlerin psikolojik tacize uğramalarıdır. Psikolojik taciz çalışanların hemcinslerinden veya karşı cinslerinden kaynaklanabilir. Taciz, yıldırma, bezdirme, psikolojik şiddet, caydırma, iş görenlere yöneticileri tarafından uygulanabileceği gibi, çalışanların iş arkadaşları hatta alt kademedekiler tarafından da uygulanabilmektedir (Yavuz ve Gürdoğan, 2013, s. 4).

Kişisel, örgütsel ve sosyal sonuçları oldukça ağır olabilen mobbingin, iş hayatının var olduğundan beri devam ettiği; ancak bu kavramı ilk kez, İsveç'te yaşayan endüstri psikoloğu Alman Heinz Leymann'ın 80'li yıllarda adlandırdığı bilinir. 90'lı yıllardan bu yana milletlerarası seviyede, daha çok da Avrupa'da hakkında önemli araştırmaların yapıldığı “mobbing” olgusu, önemli bir sorun olarak zamanla

yayılmakta olup, mobbing ile başa çıkma konusunun önemi gün geçtikçe artmaktadır (Tınaz, 2011, s. 1). Genel bir tanımla mobbing, “bazı çalışanları fiziksel ve ruhsal yönden tehlikeye düşürecek şekilde, belirli davranış kalıplarına maruz bırakarak yıldırma politikası uygulanmasıdır”. Mobbing bireyin bazı şahsi özelliklerinden faydalanarak iş yerindeki mesai arkadaşları veya idarecisi tarafından sözle olabileceği gibi fiziksel sindirilmeye de çalışılmasıdır (Şahin, 2015, s. 494).

“Psychological harassment (psikolojik taciz)”, “bullying at work place (işyerinde zorbalık)”, “worker employee abuse (iş veya iş gören tacizi)”, “emotional abuse (duygusal suistimal)”, “victimisation (kurban etme)”, “intimidation (gözdağı verme)”, “horizontal violence (yatay şiddet)”, “psychological terror (psikolojik terör)”, “psychological violence (psikolojik şiddet)”, “psycho terror at work place (işyerinde psikolojik terör)” ve “psychological abuse (psikolojik suistimal)” araştırmacılar tarafından mobbing yerine kullanılan kavramlardır. Türkiye’de ise mobbing kelimesinin yerine; “yıldırma”, “işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde duygusal taciz”, “işyerinde psikolojik terör”, “işyerinde duygusal terör”, “işyerinde manevi taciz”, “işyerinde duygusal linç”, “işyeri travması”, “işyerinde duygusal saldırı” ya da “işyerinde zorbalık” gibi birçok kavram kullanılmasına rağmen “mobbing” kavramı genellikle çevirisi yapılmaksızın dünya dillerine aynen yerleşmiştir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012, s. 60).

Mobbing kavramına yönelik yapılan tanımlara baktığımızda ortak noktalar bulunmaktadır. Bunlardan ilki mobbing uygulayan kişilerin amaçlarına bakmaksızın gerçekleştirdiği eylemin, mağdur olan kişilerde bıraktığı etkidir. Diğer bir ortak nokta bu etkinin, mobbing mağduruna zarar verip vermediğidir. Bir başka ortak nokta ise mobbingin süreci yani mobbingin ne kadar tekrarlarla devam ettiği süredir (Çobanoğlu, 2005, s. 22).

Tablo 2.1. Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci

	<b>Kavram</b>	<b>Açıklama</b>
Brodsky (1976)'a göre,	“Taciz”	Kişiyi engellemek, yıpratmak ve kişiye eziyet etmek amacıyla sürekli bir biçimde gerçekleştirilen ve kişinin, tahrik olması, kızması, yılması, sinmesi ya da korkması ile sonlanan hareketlerin tümüdür.
Thylefors (1987)'a göre,	“Günah Keçisi”	Kişi ya da kişilere bir süre boyunca kişi veya kişilerce olumsuz davranışlar sergilenmesidir.
Matthiesen, Raknes & Rrokkum (1989)'a göre,	“Taciz (Mobbing)”	Bir iş yerindeki iş gören veya iş görenlerin diğer iş gören veya iş görenlere karşı tekrarlı bir şekilde yaptıkları negatif davranışlardır.
Kile (1990)'a Göre	“Sağlığı Tehdit Eden Liderlik”	Bir iş yerinde bulunan yöneticinin çalışan ya da çalışanlarına karşı uzun süreli olarak gösterdiği zorbaca ve düşmanca sergilediği davranışlardır.
Wilson (1991)'a göre	“İşyeri Travması”	Bir işyerinde bulunan yönetici ya da çalışanlar tarafından diğer bir çalışanın öz güveninin bilerek ve isteyerek düşmanca davranışlar göstermek suretiyle çökertilmesidir.
Adams (1992)'a göre	“Zorbalık”	İş yerinde seçilmiş bir kişi veya birden fazla kişiye karşı eleştirel, alçaltıcı, aşağılayıcı ve bireysel suiistimallerdir.
Vartia (1993)'a göre	“Taciz (harrasment)”	İş yerinde seçilen bir çalışanın başka bir çalışan ya da çalışanlarca uzun süreli olarak tekrarlı bir şekilde kötü davranışlar sergilenmesidir.

Tablo 2.1. 'in devamı

Ashforth (1994)'a göre	“Adi Zorbalık”	Bir yönetici tarafından, çalışanlarına karşı saygınlığını artırmak amacıyla keyfi bir şekilde güç gösterisi yapmasıdır.
Björkqvist, Osterman & Hjelt-Back (1994)'a göre,	“Taciz (harrasment)”	Bir çalışma ortamında kendisini müdafaa edemeyecek durumdaki çalışana psikolojik sıkıntı vermek amacıyla sergilenen sürekli davranışlardır.
Leymann (1996)'a göre	“Psikolojik Terör”	Bir iş yerinde kişi veya kişilere karşı sistemli bir şekilde sergilenen, etik dışı, düşmanca bir iletişim kurma yolu ile uygulanan psikolojik terördür.

Kaynak: Özbatan, B. (2012). *İşletmelerde mobbingin örgütsel stresle ilişkisi ve bir özel banka çalışanları arasında uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.

## 2.2. Mobbing'in Tarihçesi

Mobbing kavramını 1960 yıllarında, hayvan hareketleri üzerinde araştırma yapan bilim adamı Konrad Lorenz kullanmıştır. Lorenz mobbingi, bazı hayvanların kendilerine göre güçlü ve tek başına olan bir hayvana karşı, grupça hücum edip hayvanı uzaklaştırmaları ve bir kuluçkadan çıkmış kuşların içlerindeki en güçsüz kuşu, sudan ve yiyecekten uzak tutup zayıf kalmasını sağlayarak ve fiziki saldırılarda bulunarak gurubun dışına çıkarılmasını anlatmak amacıyla kullanmıştır (Westhues, 2002, s. 2'den aktaran Tınaz, 2011, s. 11).

Çalışma hayatında ise ilk kez mobbingi, 1980'li yılların başlarında yaşamını İsveç'te sürdüren Alman Endüstri Psikoloğu Heinz Leymann'ın kullandığı bilinir. Leymannın, çalışanların birbirine benzer şekilde uzun süreli olarak sergiledikleri saldırgan ve düşmanca hareketler üzerine mobbing kavramını kullandığı görülmüştür (Tınaz, 2011, s. 11). Adams 1988 yılında, özel bir televizyon kanalında yapılan programlarda İngiltere'deki örgütlerde yaşanan mobbing davranışlarına kamuoyunun dikkatini çekmiş ve daha sonra yaptığı çalışmalarını 1992' de çıkardığı kitapta yayımlamıştır. Adams, bullying'i (zorbalık) “sürekli kusur bulma” ve “bireyleri küçük düşürme”

anlamlarında kullanmıştır. Bu ifadeleri ise genel olarak bu şekil bir ortama tepkisiz olan bir yönetim anlayışının mevcut olmasıyla ilişkilendirmiştir. 1997 yılında ise “bullying” mağdurlarına yardım etmek maksadıyla bir örgüt kurmuştur. Bu örgüt, işyerinde e-posta yolu ile taciz edilen kişileri ve zorbalık kapsamına giren araştırmaları yapma işini üstlenerek örgütlerde mobbing konusuna basın ve yayın organları oldukça ilgi göstermiştir (Davenport vd., 2003, s. 5’ten aktaran Tunçel, 2009, s. 20). Mobbing, çok eski bir olgu olmasına karşın iş hayatında incelenmesi Yirminci Yüzyılın sonlarına dayanmaktadır. Bunun nedeni günümüzdeki mobbingin marjinal olmaktan çıkması ve işyerinde yaygın olarak görülmeye başlamasıdır. Yaptığı bazı araştırmalarla çalışma yaşamında olumsuz psikolojik hareketlerin sıkça görüldüğü sonucuna varan Alman bilim adamı Heinz Leymann, mobbing kavramını günümüzde malum şekliyle ortaya çıkaran ilk kişidir. Leymann (1996) araştırmasında, işyerine mobbing hareketlerinin özellikleri, oluşma şekli, mobbinge maruz kalan insanlar ve bu insanlarda oluşan psikolojik etkileri incelemiştir (Yıldız, 2015, s. 45).

### **2.3. Mobbing’in Bazı Kavramlarla İlişkisi**

#### **2.3.1. Mobbing ve Çatışma**

Bir örgütteki kişi veya kişilerin beraber çalışma problemlerinden kaynaklanan ve faaliyetlerin karışmasıyla ya da yavaşlayıp durmasıyla sonuçlanan olaylara çatışma denir (Eren, 2014, s. 563). Çatışma, örgüt içerisindeki birey veya grupların kendi içlerinde ya da örgütle yaşadıkları görev dağılımları, kaynakların paylaşımı, amaçların belirlenmesi, değer, statü veya algı farklılıkları ve benzer sebeplerden oluşan anlaşmazlıklar, uyuşmazlıklar, birbiri ile ters düşmeler ve zıtlasmalar şeklinde ortaya çıkan hareketli bir süreçtir (Tınaz, 2011, s. 24).

Mobbing de çatışmada olduğu gibi birbirlerinden ayrı düşünen ayrı gruplar ile yaşadıkları gerginliğe bağlı huzursuzluk söz konusudur. Fakat buradaki temel fark, mobbing uygulanan örgütlerde çatışmadan farklı olarak, çok yıkıcı ve zararlı sonuçları olabildiğidir. Bu nedenle düşmanca bir çalışma alanı oluşturan, kişi veya kişilere yönelmiş tekrarı olan ve sürekli negatif davranışların sergilenmesi olarak

belirtilen mobbingin yok edilmesi, çatışmanın ise yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü mobbingde esas alınan ortak amacı olan farklı düşüncelerdeki kişilerin karşı karşıya gelmesinden çok, herhangi bir nedenle “zayıf” olarak belirlenenin yok etmektir (Karyağdı, 2007, s. 13). Bazı aşamalardan geçerek mobbinge dönüşebilen çatışmanın ilk aşaması bir çatışma ile başlar. Eğer bu çatışma çözülemezse ve zamanla manasız bir biçimde saldırılar şeklinde devam ederse mobbing ilk sinyallerini verebilir. Sonraki aşamada ise mağdur kendisini sinirli, depresif, altüst hisseder ve fiziksel olarak da sağlığı bozulur. Bu aşamada mobbingin başladığını gösterir. Zamanla hızını artıran mobbing çalışanlarda performans düşüklüğüne neden olur. Çatışmanın daha da artmasıyla çalışanın zihinsel ve fiziksel sağlığı artarak bozulmaya devam eder. Artık bu noktada yoğun bir mobbingden söz edilebilir. Etik olmayan hareketler içeren çatışmanın devam etmesiyle şiddetli mobbing de devam eder. Buna bağlı olarak oluşan rahatsızlıklar verimli faaliyetlerin önüne geçerek çalışanların işten ayrılmalarına veya kovulmalarına neden olur (Davenport vd. , 2003, s. 133'den aktaran Karakale, 2011, s. 13-14).

### **2.3.2. Mobbing ve Şiddet**

Mobbing, şiddet kavramının psikolojik şiddet bölümünde yer alan ve diğer şiddet unsurlarıyla birlikte incelenen bir kavramdır. Fiziksel şiddete göre daha zararlı ve kalıcı psikolojik rahatsızlıklara neden olan mobbing, şiddetin soyut şeklidir. Mobbing uygulamalarının sonucunda örgütsel sağlık bozulmakta ve çalışanlar ciddi zararlar görebilmektedirler. Sonuçta iş tatmini ve örgütsel bağlılık azalmaktadır. Fiziksel şiddeti ortaya çıkarıp, kanıtlamak ve tedavi etmek, mobbingden daha kolaydır. Mobbing, fiziksel şiddeti de içinde barındıran bullyinge (zorbalık) göre de daha çok tehlike içermektedir. Mobbingin, nedenlerinin ve sonuçlarının bulunmasının ve kanıtlamasının zor olması mağdurun ve örgütlerin üzerindeki etkisinin daha kalıcı olmasına neden olmaktadır (Mercan, 2007, s. 22-23).

Zaman zaman şiddet içerebilen mobbingde, şiddetin kapsamı mesleki şiddetten farklı ele alınabilmektedir. Yasal yaptırımları olan mesleki şiddetten farklı olarak mobbingde caydırıcı yaptırımlar söz konusu değildir. Ayrıca mesleki şiddet olaylarında genellikle tek bir olay vardır ve olayın fiziki şiddet yönü üzerinde

durulmaktadır. Mobbing olgusu ise, mesleki şiddetin yönetimsel, psikolojik ve tekrarlı biçimidir (Temizel, 2013, s. 193-194). Örgütlerde fiziksel şiddet nadir görülürken, mobbing yaygın olarak görülen bir rahatsızlıktır (Tokat, vd. 2011, s. 9). Şiddet denildiğinde, çoğunlukla aklımıza fiziki müdahale ile olan ve somut bir iz bırakabilen fiili şiddetler gelmektedir. Fakat şiddet, yalnızca fiziksel müdahaleleri içermeyip siyasal, ekonomik ve psikolojik özelliklerde de olabilir. Mobbing, şiddetin soyut biçimidir ve fiziki şiddeti de barındıran zorbalıktan daha tehlikeli, daha kalıcı psikolojik sonuçlar oluşturabilmektedir (Tokat, vd. 2011, s. 24).

### **2.3.3. Mobbing ve İş Stresi**

Stres, insanın yaşadığı ortamın ve çalışma şartlarının bireyi etkilemesi ile birlikte vücutta oluşan bazı kimyevi salgılarla bahsedilen şartlara uyum sağlamak için düşünce ve bedenen çabalaması olarak tanımlanır. İş ortamlarında stresi oluşturan faktörler, çalışanlar ve yöneticiler tarafından kontrol edilemeyecek özellikteyse yani genel ve yakın çevre şartlarından oluşuyorsa tüm örgüt üyeleri söz konusu ortama uyum sağlamakta zorlanırlar. Planlarını kendi düşüncesi doğrultusunda değil de dış çevre şartlarının zoru ile değiştirmek durumunda kalan kişiler büyük gerilim ve stres yaşarlar (Eren, 2014, s. 292). Demir (2009, s. 110)'in “mobbingin kişisel ve örgütsel etkileri” ile ilgili yaptığı araştırmada, çalışanların mobbing algılarının son derece düşük olduğunu, yalnızca mesleki konuma saldırı algılarının biraz yüksek olduğunu ve stres boyutlarının da düşük olduğu yalnızca iş stresi boyutunun biraz yüksek olduğunu ve yaptığı değerlendirmelerin sonucu olarak, işyerinde mobbing ve iş stresi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

### **2.3.4. Mobbing ve Bullying (Zorbalık)**

Mobbing ve Bullying kavramları çok benzer kavramlardır, fakat aralarında önemli farklar vardır. Bir örgütte olumsuz olarak kabul edilen davranışlar bir defa veya birkaç defa ortaya çıkıyorsa bu mobbing sayılmayacaktır. Olumsuz sayılan hareketlerin mobbing olarak adlandırılabilmesi için sistemli bir biçimde, tekrarlı ve uzun süre gerçekleştirilmesi ya da birçok kişinin örgütlenecek ve çeteleşerek olumsuz davranışlar yapması mobbing sayılır. Fakat olumsuz sayılan hareketlerde bulunan tek

bir kişi ise bu bullying sayılır (Temizel, 2013, s. 191). Bullying (zorbalık) fiziki şiddeti de kapsayan bir kavram iken, mobbing daha karmaşık hareketlerin görüldüğü psikolojik yıldırma ve baskı yöntemlerinin uygulandığı, genellikle iş yeri ruhsal durumunu tanımlamak amacıyla bir kavramdır (Demir, 2009, s. 100).

## **2.4. Mobbingin Nedenleri**

Son dönemlerde özellikle iş hayatında önemi gittikçe artan mobbing kavramını sadece bir nedene bağlamak doğru olmayacaktır. Bu alanda yapılan birçok araştırma mobbingin ortaya çıkmasında etkili olan birden fazla nedenin olduğunu göstermiştir. Bir örgütün başarısını önemli derecede etkileyen moobbingin ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin araştırılarak bulunması ve sonlandırılması örgütler açısından dikkatle üzerinde durulması gereken bir noktadır.

Mobbingin nedenlerini anlayabilmek için yapılan araştırmaların birçoğunda “örgüt yapısı”, “işin özellikleri”, “liderlik tarzı”, “örgüt kültürü” ve “grup süreçleri” gibi etkenlerin mobbingle bağlantılı olduğu sonuçlarına varılmıştır. Mobbing olgusu, genellikle yönetimin yetersiz ve eksik olduğu, örgüt problemlerinin çok, kontrolün ise az olduğu, iletişimin ve işbirliğinin az olduğu, zamanla ilgili baskıların olduğu, görevlerle ilgili tanım ve sorumlulukların belirsiz olduğu ve çalışanlara gerekli yetkilerin verilmediği durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Ayan ve Şahbudak, 2012, s. 307). Bir psikolojik terör olan mobbingin sebepleri arasında cinsiyet, inanç ve fikir farklılıkları, kıskanma gibi birçok unsur yer almaktadır (Leymann, 1990, s.119).

### **2.4.1. Kişisel Nedenler**

Mobbinge maruz kalanların kişilik özellikleri ile mobbingin psikolojik nedenlerinin araştırıldığı çalışmalarda dürüst, çatışmadan kaçan, iyi niyetli ve hakkını aramaktan çekinen kişilerin mobbing mağduru oldukları sonucuna varılmıştır. Sosyal yaşamlarındaki hareketlerinde problemler olan bu kişilerin çalışma arkadaşlarına göre daha az sosyal yetenekleri olması sebebiyle mobbinge maruz kalma durumlarının yüksek olasılıkta olduğu düşünülmektedir. Bu konu ile ilgili yapılmış diğer bir takım çalışmalarda mobbinge maruz kalanların özellikle çalışkan, özgüvenli, vasıflı, dürüst, kendilerini beğendirme gereksinimi duymayan, girişken,

bazen yargılayıcı; fakat suçlayıcı olmayan, olaylarla ve kişilerle değil de fikirlerle uğraşan kişiler olduğu sonucuna varılmıştır (Temizel, 2013, s. 204).

Mobbingi uygulayan kişilerin neden bu hareketleri sergilediklerine yönelik yapılan çalışmalar, mobbing uygulayıcılarının kendilerinde gördükleri eksik yanları gidermek amacı ile mobbinge yöneldiklerini göstermiştir. Mobbingi uygulayanlar, özellikle ilgiye aç, övülmeyi seven, kendilerini destekleyenleri öven ve yapıcı da olsa eleştirilere asla açık olmayan kişilerdir (Temizel, 2013, s. 205). Mobbing uygulayan kişilerin hareketleri, yaşamı ve farklılıkları değersiz görmelerinden, kendini büyük görme ihtiyaçlarından ve sahtekârlıktan kaynaklanır. Mobbing uygulayıcıların kişilik yapıları fazla kontrolcü, sinirli, korkak, lider olma açlığı gibi özelliklerle tanımlanabilmektedir. Davranışlarının birçoğu öz güven eksikliği ve korku ile oluşan kıskançlık ve hasetten kaynaklanmaktadır. İnsanlar sergiledikleri kötü davranışın farkında olmasalar dahi bazı zamanlarda yaptıkları bu davranışlar mobbingin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Davenport vd., 2014, s. 56).

#### **2.4.2. Kötü Yönetim**

Örgütün yönetim şekli, mobbingin ortaya çıkmasına neden olan etkenler arasında önemli bir role sahiptir. Bir örgütün yönetim şeklinin, mobbingin ortaya çıkmasına ve devam etmesine engel olacak ya da mobbingin son bulmasında etkin rol alacak bir takım özellikleri barındırması gerekmektedir ve bu özellikleri canlı tutarak etkili bir biçimde kullanmak örgüte hem huzurlu bir ortam hem de örgütün sürekliliğini sağlar (Çögenli ve Asunakutlu, 2016, s. 19). Mobbinge neden olabilecek kötü yönetimin bazı unsurları şunlardır (Davenport vd., 2014, s. 65):

- ✓ Aşırı bir şekilde sonuç odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi,
- ✓ Ast – üst arasındaki işleyiş düzenine fazla önem verilmesi,
- ✓ Şeffaflığın eksik olması,
- ✓ İletişime verilen önemin yetersizliği,
- ✓ Sorun çözebilme yeteneği yetersiz olması ve şikâyetin yeterli olmaması,
- ✓ Zayıf liderliğin olması,
- ✓ Yaygın günah keçicilik zihniyetinin olması,

- ✓ Grup çalışmalarının eksik olması veya hiç olmaması,
- ✓ Farkındalık eğitimlerinin olmaması ya da etkisiz olması.

Bir örgütteki katı hiyerarşik yapı, mobbing davranışının denetim ve verimlilik artırma çalışmalarında bir araç olarak kullanılması, sağlıklı çalışmayan iletişim kanallarının varlığı, insan kaynakları için yapılması gereken harcamaların kısıtlanması, zararlı ve yetersiz lider, oluşan çatışma ve problemlerin çözülememesi, takım çalışmalarının yetersiz olması, örgüt yöneticilerinin mobbingi yok saymaları, tek düzelik gibi etmenler mobbingin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Gürhan, 2015, s. 3).

Yöneticilerin mobbingi fark etmelerine rağmen mobbinge göz yummaları ya da tepkisiz kalmaları mobbingin ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden biridir. Böyle bir durumun olması, örgüt yönetiminin mobbingin uygulanmasını onayladığı manasına gelmese de, örgüt yönetimi, örgüt üyelerinin birbirlerine karşı mobbing davranışı sergilemelerine engel olmaz. Örgüt yönetimi, mobbinge neden olan örgüt kültürünün değişmesi için çaba sarf etmez ise var olan mobbing şiddetini artırır. Yöneticilerin, kriz dönemlerini yönetmedeki kabiliyetleri, çalışanlarına gösterdikleri alaka, çatışmaları önemsememeleri, haksızlıklara göz yummaları mobbingin oluşmasıyla yakından ilgilidir. Yönetimin, çalışanlarına rahatsız oldukları durumları rahatlıkla dile getirebilecekleri ve sorunları ile ilgilenilebileceği hissini vermemesi mobbingin oluşmasına neden olacaktır (Erdem, 2014, s. 625). Örgütlerde, sağlıklı ve insan merkezli bir örgüt kültürünün olmaması, iletişimin etkin kullanılmaması, örgütün otokratik lider anlayışı ile yönetilmesi, takım çalışmalarına yer verilmemesi, çatışma nedenlerinin görmezden gelinmesi mobbingin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Mercanlıoğlu, 2010, s. 40).

Örgütlerde uygulamaların asli özelliklerini ve nasıl yapılacağını yönetim süreçlerine ilişkin yasa ve kurallar tanımlamaktadır. Fakat uygulayıcıların, bu kurallara uyma şekilleri etik ilkeler açısından değişiklik gösterebilmektedir. Bazen iş görenlere eşit davranılmayıp ayrımcılık ve kayırma yapılmakta, görev ve yetki suiistimal edilmekte, performans değerlendirme sonuçları her zaman doğruyu yansıtmayabilmektedir. Başarılı ile başarısız olan kişiler arasındaki fark açık bir

biçimde belirlenmeyebilir. Bazen ise iş görenler ile işbirliği yapılamamakta, katılım gerçekleşmemektedir. Yetenek, tecrübe ve eğitim gibi noktalara değer verilmediği gibi dedikodu ve yaranma önemszenmektedir. Tehdit eden, korkutan, yıldırın, davranışlara göz yumularak cezasız bırakılabilmektedir. Etik olmayan bu gibi davranışlar, mobbingin başlamasına, artarak devam etmesine neden olmakta ve saklanmasına zemin hazırlamaktadır (Tetik, 2010, s. 87). Örgütlerin yönetiminde duygusal zekâya sahip yöneticilerin olmaması mobbingin ortaya çıkması için önemli bir neden olarak görülebilir. Bu anlamda örgütlerde yöneticilerin, gerginlik gibi olumsuz etkenleri yok edecek pozitif çalışma ve planlama önerileri, duyguların farkına varma ve bu yönde davranma yeteneklerinin olması gerekmektedir. Eğer yönetici duygusal zekâya sahip değil ise örgütsel akıl yok olacak ve mobbing uygulayıcısının duyguları yönetim eksikliğinin aracı olacaktır (Tokat, vd. 2011, s. 27).

#### **2.4.3. Görev Tanımlarının Belirsiz Olması**

İş görenlerin görev tanımlarının açık olmadığı örgütlerde bir iş görene yönetim tarafından yetenekleri dışında işler verilebilir ve bu durum iş görenin mobbinge maruz kalması ile son bulabilir. Zaman zaman ise görev tanımlarının belirsiz olmasından ya da kişinin bilgi eksikliğinden kaynaklı oluşan durumlar, iş görenin kendinden istenen görevi mobbing olarak düşünmesine sebep olabilmektedir (Erdem, 2014, s. 625).

Örgütte bulunan yatay ya da dikey iletişim kanallarının yeteri kadar çalışmaması, iş görenler arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürümemesine neden olacak ve çalışanlar hangi görevden sorumlu olduklarını bilmeyecek, hiyerarşik düzende sorunlar oluşacaktır ve bunlara bağlı olarak stresli bir iş ortamı ve işlerde gecikmeler olacaktır. Örgütlerde iletişimin bozukluğu nedeniyle taciz ve psikolojik yıldırma gibi olumsuz hareketler oluşacaktır. Bu hareketlere maruz kalan iş görenler yine kötü iletişim nedeniyle mobbing durumunu yetkili yerlere iletemeyecek ve genellikle kendilerinde saklayacaklardır. Bu olay, mobbing mağdurunun istifası ile sonuçlanabilecektir (Acar ve Dündar, 2008, s. 114).

#### 2.4.4. Sosyal Nedenler

Örgütlerde görülen mobbing olayları toplumun ekonomik, sosyal, kültürel, ahlaki norm ve değerleri ile yakından alakalıdır. Bölgelerarası göçlerin yaşanması, yabancılaşmalar, özgüven eksikliği, örgütlerde liyakate değer verilmemesi, memleketlilik ilişkisi, örgütlerde mobbinge ortam hazırlamaktadır. Güçlünün zayıfı yok etme isteği, kişilere yeteneklerinin dışında iş verilmesi, grup çalışmalarının olmaması, yenilik ve değişimlerin iş görenlere karşı kullanılması örgütlerde mobbinge ortam hazırlayan sosyal norm ve değerlerlerdir (Atman, 2012, s. 166).

#### 2.4.5. Örgüt Yapısı

Çalış ve Tokat (2013, s. 115)'ın yaptıkları bir araştırmada mobbingin nedenlerinden örgüt yapısı etkeni incelenmiş ve sonucunda örgüt yapılarının mobbing olgusu için önemli bir etken olduğu ve bu etkinin örgütlerde hiyerarşik düzenin çoğalması, klasikleşme, hedeflerin netleşmesi, uzmanlık ve işbölümü derecelerinin artması, yönetimde birliğin olmaması, formelleşmenin artması, iletişim modelinin kapalı olması, denetim alanlarının azalarak çalışanlara yapılan yetki devirlerinde azalmalar, karar verme yetkisinin üst yönetimde olması gibi nedenlerle ilişkili olarak arttığı görülmektedir.

İşletmelerde mobbingin oluşmasında, örgüt yapısı ve kültürünün etkisi oldukça fazladır. Örgütler, yönetim işlevlerini oluştururken çatışma ve stres yönetimini de oluşturmalı ve mobbingin oluşmasına neden olacak etkenlerden örgütü uzaklaştırmalıdır. Yönetim fonksiyonları misyon, vizyon, örgüt iklimi ve örgüt kültürü gibi örgütün somut olmayan değerleri çerçevesinde oluşturulmalıdır. Bu nedenle mobbing örgüt kültürü ve örgüt yapısı ile birlikte ele alınmalıdır (Demir, 2009, s. 201). Mobbing, her türlü işyeri ve örgütte olabilir. Ancak İskandinavya'da yapılan bir araştırmada mobbingin, büyük firmalara oranla kar amacı olmayan örgütlerde, sağlık sektörlerinde ve okullarda, daha çok rastlandığı sonucuna varılmıştır. Bu tür örgütler, yöneticilikten çok fazla anlamayan kişiler tarafından yönetiliyor olabilir ve bunun yanı sıra para ile ilgili baskıların olması da mobbingin artmasına neden olabilir (Davenport vd., 2014, s. 64).

## 2.5. Mobbingi Uygulama Şekilleri

Çalışma hayatında mobbingi uygulama şekilleri oldukça fazladır fakat birçok davranışın mobbinge girdiği bile bilinemeyebilir. Mobbingin yolları şu şekildedir (Erdem, 2014, s. 624-625).

- ✓ Sözün kesilmesi,
- ✓ Kişinin kendisini ifade etmesine fırsat vermeme,
- ✓ Yapılan işleri devamlı eleştirme,
- ✓ Kişisel hayatı eleştirme,
- ✓ Sözle, yazıyla ve şiddetle tehdit etme,
- ✓ İstenmediği halde göz teması kurulması,
- ✓ Dışlama,
- ✓ Sanki kişi yokmuş gibi davranma,
- ✓ Kişinin arkasından dedikodu yapma,
- ✓ Kişiyi gülünç duruma düşürme,
- ✓ Kişinin siyasi, dini, kılık kıyafet ve özrüyle alaya etme,
- ✓ Sözlü ya da fiili cinsel taciz ve talepte bulunma,
- ✓ Kapasitesinden az veya çok görev yükleme,
- ✓ Anlamsız iş verme,
- ✓ Kişinin göreviyle ilgili yeterli bilgiyi sunmayarak kişiyi zor duruma sokmak,
- ✓ Terfinin değerine göre geç verilmesi ya da hiç terfi vermemek,
- ✓ Devamlı olarak yer değişiklikleri,
- ✓ Eğitim ve kurs olanaklarının önüne geçme vb.

Mobbing sıkıntısı çoğunlukla; iş görenlerin dürüstlüğüne, şerefine, güvenilirliğine ve mesleki yeterliğine saldırıyla başlamaktadır. İş görenin mesleki yeterliliği sorgulandığında mobbing mağdurunun mesleki bilgisini tartışılır duruma getirir ve kişinin çevresine karşı bir güvensizlik algısı oluşturulur. Mobbinge maruz kalan kişiye güvenilmiyor ise yaptığı iş de değersizdir. Mobbing davranışları, sağlığa, itibara, sosyal ilişkilere, mesleki kişiliğe saldırlar ve kendini göstermeyi engelleme şeklinde olabilir (Aydın vd., 2007, s. 65). Mobbing davranışsal belirtileri şu şekilde olabilir (Tokat vd, 2011, s. 34-35):

- ✓ Telefon, bilgisayar vb. örgütte bulunan kişilere ait eşyalar, aniden kaybolur, bozulur ve yerine yenileri konulmaz.
- ✓ Örgütteki kişilerin aralarındaki tartışmalar artmaya başlar.
- ✓ Mobbing mağdurunun kötü alışkanlıklardan rahatsız olduğu bilinmesine rağmen yakınında yapılır, örneğin sigara tüketilir.
- ✓ Kişi başkalarının bulunduğu ortama gittiğinde sözü kesilir ya da konu değiştirilir.
- ✓ Kişi ile ilgili dedikodular yayılır.
- ✓ Kişinin görevi dâhilinde olmayan görevler verilir.
- ✓ Mobbing mağduru her davranışının gözetlendiğini hisseder.
- ✓ Kişinin göreve giriş çıkış saatleri, telefon görüşmeleri ihtiyaç molalarında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla denetlenir.
- ✓ Kişi örgütün diğer üyeleri tarafından devamlı eleştirilir veya küçük görülür.
- ✓ Kişi yazılı veya sözlü soru ve isteklerine cevap alamaz.
- ✓ Kişi amirleri veya mesai arkadaşlarınca denetim dışı tepki vermeye itilir.
- ✓ Kişi örgütle alakalı özel davetlere kasıtlı olarak çağırılmaz.
- ✓ Kişinin fiziksel görünümü ve kıyafetleriyle dalga geçilir.
- ✓ Kişinin örgütsel işlerle alakalı önerileri reddedilir.
- ✓ Kişiden daha alt görevde çalışanlara daha yüksek ücret verilir.

Davenport, arkadaşları ile birlikte psiko-terör ile ilgili süreci, beş farklı grupta incelemiş ve mobbing mağdurlarının karşılaşılabilecekleri muhtemel mobbing davranışlarını Leymann tipolojisi tanımı ile aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar (Davenport vd, 2014, s. 35-36):

Birinci aşama: İletişim biçimi ve etkileri:

- ✓ Kişinin kendisini ifade etme olanakları mobbingi uygulayan üst tarafından sınırlandırılır,
- ✓ Mobbing mağdurunun sözü önemsenmez ve kesilir,
- ✓ Çalışma arkadaşları tarafından kendisini gösterme olanakları sınırlandırılır,
- ✓ Mağdur azarlanma ve karalanma gibi eylemlere maruz bırakılır,
- ✓ Başarıları görmezlikten gelinen mağdur, başarısızlıkları abartılarak eleştiriye maruz bırakılır,

- ✓ Özel hayatları devamlı eleştirilir,
- ✓ Telefonla, sözle ya da yazıyla taciz ve rahatsız edilen mobbing mağduru, jest ve mimiklerle de dışlanır.

İkinci aşama: Sosyal ilişkilere saldırı:

- ✓ Zayıf kişiliğe sahip bireyler “güç”ten tarafa olarak, mobbinge maruz kalan kişiyle ilişkilerini en düşük seviyeye çekerler.
- ✓ Mobbing mağdurlarının başkalarına ulaşmaları engellenir.
- ✓ Örgütteki diğer üyelere izole edilir ve mobbing mağduru ile bağ kurmak isteyen kişiler de mobbinge karşı karşıya kalma riski hissettirilir.
- ✓ Mobbinge maruz kalan kişi “yokmuş” gibi davranılır, kişilik ve haklarına saygı duyulmaz.

Üçüncü aşama: İtibara saldırı:

- ✓ Mobbinge maruz kalan kişiye karşı bir karalama politikası başlatılarak arkasından kötü konuşulur.
- ✓ Mağdurla ilgili söylentiler çıkarılır, çeşitli iftiralara maruz bırakılır.
- ✓ Herhangi bir kusuruyla alay edilerek küçük düşürülmeye çalışılır.
- ✓ Psikolojik sağlığı ile ilgili ileri geri konuşulur.
- ✓ Dini veya siyasi düşünce ve inançları ile dalga geçilir. İnanç ve değerlerine sözlü ve fiili saldırılarda bulunulur.
- ✓ Aldığı kararlar devamlı eleştirilerek öz güveni yıkılır.
- ✓ Kişinin unvanı önemsizleştirilir, kişiye karşı saygısız bir üslup ve küçümsenen lakaplar kullanılır.

Dördüncü aşama: Yaşam ve iş kalitesine saldırı:

- ✓ Mobbing mağdurunun görev ve yetkileri sınırlandırılarak sahip olduğu haklardan yoksun bırakılır.
- ✓ Yetenekleri dışında, önemsiz ve öz güvenini düşürecek vazifeler verilir.
- ✓ Örgüt içinde gözden düşmesi ve istifa etmesi amacıyla nitelikleri dışında görevler verilir.

Beşinci aşama: Doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar:

- ✓ Mobbing mağduru fiziki açıdan ağır bir iş yapmaya mecbur bırakılır ve kendisine şiddet uygulanacağı yönünde tehdit edilir.
- ✓ Bayan mobbing mağdurları ima yolu ile sözle ya da fiili olarak cinsel tacize maruz bırakılır.

## **2.6. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar**

Mobbing sürecinde rol alanları 3 grupta ele almak mümkündür. Birinci grup, mobbingi uygulayanlar, ikinci grup mobbinge maruz kalanlar veya mağdurlar, üçüncü grup ise izleyicilerdir.

### **2.6.1. Mobbingi Uygulayanlar**

Bir örgütte gözüne kestirdiği kişi ya da kişilere yönelik, itibarını zedelemek, örgütten uzaklaştırmak ve sindirmek amacıyla etik olmayan kötü davranışlar sergileyen kişiler, mobbing uygulayıcılarıdır (Çögenli ve Asunakutlu, 2016, s. 19). Genel olarak özgüven eksikliği yaşayan, kendilerine ve buldukları pozisyona karşı korkuları olan ve bu sebeple de diğer kişileri küçümseyerek değersizleştirmeyi amaçlayan, bencil ve övülmeyi seven bir yapıya sahip olan kişilerdir (Gürhan, 2015, s. 2). Bir işyerinde iş görenler ve yöneticiler her daim mobbing uygulamaya veya mobbing mağduru olmaya adaydırlar. Mobbing uygulayıcıları, mesai arkadaşlarına karşı yaşadıkları kıskançlık, pozisyonlarını kaybetme korkusu, iş arkadaşlarının kendilerinden başarılı olma durumu, yöneticilerin gözüne girebilmek gibi nedenlerle mobbing uygulayabilirler (Şahin, 2015, s. 497). Mobbing uygulayan kişinin (saldırganın), niyeti ve kişilik özellikleri bu sürecin temelini oluşturmaktadır. Mobbingi uygulayan saldırganın davranışları aslında bazı kişilik bozukluklarını içermektedir (Koçak ve Hayran, 2011, s. 1112).

### **2.6.2. Mobbinge Maruz Kalanlar (Mağdurlar)**

Genellikle mobbinge maruz kalan kişiler, bayanların fazla olduğu ortamlarda erkekler, erkeklerin fazla olduğu ortamlarda ise bayanlar ya da hem bayan hem de erkeğin fazla olduğu ortamlarda sessiz duran ve yalnız kişiler olabilir. Yine

kıyafetiyle farklı olan, azınlığın içinde olan, evli veya bekâr, engelli, örgüte yeni dâhil olan, fiziği ile dikkat toplayan, marka giyinen, şık ve bunlar gibi özellikleri taşıyan kişiler olabilir. Çalışkan, sorumluluk sahibi kişiler mobbinge maruz kalma açısından risk grubundadırlar (Gürhan, 2015, s. 2). Mobbing mağdurları, bazen bir şey yapmama, bazen de sakınma, yardım isteme, direnme gibi tepkiler gösterebilirler (Göktürk ve Bulut, 2012, s. 58). Mobbinge maruz kalan kişilerin belirgin bir özelliği olmamakla birlikte, mobbinge herkes maruz kalabilir (Leymann ve Gustafsson, 1996: 255).

### 2.6.3. İzleyiciler

Mobbing sürecine doğrudan katılmayan fakat süreci algılayan, süreçten etkilenen, bazen ise menfaatleri doğrultusunda mobbing sürecine dâhil olan kişilerdir. İzleyiciler davranışlarına göre; bir şeye karışmayan, fazla ilgili, yordakçı, diplomatik ve menfaatçi - ikiyüzlü izleyici olarak gruplandırılabilir (Gürhan, 2015, s. 2).

İzleyiciler, mobbing mağdurunun iş arkadaşları, amirleri ve yöneticileri gibi mobbing sürecine doğrudan dâhil olmasalar da süreci algırlar ve etkilerini yaşarlar bazen de sürece dâhil olurlar. Mobbing olayında sessiz kalan kişi, olayı üstü kapalı da olsa kabul eden kişidir (Tetik, 2010, s. 85). İzleyiciler dolaylı mobbing uygulayıcıları olarak da adlandırılabilirler ve davranış biçimleri şöyle olabilir (Karakaş ve Okanlı, 2013, s. 569);

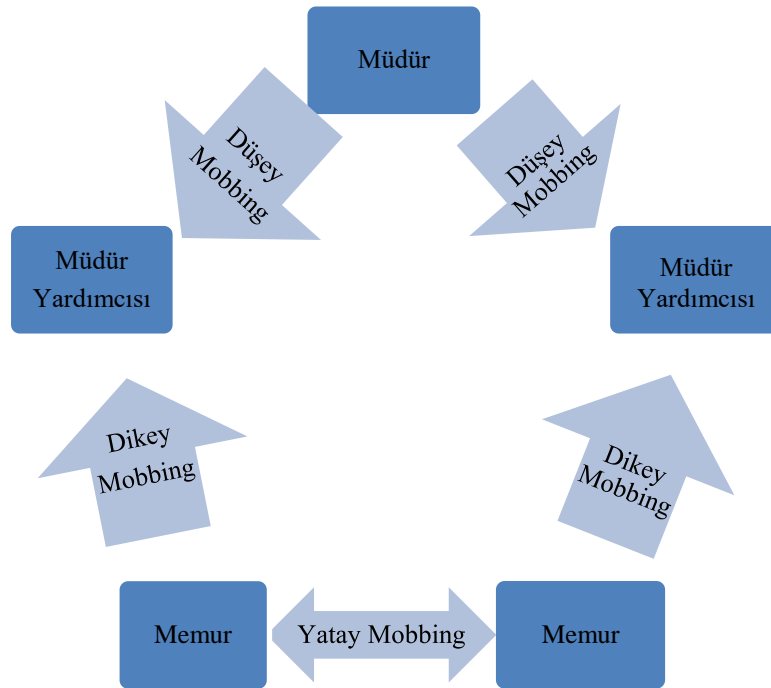
- ✓ Mobbing sürecinde hiçbir alakaları yokmuş gibi görünen, mesai arkadaşları, amirler ya da yöneticiler, aslında mobbing uygulayan kişilerin tarafındadırlar.
- ✓ Mobbinge karşı sorumluluk kabul etmekten çekinirler fakat bu süreçte arabulucu olarak görünürler.
- ✓ Öz güvenleri çok yüksektir ve bir tarafa daha yakın gözüktürler.
- ✓ Bazı zamanlarda ise çatışmaların kilit noktasıdırlar.

İş yerinde yaşanan mobbingde, mobbing uygulayıcıları ve mobbing mağdurlarının dışında kalan herkese seyirci ya da izleyici denir. Nadiren izleyicilerin mobbinge maruz kalan kişi tarafında olduğu ve onu yalnız bırakmamaya çalıştığı görülebilir. Nadiren olmasının temelinde, mobbing mağduruna destek vermenin ve yanında

olmanın sonucunda, mobbing uygulayıcısının hedefi haline gelme ve mobbing mağduru olma korkusu yatmaktadır (Çögenli ve Asunakutlu, 2016, s. 19).

## 2.7. Mobbing Çeşitleri

Mobbing olayları düşey mobbing, yatay mobbing ve dikey mobbing olmak üzere 3 şekilde gerçekleşebilir. Çoğunlukla bir üst tarafından yapılan mobbingin temelinde henüz oluşmamış bir isyanı engellemek ve kendi işinin sürekliliğini sağlayıp rekabet avantajı elde etmek amacıyla mobbinge başvurdıkları görülmektedir. Astların ise değişiklik kararlarına alınma veya iş arkadaşının pozisyonuna özenme gibi nedenlerle mobbing uyguladıkları görülebilir. Mobbingin yatay ve dikey olmak üzere kendini göstermesi örgütün kültürü ve hiyerarşik düzeni ile ilgilidir. Hiyerarşinin çok olduğu örgütlerde mobbing genellikle dikey, az olduğunda ise genellikle yatay olarak görülür (Temizel, 2013, s. 200).



Şekil 2.1. Mobbing Çeşitleri

### **2.7.1. Düşey Mobbing (Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing)**

Üst kademedeki olanların astlarına karşı uyguladıkları mobbing olaylarıdır. Üstlerde bulunan kurumsal gücün, astları ezmek ve onları örgütün dışına itmek suretiyle kullanılmasıyla oluşan mobbing şeklidir (Atman, 2012, s. 162). Çalışma hayatında yaygın olarak görülen üst kademedekilerin astlarına karşı uyguladıkları mobbing, bireysel veya iş arkadaşları ile bu hareketlere yönelmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Üstler, buldukları pozisyonu kullanarak bunu gerçekleştirebilirler (Şahin, 2015, s. 496). Mobbingin çoğunlukla en çok görülen şekli üst kademedekilerin astlarına uyguladıkları mobbing hareketleridir ve çoğunlukla üstler, astlarını toplantılarda tersleme, astlarına konuşma hakkı vermeme, onları saf dışı bırakma, yetkilerini daraltma gibi taktiklerle egemenlik kurmaya çalışırlar. Bu yönetim şeklini benimseyen yöneticiler, özgüven eksikliğinden dolayı menfaatlerini koruyacak başka bir seçenek bulamadıkları için de mobbingi bilinçsiz olarak uyguluyor olabilirler (Temizel, 2013, s. 201). Çalışma hayatında karşılaşılan mobbingin çeşidine bakıldığında genellikle en çok üst kademedekilerin astlarına karşı devamlı ve bilinçli bir şekilde psikolojik veya fiziki olarak uyguladıkları ceza biçiminde olduğu görülmektedir (Vandekerckhove ve Commers, 2003).

### **2.7.2. Yatay Mobbing (Eşdeğerler Arasında Mobbing)**

Aynı kademedeki iş görenlerin birbirlerine karşı uyguladıkları psikolojik tacize yatay mobbing denir. Yatay mobbing, aynı kademedeki olan bir iş görenin daha başarılı olması ve diğer çalışanlarca sevilmesi, saygı görmesi gibi bazı nedenlerle uygulanabilen mobbing şeklidir (Şahin, 2015, s. 496). Yatay mobbingde, mobbingi uygulayan kişiler mobbing mağdurlarıyla aynı pozisyonda, yakın görevlerde ve olanaklardaki mesai arkadaşlarıdır. Mobbingin bu türü, eşit şartlarda çalışan iş görenlerin çıkar çatışmaları, birbirlerini çekememeleri, rekabet, şahsi memnuniyetsizlik gibi nedenlerin sonucunda ortaya çıkabilir (Atman, 2012, s. 163).

Yatay mobbingde, mobbing uygulanan kişi kendisi ile benzer pozisyonda olan iş arkadaşları arasından seçilmektedir. Bir örgüte yeni katılan, terfi ile gelen ya da atanan üye, kişilik özelliği ve uzmanlık bilgisi ile örgütteki kabul görmüş dengeleri

bozabilir ve genellikle mobbing mağduru yetenekli, başarılı, üstün kabiliyetleri bulunan, heyecan ve duygularını saklayamayan bir kişidir. Bu sebeple de kişiliğine ve kendisine karşı yapılan haksız davranış şekillerinden çok etkilenecektir. Örgüte yeni dâhil olan kişi, yalnızca hiyerarşik yapıyı tehdit eden bir öge olarak değil aynı zamanda kendisi ile aynı seviyede olan mesai arkadaşlarının nefret ve kıskançlık gibi kötü hislerine maruz kalabilir (Temizel, 2013, s. 202).

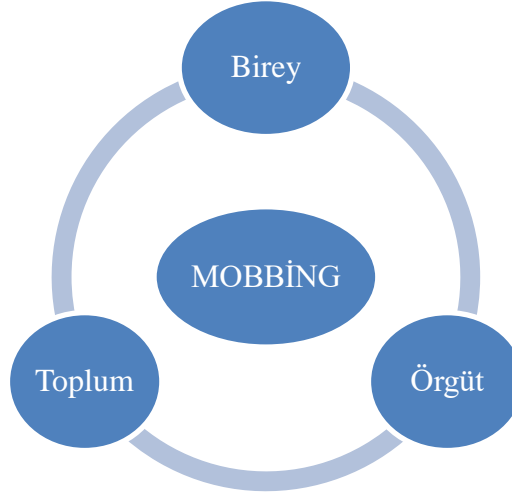
### **2.7.3. Dikey Mobbing (Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing)**

Dikey mobbingde, astlar üstlerine bireysel olabileceği gibi grup şeklinde de mobbing uygulayabilir ve amirlerini baskı altında bırakabilmektedirler (Şahin, 2015, s. 495). Mobbing uygulayan kişi mobbinge maruz kalan kişiye göre daha alt konumdadır ve çoğunlukla, üstünden bilgi saklayarak, yaptığı olumlu işleri üstüne bildirmeyerek, yapılması zor görev ve bitirme süresi vererek uyguladıkları davranışlardır (Temizel, 2013, s. 202).

## **2.8. Mobbingin Sonuçları**

Örgütlerde stresin oluşmasına neden olan etmenlerle ilgili yapılan çalışmalar, mobbingin örgütlerin ve çalışanların sağlık, verimlilik ve huzurunun önünde önemli bir engel olduğunu göstermiştir (İlhan, 2010, s. 1178). Mobbing, hem mobbing mağduru hem de mağdurun ailesi, kurumu ve ülke ekonomisi açısından olumsuz sonuçlar oluşturan ve üzerinde durulması gereken önemli bir noktadır. Mobbing mağduru iş yerinden soğuyacak, işe gitmemek için türlü bahaneler üretecektir. Devamsızlıkların, sağlık raporlarının ve izinlerin artmasıyla kişinin performansı düşecek ve verim azalacaktır. Mobbing aynı zamanda kişinin örgüte olan bağlılığını da azaltacaktır. Çünkü kişi kendisi ile örgüt arasındaki bağın koptuğunu düşünecektir. Mobbing, mağdurun kişiliğinde yoğun izler bırakacaktır. Kişinin kendine olan güveni kaybolacak, tükenmişlik duygusu yaşayacaktır. İş yerinde çalışan fakat kendi gibi olmayan davranışlar sergileyen biri haline gelecek ve kendi kendisine yabancılaşacaktır. Bu yabancılaşma sonucunda kişi yalnızca iş yeri çevresi ile ilişkilerinde değil ailesi ve sosyal çevresiyle olan ilişkilerinde de olumsuz yönde etkilenecektir (Erdem, 2014, s. 627).

Anlaşılabacağı üzere mobbing olgusunun varlığı birey ile birlikte örgütü ve toplumu olumsuz yönde etkilemekte ve böylece toplumdaki diğer bireyler de bu döngü içerisinde mobbing olgusunun sonuçlarından olumsuz yönde etkilenmektedir.



Şekil 2.2. Mobbingin Sonuç Döngüsü

### 2.8.1. Mobbing Uygulanan Kişi Açısından Sonuçlar

Mobbinge maruz kalan ve ruhsal ve fiziksel sağlığı bozulan kişinin tedavisi için yaptığı harcamalar ve işten ayrıldığı için de bir kazancının olmaması mobbingin kişi açısından sonuçlarının ekonomik boyutudur. Tabii bir de sosyal boyutu vardır. Mobbing uygulanan kişinin öncelikle sosyal imajı zedelenir. İşyerinde dışlanan ve mesleki itibarını yitiren kişi, zamanla aile içindeki ve sosyal çevresindeki yerini de yitirecektir. Bu süreçte kişi sağlığı ile alakalı olumsuz durumları da anlamaya başlar. Kişinin fiziki ve psikolojik sağlığında meydana gelen zararlar, sosyal ve ekonomik sonuçların oluşturduğu zararlardan çok daha ağırdır. Panik atak krizleri, depresyon, şeklinde kendini gösteren manasız heyecan ve korkular, taşikardi, yüksek tansiyon, dikkat dağınıklığı, ellerde terleme ve titreme, zamansız sıcak basması ya da üşüme hissi, titreme, boğazın düğümlenmesi ya da oksijen azlığı hissetme, baş ağrıları, sırt ağrıları, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, bağışıklık sisteminde düşüş, iştahsızlık, terk edilmişlik duygusu, zayıflama, deri dökülmesi ve kaşıntı ve en önemli sonuçlarından biri de özgüven eksikliği gibi mobbing daha birçok sonuca neden olabilir (Tınaz, 2006, s. 17-18).

Mobbingin sonuçları bireysel açıdan incelendiğinde mobbinge maruz kalan bireyin arkadaşlarıyla ve ailesiyle olan ilişkilerinde bozulmalar olabilmekte hatta psikolojisi olumsuz yönde etkilenen kişide intihar meyli dahi görülmektedir (Akbiyık, 2013, s. 35). Yapılan bir araştırmaya göre, her yedi intihardan biri, çalışma hayatında yaşanan mobbing ile ilgili olduğu sonucuna varılmıştır (Rayner ve Hoel, 1997). Kişinin mobbinge maruz kalması nedeni ile durumlar karşısında aşırı tepkiler vermesi ve bu tepkilere herkesin şahit olması, iş değiştirse bile bir önceki işinden ayrılma sebebi olarak gösterilen geçimsizlik ve asilik gibi yakıştırmalardan kurtulamaması, yeni iş yerinde itibar kaybetmesine neden olabilmektedir (Mercanlıoğlu, 2010, s. 42). Bir örgütte agresif hareketlerin oluşması, bu hareketlerin artması ve güvensizlik hissinin yaşanması mobbingin birey üzerindeki en büyük etkilerindedir. Bunun yanında yaşanan gerginlik ve baskı sonucunda mobbing mağduru devamlı bir sinir hali içerisinde. Bu durum sonucunda mağdur konsantrasyon bozukluğu yaşamakta ve suçu devamlı kendisinde arayıp zaman geçtikçe de yeteneklerinden kuşkulmaya başlamaktadır (Ertuna ve Ertuna, 2015, s. 137).

Kişinin toplumsal imajının zedelenerek, mağdurun depresif konuşma şekli ve davranışlarından kaynaklı olarak çevresindekiler tarafından dışlanması ve sosyal ilişkilerinin bozulması mobbingin mağdur açısından sosyal sonuçlarındandır (Göktürk ve Bulut, 2012, s. 58). Mobbing uygulanan kişinin çalışma hayatında yaşadığı problemler ailesi ile olan ilişkisini ve daha da önemlisi çocukların ruhsal ilerlemelerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İş yerinde mobbinge maruz kalan kişiler problemlerini olumsuz davranışları ile aile üyelerine yansıtabilir ve bunun sonucunda da evliliklerde boşanmalar meydana gelebilir. Böyle bir sürecin en az zararla atlatılması için aile bireylerinin sabırlı ve birbirlerini destekleyici olmaları gerekir (Şahin, 2015, s. 498).

### **2.8.2. Mobbingin Uygulandığı Örgütler Açısından Sonuçlar**

Yaşanan mobbing olaylarının, kişi açısından olduğu kadar örgüt açısından da önemli ve yıkıcı sonuçları vardır. Bunlardan en önemlisi ekonomik nitelikte olan zararlardır. Tecrübeli personelin işten çıkması sonucunda yeni personel alımları ve eğitim

giderleri artacaktır. Örgütlerde sağlık raporlarının arttığı görülebilir. Uygulanan psikolojik taciz sebebiyle, iş yerinden uzaklaşma olarak kabul edilen sağlık raporları maliyetleri artırılabilir ve buna bağlı olarak verim düşecektir. Mobbing mağdurlarının, işten çıkarıldıklarını ya da istifaya mecbur bırakıldıklarını ispat etmek ve haklarını almak amacı ile başvuracakları hukuki sürecin de, örgüte mali açıdan külfet olması mobbingin örgütler açısından olağan sonucudur (Tınaz, 2006, s. 18). Örgütlerde meydana gelen mobbing sonucunda mobbinge maruz kalan kişinin işten çıkmasıyla emeklilik ya da kıdem tazminatları, yüksek iş devir hızı, kaliteli iş gücü kaybı, yeni işe alımların ve işe alınan personelin eğitim maliyetlerinin artmasıyla ve örgüt kültüründeki değerlerin zarar görmesiyle örgüt imajı zedelenen örgütler, çalıştırarak kabiliyetli, nitelikli iş gören bulmakta zorlanacaklardır (Mercanlıoğlu, 2010, s. 40).

Örgüt yöneticileri, örgütte mobbingin devam etmesine sessiz kaldıkları sürece örgüt için değerli kişileri yitirecekler ve iş gücü devrinin ani bir şekilde artmasına neden olacaklardır. Ayrıca bu durumdan örgüt ortamı da olumsuz yönde etkilenecektir. Örgüt üyelerinin saygı seviyeleri azalacak, örgüt kültürü değerleri yıkıma uğrayacaktır. İşe ve örgüte bağlılık önemli bir seviyede düşerken, üyeler arasında uyum ve güven probleminin oluşması mobbingin doğal sonuçlarından biridir (Tetik, 2010, s. 86). Ilgaz Yıldırım, Yirik ve Yıldırım (2014, s. 27)' a göre, nasıl bir vücuttaki kanserli hücre sağlıklı kısımları etkileyerek işlevsiz hale getiriyorsa, bir örgütte mobbingin olması, kaliteli iş görenleri etkileyerek onların yeteneklerini çalışmalarına yansıtılmalarını engellemektedir. Bunun sonucunda da örgüt üyelerinin örgüte karşı sadakat azalacak ve örgüt mobbing davranışlarını özümsemiş iş görenlerle çalışmaya mecbur kalacaktır.

### **2.8.3. Mobbingin Toplumsal Sonuçları**

Bir toplum içinde yaşamak, toplumunun bütün yapıları ve sonuçlarıyla birlikte yaşamaktır. Aile ise toplumsal yapıların başında gelmektedir. Ailenin, toplumun diğer parçalarının etkisinde kalmaması mümkün değildir. İş yerinin de bu parçalardan biri olması dolayısıyla, çalışma ortamındaki negatif durumun diğer parçaları kötü yönde etkisi altına alması kaçınılmazdır. Vücudumuzun organlarının

tamamının da bir şekilde birbirine bağılı olması gibi, toplum olgusu da mevcut yapının parçalarıyla bağlantı içindedir. Bir parçada oluşan olumsuzluk bir diğzerinin çalışma şeklini de etkileyecektir. Toplumun can damarı ailedir ve sonuç olarak mutlu olunmayan çalışma alanı yine mutlu olmayan darmadağın bir toplumun oluşmasına zemin hazırlayacaktır (Şahin, 2013, s. 11).

Mobbingin ortaya çıkardığı genel olarak yaşanan sağlık sorunları sonucunda oluşan sağlık harcamaları, istihdam eksikliği, sigorta masrafları, kişilerin yeteneklerinin altında iş gördürülmelerinden kaynaklanan vergi giderleri, devletçe sağlanan yardımlara yönelik taleplerin ve erken yaşta emekli olma oranlarının çoğalması, toplumun bir bütün olarak çekmek zorunda kaldığı ekonomik külfet şeklinde belirtilebilir (Tınaz, 2006, s. 20).

## 2.9. Mobbing İle Mücadele

Yönetimde oluşacak gelişmeler örgüt yöneticilerine hem yeni olanaklar sunmakta hem de yeni sorumluluklar yüklemektedir. Yüklenen bu sorumluluklardan biri mobbing ile mücadeledir. Çünkü örgüt üyelerine elverişli bir ortam oluşturmak ve çalışma fırsatı sağlamak yöneticilerin sorumluluğundadır (Ertürk, 2013, s. 166).

Kırel (2007, s. 322-323)'e göre; mobbingin önüne geçebilmek için öncelikle örgütteki problemlerin zamanında tespit edilmesi gerekir. Bunu sağlamak amacıyla ise yöneticilerin mobbing belirtilerini izlemeleri ve bununla ilgili önlem almaları gerekir. Aşağıdaki sorulara genellikle "evet" yanıtı veriliyorsa, örgütte mobbing vardır ve gerekli önlemler alınmalıdır.

- ✓ Bir örgütte çıkan problemin sorumluluğu genellikle aynı kişide mi toplanıyor?
- ✓ Önemli görevlerde çalışan kişilerde aniden işten çıkmalar yaşanıyor mu?
- ✓ Personel değişim oranı genellikle fazla mı?
- ✓ İş görenler fazla izin alıyorlar mı?
- ✓ İş görenlerde genellikle mutsuz bir durum söz konusu mu?
- ✓ Sorunlu personelin önceki başarısı yüksek miydi?

- ✓ Yönetici pozisyonunda çalışanlar ya da diğer iş görenler çalıştıkları konum için deneyimsiz ve yeteneksiz mi?
- ✓ Örgüt üyeleri arasında işbirliği ve iletişim noksan mı?

Mobbing sonucunda oluşacak psikolojik, fiziki ve ekonomik zararların iyileştirilmesi imkânsız bir hale gelmeden, uzman kişilerce ve sendikalarca duruma müdahil olunarak örgüt üyelerine farkındalık eğitimleri verilmelidir. Örgüt üyelerinde mobbing ile ilgili farkındalık oluşturmak amacıyla öncelikle olaya ve sürece bir isim verilmeli, toplumsal bilgilendirme sağlanmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır (Tınaz, 2006, s. 21).

Mobbing ile mücadelede önemli unsurlardan ilki mobbing davranışına yönelik farkındalığın; yönetici, iş gören ve toplum tarafından aynı önem ve manada sağlanmasıdır. Bir bütün olarak mobbinge mücadele edilmeli ve bunun için kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığın artırılması gerekmektedir. Yasalar oluşturularak mobbing uygulayan kişiye yönelik kanunlar oluşturulmalıdır. Kişinin yükümlülük ve haklarına yönelik görsel ve yazılı gereçler hazırlanarak tüm kuruluş ve kurumlarda eğitimler verilmelidir. Mobbinge ilgili hizmet içi eğitim, bilimsel toplantı, görsel ve yazılı yayınlar hazırlanmalıdır. Yardım merkezleri ve hatları oluşturularak konu ile uzman kişiler yetkilendirilmelidir. İlköğretim seviyesinde başlamak suretiyle kişinin kendisine ve çevresindeki bütün canlılara sevgi ve saygı duyması, takım çalışması, paylaşım gibi değerlerle ilgili eğitimlerle de mobbingin oluşmaması için önlemler alınabilir (Gürhan, 2015, s. 3).

Mobbing ile mücadelede örgüt yönetimine önemli görevler düşmektedir. Örgüt yönetiminin, mobbingin ortaya çıkma ihtimali oluşmadan olaylara müdahale etmesi ve ihtiyaç duyulduğu takdirde yönerge ya da yazılı kurallar hazırlayarak önlemler alması, sorunun çözümünde faydalı olacaktır (Akbıyık, 2013, s. 36). İşyerinde mobbinge mücadelede farkındalığı artırmak için; yaşanan süreç ve olgunun adlandırılması, gerekli önlemlerin alınarak çalışanların bilgilendirilmesi ve geri bildirim sağlanması gerekmektedir (Tetik, 2010, s. 87). Örgütlerde mobbing sorununu engellemek ve çözmek için öncelikle sorunun varlığını kabul etmek gerekir. Mobbing konusunda bütün örgüt üyeleri bilgilendirilmeli ve gerekirse konu ile ilgili yasalar çıkarılmalıdır. Bir örgütte mobbingin oluşmaması için örgütün temel

taşı olan insanlara güvenli ve huzurlu bir çalışma alanı oluşturulmalıdır (Mercanlioğlu, 2010, s. 42).

Mobbinge engel olmak için, ilk olarak iş görenler ve örgütlerin konuyla ilgili bilgilendirilmeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları bölümünde mobbing ile alakalı eğitim almış kişilerin yer alması, örgüt içinde etkili ve adaletli liderlik anlayışının sağlanması, yasal düzenlemelerle çalışana yalnız olmadığı hissini verilmesi, konuyla ilgili dokümanların hazırlanıp örgüt içinde dağıtılması ve sendikaların mobbingle ilgili aktif çalışmalar yapması mobbingin önlenmesi için alınabilecek önlemlerden bazılarıdır (Koçak ve Hayran, 2011, s. 1123). Mobbing ile mücadelede hem örgütlere hem de çalışanlara düşen bazı görevler vardır. Bunlar (Erdem, 2014, s. 627-628):

- ✓ Her örgütün kendine özgü mobbing ile mücadele birimi oluşturulmalı ve birimin şeffaf ve hakkaniyetli bir şekilde işlemesi sağlanmalıdır.
- ✓ Çalışanların görev tanımları kesin çizgilerle belirlenmeli ve her bir çalışan görevinin ne olup ne olmadığını iyi bir şekilde kavramalıdır.
- ✓ Örgüt içi sosyal iletişim ağı geliştirilmelidir.
- ✓ Her örgüt kendine has demokratik örgüt kültürü oluşturmalı ve geliştirmeye özen göstermelidir.
- ✓ İş yerinde mobbing ile ilgili farkındalık oluşturulup çalışanlar bilinçlendirilmelidir.
- ✓ Mobbing mağduru, mağduriyetini en az bir çalışma arkadaşının duruma şahit olmasıyla belgelemelidir.
- ✓ Sağlığı bozulan mobbing mağduru bu durumu doktor raporu ile belgelemelidir.
- ✓ Çalışanlar mesai alanları içinde ve dışında sosyal ilişkilerini geliştirmeye özen göstermelidirler. Kişinin sosyal çevresi ne kadar güçlü olursa mobbing ile mücadelesi de güçlü olacaktır. Çalışanın çalışma alanı dışındaki sıkı aile bağları ve sosyal ilişkisi mobbing ile başa çıkmasında ve mobbing sebebiyle var olan problemlerin çözümünde başarı elde etmesinde oldukça önemlidir.
- ✓ Çalışanlar mobbinge maruz kaldıklarında yasal yollara başvuru hakları olduğunu bilmelidirler.

Örgütlerde mobbinge mücadelede temel adım, zamanında tedbirler alarak mobbingin iş görenlere ve örgüte zarar vermesinin önüne geçmektir. Mobbingi yönetme ile ilgili öneriler şöyledir (Kırel, 2007, s. 331):

- ✓ Örgütsel kültür yapısı oluşturulup, değerler iş görenlerce benimsenmeli,
- ✓ Çalışma alanındaki mobbing davranışlarının neler olduğu ve bu davranışları etkileyen unsurlar belirlenmeli,
- ✓ Görev tanımları yapılarak iş görenlerin sorumlulukları saptanmalı,
- ✓ Örgütlerde strese neden olan ortamların oluşması engellenmeli,
- ✓ Etkili, güvenilir ve konusunun uzmanı yöneticiler ile çalışılmalı,
- ✓ Kişisel gelişim, mobbing, stres eğitimleri gibi programlarından yararlanmalı,
- ✓ Psikolog ve uzman rehberler görevlendirilmeli,
- ✓ İş görenlerin etik kuralları benimsemeleri sağlanmalı,
- ✓ İletişim önemsenmeli ve karşılıklı iletişimin sağlanabileceği bir ortam oluşturulmalı,
- ✓ Yeni işe alımlarda iş görenin işle olan uyumu ve kişiliği dikkate alınmalı,
- ✓ Mobbing kaynaklı oluşacak maliyetler hesaplanmalı,
- ✓ Mobbinge engel olacak yasal önlemler alınarak ve mobbinge maruz kalanlar hukuken koruma altına alınmalıdır.

Mobbing genellikle işverenlerin, personel azaltımı yapmak istediklerinde, tazminat ödemediği iş görenden kurtulmak amacıyla uyguladıkları sistemli bir davranış şeklidir. İş yerinde mobbinge karşılaşan kişiler, iş yerinde yaşadıkları psikolojik şiddet sebebi ile özel yaşamlarında da psikolojik zarar görebilmektedirler. Mobbing ile ilgili uluslararası hukukta çeşitli yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Türk hukuk sisteminde ise mobbing ile ilgili konular İş Kanunu ve diğer kanunların ilgili hükümleri ile değerlendirilerek, Yargıtay kararlarında tanımlanmaktadır. Zamanla Yeni Borçlar Kanunu ile mobbinge alakalı farkındalığın arttığı görülmektedir. Fakat farkındalığın çoğu Avrupa ülkesindeki gibi en kısa sürede özel yasalara bağlanması gerekmekte ve bu anlamda devlet kurumları ile sivil toplum kuruluşlarına, sendikalara, basın ve akademisyenlere önemli görevler düşmektedir (Mizrahi, 2013, s. 451). Araştırmalarda, mobbingin nedenlerinden biri olan örgüt yapısına dikkat çekilmesi ve mobbinge ilgili örgütlere öneriler sunularak mobbinge mücadele

konusunda bilgiler verilmesi mobbingin azalmasına katkı sağlayacaktır. Bunun yanında yapılacak olan araştırmalarda insanın temel faktör olarak ele alınması iş görenlerin motivasyonunu ve buna bağlı olarak başarısını artıracaktır (Çalış ve Tokat, 2013, s. 117). Örgütlerde oluşabilecek mobbingin engellenebilmesi ve mobbingle mücadele için řu öneriler sunulabilir (Aydın vd., 2007, s. 70-71):

- ✓ Mobbingi engelleyebilecek biçimde şeffaf yöntemler ve uygulamalarla, kariyer olanakları, ödöl, ceza gibi konularla ilgili düzenlemeleri kapsayan bir personel politikası oluşturulmalıdır.
- ✓ Mobbingin ortaya çıkmadan önce engellenebilmesi için önlenmesi için örgütte şiddet içeren davranışların öngörölüp gereken engelleyici önlemler alınmalıdır.
- ✓ Dürüstlük ilkesi temel alınarak iyi işleyen bir iletişim ağı oluşturulmalıdır.
- ✓ Güvenilir ve aktif olan bir şikâyet sistemi oluşturularak ve disiplin problemleri hakkaniyetli ve ivedi bir biçimde çözüme kavuşturulmalıdır.
- ✓ Örgütün bütün düzeylerindeki çatışma sorunları başarı ile yönetilmelidir. Bu amaçla çatışmaları engelleyici önlemler alınmalıdır.
- ✓ Saydam bir yönetim amacıyla kararlara katılma ortamı oluşturulmalı, kararlara katılmaya önem verilmelidir.
- ✓ Örgütlerde ahlaki değerlerdeki eksiklik iletişimde problemlere neden olacağından güçlü bir etik kültür oluşturulmalıdır. Başta yöneticiler olmak üzere bütün çalışanlar etik ilkeler bakımından birbirlerine örnek olmalıdırlar.
- ✓ Çalışanların yalnızca kendilerini değil çalışma arkadaşları ile örgütü de düşünme alışkanlığı kazandırılarak örgütün amaçlarına odaklanmaları için eğitim görmeleri sağlanmalıdır.
- ✓ Görev tanımları açıkça yapılmalı, sorumluluklar belirlenerek her türlü belirsizlik ortadan kaldırılmalıdır. İstenen davranışları ve etik ilkeleri belirten bir personel stratejisi oluşturulmalıdır.
- ✓ Mobbing uygulanan iş görenlerin karşılaştıkları güç durumda, yöneticiler ürettikleri makul çözüm yollarıyla iş görenin yanında olup, yasal hakların sağlanmasına öncülük etmelidirler.

Mobbingle mücadelede alınacak önlemler, örgüt üyelerinin iyi hissetmelerini sağlamanın yanında onları mobbinge yönelten davranışların sebeplerini de yok edecektir. Çünkü kişileri psikolojik şiddete iten sebepler arasında korkaklık, duygusal zekâdan yoksunluk, etik ve insani değerlerden uzak olma, güvensizlik gibi etkenler vardır. Örgütlerin alabileceği önlemler sadakat, uyum, güven, bağlılık oluşturacağından mobbing engellenebilecektir (Kırel, 2007, s. 327). Örgütlerdeki mobbing riskini azaltmak için (Davenport vd., 2014, s. 135);

- ✓ Örgütün hedeflerini ve iş görenlere nasıl davranılması gerektiğini gösteren bir amaç saptamasının yanında tüm iş görenleri aynı tarafta tutan bir değer tespiti yapılmalıdır.
- ✓ Net bir şekilde tanımlanan raporlama düzeylerinin olduğu örgüt yapısı olmalıdır.
- ✓ İş tanımlarının görev ve sorumluluklar olarak ayrıntılı bir şekilde tanımlanmış olması gerekir.
- ✓ Kapsamlı, kalıcı ve yasal bir personel politikası oluşturulmalıdır.
- ✓ Disiplin konularının tarafsız, kalıcı ve hızlı olması gerekir.
- ✓ Örgütün amaçlarının çalışanlara benimsetilmiş ve hedeflere ulaşmaları konusundaki roller hakkında eğitilmiş olmaları gerekir.
- ✓ İşe alınacak personelin sadece teknik özelliklerine değil duygusal zekâları da göz önünde bulundurulmalıdır.
- ✓ Personel gelişimine ve iş eğitimine önem verilmelidir.
- ✓ Zamanında, dürüst ve açık olan bir iletişim sistemi oluşturulmalıdır.
- ✓ Örgüt hedeflerine ulaşmada çalışanlara en üst düzeyde katılımı sağlanmalıdır.
- ✓ Her düzeydeki sorunu çözebilecek bir mekanizma oluşturulmalı ve sonucu izlenmelidir.
- ✓ Çalışanlara yardım programı olmalı ya da eşdeğer bir davranışsal risk tayini ve yönetimi olmalıdır.

## BÖLÜM III

### 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE MOBBİNG ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, yöntemi, hipotezleri, veri toplama yöntemi ile elde edilen verilerin analizleri ve yorumlanması konularına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı algılanan örgüt kültürü ile karşılaşılan mobbing davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmanın alt amaçlarını ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- ✓ Çalışanların örgüt kültürü algılamalarının sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek,
- ✓ Çalışanların mobbing algılarının sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek,
- ✓ Örgüt kültürünün alt boyutları ile mobbing davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiyi saptamak.
- ✓ Örgüt kültürü ve mobbing algısının işletmelere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

Bu çalışma, örgüt kültürü ile mobbing arasındaki ilişkinin ve hangi örgüt kültürü boyutlarının mobbinge neden olduğunun belirlenmesi açısından oldukça önemlidir. Mobbing konusu günümüzde oldukça dikkat çeken ve artık işletmelerin gün geçtikçe daha da önemsedikleri ve üzerinde araştırma yapılan önemli bir husus haline gelmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar da bu konu ile ilgili yapılacak diğer araştırmalara örnek olması açısından önemlidir. Ayrıca bu çalışma, örgüt kültürünün alt boyutları ile mobbingin alt boyutları arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi ve örgüt yönetici ve çalışanlarına örnek ve yol gösterici olması açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma örgütlerde meydana gelen olaylardan hangilerinin mobbinge girdiği, örgüt üyelerinin mobbing hakkında bilgilendirilmesi ve mobbinge başa çıkma yöntemleri hakkında önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Örneklem ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında örneklem seçimi için tesadüfi örnekleme yöntemleri arasından basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. “Basit tesadüfi örnekleme yönteminin kullanılabilmesi için ele alınan sorun ve hipotezlerle ilgili bilgilerin ana kitleye göre homojen olması gerekir” (İslamoğlu, 2009: 163). Araştırma tekstil sektöründe yaklaşık sekiz ve 16 yıldır faaliyet gösteren iki işletme, orman sektöründe 42 yıldır üretim yapan bir işletme ve 14 yıldır maden sektöründe üretimine devam eden bir işletmede yapılmıştır. Araştırmada toplam 208 katılımcıya ulaşılmıştır.

Araştırma, çalışanların iş yoğunluğu, zaman kısıtı ve bazı işletmelerin almış oldukları kararlar doğrultusunda araştırmaya olumsuz cevap vermeleri nedeniyle A ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren sınırlı sayıdaki işletmeler üzerinde yapılmış ve işletmelerle ilgili bilgiler gizli tutulmuştur.

### 3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada gerekli literatür taraması yapılmış ve veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmıştır. Anket formu, sosyo-demografik özellikler, mobbing ve örgüt kültürü ölçeği olmak üzere üç bölüm ve toplam 87 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde araştırma kapsamına dahil edilen çalışanlara yönelik sosyo-demografik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde çalışanların mobbing algısını belirlemek için Davenport vd. (2003) tarafından geliştirilen Türkçe uyarlaması Demirel (2009) tarafından yapılan, 44 ifadeden oluşan “Mobbing Ölçeği”nden faydalanılmıştır. Anketin üçüncü bölümde ise çalışanların örgüt kültürü algısını belirlemek için D. Denison’un, Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan ve 36 ifadeden oluşan “Örgüt Kültürü Ölçeği”ne yer verilmiştir. Mobbing ölçeği iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller (sekiz değişken), itibara saldırılar (10 değişken), tehdit ve özel yaşama müdahale (dokuz değişken), engellenme (beş değişken) ve mesleki duruma yönelik engeller (iki değişken) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Örgüt kültürü ölçeği ise vizyon (14 değişken), katılım (10 değişken), tutarlılık (sekiz değişken) ve uyum (dört değişken) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. 5’li Likert tipi ölçek kullanılan mobbing ölçeğinde 1-Hiç, 2-Ara sıra, 3-Bazen, 4-Oldukça sık, 5-Herzaman anlamına gelmektedir. 5’li Likert tipi

ölçek kullanılan örgüt kültürü ölçeğinde ise 1-Hiç katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Çok katılıyorum anlamına gelmektedir.

Elde edilen verilerin analizine başlamadan önce, verilerin güvenilirlik ve geçerlilik açısından değerlendirmesi yapılmış olup, araştırmada elde edilen verilere güvenilirlik analizi uygulanmış ve faktör analizi yardımı ile geçerlilik analizi yapılmıştır. Örgüt kültürü ve mobbing arasında nasıl bir ilişki olduğunu saptamak için korelasyon analizinden, katılımcıların cinsiyetlerine göre örgüt kültürü ve mobbing faktörlerinin farklılık gösterip göstermediğini anlamak için T-Test'inden faydalanılmıştır. Sosyo-demografik özelliklere göre örgüt kültürü ve mobbing algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve örgüt kültürü ve mobbing algısının işletmelere göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için ANOVA testi yapılmıştır. İstatistikî analizler için SPSS (Statistical Packet for Social Science) 22.0 programından yararlanılmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın temel ve alt amaçlarına bağlı olarak geliştirilen hipotezleri ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- ✓ H<sub>1</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutları ile mobbing algısının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ H<sub>2</sub>: Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre örgüt kültürü algısı farklılık göstermektedir.
- ✓ H<sub>3</sub>: Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre mobbing algısı farklılık göstermektedir.
- ✓ H<sub>4</sub>: İşletmelere göre örgüt kültürü algısı farklılık göstermektedir.
- ✓ H<sub>5</sub>: İşletmelere göre mobbing algısı farklılık göstermektedir.

### **3.5. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi**

Ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Cronbach Alpha değerinin 0,70'den yüksek olması kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirlikte olduğunu gösterir (Bayram, 2004).

Kalaycı, (2010) göre; Sosyal bilimlerde,

“ $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ” ise ölçeğin güvenilir olmadığını,

“ $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ” ise ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğunu,

“ $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ” ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu,

“ $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ” ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir.

Elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 3.1 ve Tablo 3.2’de verilmiştir.

*Tablo 3.1. Mobbing Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi*

Cronbach Alfa Katsayısı	Değişken Sayısı
,914	44

Mobbing ölçeği için hesaplanan  $\alpha = 0,914$  değerinin 0,70 ‘den büyük olması yüksek güvenilirlik olduğunu göstermektedir.

*Tablo 3.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi*

Cronbach Alfa Katsayısı	Değişken Sayısı
,962	36

Örgüt kültürü ölçeği için hesaplanan  $\alpha = 0,962$  değerinin 0,70 ‘den büyük olması yüksek güvenilirlik olduğunu göstermektedir.

### 3.6. Araştırma Bulguları ve Yorumları

#### 3.6.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Anketin birinci bölümünde yer alan ilk 7 soru çalışanların sosyo-demografik özelliklerini belirleyebilmek için hazırlanmıştır. Soruları yanıtlayan 208 çalışanın sosyo-demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

*Tablo 3.3. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları*

Cinsiyet	Sayı	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kadın	98	47,1	47,1	47,1
Erkek	110	52,9	52,9	100,0
<b>Toplam</b>	<b>208</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 3.3'e göre, anketi cevaplayan toplam 208 katılımcıdan % 47.1'i (98) kadın, % 52,9'u (110) ise erkektir.

*Tablo 3.4. Katılımcıların Eğitim Dağılımları*

Eğitim Düzeyi	Sayı	%	Geçerli %	Kümülatif %
İlkokul	35	16,8	16,8	16,8
Ortaokul	53	25,5	25,5	42,3
Lise	101	48,6	48,6	90,9
Önlisans	13	6,3	6,3	97,1
Lisans	5	2,4	2,4	99,5
Yüksek Lisans	1	,5	,5	100,0
<b>Toplam</b>	<b>208</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 3.4.'e göre, araştırmaya katılanların % 16,8'i (35) ilkokul, % 25,5'i (53) ortaokul, % 48,6'sı (101) lise, % 6,3'ü (13) ön lisans, % 2,4'ü (5) lisans, % 0,5'i (1) yüksek lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

*Tablo 3.5. Katılımcıların Yaş Dağılımları*

Yaş Düzeyi	Sayı	%	Geçerli %	Kümülatif %
20'den az	9	4,3	4,3	4,3
20-25	16	7,7	7,7	12,0
26-30	45	21,6	21,6	33,7
31-35	45	21,6	21,6	55,3
36-40	33	15,9	15,9	71,2
41-45	33	15,9	15,9	87,0
46 ve yukarısı	27	13,0	13,0	100,0
<b>Toplam</b>	<b>208</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 3.5'e göre, araştırmaya katılanların % 4,3'ü (9) 20 yaşından küçük, % 7,7'si (16) 20-25 yaş arası, %21,6'sı (45) 26-30 yaş arası, % 21,6'sı (45) 31-35 yaş arası, % 15,9'u (33) 36-40 yaş arası, % 15,9'u (33) 41-45 yaş arası, %13,0'ü (27) ise 46 ve yukarısı oldukları görülmüştür.

*Tablo 3.6. Katılımcıların Buldukları Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları*

Sektördeki Çalışma Süreleri	Sayı	%	Geçerli %	Kümülatif %
1 yıldan az	17	8,2	8,2	8,2
1-3 yıl	40	19,2	19,2	27,4
4-6 yıl	52	25,0	25,0	52,4
7-9 yıl	31	14,9	14,9	67,3
10 yıl ve üzeri	68	32,7	32,7	100,0
<b>Toplam</b>	<b>208</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 3.6'ya göre, araştırmaya katılanların toplam çalışma sürelerinin % 8,2'sinin (17) 1 yıldan az, % 19,2'sinin (40) 1-3 yıl, % 25,0'inin (52) 4-6 yıl, % 14,9'unun (31) 7-9 yıl, % 32,7'sinin (68) 10 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

*Tablo 3.7. Katılımcıların Buldukları İşyerine Göre Çalışma Sürelerinin Dağılımları*

<b>Buldukları İş Yeri Çalışma Süreleri</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Kümülatif %</b>
1 yıldan az	24	11,5	11,5	11,5
1-3 yıl	61	29,3	29,3	40,9
4-6 yıl	48	23,1	23,1	63,9
7-9 yıl	31	14,9	14,9	78,8
10 yıl ve üzeri	44	21,2	21,2	100,0
<b>Toplam</b>	<b>208</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 3.7'ye göre, araştırmaya katılanların buldukları işyerindeki çalışma sürelerinin %11,5'inin (24) 1 yıldan az, % 29,3'ünün (61) 1-3 yıl, % 23,1'inin (48) 4-6 yıl, %14,9'unun (31) 7-9 yıl, %21,2'sinin (44) 10 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

*Tablo 3.8. Katılımcıların Aylık Maaşlarına Göre Dağılımları*

<b>Maaş</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Kümülatif %</b>
1000 TL den az	8	3,8	3,8	3,8
1000-1999 TL arası	158	76,0	76,0	79,8
2000-2999 TL arası	28	13,5	13,5	93,3
3000-3999 TL arası	7	3,4	3,4	96,6
4000 TL üzeri	7	3,4	3,4	100,0
<b>Toplam</b>	<b>208</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 3.8' e göre, araştırmaya katılanların % 3,8'inin (8) 1000 TL'den az, % 76,0'sının (158) 1000-1999 TL arası, % 13,5'inin (28) 2000-2999 TL arası, % 3,4'ünün (7) 3000-3999 TL arası, % 3,4'ünün (7) 4000 TL ve üzeri aylık maaş oranlarının olduğu görülmektedir.

### **3.6.2. Ölçeklerin Geçerlilik Analizi**

Ölçeklerin geçerliliklerini belirlemede Faktör analizi yapılmış olup, bu analize ilişkin sonuçlar Tablo 3.9 ve Tablo 3.10'da gösterilmiştir. Faktör analizinin uygulanacağı örneklem sayısının yeterliliğinin ölçümü Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) ile yapılır. Bu değer 1'e yakın olması faktör analizinin yapılmasının uygun olduğunu, KMO

değerinin 0,50'den küçük olması ise eldeki verilere faktör analizinin yapılamaz olduğunu gösterir. (Bayram, 2004, s. 137).

*Tablo 3.9. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Faktörler ve Yük Değerleri			
	1	2	3	4
ÖRK13	0,529			
ÖRK14	0,630			
ÖRK15	0,577			
ÖRK16	0,683			
ÖRK23	0,536			
ÖRK25	0,555			
ÖRK26	0,770			
ÖRK27	0,723			
ÖRK28	0,827			
ÖRK29	0,725			
ÖRK31	0,778			
ÖRK32	0,617			
ÖRK33	0,646			
ÖRK35	0,783			
ÖRK1		0,571		
ÖRK2		0,613		
ÖRK3		0,692		
ÖRK5		0,536		
ÖRK6		0,758		
ÖRK7		0,692		
ÖRK8		0,712		
ÖRK9		0,638		
ÖRK10		0,517		
ÖRK11		0,556		
ÖRK4			0,692	
ÖRK12			0,692	
ÖRK18			0,698	
ÖRK19			0,561	
ÖRK24			0,724	
ÖRK30			0,668	
ÖRK34			0,770	
ÖRK36			0,702	
ÖRK20				0,633
ÖRK21				0,570
ÖRK22				0,747
ÖRK23				0,597
<b>Faktörlere İlişkin Alfa Katsayısı</b>	<b>,949</b>	<b>,935</b>	<b>,858</b>	<b>,869</b>
<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>24,97</b>	<b>15,92</b>	<b>14,80</b>	<b>10,40</b>
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>	<b>66,12</b>			
<b>Örneklem Yeterlilik Katsayısı (KMO)</b>	<b>0,917</b>			

Not: ÖRK=Örgüt Kültürü

Tablo 3.9’da, Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları görülmektedir. Örgüt kültürü, dört ana faktörden oluşmuştur. Bu faktörler;

**Faktör 1: Vizyon;** Stratejik yönetim, örgütün amaçlarını ve misyonu kapsamaktadır.

**Faktör 2: Katılım;** Yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme konularını kapsamaktadır.

**Faktör 3: Tutarlılık;** Temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon konularını kapsamaktadır.

**Faktör 4: Uyum;** Değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme konularını kapsamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürü dört temel faktör ile % 66,12 oranında açıklanmaktadır. Örneklem yeterlilik katsayısı (KMO) % 91 olarak saptanmıştır.

*Tablo 3.10. Mobbing Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Faktörler ve Yük Değerleri				
	1	2	3	4	5
MOB4	0,630				
MOB21	0,641				
MOB22	0,671				
MOB25	0,883				
MOB26	0,728				
MOB27	0,780				
MOB33	0,836				
MOB40	0,746				
MOB10		0,725			
MOB23		0,757			
MOB24		0,658			
MOB28		0,869			
MOB29		0,895			
MOB30		0,583			
MOB32		0,555			
MOB38		0,881			
MOB42		0,574			
MOB44		0,961			
MOB6			0,786		
MOB7			0,764		
MOB8			0,735		
MOB9			0,764		
MOB13			0,875		
MOB14			0,623		
MOB15			0,711		
MOB17			0,604		
MOB18			0,512		
MOB1				0,653	
MOB2				0,773	

Tablo 3.10. 'un devamı

<b>MOB3</b>				0,559	
<b>MOB5</b>				0,578	
<b>MOB31</b>				0,507	
<b>MOB34</b>					0,508
<b>MOB37</b>					0,826
<b>Faktörlere İlişkin Alfa Katsayısı</b>	<b>,944</b>	<b>,883</b>	<b>,929</b>	<b>,792</b>	<b>,640</b>
<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>18,648</b>	<b>18,445</b>	<b>14,534</b>	<b>7,985</b>	<b>5,673</b>
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>	<b>65,285</b>				
<b>Örneklem Yeterlilik Katsayısı (KMO)</b>	<b>0,801</b>				

Not: MOB=Mobbing

Tablo 3.10'da, Mobbing ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları görülmektedir. Analizde faktör yük değerleri 0,40'ın altında olanlar; mob11, mob12, mob16, mob19, mob20, mob35, mob36, mob39, mob41, mob43 analizden çıkarılmıştır. Mobbing ölçeği beş temel faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bu faktörler;

**Faktör 1: İletişim ve kendini göstermeye dönük engeller;** Kişiye yüksek sesle bağırma, eksiğiyle alay etme taklit etme, zorlama, kararlarının sürekli sorgulanması anlamsız işler verilmesi, fiziksel olarak ağır işlerin verilmesi gibi konuları kapsamaktadır.

**Faktör 2: İtibara saldırılar;** Özel yaşamıyla, milliyetiyle, siyasi ve dini görüşüyle alay edilmesi, alçaltıcı lakapla seslenilmesi, bakışlarla ilişkilerin reddedilmesi, iş verilmemesi gibi konuları kapsamaktadır.

**Faktör 3: Tehdit ve özel yaşama müdahale;** Özel yaşamın sürekli eleştirilmesi, telefonla, sözlü ya da yazılı olarak rahatsız ve tehdit edilmesi, diğerlerinden ayrılmış bir iş verilmesi, iş arkadaşlarının konuşmasının yasaklanması, yokmuş gibi davranılması, hakkında dedikodu yapılması gibi konuları kapsamaktadır.

**Faktör 4: Engellenme;** Üst tarafından çalışanın kendini gösterme olanaklarının kısıtlanması, sözünün sürekli kesilmesi, kendilerini gösterme olanaklarının kısıtlanması, yapılan işin sürekli eleştirilmesi, çalışana hiçbir özel görevin verilmemesi gibi konuları kapsamaktadır.

**Faktör 5: Mesleki duruma yönelik engeller;** Kişinin sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işlerin verilmesi, itibar düşürecek şekilde çalışanın niteliklerinin dışında işlerin verilmesi gibi konuları kapsamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre, mobbing ölçeğinin beş temel faktör ile % 65,28 oranında açıklanmaktadır. Örneklem yeterlilik katsayısı (KMO) %80 olarak saptanmıştır.

### 3.6.3. Örgüt Kültürü ile Mobbing Davranışı Algısı Arasındaki İlişki

Çalışmada, örgüt kültürü ve mobbinge ilişkin faktörlerin ortalama ve standart sapma değerleri belirlenerek Tablo 3.11’de, örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutları ile mobbing ve mobbingin alt boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile belirlenerek Tablo 3.12’de olduğu gibi verilmiştir.

*Tablo 3.11. Örgüt Kültürü ve Mobbinge İlişkin Faktörlerin Ortalama ve Std. Sapma Değerleri*

Ölçekler	Faktörler	Ortalama	Std. Sapma
Mobbing	İletişim ve kendini göstermeye dönük engeller	1,1820	,53001
	İtibara saldırılar	1,0757	,26606
	Tehdit ve özel yaşama müdahale	1,1951	,54597
	Engellenme	1,5020	,65742
	Mesleki duruma yönelik engeller	1,2561	,65043
Örgüt Kültürü	Vizyon	3,5016	,87102
	Katılım	3,4314	,90557
	Tutarlılık	2,7925	,81773
	Uyum	3,4731	,96470

Tablo 3.11’de örgüt kültürü ve mobbing boyutlarına ait faktörlerin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. İletişim ve kendini göstermeye dönük engeller faktörünün ortalama değeri 1,18, itibara saldırılar faktörünün ortalama değeri 1,07, tehdit ve özel yaşama müdahale faktörünün ortalama değeri 1,19, engellenme faktörünün ortalama değeri 1,50, mesleki duruma yönelik engeller faktörünün ortalama değeri 1,25, vizyon faktörünün ortalama değeri 3,50, katılım faktörünün ortalama değeri 3,43, tutarlılık faktörünün ortalama değeri 2,79 ve uyum faktörünün ortalama değeri 3,47 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.12. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutları İle Mobbing ve Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi

		<b>Vizyon</b>	<b>Katılım</b>	<b>Tutarlılık</b>	<b>Uyum</b>
<b>İletişim ve kendini göstermeye dönük engeller</b>	r	-,328**	-,339**	-,098	-,319**
	p	,001	,001	,190	,001
	N	168	176	180	183
<b>İtibara saldırılar</b>	r	-,191*	-,169*	,053	-,188*
	p	,014	,025	,485	,012
	N	165	176	177	179
<b>Tehdit ve özel yaşama müdahale</b>	r	-,175*	-,214**	,123	-,135
	p	,020	,004	,096	,066
	N	176	181	184	185
<b>Engellenme</b>	r	-,090	-,120	,052	-,156*
	p	,240	,109	,486	,034
	N	172	179	182	184
<b>Mesleki duruma yönelik engeller</b>	r	-,157*	-,214**	,057	-,151*
	p	,036	,003	,431	,037
	N	179	188	191	192
p<0.05 düzeyinde anlamlıdır. p* : 0,05 düzeyinde anlamlı p** : 0,01 düzeyinde anlamlı					

Örgüt kültürü ve mobbing arasında nasıl bir ilişki olduğunu saptamak için korelasyon analizinden faydalanılmış olup analiz sonuçları Tablo 3.12’de verilmiştir. Korelasyon analizi, “iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ya da bir değişkenin iki veya daha fazla değişken ile olan ilişkisini test etmek ve var ise bu ilişkinin derecesini ölçmek amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir” (Kalaycı, 2010, s. 115). Tablo 3.12’deki analizlere göre; örgüt kültürüne ait vizyonun, mobbinge ait iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller, itibara saldırılar, tehdit ve özel yaşama müdahale ve mesleki duruma yönelik engeller arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Örgüt kültürünün alt boyutu vizyona ilişkin algı boyutu yükseldikçe iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller, itibara saldırılar, tehdit ve özel yaşama müdahale ve mesleki duruma yönelik engeller azalmaktadır. Örgüt kültürünün alt boyutu vizyon ve mobbingin alt boyutu engellenme arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Örgüt kültürüne ait katılım ile mobbinge ait iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller, itibara saldırılar, tehdit ve özel yaşama müdahale ve mesleki duruma yönelik engeller arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ). Katılım arttıkça iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller, itibara saldırılar, tehdit ve özel yaşama müdahale ve mesleki duruma yönelik engeller boyutlarında azalış olacaktır. Örgüt kültürüne ait katılım ile mobbinge ait engellenme arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Örgüt kültürüne ait tutarlılık ile mobbinge ait iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller, itibara saldırılar, tehdit ve özel yaşama müdahale, engellenme ve mesleki duruma yönelik engeller arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Örgüt kültürüne ait uyum ile mobbinge ait iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller, itibara saldırılar, engellenme ve mesleki duruma yönelik engeller arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ). Örgütlerde uyum arttıkça iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller, itibara saldırılar, engellenme ve mesleki duruma yönelik engeller azalacaktır. Örgüt kültürüne ait uyum ile mobbinge ait tehdit ve özel yaşama müdahale arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bu durumda, “**H<sub>1</sub>**: Örgüt kültürünün alt boyutları ile mobbing algısının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### 3.6.4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Örgüt Kültürü ve Mobbing Algıları

Çalışmada, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre örgüt kültürü ve mobbing algılamalarının farklılık gösterip göstermedikleri hususu T-testi ve ANOVA analizi ile belirlenmiş olup, aşağıda verilmiştir.

#### Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Örgüt Kültürü Algısı

Tablo 3.13. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Faktörlerini Gösteren T-Testi

	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması	t-Değeri	p
<b>Vizyon</b>	Kadın	84	3,5230	,90908	,09919	0,30	<b>0,76</b>
	Erkek	97	3,4831	,84098	,08539		
<b>Katılım</b>	Kadın	87	3,3299	,86376	,09260	1,42	<b>0,15</b>
	Erkek	104	3,5163	,93478	,09166		
<b>Tutarlılık</b>	Kadın	92	2,6563	,79891	,08329	2,22	<b>0,027</b>
	Erkek	102	2,9154	,81886	,08108		
<b>Uyum</b>	Kadın	92	3,6196	,97881	,10205	2,02	<b>0,045</b>
	Erkek	103	3,3422	,93737	,09236		

Tablo 3.13' te katılımcıların cinsiyetlerine göre örgüt kültürü faktörlerinin farklılık gösterip göstermediği yapılan t-testi ile ortaya konulmuştur. Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde, tutarlılık ve uyum faktörleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Vizyon ve katılım faktörleri ise cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Elde edilen sonuçlara göre erkekler daha tutarlı, kadınlar ise daha uyumlu olduklarını söyleyebiliriz.

Tablo 3.14. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Örgüt Kültürü Algısı

Eğitim Düzeyi		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Vizyon</b>	İlkokul	24	3,3958	,99577	1,454	<b>,207</b>
	Ortaokul	48	3,6161	,82785		
	Lise	91	3,5008	,87011		
	Önlisans	12	3,3393	,80647		
	Lisans	5	3,7143	,44892		
	Yüksek Lisans	1	1,5000	.		
<b>Katılım</b>	İlkokul	30	2,9867	1,04905	3,019	<b>,012</b>
	Ortaokul	48	3,4875	,87680		
	Lise	96	3,5427	,85812		
	Önlisans	11	3,3818	,75871		
	Lisans	5	3,9000	,27386		
	Yüksek Lisans	1	1,6000	.		
<b>Tutarlılık</b>	İlkokul	29	2,5905	,82504	1,183	<b>,319</b>
	Ortaokul	50	2,8250	,88172		
	Lise	96	2,8060	,81573		
	Önlisans	13	3,0096	,54596		
	Lisans	5	3,0750	,54199		
	Yüksek Lisans	1	1,5000	.		
<b>Uyum</b>	İlkokul	31	3,1774	1,09200	2,313	<b>,045</b>
	Ortaokul	48	3,6979	,94102		
	Lise	98	3,4592	,95632		
	Önlisans	12	3,5417	,55220		
	Lisans	5	3,7000	,41079		
	Yüksek Lisans	1	1,2500	.		

Tablo 3.14’te katılımcıların eğitim düzeylerine göre örgüt kültürü algısını gösteren sonuçlar yer almaktadır. Buna göre; örgüt kültürü faktörlerinden katılım ve uyum ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır ( $p < 0,05$ ). Lisans mezunları diğer çalışanlara göre daha uyumludurlar ve takım çalışmasına önem verirler. Örgüt kültürü faktörlerinden vizyon ve tutarlılık ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

Tablo 3.15. Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgüt Kültürü Algısı

Yaş Düzeyi		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Vizyon</b>	20'den az	9	3,0635	1,19440	,957	<b>,456</b>
	20-25	14	3,7857	,89565		
	26-30	42	3,5986	,82004		
	31-35	42	3,3486	,96829		
	36-40	27	3,5688	,86250		
	41-45	25	3,5171	,76883		
	46 ve üzeri	22	3,5065	,71765		
<b>Katılım</b>	20'den az	9	3,5111	1,26930	1,185	<b>,316</b>
	20-25	15	3,8200	,97556		
	26-30	42	3,5810	,72288		
	31-35	39	3,1923	,98792		
	36-40	31	3,4484	,98484		
	41-45	31	3,3613	,83932		
	46 ve üzeri	24	3,3542	,80918		
<b>Tutarlılık</b>	20'den az	9	2,6389	1,02782	2,284	<b>,038</b>
	20-25	16	3,2109	,92615		
	26-30	45	2,9556	,81322		
	31-35	40	2,4688	,78434		
	36-40	29	2,8319	,86039		
	41-45	30	2,7042	,63609		
	46 ve üzeri	25	2,8650	,74645		
<b>Uyum</b>	20'den az	9	3,2222	1,08573	1,052	<b>,393</b>
	20-25	15	3,8667	,96763		
	26-30	44	3,5966	,99448		
	31-35	40	3,3188	1,07564		
	36-40	31	3,2823	1,01805		
	41-45	31	3,5565	,80806		
	46 ve üzeri	25	3,4900	,75856		

Tablo 3.15'te katılımcıların yaş düzeylerine göre örgüt kültürü algısını gösteren sonuçlar yer almaktadır. Buna göre; örgüt kültürü faktörlerinden tutarlılık ile yaş düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır ( $p < 0,05$ ). 20-25 yaş arası çalışanlar diğer çalışanlara göre daha tutarlıdır. Örgüt kültürü faktörlerinden vizyon, katılım ve uyum ile yaş düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

Tablo 3.16. Katılımcıların Buldukları Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Örgüt Kültürü Algısı

Buldukları sektörde çalışma süresi		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Vizyon</b>	1 yıldan az	22	3,7305	,88171	4,270	<b>,003</b>
	1-3 yıl	54	3,6627	,89810		
	4-6 yıl	44	3,6039	,85346		
	7-9 yıl	26	2,9203	,96221		
	10 yıl ve üzeri	35	3,4122	,56723		
<b>Katılım</b>	1 yıldan az	24	3,6708	,86852	5,899	<b>,001</b>
	1-3 yıl	57	3,5561	,81985		
	4-6 yıl	43	3,6023	,91482		
	7-9 yıl	27	2,7111	,98619		
	10 yıl ve üzeri	40	3,4125	,76533		
<b>Tutarlılık</b>	1 yıldan az	23	2,7772	,91232	2,256	<b>,065</b>
	1-3 yıl	57	2,6864	,81082		
	4-6 yıl	44	2,8494	,92823		
	7-9 yıl	29	2,5345	,74918		
	10 yıl ve üzeri	41	3,0701	,61812		
<b>Uyum</b>	1 yıldan az	24	3,8125	,86681	5,161	<b>,001</b>
	1-3 yıl	58	3,5776	,98587		
	4-6 yıl	45	3,6889	,92496		
	7-9 yıl	28	2,8393	1,14304		
	10 yıl ve üzeri	40	3,3188	,66503		

Tablo 3.16’da katılımcıların bu sektördeki çalışma sürelerine göre örgüt kültürü algısını gösteren sonuçlar yer almaktadır. Buna göre; örgüt kültürü faktörlerinden vizyon, katılım ve uyum ile çalışma süresi arasında anlamlı bir fark vardır ( $p<0,05$ ). 1 yıldan daha az süredir bu sektörde çalışanlar diğerlerine göre daha vizyon sahibi, katılımcı ve uyumludurlar. Örgüt kültürü faktörlerinden tutarlılık ile çalışma süresi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Tablo 3.17. Katılımcıların Buldukları İş yerindeki Çalışma Sürelerine Göre Örgüt Kültürü Algısı

Buldukları İşyerinde Çalışma Süresi		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Vizyon</b>	1 yıldan az	16	3,5848	,97841	3,360	<b>,011</b>
	1-3 yıl	36	3,6528	,90289		
	4-6 yıl	49	3,7376	,80038		
	7-9 yıl	26	3,0549	,99433		
	10 yıl ve üzeri	54	3,3770	,73349		
<b>Katılım</b>	1 yıldan az	17	3,6529	1,03145	5,062	<b>,001</b>
	1-3 yıl	36	3,5917	,78608		
	4-6 yıl	50	3,7300	,68071		
	7-9 yıl	28	2,9179	1,06077		
	10 yıl ve üzeri	60	3,2633	,90927		
<b>Tutarlılık</b>	1 yıldan az	16	2,8359	,99448	1,564	<b>,186</b>
	1-3 yıl	37	2,8480	,82661		
	4-6 yıl	49	2,7781	,89314		
	7-9 yıl	29	2,4655	,78269		
	10 yıl ve üzeri	63	2,9107	,69613		
<b>Uyum</b>	1 yıldan az	17	3,7206	,98378	3,899	<b>,005</b>
	1-3 yıl	38	3,5855	,95379		
	4-6 yıl	50	3,7850	,80814		
	7-9 yıl	30	3,0667	1,19974		
	10 yıl ve üzeri	60	3,2750	,86321		

Tablo 3.17’de katılımcıların buldukları iş yerindeki çalışma sürelerine göre örgüt kültürü algısını gösteren sonuçlar yer almaktadır. Buna göre; örgüt kültürü faktörlerinden vizyon, katılım ve uyum ile çalışma süresi arasında anlamlı bir fark vardır ( $p < 0,05$ ). 4-6 yıldır buldukları iş yerinde çalışanlar diğerlerine göre daha vizyon sahibi, katılımcı ve uyumludurlar. Örgüt kültürü faktörlerinden tutarlılık ile çalışma süresi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Bu durumda, “**H<sub>2</sub>**: Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre örgüt kültürü algısı farklılık göstermektedir” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Mobbing Algısı

Tablo 3.18. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Mobbing Faktörlerini Gösteren T-Testi

Cinsiyet		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması	t-Değeri	p
İletişim ve kendini göstermeye dönük engeller	Kadın	93	1,0901	,22449	,02328	2,35	<b>0,020</b>
	Erkek	100	1,2675	,69473	,06947		
İtibara saldırılar	Kadın	91	1,0198	,06004	,00629	2,83	<b>0,005</b>
	Erkek	98	1,1276	,35805	,03617		
Tehdit ve özel yaşama müdahale	Kadın	93	1,1183	,46273	,04798	1,88	<b>0,061</b>
	Erkek	104	1,2639	,60486	,05931		
Engellenme	Kadın	91	1,3626	,54968	,05762	2,81	<b>0,005</b>
	Erkek	105	1,6229	,71914	,07018		
Mesleki duruma yönelik engeller	Kadın	96	1,1094	,34946	,03567	3,09	<b>0,002</b>
	Erkek	109	1,3853	,80976	,07756		

Tablo 3.18’ de katılımcıların cinsiyetlerine göre mobbing faktörlerinin farklılık gösterip göstermediği yapılan t-testi ile ortaya konulmuştur. Tabloya göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde, iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller, itibara saldırılar, engellenme ve mesleki duruma yönelik engeller cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Tehdit ve özel yaşama müdahale faktörü ise cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Genel olarak erkekler kadınlara göre daha çok mobbinge maruz kaldıklarını düşünmektedir.

Tablo 3.19. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Mobbing Algısı

Eğitim Düzeyi		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>İletişim ve Kendini Göstermeye Dönük Engeller</b>	İlkokul	31	1,5040	1,15357	3,049	<b>,011</b>
	Ortaokul	47	1,1090	,25620		
	Lise	97	1,1198	,23725		
	Önlisans	12	1,2292	,37247		
	Lisans	5	1,0000	,00000		
	Yüksek Lisans	1	1,0000	.		
<b>İtibara Saldırıları</b>	İlkokul	29	1,1310	,27138	,342	<b>,887</b>
	Ortaokul	47	1,0766	,41031		
	Lise	95	1,0589	,17894		
	Önlisans	12	1,0833	,18007		
	Lisans	5	1,0400	,05477		
	Yüksek Lisans	1	1,1000	.		
<b>Tehdit ve Özel Yaşama Müdahale</b>	İlkokul	28	1,2579	,63003	,600	<b>,700</b>
	Ortaokul	51	1,1329	,37385		
	Lise	99	1,1953	,57781		
	Önlisans	13	1,3675	,76898		
	Lisans	5	1,0000	,00000		
	Yüksek Lisans	1	1,3333	.		
<b>Engellenme</b>	İlkokul	29	1,6276	,80307	,382	<b>,861</b>
	Ortaokul	50	1,4640	,56776		
	Lise	100	1,4960	,65226		
	Önlisans	11	1,4909	,82153		
	Lisans	5	1,4000	,42426		
	Yüksek Lisans	1	1,0000	.		
<b>Mesleki Duruma Yönelik Engeller</b>	İlkokul	34	1,3382	,67105	,954	<b>,447</b>
	Ortaokul	52	1,1827	,45405		
	Lise	100	1,2250	,68304		
	Önlisans	13	1,5769	,95407		
	Lisans	5	1,3000	,67082		

Tablo 3.19’da katılımcıların eğitim düzeylerine göre mobbing algısını gösteren sonuçlar yer almaktadır. Buna göre; mobbing faktörlerinden iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır ( $p < 0,05$ ). İlkokul mezunları diğer çalışanlara göre daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını düşünmektedirler. Mobbing faktörlerinden itibara saldırılar, tehdit ve özel yaşama müdahale, engellenme ve mesleki duruma yönelik engeller ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

Tablo 3.20. Katılımcıların Yaşlarına Göre Mobbing Algısı

Yaş Düzeyi		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>İletişim ve Kendini Göstermeye Dönük Engeller</b>	20'den az	9	1,0000	,00000	,878	<b>,512</b>
	20-25	15	1,0583	,13251		
	26-30	40	1,1344	,30407		
	31-35	44	1,2500	,82167		
	36-40	28	1,3170	,76109		
	41-45	32	1,1172	,16782		
	46 ve üzeri	25	1,2100	,35671		
<b>İtibara Saldırıları</b>	20'den az	9	1,0111	,03333	2,228	<b>,042</b>
	20-25	15	1,0133	,05164		
	26-30	40	1,0575	,11959		
	31-35	44	1,0659	,24299		
	36-40	27	1,2407	,57262		
	41-45	31	1,0484	,13873		
	46 ve üzeri	23	1,0348	,08317		
<b>Tehdit ve Özel Yaşama Müdahale</b>	20'den az	9	1,0123	,03704	,796	<b>,574</b>
	20-25	16	1,4167	1,09732		
	26-30	43	1,1318	,29622		
	31-35	45	1,1654	,49044		
	36-40	28	1,2619	,78113		
	41-45	31	1,2115	,42779		
	46 ve üzeri	25	1,1867	,33444		
<b>Engellenme</b>	20'den az	9	1,1333	,22361	1,148	<b>,336</b>
	20-25	16	1,4750	,78613		
	26-30	43	1,4558	,58607		
	31-35	41	1,4293	,53584		
	36-40	31	1,7032	,88374		
	41-45	31	1,5742	,69808		
	46 ve üzeri	25	1,5120	,56592		
<b>Mesleki Duruma Yönelik Engeller</b>	20'den az	9	1,0556	,16667	1,249	<b>,283</b>
	20-25	16	1,2500	,75277		
	26-30	44	1,1818	,44579		
	31-35	45	1,1889	,52537		
	36-40	33	1,4848	,90558		
	41-45	32	1,3594	,87284		
	46 ve üzeri	26	1,1538	,39419		

Tablo 3.20’de katılımcıların yaş düzeylerine göre mobbing algısını gösteren sonuçlar yer almaktadır. Buna göre; mobbing faktörlerinden itibaren saldırılar ile yaş düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır ( $p<0,05$ ). 36-40 yaş arası çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını düşünmektedirler. Mobbing faktörlerinden iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller, tehdit ve özel yaşama müdahale, engellenme ve mesleki duruma yönelik engeller ile yaş düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

*Tablo 3.21. Katılımcıların Buldukları Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Mobbing Algısı*

Buldukları Sektörde Çalışma Süresi		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>İletişim ve Kendini Göstermeye Dönük Engeller</b>	1 yıldan az	17	1,0147	,04151	4,172	<b>,003</b>
	1-3 yıl	37	1,0777	,21520		
	4-6 yıl	47	1,0559	,14467		
	7-9 yıl	30	1,1667	,31026		
	10 yıl ve üzeri	62	1,3931	,85016		
<b>İtibara Saldırıları</b>	1 yıldan az	17	1,0059	,02425	2,625	<b>,036</b>
	1-3 yıl	36	1,0472	,14240		
	4-6 yıl	48	1,0229	,09507		
	7-9 yıl	29	1,0586	,22602		
	10 yıl ve üzeri	59	1,1644	,41554		
<b>Tehdit ve Özel Yaşama Müdahale</b>	1 yıldan az	17	1,2288	,91496	1,135	<b>,341</b>
	1-3 yıl	39	1,0513	,11638		
	4-6 yıl	50	1,1689	,64055		
	7-9 yıl	30	1,2333	,54382		
	10 yıl ve üzeri	61	1,2805	,49133		
<b>Engellenme</b>	1 yıldan az	17	1,1647	,36218	5,619	<b>,001</b>
	1-3 yıl	39	1,3436	,38648		
	4-6 yıl	49	1,3837	,64658		
	7-9 yıl	29	1,4897	,66673		
	10 yıl ve üzeri	62	1,7935	,75875		
<b>Mesleki Duruma Yönelik Engeller</b>	1 yıldan az	17	1,0882	,19648	1,211	<b>,307</b>
	1-3 yıl	40	1,1375	,42347		
	4-6 yıl	51	1,2549	,70266		
	7-9 yıl	31	1,2419	,71730		
	10 yıl ve üzeri	66	1,3788	,74967		

Tablo 3.21’de katılımcıların bu sektörde çalışma sürelerine göre mobbing algısını gösteren sonuçlar yer almaktadır. Buna göre; mobbing faktörlerinden iletişim ve

kendini göstermeye dönük engeller, itibara saldırılar ve engellenme ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır ( $p<0,05$ ). Çalışma süreleri 10 yıl ve üzeri olanlar diğer çalışanlara göre daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını düşünmektedirler. Mobbing faktörlerinden tehdit ve özel yaşama müdahale ve mesleki duruma yönelik engeller ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

*Tablo 3.22. Katılımcıların Buldukları İş yerindeki Çalışma Sürelerine Göre Mobbing Algısı*

Buldukları iş yerinde çalışma süresi		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>İletişim ve Kendini Göstermeye Dönük Engeller</b>	1 yıldan az	24	1,0313	,10587	,667	<b>,616</b>
	1-3 yıl	56	1,1987	,73615		
	4-6 yıl	45	1,2222	,62323		
	7-9 yıl	29	1,2414	,39377		
	10 yıl ve üzeri	39	1,1603	,21063		
<b>İtibara Saldırıları</b>	1 yıldan az	23	1,0043	,02085	,674	<b>,611</b>
	1-3 yıl	56	1,0625	,18544		
	4-6 yıl	44	1,1068	,44272		
	7-9 yıl	27	1,1037	,23775		
	10 yıl ve üzeri	39	1,0821	,18620		
<b>Tehdit ve Özel Yaşama Müdahale</b>	1 yıldan az	23	1,1691	,78701	2,119	<b>,080</b>
	1-3 yıl	60	1,1222	,41659		
	4-6 yıl	44	1,1490	,39806		
	7-9 yıl	29	1,4598	,89419		
	10 yıl ve üzeri	41	1,1789	,26860		
<b>Engellenme</b>	1 yıldan az	24	1,3333	,53622	2,317	<b>,059</b>
	1-3 yıl	59	1,3966	,54392		
	4-6 yıl	45	1,4889	,63325		
	7-9 yıl	28	1,7929	,99701		
	10 yıl ve üzeri	40	1,5700	,55756		
<b>Mesleki Duruma Yönelik Engeller</b>	1 yıldan az	23	1,0870	,19378	3,380	<b>,011</b>
	1-3 yıl	61	1,1885	,50961		
	4-6 yıl	47	1,2447	,56021		
	7-9 yıl	31	1,6290	1,19699		
	10 yıl ve üzeri	43	1,1860	,40859		

Tablo 3.22’de katılımcıların buldukları iş yerindeki çalışma sürelerine göre mobbing algısını gösteren sonuçlar yer almaktadır. Buna göre; mobbing faktörlerinden mesleki duruma yönelik engeller ile buldukları iş yerindeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır ( $p<0,05$ ). Çalışma süreleri 7-9 yıl olanlar diğer çalışanlara göre daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını düşünmektedirler. Mobbing boyutlarından iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller, itibara saldırılar ve tehdit ve özel yaşama müdahale ve engellenme ile buldukları iş yerinde çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bu durumda, “**H<sub>3</sub>**: Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre mobbing algısı farklılık göstermektedir” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### 3.6.5. Örgüt Kültürü ve Mobbing Algılarının İşletmelere Göre Farklılığı

Tablo 3.23. Örgüt Kültürünün İşletmelere Göre Farklılığı (ANOVA-Post Hoc, Scheffe Testi)

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Vizyon	A-Tekstil	62	4,0449	,43635	27,360	<b>,001</b>
	B-Tekstil	48	2,7902	1,07899		
	C-Orman	22	3,3636	,63196		
	D-Maden	49	3,5729	,62210		
	<b>Toplam</b>	181	3,5016	,87102		
Katılım	A-Tekstil	59	3,7763	,46917	15,657	<b>,001</b>
	B-Tekstil	52	2,8462	1,15732		
	C-Orman	28	3,2107	,80661		
	D-Maden	52	3,7442	,71247		
	<b>Toplam</b>	191	3,4314	,90557		
Tutarlılık	A-Tekstil	61	2,5840	,80807	4,628	<b>,004</b>
	B-Tekstil	57	2,6689	,93407		
	C-Orman	25	3,1100	,72826		
	D-Maden	51	3,0245	,62451		
	<b>Toplam</b>	194	2,7925	,81773		
Uyum	A-Tekstil	59	4,0339	,56182	13,509	<b>,001</b>
	B-Tekstil	58	3,0172	1,17434		
	C-Orman	25	3,2800	,78833		
	D-Maden	53	3,4387	,84482		
	<b>Toplam</b>	195	3,4731	,96470		

Tablo 3.23’te örgüt kültürü algısının işletmelere göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yapılan ANOVA analizinin sonuçları yer

almaktadır. Tabloya göre; örgüt kültürü faktörlerinden vizyon, katılım, tutarlılık ve uyum ile işletmeler arasında anlamlı bir fark vardır ( $p < 0,05$ ). A işletmesi diğer işletmelere göre vizyon sahibidir. İşletmenin amaçları ve misyonunun belli olduğu stratejik bir yönetim tarzı benimsenmiştir. Yine A işletmesinin diğer işletmelere oranla takım çalışması, yetenek geliştirme ve yetkilendirme konularını kapsayan katılım faktörünü benimsedikleri ve daha uyumlu oldukları görülmektedir. C işletmesi diğer işletmelere oranla daha tutarlıdır. Bu durumda, “**H<sub>4</sub>**: İşletmelere göre örgüt kültürü algısı farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.24. Mobbingin İşletmelere Göre Farklılığı (ANOVA -Post Hoc, Scheffe Testi)

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İletişim ve kendini göstermeye dönük engeller	A-Tekstil	61	1,0102	,03457	5,362	<b>,001</b>
	B-Tekstil	58	1,3836	,88879		
	C-Orman	26	1,2019	,26711		
	D-Maden	48	1,1458	,24508		
	<b>Toplam</b>	193	1,1820	,53001		
İtibara saldırılar	A-Tekstil	62	1,0032	,02540	3,378	<b>,019</b>
	B-Tekstil	55	1,1273	,41341		
	C-Orman	26	1,1654	,26221		
	D-Maden	46	1,0609	,19030		
	<b>Toplam</b>	189	1,0757	,26606		
Tehdit ve özel yaşama müdahale	A-Tekstil	61	1,0055	,03160	4,985	<b>,002</b>
	B-Tekstil	56	1,3810	,86271		
	C-Orman	27	1,2469	,30089		
	D-Maden	53	1,1908	,45728		
	<b>Toplam</b>	197	1,1951	,54597		
Engellenme	A-Tekstil	62	1,3097	,37579	4,690	<b>,003</b>
	B-Tekstil	53	1,6868	,93109		
	C-Orman	28	1,7214	,54253		
	D-Maden	53	1,4264	,56980		
	<b>Toplam</b>	196	1,5020	,65742		
Mesleki duruma yönelik engeller	A-Tekstil	62	1,0403	,16443	3,504	<b>,016</b>
	B-Tekstil	59	1,3305	,77465		
	C-Orman	29	1,4138	,81360		
	D-Maden	55	1,3364	,70746		
	<b>Toplam</b>	205	1,2561	,65043		

Tablo 3.24’te mobbing algısının işletmelere göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yapılan ANOVA analizinin sonuçları yer almaktadır. Tabloya göre; mobbing faktörlerinden iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller, itibara saldırılar, tehdit ve özel yaşama müdahale, engellenme ve mesleki duruma yönelik engeller ile işletmeler arasında anlamlı bir fark vardır ( $p<0,05$ ). B işletmesinde çalışanlar diğer işletmelere oranla iletişim ve kendini gösterme ile tehdit ve özel yaşama müdahale konusunda mobbinge maruz kaldıklarını düşünmektedirler. C işletmesinde çalışanlar diğer işletmelere oranla itibara saldırılar, engellenme ve mesleki duruma yönelik engeller konusunda mobbinge maruz kaldıklarını düşünmektedirler. “**H<sub>5</sub>**: İşletmelere göre mobbing algısı farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.6.6. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Araştırmanın ana ve alt amaçlarına bağlı olarak geliştirilen hipotezlerin sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.25. Hipotezlerin Sonuçlarına İlişkin Özet Sunum

Hipotez	Yapılan Analiz	Hipotez Sonucu
Örgüt kültürünün alt boyutları ile mobbing algısının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	<b>Kısmen Kabul</b>
Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre örgüt kültürü algısı farklılık göstermektedir.	T-testi ve ANOVA	<b>Kısmen Kabul</b>
Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre mobbing algısı farklılık göstermektedir.	T-testi ve ANOVA	<b>Kısmen Kabul</b>
İşletmelere göre örgüt kültürü algısı farklılık göstermektedir	ANOVA	<b>Kabul</b>
İşletmelere göre mobbing algısı farklılık göstermektedir	ANOVA	<b>Kabul</b>

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Başarıyı elde etmeyi ve sürdürülebilmeyi amaç edinen örgütlerin, amaçlarına ulaşabilmeleri için yapmaları gereken öncelikle örgütlerine uyumlu bir kültür oluşturmalarıdır. Örgüt üyelerinin benimseyebilecekleri ortak düşüncelerin, inançların, değerlerin, davranış şekillerinin oluşmasında yardımcı olan, örgüte has bütün değerleri kapsayan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütün var olduğu sürece izleyeceği stratejilerin belirlenmesinde yardımcı olan, örgüt üyelerini bir arada tutan ve örgütü çevresine tanıttak bir yapı olan örgüt kültürü, yöneticilerin ve üyelerin önemle üzerinde durmaları gereken bir husustur. Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde üyeler birbirlerini ve işi daha iyi anlayacak, iletişim daha sağlıklı olacaktır. Böylece zaman kaybı önlenip kısa zamanda daha fazla verim elde edilecektir. Üyelerin kendilerinden ne istendiğini bildiği, onlara yön veren değerlerin bulunduğu, her şeyin açık olduğu örgütlerde başarı kaçınılmaz olacak ve böylelikle verimi artan örgütler rekabet avantajı da sağlayacaklardır. Ancak, üyelerin birbirlerini ve işi anlamadığı, stratejileri belli olmayan, ortak değerleri bulunmayan, amacı ve politikaları açık olmayan sağlıklı bir örgüt kültürünün bulunduğu örgütlerde başarı ve verim beklenemez. Böylece rakiplerine karşı güçsüz kalan örgütler yaşamını sürdürmeyecektir.

Örgütler açısından hayati bir önem taşıyan mobbing, günümüzde üzerinde oldukça fazla durulan ve sıkça araştırılan bir kavramdır. Mobbing, kısaca “psikolojik yıldırma” anlamına gelmekte olup, bulunduğu her ortamı olumsuz etkileyen ve ciddi sonuçlara neden olan davranışlardır. Mobbing olgusunun bulunduğu örgütlerde başarıyı sağlamak ve verim elde etmek çok zordur. Çünkü üyeler başta mobbingin ciddiyetini anlamasalar da bu durum yavaş yavaş psikolojilerini etkilemeye başlayacak ve sonucunda istifalara bile neden olabilecektir. Huzurun olmadığı bir ortamda çalışan iş görenler hem işlerini yapamayacaklar hem de bu huzursuz ortam sağlıklarını olumsuz yönde etkileyecektir. Çalışanlar ister istemez bu huzursuzluğu ailelerine yansıtacaklar ve aile hayatları da bozulabilecektir. Huzurlu ve sağlıklı bir ortamda, baskı olmadan rahat ve bilinçli çalışan tüm iş görenlerin başarıları artacak ve buna bağlı olarak da örgütün verimi artacaktır. Bu açıdan mobbing, çalışma

hayatında oldukça önemlidir ve üzerinde durularak çözüm yolu bulunması gereken bir olgudur.

Örgüt kültürü ile mobbing arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, örgüt kültürü ve mobbing ölçeklerinin güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmış olup, örgüt kültürü ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,96, mobbing ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı ise 0,91 olarak saptanmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinin örneklem yeterlilik katsayısı (KMO) % 91, mobbing ölçeğinin örneklem yeterlilik katsayısı (KMO) %80 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlar ölçeklerin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

Çalışmada, örgüt kültürü ve alt boyutları ile mobbing ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; örgüt kültürünün alt boyutu olan vizyonun, mobbingin alt boyutu olan iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller ( $r=-0,328$ ), itibara saldırılar ( $r=-0,191$ ), tehdit ve özel yaşama müdahale ( $r=-0,175$ ) ve mesleki duruma yönelik engeller ( $r=-0,157$ ) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Örgüt kültürünün alt boyutu vizyon ve mobbingin alt boyutu engellenme arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Örgüt kültürünün alt boyutu katılım ile mobbingin alt boyutu iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller ( $r=-0,339$ ), itibara saldırılar ( $r=-0,169$ ), tehdit ve özel yaşama müdahale ( $r=-0,214$ ) ve mesleki duruma yönelik engeller ( $r=-0,214$ ) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Örgüt kültürünün alt boyutu katılım ile mobbingin alt boyutu engellenme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Örgüt kültürünün alt boyutu tutarlılık ile mobbingin alt boyutu iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller, itibara saldırılar, tehdit ve özel yaşama müdahale, engellenme ve mesleki duruma yönelik engeller arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Örgüt kültürünün alt boyutu uyum ile mobbingin alt boyutu iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller ( $r=-0,319$ ), itibara saldırılar ( $r=-0,188$ ), engellenme ( $r=-0,156$ ) ve mesleki duruma yönelik engeller ( $r=-0,151$ ) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Örgüt kültürünün alt boyutu uyum ile mobbingin alt boyutu tehdit ve özel yaşama müdahale arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Var (2016, s. 92), “Mobbing Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği” adlı çalışmada mobbingin alt boyutları ve örgüt

kültürünün alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Zayıf bir örgüt kültürünün olduğu örgütlerde mobbingin oluşma ihtimalinin daha fazla olduğu ya da örgüt kültürünün güçlü olduğu örgütlerde mobbingin ortaya çıkma durumunun daha az olduğu sonucuna varmıştır. Bahçe (2007, s. 87-88), “Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama” adlı çalışmasında mobbing ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu, bozuk bir örgüt kültürünün olduğu örgütlerde mobbingin daha çok görüldüğü sonucuna varmıştır. Fettahlıoğlu (2008, s. 260), “Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama” adlı araştırmasında mobbing ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu, sağlıklı bir örgüt kültürü olan örgütlerde mobbingin fazla olacağı sonucuna varmıştır.

Çalışmada, çalışanların cinsiyetlerine göre örgüt kültürü faktörlerinin farklılık gösterip göstermediği anlamak için t-testi uygulanmıştır. Testin sonuçlarına göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde, tutarlılık ( $p=0,027$ ) ve uyum ( $p=0,045$ ) faktörleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Vizyon ( $p=0,76$ ) ve katılım ( $p=0,15$ ) faktörleri ise cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Genel olarak erkekler kadınlara nispeten daha tutarlı kadınlar ise erkeklere nispeten daha uyumlu olduklarını düşünmektedirler. Çapan (2016, s. 59), “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi Gaziantep Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması” adlı çalışmasında örgüt kültürünün alt boyutu katılım ve tutarlılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Erkeklerin kadınlara oranla daha katılımcı ve tutarlı olduğu sonucuna varmıştır. Ulutürk (2016, s. 85), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın örgüt kültürü faktörü ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ruçlar (2013, s. 130), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki- Sakarya Üniversitesi Örneği” adlı çalışmasında örgüt kültürü ile cinsiyet arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna varmıştır. Diğer sosyo-demografik özelliklere göre örgüt kültürü algısını anlamak için yapılan analizler sonucunda; katılım ( $p=0,012$ ) ve uyum ( $p=0,045$ ) faktörleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. Lisans mezunları diğerlerine göre daha uyumludurlar ve takım çalışmasına önem vermektedirler. Vizyon ( $p=0,0207$ ) ve tutarlılık ( $p=0,319$ ) ise eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir. Tutarlılık faktörü ( $p=0,038$ ) yaş

düzeyine göre farklılık gösterirken, vizyon ( $p=0,456$ ), katılım ( $p=0,316$ ) ve uyum ( $p=0,393$ ) faktörleri yaş düzeyine göre farklılık göstermemektedir. 20-25 yaş arası çalışanlar diğerlerine göre daha tutarlıdır. Çalışanların sektördeki çalışma sürelerine göre örgüt kültürü algısında ise vizyon ( $p=0,003$ ), katılım ( $p=0,00$ ) ve uyum ( $p=0,001$ ) faktörleri farklılık göstermektedir. 1 yıldan daha az süredir bu sektörde çalışanlar diğerlerine göre daha vizyon sahibi, katılımcı ve uyumludurlar. Tutarlılık ( $p=0,065$ ) ile sektördeki çalışma süreleri arasında ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Örgüt kültürü faktörlerinden vizyon ( $p=0,011$ ), katılım ( $p=0,001$ ) ve uyum ( $p=0,005$ ) ile çalışanların buldukları iş yerindeki çalışma süreleri arasında farklılık göstermektedir. 4-6 yıldır buldukları iş yerinde çalışanlar diğerlerine göre daha vizyon sahibi, katılımcı ve uyumludurlar. Tutarlılık ( $p=0,186$ ) ise farklılık göstermemektedir. Büyükkışlalı (2015, s.48), “Çalışanların Örgüt Kültürü Algısının Ağ (Şebeke) Tipi Organizasyonlarda İncelenmesi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama” adlı çalışmasında sosyo demografik özelliklerden eğitim düzeyi ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır.

Çalışmada, çalışanların cinsiyetlerine göre mobbing faktörlerinin farklılık gösterip göstermediği anlamak için t-testi uygulanmıştır. Testin sonuçlarına göre,  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde, iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller ( $p=0,020$ ), itibara saldırılar ( $p=0,005$ ), engellenme ( $p=0,005$ ) ve mesleki duruma yönelik engeller ( $p=0,002$ ) cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Tehdit ve özel yaşama müdahale ( $0,061$ ) faktörü ise cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Genel olarak erkekler kadınlara nispeten daha çok mobbinge maruz kaldıklarını düşünmektedir. Karakale (2011, s. 94), “Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmasında mobbing hareketlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için yaptığı çalışmada mobbing ile cinsiyet arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Koyuncuoğlu (2017, s. 78), “Mobbinge Maruz Kalmanın Demografik Faktörlere Göre Farklılaşması: Kilis İli Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında Bir Alan Araştırması” adlı çalışmasında mobbingin alt boyutu sosyal ilişkilere saldırı ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Araştırmamızın sonucuna benzer olarak erkekler mobbingin alt boyutu sosyal ilişkilere saldırı faktörünün kadınlara oranla daha fazla hissettikleri sonucuna varmıştır. Arslan (2008, s. 90), “İşyerinde

Psikolojik Taciz Olgusu (Tacizcilerin Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Çalışma)” adlı çalışmasında cinsiyet ve mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Bingöl (2007, s. 176), “İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasında yıldırmanın demografik etkenlerle ilişkisini incelendiğinde işyerinde yıldırmaya maruz kaldıklarını belirten erkek ve kadın katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çelik (2017, s. 66), “Şirketlerde Mobbing Uygulaması ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi” adlı çalışmasında çalışanların cinsiyet ve mobbing arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Bu çalışmada olduğu gibi erkek çalışanların mobbinge maruz kalmalarının kadınlara göre fazla olduğu sonucuna varmıştır. Şentürk (2014, s. 53), “Psikolojik Şiddetin (Mobbing) Örgütsel Bağlılığa Etkisi” adlı çalışmasında çalışanların cinsiyetlerine göre mobbinge maruz kalmaları arasında anlamlı bir fark yoktur sonucuna varmıştır. Özalp (2013, s. 115), “Çalışma Yaşamında Mobbing ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama” adlı çalışmasında yaptığımız araştırmanın sonucuna benzer olarak mobbinge maruz kalma konusunu cinsiyete göre incelemiş ve erkeklerin kadınlara oranla daha fazla mobbinge maruz kaldıkları sonucuna varmıştır. Diğer sosyo-demografik özelliklere göre mobbing algısını anlamak için yapılan analizler sonucunda; mobbing faktörlerinden iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller ( $p=0,011$ ) eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. İlkokul mezunları diğerlerine göre daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını düşünmektedirler. İtibara saldırılar ( $p=0,887$ ), tehdit ve özel yaşama müdahale ( $p=0,700$ ), engellenme ( $p=0,861$ ), mesleki duruma yönelik engeller ( $p=0,447$ ) eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir. Mobbing faktörlerinden itibara saldırılar ( $p=0,042$ ) yaş düzeyine göre farklılık göstermektedir. 36-40 yaş arası çalışanlar diğerlerine göre daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını düşünmektedirler. Mobbing faktörlerinden iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller ( $p=0,512$ ), tehdit ve özel yaşama müdahale ( $p=0,574$ ), engellenme ( $p=0,336$ ) ve mesleki duruma yönelik engeller ( $p=0,283$ ) yaş düzeyine göre farklılık göstermemektedir. Mobbing faktörlerinden iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller ( $p=0,003$ ), itibara saldırılar ( $p=0,036$ ) ve engellenme ( $p=0,000$ ) sektörde çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. Buldukları sektörde 10 yıl ve daha fazla süredir çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını düşünmektedirler. Mobbing faktörlerinden tehdit ve özel yaşama

müdahale ve mesleki duruma yönelik engeller sektörde çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Mobbing faktörlerinden mesleki duruma yönelik engeller ( $p=0,011$ ) çalışanların buldukları iş yerinde çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. Mobbing faktörlerinden iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller ( $p=0,616$ ), itibara saldırılar ( $p=0,611$ ), engellenme ( $p=0,059$ ) ve tehdit ve özel yaşama müdahale ( $p=0,080$ ) buldukları iş yerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Çakıl, (2011, s. 58), “Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Asistanlarda Mobbing’in İşe Gönülden Adanma Üzerine Etkisi” adlı çalışmasında hemşirelerin eğitim durumları ile mobbingin sosyal ilişkilere saldırı faktörü arasında anlamlı bir fark olduğu, lisans veya lisansüstü mezunu olan hemşirelerin mobbingin sosyal ilişkilere saldırılara maruz kalma durumlarının lise veya ön lisans mezunlarına göre daha fazla olduğu sonucuna varmıştır. Var (2016, s. 87), “Mobbing Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği” adlı çalışmasında sosyo demografik özelliklerden eğitim ve yaş ile mobbing arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varmıştır.

Çalışmada, örgüt kültürü algısının işletmelere göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla ANOVA analizi yapılmış olup, örgüt kültürü faktörlerinden vizyon, katılım, tutarlılık ve uyum ile işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır ( $p<0,05$ ). A işletmesi diğer işletmelere göre vizyon sahibi, işletmenin amaçları ve misyonunun belli olduğu stratejik bir yönetim tarzı benimsediği, yine A işletmesinin diğer işletmelere oranla takım çalışması, yetenek geliştirme ve yetkilendirme konularını kapsayan katılım faktörünü benimsedikleri ve daha uyumlu oldukları görülmüştür. C işletmesinin diğer işletmelere oranla daha tutarlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmada, mobbing algısının işletmelere göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla ANOVA analizi yapılmış olup, mobbing faktörlerinden iletişim ve kendini göstermeye dönük engeller, itibara saldırılar, tehdit ve özel yaşama müdahale, engellenme ve mesleki duruma yönelik engeller ile işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır ( $p<0,05$ ). B işletmesinde çalışanların diğer işletmelere oranla iletişim ve kendini gösterme ile tehdit ve özel yaşama müdahale konularında mobbinge maruz kaldıklarını düşündükleri ve C işletmesinde çalışanların diğer işletmelere oranla itibara saldırılar, engellenme ve mesleki duruma

yönelik engeller konularında mobbinge maruz kaldıklarını düşündükleri sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmanın sonucunda örgüt kültürü ile mobbing arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütlerde mobbing davranışlarının ortaya çıkmaması veya azaltılması için, öncelikler örgütlerde üyelerin açık bir şekilde anlayabileceği ve benimseyecekleri ortak değerlerden oluşan sağlam bir örgüt kültürünün oluşturulması önerilebilir. Üyeler mobbing ile ilgili bilinçlendirilmelidir. Bir örgütteki bütün üyelere hakkaniyetli davranılmalı ve herkesin uzmanlık alanına göre yine hakkaniyetli iş dağılımları olmalıdır. Bir örgütte mobbingin olup olmadığını anlamak için yöneticiler çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmalı ve çalışanların problemleri ile ilgilenmelidir. Hatta örgütlerde mobbing ile ilgili uzman kişiler bulundurulabilir. Mobbing tespit edildiğinde ise olumsuz sonuçlar doğurmadan müdahale edilmelidir. Çalışanların fikir ve görüşleri alınarak yönetime katılmaları da sağlanarak mobbingin önüne geçilebilecektir. En önemlisi de örgüt mobbinge göz yummamalı, mobbingi görmezden gelmemelidir. Tabii bunların hepsi güçlü bir örgüt kültürü var olduğu sürece olacaktır.

Çalışma A ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren sınırlı sayıdaki işletmeler üzerinde yapılmıştır. Bu nedenle elde edilen bulguları genelleme yaparak yorumlamak yanlış anlaşılmalara yol açabilir. Bu bağlamda bundan sonraki araştırmaların farklı illerdeki çeşitli sektörlerde yapılması ve karşılaştırılması daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesi açısından önemlidir.

## KAYNAKLAR

- Acar, A.B. ve Dündar, G. (2008). İşyerinde psikolojik yıldırmaya (Mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkisinin incelenmesi. *İstanbul Üniversite İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 111-120.
- Akbıyık, İ. (2013). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ile bireysel ve kurumsal mücadele için öneriler. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(2), 33-38.
- Akıncı Vural, Z. B. (2007). *Örgüt kültürü*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akıncı Vural, Z. B. (2012). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*, İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Altın Gülova, A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Arslan, T. (2008). *İşyerinde psikolojik taciz olgusu (tacizcilerin kişilik özellikleri üzerine bir çalışma)*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*, 27.12.2016 tarihinde <http://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzU5MTg2NF9fQU41?sid=69443bc4-3289-4bc3-9f32-6836b5d2d3eb@sessionmgr4007&vid=0&format=EB&rid=1> adresinden erişilmiştir.
- Aşkun, İ.C. ve Tokat, B. (2003). *İşletmelerde yönetim ve örgüt*, İstanbul: Avcı Matbaası.
- Atman, Ü. (2012). İş yerinde psikolojik terör: Mobbing. *Sağlıkla Performans ve Kalite Dergisi*, 3, 157-174.
- Ayan, S. ve Şahbudak, E. (2012). Üniversitelerde asistanlara yönelik psikolojik taciz: Gazi, Kocaeli ve Cumhuriyet Üniversitesi örneği. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 297-310.
- Aydın, Ş., Şahin, N. ve Uzun, D. (2007). Örgütlerde yaşanan psikolojik şiddet sonuçlarının konaklama işletmeleri açısından değerlendirilmesi. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 61-74.

- Aygün, H. A. (2012). Psikolojik yıldırma (mobbing) üzerine nitel bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 5, 93-121.
- Bahçe, Ç. (2007). *Mobbing oluşumunda örgüt kültürünün rolü: bir örnek uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayram, N. (2004). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. Bursa: Ezgi.
- Bilir Güler, S. (2005). *Örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların işyerinde karşılaştıkları mesleki baskılar: Trakya bölgesi imalat sektöründe kadın çalışanlar üzerine bir araştırma*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bingöl, B. (2007). *İşyerinde yıldırma (mobbing) ve yıldırma üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Browne, M. N. and Smith, M. A. (2008). Mobbing in the workplace: The latest illustration of pervasive individualism in American law, *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 12, 131- 161.
- Büyükkışlalı, B. (2015). *Çalışanların örgüt kültürü algısının ağ (şebeke) tipi organizasyonlarda incelenmesi: savunma sanayinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çakıl, E. (2011). *Üniversite hastanesinde çalışan hemşire ve asistanlarda mobbing'in işe gönülden adanma üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Çalış, M. ve Tokat, B. (2013). Örgüt yapısı ve mobbing ilişkisinin özel hastanelerde incelenmesi: Giresun ili örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 68(4), 103-120.
- Çapan, M. (2016). *Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisi Gaziantep Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü çalışanları üzerine bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çelik, E. (2017). *Şirketlerde mobbing uygulaması ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *İşyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*, İstanbul: Timaş Yayınları.

- Çögenli, M. Z. ve Asunakutlu, T. (2016). Akademi mobbing: adım üniversiteleri örneği. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, XI-I, 17-32.
- Dal, V. (2010). *Hazır giyim işletmelerinde kurum kültürünün işletme verimliliğine etkisi*, 02.01.2017 tarihinde [http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzU4ODY5M19fQU41?sid=dc02a21a-45bc-4937-b481-e9b5fef3b625@sessionmgr103&vid=5&format=EB&lpid=lp\\_37&rid=0](http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzU4ODY5M19fQU41?sid=dc02a21a-45bc-4937-b481-e9b5fef3b625@sessionmgr103&vid=5&format=EB&lpid=lp_37&rid=0) adresinden erişilmiştir.
- Davenport, N. Z., Elliott, G. E. ve Schwartz, R. D. (2014). *Mobbing-İşyerinde psikolojik taciz* (Çev. O.C. ÖnerToy). İstanbul: Ray Yayıncılık.
- Deal, T.E. & A.A. Kennedy (1982) *Corporate cultures*, Massachusetts: Wesley
- Demir, C. ve Öztürk, U. C. (2011). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Demir, N. (2005). *Hastanelerde örgüt kültürü ve hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demir, Y. (2009). Mobbing'in kişisel ve örgütsel etkileri üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı. 3, 99-111.
- Demirel, Y. (2009). Psikolojik taciz davranışlarının kamu kurumları arasında karşılaştırılması üzerine bir araştırma. *Tisk Akademi Dergisi*, sayı. 1, 119-136.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*, 22.12.2016 tarihinde <http://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzEwNjE3OTlfX0FO0?sid=ac9e0ba9-062c-4d0a-8560-a7e269aa0527@sessionmgr4009&vid=0&format=EB&rid=1> adresinden erişilmiştir.
- Dursun, İ.T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.

- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, (12. Basım). İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetin psikolojisi*. (14. Basım). İstanbul: Beta Basım.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach. *Agression and Violant Behaviour*, 5(4), 379-401.
- Erdal, M. (2010). *Kooperatif işletmelerde örgüt kültürü; kooperatif ve özel sektör işletmelerinde örgüt kültürünün karşılaştırmalı analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdem, T. (2014). Mobbing ve mobbing ile mücadele yöntemleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 28(4), 622-628.
- Erkmen, T. (2010). *İşletmelerin başarısındaki en temel paradigma: Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım.
- Ertürk, A. (2013). Yıldırma davranışları, nedenleri ve sonuçları. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 146-169.
- Ertuna, D.G. ve Ertuna, E. (2015). Yıldırma (mobbing): Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 127-138.
- Fettahlıoğlu, Ö.O. (2008). *Örgütlerde psikolojik şiddet (mobbing): Üniversitelerde bir uygulama*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İzmir.
- Field, T. (1996). *Bully Insight. How to Pretict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying. Overcoming the Silence and Danial by which Abuse Thrives*, Oxfordshire: Succes Unlimited, p.33.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı yönetim- organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürdoğan, A. ve Yavuz, E. (2013). Turizm işletmelerinde örgüt kültürü ve liderlik davranışı etkileşimi: Muğla ili'nde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 57-69.
- Gürhan, N. (2015). İşyerinde psikolojik yıldırma (Mobbing). *Gazi Üniversitesi Öğretim Üyeleri Derneği Akademik Bülten*, 13(1/2), 1-4.
- George, J. M. (2002). *Organizational Behavior* (3. Edition). New Jersey: Prentice Hill.

- Göktürk, G. Y. ve Bulut, S. (2012). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 1(24), 53-70.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, Sayı. 52, ss.43-60.
- Ilgaz Yıldırım, B., Yirik, Ş. ve Yıldırım, F. (2014). Mobbing'in örgütsel bağlılık ile ilişkisi: konaklama işletmeleri üzerine bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 25-40.
- İlhan, T. (2008). Türkiye'de faaliyette bulunan uluslararası ortak girişimlerde örgüt kültürü: Yerel sosyo-kültürel bağlamın eşbiçimlilik etkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 305-343.
- İlhan, Ü. (2010). İşyerinde psikolojik tacizin (mobbing) tarihsel arka planı ve Türk hukuk sisteminde yeri. *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1175-1186.
- İslamoğlu, A.H. (2009). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. İstanbul: Beta Basım.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kantarcıoğlu, J. (2016). *Örgüt kültürü ile örgütsel sinizmin ilişkisi: Ermeni azınlık okulları*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Karakale, S. B. (2011). *Mobbing ve mobbinge başa çıkma yöntemleri: Mobbing mağdurlarına yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yalova.
- Karakaş, S.A. ve Okanlı, A. (2013). Hemşirelik ve mobbing. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(4), 562-576.
- Karcıoğlu, F. ve Çelik, Ü. H. (2012). Mobbing (yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 59-75.
- Karyağdı, A. (2007). *Örgütlerde yıldırma (mobbing) ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 317-334.

- Koçak, O. ve Hayran, N. (2011). *Çalışma hayatında kadına yönelik taciz (mobbing): Kocaeli-Körfez ilçesi örneği*. Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, Saraybosna, Bosna Hersek.
- Korkmaz, O., Aydemir, S. ve Uysal, H.T. (2017). Örgütsel özdeşleşme üzerinde örgüte hâkim kurum kültürünün etkisi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 62-80.
- Koyuncuoğlu, B. (2017). *Mobbinge maruz kalmanın demografik faktörlere göre farklılaşması: Kilis ili kamu ve özel eğitim kurumlarında bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Kuşakçı, Y. (2016). *Uluslararası işletmelerde örgüt kültürünün pazarlama üzerindeki etkilerinin araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims* 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Leymann, H. & A., Gustafsson (1996). Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251-275.
- Mercan, N. (2007). *Örgütlerde mobbing'in örgüt iklimiyle ilişkisine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2010). Çalışma hayatında psikolojik tacizin (mobbing) nedenleri, sonuçları ve Türkiye'deki hukuksal gelişimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 37-46.
- Mizrahi, R. (2013). Çalışma hayatında mobbing ile mücadele yöntemleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 443-452.
- Rayner, C. & Hoel, H. (1997). A summary review of literature relating to workplace bullying, *Journal of Community & Applied Psychology*, 7, 181-191.

- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki-Sakarya üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Taş, İ. E. ve Korkmaz, H. (2014). Kamu kurumlarında mobbing: Kahramanmaraş örneği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2/1), 29-55.
- Tekik, S. (2010). Mobbing kavramı: birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 81-89.
- Temizel, Y. (2013). Mobbing ve Türk hukuk sistemindeki yeri. *Adalet Dergisi*, sayı: 45, 188-223.
- Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (Çalışma ve Toplum)*, 3, 11-22.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*, İstanbul: Beta Basım.
- Tokat, B., Cindillioğlu, M. ve Kara, H. (2011). *Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing*. Kütahya:Ekin.
- Tumçel, Ö. (2009). *Kişilik ve örgüt kültürü bağlamında yıldırma davranışının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Ampirik bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla.
- Ulutürk, Ş. (2016). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Banka çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket kültürü ve iş prensipleri*. 22.12.2016 tarihinde <http://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzY2MzcwMF9fQU41?sid=ac9e0ba9-062c-4d0a-8560-a7e269aa0527@sessionmgr4009&vid=0&format=EB&rid=2> adresinden erişilmiştir.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji*, Bursa: Furkan Ofset.
- Schwartz, H. & Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture to Business Strategy. *Organizational Dynamics*, Summer:30-48.
- Sop, S. (2016). *Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonuna etkisi: Celal Bayar Üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*. Sayı.159 (Temmuz –Aralık).
- Şahin, M. (2013). Mobbing olgusuna anatomik bir bakış: Üniversite özelinde vaka analizi. *Akademik Bakış Dergisi*, 38, 1-20.
- Şahin, S. (2015). Yeni bir yaklaşım: İş sağlığı ve güvenliği'nde mobbing faktörünün önemi ve etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(9), 489-505).
- Şentürk, E. E. (2014). Psikolojik şiddetin (mobbing) örgütsel bağlılığa etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. 27.12.2016 tarihinde <http://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzEyMzIwM DNfX0FO0?sid=de14ab4d-a75e-41f6-917c-c2820017da3f@sessionmgr4006&vid=0&format=EB&rid=2> adresinden erişilmiştir.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler*, Ankara: Pegem Akademi.
- Özbatan, B. (2012). *İşletmelerde mobbingin örgütsel stresle ilişkisi ve bir özel banka çalışanları arasında uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Vandekerckhove, W. ve Commers, M.S.R. (2003). Downward workplace mobbing: A sign of the times?, *Journal of Business Ethics*, 45, 41- 50.
- Var, M. (2016). *Mobbing davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki: bir kamu kurumu örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Varoğlu, A. (2013). *Örgütsel davranış*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.
- Yahyagil, M.Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: ampirik bir uygulama, *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, İstanbul, Sayı 47, ss.53-76.
- Yavuz, E. ve Gürdoğan, A. (2013). Örgütlerde psikolojik şiddet hizmet işletmeleri üzerine bir alan araştırması. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 1(4), 3-11.
- Yıldız, S. M. (2015). *Lider-Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Zapf, D. & C. Gross (2001), Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: a Replication and Extension, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 497-552.

URL1:([http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59bf791b9405e8.91473954](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59bf791b9405e8.91473954)), Eriřim: 18.09.2017.

URL2:(<http://www.1bilgi.com/iktisat/4802/orgut-kulturunun-tanimi-kavrami-ve-ozellikleri.html>), Eriřim:10/05/2017.

URL3:([https://www.csgeb.gov.tr/media/2053/mobbing\\_2014.pdf](https://www.csgeb.gov.tr/media/2053/mobbing_2014.pdf)), Eriřim: 25/12/2017

## EKLER

### EK 1. ANKET FORMU

#### ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anketin amacı akademik bir çalışmaya veri sağlamaktır. Anketten elde edilecek veriler “**Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışı Arasındaki İlişki**” konulu yüksek lisans tezinde kullanılacak olup, cevaplarınızın içten ve samimi olması, araştırmanın başarılı olması açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın doğru sonuçlar verebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için hiçbir soru boş bırakılmamalı ve düşüncenizi en iyi ifade eden seçenekler işaretlenmelidir. Araştırmada kurum ismi ve kişi ismi kesinlikle belirtilmeyecektir. Elde edilen veriler sadece araştırmada kullanılacaktır.

Anket için ayıracağınız zaman ve göstereceğiniz ilgiye teşekkür ederiz.

#### Danışman

Prof. Dr. Yavuz DEMİREL  
Kastamonu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
E-posta: ydemirel75@gmail.com

#### Öğrenci

Nesrin YÜCE  
Kastamonu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Anabilim Dalı  
E-posta: nyuce@kastamonu.edu.tr

#### **BÖLÜM A:**

**Sosyo-Demografik özelliklerinizle ilgili aşağıdaki ifadeleri lütfen değerlendiriniz.**

#### **Cinsiyetiniz?**

( ) Kadın ( ) Erkek

#### **Eğitim Durumunuz?**

( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora

#### **Yaşınız?**

( ) 20'den az ( ) 20-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46 ve yukarısı

#### **Bu sektörde çalışma süreniz?**

( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıl ve üzeri

#### **Bu işyerinde çalışma süreniz?**

( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıl ve üzeri

#### **Aylık Maaşınız?**

( ) 1000 TL den az ( ) 1000-1999 TL arası ( ) 2000-2999 TL arası ( ) 3000-3999 TL arası ( ) 4000 TL üzeri

**İşyerinizdeki görevinizi lütfen belirtiniz: .....**

**BÖLÜM B:****Mobbing Ölçeği Anket Soruları**

Bu bölümde mobbing davranışına yönelik ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadeyi işletmeniz çerçevesinde;

(1) Hiç; (2) Ara sıra; (3) Bazen; (4) Oldukça sık ve (5) Her zaman ölçeğini kullanarak lütfen cevaplayınız.

Kaynak: (Davenport vd. 2003'den aktaran Demirel, 2009)

<b><i>Kendinizi Göstermeyi ve İletişim Durumunuzu Etkilemeye Yönelik Saldırıları</i></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Üstümüz kendimi gösterme olanaklarını kısıtlar.					
Sözüm sürekli kesilir.					
Meslektaşlarımız veya birlikte çalıştığımız kişiler kendimi gösterme olanaklarını kısıtlar.					
Yüzüme bağırılır ve yüksek sesle azarlanırım.					
Yaptığım iş sürekli eleştirilir.					
Özel yaşamım sürekli eleştirilir.					
Telefonla rahatsız edilirim.					
Sözlü tehditler alırım.					
Yazılı tehditler gönderilir.					
Jestler ve bakışlarla ilişkilerim reddedilir.					

<b><i>Sosyal İlişkilerinize Saldırıları</i></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Çevremdeki insanlar benimle konuşmazlar.					
Kimseyle konuşmam, başkalarına ulaşmam engellenir.					
Bana diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.					
Meslektaşlarımın benimle konuşması yasaklanır.					
Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.					

<b><i>İtibarınıza Saldırıları</i></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İnsanlar arkamdan kötü konuşur.					
Hakkımda asılsız söylentiler ortada dolaşır.					
Gülünç durumlara düşürülürüm.					
Akıl hastasıymışım gibi davranılır.					
Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmem için baskı yapılır.					
Bir özümlü alay edilir.					
Beni gülünç düşürmek için yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit edilir.					
Özel yaşamımla alay edilir.					
Milliyetimle alay edilir					
Özgüvenimi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırım.					
Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.					
Kararlarım sürekli sorgulanır.					
Alçaltıcı isimlerle anılırım.					
Cinsel imalar					
Dini veya siyasi görüşümle alay edilirim.					

<b><i>Yaşam Kalitenize ve Mesleki Durumuza Saldırıları</i></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Benim için hiçbir özel görev yoktur.					
Bana verilen işler geri almır, kendinize yeni iş bile yaratamazsınız.					
Sürdürmem için anlamsız işler verilir.					
Sahip olduğumdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.					
İşim sürekli değiştirilir.					

Özgüvenimi etkileyecek işler verilir.					
İtibarımı düşürecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler bana verilir.					
Bana mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.					
Evim ya da işyerime zarar verilir.					

<i>Sağlığımıza Doğrudan Saldırıları</i>	1	2	3	4	5
Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım.					
Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.					
Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.					
Doğrudan cinsel taciz.					
Fiziksel zarar.					

### **BÖLÜM C:** **Örgüt Kültürü Ölçeği Anket Soruları**

Aşağıdaki ifadeleri <b>bu kurumda örgüt kültürü düzeyini</b> dikkate alarak değerlendiriniz.						
(1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Çok Katılıyorum						
Kaynak: (D. Denison 2000'den aktaran Yahyagil, 2004)						
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	1	2	3	4	5
4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	1	2	3	4	5
5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlarımızın iş görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5
9	Çalışanların iş görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	1	2	3	4	5
11	İş görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	1	2	3	4	5
13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	1	2	3	4	5
14	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	1	2	3	4	5
15	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5
16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
17	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	1	2	3	4	5

18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4	5
19	İş görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
20	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	1	2	3	4	5
21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	1	2	3	4	5
23	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
24	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5
26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
28	Uzun dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	1	2	3	4	5
29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
30	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.	1	2	3	4	5
31	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
32	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	1	2	3	4	5
33	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
34	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	1	2	3	4	5
35	Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
36	Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5

**Tekrar katılımlarınız için teşekkür ederim. Konuyla ilgili eklemek istediğiniz bir şey varsa lütfen aşağıya yazınız. İyi çalışmalar.**

## ÖZGEÇMİŞ



Adı Soyadı : Nesrin YÜCE  
Doğum Yeri ve Yılı : Kastamonu/Araç-26/10/1987  
Medeni Hali : Bekâr  
Yabancı Dili :  
E-posta : [nyuce@kastamonu.edu.tr](mailto:nyuce@kastamonu.edu.tr)

### **Eğitim Durumu**

Lise : Taşköprü Lisesi  
Lisans : Dumlupınar Üniversitesi

### **Mesleki Deneyim**

İş yeri : Kastamonu Üniversitesi-Bilgisayar İşletmeni  
2011- Halen