

**KKTC  
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**HİYERARŞİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE DAYALI  
MOBBİNG VE TÜRLERİNİN İNCELENMESİ:  
KKTC KAMU SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN  
ÖZLEM TABUR  
20123783**

**LEFKOŞA  
2015**

**KKTC  
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**HİYERARŞİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE DAYALI  
MOBBİNG VE TÜRLERİNİN İNCELENMESİ:  
KKTC KAMU SEKTÖRÜ ÜZERİNE ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN:  
ÖZLEM TABUR  
20123783**

**TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. MUSTAFA SAĞSAN**

**LEFKOŞA  
2015**

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı**  
**Yüksek Lisans Bitirme Tezi**

Hiyerarşik Örgüt Kültürü Bağlamında Mobbing:  
KKTC' de Kamu Sektörü Çatısı Altındaki Bakanlıklar Üzerine Bir Araştırma

Hazırlayan: Özlem TABUR

**Jüri Üyeleri**

Prof. Dr. Mustafa GÜNDÜZ

Başkent Üniversitesi Rektörlük  
Koordinatörü

Doç. Dr. Mustafa SAĞSAN

YDÜ, İİBF, Bilgi ve Belge  
Yönetimi Bölüm Başkanı;  
Tıbbi Dokümantasyon  
Ve Sekreterlik Program  
Koordinatörü

Dr. Tolga Medeni

YDÜ, İİBF, Bilgi ve Belge  
Yönetimi Bölümü  
Akademisyen

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı**

**Doç. Dr. Mustafa SAĞSAN**  
**Müdürü V.**

## ÖZET

Günümüzde işyerlerinde harcanan zamanın küçümsenemeyecek kadar çok olduğunu biliyoruz. Bu durumda kurumların çalışma koşulları büyük önem taşımaktadır. İşgörenler iş yerlerinde ne kadar huzurlu, ne kadar mutlu hissederse o kadar verimli olacaklardır. Günümüz örgütlerinin en büyük sorunlarından bir tanesi olan mobbing Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) Kurumlarının işgörenleri için yeni bir kavramdır. İş görenler gerek uğradıkları baskının, tacizin mobbing olduğunu bilmediklerinden, gerekse gün yüzüne çıkmasından çekindiklerinden dolayı uğradıkları tacizi gizlemektedirler. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin on bir Bakanlığı'nda yapılan bu araştırmada, iş hayatında aslında çok eskiye dayanmasına rağmen, dile getirilmesi yeni olan Mobbing kavramının devlet çatısı altındaki bakanlık çalışanlarını ne ölçüde etkilediği incelenmeye çalışılmıştır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde mobbing üzerine az sayıda olduğundan ve KKTC devlet kurumlarında çalışanlara yapılan mobbing hakkında araştırma olmadığı için bu alanda bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın amacı Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Cumhuriyet Meclisi, Başbakanlık ve Bakanlıklarda'ki işgörenlerin mobbinge maruz kalıp kalmadıklarını tespit etmektir. Bunun yanında araştırmanın temel amacı olan mobbing türleri; örgüt kültürü türleri arasındaki hiyerarşik örgüt kültürüne olan ilişkisi incelenmiştir. Araştırmada KKTC Cumhuriyet Meclisi, Başbakanlık ve Bakanlıklarda'ki işgörenlerine beşli Likert ölçeği kullanılarak 40 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Bu ankete memurların 230 tanesi katılmıştır. Anket çalışmasının sonuç ve analizlerinden hiyerarşik örgüt kültürü türlerinden örgütsel hiyerarşi ve örgütsel süreklilik ile mobbing türlerinden kişinin sağlık ve fiziki durumuna yöneltilen mobbing arasında negatif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir. Bunun yanında hiyerarşik örgüt kültürü türlerinden örgütsel 'eşitlik ve adalet' ve örgütsel yetki ile kişinin yaşam kalitesine yönelik mobbing türü arasında da negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Hiyerarşik örgüt kültürü türlerinden örgütsel denetim ile mobbing türleri arasında herhangi bir ilişkiden bahsedilememektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Mobbing, KKTC, Bakanlıklar, örgüt kültürü türleri, hiyerarşik örgüt kültürü.*

## ABSTRACT

It is important to spend peaceful time at the professional work environment for getting high performance for the employees. One of the biggest problems for today's organizations is mobbing which is a new concept for the TRNC public organizations. Employees, who work in TRNC's public organizations, do not realize that they suffer from the mobbing for many reasons such as they do not prefer to reveal the mobbing, they do not know that they suffer from mobbing, they deliberately hide mobbing, and etc.

This study aims at underlying the concept of mobbing by considering the TRNC public organizations in the context of cultural aspects because although public organizations are reflected by the high level of hierarchical culture, mobbing is being held by the employees. Thus, the study covers eleven ministries in TRNC how they are being affected by the concept of mobbing.

There are only a few studies in this topic on TRNC public organizations. The types of mobbing, the types of organizational culture, especially on hierarchical culture have been emphasized in this study.

In order to collect empirical evidences which indicate the relationship between mobbing and hierarchical culture on public servant in TRNC, questionnaire has been designed with forty questions. Dependent variables are mobbing based on social relations, mobbing based on reputations, mobbing based on life quality, and mobbing based on psychical attributes. Independent variables are organizational hierarchy, organizational continuity, organizational equity, organizational authority and organizational control. Two hundred and thirty respondents are back out of approximately one thousand public servants who work in ten ministries.

The results indicate that there is a negative correlation between the organizational continuity and hierarchy with mobbing based on health and psychical attribute. There is also negative correlation between the mobbing based on life quality and organizational equity and authority. According to the findings, there is no correlation the types of mobbing and organizational culture.

**Key Words:** Mobbing, TRNC, Organizational Culture Types, Organizational Hierarchy.

## ÖNSÖZ

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Cumhuriyet Meclisi, Başbakanlık ve Bakanlıklarda'ki işgörenleri mobbinge maruz kalıp kalmadıklarını tespit etmek için bir araştırma yapılmıştır. Bunun yanında araştırmanın temel amacı olan mobbing türleri; örgüt kültürü türleri arasındaki hiyerarşik örgüt kültürüne olan ilişkisi ve hiyerarşik yapıya sahip olan kamu kurumlarındaki hiyerarşik yapının mobbinge ne derece etkili ettiği incelenmiştir.

Araştırmanın her aşamasında beni yönlendiren ve benden yardımını hiçbir zaman esirgemeyen, değerli fikir ve görüşlerini benimle paylaşmaktan mutluluk ve heyecan duyan, her zaman için, en fazla bir telefon kadar uzağımda olan değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Mustafa SAĞSAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Bu yoğun süreçte özveri ve desteğini her an hissettiğim, birlikte zaman kavramını unuttuğumuz arkadaşım, Özge Bayraktar ÇELİK'e ve anket formlarının dağıtılmasında benden desteğini esirgemeyen Mahmut TABUR'a çok teşekkür ederim.

Beni bu günlere yetiştiren her türlü zorluğa rağmen sevgisini ve desteğini esirgemeyen canım annem, babam ve kardeşime, yoğun iş temposuna rağmen tezimin yazım aşamasında bana destek olan, sabır gösteren sevgili eşim Yrd. Doç. Dr. Yeter TABUR'a ve tezimin hazırlanması sırasında kendisine zaman ayıramayı büyük bir anlayışla karşılayan hayatımın en değerli varlığı olan biricik kızım Çise TABUR'a sonsuz teşekkürler.

Ayrıca Prof. Dr. Mustafa GÜNDÜZ ve Yrd. Doç. Tolga MEDENİ' den oluşan jüri üyelerine teşekkür ederim.

Özlem Tabur  
( Lefkoşa, 2015)

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>2</b>
<b>1. MOBBİNG KAVRAMININ VE TARİHİ</b> .....	<b>2</b>
1.1.MOBBİNG KAVRAMI.....	2
1.2.MOBBİNG KAVRAMININ TARİHİ .....	6
1.3.MOBBİNG SÜRECİ.....	9
1.4.MOBBİNG DAVRANIŞLARI TİPOLOJİSİ .....	11
1.4.1. Kendini Göstermeyi Ve Oluşumunu Etkilemek .....	11
1.4.2. Sosyal İlişkilere Saldırı .....	12
1.4.3. İtibara Saldırı.....	12
1.4.4. Kişinin Yaşam Kalitesine Ve mesleki Durumuna Saldırı.....	13
1.4.5. Kişinin Sağlığına Doğrudan saldırı.....	13
1.5. MOBBİNG DERECELERİ .....	14
1.5.1 Birinci Derece Mobbing .....	14
1.5.2. İkinci Derece Mobbing .....	14
1.5.3. Üçüncü Derece Mobbing .....	15
1.6.MOBBİNGE YOL AÇAN YÖNETSEL VE İŞLETMEYE ÖZGÜ FAKTÖRLER .....	16

1.6.1. Kötü Yönetim.....	17
1.6.2. Yoğun İş Yeri Stresi.....	17
1.6.3. İşyerinde Monotonluk .....	18
1.6.4. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	18
1.6.5. Zayıf İşletme Kültürü ve İklimi .....	18
1.7. Türkiye Ve Dünyada Mobbing .....	19
1.8. MOBBİNG (PSİKOLOJİK ŞİDDETİN) SONUÇLARI .....	21

## **BÖLÜM II ..... 22**

### **2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TÜRLERİ ..... 22**

2.1. KÜLTÜR .....	22
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	23
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMELİNİ OLUŞTURAN ÖZELLİKLE .....	26
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TÜRLERİ .....	26
2.4.1. Cameron ve Quinn'in Örgütsel Kültür Modeli .....	27
2.4.1.1. İnsan İlişkileri Ve Gelişimi (Klan) Kültürü .....	28
2.4.1.2. Dış Çevreye Uyum (Adhokrasi) Kültürü .....	29
2.4.1.3. Bürokrasi (Hiyerarşi) Kültürü .....	29
2.4.1.4. Piyasa (Pazar) Kültürü .....	30
2.4.2. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli .....	31
2.4.2.1. Güç Kültürü.....	31
2.4.2.2. Rol Kültürü .....	31
2.4.2.3. Görev Kültürü .....	31
2.4.2.4. Birey Kültürü .....	32
2.4.3. Hofstede'nin Örgütsel Kültür Modeli .....	32
2.4.3.1. Güç Uzağı (Güç Mesafesi) .....	32
2.4.3.2. Belirsizlikten Kaçınma.....	33
2.4.3.3. Bireysellik .....	33
2.4.3.4. Anaerkil/ Ataerkil .....	33
2.4.3.5. Zaman Oryantasyonu .....	33
2.4.4. Kilmann Modeli .....	34
2.4.4.1. Bürokratik Kültürler.....	34
2.4.4.2. Yenilikçi Kültürler .....	34
2.4.5. Kets De Vries ve Danny Miiller'in Örgütsel Kültür Modeli .....	34
2.4.5.1. Karizmatik Kültür .....	35
2.4.5.2. Paranoid Kültür .....	35
2.4.5.3. Sakınma Kültürü .....	35
2.4.5.4. İhtiyatlık Kültürü.....	35
2.4.5.5. Bürokratik Kültür .....	35
2.4.6.1. Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Modeli.....	35

## **III. BÖLÜM..... 36**

### **3. ARAŞTIRMANIN TASARIMI ..... 36**

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI .....	36
3.2. ARAŞTIRMANIN SORUSU VE MODELİ .....	36



3.3. ARAŞTIRMANIN GEREKÇESİ VE ANALİZ DÜZEYİ.....	38
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	38
3.5. AÇIKLAYICI DEĞİŞKENLER VE HİPOTEZLER .....	39
3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	40
3.7. EVREN, ÖRNEKLEM VE SEÇİMİ .....	40
3.8. VERİLERİN TOPLANMASI.....	41
<b>VI. BÖLÜM.....</b>	<b>43</b>
<b>4. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLARI.....</b>	<b>43</b>
4.1. VERİLERİN ANALİZİ .....	43
4.1.1. KKTC Cumhuriyet Meclisi, Başbakanlık ve On Bakanlıktaki memurların Cinsiyetlerine, Yaşlarına, Medeni Durumlarına, Eğitim Durumlarına ve Çalışma Yıllarına İlişkin Frekans Analizleri.....	43
4.1.1.1. Memurların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	44
4.1.1.2. Memurların Yaşlarına İlişkin Frekans Dağılımları.....	44
4.1.1.3. Memurların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları.....	45
4.1.1.4. Memurların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları .....	45
4.1.1.5. Memurların Çalışma Yıllarına İlişkin Frekans Dağılımları .....	46
4.1.2. Güvenilirlik Analizi .....	46
4.1.3. Değişkenler Arası Korelasyonlar .....	49
<b>4.2. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>61</b>
<b>V. BÖLÜM.....</b>	<b>65</b>
<b>5. SONUÇ.....</b>	<b>65</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>67</b>
<b>EK.1 ANKET FORMU.....</b>	<b>74</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo.1. 1.</b> Bazı yazarlara göre örgüt kültürü türleri .....	27
<b>Tablo 4. 1.</b> Cinsiyet Frekans Tablosu .....	44
<b>Tablo 4. 2.</b> Yaş Frekans Tablosu .....	44
<b>Tablo 4. 3.</b> Medeni Durum Frekans Tablosu .....	45
<b>Tablo 4. 4.</b> Eğitim Durumu Frekans Tablosu .....	45
<b>Tablo 4. 5.</b> Çalışma Yıllarının Frekans Tablosu.....	46
<b>Tablo 4. 6.</b> Mobbing ile İlgili Anket Sorularının Güvenilirliği .....	46
<b>Tablo 4. 7.</b> Örgütsel Hiyerarşi İle İlgili Anket Sorularının Güvenilirliği.....	47
<b>Tablo 4. 8.</b> Hiyerarşik Örgüt Kültürü Bağlamında Örgütsel Hiyerarşi ile Mobbing Türleri Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	49
<b>Tablo 4. 9.</b> Hiyerarşik Örgüt Kültürü Bağlamında Örgütsel Denetim ile Mobbing Türleri Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	51
<b>Tablo 4.10.</b> Hiyerarşik Örgüt Kültürü Bağlamında Örgütsel Süreklilik ile Mobbing Türleri Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	53
<b>Tablo 4.11.</b> Hiyerarşik Örgüt Kültürü Bağlamında Eşitlik Ve Adalet ile Mobbing Türleri Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	55
<b>Tablo 4.12.</b> Hiyerarşik Örgüt Kültürü Bağlamında Yetki ile Mobbing Türleri Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	57
<b>Tablo 4.13.</b> Kişinin Sağlığına veya Fiziki Durumuna Yönelik Mobbing ile Örgütsel Hiyerarşi ve Örgütsel Süreklilik Arasında Kurulan Modeller .....	59
<b>Tablo 4.14.</b> Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Yönelik Mobbing ile Örgütsel Eşitlik Adalet ve Örgütsel Yetki Arasında Kurulan Modeller .....	60
<b>Tablo 4.15.</b> Hiyerarşik Örgüt Kültürü ile Mobbing Arasındaki Regresyona Dayalı Etki Düzeyi.....	62

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa No.
Şekil 2. 1. Cameron ve Quinn'in Örgütsel Kültür Modeli.....	28
Şekil 3. 1. Araştırmanın Tasarımı ve Bağımlı Bağımsız Değişkenler .....	37

## **KISALTMALAR**

**KKTC** : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyet.

**SPSS**: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)

**YDÜ**: Yakın Doğu Üniversitesi

## GİRİŞ

Çalışma hayatımıza girmesi çok eskiye dayanmayan bir sözcük olan mobbing, aslında tarihin her döneminde çalışanın karşılaştığı olduğu bir tür psikolojik baskı, yaptırım veya bir davranış terörüdür. Mobbing sözcüğünün ne anlama gelmekte olduğunun bilinmesi ve çalışanın ne ile karşı karşıya kaldığının yorumunu yapabilmesi aynı zamanda içinde bulunduğu durumun mobbing olup olmadığının tespitini ve yorumunu yapabilmesi kişi için önem arz etmektedir.

Tabi ki kişinin işyerinde yaşamış olduğu her türlü çatışma, atışma veya iş arkadaşları ve yönetim ile arasında geçen kısa süreli huzursuzluklar, anlaşmazlıklar mobbing olarak tanımlanamaz. Bir olgunun mobbing olarak tanımlanabilmesi için kişinin çalışma arkadaşlarından bir veya bir kaçıyla ya da kişi ile üst düzey yöneticiler arasında belirli bir sürekliliğe tabi olması gerekmektedir. Bu davranışlar belirli bir süre devam eden, tamamen kişiyi hedef alan, iş yerinden uzaklaştırılmasını amaçlayan tacizlerdir.

Bu çalışmada kamuda çalışan memurların mobbinge ne kadar maruz kaldıkları anlaşılmasına çalışılacaktır. Bu konunun memurlar üzerinde araştırılmasının nedeni, devlet güvencesi ve hiyerarşik çatı altında olan çalışanlar arasında gerçekten mobbing mağduru olanların var olup olmadığını öğrenmek ve varsa bu mağdurların mobbing uygulayanlar karşısındaki tutumlarının ne olduğunu öğrenmektir. Söz konusu çalışanların işini kaybetme riski taşımamaları nedeniyle özellikle kamu kesimindeki çalışanlar bu araştırmanın kapsamına alınmıştır. Bununla birlikte mobbinge maruz kalanların uygulayıcısına karşı seyirci kalmayacakları bir gerçektir. Araştırma sonunda yapılacak anket çalışmasında bunun doğruluğu teyit edilmeye çalışılacaktır.

## I. BÖLÜM

### 1. MOBBİNG KAVRAMI VE TARİHİ

Burada mobbing kavramı, mobbing kavramının tarihi, süreci ve sonuçlarına ilişkin literatür araştırması yapılmıştır.

#### 1.1. Mobbing Kavramı

Batı literatürüne yeni giren bir kavram olması nedeniyle, Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamakta ve Türkçe literatürde bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Dolayısıyla mobbing olgusu açıklanırken, işyerinde duygusal şiddet, duygusal taciz, duygusal terör, psikolojik şiddet, işyeri travması, işyerinde zorbalık, yıldırma vb. terimler tercih edilmektedir (Çobanoğlu, 2005, 20).

Mobbing kavramının literatürde birçok tanımına rastlamak mümkündür.

İşyerinde zorbalık ve duygusal taciz, ya da uluslararası kabul görmüş adıyla mobbing (bullying), bir kişinin ya da bir grubun hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladıkları ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü, yıldırıcı, haksız söz ve davranışlardır. Bu şekilde gücün kötüye kullanılması sonucu, hedef seçilen kişi kendini altüst olmuş, tehdit altında, dışlanmış, aşağılanmış ve yaralanmış hisseder, kendine olan güveni sarsılır, yeteneklerinden şüphe etmeye başlar ve büyük stres altında kalır. Aldığı yara türlü psikolojik rahatsızlıklara, bedensel hastalıklara yol açar, bazıları çalışamaz hale gelir. Sonuç mutlaka işten ayrılma ya da atılmadır (Arpacıoğlu, 2008, 4).

Çalışma hayatında psikolojik terör ya da mobbing adı verilen kavram, bir ya da birkaç kişi tarafından genelde tek bir kişiye sistematik biçimde uygulanan düşmanca ve etik olmayan iletişim şekli ile kişiyi çaresiz ve savunmasız bırakmak; devamlı mobbing hareketleri ile kişiyi itilmiş olduğu bir pozisyonda tutmak şeklinde açıklanır (Leymann, 1996, 165).

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı üzere mobbing; bir iş yerinde bir kişi ya da bir grubun başka bir kişiyi hedef alarak o kişiye uygulamış oldukları, sürekliliği olan ve kişiyi iş ortamında küçük düşüren, bezdiren, yıldırın birtakım etik olmayan düşmanca, yıkıcı ve yıldırıcı, mağdurun özgüvenini yıpratıcı ve bedenen hastalanmasına yol açan davranışlar bütünüdür. Hiç şüphesiz kendini dışlanmış, aşağılanmış hissedene kişi çaresiz kalmakta ve özgüveni sarsılmakla beraber hem bedenen hem de büyük bir psikolojik yıkım yaşamaktadır. Çalışanın yaşamış olduğu bu büyük travma, büyük psikolojik ve bedensel hastalıklara yol açarak kişiyi çalışma hayatından uzaklaştırmaya sevk etmektedir.

Yıldırma davranışları, hem mağdur açısından hem de mağdurun üyesi olduğu örgüt açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığı aşikardır. Yıldırma davranışına maruz kalan çalışanlar yüksek düzeyde stres ile karşılaşabilmekte, psikolojik açıdan yıpranabilmekte ve hatta önemli sağlık sorunları yaşayabilmektedir (Kirel, 2008, 1).

Leymann (1996, 166) psikolojik terör olarak da adlandırdığı bu saldırı şeklinin, kişinin örgüt içerisinde damgalandığı ve haklarına tecavüz edildiği sistematik uygulamalı bir süreç olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, yıldırma kavramını sadece düzensiz kalabalıklar şeklinde uygulanan bir şiddet veya saldırı olarak değil; belirli bir amacı ve niyeti olan ve bunun için bir araya gelmiş düzenli bir grup şiddeti veya saldırısı olarak ele alınmaktadır (Tutar, 2004, 11).

Leymann'ın psikolojik terör olarak belirttiği baskılar, saldırılar çalışanın kişilik haklarına sistemli ve sürekli olarak yapılan tecavüzlerdir. Bu psikolojik terörün amacı çalışana kaldıramayacağı düzeyde strese sokmak ve üzerinde psikolojik travma yaratmaktır. Çalışanın yaşamış olduğu bu ağır ve taşınamaz yük karşısında uğrayacağı zararlar sadece kendisini değil çalıştığı örgütü de etkilemektedir. Örgüt içerisinde işinde iyi performans gösteren bir çalışanın psikolojik tacize uğraması sonucunda işi bırakmasına kadar giden kararlar, örgütü çoğu zaman zor duruma sokmaktadır; çünkü aynı nitelikte bir işgörenin yetişebilmesi için gerekecek olan eğitim masrafları maddi olarak örgütü kayba uğratmaktadır. Yine aynı şekilde işten uzaklaşmak isteyecek olan mağdurun, kullanacağı hastalık izinleri işletmeyi maddi hasara uğratacak ayrıca mağdurun sürekli işyerinden uzaklaşmak istemesi işgücü kaybına ve verimliliğin düşmesine neden olacaktır.

Çobanoğlu (2005, 23-22) ise yıldırma, işyerindeki kişiler üzerinde sistematik baskılar yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla bu kişilerin performanslarını ve dayanma güçlerini yok ederek, onların işten ayrılmalarını sağlamaya yönelik davranışlar olarak tanımlamaktadır.

“Mobbing; çalışanlara manevi baskı uygulayarak veya onları hataya sevk ederek kendi konumunu güçlendirmeye çalışmak ve rakiplerinden kurtulmaktır. Mobbing; işyerinde belirli bir kişiyi hedef alan, uzun süreli ve sistematik bir şekilde devam eden olumsuz davranışlardır” (Baykal, 2005, 1).

Ahlaki değerleri zayıf olan kişiler kendi kişisel çıkarları uğruna her şeyi göze alabilmektedirler. Bu gibi kişiler tarafından mobbinge uğrayan çalışanlar, ahlak dışı davranışlara, örneğin cinsel tacize uğratılarak işten uzaklaşmaları hedeflenmektedir. Bu şekilde ahlak dışı teklifler sunulan ya da hareketlerde bulunulan mağdur işi bırakıp işletmeyi terk etmek durumunda kalacaktır. İşletmeye yeni giren veya mevkisi yükselen bir çalışanla rekabet etmek durumunda kalan mobbing uygulayıcısı mağdura uyguladığı şiddetle onun örgütten yabancılaşmasına sebep olmaktadır.

Bir başka çalışanın kendisinden daha üstün olabileceğini kabullenemeyen kişiler, yöneticinin veya üst mevkideki kişinin gözüne girebilmek için her türlü adaletsizliği yapabilmektedir. Bu kişiler kendi işlerini, buldukları mevkiyi ve görevlerini ellerinden kaptırabilecekleri korkusuyla paniğe kapılırlar ve mağdur üzerinde baskı oluşturarak onu engellemeye çalışmaktadırlar.

Çoğu zaman çalışma arkadaşlarının başarısını, üstünlüğünü hazmedemeyen ve düşmanlığını gizleyerek iki yüzlü davranan mobbing uygulayıcısı rahatlıkla yalan söyleyebilmekte, yapılan iyi işleri kendisi yapmış gibi gösterebilmekte ve korkutup baskı altında tuttuğu mağduru iş ortamından yok etmeyi psikolojik terörle başarmaktadır.

Köse (2006, 284) yıldırma kavramını, “kurbanın kendisini ifade etme olanağının sınırlandırıldığı, sürekli olarak sözünün kesildiği, kişiliğinin aşağılanarak ve bu şekilde damgalanarak yeniden tanımlandığı, kimliğinin buna göre kurulduğu bir dışlama ve kara propaganda yürütme süreci” olarak tanımlamıştır.



Buradaki tanımdan anlaşılacağı gibi; tacizci kurban olarak seçtiği kişiyi tamamen kendi etkisi altına alarak, mağdurun özgür ifadesini kısıtlamakta kişiyi küçük düşürücü durumlara düşürmektedir. Unutulmamalıdır ki mobbinge seyirci kalmak mobbing davranışına ortak olmak anlamındadır.

Mobbing kavramına yönelik yapılan tanımlarda ortak olan üç unsur bulunmaktadır:

- Birincisi mobbing uygulayan kişinin niyetine bakmaksızın gerçekleştirdiği eylemin, mağdurun üzerinde bıraktığı etkilerdir.
- İkincisi bu etkilerin, olumsuzluğu yani mağdura zarar verip vermediğidir.
- Üçüncü unsur da mobbing eylemine devam edilmesindeki ısrarlı davranıştır. Yani eylemin ne kadar sıklıkla ve ne kadar sürede devam ettirildiğidir (Çobanoğlu, 2005, 22).

Çobanoğlu'na göre; mobbing kavramı tanımlanırken üç unsurun varlığına dikkat edilmelidir. Bunlardan ilki mobbing uygulayıcısının bu davranışını gerçekleştirirkenki düşüncesi, isteği ne olursa olsun önemli değildir, önemli olan mağdur durumdaki çalışmada bıraktığı izlerdir. İkincisi; mağdurun bu durumdan etkileşiminin olumsuz yönde olup olamadığıdır. Üçüncü unsur ise; mağdur üzerinde olumsuz etki yaratan, travmaya sebep olan davranışın hangi sıklıkla ve ne kadarlık bir zaman diliminde devam ettiği.

Mobbing tanımında dikkat edilmesi gereken bir takım unsurlar vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Gün, 2010, 22).

- Psikolojik taciz tek bir birey tarafından ya da birden fazla kişiden oluşan grup tarafından yapılabilir.
- Saldırı çeşitli nedenlerden dolayı gerçekleştirilebilir.
- Saldırı mağdura doğrudan yapılabileceği gibi gizli de yapılabilir.
- Psikolojik taciz bir işyerinde çalışan bir kişiye veya kişilere karşı yapılmaktadır.
- Saldırı sistemlidir ve süreklilik göstermektedir.
- Saldırı sözlü ya da sözsüz olarak yapılabilmektedir.
- Saldırıya uğrayan kişi psikolojik olarak olumsuz etkilenmektedir.

Gün'e göre mobbing tanımında dikkat edilmesi gereken husus; mobbing bir veya birkaç kişi tarafından bir iş yerinde çalışan kişiye karşı, gizli veya açık olarak, belirli bir sürekliliği olan psikolojik saldırılardır. Bu saldırılar sonucunda kişi psikolojik olarak olumsuz etkilenmektedir.

## 1.2. Mobbing Kavramının Tarihi

Mobbing kelimesinin etimolojik anlamda orijinali Latince olup “mobile vulgus” sözcüğünden türetilmiştir. Kavram “kararsız kalabalık” anlamına gelmektedir. Mob fiili “ortalıkta toplanmak, saldırmak ya da rahatsızlık vermek” anlamlarındadır (Davenport ve diğerleri, 2003, 3).

Literatürde Türkçe karşılığı yıldırma sözcüğü ile aynı anlama gelmek üzere kullanılan mobbing kavramının, Latince'de kararsız kalabalık anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türediği belirtilmektedir (Davenport vd., 2003, 3).

Mobbing kavramı İngilizce “*Mob*” kelimesinden gelmektedir. “*Mob*” kelimesi aşırı şiddetle ilişkili ve yasaya uygun olmayan kalabalık anlamındadır. Mobbing ise kişinin çevresinin kuşatılarak, kişiye fiziksel saldırıdan çok duygusal saldırılarda bulunulması anlamına gelir (Can, 2007).

Mobbing sözcüğünün ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından 1960'larda kullanıldığı görülmektedir. Lorenz, küçük hayvan gruplarının büyük bir hayvan tarafından tehdit edildiğinde büyük hayvan tehdidine karşı saldırılarda bulunmasını mobbing olarak tanımlamıştır (Tınaz, 2006, 13).

1972 yılında İsveç'te, “Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti” adıyla yayınladığı kitapta Dr. Peter Paul Heinemann, öğrencilerin birbirine karşı sergiledikleri genelde zorbalık, kabadayılık olarak bilinen davranışları araştırmıştır (Davenport ve diğerleri, 2003, 3).

1980'lerde ise psikolog olan Leymann, çalışanlar arasında astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları tanımlamada mobbing kavramını kullanmıştır (Atasoy, 2010). Mobbing eylemlerinin teşhisinde bunun en az altı aylık dönem içinde haftada bir yapılmış olmasını ölçüt olarak kabul etmektedir (Leymann, 1996, 165).

1998 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO), "İş Yerinde Şiddet" başlıklı raporunda mobbingden söz edilmiştir. Yayımlanan raporda İngiltere'de çalışanların %53'ünün mobbing mağduru, % 78'inin ise iş ortamında mobbinge tanık olduğu belirtilmiştir. Raporda mobbingin Avustralya, Avusturya, Danimarka, Almanya, İsviçre, İngiltere ve Birleşik Devletlerde gittikçe büyüyen bir sorun olduğu da belirtilmiştir. Ayrıca İsviçre'de yaşanan intiharların % 10-15'inin mobbing davranışı sonucunda ortaya çıktığı belirtilmiştir (Gökçe, 2008, 17).

Burada yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere; mobbing kavramı ilk olarak hayvan bilimci olan Konrad Lorenz tarafından ortaya atılmıştır. Lorenz mobbing sözcüğünü küçük hayvan gruplarının dıştan gelen büyük tehditleri tanımlamak için kullanmıştır. Mobbing kavramı 1980'lerde ilk kez Leyman tarafından çalışma yaşamında kullanılmıştır. Leyman'a göre bir çalışana, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistemli olarak ve belirli bir süre uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, küçük düşürücü davranışlar mobbing olarak tanımlanmıştır.

### **1.3. Mobbing Süreci**

Örgütlerdeki mobbing davranışı çoğunlukla bir zorba tarafından başlatılır ve iş arkadaşları veya yöneticiler bu kişinin davranışlarını değiştirememekte bunun sonucunda da zorbanın gücü artmakta hatta örgütteki diğer çalışanlar mobbing davranışına ortak olmaktadır (Altuntaş, 2010, 3000).

Davenport ve diğerleri, (2003, 20)' ye göre, psikolojik şiddet (mobbing) ortaya çıktığı gibi hemen sonuçlanan bir olay değildir. Psikolojik şiddet olgusu belli aşamalardan geçer, bu aşamalarda yavaş yavaş mağduru güçsüzleştirir ve en sonunda mağdurun psikolojisini bozarak rahatsızlanmasına hatta işten ayrılmasına neden olmaktadır.

Geri dönüşü olmayan durumlarla sonuçlanan mobbing olgusu, ilk başlarda kendini çok fazla belli etmemekte ve yavaş yavaş başlayarak çok çabuk ilerlemektedir. Çoğu zaman örgütte bir kişi ile başlayan mobbing davranışları ardından ya mobbing uygulayıcısına seyirci ve sessiz kalınarak ya da uygulayıcının hareketlerine, hakaretlerine, küçümsemelerine katkı koyarak diğer çalışanlara ve hatta yönetime kadar yayılmaktadır. Kendini hissettirmeden başlayan sinsice ilerleyen bu olgu

mağdurda derin etkiler yaratmaktadır. Mağdur çok büyük psikolojik bunalımlara girmekte, sağlığı bozulmakta, kişilik bozukluklarına yol açmaktadır.

Mobbing sürecinin fark edilebilir beş temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tetik, 2010, 83):

- Mobbing belirli bir süre içerisinde ve düşmanca davranışların sistemli bir şekilde uygulanması sonucu oluşmaktadır,
- Mağdur ile uygulayıcı arasında bir güç dengesizliği görülmektedir,
- İki birey arasında, tek kişiyle, grup arasında ya da gruplar tarafından bireylere uygulanır,
- Belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek adına düşmanca davranışlar bilerek ve isteyerek gerçekleştirilir,
- Mobbing süreci fiziksel saldırıları içermemektedir.

Leymann mobbing davranışını beş aşamalı bir süreç olarak ele almıştır. Bu aşamalara aşağıda kısaca değinilmiştir.

#### I. Aşama: Çatışma

İlk aşamada çatışma olarak bilinen, tetikleyici kritik bir olayın meydana gelmesi söz konusudur. Bu yüzden mobbing genellikle tırmanmış bir çatışma olarak görülebilir. Bu aşamada süreç, tam olarak bir mobbing niteliği taşımamaktadır. Fakat bu davranış kısa bir süre içerisinde mobbing davranışına dönüşebilir. Bu aşamada kurban, herhangi bir psikolojik ya da fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir (Tınaz, 2008, 62).

#### II. Aşama: Kötüleme

Mağdura uygulanan mobbing davranışları bir süre sonra cezalandırıcı olmaya başlar ve bu durum eziyete dönüşebilir. Bunun sonucunda saldırganlık davranışları baş gösterir. Bu süreçte mağdur kendini koruyamaz duruma getirilir. Kurban artık mobbing davranışı uygulanır ve bu davranış örgütlerde sosyal yönden bir sorun oluşturmaya başlar. Bu aşamada hedef alınan, özellikle mağdurun kişiliğindeki yetersizliklerdir. Bu durum mağdurun psikolojisini olumsuz bir şekilde etkiler ve

onun hakkında asılsız şikâyetler yönetime ulaştırılır. Kişinin bu durumu onu çalışma ortamında sorun haline getirir (Gökçe, 2008, 12).

### III. Aşama: Yönetimin Müdahalesi

Yönetim, sürecin ikinci aşamasında direkt yer almamışsa da, ilk aşamada meydana gelen duruma ön yargıyla yaklaşmıştır. Yönetim olayları yanlış yargılayıp suç, örgütte tek başına bırakılan mobbing kurbanında arama ve problemi başından savma eğilimi gösterebilir. Böylelikle yönetim, olumsuz döngü içerisinde yer almış olur. Kişinin iş arkadaşları ve yönetim, bireyin yaptığı iş ile ilgili yetenek ve becerileri yerine, kişiyi kötülemek amacıyla kişisel özellikleri ile ilgili hatalar aramaya başlarlar. Bu evrede yönetim özellikle üzerinde taşıdığı “çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü” sorumluluğunu reddederek mobbing sürecine dâhil olur ve döngüye katılır (Tınaz, 2008, 63)

### IV. Aşama: Yanlış Teşhis

Kurban mobbing davranışı sonucunda ortaya çıkan sorunları çözebilmek amacıyla psikolojik destek almaya başladığı, iş arkadaşları tarafından duyulduğunda onun hakkında yanlış yorumlar yapılmaya başlanır. Bunun sonucunda kişiye hak etmediği halde “zor insan, paronayak kişilik ya da akıl hastası” gibi yakıştırmalar yapılır. Bu duruma yönetimin yanlış yargısının yanında mobbinge ilgili yeteri düzeyde bilgisi olmayan sağlık uzmanlarının yanlış tanıları da eklenirse negatif döngü hızlanmış olur. Kişinin almış olduğu destek ve yardımlarla tekrardan işine dönmesi beklenirken, çoğu zaman uzun süreli hastalık izinleri ile iş yaşamından soyutlanması tercih edilir (Tetik, 2010, 84).

### V. Aşama: Kovulma

Mobbinge maruz kalarak emekli olmadan uzun bir süre önce işten çıkarılan kurbanların sosyal maliyetleri oldukça yüksektir. Bu aşamada kurban ciddi hastalıklara yakalanır ve uzmanlar tarafından tıbbi ve psikolojik yardım alması gerekmektedir (Gün, 2010, 88)

Mobbing, bir iş yerinde birden bire ortaya çıkmamaktadır. Bu davranış şekli bir süreç halinde devam etmekte ve çeşitli psikolojik faktörler ortaya çıkmakta, mobbing mağdurunu olumsuz biçimde etkilemektedir. Bir iş yerinde ortaya çıkan mobbing;

tanımlama, anlaşmazlık, saldırganlık, kurumsal güç ve işe son verme aşamalarından geçmektedir (Işık, 2007 ).

- A. Tanımlama:** Sürecin bu aşamasında, mobbing mağduru “öteki” “acayip bir kişilik”, “psikolojik sorunları olan”, “kendini beğenmiş”, “hırçın ve asi”, “muhalefet yapan” kişi olarak belirtilmekte ve dışlanmaktadır. Bu süreç sonucunda mağdur işletmenin de yanlış karara sürüklenmesi ve aynı zamanda taraflı davranması ile işten çıkartılmakta, zorlanarak yer değişimi yapılmakta veya baskılar sonucunda istifaya zorlanmaktadır (Işık,2007 ).
- B. Anlaşmazlık:** Sürecin bu aşamasında, ortada henüz bir mobbing davranışı bulunmamakla birlikte zayıf karakterli bir çalışanın bir anlaşmazlık üzerine baskıcı, dışlayıcı, küçük düşürücü tavırlar takınarak mağdurla olan ilişkiler kısıtlanmakta ve aynı şekilde de diğer çalışanlarla olan ilişkileri de göz altına alınarak diğer çalışanlardan da izole edilmeye çalışılmaktadır. Bu davranışlar sonucunda mobbing mağduru o işyerinde yokmuş gibi davranılır, sürekli olarak göz ardı edilir, dışlanır ve dahası saygıdan yoksun bırakılır (Tutar, 2008).
- C. Saldırganlık:** Sürecin bu aşamasında mobbing mağduru karalanmaya başlanmaktadır. Mağdurun göstermiş olduğu başarılar diğer çalışan veya çalışanlar tarafından küçümsenir ve mağdur hakkında asılsız dedikodular yapılmaya başlanır. Fikirleri küçümsenmekte ve yeteneklerinden daha aşağıda işler verilerek küçük düşürülmektedir. Burada mağdura hitap edilirken takma isimler kullanılmakta ve saygısız davranışlara maruz bırakılarak ünvanları hiçe sayılmakta küçük düşürülmektedir (Tutar,2008).
- D. Kurumsal Güç:** Mobbing uygulamak kadar mobbinge seyirci kalmak, göz yummak da mobbing sayılmaktadır. Psikolojik taciz uygulayan bir çalışanın hareketlerine, tavırlarına ve sözlerine seyirci kalan, göz yuman, görmezlikten gelen yönetim de mobbinge yol açmaktadır. Yönetimin bu umursamaz tavrını destek olarak nitelendiren mobbing uygulayıcısının karşısında

mağdur tamamen çıkmaza girmekte ve kendini çaresiz hissetmektedir (Işık,2007, 42).

- E. İşin Sonlandırılması:** Mobbing mağdurunun işyerinde yaşamış olduğu psikolojik şiddet kendisini psikolojik bunalıma sürüklemekte ve mağdurun işten çıkarılması durumundan sonra da onu izleyen psikolojik hastalıklar ortaya çıkmaktadır. Bu durumda mağdur işi bırakmış olsa da bu psikolojik çöküntüden kurtulamamakta ve kendi öz benliğini yitirmektedir (Tutar,2008).

#### 1.4. Mobbing Davranışları Tipolojisi

Leymann mobbing davranışını 45 ayrı davranış olarak tanımlamış ve bunları 5 ayrı grupta toplamıştır. Her mobbing davranışında bunların hepsinin bulunması şart değildir.

Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Leymann, 1993: 33-34).

##### 1.4.1. Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

Çalışma yaşamında mobbinge yönelik davranışlar kendini çok sık göstermektedir. Bu tür psikolojik baskılarla çalışanın kendisini göstermesi, ön plana çıkması, takdir toplaması, çevresine ve üst yönetime kendisini göstermesi ve olumlu ilişkiler içerisine girmesi engellenmeye çalışılmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Üst yöneticiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Sözlünüz sürekli kesilir.
- Meslektaşlarınız ya da birlikte çalıştığımız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- Yaptığınız işle alakalı olarak sürekli eleştiriye maruz kalırsınız.
- Özel yaşamınız devamlı eleştirilir.
- Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.
- Sözlü ve yazılı saldırılara maruz kalırsınız.
- Yazılı tehditler alırsınız.

### 1.4.2. Sosyal İlişkilere Saldırıları

İnsanlar için en önemli iletişim kurma kaynaklarından birisi hiç kuşkusuzdur ki sosyal ilişkililerdir. Herhangi bir grup içerisine girebilmek, orada sevilme, saygı görmek, grup içindekilerin gözüne girmek birer temel ihtiyaç niteliğindedir. Kişinin sosyal ilişkilerine yapılan saldırılar bu aşamada kişiyi oldukça olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuz etki yaratan durumlar şu şekilde sayılabilir:

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- Hiç kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir.
- Size diğer çalışanlardan ayrılmış bir iş yeri verilir.
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması engellenir.
- Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

### 1.4.3. İtibarınıza Saldırıları

Çalışanın onuruna, haysiyetine, kişilik haklarına yapılmış olan psikolojik saldırılar; kişiyi işten istifa etmeye, kavgaya ve hatta psikolojik taciz uygulayanla davalara kadar yol açabilmektedir. İtibara yapılan saldırı şekilleri aşağıdaki gibi olabilir:

- İnsanlar arkanızdan kötü söz söyler,
- Asılsız söylentiler ortada dolaşır,
- Komik duruma düşürülürsünüz,
- Akıl sağlığınız yerinde yokmuş gibi davranılır,
- Psikolojik değerlendirme / inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır,
- Yapmış olduğunuz hatalardan dolayı sizinle alay edilir,
- Alay konusu olmanız için yürüyüşünüz, jestleriniz ya da sesiniz taklit edilir,
- Dini ya da siyasi görüşünüzle dalga geçilir,
- Özel yaşamınızla alay edilir,
- Sahip olduğunuz milli değerlerle alay edilir,
- Özgüveninizi negatif etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız,
- Çabalarınız yanlış ve aşağılayıcı bir şekilde yargılanır,
- Kararlarınız sürekli sorgulanır,
- Küçük düşürücü isimlerle anılırsınız,
- Cinsel imalara maruz kalırsınız.



#### 1.4.4. Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları

Çalışma hayatında çalışanın hedeflerine ulaşabilmesi, kendini, başarısını gösterebilmesi ve en önemlisi ise yaptığı işi sevmesi ve zevk alabilmesi önemli bir konudur. Bununla birlikte, kişinin iş yerinde maruz kaldığı psikolojik taciz karşısında çöküntüye uğraması durumunda bu beklentileri tamamen ters dönmekte ve aynı zamanda da kendisinden beklenmeyecek tutumlar içerisine girebilmektedir. Bu beklenmeyen tutumları karşısında da kendisini gerçekleştirebilme, biryerlere gelebilme emelleri de suya düşmektedir. Mesleğinde, ulaşamadığı hayalleri ve emelleri ile doğrudan bağlantısı bulunan yaşam kalitesi de düşecektir. Bu durumu etkileyen sebepler aşağıda sayılmıştır:

- Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- Sizin çalışma alanınızdaki işler geri alınır ve kendinize yeni bir iş yaratamazsınız.
- Size karşı anlamsız işler verilir.
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- İşiniz sürekli değiştirilir ve sürekli yeni görevler tahsis edilir.
- Özgüveninizi negatif yönde etkileyecek işler verilir.

#### 1.4.5. Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

Mağdurun çalışma hayatında, psikolojik terör karşısında ödemiş olduğu en ağır bedellerden bir tanesi de kişinin sağlığını etkileyen hallerdir. Kişi maruz kaldığı saldırı karşısında işten istifa etmiş olsa bile çoğu zaman sağlığı çok fazla olumsuz etkilenmektedir. Doğrudan doğruya fiziksel bir şiddete maruz kalmamış olsa da yaşamış olduğu travmalar yeter derecede sağlık sorunu yaşatabilmektedir.

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- Gözünüzü korkutmak amacıyla hafif şiddetlere maruz kalırsınız.
- Fiziksel olarak zarara uğrarsınız.
- Fiziksel olarak cinsel tacize maruz kalırsınız.

### **1.5. Mobbing Dereceleri**

Mobbingin dereceleri değişik etmenler tarafından belirlenmektedir. Mobbingin süresi, sıklık derecesi ve şiddetinin yanı sıra kişinin yetiştirilme ve yaşam tarzı, psikolojik durumu ve geçmiş deneyimler mobbingin derecelenmesine etkisi olan unsurlardandır (Davenport ve diğerleri, 2003, 21).

Davenport ve diğerleri, (2003, 21)'e göre, psikolojik saldırılar kişiler üzerindeki değişiklik etkilerine göre üç derecede tanımlanmaktadır. Bu birinci derece mobbing, ikinci derece mobbing ve üçüncü derece mobbing olarak belirtilmektedir.

#### **1.5.1. Birinci Derece Mobbing**

Mobbing seviyesinde, iş arkadaşlarından veya yöneticilerinden küçük düşürücü davranışlar görmek insanları şaşırtmakta, sıkıntı ve üzüntü vermektedir.

Burada mağdur çalışma arkadaşlarından veya yöneticisinden gelen bu davranışları anlamlandırmaya çalışmaktadır. Neden böyle bir duruma düştüğünün cevabını aramakta ve karşılaştığı sorunlara direnç göstermeye çalışmaktadır. Bunun yanında bunlara seyirci kalmayı tercih ettiği zamanlar da olmaktadır. Mobbingin mağdur üzerindeki etkisi hemen o anlık olup biten bir şey değildir. Mobbingin mağdur üzerindeki zararları kendini yavaş yavaş süreç içinde görmektedir. Bütün bu olanlardan sıkılan mağdur çalıştığı ortamdaki soyutlanmaya başlamakta ve işgücü azalmaktadır. Mağdurun kendisi olduğu kadar ailesi ve arkadaşları da olumsuz etkilenmektedir.

Kişi işlevselliğini sürdürse dahi aşağıdaki semptomlar görülebilir:

- Ağlama.
- Uyku bozukluğu.
- Alınganlık.
- Konsantrasyon bozukluğu.

Bu durum devam ederse ikinci derecedeki mobbing davranışı ortaya çıkabilir.

#### **1.5.2. İkinci Derece Mobbing**

Bu aşamada mağdur yöneticisi veya arkadaşları tarafından maruz kaldığı tacizin farkına varmıştır ancak buna direnemediği için mağdurda büyük oranda performans düşüklüğü, sık sık işine geç kalma hatta hastalanıp hiç gidememe gibi, bulunduğu

ortamdan uzaklaşma çabaları başlayacaktır. Mağdurun işgücüne dönmek konusunda zorlanmaktadır. Ayrıca pek çok fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar yaşamaya başlayacaktır (Hilhard, 2009, 48).

Mobbing uzun zaman süresince sık sık psikolojik şiddete maruz kalanlarda şu gibi semptomlar görülebilir:

- Yüksek tansiyon.
- Kalıcı uyku bozuklukları.
- Mide ve bağırsak sorunları.
- Konsantrasyon bozuklukları.
- Aşırı kilo kaybı ya da kilo alma.
- Depresyon.
- Alkol veya ilaç alışkanlığı.
- İş yerinden kaçma.
- Alışılmadık korkular.

Yukarıda sayılanlar mağdura yaşatılan taciz sonrasında yenik düşmesini neticesinde meydana gelen bazı semptomlardır.

### **1.5.3. Üçüncü Derece Mobbing**

Mağdur iş göremez hale gelmektedir. İşe korku, dehşet veya sıkıntılı bir şekilde gitmektedir. Birey kötü durumdadır ve artık kendini koruma mekanizmasını kaybetmiştir. Kişide aşağıdaki fiziksel ya da psikolojik belirtiler görülebilir:

- Şiddetli depresyon.
- Panik atak başlangıcı.
- Kalp krizleri.
- Diğer ciddi hastalıklar.
- Kazalar.
- İntihar girişimleri.
- Üçüncü kişilere yönelik şiddet.

Bu derecenin sonucunda mağdur kendi öz benliğini yitirmekte, birçok sağlık sorunlarıyla pençeleşmeye başlamakta ve bu kadar ağır yükü taşımaktan yorulduğu için artık hayattan da zevk alamamaya başlamakta ve dahası intiharın eşiğine sürüklenebilmektedir. Bu aşamada mağdurun ciddi tedavi alması gerekmektedir.

## 1.6. Mobbinge Yol Açan Yönetimsel ve İşletmeye Özgü Faktörler

Tınaz (2006)'a göre, iş yerlerinde mobbing (psikolojik şiddet)'in ortaya çıkmasının birçok ve farklı nedeni bulunmaktadır. Bunlar işyerinin ve yönetimin hatalarına bağlı nedenler olabilmekle birlikte, hatalı personel seçimi, düşük ücretli ve dönemsel işçi çalıştırma gibi birçok nedenden kaynaklanabilir.

Mobbingin işletmelerde ortaya çıkmış olmasının işyeri ve yönetim açısından nedenlerine bakıldığı zaman, bunların başında işe uygun ve nitelikli personel alınmamış olması, personel seçim aşamalarında hatalı davranılmış olması gelmektedir.

Baykal (2005, 8)'e göre, bir işletmede, çalışan kişiler ve yöneticiler, girişimci tarafından çeşitli zamanlarda, işletmenin sorunlarını çözmek, işletmede yapılması gereken işleri yerine getirmek için bir araya getirilmiş, birbirini hiç tanımayan toplanmış, zoraki bir topluluk şeklinde oluşmaktadır. Kişiler birbirlerini sevdikleri beğendikleri ve takdir ettikleri için değil, işletmedeki sorumluluklarını yerine getirip, işlerini yapmak ve geçimlerini sağlamak için işletmede bir araya gelmektedirler.

Davenport ve diğerleri (2003, 490)'na göre, psikolojik şiddet uygulayan kişinin psikolojik taciz bağlamında bir çalışana zarar verebilmesi için öncelikle işletmenin içinde birtakım problemlerin olması gerekmektedir. İşletmede belirsizlik durumunun olduğu durumlarda psikolojik şiddet uygulanması çok daha kolay olmaktadır.

Burada yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi, bir işletmede çalışanlar o işletmeyi daha ileriye götürebilmek, yaşanan sorunları çözmek, işletme için verilen görevleri yerine getirmek için bir araya gelmiş kişilerdirler. Bu çalışanlar işveren tarafından farklı zamanlarda farklı görevler için seçilmiş kişilerdirler. Gerekli birimlere seçilen çalışanlar sorumlulukları çerçevesinde yükümlülüklerini yerine getirmelidirler. Ancak işveren personel seçiminde hatalı davranmışsa ve işe uygun nitelikli çalışan almamışsa veya çalışanları düşük maliyette çalıştırıyorsa, bu durumlar işletmeye önemli sıkıntılar doğurabilmektedir. Çalışanlar arasında çıkacak olan birtakım sorunlar psikolojik şiddeti doğurabilmektedir.

Psikolojik şiddet (mobbing)'e neden olan bazı örgütsel nedenler şöyle ifade edilmektedir.

### **1.6.1. Kötü Yönetim**

Yüctürk (2005, 98)'e göre, işletmede çalışanlara karşı yöneticiler tarafından gerçekleştirilen psikolojik şiddet eylem biçimleri, doğal olarak yöneticilerin elinde bulundukları güç ve yetki kullanımları sayesinde daha anlaşılmaz, ispatı güç ve ortaya çıkarılması hayli zor olmaktadır. Bunun da ötesinde yönetici tarafından, acımasızca gerçekleştirilen bu psikolojik şiddet davranışlarının çevredekilere daha inandırıcı, sanki mağdurun iyiliği için bir şekilde lanse edilmesi, eylemleri gerçekleştiren psikolojik şiddet uygulayıcısının kendilerine “masum” görüntüsü vermelerini kolaylaştırmaktadır

Mobbinge neden olan kötü yönetimin unsurları şöyle sıralanabilir (Davenport ve diğerleri, 2003, 47):

- İnsan kaynakları pahasına, aşırı bir biçimde sonuca yönelik bir yaklaşım,
- Zayıf liderlik.
- Ekip çalışmasının yaygın olmaması.
- Katı hiyerarşik yapı.
- Açıklık ve saydamlığın olmaması.
- İletişim ağının yeterli düzeyde olmaması.
- Sorun çözebilme yeteneğinden yoksun olma.
- Günah keçiliği zihniyeti.

### **1.6.2. Yoğun İş Yeri Stresi**

Moberg ve diğerleri (2002, 11)'e göre, stresin hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde farklı bir takım olumsuz etkiler bıraktığı bilinmektedir. Stresin bireysel sonuçları (psikolojik zorlanma vb.) endişe, depresyon, panik atak ve engellenmeyle ilgiliyken, stresin işletmedeki sonuçları ise işe devamsızlık, işgücü devri, motivasyon ve performansla ilgili olduğu görülmektedir.

Burada yapılan tanımlamadan da anlaşıldığı gibi işyeri stresini hem çalışan üzerinde hem de işyeri üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Üstleri tarafından baskıya uğratılıp, strese sokulan çalışan depresyon, psikolojik sorunlar gibi birçok hastalığa yakalanacak ve bunlara bağlı olarak da, gerek hasta izinlerini kullanarak gerek performans düşüklüğüne bağlı olarak işletmeyi kayba uğratacaklardır. Stresin yüksek olduğu yerlerde mobbinge maruz kalma durumu da yüksek olacaktır.

### **1.6.3. İşyerinde Monotonluk**

Tutar (2004, 55)' e göre, psikolojik şiddete maruz kalan çalışanın, beden sağlığı, ruh sağlığı ve bütün dengesi bozulmakta, işyerinde ve özel hayatında da strese girmekte ve bazı travmatik istenmeyen durumların meydana gelmesi söz konusu olabilmektedir. Psikolojik şiddetin, şiddetine göre mağdurun yaşamış olduğu derin yalnızlık ve dışlanmışlık hissinden dolayı güven ihtiyacı artmaktadır.

### **1.6.4. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması**

Baltaş ve Baltas (1988, 71)'e göre, işyerinde rol çatışması özellikle ara kademe çalışanlar arasında olmaktadır. Üst kademede çalışan yöneticilerden gelen emirle en alt kademedekilerden yapılmasını beklenenleri gerçekleştirmek her zaman kolay olmamaktadır. Çoğu zaman bu tür görevlerde kişilere verilen sorumluluklarla yetkiler aynı ölçüde olmamaktadır. Ara kademede çalışan kişiler çok sınırlı olan yetkileriyle geniş sorumluluklarını gerçekleştirmek zorunda kalabilmektedir. Bu durum çalışanlar arasında özellikle alt ve orta kademeler arasında gerginlik, sürtüşmeye ve kavgaya yol açmaktadır.

### **1.6.5.Zayıf İşletme Kültürü ve İklimi**

Güçlü işletme kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken; zayıf işletme kültürüne sahip işletmelerde işgörenler ne yapmaları gerektiğini belirtmeye çalışarak zaman kaybederler (Şimşek ve Fidan, 2005, 25).

Başaran (1982, 110)'a göre, bir işletmede çalışanlar ortak menfaatleri için ortaklaşa davranmak durumunda kalmaktadır. İşyerinde ortaklaşa davranmak için ortak bir dile, inançlara, kurallara, görüşlere sahip olmak zorunluluğu oluşmaktadır.

Yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşıldığı gibi işletmenin kültürünün güçlü olması o işletmedeki işgörenlerin kendi sınırlarını belirlemiş olmaları anlamına gelmektedir. Eğer işletme kültürü zayıfsa işgörenler hala ne yapmaları gerektiğinin peşinde olacaklardır, bu durum da zaman kaybı, güç kaybı ve de performans kaybına neden olacaktır. Bir örgütte çalışanlar sorunlar veya işler karşısında ortak kararlar alabildikleri sürece veya ortak adımlar atabildikleri sürece o örgüt kültürü dışı karşı güçlü olur, bütün olur, dimdik ayakta durur.

### 1.7. Türkiye Ve Dünyada Mobbing

Türkiyede ve dünyada mobbingin önlenmesine yönelik çeşitli düzenlemeler getirilmiştir.

Hartig ve Frosch'un (2006) araştırmasındaki bulgular, çeşitli ülkelerde son 20 yılda mobbinge karşı hukuksal önlemler alındığı göstermektedir. Örneğin 1989'da Avrupa Birliği, üye ülkelerin hepsini bağlayacak nitelikte bir yasayı kabul etmiş ve tüm işverenleri işçilerinin psikolojik ve fiziksel sağlığından sorumlu tutmuştur. Mobbing kendi adıyla bir suç olarak 1993'te İsveç'te yasalştırılmıştır. 2000'in başlarında Almanya, Hollanda, Fransa, Danimarka gibi diğer Avrupa ülkeleri de işyerinde psikolojik tacizi suç olarak kabul etmişlerdir. Amerika kıtasında mobbingi suç olarak kabul eden ilk ülke Kanada'dır. Amerika'da bazı eyaletlerde yasalara girmiş olsa da, ülkenin bütününde mobbing hukuktaki yerini tam olarak almış sayılmamaktadır.

Mobbingin önlenmesi ve engellenmesi gerektiği düşünülürse, Türk Hukuk Sisteminde, mobbing ile ilgili doğrudan doğruya bir hükmün bulunmaması, mobbing mağdurlarının bu konuyla ilgili hak savunmalarının ne kadar kısıtlı olduğunu göstermektedir.

Başlangıç metninde "Her Türk vatandaşının temel hak ve hürriyetlerden eşitlik ve sosyal adalet gereklerince yararlanarak millî kültür, medeniyet ve hukuk düzeni içinde onurlu bir hayat sürdürme ve maddî ve manevî varlığını bu yönde geliştirme hak ve yetkisine doğuştan sahip olduğu" görüşü bulunan T.C. Anayasasının özellikle, 12.,17.,24.,25.,49.,50. maddeleri; *kişilerin sosyal ve iş hayatlarının korunmasını* sağlayan hükümler içermektedir. (Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 2, 2010 ISSN: 1309-8039 (Online)).

Başbakanlık tarafından İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi için 2011/2 sayılı Genelge yayınlanmıştır. Genelgede kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz, nedeniyle çalışanların itibarının ve onurunun zedelendiği, verimliliğini azalttığı ve sağlığını kaybetmesine neden olduğu, bu olumsuzlukların çalışma hayatını olumsuz etkilediği belirtilerek, kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi gerek iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi açısından çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca işyerlerinde psikolojik tacizin önlenmesi için önleyici nitelikte tedbirlerin alınması, eğitim çalışmalarının yapılması gibi bir takım yollar öngörülmüştür. (Erdoğan,2012,10).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ise, mobbing'i , kişi veya gruplara karşı güç kullanarak, onların fiziksel, ruhsal, ahlaki ve sosyal gelişimlerine zarar veren tutum ve davranışlar olarak tanımlar (Akgeyik vd., 2009,96).

Mahkeme kararlarından örnek vermek gerekirse:

Ankara 8. İş Mahkemesi 2006/19 E ve 2006/625 K nolu kararı

“İşyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışları içermektedir.”

İşverenin en temel yükümlülüklerinden biri olan işçiyi gözetme borcudur. Medeni Kanun'un 23 üncü maddesi ile Borçlar Kanun'unun 49 uncu maddelerinin iş hukukuna bir yansımasıdır. İşçiyi gözetme borcu işçinin kişiliğine saygı gösterme ve işçinin kişiliğini koruma borcunu da içerir. İşyerinde dışlanma, diğer çalışanlarla insani ilişkisini koparmaya yönelik her türlü işveren davranışı ve işlemi de kişilik haklarına saygısızlık olarak değerlendirilmelidir.

(<http://mobbinglemucadele.blogspot.com.cy/2013/03/mobbing-mahkeme>

[kararlar.html](#)) Yargıtay'ın Ankara 8. İş Mahkemesi 2006/19 E ve 2006/625 K nolu kararını onaylayan kararı Kaynak Doc.Dr.Nuri Erisgin.



### **1.8. Mobbing (Psikolojik Şiddetin) Sonuçları**

Tınaz (2006, 174)'e göre, psikolojik taciz mağduru birey, iş yerinde, başkalarının kendisine yönelik uyguladığı taciz edici davranışların getirdiği dışlanmış, yalnızlaştırılmış ve küçük düşürülmekten kaynaklanan öfkeyi veya üzüntüyü ve hayal kırıklığını aile içine taşıyarak; iş yerinde bulamadığı ilgiyi aile ortamında aramaya çalışmaktadır. Ancak psikolojik şiddet, normal bir çatışma süreci olmadığından mağdura yönelik yapılan doğrudan sistemli tacizler, saldırılar, aşağılamalar, dışlamalar mağduru çaresiz ve etkisiz bırakır ve en sonunda mağdurun yalnız tek başına gidermesi zor zararlarla uğramasına neden olan acımasız bir süreçtir. Yaşadığı bu olaylar neticesinde yoğun acılar yaşayan mağdur, yaşadığı tüm olumsuzlukları mobbing süreci ve sonrasında da eşine, çocuklarına, anne-babasına yani ailesine yansımaktadır.

Bireyin uğradığı ekonomik zararların yanında, sosyal zararlara bakıldığında ise, öncelikle sosyal hayattaki yerinin yavaş yavaş yok olduğu gözlenmektedir. Çalışan birey işyerinde dışlanmış, yalnızlaştırılmış ve mesleki kimliğini yitirmiş kişi, zamanla sosyal ve aile hayatındaki çevresini de yavaş yavaş yitirmektedir. İşyerinde yaşadığı dışlanma ve yalnızlaştırılma sonrasında sosyal hayatındaki çevresinde de benzer olaylara maruz kalması sonucunda, olan bitenlerle ilgili kendi kendine bir açıklama getiremez ve her şeyin suçunu sürekli kendisinde aramaya başlar. Daha sonra kendini her şeyden soyutlanmış ve tam bir yalnızlık içinde bulur. İşte bu zaman içerisinde, sağlığıyla ilgili olumsuzlukları da hissetmeye başlar.

## II. BÖLÜM

### 2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TÜRLERİ

Burada kültür, örgüt kültürü ve örgüt kültürü türlerine ilişkin literatüre yer verilmiştir.

#### 2.1. Kültür

Kültür kelimesinin, bakmak veya yetiştirmek manasına gelen klasik Latin fiillerinden olan “colere” veya “cultura” den geldiği kabul edilir. Fransızca’da da kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca’ya geçmiş 1793 tarihli bir Alman Dili Sözlüğünde Cultur olarak kullanılmış, daha sonradan kültür haline gelmiştir (Şimşek, 2004, 187).

Kültür kavramı, üzerinde çok konuşulan, tartışılan, ancak tanımı konusunda bilim adamları arasında ortaklık sağlanamayan, herkesçe kullanılması çok kolay, fakat kesin bir tanımlaması oldukça zor olan bir kavramdır (Şimşek ve Fidan, 2005, 5-6).

Kültür çeşitli bilim dallarının ilgi alanına giren ortak bir araştırma kavramıdır. Kültür çağlar boyunca sosyal bilimlerde insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak çeşitli anlamlar yüklenerek tanımlana gelmiş olsa da, bir toplumun yaşam biçimi, öğrenilen davranışlar bütünü, davranışları düzenleyen normatif bir sistem tanımları daha çok insan grupları açısından ele alındığında kabul görmektedir (Şişman, 2002).

Kültür tanımları içerisinde en eskilerden birisi olan ve başkaları tarafından sık sık kullanılan E. B. Taylor’un tanımıdır. Taylor’a göre kültür, “bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür” (Erdoğan, 1987, 131).

Kültür konusu, sosyolojinin temel başlıklarından birisidir. Kültür, bilgiyi sanatı, ahlâkı, hukuku, örf ve adetleri kapsadığı gibi, insanın cemiyetin bir üyesi olması dolayısıyla kazandığı diğer bütün kabiliyet ve alışkanlıkları da içine alan bir bütündür (Erkal, 1982, 65).

Kültür, kuruluşları saran toplumsal çevre koşullarının en önemli öğelerinden biridir. Bu nedenle kuruluşların yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler (Tosun, 1990, 141).

Burada yapılan yorumlardan anlaşıldığı gibi kültür kavramı, tanımlanması zor ve çeşitli bilim adamları tarafından tartışılmış bir konudur. Kültür, sadece hukuk gibi, örf ve adetler gibi konulmuş kurallardan ibaret olmayıp, bireyin yaşadığı toplumda kazandığı alışkanlıklar, kabiliyetler, davranışlar, yaşam şekli, kazandığı bilgi, kişiler arasında düzeni sağlamak amaçlı benimsenmiş olan kurallar bütünü olarak yorumlanabilir.

## **2.2. Örgüt Kültürü**

Genel bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir probleme ilişkin çözümler kişilerin bu konuda düşünmesine ve giderek bu çözümlerin paylaşılan bir değer olmasına yol açmaktadır (Sabuncuoğlu, 1998, 33).

Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristik ve yapıları bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkiler (Berberoğlu, 1999).

Schwartz ve Davis'e (1981, 33) göre örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür.

Örgüt ya da işletme kültürü, bir işletmenin çoğu üyeleri tarafından paylaşılan değerleri, inançları ve uygulamaları ifade eder (Van Oudenhoven, 2001, 90).

Örgütün kültürü var olan ve herkes tarafından paylaşılan bir takım değerler ve inançlara göre tanımlanır (Dinçer, 1996, 208).

Örgüte ilişkin değerler, normlar, inançlar, gelenekler, törenler ve sembollerin birleşimi olarak ifade edilebilecek olan örgütsel kültür, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını temelden etkilemektedir. Hiçbir insan yaşadığı toplumun kültüründen bağımsız olarak davranmadığı gibi, hiçbir çalışan da örgüt kültüründen bağımsız olarak davranamaz (Çelik, 2002).

Yukarda anlatılanlardan da anlaşıldığı gibi, bir örgütte çalışanların alacakları kararlar, tutum ve davranışlar, değer ve inançların paylaşımından örgüt kültürü doğmaktadır. Örgüt kültürü örgütleri birbirinden ayıran özelliklerdendir. Örgüt kültüründe var olan çeşitli inançlar, kurallar çalışanların her birinin davranışlarını temelden etkiler ve o örgüt kültürüne bağımlı olarak çalışmasını sağlar. Her bir örgütte farklı karakter ve yapıda kişilerin olması örgütü farklı karakteristik yapıda kılmaktadır. Her çalışan örgüt kültürünü benimseyerek çalışmakta ve örgüt kültürünün çalışanların şevk, moral ve motivasyonu da etkisi bulunmaktadır.

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanları yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır (Dinçer, 1996:208).

Schein (1992) yapılan tanımlamaların bir özetini sunarak, örgüt kültürünün geniş bir tanımlamasını yapmaktadır: “örgüt kültürü, içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir örgütün üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayım örüntüleridir”.

Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüt üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen kuralları ve ana hatları düzenler. Örgüt süreçleri hakkındaki temel varsayımların ve örgütsel olayların yorumlarını biçimlendiren, üyelerin günlük yaşamlarına anlam vermelerinin bir yolunu sunan ve en önemlisi, belirsiz ve tahmin edilemeyen bir çevrenin üstesinden gelmelerini kolaylaştıran normatif bir düzen ve çalışanları motive eden sosyal bir enerjidir.

Örgüt kültürünün kendine özgü kültürel yapısı, örgütsel sorunları çözmek ve değerler yoluyla işgöreni örgüte bağlamak için kullanılır. Örgüt kültürü aynı zamanda seçilmiş süreçler, yönetsel işlevler, örgütün davranışı, yapısı ve işleyişi, örgütün içinde bulunduğu çevre ile etkileşimin bir ürünüdür (Erdem, 2007; Karlı, 1998).

Bireyi tanımak ve iş yerinde yaşadıklarını anlamak için öncelikle onun içinde yaşadığı sosyokültürel çevre ve bu bağlamda görev yaptığı örgütün kültürünün bilinmesi gerekmektedir (Yaman, 2007).

Yukarıda anlatılanlardan da anlaşıldığı gibi, kültür insanlara yapmak zorunda oldukları şeyleri söyler ve örgüt içinde çalışanların davranışlarına yol çizer.

Örgüt kültürünü inceleyecek olan yöneticilerin kültürün temel özelliklerini bilmeleri zorunludur. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Çırpan ve Koyuncu, 1998, 224):

1. Kültür, öğrenilir. Başka bir deyişle kültür, bir grubun tecrübeleri sonucu ortaya çıkan öğrenilmiş davranış ve değerlerdir.
2. Kültür, bir grubun veya organizasyonun üyelerince paylaşılan değerleri içerir.
3. Kültür, bir kuşaktan diğerine aktarılır. Kültürün bu özelliği işletmelere devamlılık kazandırır.

### **2.3. Örgüt Kültürünün Temelini Oluşturan Özellikler**

J.V. Maanen, kültürün temelini oluşturan yedi özellikten bahsetmektedir.

- 1- Kişisel Özerklik: insanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları.
- 2- Yapı: Personelin davranışını kontrol ve idare etmek için mevcut kuralların, düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetim miktarı.

- 3- Destek: Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi.
- 4- Kimlik: Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi.
- 5- Performansa Ödül: Örgüt içindeki ödüllerin personelin verimliliklerine göre dağıtılması.
- 6- Çalışma Toleransı: Personel ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde var olan çalışma düzeyi ve aynı zamanda konusunda dürüst ve açık olma istekliliği,
- 7- Risk Toleransı: Personelin atılgan, yenilikçi ve risk almaya teşvik edilme derecesi (Maanen, 1978, 19).

#### **2.4.Örgüt Kültürü Türleri**

Ouchi, geliştirdiği örgütsel kontrol modelinde “işlem maliyetleri” yaklaşımını temel alır ve örgütteki işlem maliyetlerinin kontrolü için üç farklı kontrol mekanizmasının olduğunu belirtir. Bunlar pazar, bürokrasi ve klandır (Ouchi, 1980).

Yukarıdan da anlaşılacağı gibi örgüt kültürlerine ilişkin sınıflandırmalar yapılırken, bu konuda çalışan araştırmacıların çalışmalarının temelini Ouchi'nin örgütsel kontrol yaklaşımı oluşturmuştur. Bunlar pazar, bürokrasi ve klandır.

Pazar kontrol düşüncesi ekonomi kaynaklıdır. Bir örgütün verimliliğini ve çıktılarını değerlendirmek için fiyat merkezli bir kontrol stratejisi uygulanır. Örgütün çalışanlar ile ilişkileri, ücretlerde yapılan karşılıklı anlaşmalar ile düzenlenir. Bürokratik kontrol düşüncesinde ise emirler, yazılı kurallar, iş tanımları, standartlaşma vardır. İşlem maliyetleri yetki ve hiyerarşi ile denetlenir. Son olarak klan tipi kontrol mekanizmasında ise örgütsel işleyişe çalışanların sahip oldukları ortak amaçlar, paylaşılan değerler, çalışanlar arasında güven ve dayanışma, bağlılık gibi sosyal özellikler vardır (Ouchi, 1980; Wilkins ve Ouchi, 1983; Daft, 2004).

Tablo.1. 1: Bazı yazarlara göre örgüt kültürü türleri.

<b>Yazarlar</b>	<b>Örgüt Kültürü Tipleri</b>
Cameron ve Quinn (1980)	Klan, Hiyerarşi, Adhokrasi, Pazar.
Harrison ve Handy (1972)	Güç Kültürü, Rol Kültürü, Görev Kültürü, Birey Kültürü.
Hofstede (1991)	Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçma, Bireysellik, Anaerkil/Ataerkil Zaman oryantasyonu.
Kilmann (1985)	Bürokratik Kültürler, Yenilikçi Kültürler.
Kets De Vries ve Danny Miller	Paranoit Kültürler, Çekinik Kültürler, İhtiyatlı Kültürler, Bürokratik Kültürler ve Karizmatik Örgütsel Kültürler.
Jones vd (2005)	Klan, Hiyerarşi, Adhokrasi, Pazar.

#### 2.4.1. Cameron ve Quinn'in Örgütsel Kültür Modeli

Ouchi (1980)'nin yukarıda anlatılan örgütsel kontrol yaklaşımı, örgütsel kültür sınıflamalarında da referans alınmıştır. Cameron ve Quinn'in "rekabetçi değerler modeli" (competing values framework) adını verdikleri yapıda, bir uçta iç odaklılık diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir tarafta esneklik ve dinamizmin, diğer tarafta durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir ekseni kesmesiyle ortaya çıkan dört tür örgüt kültürü tipi bulunmaktadır (Bendixen ve Burger, 1998; Dastmalchian vd., 2000; Dosoglu-Guner, 2001; Berrio, 2003; Pennington vd., 2003; Stoica vd., 2004; Daft, 2004, 367; Jones vd., 2005, 364) Bu örgüt kültürü çeşitleri klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürüdür (Şekil.2.1). Klan, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin Ouchi (1980)'nin örgütsel kontrol stratejileri ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

Şekil.2. 1. Cameron ve Quinn'in Örgütsel Kültür Modeli



Kaynak: (Jones vd., 2005'ten)

#### 2.4.1.1. İnsan İlişkileri Ve Gelişimi (Klan) Kültürü

Bu tip kültür, insanların kendilerinden çok şey kattığı sıcak bir ortamdır. Bu tip kültürde çalışanlar birbirine çok fazla bağlarla bağlı olduğu için kurumu bir tür klan olarak tanımlanmaktadır. Otorite, genellikle örgüt üyeleri tarafından verilir ve bu gücün kullanımı gayri resmi niteliktedir (Ercan, 2007, 268).

Klan tipi bir kültürde, ortak bir amaca yönelen toplum ruhu o kadar güçlü ve sistemin kişilerin katkılarını uzun dönemde değerlendirmesi o kadar adildir ki, bireyler doğal olarak bu ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alamazlar (Ouchi, 1987, 74).

Yukarıda anlatılanlardan da anlaşılacağı gibi, bu kültür tipinde çalışanlar birbirlerine adeta bir aile gibi kenetlenmiş durumda çalışmaktadırlar. Burada çalışanların tek bir ortak amaçları bulunmakta ve çalışanlar da sadece bu amaca ulaşmak için kendilerini adamaktadırlar.



#### **2.4.1.2. Dış Çevreye Uyum (Adhokrasi) Kültürü**

Bu kültürel yapı, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma iklimini tarif eder. Otorite, karizma temelinde kazanılır ve örgütün değerleri dikkate alınarak kullanılır (Cameron ve Quinn, 1992, 33-34). Bu örgütlerde, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınır, liderler yaratıcı ve risk alıcıdır. Örgütü bir arada tutan unsur deneyselliğe ve yenilikçiliğe bağlılıktır. Önemli olan en önde yer almaktır. Kurum uzun dönemde hizmetlerini büyümeye ve yeni kaynaklar edinmeye önem verir (Cameron ve Quinn, 1992, 35).

Örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü adhokrasi kültüründe ileri derecede organik bir yapı söz konusudur. Örgütte merkezileşme eğilimlerine pek rastlanılmaz. Bu yapı içerisinde çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilir (Dastmalchian vd.,2000; Ataman, 2001). Daft (2004, 368)'a göre, elektronik ticaret yapan şirketler, pazarlama, elektronik ve kozmetik sektöründe çalışan örgütler, müşterileri memnun etme konusunda hızlı hareket etmeleri gerektiğinde, bu kültür tipini yansıtır.

Bu tür kültürlerde çalışanlar yaratıcı ve girişkendirler. En önemli kural en önde yer alabilmektir. Bunun için de çalışanlar daha hızlı hareket etmekte ve daha çok çalışmaktadırlar. Bu örgüt tiplerinde kişiler tek başlarına inisiyatif ve risk almaktadırlar.

#### **2.4.1.3. Bürokrasi (Hiyerarşi) Kültürü**

Mantık ve rasyonellikle çalışan hiyerarşik yapılanması olan bir örgüt kültürü tipidir. Kurum içindeki roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve kurumda çalışanlar belirlenen bu rollerle tanımlanmaktadır. Kurum, tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece kişiselliğin ötesinde varlığını muhafaza etmeye çalışmaktadır. Bireyden önceden tanımlanmış görevleri yerine getirmesi, kendinde fazla bir şeyler katması pek de beklenmemektedir (Ergün, 2007, 268).

Hiyerarşi kültüründe üstün tutulan değerler; düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenir (Eren, 2001, 150).

Hiyerarşi kültüründe, planlamada, yönetici, ne yapılmak ve nereye ulaşılacak isteniyorsa en iyi yolu bilmektedir, sadece onu izlemek yeterli olmaktadır. Bu kültürde, örgütsel yapı içerisinde komuta-kontrol ilişkisi hâkimdir ve her bir çalışanın performansı yakından denetlenir (Gümüştekin ve Emet, 2007, 98).

Ouchi (1987, 74)'e göre bürokratik mekanizmalar kişiye şunu söyler: "istediğini değil, bizim sana söylediğimiz yap, çünkü sana bunun için para öduyoruz".

Yukarıda anlatıldığı gibi, hiyerarşi kültüründe düzen ve kurallar önemli yer almaktadır. Bu kültür örgüt içine odaklıdır. Çalışanlardan daha çok bunların üstlendikleri roller önem taşımaktadır. Bu tür kültürlerde işe uygun kişiler işe alınmakta ve kişilerden sadece iş tanımına uygun davranılması istenmektedir.

#### **2.4.1.4. Piyasa (Pazar) Kültürü**

Bu tip kültürde kişiler sıkı rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır. Buradaki amaç işin bitirilmesi ve sonuca yönelimdir. (Ergün,2007, 268). Bireyler kendilerinin somut olarak ürettiklerine göre değerlendirilerek, başarı odaklı olmaları için teşvik edilirler.

Bu kültürlerdeki liderler, üretici ve rekabetçi rol üstlenir. Örgüt tarzı, sıkı ve sürdürülebilir rekabetçiliği içerir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanır (Cameron ve Quinn, 1992, 37).

Pazar kültürünün olduğu örgütlerde her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır. Örgütte işleyen piyasa mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçecek ve herkes kişisel katkılarının karşılığını alacaktır. Eğer bir kişi hiç katkıda bulunmuyorsa, ödül alamayacak böylelikle eşitlik sağlanmış olacaktır (Ouchi,1987, 74).

Burada anlatıldığı gibi piyasa kültürü, hiyerarşi kültüründen farklı olarak kişisel katkı ve kişisel çıkarlar söz konusudur. Burada çalışan kendinde ne katabiliyorsa örgüte onu katmaktadır. Üretici ve rekabet içinde çalışmaktadır. Ayrıca bu kültür tipinde, çalışanların örgüte kattıkları değerlendirilmekte ve çalışanlar ödüllendirilmektedir.

## **2.4.2.Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli**

### **2.4.2.1.Güç Kültürü**

Pek çok küçük işletme merkezleşmiş güç kültürünü kullanmaktadır. Bu kültürde bireyler güç yönelimli olduğu sürece başarılı olurlar (Jarvis, 1999:<http://sol.brunel.ac.uk>). Örgüt içerisinde alınan kararlar yöneticilerin niteliklerine bağlıdır. Risk almayı tercih eden yöneticiler daha başarılı olurlar. Orta kademedeki yöneticileri arasında değişim oranı diğerlerine göre daha fazladır (Gürgen, 1997, 169).

### **2.4.2.2.Rol Kültürü**

Genellikle bürokrasi olarak bilinir. Temel taşları olan departmanlar fonksiyonları ve uzmanlıkları temsil eder. Departmanlar içi ve arası çalışmalar, prosedürler, rol tanımları ve yetki tanımları ile kontrol edilmektedir. Haberleşme yapıları, sistem ve ürünler iyi tanımlanmıştır. Süreç ile ilgili kararlar ve çatışmaların çözümleri için mekanizmalar ve kurallar vardır. Koordinasyon tepe yönetimindedir. Kişiler, fonksiyonları yerine getirebilme yeteneklerine göre rollere atanırlar (Jarvis, 1999:<http://sol.brunel.ac.uk>).

### **2.4.2.3.Görev Kültürü**

Bu kültürü bir ağ içerisindeki küçük deliklerde yer alan hücrelerin oluşturduğu bir kültür olarak düşünebiliriz. Örgütlerdeki küçük takımlar yaklaşımıdır. Ağ organizasyonu bir projeyi yürütmek için birlikte çalışan küçük örgütler ile hareket eder. Dolayısıyla büyük organizasyonlar her biri kendine göre bir katkısı olan

yüzlerce küçük örgütlerden oluşmaktadır. İşlerin yapılmasına ve sonuçlara önem verilir (Jarvis, 1999: <http://sol.brunel.ac.uk>).

#### **2.4.2.4. Birey Kültürü**

Handy'nin örgüt kültürü sınıflandırmasının sonuncusu ise birey kültürüdür. Birey kültürünün odak noktası birey ve uzmanlaşma derecesi olarak belirtilebilir. Örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan, örgütü kendi kariyeri ve özel istekleri için kullanabileceği bir yapı olarak görür. Burada temel amaç, çok az sayıda olan örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Bu kültürün örneklerinden bazıları, mimarlık büroları, avukatlar odası ve küçük çaplı danışmanlık şirketleri örnek verilebilir (Erengül, 1997, 327).

#### **2.4.3. Hofstede'nin Örgütsel Kültür Modeli**

##### **2.4.3.1. Güç Uzaklığı (Güç Mesafesi)**

Güç uzaklığı toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Bu boyuta göre örgütsel yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılık gösterebilir. Güç uzaklığı az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda (<http://www.ozyazilim.com>);

- Toplumlardaki eşitsizlikler azalmıştır.
- Toplumdaki herkes birbirine bağımlıdır.
- Herkes eşit haklara sahiptir.
- Sosyal sistem sorgulanabilmektedir.
- Güçlü insanlar sahip oldukları gücü bir baskı aracı olarak kullanmak yerine, sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemektedir.

#### **2.4.3.2. Belirsizlikten Kaçınma**

Bu boyut bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler pek çok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir (<http://www.ozyazilim.com>, 2010). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda; bireyler, belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Örgütlerde hiyerarşi yapıları açıktır ve hiyerarşi kuralları uygulanır, çalışanlar kurallar çerçevesinde hareket etmeyi tercih ederler (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, 85-86).

#### **2.4.3.3. Bireysellik**

Bireysellik, insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimidir. Kollektiflik ise bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kollektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir (Hodgetts ve Luthans, 1996, 10).

#### **2.4.3.4. Anaerkil/ Ataerkil**

Hofstede, erkeksiliği bir toplumda para ve başarının en önemli ve baskın değerler olarak ortaya çıkmasının karşılığı olarak kullanılmaktadır. Kadınsılık ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur (<http://www.ozyazilim.com>).

#### **2.4.3.5. Zaman Oryantasyonu**

Zaman oryantasyonu bir toplumun kararlarını ne kadar gelenek ve geçmişteki olaylara, ne kadar kısa dönemli ve şimdiki zaman kazançlarına ya da gelecek için elde edilecek yararlılık algılarına dayandırıldığını gösterir. Zaman değeri dakiklikle (saptanan zamana tam olarak uyma) ölçülür. Örneğin bir toplantı tam zamanında başlar, verilen sürede biter ve bu da herkes tarafından ciddiye alınır (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, 90).

## **2.4.4. Kilmann Modeli**

### **2.4.4.1. Bürokratik Kùltürler**

Özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kùltür biçimidir. Bu tür kùltürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kùltürlere sahip olan firmalar belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kùltürü değiştirmek oldukça güçtür (<http://www.ozyazilim.com>, 2010).

### **2.4.4.2. Yenilikçi Kùltürler**

Bugün pek çok şirketin sahip olduğu ve hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kùltürdür. Artık burada bürokratik bir kùltürden söz edilemez çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kùltürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kùltüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kùltürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler (<http://www.ozyazilim.com>, 2010).

## **2.4.5. Kets De Vries ve Danny Miiller'in Örgütsel Kùltür Modeli**

Kets De Vries ve Danny Miller'e göre örgütsel kùltür şöyle sınıflandırılmıştır; paranoit kùltürler, çekinik kùltürler, ihtiyatlı kùltürler, bürokratik kùltürler ve karizmatik örgütsel kùltürler (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, 100-102).

#### **2.4.5.1. Karizmatik Kültür**

Karizmatik kültürde örgütsel başarının karizmatik bir lider ile sağlanabileceğine inanılır, bu nedenle örgütsel başarının odak noktası liderin karizmatik özellikleridir.

#### **2.4.5.2. Paranoid Kültür**

Güvensizlik, insanların dürüstlüklerinden ve yeteneklerinden şüphe duymak paranoid kültür tipinin ortaya çıkmasına neden olur.

#### **2.4.5.3. Sakınma kültürü**

Sakınma kültürüne sahip örgütler, etkisiz ve inançsız yöneticilerin örgütü mekanik bir sistem olarak görmesi ve sorunlardan kaçınmaya çalışması sonucunda oluşan bir kültürel sisteme sahiptir.

#### **2.4.5.4. İhtiyatlılık Kültürü**

İhtiyatlılık kültüründe ise ilgisiz ve kayıtsız kişiliğe sahip yöneticiler, eylem ve kararlarda sorumluluk üstlenmek istemezler; kendilerini geri çekerler.

#### **2.4.5.5. Bürokratik Kültür**

Bürokratik kültürde örgütsel sistemler, kişisel duygulardan ve biçimsel olmayan ilişkilerden arındırılmıştır. Politika ve süreçler standartlaştırılmıştır; görev tanımları, örgütsel iletişim sistemi v.b. süreçler ayrıntılı bir şekilde hazırlanmıştır (Tiryaki, 2005, 66; Doğan, 2007, 132; Güney, 2007, 227).

#### **2.4.6.1. Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Modeli**

Terrence Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır (Daft, 1991, 79). Bunlar; yüksek risk- hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk- hızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk- yavaş geri bildirim kültürü, düşük risk- yavaş geribildirim kültürüdür (Bakan ve Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, 98).

### III. BÖLÜM

#### 3. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Bu bölümde araştırmanın, amaç ve kapsamı, sorusu ve modeli, gerekçesi ve analiz düzeyi ve araştırma yöntemine yer verilmiştir.

##### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın temel amacı, hiyerarşik yapıya sahip olan kamu kurumlarında çalışan işgörenlerin ne ölçüde mobbinge uğradıklarını tespit etmek ve işgörenlerin uğradıkları mobbing türleri ile hiyerarşik örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiyi ölçmektir.

Araştırmanın sonunda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki irdelenerek, KKTC kamu kurumlarındaki işgörelere mobbing olgusunun engellenmesine ilişkin kaynak oluşturması amaçlanmıştır.

##### 3.2. Araştırmanın Sorusu ve Modeli

Bu araştırma, hiyerarşik örgüt kültürü bağlamında işgörelere uygulanan mobbing türleri arasındaki ilişki irdelenmiştir.

Örgüt kültürü türlerine baktığımız zaman; örgütsel hiyerarşi, örgütsel süreklilik, örgütsel eşitlik ve adalet, örgütsel yetki ve örgütsel denetim olarak ayrılmaktadır. Kişiyeye yöneltebilecek mobbing türlerine bakıldığında ise kişinin kendini göstermesine uygulanan mobbing, kişinin sosyal ilişkilerine yapılan mobbing, kişinin itibarına yapılan mobbing, kişinin yaşam kalitesine yapılan mobbing ve kişinin sağlık ve fiziki durumuna yapılan mobbing olarak sıralanabilmektedir. Bu ayrımlar ışığında temel araştırma sorusu oluşturulmuştur. Hiyerarşik örgüt kültürü türlerinin kişinin maruz kalabileceği mobbing türlerine olan etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Aşağıdaki temel araştırma modeline bağılı olarak bu çalışmada bağımlı değişken hiyerarşik örgüt kültürü türleri iken, kişiyeye yöneltilen mobbing türleri bağımsız değişkenler olarak kurgulanmaktadır. Başka bir deyişle işgörenin maruz kaldığı mobbing türlerine hiyerarşik örgüt kültürü türlerinin etkisinin altı çizilmeye çalışılmıştır.

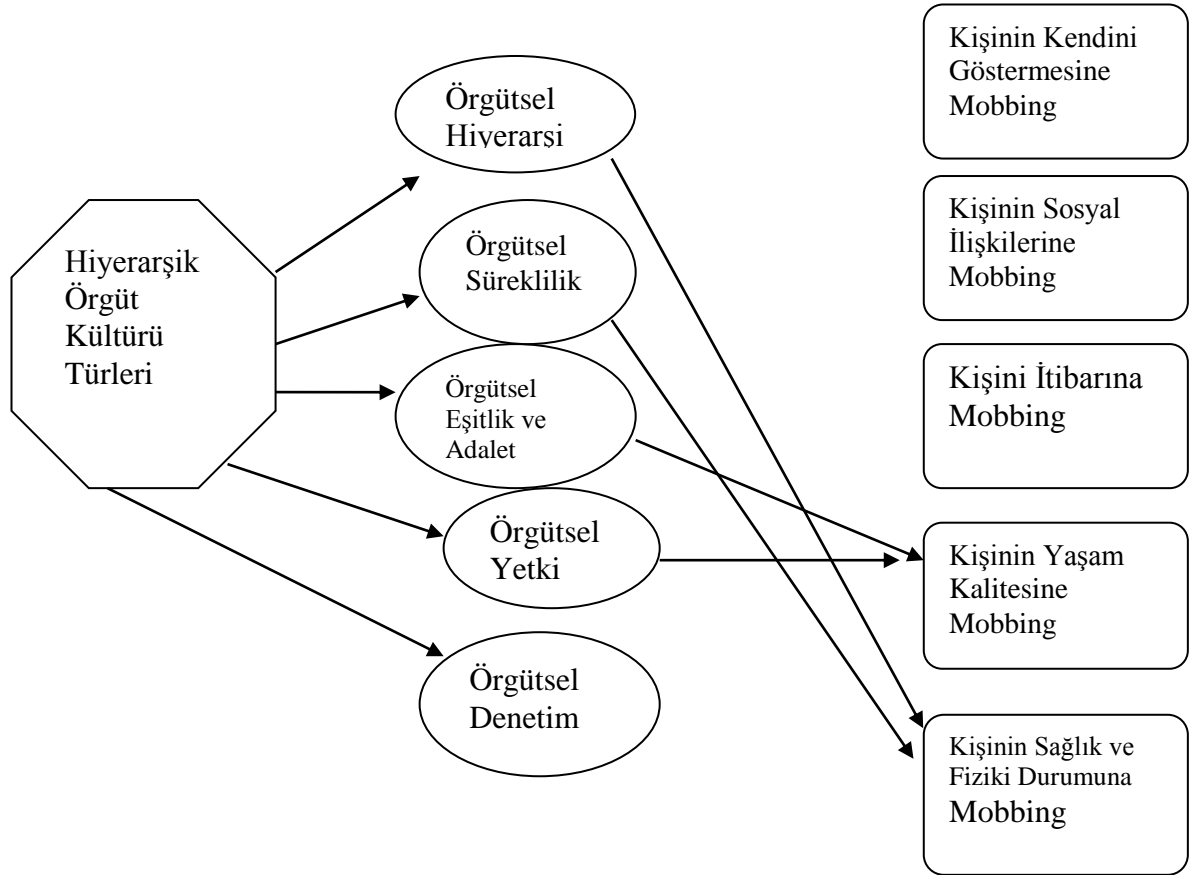


Bu araştırma tasarımı şekilsel olarak aşağıda gösterilmiştir. Ayrıca araştırma soruları da burada belirtilmiştir.

### Şekil 3. 1. Araştırmanın Tasarımı ile Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Bağımlı Değişken

Bağımsız değişken



Belirtilen araştırma tasarımına ilişkin detaylı araştırma sorusu aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir.

1. Bir kamu kurumundaki işgörenlerin, örgüt kültürü türlerinden örgütsel hiyerarşi, örgütsel süreklilik, örgütsel eşitlik ve adalet, örgütsel yetki ve örgütsel denetim, mobbing türlerinden hangilerini nasıl etkilenmektedir? Başka bir anlatımla bu örgüt kültürü türleri uygulanan mobbing olgusunu engelleyebilmektedir?

### **3.3. Araştırma Gerekçesi ve Analiz Düzeyi**

Bu araştırmanın analiz düzeyi bireylerdir. Anket KKTC Meclisi, Başbakanlık ve 10 bakanlıkta çalışan kişiler üzerine yapılmıştır. Mobbing olgusunun bireysel düzeyde nasıl algılandığı ve bunun hiyerarşik örgüt kültürü türlerine olan etkisi, çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda hiyerarşik örgüt kültürü türleri açısından kişinin kendini göstermesine yapılan mobbing, Sosyal ilişkilerine mobbing, itibarına mobbing, yaşam kalitesine mobbing ve sağlık ve fiziki durumuna mobbing arasında farklılık gözetilip gözetilmediği araştırılmıştır. Araştırma alanının bakanlıklarda yapılmış olmasının gerekçesi, devlet güvencesi çatısı altındaki kurumlardan olan bakanlıklarda çalışan işgörenlerin de mobbinge uğrayıp uğramadıklarını araştırmak. Ayrıca devlet güvencesi altında çalışan ve mobbing mağduru olan kişilerin işlerini kaybetme korkuları olmadığı için mobbing uygulayıcısına tepkisinin ne olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır. Bunun yanında hiyerarşik örgüt kültürünün hangi türündeki gücün fazla olması mobbing türlerinden hangisini ne ölçüde engelleyebileceğini araştırılmak istenmiştir. Bu araştırmanın KKTC'nin Cumhuriyet Meclisi, Başbakanlık ve 10 Bakanlığında yapılmış olmasının sebebi, bakanlıkların devlet güvencesi altında olan bütün kamu kurumlarının en tepesinde ve en fazla yetkiye sahip olan devlet kurumları olmasıdır.

### **3.4. Araştırma Yöntemi**

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki (KKTC) Cumhuriyet Meclisi, Başbakanlık ve 10 bakanlıktaki işgörenlerin hiyerarşik örgüt kültürü bağlamında mobbing olgusunun anlaşılabilmesi için öncelikle birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket düzenlenmiştir. Araştırma için hazırlanan ölçek, üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirleyici işgörenlerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışma yılı, ve bareme yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise Leymann tipolojisine (Leymann Inventory of Psychological Terrorization-LIPT: Leymann, 1990) göre hazırlanan sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde kullandığımız sorular kendi içerisinde gruplara ayrılmaktadır. Bu gruplar; kendini göstermeye mobbing, itibara mobbing, sosyal ilişkilere mobbing, iletişim oluşumunu etkilemek, yaşam kalitesi ve mesleki duruma mobbing, sağlık ve fiziki durumuna mobbingdir. Üçüncü bölümde ise kullandığımız sorular da kendi içinde gruplara ayrılmaktadır. Bu gruplar; örgütsel hiyerarşi,

örgütsel süreklilik, örgütsel eşitlik ve adalet, örgütsel yetki ve örgütsel denetimdir. Cevap seçenekleri; hiç katılmıyorum, katılmıyorum, fikrim yok, katılıyorum, çok katılıyorum şeklinde olup 1 ile 5 arası Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Uygulanmış anket Ek 1’de verilmiştir.

Bu araştırmada niceliksel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Niceliksel araştırma olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türüdür. Nicel araştırma yönteminde, araştırma evreninin araştırma konusu hakkındaki fikrinin yönü sorgulanmaktadır. Yani, konu hakkında yoğun bir analiz değil aksine, daha yüzeysel daha çok sayısal verilere saptanmaktadır(Kafadar,2014,10).

KKTC Milli Eğitim Bakanlığında anketin uygulamaya konulabilmesi için onay alınmıştır. Daha sonra anket sorularının güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Analiz için PAWS 18 (SPSS) istatistik programı kullanılmıştır. Toplamda 40 sorudan oluşan anket forumları bakanlık memurlarından oluşan 250 kişiye ulaştırılmış ve 218 tanesinden geri dönüş alınmıştır. Tüm istatistiksel çözümlenelerde 0.01 ve 0.05 anlamlılık düzeyi temel alınmıştır.

### **3.5. Açıklayıcı Değişkenler ve Hipotezler**

Araştırma modelimizden yola çıkarak hiyerarşik örgüt kültürü türlerinin alt değişkenleri olan örgütsel hiyerarşi, örgütsel süreklilik, örgütsel eşitlik ve adalet, örgütsel yetki kültür türleri ile mobbing türleri arasında ilişkiyi açıklayabilmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

*H1: Örgütsel hiyerarşi kültürünün, kişinin sağlık ve fiziki durumuna uygulanan mobbing türüne etkisi vardır.*

*H2: Örgütsel süreklilik, kişinin sağlık ve fiziki durumuna uygulanan mobbing türüne etkisi vardır.*

*H3: Örgütsel eşitlik ve adaletin, kişinin yaşam kalitesine uygulanan mobbing türüne etkisi vardır.*

*H4: Örgütsel yetkinin, kişinin yaşam kalitesine uygulanan mobbing türüne etkisi vardır.*

### 3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sadece KKTC Cumhuriyet Meclisi, Başbakanlık, Başbakan Yardımcılığı Ekonomi Turizm ve Spor Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Gıda, Tarım ve Enerji Bakanlığı, Bayındırlık ve Ulaştırma Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çevre ve Doğal kaynaklar Bakanlıklarında çalışan işgörelere uygulanmıştır. Ancak KKTC Cumhurbaşkanlığına anketler dağıtılmış olmasına rağmen geri dönüş olmamıştır. Bu nedenle buradaki işgörelere uygulanmamıştır.

Araştırma için veri toplanırken anketi doldurmayı kabul etmeyen işgörelere kapsam dışı bırakılmıştır.

Araştırma 5'li Likert ölçeğindeki anket soruları ile sınırlandırılmıştır. Soruların dışına çıkılmamıştır. Yarı yapılandırılmış ve anlam ifade etmeyen sorulara ankette yer verilmemiş açık bir dille hazırlanmıştır.

Anket katılımcılarının belirlenebilmesi için KKTC Çalışma Dairesinden, KKTC Cumhurbaşkanlığı, Cumhuriyet Meclisi, Başbakanlık ve 10 Bakanlıkta çalışan kamu görevlisi memurların sayısı tespit edilmiş ve Cumhuriyet Meclisi ve her bakanlıkta çalışan işgörelere sayısının %10'una uygulanmıştır. KKTC Cumhurbaşkanlığına da anket dağıtılmış ancak geri dönüş olmamıştır.

### 3.7. Evren, örneklem ve seçimi

Araştırmanın evrenini KKTC Cumhuriyet Meclisi, Başbakanlık ve 10 tane bakanlık oluştururken, örneklemine Cumhuriyet Meclisi, Başbakanlık ve 10 tane Bakanlığın memurları oluşturmaktadır.

Araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Cumhuriyet Meclisi, Başbakanlık, Başbakan Yardımcılığı Ekonomi Turizm ve Spor Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Gıda, Tarım ve Enerji Bakanlığı, Bayındırlık ve Ulaştırma Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çevre ve Doğal kaynaklar Bakanlıklarında çalışan işgörelere uygulanmıştır. Alanda 250 kişiden 218 kişiye ulaşılmıştır. Ankete katılmak istemeyen işgörelere olduğundan ve KKTC Cumhurbaşkanlığına 25 tane anket dağıtılmış olmasına rağmen geri dönüş olmadığından katılımcıların tümüne ulaşamamıştır.

KKTC Cumhurbaşkanlığı, Cumhuriyet Meclisi, Başbakanlık ve 10 bakanlıkta çalışanların %10'u olan ve araştırmanın kapsamında olan görevde bulunan işgörenler seçilmiştir.

Anket, ayrı ayrı her bakanlıkta çalışanların %10'u hesaba katılarak dağıtılmıştır. Aynı anda doldurtulup geri toplanmıştır. Ankete katılmak istemeyen işgörenlere uygulanmamıştır.

### 3.8. Verilerin Toplanması

Araştırmada KKTC Cumhuriyet Meclisine, Başbakanlık ve Başbakan Yardımcılığı Ekonomi Turizm ve Spor Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Gıda, Tarım ve Enerji Bakanlığı, Bayındırlık ve Ulaştırma Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çevre ve Doğal kaynaklar Bakanlıklarında uygulanmak üzere bir anket formu tasarlanmıştır. Anket soruları (1) Katılımcının demografik bilgilerinden oluşan genel sorular, (2) Mobbinge ilgili sorular ( Kişinin kendini göstermesine yönelik mobbing, Sosyal ilişkilerine yönelik mobbing, İtibarına yönelik mobbing, Yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik mobbing ve sağlığına yönelik mobbing olarak), (3) Hiyerarşik örgüt kültürü ile ilgili sorular ( Örgütsel hiyerarşi, örgütsel süreklilik, örgütsel eşitlik ve adalet, örgütsel yetkinlik ve örgütsel denetim olarak gruplandırılmış sorular). 5'li Likert ölçeğine dayanan sorulardan oluşmaktadır.

Anket sorularının 20 tanesi Mobbing var olup olmadığını belirlemek amaçlı sorulardan oluşmaktadır. Mobbinge ilgili sorular beş bölüme ayrılmıştır. Bunların 5 tanesi Kişinin kendini göstermesine uygulanan mobbing, 3 tanesi Kişinin sosyal ilişkilerine uygulanan mobbing, 6 tanesi Kişinin itibarına uygulanan mobbing, 4 tanesi Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna mobbing ve 2 tanesi de Kişinin sağlık ve fiziki durumuna mobbingi belirlemek için sorulan sorulardan oluşmaktadır. Mobbinge ilgili anket soruları Leymann tipolojisine (Leymann Inventory of Psychological Terrorization-LIPT: Leymann, 1990) göre hazırlanmıştır.

Anket sorularının 12 tanesi ise hiyerarşik örgüt kültürü ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Bunların 2 tanesi örgütsel hiyerarşi, 2 tanesi örgütsel denetim, 2 tanesi örgütsel süreklilik, 2 tanesi örgütsel eşitlik ve adalet, 4 tanesi ise örgütsel yetki ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Buradaki örgüt kültürü türleriyle ilgili anket soruları

ise daha önce belirtilmiş olan çeşitli yazarların örgüt kültürü türlerinin harmanlanmasıyla oluşturulmuştur.

Anket formları her bir bakanlığa ayrı ayrı dağıtılmış ve hemen geri toplanmıştır.

Anket formunun tamamı Ek 1’de sunulmuştur.

## IV. BÖLÜM

### 5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLAR

#### 4.1. Verilerin Analizi

Bu bölümde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Cumhuriyet Meclisi, Başbakanlık, Başbakan Yardımcılığı Ekonomi Turizm ve Spor Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Gıda, Tarım ve Enerji Bakanlığı, Bayındırlık ve Ulaştırma Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çevre ve Doğal kaynaklar Bakanlıklarında çalışan memurların demografik bilgilerine yönelik frekans tabloları, güvenilirlik analizleri bulunmaktadır.

#### 4.1.1. KKTC Cumhuriyet Meclisi, Başbakanlık ve On Bakanlıktaki memurların Cinsiyetlerine, Yaşlarına, Medeni Durumlarına, Eğitim Durumlarına ve Çalışma Yıllarına İlişkin Frekans Analizleri

Bu bölümde memurların demografik bilgilerinin bulunduğu frekans dağılımları gösterilmiştir. Bunlar memurların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim yılları ve çalışma yıllarıdır.

#### 4.1.1.1. Memurların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımları

**Tablo 4. 1. Cinsiyet Frekans Tablosu**

		Cinsiyetiniz			
		Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Geçerli	bayan	133	61,0	61,0	61,0
	bay	84	38,5	38,5	99,5
	diğer	1	,5	,5	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Bu anketi cevaplayan 218 katılımcının % 61'i Bayan, % 38 Bay ve %1'i ise Diğer cinsiyettedir.

#### 4.1.1.2. Memurların Yaşlarına İlişkin Frekans Dağılımları

**Tablo 4. 2. Yaş Frekans Tablosu**

		Yaşınız			
		Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Geçerli	18-26 yaş arası	11	5,0	5,0	5,0
	27-31 yaş arası	25	11,5	11,5	16,5
	32 ve daha büyük	182	83,5	83,5	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Bu anketi cevaplayan 218 katılımcının %5'i 18-26 yaş arası, %12'i 27-31 yaş arası, % 83'ü ise 32 yaş ve üzerindedir.

#### 4.1.1.3. Memurların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları

**Tablo 4. 3. Medeni Durum Frekans Tablosu**

		Medeni durumunuz			
		Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Geçerli	bekar	24	11,0	11,0	11,0
	evli	178	81,7	81,7	92,7
	boşanmış	16	7,3	7,3	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Bu anketi cevaplayan 218 katılımcının %11'i Bekar, %82'si Evli ve % 7' si ise Boşanmıştır.



#### 4.1.1.4. Memurların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları

**Tablo 4. 4. Eğitim Durumu Frekans Tablosu**

		Eğitim durumunuz			
		Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Geçerli	üniversite	106	48,6	48,8	48,8
	lise	101	46,3	46,5	95,4
	orta okul	10	4,6	4,6	100,0
	Total	217	99,5	100,0	

Bu anketi cevaplayan 218 katılımcının %49'u Üniversite mezunu, %46'sı Lise mezunu ve % 5'i ise ortaokul mezunudur.

#### 4.1.1.5. Memurların Çalışma yıllarına İlişkin Frekans Dağılımları

**Tablo 4. 5. Çalışma Yıllarının Frekans Tablosu**

		Kaç yıldır bulunduğunuz işte çalışıyorsunuz			
		Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Geçerli	1-4 yıl	44	20,2	20,2	20,2
	5-8 yıl	46	21,1	21,1	41,3
	9 yıl ve daha fazlası	128	58,7	58,7	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Bu anketi cevaplayan 218 katılımcının %20'si 1-4 yıldır çalışmakta, %21'i 5-8 yıldır çalışmakta ve % 59'u ise 9 yıl ve daha fazla süreden beri çalışmaktadır.

#### 4.1.2. Güvenilirlik Analizi

**Tablo 4. 6. Mobbingle İlgili Anket Sorularının Güvenilirliği**

	Kişinin kendini göstermesine yönelik mobbing	Kişinin sosyal ilişkilerine yönelik mobbing	Kişinin itibarına yönelik mobbing	Kişinin yaşam kalitesine yönelik mobbing	Kişinin sağlık ve fiziki durumuna yönelik mobbing
Ölçekteki Madde Sayıları	5	3	6	4	2
Cronbach's Alpha Değeri	0,868	0,559	0,915	0,909	0,827

Yapılan ankette mobbingle ilgili sorular beş bölüme ayrılmıştır. Mobbingle ilgili sorular beş bölüme ayrılmıştır. Bunların 5 tanesi Kişinin kendini göstermesine yönelik mobbing, 3 tanesi Kişinin sosyal ilişkilerine yönelik mobbing, 6 tanesi Kişinin itibarına yönelik mobbing, 4 tanesi Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik mobbing ve 2 tanesi de Kişinin sağlık ve fiziki durumuna yönelik mobbing türlerini belirlemek için sorulan sorulardan oluşmaktadır.

Bu bölümdeki anket sorularına yönelik yapılan anket güvenilirliği analizi sonucu Kişinin kendini göstermesine yönelik mobbing türünde Cronbach Alpha değeri 868, kişinin sosyal ilişkilerine yönelik mobbing türünde Cronbach Alpha değeri 559, kişinin itibarına yönelik mobbing türünde Cronbach Alpha değeri 915, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik mobbing türünde Cronbach Alpha değeri 909, kişinin sağlık ve fiziki durumuna yönelik mobbing türlerinde Cronbach Alpha değeri ise 827 çıkmıştır. Bu kapsamda anket sorularının güvenilir olduğundan bahsedilebilir. Cronbach Alpha değeri genel olarak 0.75 ten yüksek bir sonuç olduğu için sorular yüksek derecede güvenilirlerdir.

**Tablo 4. 7. Örgütsel Hiyerarşi İle İlgili Anket Sorularının Güvenilirliği**

	Örgütsel Hiyerarşi	Örgütsel Denetim	Örgütsel Süreklilik	Örgütsel Eşitlik ve Adalet	Örgütsel Yetki
Ölçekteki Madde Sayıları	2	2	2	2	2
Cronbach's Alpha Değeri	0,574	0,697	0,769	0,730	0,537

Anket sorularının 12 tanesi ise hiyerarşik örgüt kültürü ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Hiyerarşik örgüt kültürü ile ilgili sorular beş bölüme ayrılmıştır. Bunların 2 tanesi örgütsel hiyerarşi, 2 tanesi örgütsel denetim, 2 tanesi örgütsel süreklilik, 2 tanesi örgütsel eşitlik ve adalet, 2 tanesi ise örgütsel yetki ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Bu bölümdeki anket sorularına yönelik yapılan anket güvenilirliği analizi sonucu örgütsel hiyerarşi Cronbach Alpha değeri 574, örgütsel denetim Cronbach Alpha değeri 697, örgütsel süreklilik Cronbach Alpha değeri 769, örgütsel eşitlik ve adalet Cronbach Alpha değeri 730 son olarakda örgütsel yetki Cronbach Alpha değeri ise 537 çıkmıştır. Bu kapsamda anket sorularının güvenilir olduğundan bahsedilebilir. Cronbach Alpha değerine bakıldığında olduğu için soruların orta düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

## 4.1.3. Değişkenler Arası Korelasyonlar

Tablo 4. 8 Hiyerarşik Örgüt Kültürü Bağlamında Örgütsel Hiyerarşi ile Mobbing Türleri Arasındaki Korelasyon Tablosu

	Y_hiyerarşi	kendini_gostere	sosyal_iliski	itibar	yasamkalitesi_meslekidurumu	saglik_fiziki
Y_hiyerarşi Pearson Korelasyon	1	-,218**	-,122	-,248**	-,225**	-,284**
Anlamlılık (2-Yönlü)		,001	,076	,000	,001	,000
N	214	210	213	213	210	212
kendini_gostere Pearson Korelasyon	-,218**	1	,640**	,805**	,810**	,568**
Anlamlılık (2-Yönlü)	,001		,000	,000	,000	,000
N	210	213	212	211	210	211
sosyal_iliski Pearson Korelasyon	-,122	,640**	1	,695**	,642**	,639**
Anlamlılık (2-Yönlü)	,076	,000		,000	,000	,000
N	213	212	216	214	212	214
itibar Pearson Korelasyon	-,248**	,805**	,695**	1	,825**	,680**
Anlamlılık (2-Yönlü)	,000	,000	,000		,000	,000
N	213	211	214	215	211	213
yasamkalitesi_meslekidurumu Pearson Korelasyon	-,225**	,810**	,642**	,825**	1	,579**
Anlamlılık (2-Yönlü)	,001	,000	,000	,000		,000
N	210	210	212	211	213	212
saglik_fiziki Pearson Korelasyon	-,284**	,568**	,639**	,680**	,579**	1
Anlamlılık (2-Yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	212	211	214	213	212	215

\*\* . Korelasyon 0.01 derecesinde anlamlıdır. (2-yönlü).

\* . Korelasyon 0.05 derecesinde anlamlıdır. (2-yönlü).

Korelasyon tablosu yorumlandığında; örgütsel hiyerarşi ile kişinin kendini göstermesine yönelik mobbing türü arasında negatif yönlü bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlü bir ilişki vardır. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde  $-218$  oranında ilişki vardır.

Örgütsel hiyerarşi ile kişinin itibarına yönelik mobbing türü arasında negatif yönde bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlüdür. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde  $-248$  oranında ilişki vardır.

Örgütsel hiyerarşi ile kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik mobbing türü arasında negatif yönde bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlüdür. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde  $-122$  oranında ilişki vardır.

Örgütsel hiyerarşi ile kişinin sağlık ve fiziki durumuna yönelik mobbing türü arasında negatif yönde bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlüdür. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde  $-248$  oranında ilişki vardır.

**Tablo 4. 9 Hiyerarşik Örgüt Kültürü Bağlamında Örgütsel Denetim ile Mobbing Türleri Arasındaki Korelasyon Tablosu**

		kendini_goste rme	sosyal_iliski	itibar	yasamkalitesi _meslekiduru m	saglik_fizik i	Y_denetim
kendini_gosterme	Pearson Korelasyon	1	,640**	,805**	,810**	,568**	-,174*
	Anlamlılık (2-Yönlü)		,000	,000	,000	,000	,011
	N	213	212	211	210	211	210
sosyal_iliski	Pearson Korelasyon	,640**	1	,695**	,642**	,639**	-,122
	Anlamlılık (2-Yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	,077
	N	212	216	214	212	214	213
itibar	Pearson Korelasyon	,805**	,695**	1	,825**	,680**	-,200**
	Anlamlılık (2-Yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	,003
	N	211	214	215	211	213	213
Yasam Kalitesi_meslekiduru	Pearson Korelasyon	,810**	,642**	,825**	1	,579**	-,165*
	Anlamlılık (2-Yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	,016
	N	210	212	211	213	212	210
Saglik_fiziki	Pearson Korelasyon	,568**	,639**	,680**	,579**	1	-,221**
	Anlamlılık (2-Yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	211	214	213	212	215	212
Y_denetim	Pearson Korelasyon	-,174*	-,122	-,200**	-,165*	-,221**	1
	Anlamlılık (2-Yönlü)	,011	,077	,003	,016	,001	
	N	210	213	213	210	212	214

\*\* . Korelasyon 0.01 derecesinde anlamlıdır. (2-yönlü).

\* . Korelasyon 0.05 derecesinde anlamlıdır. (2-yönlü).

Korelasyon tablosu yorumlandığında; Örgütsel denetim ile kişinin kendini göstermesine yönelik mobbing türü arasında negatif yönlü bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlü bir ilişki vardır. Negatif yönde  $P<0.05$  anlamlılık düzeyinde  $-174$  oranında ilişki vardır.

Örgütsel denetim ile kişinin itibarına yönelik mobbing türü arasında negatif yönde bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlüdür. Negatif yönde  $P<0.01$  anlamlılık düzeyinde  $-200$  oranında ilişki vardır.

Örgütsel denetim ile kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik mobbing türü arasında negatif yönde bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlüdür. Negatif yönde  $P<0.05$  anlamlılık düzeyinde  $-165$  oranında ilişki vardır.

Örgütsel denetim ile kişinin sağlık ve fiziki durumuna yönelik mobbing türü arasında negatif yönde bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlü bir ilişki vardır. Negatif yönde  $P<0.01$  anlamlılık düzeyinde  $-221$  oranında ilişki vardır.

**Tablo 4.10 Hiyerarşik Örgüt Kültürü Bağlamında Örgütsel Süreklilik ile Mobbing Türleri Arasındaki Korelasyon Tablosu**

		kendini_goster me	sosyal_iliski	itibar	yasamkalitesi_ meslekidurum	saglik_fiziki	Y_sureklilik
kendini_gost erme	Pearson	1	,640**	,805**	,810**	,568**	-,304**
	Korelasyon						
	Anlamlılık (2- Yönlü)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	213	212	211	210	211	209
sosyal_iliski	Pearson	,640**	1	,695**	,642**	,639**	-,233**
	Korelasyon						
	Anlamlılık (2- Yönlü)	,000		,000	,000	,000	,001
	N	212	216	214	212	214	212
itibar	Pearson	,805**	,695**	1	,825**	,680**	-,334**
	Korelasyon						
	Anlamlılık (2- Yönlü)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	211	214	215	211	213	212
yasamkalites i_meslekidu rum	Pearson	,810**	,642**	,825**	1	,579**	-,312**
	Korelasyon						
	Anlamlılık (2- Yönlü)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	210	212	211	213	212	209
saglik_fiziki	Pearson	,568**	,639**	,680**	,579**	1	-,362**
	Korelasyon						
	Anlamlılık (2- Yönlü)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	211	214	213	212	215	211
Y_sureklilik	Pearson	-,304**	-,233**	-,334**	-,312**	-,362**	1
	Korelasyon						
	Anlamlılık (2- Yönlü)	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	209	212	212	209	211	213

\*\* . Korelasyon 0.01 derecesinde anlamlıdır. (2-yönlü).

\* . Korelasyon 0.05 derecesinde anlamlıdır. (2-yönlü).



Korelasyon tablosu yorumlandığında; örgütsel süreklilik ile kişinin kendini göstermesi durumuna yönelik mobbing türü arasında negatif yönlü bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlü bir ilişki vardır. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde -304 oranında ilişki vardır.

Örgütsel süreklilik ile kişinin sosyal ilişkilerine yönelik mobbing türü arasında negatif yönlü bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlü bir ilişki vardır. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde -233 oranında ilişki vardır.

Örgütsel süreklilik ile kişinin itibarın yapılan yönelik mobbing türü negatif yönlü bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlü bir ilişki vardır. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde -334 oranında ilişki vardır.

Örgütsel süreklilik ile kişinin kendini yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yapılan yönelik mobbing türü negatif yönlü bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlü bir ilişki vardır. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde -312 oranında ilişki vardır.

Örgütsel süreklilik ile kişinin kendini sağlık ve fiziki durumuna yönelik mobbing türü arasında negatif yönlü bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlü bir ilişki vardır. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde -362 oranında ilişki vardır.

**Tablo 4.11 Hiyerarşik Örgüt Kültürü Bağlamında Örgütsel Eşitlik Ve Adalet ile Mobbing Türleri Arasındaki Korelasyon Tablosu**

		kendini_goster me	sosyal_iliski	itibar	yasamkalitesi_ meslekidurum	saglik_fiziki	Y_esitlik_adal et
kendini_gost erme	Pearson	1	,640**	,805**	,810**	,568**	-,300**
	Korelasyon						
	Anlamlılık (2- Yönlü)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	213	212	211	210	211	211
sosyal_iliski	Pearson	,640**	1	,695**	,642**	,639**	-,189**
	Korelasyon						
	Anlamlılık (2- Yönlü)	,000		,000	,000	,000	,005
	N	212	216	214	212	214	214
itibar	Pearson	,805**	,695**	1	,825**	,680**	-,321**
	Korelasyon						
	Anlamlılık (2- Yönlü)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	211	214	215	211	213	214
yasamkalites i_meslekidur um	Pearson	,810**	,642**	,825**	1	,579**	-,403**
	Korelasyon						
	Anlamlılık (2- Yönlü)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	210	212	211	213	212	211
saglik_fiziki	Pearson	,568**	,639**	,680**	,579**	1	-,145*
	Korelasyon						
	Anlamlılık (2- Yönlü)	,000	,000	,000	,000		,034
	N	211	214	213	212	215	213
Y_esitlik_ad alet	Pearson	-,300**	-,189**	-,321**	-,403**	-,145*	1
	Korelasyon						
	Anlamlılık (2- Yönlü)	,000	,005	,000	,000	,034	
	N	211	214	214	211	213	215

\*\* . Korelasyon 0.01 derecesinde anlamlıdır. (2-yönlü).

\* . Korelasyon 0.05 derecesinde anlamlıdır. (2-yönlü).

Korelasyon tablosu yorumlandığında; örgütsel eşitlik ve adalet ile kişinin kendini göstermesi durumuna yönelik mobbing türü arasında negatif yönlü bir korelasyon

vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlü bir ilişki vardır. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde -300 oranında ilişki vardır.

Örgütsel eşitlik ve adalet ile kişinin sosyal ilişki durumuna yönelik mobbing türü arasında negatif yönlü bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlü bir ilişki vardır. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde -189 oranında ilişki vardır.

Örgütsel eşitlik ve adalet ile kişinin itibarına yönelik mobbing türü arasında negatif yönlü bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlü bir ilişki vardır. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde -321 oranında ilişki vardır.

Örgütsel eşitlik ve adalet ile kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik mobbing türü arasında negatif yönlü bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlü bir ilişki vardır. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde -403 oranında ilişki vardır.

Örgütsel eşitlik ve adalet ile kişinin sağlık ve fiziki durumuna yönelik mobbing türü arasında negatif yönlü bir korelasyon vardır. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde -145 oranında ilişki vardır.

**Tablo 4.12 Hiyerarşik Örgüt Kültürü Bağlamında Örgütsel Yetki ile Mobbing Türleri Arasındaki Korelasyon Tablosu**

		kendini_gost rme	sosyal_iliski	itibar	yasamkalitesi _meslekiduru m	saglik_fizik i	Y_yetki
kendini_gost rme	Pearson Korelasyon Anlamlılık (2- Yönlü)	1	,640**	,805**	,810**	,568**	-,357**
	N	213	212	211	210	211	210
sosyal_iliski	Pearson Korelasyon Anlamlılık (2- Yönlü)	,640**	1	,695**	,642**	,639**	-,195**
	N	212	216	214	212	214	213
İtibar	Pearson Korelasyon Anlamlılık (2- Yönlü)	,805**	,695**	1	,825**	,680**	-,322**
	N	211	214	215	211	213	213
yasamkalitesi _meslekiduru m	Pearson Korelasyon Anlamlılık (2- Yönlü)	,810**	,642**	,825**	1	,579**	-,364**
	N	210	212	211	213	212	210
saglik_fiziki	Pearson Korelasyon Anlamlılık (2- Yönlü)	,568**	,639**	,680**	,579**	1	-,218**
	N	211	214	213	212	215	212
Y_yetki	Pearson Korelasyon Anlamlılık (2- Yönlü)	-,357**	-,195**	-,322**	-,364**	-,218**	1
	N	210	213	213	210	212	214

\*\* . Korelasyon 0.01 derecesinde anlamlıdır. (2-yönlü).

\* . Korelasyon 0.05 derecesinde anlamlıdır. (2-yönlü).

Korelasyon tablosu yorumlandığında; örgütsel yetki ile kişinin kendini göstermesi durumuna yönelik mobbing türü arasında negatif yönlü bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlü bir ilişki vardır. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde  $-357$  oranında ilişki vardır.

Örgütsel eşitlik ve adalet ile kişinin sosyal ilişki durumuna yönelik mobbing türü arasında negatif yönlü bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlü bir ilişki vardır. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde  $-195$  oranında ilişki vardır.

Örgütsel eşitlik ve adalet ile kişinin itibarına yönelik mobbing türü arasında negatif yönlü bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlü bir ilişki vardır. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde  $-322$  oranında ilişki vardır.

Örgütsel eşitlik ve adalet ile kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik mobbing türü arasında negatif yönlü bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlü bir ilişki vardır. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde  $-364$  oranında ilişki vardır.

Örgütsel eşitlik ve adalet ile kişinin sağlık ve fiziki durumuna mobbing türü arasında negatif yönlü bir korelasyon vardır. Bu korelasyon anlamlıdır, ilişki negatif yönlü bir ilişki vardır. Negatif yönde  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde  $-218$  oranında ilişki vardır.

**Tablo 4.13. Kişinin Sağlığına veya Fiziki Durumuna Yönelik Mobbing ile Örgütsel Hiyerarşi ve Örgütsel Süreklilik Arasında Kurulan Modeller**

	Model1	Model2
Sabit	3,481**	4,068**
	(-0,323)	(-0,344)
Örgütsel yapı/hiyerarşi	-0,267**	
	(0,117)	
Örgütsel yapı /süreklilik		-0,279**
		(0,116)
F	4,939**	7,859**
R <sup>2</sup>	0,111	0,166
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,088	0,145

*Model-1:* Bu modelde örgütsel yapıdaki hiyerarşi ile kişinin sağlığına veya fiziki durumuna yönelik mobbing arasındaki ilişkisi incelenmiştir.  $F= 4,939$ 'dir. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğundan böyle bir ilişkiden bahsedilebilir. Başka bir deyişle, kişinin sağlığına veya fiziki durumuna yönelik mobbing ile örgütsel yapının hiyerarşisi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel yapıdaki hiyerarşi bir birim arttıkça kişinin sağlığına veya fiziki durumuna yönelik mobbing azalmaktadır.

*Model-2:* Bu modelde örgütsel yapıdaki süreklilik ile kişinin sağlığına veya fiziki durumuna yönelik mobbing arasındaki ilişkisi incelenmiştir.  $F= 7,859$ 'dir. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğundan böyle bir ilişkiden bahsedilebilir. Başka bir deyişle, kişinin sağlığına veya fiziki durumuna yönelik mobbing ile örgütsel yapının sürekliliği arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel yapıdaki süreklilik arttıkça kişinin sağlığına veya fiziki durumuna yönelik mobbing azalmaktadır.

**Tablo 4.14. Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Yönelik Mobbing ile Örgütsel Eşitlik Adalet ve Örgütsel Yetki Arasında Kurulan Modeller**

	Model1	Model2
Sabit	3,571**	3,549**
	(-0,522)	(-0,303)
Örgütsel yapı/eşitlik ve adalet	-0,532**	
	(0,123)	
Örgütsel yapı /yetki		-0,364**
		(0,054)
F	9,814**	31,786**
R <sup>2</sup>	0,198	0,133
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,178	0,128

*Model-1:* Bu modelde örgütsel yapıdaki eşitlik ve adalet ile kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik mobbing arasındaki ilişkisi incelenmiştir.  $F= 9,814$ 'dir. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğundan böyle bir ilişkiden bahsedilebilir.

Başka bir deyişle, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik mobbing ile örgütsel yapıdaki eşitlik ve adalet arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel yapıdaki eşitlik ve adalet arttıkça kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik mobbing azalmaktadır.

*Model-2:* Bu modelde örgütsel yapıdaki yetki ile kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik mobbing arasındaki ilişkisi incelenmiştir.  $F= 31,786$ 'dir. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğundan böyle bir ilişkiden bahsedilebilir. Başka bir deyişle, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik mobbing ile örgütsel yapıdaki yetki arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel yapıdaki yetki arttıkça kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik mobbing azalmaktadır.

## 4.2. Bulgular ve Yorum

Günümüzde çalışma yaşamlarında mobbing'e maruz kalan çalışanlar çoğu zaman uğradıkları saldırının veya tacizin mobbing olduğunu anlamamakta veya anlamış olsalar dahi işlerinden olma korkusuyla çekincede kalarak maruz kaldıkları mobbing'i gün yüzüne çıkarmamaktadırlar. Bu araştırmada hiyerarşik örgüt kültürünün hangi türünün, hangi mobbing türüne ne derece etki ettiği araştırılmıştır.

EK-1'de eklenmiş olan anket formundaki demografik bilgilerin yer aldığı birinci bölüm incelendiğinde Tablo 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 ve 4.5 şeklinde beş tablo ortaya çıkmıştır. KKTC Cumhuriyet Meclisi, Başbakanlık ve 10 bakanlıkta görevini yerine getiren kişilerin cinsiyet dağılımı incelendiğinde %61'inin bayan, %38'i ise erkek olduğu görülmektedir. Bu oranlar arasındaki farkın fazla olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4. 2'de gösterilmiş olan yaş frekans dağılımları verilerinin incelenmesi sonucunda yaş büyüdükçe yüzdeler de arttığı görülebilmektedir. 32 yaş ve üzeri yaş aralığında olanların % 83'ü 27-31 yaş arası %12'si ve 18-26 yaş aralığında olanların %5 olduğunu görülmektedir. Bu sonuçlara göre yaş ortalamalarının yüksek olması deneyim sahibi işgörenlerin olmasının yanında, daha genç ve dinamik çalışanların olmasına ihtiyaç duyulması anlamına gelmektedir. Bu yaş ortalamasına sahip örgütler hantallaşmaktadır.

Tablo 4.3 medeni durum frekans tablosu incelendiğinde evli olanların bekar işgörenlerin iki katından daha fazla olduğu görülebilmektedir.

Tablo 4.4 eğitim durumuna bakıldığında Lise ve Üniversite mezunu olan çalışanların sayılarının arasında pek fazla fark olmadığı gözlemlenebilmektedir. Bu çalışanlara oranla ortaokul mezunu çalışan sayısının ise çok düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre işgörenlerin eğitim durumlarının yüksek olması örgütsel sürekliliği artırabilmektedir. Sürekli daha ileriye daha yeniye götürebilmektedir. Daha kültürlü, daha kendini geliştirmiş işgörenlerin ufku daha açık olmaktadır. Kendini geliştiremeyen örgütler yok olmaya yüz tutmuş demektir.

Tablo 4. 5 çalışma yıllarının frekans tablosu incelendiğinde çalışma yılı arttıkça yüzdeler arttığını görülebilmektedir. Uzun yıllar çalışmış olan işgörenler daha az çalışmış olanlara göre tecrübe sahibi olmaktadır. Bu da işyerleri açısından olumlu sayılabilmektedir. Ancak bunun işletme açısından olumlu olarak değerlendirilebilmesi işgörenlerin bu zaman zarfında kendilerini ne kadar çok geliştirebilmelerine ve güncelleyebilmelerine bağlıdır. Yoksa yeni gelişmelerden



haberdar olmayan olduğu yerde sayan işgörenlerin aynı iş yerinde olmaları o örgüt için yerinde saymaktan öteye gitmeyecektir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde oluşturulan modeller aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4.15. Hiyerarşik Örgüt Kültürü ile Mobbing Arasındaki Regresyona Dayalı Etki Düzeyi.**

	Kişinin Kendini Göstermesine Mobbing.	Kişinin Sosyal İlişisine Mobbing	Kişinin İtibarına Mobbing	Kişinin Yaşam Kalitesine Mobbing	Kişinin Fiziki Durumuna Ve Sağlığına Mobbing
Örgütsel Hiyerarşi	Anlamsız ilişki	İlişki yok	Anlamsız ilişki	Anlamsız ilişki	<b>Anlamlı</b>
Örgütsel Süreklilik	Anlamsız ilişki	Anlamsız ilişki	Anlamsız ilişki	Anlamsız ilişki	<b>Anlamlı</b>
Örgütsel Eşitlik	Anlamsız ilişki	Anlamsız ilişki	Anlamsız ilişki	<b>Anlamlı</b>	Anlamsız ilişki
Örgütsel Yetki	Anlamsız ilişki	Anlamsız ilişki	Anlamsız ilişki	<b>Anlamlı</b>	Anlamsız ilişki
Örgütsel Denetim	Anlamsız ilişki	İlişki yok	Anlamsız ilişki	Anlamsız ilişki	Anlamsız ilişki

Araştırmadan elde edilen bulgular sonucu oluşan Tablo 4.15 incelendiğinde; hiyerarşik örgüt kültürü türlerinden; örgütsel hiyerarşi ile kişinin fiziki durumuna ve sağlığına yönelik mobbing türü arasında anlamlı bir ilişkiden söz edebiliriz. Bunun sonucuna bakılacak olursa H1'in desteklendiği görülmektedir.

Bununla beraber hiyerarşik örgüt kültürü türlerinden; örgütsel süreklilik ile kişinin fiziki durumuna ve sağlığına yönelik mobbing türü arasında anlamlı bir ilişkiden söz edebiliriz. Bunun sonucuna bakılacak olursa H2'nin desteklendiği görülmektedir.

Bununla beraber hiyerarşik örgüt kültürü türlerinden; örgütsel eşitlik ve adalet ile kişinin yaşam kalitesine yönelik mobbing türü arasında anlamlı bir ilişkiden söz edebiliriz. Bunun sonucuna bakılacak olursa H3'ün desteklendiği görülmektedir.

Bununla beraber hiyerarşik örgüt kültürü türlerinden; örgütsel yetki ile kişinin yaşam kalitesine yönelik mobbing türü arasında anlamlı bir ilişkiden söz edebiliriz. Bunun sonucuna bakılacak olursa H4'ün desteklendiği görülmektedir. Bunun yanında tablo 4.15'den hareketle aynı zamanda korelasyon tablolarımızdan tablo 4.8 in de gösterdiği üzere örgüt kültürü türlerinden örgütsel hiyerarşi ile kişinin kendini göstermesine, kişinin itibarına, kişinin yaşam kalitesine yönelik mobbing türü arasında bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Fakat aralarında anlamlı bir ilişkiden söz edilememektedir. Bunun yanında Tablo 4.9 da gösterdiği üzere örgüt kültürü türlerinden örgütsel denetim ile kişinin kendini göstermesine, kişinin itibarına, kişinin yaşam kalitesine, kişinin fiziki durumuna ve sağlığına yönelik mobbing türü arasında bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Fakat aralarında anlamlı bir ilişkiden söz edilememektedir.

Tablo 4.10 da gösterdiği üzere örgüt kültürü türlerinden örgütsel süreklilik ile kişinin kendini göstermesine, kişinin sosyal ilişkilerine, kişinin itibarına, kişinin yaşam kalitesine yönelik mobbing türü arasında bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Fakat aralarında anlamlı bir ilişkiden söz edilememektedir.

Tablo 4.11 de gösterdiği üzere örgüt kültürü türlerinden örgütsel eşitlik ve adalet ile kişinin kendini göstermesine, kişinin sosyal ilişkilerine, kişinin itibarına, kişinin sağlık ve fiziki durumuna yönelik mobbing türü arasında bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Fakat aralarında anlamlı bir ilişkiden söz edilememektedir.

Tablo 4.12 de gösterdiği üzere örgüt kültürü türlerinden örgütsel yetki ile kişinin kendini göstermesine, kişinin itibarına, kişinin yaşam kalitesine ve kişinin fiziki

durumuna ve sağlığına y6nelik mobbing t6r6 arasında bir ilişkiden s6z edilebilmektedir. Fakat aralarında anlamlı bir ilişkiden s6z edilememektedir. Tablo 4. 15’de g6r6ld6đ6 6zere diğer geride kalan mobbing t6rleri ile hiyerarşik 6rg6t t6rleri arasında herhangi bir ilişkiden s6z edilmemektedir.

## 5.BÖLÜM

### SONUÇ

Bu çalışma KKTC Cumhuriyet Meclisi, Başbakanlık ve Bakanlıklar işgörenlerine yönelik olarak mobbing olgusunun araştırılması ve farkındalık yaratmak amacıyla yapılmıştır.

Bir örgütte çalışanların motivasyon ve verimini etkileyen en önemli şey huzurdur. Çalışan iş ortamında kendini huzursuz edecek durumlarla, yani mobbinge karşı karşıya kaldığı zaman motivasyonu düşmekte, verimliliği azalmakta en önemlisi de sağlığı bozulmaktadır. Mobbing psikolojik bir terördür. Bir örgütte çalışan kişinin örgütteki diğer kişiler veya amiri tarafından baskıya veya şiddete maruz bırakılması kişinin örgütten uzaklaşmasını sağlayabileceği gibi, kişinin sağlığını ve ruh sağlığını bozabilmektedir. Bununla birlikte kurumun yaşam kalitesi düşürebilmektedir. KKTC’de henüz mobbing olgusu net olarak tanımlanmış olmasa da iş hayatının en büyük sorunlarından biri haline gelmiştir. Çalışanlar yaşadıklarına mobbing adını koyamazlar da çoğu zaman maruz kalınan durum aslında mobbingdir. İş hayatındaki acımasız rekabet çalışanların psikolojik şiddete maruz kalmalarına yol açmaktadır.

Mobbing olgusunun önlenmesi için alınabilecek en ciddi önlem örgüte nitelikli insanların kazandırılmasıdır. İşlerin yürütümünde bilgili, becerili ve kaliteli işgörenlerin çalışması, işgörenler arasındaki mobbing olgusunu en az seviyeye indirecektir. Kendi işiyle ilgilenen kendini ispatlayan başarılı kişiler mobbing uygulama girşiminde bulunmayacaktır. Dolayısıyla bu yetkin ve de nitelikli kişiler işgören sıfatından amir sıfatına ulaştıkları zaman bilgi ve becerinin hazzına ve de doyumuna ulaştıkları için kendi denetimi ve hiyerarşik çatısı altında çalışan işgörenlerine adaletli ve şefkatli davranacak, bu anlayışla verimli bir eğitici olacaktır. Çalışmanın literatür kısmına bakıldığında birinci bölüm mobbing kavramı, mobbing kavramının tarihi, süreci ve sonuçları, ikinci bölümde kültür, örgüt kültürü ve örgüt kültürü türlerine, üçüncü bölümde araştırmanın tasarımına yer verilmiştir. Bu bölümde hiyerarşik örgüt yapısına sahip olan kamu işgörenlerinin ne ölçüde mobbinge uğradıklarını belirlemek ve hangi örgüt kültürü türünün hangi mobbing türüne nasıl etki yarattığını anlamaktır. Ayrıca araştırmanın bu bölümünün devamında araştırmanın modeli ve sorusuna değinilmektedir. Kamu kurumlarında hangi örgüt kültürü türünün hangi mobbing türü üzerine etki yarattığı veya

engellediği incelenmektedir. Söz konusu araştırmanın şekilsel olarak tasarımı ile araştırmanın temel araştırma soruları, şekil 3. 1 de gösterilmiştir.

Araştırmanın gerekçesi, analiz düzeyi üçüncü bölümün devamında açıklanmaktadır. Burada açıklandığı gibi araştırmanın analiz düzeyi bireydir. Anket, kamu kurumu çatısı altında çalışan bireyler üzerine uygulanmıştır. Mobbing olgusunu çalışanlar tarafından nasıl algıladığı ve kamu kurumlarının vazgeçilmez özelliği olan hiyerarşik yapının mobbing olgusunu nasıl etkilediği bu çalışmada detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Araştırma alanı olarak, mobbing olgusu adına farkındalık yaratılabilmek amacıyla hiyerarşik örgüt kültürü yapısına sahip kamu kurumları üzerine uygulanmasına karar verilmiştir. Çalışmada niceliksel araştırma yöntemlerine yer verilmektedir.

KKTC Cumhuriyet Meclisi, Başbakanlık ve Bakanlıklarda'ki işgörelere birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket düzenlenmiştir. Çalışmada anket sorularının geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz için PAWS 18 (SPSS) istatistik programı kullanılmıştır. 40 sorudan oluşan anket toplam 250 işgörelere uygulanmıştır. Açıklayıcı değişkenler, hipotezler ve araştırmanın sınırlılıkları, evren ve örneklem seçimi ve son olarak verilerin toplanması kısmına üçüncü bölümün sonunda yer verilmektedir. Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde ise verilerin analizi ve yorumlara yer verilmektedir. Burada anket sorularının güvenilirlik analizleri açıklanmaktadır. Yapılan anket; toplam 40 adet sorudan oluşmaktadır. Sorular Demografik Özellikler, mobbing türleri ve hiyerarşik örgüt kültürü türleri olmak üzere üç bölüme ayrılmıştır. Araştırmada 5'li Likert ölçekli anket kullanılmıştır. Dördüncü bölümün devamında, korelasyon tablolarına yer verilmektedir. Burada hangi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki olduğu anlatılmaktadır. Yapılan korelasyon sonuçlarında örgütsel hiyerarşi ve örgütsel denetim ile kişinin sosyal ilişkilerine yönelik mobbing türü arasında ilişkiden söz edilememektedir, diğer mobbing türleri arasında ise negatif yönlü bir ilişkiden bahsedilmektedir. Örgütsel süreklilik, örgütsel yetki, örgütsel eşitlik ve adalet ile tüm mobbing türleri arasında negatif yönlü ilişkiden sözedilmektedir. Daha sonra yapılan korelasyon sonucunda elde edilen verilerin anlamlılık düzeyine bakılarak modeller geliştirilmiştir.

Geliştirilen modele göre; , hiyerarşik örgüt kültürü türlerinden örgütsel hiyerarşi ve örgütsel sürekliliğin olduğu kamu kurumlarında, işgörelere yöneltilen mobbing türlerinden kişinin sağlık ve fiziki durumuna yönelik mobbinginin tamamen

engellendiği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte hiyerarşik örgüt kültürü türlerinden örgütsel eşitlik ve adalet ile örgütsel yetkinin baskın olduğu kamu kurumlarında ise, kişinin yaşam kalitesine yönelik mobbing türüne rastlanmamaktadır. Hiyerarşik örgüt kültürü türlerinden örgütsel denetimin ile kişiye yöneltilecek mobbing türleri arasında herhangi bir ilişkiden bahsedilemez. Hiyerarşik örgüt kültürü türlerinden örgütsel denetimin güçlü olduğu kamu kurumlarında işgörenlerin hiçbir şekilde mobbinge maruz kalmadıkları analiz sonucunda ortaya konulmaktadır.

Her kurumda olduğu gibi kamu kurumlarında da gelecekte mobbin olayının yaşanması olasıdır. Bunun önüne geçebilmek adına örgütlerin, örgütsel hiyerarşiyi doğru kullanması ve örgütsel sürekliliği sürdürebilmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte kişinin yani çalışanın yaşam kalitesini koruyabilecek bir örgüt olabilmesi içinse o örgüt içinde eşitlik ve adalet ile örgütsel yetkiye büyük önem verilmiş olması gerekir. Kamu kurumlarında bu tedbirler zamanında alınırsa mobbing olgusu önlenilecektir. Bu bilgiler ışığında gelecek örgütlerde mobbing mağduru olmayan daha sağlıklı ve daha mutlu çalışanlar olacak ve tabii ki daha ileriye giden örgütler oluşacaktır.

İleride yapılabilecek araştırmalarda şu konulara yer verilebilir; kamu kurumlarındaki mobbing ile iş stresi arasındaki ilişki, kamu kurumlarındaki mobbing olgusunun çalışana tükenmişlik sendromuna ne derece ittiği.

## KAYNAKÇA

- Akgeyik,T., 2009 ve diğ erleri “İş yerinde Psikolojik Taciz Olgusu : Niteliğ i, Yaygı nlığ ı ve M¼cadele Stratejisi”, Sosyal Siyaset Konferansları 56.kitap, İstanbul Üniversitesi yayın no: 4806, S:91- 150.
- Altuntaş, C. 2010. Mobbing Kavramı ve Ö rnekleri Ü zere Uygulamalı Bir Ç alışma, Journal of Yasar University, 18 (5), s. 2995- 3015.
- Arpacıoğlu, G. 2008. “İş yerindeki Stresin Gizli Kaynağı:Zorbalık ve Duygusal Taciz”, www.hrdergi.com/tr, Erişim Tarihi: 03.01.2009.
- Ataman, G¼ksel. 2001. İşletme Y¼netimi, İstanbul: T¼rkmen Kitabevi.
- Atasoy, İşık. 2010. Sağlık Sekt¼r¼nde Mobbing: Sakarya ilinde Kamu Ve Ö zel Hastanelerde Ç alışan Ebe Ve Hemşireler Ü zere Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Y¼ksek Lisans Tezi.
- Bakan, İsmail, Tuba B¼y¼kbeře ve H.Çetin Bedestenci. 2004. Ö rg¼t Sırlarının Ç z¼m¼nde Ö rg¼t K¼lt¼r¼ Teorik Ve Ampirik Yaklaşım, Akt¼el Yayınları, İstanbul, s.98.
- Bakan, İsmail, Tuba B¼y¼kbeře ve H.Çetin Bedestenci. 2004. Ö rg¼t Sırlarının Ç z¼m¼nde Ö rg¼t K¼lt¼r¼ Teorik Ve Ampirik Yaklaşım, Akt¼el Yayınları, İstanbul s.85-105.
- Başaran, İ. E. 1982. Ö rg¼tsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fak¼ltesi Yayınları, No:108, Ankara.
- Batlaş, A. ve Baltaş, Z. 1988 Stres ve Başa Ç ıkma Yolları, Remzi Kitapevi, 6. Basım, İstanbul, s.71.
- Batlis, C. N. 1980. The effects of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. Journal of Psychology, 104, s.233-240.
- Baykal, A. N. 2005 Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbingden G¼n¼m¼ze. Sistem Yayıncılık, İstanbul,.
- Bendixen, Mike ve Bruce Burger. 1998. “Cross-Cultural Management Philosophies”, Journal of Business Research, 42, s.7-114.
- Berberoğlu G¼neř, Baraz Barış, 1999, Tusaş Motor Sanayi A.ř.’de Ö rg¼t K¼lt¼r¼ Araştırması, A.Ü. BF Dergisi, Eskişehir, s.64.

- Berrio, Angel A. 2003. "An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension", *Journal of Extension*, 41(2).
- Cameron Kim S. ve R. S. Quinn. 1992. Report on "Diagnosing and Changing Organizational Culture", Massachusetts, Adison-Wesley, s.33-35.
- Cameron Kim S. ve R. S. Quinn. 1992. Report on "Diagnosing and Changing Organizational Culture", Massachusetts, Adison-Wesley, s.37.
- Can, Y. 2007. A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik ilişkisinin incelenmesi ve Bir Uygulama, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çelik, V. 2002. Okul kültürü ve yönetimi. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Çırpan, Hüseyin ve Mustafa Koyuncu. 1998. İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması (Elektronik Versiyon), Öneri C.2, s.9, s.224.
- Çobanoğlu, Ş. 2005. İşyerinde duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Çobanoğlu, Şaban, Mobbing ve Başa Çıkma Yöntemleri, İstanbul: Timaş Yayıncılık, 2005.
- Daft, Richard L. 1991. *Management*, 2nd Ed., The Dryden Press, U.S.A, s.91.
- Daft, Richard L. 2004. *Organization Theory and Design*, Ohio: South Western.
- Dastmalchian, Ali, Sangho Lee ve Ignace Ng 2000. "The Interplay Between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea Using the Competing Values Framework", *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 388-412.
- Dastmalchian, Ali, Sangho Lee ve Ignace Ng. 2000. "The Interplay Between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea Using the Competing Values Framework", *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), s.388-412.



- Davenport, Noe, Schwartz, D. Ruth ve Elliot, P. Gail, 2003. Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, (Çeviren: Osman Cem ÖnerToy), İstanbul: Sistem Yayıncılık,. s.47.
- Deal, T. ve Kennedy, A. A. 1982. Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley Publishing Company Inc. Canada.
- Dinçer, Ömer, Stratejik Yönetim, 3. Baskı, İstanbul 1996 s.208.
- Doğan, B. 2007. Örgüt kültürü, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım s.132.
- Dosoglu-Guner, Berrin. 2001. “Can Organizational Behavior Explain the Export Intention of Firms? The Effects of Organizaitonal Culture and Ownership Type”, International Business Review,10, s.71-89.
- Erdem, A. R. 2007. An important factor of culture of education faculties: Values (acase study of the education faculty of PAU). Eurasian Journal of Educational Research, 26, s.95-108.
- Erdoğan G. 2009 İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışlarının Hukuksal Açısından Değerlendirilmesi (Legal Evaluation Of Mobbing At Work)
- Erdoğan, İlhan.1987. İşletmelerde Davranış, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını s.131.
- Eren E. 2001. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta s.150.
- Eren, Erol. 2001. Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım 7. Baskı, İstanbul, s.103.
- Erengül, Bilge. 1997. Kültür Sihirbazları, Evrim Yayınevi, İstanbul, s.327.
- Ergün Ercan. 2007. “Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron’un Rekabetçi Değerler Analizi”, 15. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, s.266-271.
- Erkal, Mustafa, 1982. Sosyoloji (Toplum Bilim), K.Ü. iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Yayınları, Trabzon, s.65.
- Gökçe, A. T. 2008. “Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri”, Pegem Akademi, Ankara.
- Gümüştekin, Eren G. ve Emet C. 2007. “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.17, s.90-116.
- Güney, S. 2007. Yönetim ve organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara s.227.

- Gürgen, Haluk. 1997. Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul s.167.
- Hartig, K., J. Frosch, (2006), Workplace Mobbing Syndrome: The ‘Silent and Unseen’ Occupational Hazard, Our Work...Our Lives: National Conference on Women and Industrial Relations, Brisbane: Griffith University.
- Hilhard, J. R. 2009. “Workplace Mobbing: Are They Really Out to Get Your Patient?”, Current Psychiatry, Vol: 8, No: 4. s.48.
- Hodgetts, Richard and Fred Luthans. 1996. International Management, 3rd Ed., McGraw-Hill, s.10.
- [http://mobbingmucadele.blogspot.com.cy/2013/03/mobbing-mahkeme kararlar.html](http://mobbingmucadele.blogspot.com.cy/2013/03/mobbing-mahkeme-kararlar.html).
- <http://www.ozyazilim.com>, Erişim [25.01.2010].
- Işık, Emre, 2007. “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.B.E İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.39-42.
- Jarvis, Chris. 1999. Typologies Of Organizational Culture <http://sol.brunel.ac.uk/>, Erişim [15.03.2010].
- Jones, Renae A., Nerina L. Jimmieson ve Andrew Griffiths 2005. “The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change”, Journal of Management Studies, 42 (2), s.361-386.
- Jones, Renae A. Nerina L. Jimmieson ve Andrew Griffiths. 2005. “The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change”, Journal of Management Studies, 42 (2), s.361-386.
- Kafadar, O. 2014. Nicel Ve Nitel Araştırma Yöntemleri, Afyonkarahisar s.10-11.
- Karlı, M. D. (1998). Yönetmelik etkililik. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları.
- Kırel, Çiğdem, 2008. Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1806.

- Kilmann, R.R. Saxton, M.J. ve Sepra, R. 1985. "Five Key Issues in Understanding and Changing Culture", *Gaining Control of the Corporate Culture*, Ralph H. Kilman (Ed.), Jossey-Bass., s.1-16.
- Köse, Hüseyin. 2006. "Örgüt içi iletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir "Ötekileştirme" Süreci Olarak Mobbing", 2.Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 24-26 Nisan, Kocaeli. s.281-292.
- Leymann, H. 1996. *The Content and Development of Mobbing at Work*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184\_Maanen, John VAN, "People Processing Strategies of Organizational Socialization", *Organizational Dynamics*, Amacom, New York, Spring, 1978. s.19.
- Leymann, H., 1993. *Mobbing-Physiccoterror at Work and How One Can Defend Oneself*, Rowohlt Taschenbuch Verlag,Hamburg. S.34-35.
- Moberg, J. P. Ritter, B. ve Fischbein, R., 2002. *Predicting Abusive Managerial Behaviour: Antecedents of Supervisory Job Performance*, *Academy of Management, Symposium 426: Workplace Abuse, Aggression, Bullying, and Incivility: Conceptual Integration and Empirical Insights*, Denver, CO.
- Ouchi, William G. 1980. "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly*, 25, s.129-141.
- Ouchi, William G. 1987. *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*, Cev.Yakut Güneri, İstanbul:İlgi Yayıncılık, s.64,74.
- Pennington, Penny, Christine Townsend ve Richard Cummings. 2003. "The Relationship of Leadership Practices to Culture", *Journal of Leadership Education*, 2 (1), s.31-44.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İşletmelerde Halkla ilişkiler*, Bursa, 1998 s.23.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, İkinci Baskı, Jossey Bass, San Francisco.
- Schwartz, Howard ve Stanley M. Davis 1981. "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, 10(1): 30-48.
- Stoica, Michael, Jianwen Liao ve Harold Weslch 2004. "Organizational Culture andPatterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-

- Sized Enterprises”, Journal of Developmental Entrepreneurship, 9(3), s.240-251.
- Sürgevil, O., Fettahlıoğlu, O., Gücenmez, S., Budak, G. ve Budak, G. 2009. “Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi>, Erişim Tarihi: [27.02.2010].
- Şimşek, Muhittin. 2004. İş Hayatında Mükemmellik, Birinci Baskı, İstanbul: Hayat Yayıncılık, s.187.
- Şimşek, N. ve Fidan, M. 2005. Kurum Kültürü ve Liderlik, 1. Basım, Konya Tablet Yayınevi, Konya, s.25.
- Şimşek, Nevin ve Mehmet Fidan. 2005. Kurum Kültürü ve Liderlik, Birinci Baskı, Konya: Sedat Ofset Matbaacılık s.5-6.
- Şişman, M. 2002. Örgütler ve kültürler. Ankara, Pegema Yayıncılık.
- Tetik, S. 2010. “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, KMÜ Sosyalve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (18), s.81- 89.
- Tınaz, P. 2006. İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul, 1. Baskı, Beta Yayınları.
- Tınaz, Pınar. 2006. İş yerinde Psikolojik Taciz( Mobbing). Çalışma ve Toplum Dergisi. s.4:13-28.
- Tiryaki, T. 2005. Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya s.66.
- Tosun, Kemal. 1990. Yönetim ve İşletme Politikası, Birinci Cilt, İstanbul: Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını s.141.
- Tutar, Hasan,2008.İşyerinde Psikolojik Şiddet Süreci. [Erişim:10.10.2008].
- Tutar, Hasan, 2004. İşyerlerinde Psikolojik Şiddet, 3.Baskı, Ankara: Platin Yayıncılık, s.55.
- Van Oudenhoven, Jan Pieter 2001. Do Organizations, Reflect National Cultures? A 10-Nation Study, International Journal of Intercultural Relations, 25, s.90.
- Wilkins, Alan L. Ve William G. Ouchi. 1983. “Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance”, Administarive Science Quarterly, 28, s.468-481.

- Yaman, E. 2007. Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanının maruz kaldığı informal cezalar: Nitel bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yavuz, H. 2007. Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yüçetürk, E. 2005. Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing (Yıldırma), Sendikal Notlar, Sayı:26, s.98.

**Ek:1.**

**Yakın Doğu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi Anketi**

**Değerli katılımcı,**

**Bu anketin amacı ‘Hiyerarşik Kültür Bağlamında Kamuda Mobbing’in araştırılmasıdır. Ankete samimi ve size en yakın gelen doğru seçeneği işaretleyerek verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederim. Anket sonuçları kesinlikle hiçbir şekilde kamuoyu ile paylaşılmayacak ve gizli tutulacaktır. Saygılarımla Özlem Tabur.**

**I. BÖLÜM**

1. Yaşınız.

18-26 Yaş Arası ( ) 27-31 Yaş Arası ( ) 32 ve Daha Büyük ( )

2. Cinsiyetiniz.

Bayan ( ) Bay ( ) Diğer ( )

3. Eğitim durumunuz.

Üniversite ( ) Lise ( ) Orta Okul ( ) İlkokul ( )

4. Medeni Durumunuz.

Bekar ( ) Evli ( ) Boşanmış ( )

5. Haftada kaç saat çalışırsınız?

10-39 Saat ( ) 40-47 Saat ( ) 48 Saat ve Yukarısı ( )

6. Kaç yıldır bulunduğunuz işte çalışıyorsunuz?

1-4 Yıl ( ) 5-8 Yıl ( ) 9 Yıl ve Daha Fazlası ( )

7. Kaç farklı iş yerinde çalıştınız?

1-2 Adet ( ) 3-4 Adet ( ) 5- ve daha fazlası ( )

8. Hangi baremde çalışıyorsunuz?

.....

## II. BÖLÜM

1. İş ortamında kendimi gösterme olanağım kısıtlanır.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

2. İş ortamında sözüm sürekli kesilir.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

3. İş ortamında amirimden özür dileyince benimle dalga geçer.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

4. İş ortamında amirim kararlarımı sürekli sorgular.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

5. İş ortamında performansımı etkileyecek bilgiler amirim tarafından benden gizleniyor.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

6. İş ortamında amirim istemediği kişi ile konuştuğum için eleştirilirim.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

7. İş ortamında amirim dini görüşlerimle alay eder.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**8.** İş ortamında amirim siyasi görüşlerimle alay eder.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**9.** İş ortamında amirim tarafından yüksek sesle azarlanıyorum.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**10.** İş ortamında amirim beni görmezden gelir.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**11.** İş ortamında amirim tarafından gülünç durumlara düşürülürüm.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**12.** İş ortamında amirim bana akıl hastasıymışım gibi davranır.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**13.** İş ortamında amirim özgüvenimi zedeleyen işler yapmaya beni mecbur eder.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**14.** İş ortamında amirim bana lakapımla hitap eder.



Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**15.** İş ortamında amirim arkamdan negatif konuşur.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**16.** İş ortamında amirim bilgi ve becerilerimi görmezden gelir.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**17.** İş ortamında amirimin psikolojik baskıları nedeniyle işe gitmek istemem.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**18.** İş ortamında amirimin olumsuz davranışlarından dolayı motivasyonumda düşüş yaşarım.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**19.** İş ortamında amirim tarafından fiziksel şiddet tehditine maruz kalırım.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**20.** İş ortamında amirim tarafından cinsel tacize uğradım/uğramaktayım.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

## III. BÖLÜM

1. Kurumumuzda karar süreçleri hiyererşiye dayalı yapılır.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

2. Kurumumuzda çalışanların denetimi üstten alta doğru gerçekleşir.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

3. Kurumumuzda işlerin denetimi üstten alta doğru gerçekleşir.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

4. Kurumumuzda işlerin sürekliliği önemsenir.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

5. Kurumumuzun yaşam yaşam ömrünün sürekliliği önemsenir.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

6. Kurumumuzda çalışanlar arası eşitlik ilkesine önem verilir.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

7. Kurumumuzda çalışanlar arası adaletin korunması önemlidir.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**8.** Kurumumuzda herkes bilmesi gerektiği kadarını bilir.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**9.** Kurumumuzda işle ilgili belgeler hiyerarşik düzeyde paylaşılır.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**10.** Kurumumuzda teknolojiye dayalı bir yönetim biçimi vardır.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**11.** Kurumumuzda çalışanlar ile üstler arasında güçlü bir iletişim vardır.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )

**12.** Kurumumuzda üstler astlara yetki devretme konusunda tereddüt duymazlar.

Hiç katılmıyorum( ) Katılmıyorum( ) Fikrim yok( ) Katılıyorum( ) Çok katılıyorum( )