

MOBBİNG SENDROMUNDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VİRÜS MÜ AŞI- MI?: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOBBİNG İLİŞKİSİ

Umut Can ÖZTÜRK*, Ezgi CEVHER**

ÖZET

Örgüt kültürü işgörenin işyerindeki davranışlarını etkileyen ve şekillendiren en önemli unsurlardan biridir. Örgüt içerisinde meydana gelen olumlu veya olumsuz sosyolojik durumlarda örgüt kültürünün etkisi olduğu bilinmektedir. Meydana gelen olumsuz durumlardan en çok tartışılanlardan biri mobbingdir. Bu çalışmada, işgörenlerin üstleri, meslektaşları ve nadiren de olsa astları tarafından sistematik bir şekilde olumsuz davranışlara maruz kalma durumu olan mobbing ile örgütün değerlerinden, normlarından, politika ve hedeflerinden ve örgütlenme tarzlarından meydana gelen örgüt kültürü arasındaki ilişki tartışılmıştır. Bu bağlamda İzmir Atatürk Organize Sanayisinde çalışanlar üzerine anket çalışması uygulanmış ve veriler SPSS 15.0 programında analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Mobbing, Denison Ölçeği

ABSTRACT

Organizational culture is the one of the most important factors that affects and shape employee' behavior in the work place. Positive or negative sociological conditions which occurring with in the organization is known that the influence by organizational culture. One of the main discussion of these negative situations is mobbing. In this study, the relationship between mobbing, systematical exposure of workers to negative behaviours by their chiefs,coworkers and seldom by their underlings, and organizational culture, consist of organization's values, norms, policies and aims, organizing types of works discussed. In this context, the survey applied on employees in Izmir Ataturk Organized Industrial Zone and data were analyzed by SPSS 15.0 software.

KeyWords: Organizational Culture, Mobbing, Denison Scale

* Dr. Suleyman Demirel Üniversitesi Isparta MYO, umutcn.ozturk@gmail.com

**Yrd. Doç. Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta MYO,
ezgicevher@sdu.edu.tr

GİRİŞ

Gün geçtikçe iş hayatının değişkenleri çoğalmakta ve emek bazlı sistemden fikir bazlı sisteme geçmekle beraber insan faktörünün önemi artmaktadır. İnsanın sosyal bir varlık olması ve bulunduğu örgütte çok boyutlu bir ilişki kurması ile ortaya çok farklı sosyolojik senaryolar çıkmaktadır. Sözü geçen etkileşimin paralelinde üyesi olunan toplumun, topluluğun veya grubun kültürel özellikleri, değerleri bireylerin kimliklerinin oluşmasında önemli rol oynamaktadır.

Kültür aracılığıyla sahip olunan değerler ve tutumlar, kişilerin karar alma ve davranışta bulunma süreçlerini etkilemektedir (Kuşçu, 2011:373). Başka bir ifadeyle örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüt tarafından oluşturulan kültür işgörenin örgütsel davranışına önemli etkide bulunur. Bu açıdan düşünüldüğünde Örgüt kültürü, örgütün ilerlemesi konusunda bir motor veya bir fren olabilir. Bir kültürün ilerlemesinde motor işlevini görebilmesi için bu kültürün hem homojen (güçlü), hem de esnek (iyi) olması gerekmektedir (Hasanoğlu, 2004:43). Bu açıdan bakıldığında işgörenlerin işle ilgili davranışlarını yönlendirecek yeterli normatif düzenlemeler olmadığında, örgütlerde gözlemlenen zorba davranışların, çalışanların performansını olumsuz etkilediği, çalışanlara hem zihinsel hem de bedensel açıdan zarar verdiği görülmüştür (Kuşçu, 2011:373). Örgüt kültürünün mobbing üzerinde ciddi bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Bir başka inceleme başlığı ise var olduğu ifade edilen bu ilişkinin yönü ve şiddetidir.

Bu çalışmada, örgüt kültürünün mobbing davranışlarına etkisi ve bu iki kavram arasındaki ilişki incelenmiştir. İlk olarak literatür taraması yapılarak örgüt kültürü ve uygulamada kullanılan “Denison Örgüt Kültürü” modeli ve boyutları açıklanmıştır. İkinci olarak ise mobbing kavramı ve kültürel boyutu incelenmiş, alt boyutları açıklanmıştır. Son bölümde ise İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde çalışan işgörenlerden elde edilen veriler mevcut ölçekler ışığında incelenmiş ve çalışmanın yapılma amacına uygun olarak analiz edilerek örgüt kültürü ve mobbing davranışları ilişkisi yorumlanmıştır.

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE GENEL BİR BAKIŞ

1.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Teorik Temelleri

Kültür birçok defa çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu çalışma çerçevesinde ve yönetim bilimi çizgisinde kısa ve öz bir tanımlama yapılacak olunursa kültür, onu oluşturan bireylerin zamkıdır. Bu zank üzerinde gerçekleşecek her zorlama değişim tüm yapıyı etkileyecektir. Şişman(1994) çalışmasında bu durumu çok net özetlemiştir;

Örgüt kültürü konusunu daha iyi açıklayabilmek için ilk olarak ulusal ve bölgesel kültür içerisindeki sosyalleştirme olgusunu çözümlenmek gerekir. Başlangıçta ekonomik seviyesi ileri batı kültürlerinde sosyal kurallar zayıflamış, kültürün birey üzerindeki etkisi azalmış, medya ve moda gibi daha birçok popüler unsur dengesiz, heterojen ve parçalanmış kültürel örüntülerin meydana gelmesiyle sonuçlanmıştır Toplumsal yapıda meydana gelen bu değişiklikler sonucunda işletmelerdeki iş disiplini, iş ahlakı, otorite ve istekli itaat kaybolmaktadır. Bu durumda örgütsel yaşamın kültürel boyutunun kendi haline bırakılmayacağı konusu gündeme gelmiş, bu bağlamda değer ve normlarla ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmış, insanın kültürel ve sembolik bir varlık olarak işgörenlerin sahip olduğu düşüncelerinde yönetilmesi konusu önemi anlaşılmıştır.

Bir işletmeyi çalışanlarından ayrı düşünmek imkânsızdır. Her işletme kendine has özellikler taşımaktadır ve olaylara yaklaşımı farklıdır. Tüm bu durumlar örgüt kültürünün parçalarını oluşturmaktadır. İşletme çalışanlarıyla bütünleştiği oranda ve kendi amaçlarıyla çalışanlarının amaçları arasında bir bütünlük sağladığı oranda verimini artıracaktır. Bu doğrultuda işletmenin kalifiyeli çalışanlarını kaybetme riski de azalmış olacaktır. Örgüt kültürüne bağlı olarak işletme içerisindeki ortam ortak amaçlar için ne kadar uygun olursa bu yönde güdülenmiş ve gerçek bir örgütsel bağlılık da elde edilmiş olacaktır (Demir ve Öztürk, 2011). Bugün yaşanan hızlı değişime çabuk ve etkin cevap verebilme yeteneği örgütün kültürel özelliklerine bağlıdır. Örgüt kültürü, değişim konusunda hem güçlü hem de esnek bir yapıya sahip olmak zorundadır. Bir örgütün esnek yapıya sahip olması, örgütte geçerli olan kültürün yaratıcı olmasına zemin hazırlayacaktır (Taş, 1999: 3). Başka bir ifadeyle zank metaforundan yola çıkarak örgüt kültürü; hem etkisi altındakileri bir arada tutacak kadar sağlam hem de her sarsıntıya, dış etkiye dayanacak

kadar esnek olmalıdır. Özelliklerine vurgu yapmaktan ziyade örgüt kültürünün tanımlanması yoluna gidilirse örgüt kuramcıları, örgüt üyelerinin paylaşılan değerlere yükledikleri anlam olarak örgüt kültürünü açıklamaktadırlar. Daha geniş anlamda ise yine örgüt üyelerinin çalıştıkları kurumda karşılaştıkları istekler, beklentiler, durumlar ve zorluklara karşı hassasiyetlerini ifade etmektedir. Bu tanımlar kültürün farklı parçalarının önemini vurgulamaktadır (Can ve diğerleri, 2006: 428). Örgüt kültürü ve boyutları üzerinde duran ve verimli çalışmalar ortaya koyan Shein(1984) çalışmasında örgüt kültürünü, örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında yarattığı ve geliştirdiği, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlar modeli olarak tanımlar. Bu açıklamalara paralel olarak onlarca tanımlama yazmak mümkün olacaktır. Fakat bu tanımlamaların ortak paydalarını çıkardığımızda, başka bir ifadeyle maddeleştirdiğimizde aşağıdaki ifadelerle ulaşılabacaktır(Köse vd.,2001);

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

1.1.1.Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Elemanlar

Örgüt kültürünün temel elemanları kavramıyla kastedilen örgüt kültürünü oluşturan unsurlar ve devamlılığını sağlayan enstrümanlarıdır. Temel elemanlar incelendiğinde sözü geçen unsurların hem örgüt kültürünü meydana getirdiği hem de oluşan kültürün devam etmesini ve yayılmasını sağladığını görebilmek mümkündür. Öztürk (2011;44) çalışmasında bunu detaylı bir kavram haritasıyla ortaya koymuştur. Örgüt kültürünün 4 unsuru varsayımlar, temel değerler-normlar-inançlar, örgütsel semboller, örgütsel sosyalleşme oluşturmaktadır. Bu unsurların içeriği şu şekildedir:

Varsayımlar: Varsayımlar örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; Güçlü, 2003).

İnanç, Tutum ve Değerler: İnsanlar yüzyıllardır bir arada ve uyum içerisinde yaşayabilmek için ortak duygu, düşünce ve amaç sistemleri geliştirmesi gerektiğini öğrenmiştir. Bu bağlamda belli paylaşımlar sayesinde sürekliliklerini kalıcı kıma konusundaki hedeflerine ulaşmışlardır. Örgüt kültürü kavramı da insan temelli olduğu için örgütün devamlılığının ve sürekliliğinin sağlanması yanında belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için ortak bir inanç, tutum ve değer sisteminin oluşturulması gerekliliğini zorunlu kılmaktadır.

Örgütsel Semboller: Örgütsel semboller, üyelerin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır (Şimşek ve diğerleri, 2001: 36). Fiziksel ve fiziksel olmayan sembollerden oluşmaktadır. Fiziksel olanlar en basit tanımla görsel ve işitsel olarak belirli bir anlamı taşıyan sembollerdir; logolar, marşlar, filemalar gibi... Bunun dışında fiziksel olmayanları da bulunmaktadır. Bunların başlıcaları sırasıyla şu şekildedir;

Liderler ve Kahramanlar: Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanlar motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta hayranlık duyulan bir yıldız vs. sembolize edebilirler(Köse vd., 2001).

Tören ve Simgeler: Tören ve simgeler, toplumun genel kültürü içerisinde olduğu kadar örgütsel yaşamda ve örgüt kültüründe de geniş yer tutmaktadır. Örgütsel tören ve simgelere karşılama, buluşma, arma, kutlama, rozet vb. örnek gösterilebilir (Şişman, 1994: 73). Bu durum çalışanlarla yöneticiler arasındaki statü farkını en aza indirecek ve örgüt içerisinde ortak bir kültür oluşmasını sağlayacaktır.

Hikayeler ve Efsaneler / Mitler: Örgüt geçmişinin bir alt birimi olan hikayeler ve efsaneler kuşaktan kuşağa aktarılan önemli olayları temsil etmesi nedeniyle, davranış için temel teşkil etmektedir. Çünkü vurgulanmak istenen değer, bir hikaye veya efsane ile daha somut bir hal almaktadır. Bu nedenle hikaye ve efsaneler örgüt geçmişi ile bugün arasında köprü işlevi görmektedir (Naktiyok, 1999: 79).

Örgütsel Sosyalleşme: İşgörenlerin iş ortamının kültürünü ve kendi rollerini öğrenmeleri sürecidir (Schein,1988).

1.1.2. Örgüt Kültürünün Örgüte Etkileri

Örgüt kültürü, organizasyonda çalışan insanların bir anlayışı algılama şeklidir. Bu bağlamda düşünürsek kültür, ortak paylaşılan değerler olarak anlamlandırılabilir. Bu bakımdan farklı kültürel değerlere sahip olan çalışanlar benzer bir örgüt kültürü tanımlaması yapabilirler. Ancak işletmelerin baskın bir kültürü ve farklı alt kültürleri olabilir (Örücü ve Ayhan, 2001: 89). Baskın kültür, örgüt üyelerinin tamamı tarafından paylaşılan değerler toplamıdır. Örgüt kültürü denildiğinde kast edilen baskın olan kültürel yapıdır (Can vd., 2006:438). Bir başka deyişle, baskın kültür örgüt kültürünün kendisi olup, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler ve sembollerini temsil eder (Naktiyok, 1999: 99). Alt kültür ise örgüt bölümleri içinde, bireylerin paylaştığı yazılı ya da varsayılan değerlerdir. Yani örgüt içerisindeki her bölüm kendi alt kültürünü oluşturmaktadır (Can vd., 2006: 438). İşgörenlerin, temel örgütsel unsurları, ne derece paylaştıklarıyla ilgili bir kavram olan güçlü kültür, örgütteki hakim değerlerin, örgüt üyeleri tarafından nasıl paylaşıldığı, ne derecede savunulduğu ve bu nedenlerle örgüt çevresinde kabul gören bir kavram olarak ifade edilir (Naktiyok, 1999: 98). Örgüt kültürünün işletme çalışanları üzerinde etkili olması ve belirlenen hedeflere ulaşılması noktasında katkı sağlayabilmesi kültürün güçlü oluşuna bağlıdır. Güçlü kültüre sahip işletmelerde amaç, belirlenen hedeflere yönelik tutum ve davranışların neler olduğundan giyim tarzına kadar ki bütün süreçlerin örgüt üyelerinin tamamı tarafından bilinir olması ve gerekli biçimde uygulanabilmesidir. (Zeytinoğlu, 2009 aktaran Demir ve Öztürk, 2011) Güçlü kültür işgörenler arasında amaç birliği sağlar, güdüleme düzeyini yükseltir ve performans artışına neden olur (Can vd., 2006: 438). Bu bağlamda örgütlerin amacı gerekli tüm enstrümanları kullanarak örgüt kültürünü oluşturabilmektir.

1.1.3. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgütlerin sahip olduğu baskın kültürel özellikler örgütler arası farklılıkların anlaşılması ve tanımlanması konusunda bize yol göstermektedir (Doğan, 125: 2007; Unutkan, 56:1995). Yapılan çalışmalar bize göstermiştir ki, araştırmacılar örgüt kültürü konusunda farklı kriterleri dikkate almaktadırlar. Bu farklılıklar ise farklı sınıflandırmaların oluşmasına neden olmaktadır (Unutkan, 56: 1995; Öztürk, 2011: 55). Tablo 1’de literatürde sıklıkla kullanılan ve üzerine çalışılan modeller bir arada verilmiştir (Öztürk, 2011).

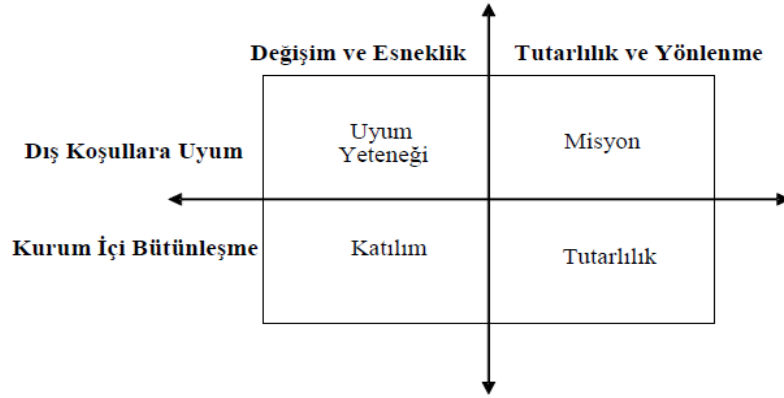
Tablo 1: Örgüt Kültürü Modelleri

| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ | ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI |
|--|--|
| Schein Modeli | -Örgütün Çevresi ile İlişkisi -İnsan Faaliyetlerinin Özelliği -Gerçek “doğruluk” kavramı -Zaman Kavramı -İnsan Doğası -İnsan İlişkileri -Homojenlik & Çeşitlilik |
| Kluckhohn ve Strodtbeck (Kroeber) Modeli | -İnsan Doğası -Çevre ile İletişim -Sorumluluk -Harekete Yönelik Olma -Zaman -Kişilerarası Mesafe Anlayışı |
| Laurent Modeli | -Politik Sistemler Olarak Örgütler -Otorite Sistemleri Olarak Örgütler -Rol Formülasyon Sistemleri Olarak Örgütler -Hiyerarşik İlişkiler Olarak Örgütler |
| Hofstede Modeli | -Güç Mesafesi -Belirsizlikten Kaçınma -Bireysellik -Maskülen&Feminen |
| Trompenaar Modeli | -Genel & Özel -Bireysellik & Ortaklaşa Davranışçılık -Etkisel& Nötr -Kesinlik & Belirsizlik -Başarma & Atfetme -Zaman -İçsel Kontrol & Dışsal Kontrol |
| Sonnenfeld Modeli | -Beyzbol Takımları -Kulüpler -Akademiler -Kaleler |
| Deal ve Kennedy Modeli | -Sert Erkek, Maço Kültürü -Çok Çalış/ Sert Oyna Kültürü -Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü -Süreç Kültürü |
| Quinn ve Cameron Modeli | -Klan Kültürü -Hiyerarşi Kültürü -Adhokrasi Kültürü -Piyasa Kültürü |

Kaynak: Öztük, 2011:55'ten yararlanılmıştır.

Son dönemlerde analiz ve yorumlama kolaylığından dolayı DENİSON modeli de araştırma projelerinde sıklıkla tercih edilmektedir. Bu çalışmada da Denison modeli örnek alınmıştır.

Şekil 1: Denison Modeli



Kaynak: Yahyalıgil (2004:10)

Bu modelde soyut olan örgüt kültürünü bir anlamda daha fazla somutlaştırabilmek için 2 ana eksenle bir kavramsal model oluşturulmuştur. Bir eksen dışsal özellikleri vurgularken, diğer eksen içsel özellikleri vurgulamaktadır. Bu vesileyle 4 alan oluşmaktadır (başka bir ifadeyle 4 ayrı örgüt kültürü türü/özelliği). Bunlar(Öztürk,2011:58);

- **Uyum yeteneği:** Bu kültür tipinde, örgütün dış çevreye uyumlu şekilde stratejilerini geliştirmesi durumu söz konusudur. Farklı bir anlatımla, stratejiler şekillendirilirken, stratejiler dışsal çevreye ilişkin istek ve gereksinimlere göre belirlenir (Daft, 1997: 323).
- **Katılım Kültürü:** Örgüt çalışanları ya da genel anlamda üyeleri, katılımı esas alan bir değerler zinciri geliştirir. İşgörenlerin katılımını ve dolayısıyla performansını arttırmak için izlemeleri gereken yollar, katılım kültürünün üzerinde durduğu konulardandır.
- **Tutarlılık (Denge) Kültürü:** içsel dengeler önemsenir. İçsel dengenin dış çevreye muhtemel yansımaları konusunda araç ve yöntemler geliştirilir.
- **Misyon (Görev) Kültürü:** Dış çevredeki değişimleri yakalamak ya da izlemek ana amaçtır. Örgütsel amaç, üyelerce paylaşılan bir imaj olduğunda da önemlidir.

2. MOBBİNG VE KÜLTÜREL BOYUTU

İşyerinde zorbalık ve duygusal taciz, ya da uluslararası kabul görmüş adıyla mobbing, bir kişinin ya da bir grubun hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladıkları ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü, yıldırıcı, haksız söz ve davranışlardır (Demir, 2009). Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir(Tınaz,2006:7-8). Kavramı anlamlandırabilmek için içeriği ve sürecine değinmek gerekmektedir.

2.1. Mobbing Kavramı ve İçeriği

Mobbing kavramı ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen bir bilim insanı (etolojist) olan Lorenz tarafından, 1960'larda bir grup küçük hayvanın daha büyük, tek bir hayvanı (bir grup kazın bir tilkiyi) korkutmak için yaptıkları saldırıları tanımlamada kullanılmıştır (Davenport vd., 2003:3'den aktaran Tetik, 2010). Daha sonra ise Mobbing kavramına gerçek anlamda ilham veren "bullying/zorbalık" kavramı üzerinde durulmuş, okullarda çocuklar arasındaki kaba davranışlarla benzerlik gösteren iş yeri davranışları inceleme konusu olmuştur. Çalışma yaşamında mobbing kavramının ilk kez, 80'li yılların başında İsveçli endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leymann, çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullanmıştır(Demir, 2009).

Türkiye'de mobbing olgusu açıklanırken, işyerinde duygusal şiddet, duygusal taciz, duygusal terör, psikolojik şiddet, işyeri travması, işyerinde zorbalık, yıldırma vb. terimler tercih edilmektedir (Çobanoğlu, 2005:20). Her ne kadar çeşitli isimlerle anılsa da mobbing, örgütlerin yadsınamaz bir gerçeği haline gelmiştir. Fakat her olumsuz ya da kaba davranış da mobbing tanımını çerçevesine girmemektedir. Bu bağlamda bakıldığında mevcut parametreleri basit ölçekte üç madde de toplamak mümkündür. Bunlar(Çobanoğlu, 2005:22);

- Mobbing uygulayan kişinin niyetine bakmaksızın gerçekleştirdiği eylem mağdurun üzerinde iz bırakır.
- Bu etkiler, olumsuzdur yani mağdura zarar verir.
- Mobbing eylemine devam edilmesindeki ısrarlı davranıştır. Yani eylem belirli bir sıklıkla ve sürede devam eder.

Daha açıklayıcı ve geniş ölçekte ise Tiyek (2011: 12) çalışmasında bir davranış bütününe mobbing sayılabilmesi için gerekli olan değişkenleri aşağıdaki gibi belirlemiştir:

- İş ortamında gerçekleşiyor olması gerekmektedir.
- Haftada bir ya da ayda birkaç defa olacak şekilde sık sık meydana gelmesi gerekmektedir.
- Sürekli bir şekilde en az altı ay süresince devam etmesi gerekmektedir. Hızlı yıldırma olarak adlandırılan yıldırma süresi ise minimum 3 ay olarak değerlendirilmektedir.
- Hedefteki kişiyi kurban olarak değerlendirilmesi ve onun işyerinden uzaklaşmasını sağlayacak davranış tarzlarının benimsenmesi gerekmektedir.
- Sadece hiyerarşiden kaynaklanan bir güç dengesizliği söz konusu olmayıp, fiziksel ve ekonomik kaynaklı da bir eşitsizlik olabilir. Uzmanlık, tecrübe, bilgiyi kontrol etme ve sosyal pozisyonlardan kaynaklanan bir eşitsizlik de yıldırma davranışlarının oluşmasına neden olabilir.
- Yıldırma uygulayan kişinin niyeti yıldırma mağduru olan kurban kişileri işyerinden uzaklaştırmaktır. Böyle olunca da onun işyerinden uzaklaşması için değişik davranışlar sergilenmektedir. Bu davranış çeşitleri kolaydan zora doğru sürekli değişerek devam etmektedir.
- Yıldırma davranışı sergileyen kişilerin belli bir amacı vardır. O da kurbanı zarar vermektir.

Mobbingin çerçevesini çizmek için hangi davranışların mobbing olup olmadığını değerlendirmek kadar tipolojisini de değerlendirmek gerekmektedir. Leymann mobbing tipolojisini davranışın temel yapısına göre beş ana grupta toplamıştır, Davenport ve arkadaşları (2003:18-19) ise çalışmalarında 5 ana gruba ait toplam 45 farklı mobbing davranış özelliği tanımlamışlardır. Aşağıdaki Tablo'da mobbing tipolojisi detaylı olarak verilmiştir(Cevher ve Öztürk, 2015).

Tablo2: Mobbing Tipolojisinde Davranış Kalıpları

| GRUP | DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ | |
|---|--|---|
| Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek | <ol style="list-style-type: none">1. Üst, astın kendini gösterme olanaklarını kısıtlar.2. Söz sürekli kesilir.3. Birlikte çalışılan kişiler kişinin kendisini gösterme olanaklarını kısıtlar.4. Yüze doğru bağırlır ve kişi yüksek sesle azarlanır. | <ol style="list-style-type: none">5. Yapılan iş sürekli eleştirilir.6. Özel yaşam sürekli eleştirilir.7. Telefonla rahatsızlık verilebilir.8. Sözlü tehditler alınır.9. Yazılı tehditler gönderilir.10. Jestler ve bakışlar yolu ile ilişki reddedilir.11. İmalar yolu ile ilişki reddedilir. |
| Sosyal İlişkilere Saldırıları | <ol style="list-style-type: none">12. Çevredeki insanlar kişiyle konuşmazlar.13. Kişi kimseyle konuşamaz, başkalarına ulaşması engellenir. | <ol style="list-style-type: none">14. Kişiye ayrılmış bir ortam verilir.15. Çalışma arkadaşlarının kişi ile konuşması yasaklanır.16. Kişi sanki orada değilmiş gibi davranılır. |
| İtibara Saldırıları | <ol style="list-style-type: none">17. İnsanlar kişinin arkasından kötü konuşur.18. Asılsız söylentiler ortada dolaşır.19. Kişi, gülünç durumlara düşürülür.20. Kişi, akıl hastasıymış gibi davranılır.21. Psikolojik değerlendirme geçirmesi için kişiye baskı yapılır.22. Özür ile alay edilir.23. Kişiyi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşü, jestleri, sesi taklit edilir. | <ol style="list-style-type: none">24. Dini ya da siyasi görüş ile alay edilir.25. Özel yaşamla alay edilir.26. Milliyet ile alay edilir.27. Özgüveni olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanır.28. Çabalar, yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.29. Kararlar sürekli sorgulanır.30. Alçaltıcı isimlerle anma söz konusudur.31. Cinsel imalar yapılır. |
| Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları | <ol style="list-style-type: none">32. Kişi için hiçbir özel görev yoktur.33. Kişiye verilen işler geri alınır.34. Sürdürmesi için kişiye anlamsız işler verilir.35. Eve ya da işyerine zarar verilir. | <ol style="list-style-type: none">36. Mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.37. Daha az yetenek gerektiren işler verilir.38. İş sürekli değiştirilir.39. Özgüveni etkileyecek işler verilir.40. İtibarı düşürecek şekilde, nitelikler dışındaki işler verilir. |

| | | |
|---|---|---|
| Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları | 41. Fiziksel olarak ağır işler yaptırılır. 42. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır. | 43. Göz korkutmak için hafif şiddet uygulanır. 44. Fiziksel zarar verilir. 45. Kişi, doğrudan cinsel tacize maruz kalabilir. |
|---|---|---|

Kaynak: Cevher ve Öztürk, 2015

2.2. Mobbing Döngüsü

Mobbing bir anda olup biten anlık hislerin sonucu meydana gelmiş bir davranış kalıbı değildir. Aksine sistemli, düzenli ve planlı olarak devam ettirilen bir süreçtir. Her süreç döngüsünde olduğu gibi hissedilen bir boyuttan şiddetli boyuta geçen bir yapıdadır. Yine Leymann (1996) mobbingi beş aşamada meydana gelen bir süreç şeklinde ele almıştır. Buna göre süreç , çatışma aşamasını içeren kuluçka dönemi, saldırganlık ve eylemlerin olduğu başlangıç aşaması, yönetimin devreye girdiği dönüm noktası, yanlış yakıştırmalar veya tanılarla damgalamanın olduğu olgunlaşma aşaması, işten çıkarılmayı içeren nihai sondan oluşmaktadır. Aksoy(2008;24-26)

2.3. Örgüt Kültürü ve Mobbing İlişkisi

Örgütün sosyal iklimi, psikolojik şiddet ile ilişkilidir. Psikolojik şiddet genelde zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamında görülmektedir. Psikolojik şiddet hem iletişim, hem de örgütün sosyal iklimi ile ilişkilidir. Örgüt içinde körü körüne yaşanan düşmanlıklar örgüt içindeki iletişimi azaltır ve azalan iletişim de içten içe yaşanan düşmanlığı artırır. Bazen örgüt iklimi öyle gerilir ki çalışanlar iyice hırçınlaşır ve aralarında çatışma doğar (Aylan, 2012:22). Örgüt kültürü, örgütlerin yapıları, politikaları, prosedürleri ve çalışanların örgütsel amaçlara bakış açıları içeren değerlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü, örgütün, insan unsurunun etkinliğini artırmak amacıyla oluşturulur. Temsil yeteneği yüksek bir örgüt kültürü, mobbingin ortaya çıkmasını ve yaşamasını zorlaştırır, temsil yeteneği zayıf bir örgüt kültürü ise, örgütsel mobbingin kaynağı olur (Comer ve Vega, 2005:101; Demir, 2009). Örgüt kültürünün yerleşmemiş olması, yöneticilerin mobbing konularına ilgisizliği, işgörenlere örgütte önem verilmemesi, etik değerlerin zayıflığı, iletişim eksikliği, yıkıcı rekabet, mobbing davranışlarını körüklemekte ve şiddetlendirmektedir (Koç ve Topaloğlu,2010:224). Genellikle mobbing, yönetim zaafı olan ya da kârlılığı, verimliliği ve disiplini en öncelikli değer olarak gören, ekip çalışmasının yapılamadığı, iletişim kanallarının kapalı olduğu, çatışmaların örtbas edildiği, günah keçisi anlayışının bulunduğu kurumlarda

ortaya çıkmaktadır (Bahçe, 2007:43). Örgüt kültürünün mobbing üzerindeki etkisini yadsımak mümkün değildir. Nihayetinde örgüt içindeki normlar ve değerler eğer mobbingin başlamasına ve gelişmesine zemin hazırlıyorsa zamanla örgüt kültürü mobbinge tolerans sağlar ve mobbing bir örgüt hastalığı haline alabilir.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOBBİNG ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Yapılan araştırmalar, işyerinde uygulanan mobbingin pek çok faktörün etkisiyle yapılabileceğini ortaya koymuştur. İşletmelerdeki örgüt kültürü de mobbingi etkileyen faktörler arasında sayılabilir. Bu çerçevede hazırlanan bu çalışmadaki amaç, örgüt kültürü ve mobbing arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, mobbingi oluşturan değişkenlerin, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemektir. İzmir Atatürk Organize Sanayisinde çalışanlar üzerine anket çalışması uygulanmış, daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan soru formundan elde edilen veriler SPSS 15.0 for Windows isimli istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde sırasıyla katılımcıların demografik özelliklerine ait *frekans ve yüzde tablosu*; örgüt kültürü ve mobbinge yönelik *korelasyon tablosu*, değişkenlerin *güvenilirlik testleri*, *ortalamalar ve standart sapmalarını* gösteren tablolar kullanılmıştır. Araştırma verileri nonparametrik testlerden “*Man Whitney U, Kruskal Wallis*” testleri ile analiz edilmiş; ayrıca kültür ve mobbing arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla *Regresyon Analizi* kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İzmir Atatürk Organize Sanayi’inde görev yapmakta olan çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanlara tesadüfi örneklem yöntemiyle dağıtılan 300 anketin 278’i geri dönmüştür. Araştırmada, demografik bilgilere yönelik sorular, cevap seçenekleri ve katılımcıların özelliklerinden gelen sınırlılıklar dikkate alınarak düzenlenmiştir. Örgüt kültürü ve mobbing ile ilgili sorularda “5’ likert ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma bünyesinde örgüt kültürünü sınıflandırmak ve tanımlamak adına Denison Ölçeği ve mobbingi ölçmek için LIPT Questionnaire (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçeği esas alınarak hazırlanmış anket formu kullanılmıştır. Uygulanan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik

değişkenlere yönelik sorular, ikinci bölümde örgüt kültürü ölçeğindeki değişkenlere yönelik sorular, son bölümde ise mobbinge yönelik sorular yer almaktadır. Çalışmada anket soruları için Cronbach Alpha Testinden elde edilen değer %70 ve üzerinde olması anket güvenilirliğinin göstergesidir. Bu doğrultuda yapılan anketin güvenilirliği %70' in üzerinde hesaplandığından (Cronbach's Alpha 0,914) çalışmanın başında anketin güvenilir olduğuna ve istatistiksel analizlerin yapılabileceğine karar verilmiştir.

3.3. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Anket bulguları tablolar halinde gösterilerek çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların demografik özellikleri, eğitim bilgileri, görevleri ve görev sürelerine ilişkin bilgiler Tablo 3' te gösterilmektedir:

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Bilgileri ve Görevlerine İlişkin Bulgular

| Tablolar | Gruplar | Frekans(n) | Yüzde (%) |
|----------------|-----------------------|------------|------------|
| Cinsiyet | Kadın | 105 | 42,3 |
| | Erkek | 143 | 57,7 |
| | Toplam | 248 | 100 |
| Yaş Aralıkları | 18-20 | 24 | 9,7 |
| | 21-25 | 119 | 48,0 |
| | 26-30 | 82 | 33,1 |
| | 31-35 | 12 | 4,8 |
| | 36-40 | 11 | 4,4 |
| | Toplam | 248 | 100 |
| Medeni Durum | Evli | 129 | 52,0 |
| | Bekar | 115 | 46,4 |
| | Boşanmış | 4 | 1,6 |
| | Toplam | 248 | 100 |
| Eğitim Durumu | İlkokul-Ortaokul | 9 | 3,6 |
| | Lise | 209 | 84,3 |
| | Ön Lisans | 30 | 12,1 |
| | Toplam | 248 | 100 |
| Görev | Şef | 30 | 12,1 |
| | İdari/Teknik Personel | 20 | 8,1 |
| | Diğer | 198 | 79,8 |
| | Toplam | 248 | 100 |
| Görev Süresi | 1 Yıldan Az | 72 | 29,0 |
| | 1-3 Yıl Arası | 149 | 60,1 |
| | 4-6 Yıl Arası | 22 | 8,9 |

| | | | |
|--|-----------------|------------|------------|
| | 7-9 Yıl Arası | 4 | 1,6 |
| | 10 Yıldan Fazla | 1 | 0,4 |
| | Toplam | 248 | 100 |

Tablo 3 te görüleceği üzere katılımcıların % 42,3' ü kadınlardan, % 57,7' si erkeklerden oluşmaktadır. Dolayısıyla katılımcıların yarısından fazlası erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcılar yaşlarına göre % 9,7' si 18-20, % 48' i 21-25; % 33,1' i 26-30; % 4,8' i 31-35; % 4,4' ü 36-40 şeklinde dağılmaktadır. Katılımcılar medeni durumlarına göre sınıflandırıldığında katılımcıların % 52 sinin evli; % 46,4 ünün bekar olduğu; % 1,6 sının da boşanmış grubunda yer aldığı görülmüştür. Katılımcıların % 3, 4' ü ilkokul/ortaokul mezundur. % 84,3' ü lise mezunu iken; % 12,1 i ön lisanstan mezun durumundadır. Araştırmada lisans veya lisansüstü mezunu katılımcı yer almamaktadır. Katılımcıların % 12'1 i Şef olarak çalışırken; % 8'1 i İdari/ Teknik personel kadrosunda çalışmaktadır. Diğer olarak ifade edilen kadrolarda ise (Uzman, Yönetici vb) katılımcıların % 79,8 çalışmaktadır. Katılımcıların işyerlerindeki çalışma süresi incelendiğinde; % 29' unun bir yıldan daha az bir süredir iş yerinde çalıştığı; % 60,1' inin 1-3 yıl arasında şu anki iş yerinde çalıştığı; % 8,9' unun 4-6 yıl arasında çalıştığı; % 1,6' sının 7-9 yıldır çalıştığı; % 0,4' ünün ise 10 yıldan fazla çalıştığı tespit edilmiştir.

4.3.2. Örgüt Kültürü ve Mobbing İlişkisi

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri ve *Man Whitney U*, *Kruskal Wallis* analizleri ile test edilmesinden önce, Denison kültür ölçeği LIPT Mobbing ölçeğine göre gruplanan sorular, güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Buna göre iki ölçek grubunda yer alan değişkenlerin güvenilirlikleri Tablo 5' te gösterilmiştir.

Tablo 4. Örgüt Kültürü ve Mobbing Değişkenlerinin Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular

| Değişkenler | Soru Sayısı | Cronbach Alfa Katsayıları (α) |
|---|-------------|--|
| Katılım Temel Boyutu | 8 | ,889 |
| Tutarlılık temel Boyutu | 8 | ,879 |
| Vizyon Temel Boyutu | 11 | ,742 |
| Örgüt Kültürü | 27 | ,929 |
| Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları | 9 | ,991 |
| Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları | 5 | ,982 |
| İtibara Yönelik Saldırıları | 12 | ,993 |
| Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları | 7 | ,986 |
| Sağlığa Yönelik Saldırıları | 4 | ,979 |
| Mobbing | 37 | ,998 |

Güvenilirlik analizinde, örgüt kültürü ve mobbing ölçeğinde yer alan alt değişkenlerin tamamının alfa katsayılarına bakılmıştır. Tablo 5' te ilgili değişkenler ve Cronbach Alpha katsayıları görülmektedir. Örgüt kültürü ve mobbing ile ilgili değişkenlerin her birinin ayrı ayrı SPSS' te Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0,742 ile 0,993 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

Çalışmada kullanılan korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Spearman korelasyonu ile örgüt kültürü ile mobbing arasında ilişki olup olmadığına bakılmaktadır. Korelasyon analizi için araştırmanın değişkenlerini oluşturan örgüt kültürü ve mobbing ölçeklerinin alt değişkenlerini temsil eden değişkenlerin Spearman korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Spearman korelasyon katsayıları yorumlanırken ilişkilerin anlamları; 0-0,25= çok zayıf ilişki; 0,26-0,49=zayıf ilişki; 0,50-0,69= orta düzey ilişki; 0,70-0,89= yüksek ilişki; 0,90-1,00= çok yüksek ilişki şeklindedir.

Tablo 5. Örgüt Kültürü ve Mobbing Arasındaki Korelasyon Analizi

| | KATILIM | TUTARLIK | UYUM | VIZYON | KGIYS | SIYS | IYS | YKMYS | SYS |
|----------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|-------|
| KATILIM | 1,000 | | | | | | | | |
| TUTARLIK | ,788(**) | 1,000 | | | | | | | |
| UYUM | -,203(**) | -,191(**) | 1,000 | | | | | | |
| VIZYON | ,609(**) | ,565(**) | -,065 | 1,000 | | | | | |
| KGIYS | -,743(**) | -,743(**) | ,237(**) | -,485(**) | 1,000 | | | | |
| SIYS | -,793(**) | -,808(**) | ,164(**) | -,595(**) | ,686(**) | 1,000 | | | |
| IYS | -,769(**) | -,797(**) | ,269(**) | -,570(**) | ,801(**) | ,725(**) | 1,000 | | |
| YKMYS | -,781(**) | -,760(**) | ,186(**) | -,561(**) | ,774(**) | ,772(**) | ,754(**) | 1,000 | |
| SYS | -,748(**) | -,744(**) | ,227(**) | -,615(**) | ,790(**) | ,732(**) | ,796(**) | ,755(**) | 1,000 |

Tabloda yer alan örgüt kültürü ve mobbing değişkenlerinin ilişki düzeyleri 0,164 ile 0,808 oranları arasında değişmektedir. Spearman korelasyon analizi sonucuna göre tablo incelendiğinde örgüt kültürü boyutlarından “katılım ve tutarlılık” arasındaki ilişkinin düzeyi 0,788 oranındadır. Buna göre katılım boyutu ile tutarlılık boyutu arasında istatistiksel açıdan yüksek pozitif doğrusal bir ilişki vardır. Çalışanların örgüte, faaliyetlere, takım çalışmalarına, yetki ve sorumluluklara katılımları ile örgüt içerisindeki yöneticilerin yaptıkları ve söyledikleri, örgütteki iş görme yöntemleri, koordinasyonun sağlanması, ortak bakış açısı vb gibi konular arasında güçlü bir ilişki olduğu yorumu yapılabilir. Katılım ve uyum arasındaki ilişkinin düzeyi ise -0,203 olup; negatif yönde çok düşük ilişki düzeyi mevcuttur denebilir. Buna göre çalışanların örgüte, faaliyetlere, takım çalışmalarına, yetki ve sorumluluklara katılımları ile örgütün yenilik, esneklik, yeniliğe teşvik vb. gibi konuları içeren uyum arasında düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur. Örgüt içerisindeki yöneticilerin yaptıkları ve söyledikleri, örgütteki iş görme yöntemleri, koordinasyonun sağlanması, ortak bakış açısı vb gibi alt değişkenleri içeren tutarlılık boyutu ile uyum arasındaki ilişki de -0,191 oranında çok düşük düzeyli ve negatif yönlüdür. Buna göre uyum artarken tutarlılık boyutu azalmaktadır. Çalışanları ve yöneticileri içeren vizyon boyutunun katılım ile ilişki düzeyi 0,609 olup pozitif yönde orta düzey bir ilişkiden söz edilebilir. Buna göre çalışanların örgüte, faaliyetlere, takım çalışmalarına, yetki ve sorumluluklara katılımları artarken çalışanların ve yöneticilerin vizyonları-hususunda da gelişme ve artış söz konusudur. Çalışanları ve yöneticileri içeren vizyon boyutunun tutarlılık ile ilişki düzeyi 0,565 olup pozitif yönde orta düzey bir ilişkiden söz edilebilir.

Mobbing ölçeğinde yer alan alt değişkenler ve örgüt kültürü alt değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise yüksek ilişkilerin “kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar, sağlığa yönelik saldırılar” ile “katılım ve tutarlılık” boyutlarında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre örgüt kültürü alt değişkenlerinden “katılım ve tutarlılık” düzeylerinin artması ile mobbing ölçeğinde yer alan saldırı türleri de negatif yönde artmaktadır. Yani katılım ve tutarlılık arttıkça mobbing azalmaktadır. Mobbing ölçeğinde yer alan değişkenlerin birbirleri ile ilişki düzeyleri incelendiğinde ise yüksek ilişki oranlarının 0,725 ile 0,801 arasında olduğu görülmektedir. Buna göre mobbing ölçeğinde yer alan her bir alt değişken birbiriyle ilişki içerisindedir. Sadece sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar arasındaki ilişki düzeyi 0,686 olduğundan orta düzey ilişkiden söz etmek mümkündür. Ancak genel anlamda tüm değerler pozitif çıktığından mobbing ölçeğinde yer alan alt değişkenlerin hepsi birbiri ile pozitif yönlü ilişki içerisindedir. Örneğin itibara yönelik saldırılar arttığında sosyal ilişkilere yönelik saldırılar da artmaktadır. Ancak bu durum örgüt kültürü unsurları açısından söylenememektedir.

4.3.3. Demografik Değişkenler ve Mobbing İlişkisi

Çalışanların demografik özellikleri ile mobbinge maruz kalma düzeyleri arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

Tablo 6. Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılığını Gösteren Mann-Whitney U Testi Tablosu

| Değişkenler | Cinsiyet | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U Değeri | p |
|--|----------|-----|-----------------|--------------|----------|------|
| Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırılar | Kadın | 105 | 132,37 | 13898,50 | 6681,500 | ,131 |
| | Erkek | 143 | 118,72 | 16977,50 | | |
| Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar | Kadın | 105 | 131,13 | 13769,00 | 6811,000 | ,204 |
| | Erkek | 143 | 119,63 | 17107,00 | | |
| İtibara Yönelik Saldırılar | Kadın | 105 | 136,24 | 14305,00 | 6275,000 | ,025 |
| | Erkek | 143 | 115,88 | 16571,00 | | |
| Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırılar | Kadın | 105 | 129,72 | 13621,00 | 6959,000 | ,320 |
| | Erkek | 143 | 120,66 | 17255,00 | | |
| Sağlığa Yönelik Saldırılar | Kadın | 105 | 133,23 | 13989,00 | 6591,000 | ,090 |
| | Erkek | 143 | 118,09 | 16887,00 | | |

Tablo 6 incelendiğinde mobbingin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı p değerlerinden anlaşılabilir. Buna göre tabloda yer alan $p=,025 < 0,05$ olduğu için; mobbing alt değişkenlerinden olan itibara yönelik saldırıların cinsiyete göre farklılaştığı söylenebilir.

Tablo 7: Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu

| Değişkenler | Yaş | N | Sıra Ortalaması | Sd | X ² | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|--|---------------|------------|-----------------|----|----------------|-----------------------|
| Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları | 18-20 | 24 | 118,08 | 4 | 9,022 | ,061 |
| | 21-25 | 119 | 114,02 | | | |
| | 26-30 | 82 | 136,83 | | | |
| | 31-35 | 12 | 120,13 | | | |
| | 36-40 | 11 | 164,77 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |
| Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları | 18-20 | 24 | 114,25 | 4 | 11,124 | ,025 |
| | 21-25 | 119 | 114,07 | | | |
| | 26-30 | 82 | 138,13 | | | |
| | 31-35 | 12 | 113,29 | | | |
| | 36-40 | 11 | 170,36 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |
| İtibara Yönelik Saldırıları | 18-20 | 24 | 113,08 | 4 | 5,864 | ,210 |
| | 21-25 | 119 | 118,87 | | | |
| | 26-30 | 82 | 133,74 | | | |
| | 31-35 | 12 | 109,00 | | | |
| | 36-40 | 11 | 158,41 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |
| Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları | 18-20 | 24 | 105,44 | 4 | 10,661 | ,031 |
| | 21-25 | 119 | 117,97 | | | |
| | 26-30 | 82 | 137,92 | | | |
| | 31-35 | 12 | 99,25 | | | |
| | 36-40 | 11 | 164,27 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |
| Sağlığa Yönelik Saldırıları | 18-20 | 24 | 112,25 | 4 | 6,492 | ,165 |
| | 21-25 | 119 | 120,11 | | | |
| | 26-30 | 82 | 132,49 | | | |
| | 31-35 | 12 | 103,88 | | | |
| | 36-40 | 11 | 161,59 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |

Katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin yaşlarına göre farklılığını gösteren tablo incelendiğinde $p=,025 < 0,05$; $p=,031 < 0,05$ değerleri görülmektedir. Buna göre Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar katılımcıların yaş aralıklarına göre farklılaşmaktadır. Özellikle “36-40 yaş aralığında bu tarz saldırılar daha çok önemsenmektedir” yorumu da ortalamalara bakılarak yapılabilir. Bunun

dışında istatistiksel olarak diğer değişkenler ile yaş aralıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 8: Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu

| Değişkenler | Medeni Durum | N | Sıra Ortalaması | Sd | X ² | p |
|---|--------------|-----|-----------------|----|----------------|------|
| Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları | Evli | 129 | 121,19 | 2 | 2,022 | ,364 |
| | Bekar | 115 | 126,65 | | | |
| | Boşanmış | 4 | 169,38 | | | |
| Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları | Evli | 129 | 124,32 | 2 | ,605 | ,739 |
| | Bekar | 115 | 123,76 | | | |
| | Boşanmış | 4 | 151,63 | | | |
| İtibara Yönelik Saldırıları | Evli | 129 | 124,84 | 2 | ,966 | ,617 |
| | Bekar | 115 | 122,95 | | | |
| | Boşanmış | 4 | 158,25 | | | |
| Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları | Evli | 129 | 122,52 | 2 | 3,195 | ,202 |
| | Bekar | 115 | 124,56 | | | |
| | Boşanmış | 4 | 186,88 | | | |
| Sağlığa Yönelik Saldırıları | Evli | 129 | 126,95 | 2 | 1,558 | ,459 |
| | Bekar | 115 | 120,53 | | | |
| | Boşanmış | 4 | 159,63 | | | |

Katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılığını gösteren tablo incelendiğinde medeni durumlar ile mobbing saldırıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 9: Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu

| Değişkenler | Eğitim Düzeyi | N | Sıra Ortalaması | Sd | X ² | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|--|---------------|------------|-----------------|----|----------------|-----------------------|
| Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları | Ortaöğretim | 9 | 118,56 | 2 | 6,095 | ,047 |
| | Lise | 209 | 128,95 | | | |
| | Ön Lisans | 30 | 95,25 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |
| Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları | Ortaöğretim | 9 | 122,50 | 2 | 4,957 | ,084 |
| | Lise | 209 | 128,42 | | | |
| | Ön Lisans | 30 | 97,78 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |
| İtibara Yönelik Saldırıları | Ortaöğretim | 9 | 132,00 | 2 | 7,752 | ,021 |
| | Lise | 209 | 129,02 | | | |
| | Ön Lisans | 30 | 90,77 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |
| Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları | Ortaöğretim | 9 | 127,78 | 2 | 2,179 | ,336 |
| | Lise | 209 | 126,93 | | | |
| | Ön Lisans | 30 | 106,58 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |
| Sağlığa Yönelik Saldırıları | Ortaöğretim | 9 | 152,44 | 2 | 4,076 | ,130 |
| | Lise | 209 | 126,18 | | | |
| | Ön Lisans | 30 | 104,43 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |

Katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılığı incelendiğinde $p=,047 < 0,05$; $p=,021 < 0,05$ değerleri görülmektedir. Buna göre “Kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar ve itibara yönelik saldırılar” boyutunda katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeyleri eğitimlerine göre farklılık göstermektedir. Ortalamalar dikkate alındığında eğitim düzeyi lise olan katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeyleri daha yüksek görülmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Görevlerine Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu

| Değişkenler | Görevler | N | Sıra Ortalaması | Sd | X ² | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|---|---------------|------------|-----------------|----|----------------|-----------------------|
| Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırılar | Şef | 30 | 121,65 | 2 | 3,398 | ,183 |
| | İdari/Teknik | 20 | 97,50 | | | |
| | Diğeri | 198 | 127,66 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |
| Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar | Şef | 30 | 124,27 | 2 | 2,796 | ,247 |
| | İdari/Teknik | 20 | 99,40 | | | |
| | Diğeri | 198 | 127,07 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |
| İtibara Yönelik Saldırılar | Şef | 30 | 114,40 | 2 | 5,190 | ,075 |
| | İdari/Teknik | 20 | 93,88 | | | |
| | Diğeri | 198 | 129,12 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |
| Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırılar | Şef | 30 | 120,07 | 2 | ,382 | ,826 |
| | İdari/Teknik | 20 | 117,58 | | | |
| | Diğeri | 198 | 125,87 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |
| Sağlığa Yönelik Saldırılar | Şef | 30 | 126,45 | 2 | ,029 | ,985 |
| | İdari/Teknik | 20 | 123,48 | | | |
| | Diğeri | 198 | 124,31 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |

Katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin görevlerine göre farklılığını gösteren tablo incelendiğinde “şef, idari/ teknik personel, diğer” kadrolarında çalışanların mobbinge maruz kalma düzeyleri istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır. Buna göre iş yerinde çalışma pozisyonlarına göre mobbing arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.

Tablo 11: Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu

| Değişkenler | Çalışma Süresi | N | Sıra Ortalaması | Sd | X ² | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|--|----------------|------------|-----------------|----|----------------|-----------------------|
| Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırılar | <1 Yıl | 72 | 130,68 | 4 | 4,709 | ,319 |
| | 1-3 Yıl | 149 | 117,97 | | | |
| | 4-6 Yıl | 22 | 140,75 | | | |
| | 7-9 Yıl | 4 | 147,50 | | | |
| | >10 Yıl | 1 | 203,50 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |
| Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar | <1 Yıl | 72 | 136,37 | 4 | 7,665 | ,105 |
| | 1-3 Yıl | 149 | 116,32 | | | |
| | 4-6 Yıl | 22 | 128,64 | | | |
| | 7-9 Yıl | 4 | 167,38 | | | |
| | >10 Yıl | 1 | 226,00 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |
| İtibara Yönelik Saldırılar | <1 Yıl | 72 | 132,80 | 4 | 3,594 | ,464 |
| | 1-3 Yıl | 149 | 118,76 | | | |
| | 4-6 Yıl | 22 | 130,77 | | | |
| | 7-9 Yıl | 4 | 133,63 | | | |
| | >10 Yıl | 1 | 208,00 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |
| Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırılar | <1 Yıl | 72 | 135,26 | 4 | 6,969 | ,138 |
| | 1-3 Yıl | 149 | 116,79 | | | |
| | 4-6 Yıl | 22 | 131,32 | | | |
| | 7-9 Yıl | 4 | 150,88 | | | |
| | >10 Yıl | 1 | 243,00 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |
| Sağlığa Yönelik Saldırılar | <1 Yıl | 72 | 131,94 | 4 | 5,626 | ,229 |
| | 1-3 Yıl | 149 | 117,79 | | | |
| | 4-6 Yıl | 22 | 133,68 | | | |
| | 7-9 Yıl | 4 | 169,88 | | | |
| | >10 Yıl | 1 | 204,50 | | | |
| | Toplam | 248 | | | | |

Katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin çalışma sürelerine göre farklılığını gösteren tablo incelendiğinde çalışma süreleri ile mobbingemaruz kalmaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre işyerinde çalışma süresi ile mobbinge maruz kalma açısından bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 12. Örgüt Kültürü ve Mobbing Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

| BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER (ÖRGÜT KÜLTÜRÜ) | BAĞIMLI DEĞİŞKEN (MOBBING) | | |
|---|-------------------------------|---------|---------|
| | Beta | t | p (Sig) |
| Katılım Temel Boyutu | -,461 | -9,409 | ,000 |
| Tutarlılık Temel Boyutu | -,507 | -10,541 | ,000 |
| Uyum Temel Boyutu | ,050 | 5,583 | ,000 |
| Vizyon Temel Boyutu | -,007 | -,682 | ,496 |
| F | 5181,821 | | |
| R | ,994 | | |
| R ² | ,988 | | |

Tabloda mobbinge maruz kalmanın örgüt kültürü değişkenleriyle ilgili regresyon analizi görülmektedir. Tabloda yer alan R değeri 0,994 iken R² değeri 0,988 şeklinde çıkmıştır. Buna göre, mobbingi, örgüt kültürü ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü % 98,8 düzeyinde açıklayabilmektedir. Mobbing ile örgüt kültürü değişkenlerinden “katılım, tutarlılık, uyum” boyutları arasındaki ilişki $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı iken, vizyon boyutu ve mobbing arasındaki ilişki anlamlı bulunamamıştır. Bu bulgulardan hareketle, örgüt kültürü değişkenlerinden birini oluşturan vizyon boyutunun mobbinge etkisinin olmadığı söylenebilir. Ayrıca tablodaki katsayılar incelendiğinde mobbing üzerinde en fazla etkiye sahip örgüt kültürü faktörünün “tutarlılık” olduğu görülmektedir. Burada ayrıca katsayının negatif yönlü olması nedeniyle tutarlılık arttığı sürece mobbingin azaldığı yorumu da yapılabilir. Benzer şekilde katılım ve vizyon için de bu geçerlidir. Uyum boyutunun artması ile de mobbing davranışlarının arttığı yine katsayının pozitif yönlü olmasına bağlı olarak söylenebilir.

SONUÇ

Çalışma teorik bölüm ve uygulama bölümü olmak üzere 2 bölümden oluşmuştur. Literatür kısmında Denison Kültür ölçeği ekseninde örgüt kültürü ve LIPT mobbing ölçeği kapsamında mobbing anlatılmıştır. Uygulama bölümünde ise İzmir Organize Sanayi' de çalışan 278 çalışana yönelik anket verilerinden yola çıkılarak "örgüt kültürü ve mobbing" arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgüt kültürü ve mobbinge yönelik değişkenlerin güvenilirlikleri alfa katsayıları dikkate alınarak % 70' in üzerinde bulunmuştur. Araştırmada katılımcıların örgüt kültürü ve mobbing sorularına verdikleri cevaplar dikkate alınarak "örgüt kültürü ve mobbing" arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Her iki ölçeğe ait değişkenlerin spearman korelasyon katsayılarının 0,164 ile 0,808 arasında değiştiği görülmüştür. Örgüt kültürü değişkenlerinden "katılım boyutu ve tutarlılık" arasındaki ilişki pozitif yönde yüksek bulunmuştur.

Örgütün tutarlılığının artması ile çalışanların ve yöneticilerin örgüte katılımlarının da arttığı söylenebilir. Bunun dışında katılım ve uyum arasında düşük negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Vizyon ve katılım arasındaki ilişki pozitif yönde orta düzeyde iken; vizyon ve tutarlılık arasındaki ilişki de aynı şekilde çıkmıştır. Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde örgüt kültürü değişkenlerinden katılım, tutarlılık ve vizyon arasında kendi aralarında pozitif yönde bir ilişkiden söz edilebilir. Yani her bir değişkenin artmasıyla diğer değişkenler pozitif yönde artmaktadır. Öyle ki güçlü bir vizyoner bakış açısı, tutarlı bir yönetim sayesinde mümkün olacaktır. Tutarlı bir yönetim anlayışı ve yöneticilerin bakış açısı da örgüt içerisinde beraberliği körükleyecek, katılımı artıracaktır. Bu unsurlardan katılım ve tutarlılık boyutunun mobbing' te yer alan değişkenlerle de negatif yönde ilişkisi çıkmıştır.

Katılım ve tutarlılığın artmasıyla mobbing düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir. Söz konusu olan bu bulgu örgütler açısından düşünüldüğünde doğru olarak değerlendirilebilir. Öyle ki tutarlı bir yönetim anlayışı ve tutarlı yöneticiler sayesinde örgüt içerisindeki adalet sağlanacak, objektif bakış açısı tüm çalışanları rahat ettirecektir. Rahat çalışanın verimi arttıkça da gerek çalışanlar arası söz konusu olan mobbing, gerekse üstün asta uyguladığı mobbing azalabilir. Çalışanların daha fazla ekip çalışmasına yönelmesi, çalışanlara yetki ve sorumlulukları verilmesi, çalışanların ortak bakış açılarına yönelmesi, başka bölümlerden kişilerle çalışmak vb unsurlar mobbing düzeylerinde bir azalışa neden olmaktadır. Dolayısıyla burada örgüt kültürünü oluşturan alt değişkenlerin mobbing unsurlarıyla yüksek düzeyde negatif yönde ilişki içerisinde olduğunu söylenebilir. Ortak bir örgüt kültürü oluşurken mobbing düzeylerinde bir azalış görülebilmektedir. Ortak bir örgüt kültürü

rü çatışmaları ve rekabeti ortadan kaldıracığı için mobbingin azalması olağan kabul edilebilir. Mobbingin katılımcıların demografik özellikleri ile ilişkisi incelendiğinde ise, mobbing düzeylerinden “itibara yönelik saldırılar ve cinsiyet”; “sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ve yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile yaş” arasında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Buna göre itibara yönelik saldırılar kadın ve erkeklere göre farklılaşmaktadır. Yine sosyal ilişkilere yönelik mobbinge maruz kalma ile yaş arasında bir ilişki söz konusudur.

Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırı düzeyleri yaşa göre farklılaşmaktadır. Özellikle 26-30 yaş aralığında bulunanların bu iki saldırı düzeyine maruz kaldığı söylenebilir. Bunlar dışında medeni durum ve mobbing arasında herhangi bir ilişki kurulamamıştır. Son olarak, mobbing düzeyleri ile örgüt kültürü değişkenlerinden “katılım, tutarlılık ve uyum” arasında ilişki kurulabilmiştir. Ancak bu ilişki katılım ve tutarlılık düzeyinde negatif, uyum düzeyinde ise pozitif yönlüdür. Yani katılım ve tutarlılık arttıkça mobbing saldırıları azalmakta, uyum arttıkça ise mobbing saldırıları artmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aksoy, Fikret, “Psikolojik Şiddet’in (Mobbing) Sağlık Çalışanlarına Etkisi”, *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi*, İstanbul, 2008.
- Aylan, Serkan, “Organizasyonlarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, 2012.
- Bahçe, Çisem, “Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama”, *Gazi Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*, Ankara..2007.
- Can Halil,Aşan, Öznur ve Miski, Eren, *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım, İstanbul, 2006.
- Cevher Ezgi. ve ÖztürkUmut.Can“İş Yaşamında Kadınların Kadınlara Yaptığı Mobbing Üzerine Bir Araştırma”, *14. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 7-9 Mayıs 2015*, Aksaray.
- Çobanoğlu, Şaban.,*İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005.
- Daft, Richard, *Management*, 4. Baskı.,TheDrydenPress, New York, 1997.
- Davenport, Noa.;Schwartz, Ruth. Distler., ve Elliott, Gail. Pursell , *Mobbing*(çev: O. C. ÖnerToy), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Demir, Yeter.,“*Mobbing’in Kişisel Ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 3; 99-111, 2009.
- Demir, Cengiz. ve Öztürk, Umut.Can , “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1);17-41, 2011.
- Doğan, Binali, *Örgüt Kültürü*, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.
- Güçlü, Nezahat, *Örgüt Kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6; 147-159, 2003.
- Hasanoğlu, Mürteza, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, *Sayıştay Dergisi*. Sayı:52, 43-60, 2004.
- Koç, Hakan. veTopaloğlu, Melih, *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Köse, Sevinç.; Tetik, Semra. ve Ercan, Cuma., “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1); 219-242, 2001.
- Kuşçu, Pınar Çağlar, “*İşyeri Zorbalığı ve Örgüt Kültürü Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma*”, *Uluslararası Sosyal araştırmalar dergisi*, 4(19);371-394, 2011.

Leymann, Heinz. "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology Dergisi*, 5;165-184, 1996.

Naktiyok, Atılhan., "Çevresel Çalkantı Ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*, Erzurum, 1999.

Örücü, Edip. ve Ayhan, Nuran. "Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)", *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2;87-105, 2001.

Öztürk, Umut.Can. "Örgütsel Oratoryo: Meta Tiyatro Olarak Örgüt Kültürü", *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, İzmir, 2011.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. ve Tüz, Melek., *Örgütsel Psikoloji*, Alfa/Aktüel Yayın Evi, Bursa, 1998.

Schein, Edgar. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, 25(2); 3-16, 1984.

SCHEIN, H. E. (1988), *Process Consultation: Its Role In Organization Development*, Addison-Wesley Basımevi, ABD.

Şimşek, Şerif.; Akgemci, Tahir. ve Çelik, Adnan, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Şişman, Mehmet., *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir, 1994.

Taş, Halil. "Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim", *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilim Uzmanlığı Tezi*, Malatya, 1999.

Tetik, Semra. "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (18): 81-89, 2010.

Tınaz Pınar., *İş yerinde Psikolojik Taciz, (Mobbing)*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.

Tiyek, Ramazan. "Yıldırma ve İş Ahlakı: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *İş Ahlakı Dergisi* 5(9);97-130, 2012.

Unutkan, Göksel Ataman, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, Ankara, 1995.

Vega, Gina., ve Comer, Debra, "Sticks and Stones Break Your Bones, But Words Can Break Your Spirit: Bullying in The Workplace" *Journal of Business Ethics*, 58; 101-109., 2004.