



GİRESUN
ÜNİVERSİTESİ . UNIVERSITY



SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ
Graduate School of
Social Sciences

İŞLETME
ANABİLİM DALI
Yüksek Lisans Tezi

Faruk KAYA
20152018042

2020

GİRESUN

**T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

**MÜSAMAHACI ve KISITLAYICI ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MOBBİNG
ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

**THE EFFECT OF THE TOLERANT AND RESTRICTIVE ORGANIZATION
CULTURE ON MOBBING PERCEPTION: A STUDY ON BANK
EMPLOYEES**

**Danışman:
Dr. Öğretim Üyesi MEHMET OZAN CİNEL**


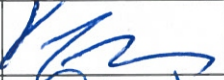

**Hazırlayan:
Faruk KAYA**

Giresun-2020

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 03.01.2020 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Faruk KAYA'nın "Müsamahacı ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Mobbing Algısı Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezini incelemiş olup aday 16/01/2020 tarihinde, saat 10:00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Yeterlik tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan CİNEL	
Üye	Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Nihan CİĞERCİ ULUKAN	
Üye		
Üye		

ONAY

...../...../20...

Prof. Dr. Güven ÖZDEM
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Yeterlilik tezi olarak sunduğum “Müsamahacı ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Mobbing Algısı Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma ” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

16/01/2020

Faruk KAYA

ÖNSÖZ

Müsamahacı ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Mobbing Algısı Üzerine Etkisini inceleyen bu tez çalışmasının tüm aşamalarında bana gösterdiği yakın ilgi ve yardımlarından dolayı, danışman hocam sayın Mehmet Ozan CİNEL' e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamda veri analizlerinin SmartPLS programında istatistiksel analizleri yapan Dr.Hamza KANDEMİR e teşekkür ederim.

Ayrıca tezin anket aşamasındaki yardımlarından dolayı Giresun ilinde faaliyet gösteren bankalardaki çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Tüm eğitim ve öğretim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen sevgili anne ve babama ayrıca teşekkür ediyorum.

Ve son olarak da yüksek lisans eğitimim boyunca kahrımı çeken ve sabır gösteren sevgili eşim Sevinç AKDEMİR KAYA' ya teşekkür etmeyi zevkli bir görev olarak kabul ediyorum.

ÖZET

MÜSAMAHACI ve KISITLAYICI ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MOBBİNG ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Bu çalışma, Giresun ilinde yer alan banka işletmelerindeki müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürlerinin, çalışanlardaki mobbing algısı üzerindeki etkisini ölçmek amacı ile hazırlanmıştır. Çalışmada müsamahacı ve kısıtlayıcı olmak üzere örgüt kültürünün iki boyutu üzerinde durulmuştur. Mobbing algısı ölçeği ise beş alt boyuttan oluşmakta olup, müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürünün etkisi araştırılmıştır.

Örgüt kültürünün, mobbing algısını ne derecede ve ne yönde etkilediğini ölçmek amacı ile demografik değişkenler, müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürü ve mobbing algısı ölçeklerinden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın anket kısmında 130 anket formundan elde edilen veriler, SPSS ve SmartPLS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre kısıtlayıcı örgüt kültürünün kişinin sağlığına doğrudan saldırılar boyutunu pozitif yönde doğrusal etkilediği, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar boyutunu pozitif yönde doğrusal etkilediği, mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek boyutunu pozitif yönde doğrusal etkilediği, sosyal ilişkilere saldırılar boyutunu pozitif yönde doğrusal etkilediği, itibara saldırılar boyutunu pozitif yönde doğrusal etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Müsamahacı örgüt kültürünün ise kişinin sağlığına doğrudan saldırılar boyutunu negatif yönde doğrusal etkilediği ve itibara saldırılar boyutunu negatif yönde doğrusal etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmada beklenen sonuçlara ulaşılırken müsamahacı örgüt kültürünün mobbing algısının bazı boyutları üzerinde beklenen etkileri göstermediği ve bunun için araştırmanın örnekleme değiştirilerek bundan sonraki araştırmalarda konu farklı şekilde ele alınabilir.

Anahtar Kelimeler: Müsamahacı ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü, Mobbing Algısı, Yapısal Eşitlik Modellemesi, SmartPLS

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE TOLERANT AND RESTRICTIVE ORGANIZATION CULTURE ON MOBING PERCEPTION: A STUDY ON BANK EMPLOYEES

The aim of this study is to measure the effect of tolerant and restrictive organizational cultures on mobbing perception in bank enterprises in Giresun province. In this study, two dimensions of organizational culture, being tolerant and restrictive, were emphasized. Mobbing perception scale consists of five sub-dimensions and the effect of tolerant and restrictive organizational culture was investigated.

A questionnaire consisting of demographic variables, permissive and restrictive organizational culture and mobbing perception scales was used to measure the extent and direction of organizational culture. In the survey part of the study, the data obtained from 130 questionnaire forms were analyzed by using SPSS and SmartPLS package programs.

According to the results of the study, restrictive organizational culture positively affected the dimension of direct attacks on the health of the person, positively affected the dimension of attacks on the quality of life and occupational status, positively influenced the victim's manifestation and communication formation, positively influenced the dimension of attacks on social relations positively. It was concluded that the reputation of the attacks affect the size positively linearly. The results showed that the tolerant organizational culture negatively affected the direct attacks on the health of the individual and negatively affected the reputation attacks.

While reaching the expected results in the study, it is observed that tolerant organizational culture does not show the expected effects on some dimensions of mobbing perception and for this reason, the subject of the research can be changed and the subject can be handled differently in future researches.

Keywords: Tolerant and Restrictive Organizational Culture, Mobbing Perception, Structural Equation Modeling, SmartPLS

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR	x
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	4
1.1. KÜLTÜR KAVRAMI	4
1.2. ÖRGÜT KAVRAMI	7
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜR KAVRAMI	8
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ UNSURLARI	10
1.4.1. Değerler ve Normlar	10
1.4.2. Temel Varsayımlar	12
1.4.3. İnançlar	13
1.4.4. Dil	14
1.4.5. Törenler	14
1.4.6. Semboller ve Davranışlar	15

1.4.7. Hikayeler ve Mitler	15
1.4.7. Kahramanlar	16
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖZELLİKLERİ VE İŞLEVLERİ.....	17
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	19
1.6.1. Wallach Örgüt Kültürü Modeli	19
1.6.2. Denison Örgüt Kültürü Modeli	20
1.6.3. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli	20
1.6.4.Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli	21
1.6.5.Diana Pheysey Örgüt Kültürü Modeli.....	22
1.6.6.Kilmann Örgüt Kültürü Modeli.....	23
1.6.7.Ouchi Z Örgüt Kültürü Modeli	24
1.7.MÜSAMAHACI veKISITLAYICI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	24
1.7.1. Müsamahacılığın ve Kısıtlayıcılığın Kuramsal Temelleri	27
1.7.1.1. Sosyolojik bakış	27
1.7.1.2. İnsan İlişkileri Kuramlarının Bakışı.....	29
1.7.1.3. Bürokrasi Kuramlarının Bakışı	33
1.7.1.4. Kültürel Bakış Açısı.....	36

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG

2. MOBBİNG.....	38
2.1. MOBBİNG KAVRAMI VE TANIMI	38
2.2. MOBBİNG NEDENLERİ	39

2.2.1. Bireysel nedenler	39
2.2.1.1. Mobbing Mağdurlarıyla İlişkilendirilebilecek Nedenler ..	41
2.2.1.2. Mobbing Mağdurunun Çalışma Arkadaşlarıyla ilişkilendirilebilecek Nedenler	42
2.2.2. Örgütsel nedenler	44
2.2.3. Sosyal nedenler	46
2.3. MOBBİNG TÜRLERİ	46
2.3.1. Dikey Mobbing	47
2.3.2. Yatay Mobbing	48
2.3.3. Siber Mobbing	48
2.4. MOBBİNGİN ETKİLERİ	49
2.4.1. Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkisi	49
2.4.2. Mobbingin Örgüt Üzerindeki Etkisi	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜSAMAHACI VE KISITLAYICI ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MOBBİNG ALGISI ÜZERİNE ETKİSİNİN ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ	54
3.1.1. Araştırmanın Konusu	54
3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	54
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	55
3.2.1. Araştırmanın Modeli	55
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri	57
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	57

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	58
3.4.1. Evren ve Örneklem.....	58
3.4.2. Veri Toplama Tekniği	60
3.4.3. Veri Toplama Araçları.....	60
3.4.4. Veri Analiz Yöntemi ve Verilerin Analizi	61
3.5. BULGULAR	64
3.5.1. Demografik Bulgular.....	64
3.5.2. Tanımlayıcı İstatistiki Bulgular.....	66
3.5.3. Kısmi En Küçük Kareler (KEKK) Yaklaşımı ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi Bulguları	70
3.5.3.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik	70
3.5.3.2. Ölçek Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları.....	71
3.5.3.3. Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE).....	73
3.5.3.4. Kompozit (Bileşik) Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) .	74
3.5.3.5. R² (R Squared) Değeri	76
3.5.3.6. Bootstrapping Analizi Değerleri	78
3.5.3.7. Araştırmanın Hipotezlerinin Ret ve Kabul Durumları.....	81
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKLAR	87
EKLER	100
ÖZGEÇMİŞ	103

SİMGELER VE KISALTMALAR

AFA : Açımlayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi



TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Banka bilgileri	58
Tablo 2. $\alpha= 0.10$ İçin Örneklem Büyüklükleri.....	59
Tablo 3. KEKK ile YEM Analizi Uyum İyiliği Değerleri.....	63
Tablo 4. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	64
Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	64
Tablo 6. Katılımcıların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	65
Tablo 7. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı	65
Tablo 8. Katılımcıların İş Tecrübesi Değişkenine Göre Dağılımı	66
Tablo 9. Katılımcıların Göreve Başlama Değişkenine Göre Dağılımı	66
Tablo 10. Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular	67
Tablo 11. Geçerlilik ve güvenilirlik değerleri	71
Tablo 12. Ölçek Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları	72
Tablo 13. Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) Değerleri	74
Tablo 14. Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri	76
Tablo 15. R2 (R Squared) Değerleri.....	77
Tablo 16. Bootstrapping T ve p Değerleri Sonucu	79
Tablo 17. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayıları ve Yol Katsayılarının Anlamlılık Sonuçları.....	80
Tablo 18. Hipotezlerin Ret ve Kabul Durumları.....	81

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	56
Şekil 2. Güvenilirlik Katsayıları	71
Şekil 3. Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) Değerleri.....	74
Şekil4. Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri.....	76
Şekil5. R2 (R Squared) Değerleri	77
Şekil6. Banka Çalışanlarında Müsamahacı ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Mobbing'e Etkisinin Yol Analizi	80
Şekil7. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayılarının Grafikselleştirilmesi	81

GİRİŞ

Günümüz dünyasında küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle birlikte birçok alanda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda yaşanan bu değişim sürecinde örgütler buldukları rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeyi ve sürdürülebilir kılmayı hedeflemektedir. Küreselleşme ve iş dünyasında yaşanan değişimlere paralel olarak, örgüt kültürünün önemi artmaktadır. Örgüt kültürünün oluşumu örgütlerin geleceği için de önemlidir. İş yaşamının her alanında önemli değişimler olmasına rağmen insan hala önemli bir rol oynamaktadır.

Finans sektöründe yer alan bankalar da yoğun bir rekabet içinde bulunmakta olup, hızla değişen ve gelişen dünyaya uyum sağlamak, değişen müşteri profilinin ihtiyaç ve taleplerine cevap vermek, yeni ürün ve hizmet geliştirirken çalışanlarını da bu sürece adapte etmek durumundadırlar.

Örgüt kültürü kavramı üzerinde birçok çalışması bulunan Hofstede; müsamahacı örgüt kültürü (easy going work discipline) ve kısıtlayıcı örgüt kültürü (strict work discipline) kavramlarını ortaya atmıştır. Hofstede'e göre kısıtlayıcı örgüt kültürü daha çok disiplin ve kontrole dayanırken, müsamahacı örgüt kültürü ise daha az disiplin ve kontrolü öngörmektedir" şeklinde Hofstede'e göre tanımlamaktadırlar. Kısıtlayıcı örgüt kültürünü benimseyen yönetici disiplin temelli yaklaşım ile çalışanlara baskıcı bir tavır gösterebilir. Bunun tam tersi hareket ile müsamahacı örgüt kültürünü benimseyen yönetici, çalışanlarına baskıcı tavır yerine daha yumuşak bir yaklaşım ortaya koyarak baskıcı yani mobbing algısından kaçınabilir. Banka çalışanlarının yönetim tarafından ortaya konan örgüt kültürü algısının müsamahacı veya kısıtlayıcı örgüt kültürü olması ile bunun çalışanlardaki mobbing algısı bakımından etkisi şeklinde belirlenmiştir.

Örgütlerde psikolojik şiddet olarak tanımlanan "mobbing" terimi, çalışma psikolojisi alanında yapılan araştırmalarda, işgörenlerin birbirlerini rahatsız ve huzursuz edecek davranışlarla taciz yapmaları, birbirlerine kötü davranmaları şeklinde ifade edilmektedir. Kısaca bireyler arasında psikolojik şiddet uygulaması şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmelerdeki mobbing, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir ortamın oluşmasına sebep olan bütün psikolojik etkenlerin biraraya gelmesi neticesi

oluşan, örgütün sağlığını tehdit eden, işgörenlerin iş tatminini ve çalışma başarısını olumsuz etkileyen temel örgütsel sorun haline gelmiştir.

Araştırmanın banka çalışanları üzerinde yapılmasının sebebi ise bankaların çalışma stratejileri bakımından yöneticiler ve tepe yönetimleri tarafından banka ürünlerinin satışı için hedefler ve kotalar konulması olarak ifade edebiliriz. Banka çalışanlarının konulan hedef ve kotalara erişmek için çalışanlar üzerinde oluşan baskıların mobbing algısı oluşturması halinin hangi yönetici davranışı ile azaltılabileceği durumu ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürü kavramından genel olarak bahsedilmiş, örgüt kültür modelleri açıklanmış daha sonra ise Hofstede tarafından ortaya atılan müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürü kavramları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde mobbing kavramı üzerinde durulmuş, genel hatları ile ifade edilmiştir. Ayrıca, mobbingin nedenleri, türleri ve etkilerinin mağdur ve örgüt üzerindeki etkileri hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, çalışmanın araştırma kısmı yer almaktadır. Çalışmanın bu kısmında, Giresun ili finans sektöründe faaliyet gösteren bankaların çeşitli birimlerinde, çeşitli statülerde çalışanlar yapılan araştırmaya ilişkin elde edilen bulgular yer almaktadır. Bu çerçevede gişe görevlisi, finansal ürün pazarlamacıları, bireysel müşteri temsilciliği, ticari müşteri temsilciliği ve çeşitli yönetim kademelerindeki çalışanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Öncelikle araştırmanın amacı ve kısıtları açıklanmış daha sonra evren ve örneklem hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırma modeli ve hipotezler açıklandıktan sonra kullanılan ölçekler açıklanmıştır. Örneklem üzerinde elde veriler ile bir ön test yapılmıştır. Ön test sonucu geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanan anket soruları örneklemin tamamına uygulanmış ve buradan elde edilen veriler ile istatistiki analizler yapılmıştır. Ortaya konulan sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde bir banka yöneticisinin, iş yerinde oluşturduğu örgüt kültürünün türüne göre çalışanların ruh ve beden durumlarına etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Müsamahacı örgüt kültürünün çalışanların içsel tatminleri, dışsal tatminleri, yöneticiye duygusal bağlılık ve katılım sağlama ve destekleme üzerinde etkisi olduğu

sonucu elde edilmiştir. Yine kısıtlayıcı örgüt kültürünün, yöneticiye duygusal bağlılık üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü yönetim literatüründe 1980’li yıllardan itibaren önem kazanan bir kavram haline gelmiş ve kavramın tanımlanması, sınıflandırılabilmesi maksadıyla birçok farklı model ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bu bölümde; kültür kavramı, örgüt kültürünün kapsamı, özellikleri, unsurları ve çeşitleri incelenecektir.

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Günlük konuşmalarda yaygın olarak kullanılan kültür kelimesi, sanılan aksine oldukça geniş ve karmaşık bir anlam içeriğini ifade eden bir kavramdır. Avruch’a göre kültür kavramını tanımlamanın güçlüğü, bu kelimenin çok farklı kullanım alanlarının bulunmasıdır.

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

Genel olarak kültür antropolojide 3 farklı biçimde kullanılmıştır. Matthew Arnold (1867), Culture and Anarchy eserinde yer alan kültür tanımında; örneklenen kültürün, entelektüel ya da artistik çabalar olduğunu ve bunun da günümüzde “popüler kültür”ün karşısındaki “yüksek kültür”e tekabül ettiğini ifade etmiştir. Bu açıklama ile herhangi bir sosyal grubun çok küçük bir kısmının kültüre sahip olduğu, geriye kalanlar ise anarşinin kaynağı nitelendirilmiştir. Burada kültürün anlamı sosyal bilimden daha çok estetik ile ilişkilendirilmiştir.

Kültür kavramı hakkında ilk açık ve kapsamlı tanımlamalardan birisi İngiliz antropolog Sir Edward Burnett Tylor tarafından 1870 yılında yapılmıştır. Tylor, Primitive Culture’da bulunan bu tanımında kültür kavramını; bir toplum üyesi olan insanın edindiği bilgi, sanat, ahlak, yasa, gelenek, diğer yetenekler ve alışkanlıkların karmaşık bir bütünü şeklinde açıklamıştır. Bu tarihten itibaren kültür kelimesi bilim dünyasının ilgi odağı olmuş ve bu tanım antropolojinin temelini oluşturmuştur.

20. yy'da antropolojide, kültürün 3. ve son kullanımı Alman bilim adamı Franz Boas'ın tarafından yapılmıştır. Araştırmacı bu tanımda, farklı toplumların çeşitli ve çoklu kültürlerinin biricikliğini savunmaktadır ve kültürü yorumlarken esinlendiği Arnoldçu ve Tylorcu düşüncelerden sıyrılmıştır. Boas'a göre, bir kişi yüksek kültürü düşük kültürden hiçbir şekilde ayırmamalıdır ve bir kültüre farklı olduğu gerekçesiyle medeni ya da vahşi olarak değer biçmemelidir.

Hofstede (1994), kültürü bir grubun üyelerini veya diğer insan gruplarını birbirinden ayıran aklın ve beynin kolektif programlanması olarak tanımlamıştır. Matsumoto (1996), kültüre yönelik yaptığı tanımlamada "bir grup insan tarafından paylaşılan, bir nesilden diğerine iletişim kuran, ancak her bir kişi için farklı olan tavırlar, değerler, inançlar ve davranışlar seti" ifadesini kullanmıştır. Spencer-Oatey (2008), "Kültür bir grup insan tarafından paylaşılan her üyenin davranışını ve onun, başka insanların davranışlarına yönelik yorumlamasını etkileyen inançlar, ilkeler, prosedürler ve davranışsal konuşmalara ilişkin bulanık bir varsayımlar, değerler ve yönelimler setidir." Bakan (2008)'e göre Kültür; bir toplumun birlikte yaşadığı tecrübelerden oluşan ve kuşaktan kuşağa paylaşılan değerler, inançlar, tutumlar, yorumlar ve önemli olaylardır.

İngilizcede en karmaşık iki ya da üç kavramdan birinin "kültür" olduğunu ifade eden Williams (1976:87) ve Hofstede ve Minkov (2010:6) hatta kültürün bütün dünyada tanımlanmasının çok karmaşık bir kavram olduğunu iddia etmektedirler. Literatürde en çok referans alınan Taylor kültürü, toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgiyi, sanatı, ahlakı, gelenekleri, yetenekleri ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün olarak tanımlamaktadır (Sergiovanni ve Corbally, 1984:125-126).

Dünya Kültür Politikaları Konferansında alınan kararların sonuç bildirgesine göre, Kültür, herhangi bir toplumu veya toplumsal bir grubu açıklayan belirgin zihinsel, duygusal, maddi ve manevi niteliklerin bileşiminin bir sonucudur. Yalnızca edebiyat ve bilimi değil, bununla birlikte yaşam biçimlerini, insanların değer yargılarını, temel haklarını, inançlarını ve geleneklerini de kapsar (UNESCO, 1982:8).

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre kültür; "toplumsal gelişme süreci içinde meydana getirilmiş olan maddi ve manevi değerler ile sonraki kuşaklara iletmede kullanılan araçların bütünü olarak" tanımlanmaktadır (TDK Sözlüğü,2016). Daha

geniş bir tanımlamayla kültür, aynı yaşam biçimi etrafında öbekleşmiş olan toplulukların, bilinçli ya da bilinçsiz bir biçimde uyguladıkları değer ve inançlar bütünüdür. Yani kültür, belirli bir topluluk için belirli süreçlerde geçerliliği olan ortak değerlerin oluşturduğu bir sistemdir. Kültür kavramı ile ilgili güncel tanımlamalardan bazıları şunlardır; Yıldırım'a göre (2014: 26) kültür, "insanların dünyaya bakış açısını belirleyen ve nesilden nesle paylaşılan davranış, inanç ve yaşam biçimidir". Şişman(2014: 1) kültürle ilgili tanımlardan bir kısmını şu şekilde sıralamaktadır;

- Bir toplumun yaşama tarzı
- Bireylerin düşünce biçimi
- İçinde bulunduğu toplumdan bireylere intikal eden sosyal miras
- Sorunlara getirilen çözüm şekli
- Davranışları şekillendiren normatif düzen
- İnsanoğlunun tabiata karşı meydana getirdiği her şey
- Egemenlik ve meşruiyet aracı

İnsani bir eylem alanı olan kültür, insanın faaliyetleri ve çabası sonucu ortaya koyduğu maddi ve manevi bütün değerlerdir (Bauman, 1998:159). Kültürün bir özelliği olan doğada hazır bir şekilde bulunmayışı onun sonradan üretilen ve oluşturulan bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre kültürü oluşturan insandır. İnsanın ve toplumun olmadığı bir yerde kültürden bahsedilemez. Bireysel bir eylem olmakla birlikte kültürün topluma bakan yönü de vardır. Bireyin kültürü, bağlı bulunduğu topluluğun kültürü ile ilişkilidir; topluluğun kültürü ise parçası olduğu topluma dayanır. Öyleyse esas olan toplumun kültürüdür ve kültür toplumun bütünüyle ilişkili olarak terim anlamı itibariyle incelenmelidir (Eliot, 1962:21). Toplumsallaşmanın önemine değinen, kültürü toplumun kazanmış olduğu bilgi, sanat, gelenekler ve diğer alışkanlıkları ve yetenekleri içine alan karmaşık bir bütün olarak nitelendiren ve kültürün insanların toplumsallaşması sonucunda meydana geldiğini ve insanın toplumla kaynaşması sonucunda geliştiğini ifade eden farklı çalışmalar da vardır (Williams, 1977; Adorno, 2007; Oğuz, 2011).

1.2. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt ve yönetim kavramları, çeşitli bilim dallarının ortak çalışma konularından biridir. Her bilim dalı, bu kavramları değişik yönleriyle ele alıp açıklamaya çalışmaktadır. Yönetim bilimi açısından da örgütsel ve yönetsel çözümler yapılabilmektedir. Örgüt ve yönetim alanında geliştirilen kuram ve yaklaşımlar, örgüt ve yönetim kavramlarını farklı yönleriyle tanımlamaktadır. Bu yüzden de birbirinden farklı örgüt ve yönetim tanımları ortaya çıkmaktadır.

1936'da Gans örgüt için örgütteki bireyler tarafından hemfikir olan amaçları başarmayı kolaylaştırmak için, hem de örgüt içi iş ve sorumlulukların dağıtımını ile çalışanların örgüt içinde dağılımının sağlanması olarak açıklamıştır. 1958'de March ve Simon örgütteki çalışanların etkileşimine vurgu yapmıştır. 1962'de Blau ve Scott örgütün biçimsel yönünü nitelemiştir. 1964'de Etzioni örgütlerin belirli bir amaca yönelik kuruluşu olduğunu ifade etmiştir. Örgüt kavramının bu ifadelendirmelerinde, örgütün amacı ve biçimsel yapısına vurgu yapılmaktadır (Leblebici, 2008, 123).

Örgüt kavramı, toplulukların ortak amaçlarını gerçekleştirmek için; iş bölümü, sorumluluklar ve yaptırım gücü çerçevesinde yapılan faaliyetlerin koordinasyonu olarak tanımlanmaktadır (Türkkan, 2015, 3). Basit olarak da belirli bir amaca yönelik bireylerin ortak bir paydada buluşarak yönettikleri faaliyetleri içeren topluluğa verilen isimdir.

Allaire ve Firsirotu (1984:193), örgüt kavramını biyolojik, sosyolojik ve antropolojik bakış açılarıyla tanımlamaktadır. Allaire ve Firsirotu (1984), kültür konusundaki kuramlar ile örgüt konusundaki kuramlar arasındaki ilişkiyi Smircich'e göre daha ayrıntılı bir şekilde ifade etmişlerdir. Kültür konusundaki işlevselci, yapısal işlevselci, ekolojik uyum, tarihsel yayılcı, bilişsel, yapısalci, eşdeğerlilik ve sembolik olmak üzere sekiz kuramsal okulu baz alarak bu okulların kültür tanımları ile yönetim ve organizasyon alanındaki örgüt tanımları arasında ilişki kurmuşlardır (Doğan, 2012:86).

İşletmeler, eğitim kurumları, kamu kurumları, spor kulüpleri, ordu, dernekler, kuruluşlar ve sendikalar örgütlere örnek olarak verilebilmektedir. Örgütler ulusal, küresel, yeni-eski, büyük-küçük gibi çeşitlerle nitelendirilmektedir. Bu toplulukların hepsi bir amaca yönelik ortak bir kurum paydasında buluşmakta ve bireyler kişilikleri

ile sosyal güdülerini de beraberinde getirerek bu olguya dahil olmaktadır (Haman,2016, 4).

Örgüt kavramının akla ilk getirdiği unsur, insan unsurudur. İnsan ise, çeşitli anlamlar oluşturan ve davranışlarını söz konusu anlamların üzerine bina ederek ortaya koyan bir canlıdır. İnsanlar tarafından oluşturulan örgütler de her türlü faaliyetlerini birtakım anlamlar üzerine kurarak gerçekleştirirler. Nitekim yönetimin amaçlarından birisi de örgüt çalışanlarını ortak anlamlar ve hedefler çerçevesinde bir araya getirmek suretiyle örgütsel bütünleşmeyi sağlamaktır (Şişman, 2014:24).

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜR KAVRAMI

İnsanlığın gelişmesiyle ortaya çıkan, günümüze dek çeşitliliği artan önemli örgütlenme şekillerinden biri de işletmelerdir. Sanayi devriminin bir sonucu olarak ortaya çıkan üretim biçimi, kapitalizmin gereklerinden dolayı şekillenmiş ve gelişimi sırasında bireylerden etkilendiği gibi toplumları da etkilemiştir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 44).

Örgüt kültürü, yönetim literatüründe kültür kavramının Elliot Jaques'ın “Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek” (1951) isimli kitabına girmesiyle ele alınmıştır. Bununla birlikte 20. yüzyılın sonlarına gelinirken Amerikan yönetim literatüründe, Pettigrew'un “Administrative Science Quarterly”de yazmış olduğu “Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken” adlı çalışması ile araştırılmaya başlanan örgüt kültürü; izleyen yıllarda Amerikan endüstrisine karşı Japonların meydan okumasına dayalı Teori Z (William Ouchi, 1981) ve Japon Yönetim Sanatı (Athos ve Pascale, 1981) ile hızla gelişme göstermiştir. Bu gelişim; Örgüt Kültürü (Deal ve Kennedy, 1982:4) ve Değişimin Temelleri (Kanter, 1983) ile ivme kazanmıştır. Özellikle, Peters ve Waterman tarafından yazılan “Mükemmeli Arayış” kitaplarıyla ele alınan örgüt kültürü, Avrupa'da da incelenen konular arasında yerini almıştır (Hofstede vd.,1990: 286).

Örgütler değişik kültür yapılarında bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler mesleki özellikleri ve dahil oldukları örgütün norm ve değerleri sonucu bir araya gelerek bir grup oluşturmuşlar, başka örgüt yapılarına benzemeyen fakat kendi içlerinde ortak değerlere hizmet eden değişik düşünce, tutum, inanç ve ahlak anlayışı olan bir sistemi de oluşturmuşlardır (Eren, 2007: 135). Örgüt kültürü, ortak değerlere

hizmet eden bireyleri aynı çatı altında toplar. Bu sayede hem bireyler arasındaki ilişkileri hem de örgütün çevre ile olan ilişkilerini, kısacası örgüt yaşamını düzenleyerek örgütün geleceğini belirler (Köse vd., 2001: 227).

Deal ve Kennedy (1982: 4) örgüt kültürünü, “işyapma ve yürütme biçimi” şeklinde geniş anlamda tanımlarken; Schein (1983: 14), “örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler” şeklinde belirgin olarak tanımlamıştır.

Hofstede (1998: 4) örgüt kültürünü; “bir grubu veya örgütün bireylerini diğerlerinden ayıran kolektif zihin programlaması” şeklinde tanımlamıştır.

Daft’a (2008: 85) göre örgüt kültürü, bireylerce paylaşılan temel değerler, alışkanlıklar, tutum ve inançlar bütünüdür. Ayrıca örgüt içinde, toplum kültürü tarafından oluşturulan davranış kalıplarıdır.

Özkalp ve Kirel’e (1996: 142) göre örgüt kültürü, örgüt içinde baskın ve bireylerin geneli tarafından paylaşılan değerlerden meydana gelmekte, çalışanlarca sembolik anlamlarla algılanan, örgütteki hikaye, masal, slogan ve inançlardan oluşan bir yapıdır.

Örgüt kültürü, bir grup veya örgüt çalışanlarının paylaştıkları değerler bütünü olmakla birlikte, semboller, temel varsayımlar ve örgüt içi uygulamaların bir bütünüdür (Şişman, 1994: 61). Bu yüzden örgüt kültürünü, çalışanların algılama, hissetme ve düşünme yapılarını etkileyen algısal öğelerin, örgütün tarihsel gelişiminde kazanılan tecrübeler olarak da tanımlamak mümkündür. Örgüt kültürü aynı zamanda örgütün kişiliğinin dışa yansımaları sağlayan bir sistemler bütünü olduğu gibi tutum ve davranışların da önceden algılanmasını mümkün kılmaktadır (Erkmen, 2010: 5).

Bir başka deyişle örgüt kültürü, örgüt üyelerini ortak değerler uğruna bir arada tutar ve kişiye karmaşık iş yaşantısının içinde izleyeceği düşünsel ve duygusal bir yol çizer. Örgüt kültürü, yöneticilerin de buldukları ortamı nasıl değerlendirdiklerini, gerçekleşen değişimlere karşı nasıl bir tutum izleyeceklerini belirleyen bir örgütsel stratejidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 46).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan farklı tanımların birleştiği ortak bir nokta vardır. O da örgüt kültürünün örgütün tamamına yönelik olması ve o örgüte özgü bir özellik taşımasıdır. Buraya kadar yapılan açıklamalarla sosyolojik ve antropolojik yaklaşımlar da göz önünde bulundurulduğunda örgüt kültürünü şu şekilde tanımlayabiliriz:

Örgüt kültürü, semboller, sembolik hareketler ve örgütsel davranış biçimleri vasıtasıyla somutlaşarak örgüt içerisinde çalışanların davranış, karar ve tutumlarına tesir eden ortak değerlerin, inançların ve normların bütünüdür.

Schein (1992), örgüt kültürünün iki önemli unsuruna odaklanırken örgüt kültürü içinkapsamlı olduğu kadar terimin tam karşılığını veren bir tanım sunmuştur. Bu unsurların birincisi, örgüt üyelerinin dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili sorunlarla baş ederken öğrendikleri tepkiler hakkındaki temel anlayıştır. İkincisi ise, bu öğrenilen tepkilerin yeni üyelere doğru algı biçimi olarak aktarılmasıdır. Bu iki unsur, örgüt kültürünün anlamını, dış ve iç değişim kuvvetlerine verdikleri tepkilerde örgüt üyelerince benimsenen ortak yakınlıklar dizisinden aldığını ortaya koymaktadır.

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ UNSURLARI

Bütün toplumlar kendine has düşünce, inanç ve değerler örüntüsüne sahip olmaktadır. Bu örüntüler, toplumda iyi-kötü kavramlarını anlamlandırmada ve işlemlerin hangi yöntemlerle yapıldığına ilişkin çıkarımlarda bulunmada etkili olmaktadır. Kültürün unsurları zaman geçtikçe kalıplaşarak uyumlu bir hal almaktadır (Güney 2006, 31).

Örgüt kültürünün analiz edilmesinde genellikle, görüşleri yaygın olarak kabul gören, bu konunun en önde gelen uzmanlarından biri olan Schein'in sınıflandırması ve analizi esas alınmaktadır.

1.4.1. Değerler ve Normlar

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar olarak tanımlanmaktadır. Bunlar, doğru yanlış ayırımıyla ilgili davranış beklentileri olup, örgüt kültürü içinde uyulması istenen çalışma kurallarına işaret etmekte; örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri iletmektedirler. Normlar, değerler sistemine bağlı olarak ortaya çıkarlar; belirgin ve yol gösterici özellik gösterirler (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 46).

Örgüt kültürünün bir değer taşıyabilmesi için örgütü oluşturan iş görenler, ortak değerler oluşturarak örgüt kültürüne bir anlam yüklemeye çalışmaktadırlar. Örgüt kültürünün öğelerinden birini oluşturan değerler, çoğunlukla manevi bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet koşullarının günden güne sertleştiği

günümüzde işletmeler, kendilerini doğru bir şekilde anlatabilmeleri, özgün bir kurumsal yapıyla piyasa şartlarında tutunabilmek için oluşturmuş oldukları manevi değerler açıklayıcı vetanıtıcı olmaktadır. Bu değerlerin bütünlüğü içerisinde çalışanlar ile iletişim, etikdeğerler, iş ahlakı, paydaşlara sağlanacak olan katkı, vd. başka konular da yer almaktave bunların hepsi örgütsel kimliğe birer artı değer olarak yansımaktadır. Bunun yanında örgütlerin üretmiş oldukları değerler sonucunda uzun süreçli bir tanıtım imkânı oluşturacak kurumsal kimlikler meydana gelmektedir. Bu yönüyle kurumlara kimlik kazandırma işlevine sahip olan değerler, örgüt içinde faaliyet, tutum ve davranışların ölçüsünü belirleyen standartlardır (Dursun, 2013: 45).

Genellikle bir örgütün değerleri işe bağlılık, iş yapmak gibi olgular ve olaylar şeklindeki öğelerden meydana gelmektedir. Örgütün sahip olduğu değerlerin yerleşik olup olmaması ise, bu değerlerin sürekliliği ve kalıcılığı üzerinde etkili olmaktadır. Zaman içerisinde oluşan ortak değerler örgüt mensuplarının neyi doğru kabul etmelerive neye inanması noktasında yol gösterici bir niteliğe sahiptir. Örgütte kabul edilendeğerlerin sayısal çokluğu örgüt kültürünün gücüyle alakalı değildir. Önemli olan çokluk değil azda olsa değerlerin bütün paydaşlar tarafından benimseniyor olmasıdır (Kahveci ve Demirtaş,2014:40-42).

Değerler mekanizmaya bağlı olarak oluşan davranış standartlarınorm denilmektedir. Örgütün normları, örgüt üyelerinin davranış biçimlerini belirlemektedir. Bu şekilde üyelerden beklenen roller uygun şekilde dağıtılmakta ve her üyenin hangi rolü oynayacağı belirlenerek bu rollere uygun davranışları göstermesi sağlanmaktadır (Sözer, 2006: 11). Normlar belirgin ve yol göstericidir. Bir kişi bir işletmeye girdiğinde, eserlerini gözlemler ve hisseder. Bu kategori fiziksel düzen, insanların birbirlerine hitap etme tarzı, ürünler, işletme kayıtları, duygusal yoğunluğu ve diğer olayları, hissi ve yerin kokusu, felsefe ifadeleri ve yıllık raporlar gibi daha kalıcı arşiv tezahürlerine dönüştürür (Schein, 1990: 112).

Normlar, belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genel olarak değerlerin yansımasıdır ve çalışanlara örgüt içinde nasıl davranmaları, nasıl ilişkide bulunmaları ve diğer kişilerle nasıl etkileşim içindeolmaları konusunda yol gösterir. Normlar, açık olarak dile getirilmez, yazılı değildir. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptir(Tanrıöğen, 2013: 63).

Normlar, insanların karşı karşıya geldikleri olaylar karşısında nasıl hareketetmeleri gerektiğini belirleyen toplumsal kurallardır. Bu tür kurallar genel olarak yazılı değillerdir ve insanların bunlara ayak uydurmaları gerekmektedir. Normlar, sosyal yaşamın düzenlenmesi için ortaya konulmuş yazılı olmayan kurallardır. Sosyal yaşam içerisinde insan davranışlarının ne şekilde olacağı hakkında emirleri, yasaları içeren ve yazılı olmayan yaptırımı vardır (Göldağ, 2015: 65).

Normlar işletme içinde kişilerin davranışlarını, onların birbirleri ile iletişimini ve işletmenin işleyiş yapısını düzenler. Her işletmenin kendine ait normları vardır. Bu normlar, işletmenin kurulmasından bu yana devam eden ve zaman içinde şekillenen kuralların tümünü kapsamaktadır (Akgöz, 2013: 30).

1.4.2. Temel Varsayımlar

Varsayım; yargı, inanç ve genellemelerin bireylerce doğru ve gerçek olarak kabul edilmesidir. Dünyada ve çevremizdeki düzene ilişkin olarak ele alınan kültürün varsayım unsurunun sözcük karşılığı olarak “inanç” sözcüğünün kullanılması yanlış değildir. Bu bağlamda varsayım ya da inanç, insanların herhangi bir konuda koşulsuz olarak kabul ettikleri doğrular ve gerçekler anlamını taşımaktadır (Şişman, 2014: 85). Benzer şekilde Doğan (2012: 50) örgüt kültürünün bu unsurunun literatürde bir grup yazar tarafından “inançlar” başka bir grup yazar tarafından ise “temel varsayımlar” olarak ifade edildiğini belirtmektedir.

Temel varsayımlar, bireylerin ya da toplulukların düşünce, his, söyleyiş ve davranış sınırını belirleyen, bilinçli olmayan seviyedeki ilkeleridir. Bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkânı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliği, bu ilke sisteminin, değerler sisteminden farklıdır. Varsayımlar örgüt kültürünün tutumuna, temel değerlerine, normlarına ve inancına yol gösterir özelliktedir (Bozkurt, 1996: 91).

Temel varsayımları fark etmek zordur. Farklı ülkelerde, inançları, değerleri ve varsayımları inceleyen çok sayıda çalışma, değişik kültürlerde aynı veya benzer davranışların bireyler için farklı anlamlar ifade ettiğini ve farklı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Ayrıca kültürel olarak bireylerce kabul edilen ve bireyler arası aktarılan varsayımları ortaya koymada yaklaşık üç belirgin sorun karşımıza çıkmaktadır ve bunlar aşağıda olduğu gibidir (Wilkins, 1983: 26-29):

- İnsanlar varsayımları konuşmak yerine somut örneklerle anlatmayı tercih ederler.
- Mevcut normlara aykırılık olmaması sebebiyle, insanlar bazı varsayımların kabulü konusunda isteksiz ve çekingen davranırlar.
- Örgütlerin büyüklüğü ve çeşitliliği, çoğu örgütün; kültür denetiminin, bulgularının, söz konusu varsayımları ve örgütün genel kültürünü temsil etmede ne derecede yeterli olduğunu gözönünde bulundurmayı gerekli kılmaktadır.

1.4.3. İnançlar

Din, insanların daha yüksek bir varlığa ya da kutsal, ilahi olarak kabul ettikleri bir düşünce sistemine ilişkin ortak inanç ya da tutum sistemidir. Din, insanlara çevrelerindeki dünyayı özel gözlüklerle görmeyi sağlayan bir semboller kümesidir (Mardin, 1969:48). Din ahlaki kodları içerir.

İnançlar, insanların doğru olduğunu düşündüğü ilkeler ya da görüşlerdir. Bir toplumdaki bireylerin belirli inançları vardır, ama aynı zamanda toplu değerleri paylaşırlar. Değerler, iyi ve kötü, güzel ve çirkin, aranan veya kaçınılmış olanı önererek bir toplumu şekillendirmeye yardımcı olur. İnançlar arasındaki yakınlık ne kadar fazla ise kültürü oluşturan inançlarda o kadar güçlü olur (Köse vd. 2001:224). Etik ve sosyal sorumluluğun geliştirilmesinde doğru ve yanlış dini anlayışlar önemli bir rol oynamıştır. Neredeyse her kültür dini inançlarla desteklenmektedir.

Din kültürü etkilediği için, yönetim ve müşteri davranışlarını çeşitli şekillerde etkiler. Din, ekonomik faaliyet üzerinde olumlu bir etkiye sahip gibi görünmektedir. Din, bir ülkede yolsuzluğu azaltarak ve yasalara ve düzene saygıyı artırarak Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'yı artırabilir. Tersine, etik değerlerin eksikliği ekonomik bozulma ile çakışmaya eğilimlidir. Bir kurumun kültürünün parçası olan inançlar, verimliliği ve iş motivasyonunu artırma gibi belirli hedeflere ulaşmanın en iyi yollarına dair inançları içerebilir. Örneğin, bir örgüt içinde mizah ifadesinin üretkenliği ve iş motivasyonunu artırmada etkili bir yol olduğu inancını taşıyabilir.

1.4.4. Dil

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

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

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

1.4.5. Törenler

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

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

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

1.4.6. Semboller ve Davranışlar

Semboller, örgüt üyelerini belli başlı biçimlerde girişimde bulunmaya yönlendiren işaretler olarak da farz edilebilir. Bu anlamda semboller, kendisiyle iletişime geçilen bireylere, kısa bir zaman dilimindenet mesajlar iletebilir. İletilen bu mesaj, kişinin sembolle iletilmek istenilen şeyianında hatırlamasına neden olur. Semboller, örgütün ulaştırmak istediği mesajların olay ve başarılı bir biçimde yol almasını sağlar. Bu yüzdendir ki semboller, bir örgütün izleyenler aracılığıyla nasıl algılandıklarının bir belirtisi olarak değerlendirilebilir (Kalkan, 2013: 28).

Bu semboller bir düşünceyi, duyguyu, olayı ifade eden ve ortak bir anlamı olan açık ve gizli anlamlar içeren kodlardır. Semboller somut nesne ve işaretlerdir. Semboller, insanların gördükleri ve göremedikleri arasındaki karşılaştırmada görünür olanıdır. Örgütsel semboller aracılığıyla örgüt çalışanları arasında ortak bir duyuş ve düşünüş çerçevesi oluşturulabilir. Bu ortak duyuş ve düşünüş, çalışanların olaylar karşısında benzer davranışlar göstermesini sağlayacaktır. Şekiller, giysiler, binalar, etkinlikler, sloganlar gibi organizasyon kimliğini vurgulayan unsurlardır (Göldağ,2015: 67).

Sembollerin en önemli özelliklerinden biri, insanları harekete geçirme potansiyelidir. İdeolojiler ve inanç bileşen sistemleri de böylesi eylemsel niteliklere sahip olmak için yaygın olarak kabul edilmektedir (Pettigrew, 1979: 575). Semboller sosyal hayatta olduğu gibi örgütsel yaşamda da görünenin ötesinde anlamlar içermektedir. Bir örgütün temel inanç ve değerleri semboller aracılığıyla üyelerine iletilir. Semboller bir örgütün genel özellikleri hakkında da bilgi vermektedir.

1.4.7. Hikayeler ve Mitler

Kültürel değerlerin canlı tutulmasını sağlayan hikâyeler, örgüt üyelerinin tanık oldukları ya da geçmişte yaşanmış olayların aktarılmasıyla anlatılan olaylardır. (Özkalpve Kırel, 2013: 187). Çok değişik konuları ihtiva eden hikâyeler, genelde örgüt üyelerini motive edici niteliktedir. Bu hikâyeler arasında örgütlerde yöneticilerin hakkaniyetlerini açıklayıcı olduğu gibi, işgörenlerin geleceklerinin nasıl muhafaza edildiği gibi konularda anlatılan hikâyeler, üyelerin örgütü sahiplenmelerine katkı sağladığı gibi, üyeler arasında dayanışma ruhunu da kuvvetlendirir (Güney, 2007: 206).

Örgütün tarihi ile bugünü arasında bağı sağlayan hikâyeler, örgütlerde işgörenlerin davranışlarını da şekillendirir. Bu şekilde örgüt üyeleri örgütün kendilerindenne tür davranışlar sergilemeleri gerektiğini kavrayabilirler. (Unutkan,1995: 49).

Aynı zamanda örgüt hafızasını canlı tutan hikâyeler, örgütlerde işgörenlerin morallerini muhafazalarını sağladığı gibi üyeler arasındaki ilişkilerin pozitif yöndeseyretmesine yardımcı olur. Robbins ve Judge'ye göre (2013: 531) “hikayeler, günümüzü geçmişe bağlayarak mevcut uygulamaları açıklar ve meşrulaştırır”

Mitler ise hikayelere göre, daha masalımsı bir özellik taşır. Fakat günümüzde örgütlerde yaşanmış olayların etkisiyle oluşmuş mitler de anlatılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013: 187). Örgüt bağlamında çelişkileri giderme, zıtlıkları uzlaştırma getirme özelliğine sahip olan mitler, muallakta kalmış konulara açıklık getirir. Boje'ye göre (1991: 110) “mitlerin genelde gerçekleşmemiş hikâyeler olması anlatıcılar ve dinleyiciler tarafından hissedilebilir; fakat oluşan duygu yoğunluğu nedeniyle durumun hissedilmesi engellenmiş olur” Örgütsel değerlerin yayılmasında mit ve hikayelere önemli bir rol düşmektedir. Çünkü mitler ve hikayeler örgüte ilişkin sembollerle örgütün kahramanlarını hatırlatır. Bu yolla, örgütsel kültür hakkında bazı ipuçları verir (Doğan, 2012: 55).

1.4.8. Kahramanlar

Kahramanlar unsuru gerçek bir kişi de olabilir, gerçek olmayan bir figür de olabilir. Kahramanlar insanları ya da toplumları etkileyen ve insanlar tarafından rol model olarak alınan özelliklerle bütünleşmektedir. Bundan dolayı kahramanlar, işletmenin değer ve normlarının yayılması için önemli bir unsur olarak görülmektedir (Gökçe Parsehyan, 2014, 114). Kahramanların ortak özellikleri; başarılı ve azimli olarak nitelendirilmesidir. Bu sebeple kahramanlar, işletmelerde üst düzey yöneticiler, işletme sahipleri ya da yaratıcı kişiliğe sahip bireylerden oluşmakta ve bu bireyler örgütlerin ideallerine kişilik kazandıran vizyonellikleri ile bilinmektedirler (Doğan, 2012, 14).

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖZELLİKLERİ VE İŞLEVLERİ

Ulusal kültürün şekillendirdiği ve etkilediği örgütsel düzeydeki alt bir sistem olarak düşünülen örgüt kültürünün, ulusal kültür özelliklerini ve bünyesindeki bireyler aracılığı ile de farklı kültürlerin özelliklerini içermesi kaçınılmazdır. Buradan yola çıkarak, kültürlerin adeta bir sentezi olarak tamamen kendine özgü yapısı olan örgüt kültürünün sahip olduğu özellikler aşağıda olduğu gibi sıralanmaktadır (Eren, 2006: 138-139):

1. Örgüt kültürü, örgütün stratejik planları çerçevesinde belirlediği, misyonu, vizyonu ve faaliyetini ilgilendiren tüm faktörleri; girişimci grubun ve yönetenlerin olmasını istediği tutum ve davranışları doğrultusunda oluşur. Gelişim aşamasında da tüm bireyleri etkiler. Bu olgu bireyler tarafından sonradan kazanılır ya da öğrenilerek uygulanır.

2. Örgüt kültürü, örgütler adına belirleyici bir unsur olup, örgütsel özelliklerinin ortaya çıkardığı bir ürün olarak tüm bireylerce kabul edilebilir ve paylaşılabilir olmalıdır.

3. Bireyler tarafından geliştirilen etkin iletişim ve etkileşim, herkes tarafından paylaşılan temel değerler, tutum ve inançlar olarak ortaya çıkar. Örgüt kültürü, ulusal kültürde olduğu gibi sözlüdür.

4. Örgüt kültürü, sistemli ve yinelenen, zaman içerisinde aktarılan bir yapıdadır.

5. Örgüt kültürünün esasını teşkil eden değerlerin dayandığı varsayımlar bireylerin davranış ve tutumlarını oluşturur.

6. Bireyler arasındaki ve müşterilerle olan ilişkilerde ve örgüt içi ilişki örüntülerinde nasıl davranılması gerektiğine yönelik kuralları oluşturur.

Örgüt kültürünün işlevi konusunda Furnham ve Gunter (1993: 72), örgütün başarısına katkı ya da başarıyı önleme şeklinde ikili ayırım yapmaktadır. Bu işlevler; içsel bütünleşme ve eşgüdumdür. Örgüt kültürü, ortak anlayış ve etkileşim temelinde paylaşılan bir sistem oluşturur. Eğer bu işlevler gerektiği gibi uygulanmazsa, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasının önünde engel olur.

Schein (2004: 87-135), örgüt kültürünün işlevlerini, kültürün örgütlerde ortaya çıkan sorunların çözümü üzerindeki etkilerine değinerek açıklamaktadır. Bu işlevler şunlardır.

1. Örgütün sürekliliğini sağlama ve çevresine uyum konusunda sorunlarına getirilen çözümler:

a. Strateji ve misyon: Açıkça veya örtülü şekilde ifade edilmiş işlev ve değerlerin örgütün çevresine duyurulması ve çevresince de anlaşılması.

b. Hedefler: Ana misyondan üretilmiş hedeflere yönelik ortak anlayışlar geliştirme.

c. Araçlar: amaçlara ulaşmak maksadıyla başvurulacak yöntem ve araçlar adına mutabakat sağlanması.

d. Ölçümler: toplulukların veya örgütlerin hedeflerini nasıl daha iyi yerine getireceğinin ölçümünde kullanılan kontrol mekanizmaları ve başarı değerlendirme kriterleri adına fikir geliştirme.

e. Düzeltme: Hedeflere ulaşamadığı hallerde, yapıcı ve onarıcı stratejiler oluşturma konusunda fikir birliğini sağlama.

2. İç bütünleşme sorunlarının çözümü:

a. Müşterek dil ve nosyon birliği: Bireyleri bir araya getiren ve iletişim örüntüleri kurmalarına yarayan bir olgudur. Eğer çalışanlar birbiri ile iletişim kuramaz ve birbirini anlamazlarsa bir grubun varlığından söz edilemez.

b. Güç ve statünün dağılımı: Örgütlerde mevki ve yetki dağılımının nasıl olacağı ve nasıl dağılacığı, terfi düzeninin kriterleri bellidir. Bireylerin bu bağlamda, aralarında uzlaşma sağlanarak, ortaya çıkabilecek olası anlaşmazlık çatışmalarının önüne geçilmiş olunacaktır.

c. Samimiyet, arkadaşlık ve sevgi gibi normları geliştirme: örgütlerde bireylerarası sevgi bağı ve arkadaşlık ilişkisi kurmak beraber çalışmak ve duygusal manada tatmin sağlamak adına ihtiyaç duyulan ortamın kuralları belirlenmelidir.

d. Ödülleri ve cezaları belirleme: Tutum ve davranışlardan hangilerinin istenilen, hangilerinin ise istenmeyen ve hangilerinin ödül kazandıracığını hangilerininse ödüksüz bırakılacağını ya da cezalandırılacağını belirlemek gerekmektedir.

e. Açıklanamazları açıklama: Örgütlerde diğer sosyal gruplarda olduğu gibi bazı açıklanamayan durumlarla karşılaşmaktadır. Bu durumların bireylerce değerlendirme yapılabilecek bir dini veya ideolojiye ait değerlerinin var olması, açıklanamaz belirsizlikten kaynaklanan korku ve endişeyi ortadan kaldıracaktır.

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

1.6.1. Wallach Örgüt Kültürü Modeli

1983 yılında Wallach örgüt kültürünü; yenilikçi, destekleyici ve bürokratikolarak 3 farklı boyut üzerinden sınıflandırmıştır (Derin ve Gün, 2017, 353). Wallach, örgüt kültüründe değerler ve inançlar unsurlarına odaklanmıştır. Örgüt kültürünün boyutlarını; kişi & iş, dar görüşlülük & profesyonelizm, süreç & sonuç eğilimi, açık & kapalı sistem, normatif & pragmatik, katı & esnek kontrol olarak sınırlandırırken; farklı araştırmacılar tarafından planlama, gelişme, sonuç, iletişim, yüzleşme, agresif takım ve kişi eğilimleri olarak sınıflandırılmıştır (Eskiyörük, 2010, 71).

Yenilikçi kültür yaratıcı, sonuç odaklı ve zorlu çalışma ortamı sunmakta ve örgüt içinde ki çalışanlar girişimci, hırslı, teşvik edici ve de risk alan özellikte olmaktadır. Bürokratik kültür ise; açıkça tanımlanmış sorumluluk ve otorite ile güç ve kontrole dayalı organize sistematik kültür yapısında olarak ifadelendirilmiştir. Destekleyici kültür; takım çalışmasında güvenilir bir ortam sunan ve insan odaklı, bireyleri cesaretlendiren özellikte görülmektedir. Destekleyici kültür çalışanları açık, uyumlu, girişken, güven veren, adil ve iş birlikçi bir ortamı örgüt çalışanlarına sunmaktadır (Özyer ve Döven, 2019, 69).

Wallach'ın örgüt kültürü sınıflandırmalarının belirgin özellikleri ise; bürokratik kültür için kontrol mekanizmasına dayalı olması, destekleyici kültür için çalışanlara işletmenin sağ duyulu yaklaşması, yenilikçi kültür için de yenilikleri destekleyen kültür, olarak ifade edilmektedir (Yıldız, 2017, 53).

1.6.2. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Denison örgüt kültürünü 4 kavramsal boyut üzerinde incelemiştir. Bu boyutlar; katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon olarak geçmektedir. Katılım boyutu; ekip çalışmasını, çalışanların yetkilendirilmesini ve bu çalışanların yeteneklerini geliştirmeye yönelik alt boyutları içermektedir. Tutarlılık boyutunda;

çalışanların gösterdiği uyum, işletmenin temel değerleri ve örgütün koordinasyonu bulunmaktadır.

Uyum boyutu; müşteri odaklılık, değişim ve örgütsel öğrenme gibi kavramları içererek müşterinin de dahil olduğu alt boyutları dahil etmektedir. Vizyon boyutunda; stratejik yönetim, misyon ve örgüt amaçları olarak işletmenin asıl hedefi ve de örgüt olmanın bilincini içererek işletme amaçlarına yönelik alt boyutlar dahilinde bütünleşmektedir (Yahyagil, 2004, 11).

1.6.3. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ve Quinn modellerinde örgüt başarı ya da etkinliklerinin, örgüt kültürüne etkileri üzerinde çalışmıştır. Çalışmalarında örgüt kültürünü önce iki temel boyut olan içsel & dışsal yönelim ve esneklik & denetim yönelimi olarak sınıflandırmıştır. Daha sonra alt boyutları olan klan, hiyerarşi, pazar (piyasa) ve adhokrasi olarak modellenmiştir (Şimşek, 2014, 5). Cameron ve Quinn'in rekabetçi örgüt modeli dört alt örgüt kültür modelleri üzerinden incelenmektedir. Bu kültürler (Çavuşoğlu ve Köse, 2016, 121; Yalçınsoy, 2019, 70):

Klan kültürü: Örgüt amaçları için ortak değer ve inançların paylaşılması esas olmaktadır. Takım çalışmasının hâkim olduğu örgütlerde görülmektedir. Klan kültürünün baskın özellikleri; birleştiriciliği, ekip çalışmasını, aile bilincini ve katılımcı davranışı içermektedir. Liderlik modeli ise, danışman ve kolaylaştırıcı olmaktadır.

Hiyerarşi kültürü: Standart kuralların, geleneklerin süreç ve resmiyetin hâkim olduğu; örgüt içerisinde farklı yönetim basamaklarını vurgulayan kültür modeli olarak ifade edilmektedir. Baskın özellikleri; düzen, kural ve düzenlemenin etkinliği olarak görülmektedir. Liderlik modeli ise; koordinatör ve idareci olarak vurgulanmaktadır. Çalışanların iç iletişimini artırma yöntemi; politika, kural ve yöntemler çevresinde oluşturulmaktadır.

Pazar kültürü: Örgüt amacını pazar payı ile ilişkilendiren ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini pazar payının yükselmesine ya da yeni bir pazara girmeye bağlayan örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır. Baskın özelliği, rekabetçi olmaktadır. Liderlik modeli ise, iş bitici ve kararlı olunması olarak nitelendirilmektedir.

Adhokrasi Kültürü: Örgüt içindeki kurallarda yenilik, esneklik, yaratıcılık gibi unsurların önemi üzerinde durulan ve yeni koşulların oluşması durumunda, hızlı bir şekilde kendini yenileyebilen kültür modeli olarak ifade edilmektedir. Baskın özellikleri; yaratıcılık, girişimcilik ve bulunduğu ortama uyum sağlanmasıdır. Liderlik modeli; risk alan, girişimci ve yaratıcı bir model olarak vurgulanmaktadır.

1.6.4. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Harrison ve Handy örgüt kültürü modelinde; örgütün yönetim yapısında merkezi bir otorite olmasını güç, işlerin bürokrasiye dayalı olarak yürütülmesini rol, örgütün amaçların baskın durumda olmasını görev, örgütteki bireylerin bireysel amaçlarına dayalı işleyiş sistemini de birey kültürü olarak sınırlandırmıştır (Antep,2018, 63).

Rol Kültürü (Apollo): Rol kültürü bürokrasiye dayalı bir kültür tipi olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin yönetim basamaklarında güç, bireye göre değil; çalışanın yönetim basamağındaki yetki alanına yani pozisyonuna göre olarak değerlendirilmektedir. Bu kültürde ayrıntılı iş ile görev tanımları, net iletişim kuralları ve hiyerarşik yapı çalışanlara yazılı kurallar üzerinden ifade edilerek, çalışanların bunlara uyması beklenmektedir. Uzmanlaşma sadece yerinde hoş görülürken, güç hoşgörülmemektedir. Simge olarak tapınak metaforu ile ifade edilmektedir.

Birey Kültürü (Dionysus): Yunan tanrısı Dionysus'un adı ile anılan birey kültürü; simgesel olarak daire içerisinde birbirinden uzak noktalar ile ifade edilmektedir. Metaforik olarak noktalar ile ifade edilen çalışanlar, kendi kişilik ve özgürlüklerini koruyan; kimsenin kimseye karışmadığı ve herkesin işini yaptığı çalışanların profesyonel olduğu, örgüt dışındaki çalışanların özgürlük alanlarının korunduğu kültür modeli olarak nitelendirilmektedir. Bu kültüre örnek olarak, kendine özel çalışma ofisi olan avukatlık gibi meslek grupları söylenilebilmektedir (Kaplan, 2015, 73).

Güç Kültürü (Zeus): Yunan tanrısı Zeus ile simgelenen güç kültürü, merkezi güç ve otorite hâkimiyetinin olduğu model olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda merkezden uzaklaşılacak organizasyon basamaklarında güç ve yetki azalırken, merkeze yaklaştıkça artan ve merkezde tek mutlak yetki gücü bulunduran örgüt kültürü olarak belirtilmektedir.

Görev Kültürü (Athena): Güç kültüründe; bireyler çalışmak ya da farklı sorumlulukları almak için istekli olarak nitelendirilmektedir. Bu örgüt kültüründe, örgüt kararları hızlı alınmaktadır. İşleri tamamlamak için takım çalışması yöntemine gidildiği görülmektedir. Ayrıca proje bazlı ve müşteri odaklı çalışma sistemi görülmektedir (Erkunt, 2015, 84). Örgütsel amaçlar konusuna odaklanılan, bireylerin amaçları yerine, örgütün amaçlarına daha çok önem verilen ve karar mekanizmasının örgütte olduğu örgüt kültürü olarak ifade edilmektedir.

1.6.5. Diana Pheysey Örgüt Kültürü Modeli

Harrison ve Handy'in örgüt kültürü sınıflandırmasından model alınarak 1993'de Diana Pheysey örgüt kültür modellemelerini yapmıştır. Bunu yaparken birey ve görev faktörleri yerine destek ve başarı faktörlerini almıştır. Bunun yanısıra güç ve rol kavramları kullanılmıştır. Rol kültürü piramitsel dikey hiyerarşik yapıya ve örgüt kurallarına uyum için tasarlanmaktadır. Güç de yine hiyerarşik yapı mantığında, örgütteki bireylerin belirli bir bölümünde (yöneticiler gibi) olduğu olgu olarak ifade edilmektedir. Başarı kültüründe de örgütün amaçlarına ulaşması için yapılan işlerdeğerli olarak görülmektedir. Destek kültürü ise örgütteki bireylerin gelişimleri için yardımlaşma, iletişim ve güven ortamında bir yapı olarak geçmektedir (Çimen, 2018,65).

Rol Kültürü: Bu örgüt kültüründe, yönetim sistemi piramit biçiminde hiyerarşik yapıda ifadelendirilmiştir. Örgütte yer alan farklı departmanlar içinde de bu piramitsel yapı mevcut ve bürokrasinin olduğu özellikte olmaktadır. Çalışan davranışları, iş tanımları ve işletme kurallarının önceden belirli olduğu örgüt kültürü türü olarak yer almaktadır. Amaçlar için rasyonel araçlar kullanılan ve büyük ölçekli kamu kurumlarında yer alan örgüt kültürü olarak görülmektedir (Işık, 2014, 24-25).

Destek Kültürü: Bu örgüt kültüründe çalışanlar arasında yardımlaşma, paylaşma, güven ve dostluk gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Örgütteki bireylerin kendilerini değerli hissettiği ve karar mekanizmasında yönetime katıldığı bir sistemde görülmektedir. İş sahiplenme ve yapılan iş için birlikte hesap verme algısı olduğu için, işbirliği tutumu ile çalışanlar arasında denetleme yer almaktadır (Çakmak, 2015,24).

Güç Kültürü: Güç kültürü; baskın ve itaat eden kişilerin farklılığının dengesi içinde olmaktadır. Güç kültürü, kontrolsüz güç ya da yasal olmayan eylemlerin dahilinde birkültür değil olarak değerlendirilmektedir (İra ve Şahin, 2011, 3-4).

Başarı Kültürü: Güç kültüründe başarılı çalışanlar desteklenmektedir. Çalışanların iş yerlerinde keyif aldığı aldığı kültür türü olarak yer almaktadır. Amaçların gerçekleştirilmesi ve görevlerin tamamlanması, kurallardan daha önemli olarak değerlendirilmektedir (Özcan, Çağlar, Karataş ve Polat, 2014, 562).

1.6.6. Kilmann Örgüt Kültürü Modeli

Kilmann, örgüt kültüründeki rolünü sosyal bir enerji olarak nitelemektedir. Biçimsel olarak ifade edilen örgüt kültürü yaklaşımı ile gerçekte olan arasında ki boşluk için Kilmann'ın modeli yaklaşım getirmektedir. Bu model, örgütsel bürokrasi ve günlük işlerin olduğu koşullarda görülmektedir. Örgüt kültürü, inançlar ve örgüt ikliminin davranışlarına da etkide bulunmaktadır. Bundan dolayı iyi ve kötü kültür ikileminden çıkılarak; örgüt kültürünü bürokratik ve yenilikçi olarak işlevsel bazda ikiye ayırmaktadır (Keskin, 2014, 9).

Bürokratik Kültürü: Bürokratik kültür yapısındaki örgütlerde hiyerarşik yapı yer almaktadır. Bu kültürdeki örgütlerde çalışanlara; tüm sorumluluk, görev tanımları ve yetkiler açıkça aktarılmasından dolayı; yönetim sistemlerini değiştirmekten kaçınan; var olan düzenin güvenilir olduğuna bağlılığın olduğu yapıda var olmaktadır (Akyol Emmungil, 2015,30).

Yenilikçi Kültür: Digital çağın getirisi ile sürekli değişen teknolojik, sistemsel, çevresel vesosyal etkilerin olduğu günümüzde değişen tüm şartlara karşı uyum için örgütlerde gerekli olan kültür unsurudur. Getirisi olarak da bürokratik yapıdan çıkan ve dinamikbir yapılaşma söz konusu olmaktadır. İşletmelerin bu yeniliklere uyum sağlaması içinyenilikçi kültür yaklaşımında olması gerekmektedir. Yenilikçi kültür yapısına sahipolan lider modellerinde; yenilikçi, değişimleri seven ve girişimci karakterlerle donatılmış olması gerekmektedir. Bu örgüt kültürünü oluşturan bireyler bürokratik engelleri zaman kaybı olarak değerlendirmekte ve başarı için yenilik olması gerektiğini düşünmektedirler (Gürbüz, 2014, 26-27).

1.6.7. Ouchi Z Örgüt Kültürü Modeli

İkinci Dünya Savaşı sonrası Japonya, ekonomisinin yükselmesi ile dikkat çekerken; Japon işletmelerinin Amerika ve Avrupa ülkelerinin pazarlarına açılması, Japon araştırmacıların da dikkatini çekmiştir. Bu durum içerisinde Ouchi Japon işletmelerinin Amerika'da ki başarısı ve Amerikan işletmelerinin Japonya'da aynı oranda başarılı olamama durumunu incelemiştir. İncelemesinde Amerikan ve Japon işletmelerinin kültür ve yönetim farklılıklarından kaynaklı değişkenlik olduğunu saptamıştır. Bunu da örgüt kültürü çerçevesinde incelemiştir. Ouchi, Amerikan tipi yönetim modelini Tip A ve Japon tipi yönetim modelini tip J olarak almış ve bu iki yönetim tipini birleştirerek Z Teorisini oluşturmuştur. 1981'de aynı grup üç işletme üzerinden; Amerikan tipi, Japon tipi ve Z tipi Amerikan işletmeleri üzerinden aldığı örnekleme içinden; Z tipi Amerikan işletmeleri, Japonya ve Amerika'da başarılı olduğu görülerek; geliştirdiği Z Teorisinin başarılı olduğu görülmüştür (Yener Aydın,2017, 24).

William Ouchi organizasyon kültürü ile ilgili Amerikan (A) tipi yönetim modeli, Japon (J) tipi yönetim modeli gibi birçok çalışma yapmış ve Z Teorisi adlı çalışması ile yönetim kültürünü daha da farklı olarak değerlendirmiştir. Z Teorisi ile başarının teknolojide değil; insan yönetiminde olduğunu savunmuştur. Bu teorinin en önemli unsurları da; takım çalışması, işbirliği, liyakat, içtenlik ve güven olarak değerlendirilmiştir (Yaprak Kaya, 2015, 33).

Z Tipi örgüt kültür değerlerinde, çalışanlara uzun dönem istihdam, çalışan değerlendirmesi için yavaşlık ve nicellik, orta genişlikte kariyer gelişimi, denetimsizli ve biçimsel olmayan formda, karar mekanizması gruba bağlı ve katılımcı yapıda, çalışanlara verilen sorumluluklar bireysel bazda, çalışanlarda işletmenin ilgisi bütüncül ve geniş kapsamlı olarak yer almaktadır (Uyar, 2017, 11).

1.7. MÜSAMAHACI ve KISITLAYICI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürünün müsamahacı ya da kısıtlayıcı olabileceğine ilişkin olarak geçmişten günümüze kadar çeşitli incelenmeler olmuştur. Örgüt kültürü kavramı üzerinde birçok çalışması bulunan Hofstede; müsamahacı örgüt kültürü (easy going work discipline) ve kısıtlayıcı örgüt kültürü (strict work discipline) kavramlarını ortaya atmıştır. Hofstede'e göre kısıtlayıcı örgüt kültürü daha çok disiplin ve kontrole

dayanırken, müsamahacı örgüt kültürü ise daha az disiplin ve kontrolü öngörmektedir (Hofstede, 2012).

Hofstede, müsamahacı ya da kısıtlayıcı örgüt kültürü kavramlarını disiplin kavramıyla birlikte kullanmıştır. Disiplin, çalışanların örgütsel kural, düzenleme, politika ve normlardan sapmalarını engelleyen ve düzelteren eylemleri kapsar. Disiplin kavramı cezayı çağrıştırmakla birlikte, ceza uygulaması ile sınırlı değildir. Disiplin soruna, işgörene ve duruma göre farklılık gösteren bir olgudur (Baş ve Ardıç, 2003:3).

Disiplin olayına bireysel ve örgütsel boyutta bakılabilir. Bireysel anlamda disiplin, bireyin kendini belirli ihtiyaç ve isteklere uyarlamak amacıyla özdenetimini geliştirme çabasıdır. Örgütsel anlamda disiplini bireysel disiplinden ayıran temel fark disipline eden ile disipline edilen kişinin birbirinden ayrılmasıdır (Geylan, 1992:133).

Bir düzenlilik tanımı olan "disiplin" çoğu kimse tarafından "cezalandırma" olarak tanımlanır. Disiplin kavramı cezayı içermekle birlikte yalnız onunla sınırlı değildir (Kelley ve Whatley,1990:298). Disiplin kavramı içinde; cezalandırma dışında ilk akla gelenler arasında eğitim, boyun eğme, öz denetim, danışmanlık, örgütsel davranış gibi konular bulunmaktadır (Baş ve Ardıç, 2003:132).

Disiplin eylemini yürütmede iki esastan hareket edilir. Birincisi bir bütün olarak örgütün yarar ve çıkarlarına zarar gelmemesi, ikincisi ise bireylerin haklarının korunması, başka bir deyişle iş güvencesinin sağlanması. Bu açıdan yönetim öncelikle duyarlı önderlik ve yapıcı, güven verici bir disiplin ortamı yaratarak, iş görenden hangi tür bir davranış beklediğine ve bunu nasıl başarmayı umduğuna karar vermelidir. Daha sonra örgütün her kademesinde ve her biriminde sağlıklı bir disiplin iklimi elde edilmeli ve tutarlı bir disiplin eylemi ihtiyacına yanıt verecek belirli bir süreç oluşturulmalıdır (Bingöl, 2006:506).

Müsamahacı örgüt kültürüyle ilgili önemli bir kavram da personel güçlendirmek kavramıdır. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırmave kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.

Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları

doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 2005:414).

Güçlendirme, çalışanların faaliyet gösterdikleri alan içinde kimseden onay almaksızın karar verebilme gücünü ifade eder. Daha geniş anlatımla, çalışanların karar verme yetkilerini artırarak onları yaptıkları işin sahibi eder yani yetki sınırları içinde faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını önplana çıkartır (Ataman, 2002:348).

Güçlendirme tanımında kullanılan en önemli kavram kendi kendine yetebilme kavramıdır. Bu kavram çalışanın herhangi bir işi yapabileceğine ilişkin inancıdır. Bu kavram, çalışanın geçmiş performansı ve gelecekle alakalı performansını da içine alan motivasyonla ilgili bir kavramdır. Bu sebeple yeterliliğin kazanılması ve pekiştirilmesiz bir süreçtir (Mitchell, 1994:506).

Bir yönetim kavramı olarak güç; uzmanlık gücü, pozisyon gücü, kişilik gücü ve kaynak gücü olmak üzere değişik şekillerde ele alınmaktadır. Seçim hakkı vermekle personelin pozisyon gücünün artırılması, eğitim ve geliştirme ile personelin uzmanlığının sürekli geliştirilmesi, bilgi paylaşımı ve diğer kaynaklara ulaşma, kullanma imkânının verilmesi ile kaynak gücünün artırılması ve son olarak kendine güven ve motivasyonun artırılması ile personel güçlendirme sağlanacaktır (Koçel, 2005:417). Destekleme, takdir etme, güvenme ve inanma gibi “güçlendirme” davranışları personele, örgüt içinde neyin değerli olduğunu ve yönetimin kendilerinden neler beklediğini de göstermektedir. Bu da personelde rol çatışması ve rol karışıklığını azaltmaktadır.

Müsamahacı ve Kısıtlayıcı örgüt kültürüyle ilgili uygulamalara kıtalar bazında bakıldığında; Birleşik Devletler şirketlerinin kısıtlayıcı örgüt kültürüne sahip olduğu görülmektedir, bu yüzden çalışanlar yoğun bir kontrole yüzleşirler (karşılaşırlar)çünkü şirket sonuçlara odaklanır, Bu nedenle belli bir zaman periyodunda amacına ulaşmak için çalışan faaliyetleri üzerindeki yoğun kontrol gereklidir. Rahat çalışma disiplini şirketler tarafından sadece kısa süreli olarak kullanılabilir aksi takdirde makul sürede hedefe ulaşmak mümkün olmaz.

1.7.1. Müsamahacılığın ve Kısıtlayıcılığın Kuramsal Temelleri

Müsamahacı ve Kısıtlayıcı örgüt kültürüyle ilgili kavramlara yukarıda bahsedilmişti. Bu kısımda, müsamahacılık ve kısıtlayıcılık olgularının kuramsal alt yapısı oluşturulmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda öncelikle sosyolojik bakış, insan ilişkileri kuramlarının bakışı, bürokrasi kuramlarının bakışı ve kültürel bakış açıları incelenecektir.

1.7.1.1. Sosyolojik bakış

Hawthorne araştırmaları gibi insan davranışlarının iş yaşamında çok önemli olduğunu ifade eden çalışmaların en önemli etkisi insancıl psikoloji alanını araştırmacı psikologlara açmış olmasıdır. Bu alanda Abraham Maslow ve Erich Fromm önemli çalışmalar yapmışlardır (Sargut, 2001:45). Sosyolojik bakış açısından iki yaklaşım önemli bir yere sahiptir. Bu yaklaşımlar, Hümanist Yaklaşım ve Marksist Yaklaşım'dır.

Hümanistler insanları geçmişlerinden ve kendi doğalarının silinmez/sabit yapısından kurtarmayı istemektedirler. Hümanistler ayrıca insanların, biyolojik zorlamalar/dürtüler ve çevresel etkenler tarafından kontrol edilmesini değil, var olmalarının özgür ifadesi, gerçek kimlikleri ve farkında oldukları potansiyelleri tarafından yönetilmesini ifade etmektedirler (Carlton, 1995:35).

Fromm'a göre ahlaksal normlar, insanın doğuştan sahip olduğu nitelikler üstüne temellenirler. İnsancı (Hümanist) etiğin en yüksek değerleri ne kendinden vazgeçme ne de benlik değil; ama kendini sevme; bireyin olumsuzlanması değil ama gerçek insan beninin onaylanmasıdır. Davranış kurallarını otorite koyar. İnsancı etikte ise insanın kendisi, hem kural koyucu hem de bu kuralların öznesidir (Fromm, 1998:30).

İnsancı ahlak anlayışı "iyi"yi insan için iyi, "kötü"yü insan için kötü olarak kabul eder. İnsan için neyin iyi olduğu ise onun doğasına bakılarak bilinebilir. İnsancı etik, insan bilimi üzerine temellenen yaşama sanatının uygulamalı bilimidir (Fromm, 1998:29). İnsan kendi insansal yeteneklerini ancak kendi bireyselliğini kavrayarak doğrulayabilir. İnsancı etikte iyi, yaşamın evetlenmesi ve güçlerinin ortaya

konmasıdır. Kötü, insanın güçlerinin sakatlanmasıdır. Kötülük, insanın kendine karşı sorumsuzluğudur.

Hümanist yaklaşıma göre, “çalışmak” kaçınılmaz beşeri bir aktivitedir ve bu yüzden insanın kendisini keşfetmesi ve gerçekleştirilmesi için temel yoldur. Çalışma sürecinde, elde edilecek kişisel gelişme yapılan üretimden ve ekonomik etkinlikten çok daha önemlidir. Bu yüzden kurumlar yeniden düzenlenmeli, iş monotonluğu değil, karmaşıklığı ve çeşitliliği içermeli, böylece bireyin insan olarak potansiyellerini ortaya koyma olanağını sağlamalıdır (Turgut, 1996:40).

Hümanizmin, insanın kontrol edilmesinde zorlamaların ve baskıcı çevresel etmenlerin kullanıldığı bir yolun yanında insanın kendini kontrol ettiği diğer bir yolun varlığından bahsettiği söylenebilir. Hümanist yaklaşım insanı, insanlığı ve insanın kazanımlarını öncelediği için, özel sektörün verimlilik, etkinlik veya karlılık gibi ana hedefleri ile ters düştüğü izlenimi verebilir. Ancak, böyle bir ters düşme söz konusu değildir. Çünkü hümanist yaklaşım zaten insanın doğasında var olan bir durum olarak insanın bireysel varlığının ve mutluluğunun sağlanmasında çalışmanın ve başarının önemine inanmaktadır. Bu nedenle insan her halükarda çalışmalı, başarılı olmalı ve kendini geliştirmelidir. Bu bakış açısı özel sektörün verimlilik ilkesiyle paralel bir anlayışa sahiptir.

İnsancıl bakış açısı açısından en büyük değer, köleliğin ve yoksulluğun; politik, ekonomik, maddi, manevi, öznel ve nesnel tüm biçimlerinden çok yönlü kurtuluşa ulaşmaktır. Marksist düşünce ahlakın; bilim, hukuk, sanat ve politikaya sürekli bağımlı kılınması pratiğini kabul eder (Markoviç, 1998:55).

Marks'a göre insan, çalışma olmadan fiziksel ihtiyaçlarını karşılayamadığı gibi gerçek potansiyelini de ortaya koyamaz. Bu yüzden insan üretken faaliyet içinde olmalıdır. Çalışmak, yalnızca belirli bir hedef olan üretime yönelik kullanılan bir araç değil aynı zamanda kendisi de başlı başına amaç olan bir olgudur (Turgut, 1996:40). İnsanlar değişirler ve insanların pratik etkinlikleri, onların bilinçlerinin evrimini/oluşumunu belirleyen en önemli etkidir. Etkinlik, geniş bir kavramdır. Çünkü hayvanlar, makineler ve cansız nesnelere bir etkinliğe yeteneklidir. Bilinçli, amaca yönelik ve sosyal bir etkinlik insanın ayırt edici özelliğidir.

Marksist bakış açısı uzmanlaşmaya ve iş bölümüne karşı çıkmaktadır. Çünkü bu tarz çalışma bireyin, üretim sürecinin her basamağında yer almasını

engellemektedir. Marksist bakış açısına göre birey ürettiği ürün üzerinde söz sahibi değildir. Çalışma faaliyetini de anlamsız bir biçimde, sadece üretim sürecinin bir parçasında yer alarak kendi ihtiyacını karşılamayacak nesnelere üreterek, hem kendi doğasına yabancılaştığı hem de yabancılaşmış bir çalışma sürdürdüğü şeklinde ele almaktadır. Marksistler, emekçilerin çalışma süreçlerinde ve işyerlerinde daha çok söz hakkına ve kontrol yetkisine sahip olmaları gerektiğini söylemektedirler (Turgut, 1996:40).

Bu açıklamalardan yola çıkılarak Marks 'ın ortaya attığı çalışanların işyerlerinde daha fazla söz sahibi olma ve kontrol yetkisine sahip olma yaklaşımları müsamahacı örgüt kültürünün varsayımlarıyla birebir örtüştüğü görülmektedir. İşletmelerin yoğun rekabette ön plana çıkabilmelerinin ve karlılıklarını artırabilmelerinin en önemli adımı insan unsuruna verdikleri önemi artırmalarıdır. Yaptığı işten tatmin olan bir bireyin verimliliğinin artacağı kuşkusuzdur. Bu tatmini sağlamak ise ancak çalışanların kendilerini özgür hissettikleri bir ortamda oluşma imkanı bulacaktır ki buda ancak müsamahacı bir örgüt kültür yapısına sahip işletmelerde mümkün olacaktır.

1.7.1.2. İnsan İlişkileri Kuramlarının Bakışı

Klasik yönetimde insanın duygu ve düşüncelerine göre hareket etme isteğinin göz ardı edilmesi, neo-klasik yönetim anlayışını ön plana çıkarmış ve böylelikle insan-örgüt ilişkileri bağlamında gerçekleşen davranışlara vurgu yapmıştır. Neo-klasik yönetim düşünce sistemi içerisinde en önemli yaklaşım ise “insan ilişkileri” olmuştur. Bu akımın öncülerinden olan Elton Mayo, işçilere daha fazla anlayış gösterildiği takdirde, endüstriyel işletmelerin daha çok verim sağlayacağı iddiası üzerinde durmuştur (O'Connor, 1999:236).

Baransel (1979), “insan ilişkileri” yaklaşımının; motivasyon, önderlik, grup davranışı, kişiler arası ilişkiler ve haberleşme gibi mikro konularla gelişmeye başladığını ve daha sonra biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasındaki etkileşim, birey ve örgüt bütünleşmesi gibi makro konu ve sorunlar üzerine eğilerek olgunlaştığını söylemektedir. Hatta bu yaklaşımın giderek “örgütsel davranış yaklaşımı” ve “sanayide hümanizm” akımına dönüştüğü yönünde de iddialar vardır (Wren, 1972:442). Örgüt içerisinde çalışan kişinin gerek maddi

gerekse manevi ihtiyaçlarının tatmininin sağlanması ve örgütle ilgili amaçlarının gerçekleştirilmesi için uygun olanakların yerine getirilmesi, insan ilişkileri yaklaşımının temel felsefesidir.

İnsan ilişkileri kuramları, Kurt Lewin'in "Güç Alanı Analizi", Black ve Mouton'un "Yönetim Biçimleri Izgarası", Rensis Likert'in "Yönetim Sistemleri Yaklaşımı" ve Jefry Pfeffer'in "İnsancıl Yönetimin 16 Uygulaması" olarak 4 farklı yaklaşım bulunmaktadır.

Kurt Lewin'in "Güç Alanı Analizi" olarak adlandırdığı model, örgütsel değişimde kullanılabilir etkili modellerden birisidir. Bu modelde, örgüt içi verimliliği arttıracak değişimlerin desteklenmesi ya da engel olunmasında bir takım faktörlerin varlığından hareket edilir. Değişimi destekleyen ve kolaylaştıran güçlere "itici güçler", engelleyen güçlere de "sınırlayıcı güçler" denilmektedir. Lewin'e göre itici ve sınırlayıcı güçlerin örgüt içindeki oluşumları bir denge kurmaktadır. Burada yapılması gereken şey dengeyi olumlu yönde değiştirmektir (Erdoğan, 2002:19). Lewin'e göre, birbirine zıt olan bu güçlerden birinci gruba giren sürükleyici güçler, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgütsel güçleri örgütsel amaçlara yöneltici görev yaparlar. Örneğin, verimliliği artırmak için üstlerden gelen baskılar, astları özendirici ve harekete geçirici araçlar ve yarışma (rekabet) bu güçlere örnek teşkil ederler. Bunlar, örgütsel bir değişikliği başlatır ve yürütürler. Bunlara karşı, ikinci gruba giren kısıtlayıcı güçler, sürükleyici güçlerin etkilerini azaltan veya sınırlandıran güçlerdir.

Kaynaklar, değerler, normlar, istekler, kaybedilen çıkarlar, örgütsel yapılar, ilişkiler, sosyal ve örgütsel eğilimler, kurallar kişisel ve grup gereksinimleri, geçmişteki ve günümüzdeki uygulamalar, kurumsal politikalar, çevre sistemler, maliyetler, düşünceler, tutumlar, olaylar değişmeyi sürükleyen ya da engelleyen güçler arasında yer alırlar (Morrison, 2006:57).

Zorlayıcı-sürükleyici güçler, örgütü belli bir yönde değişmeye zorlayan güçlerdir. Değişmeyi başlatan ve sürdüren güçler olarak da tanımlanabilirler. Değişme sürecinde; yeni personel, yeni toplumsal gereksinimler, yeni teknoloji sürükleyici güçler arasında sayılabilir (Hellrieqel vd., 2001:137).

Lewin sürükleyici güçlerin toplamının kısıtlayıcı güçlerin toplamına eşit olduğu noktada dengeye ulaşıldığını ifade etmektedir. Bu denge, sürükleyici ve

kısıtlayıcı güçler arasındaki ilişkiler ile azaltılır veya çoğaltılır. Organizasyonda takdir ve ödüllendirmeye dayalı bir motivasyon sistemi, yetki ve sorumluluk devri, katılımcı yönetim teknikleri (ekip çalışması, öneri sistemleri vs.), yatay iletişim, ortak vizyon ve misyona sahip olma vs. faktörler organizasyonun gelişmesini “engelleme faktörleri” in ortadan kalkmasına yardımcı olabilir. Buna karşın organizasyonda korkuya ve cezalandırmaya dayalı bir sistemin aynı zamanda, merkeziyetçi-hiyerarşik bir yönetim yapısının mevcut olması durumunda ise organizasyonun önündeki engelleme güçlerin ortadan kaldırılması zor olabilir. Bu durumda organizasyona karşı duyulan güven ortamı yok olur ve organizasyona karşı düşmanlık daha da artabilir (Kapkan, 2007:24).

Tektaş Üniversitesi’nde Blake ve Mouton isimli iki bilim adamı aşağıdaki yönetici davranışlarının açıklanmasında kullanılan ve Yönetimsel Izgara (Managerial Grid) adını verdikleri yönetim biçimleri modelini geliştirmişlerdir. Bu modelin özünde iki boyut dikkate alınmaktadır. Bu boyutlardan biri yönetici davranışlarında insana dönüklük, ikincisi üretime dönüklüktür. Düşünürler bu iki boyutun çeşitli kombinasyonlarını kullanarak beş türde yönetimsel davranış biçimi açıklamaya çalışmaktadırlar.

Black ve Mouton’un bu modellerinde iki faktör üzerinde durdukları ifade edilmektedir. Bunlar; insana yönelik olma ve üretime yönelik olmaktır. İnsana yönelik olma boyutu daha çok müsamahacılıkla ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkarken, üretime yönelik olma boyutunun ise daha çok kısıtlayıcılıkla ilgili olduğu görülmektedir. Kısıtlayıcı örgüt kültüründe süreçler yerine sonuçlara odaklanmak esas iken üretime yönelik olmakta yine bizlere sonuç odaklılığı işaret etmektedir. İşte tamda bu noktada iki kavram birbiriyle yakından ilişkilidir. İnsana yönelik olma ise insan unsurunun ön planda tutulması ve ona verilen değerin artırılması anlamındaki çabaları göstermektedir ki buda müsamahacılıkla yakından ilişkilidir.

Likert ve arkadaşları bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynakların sermaye ve insan olduğunu kabul ederek, bunların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerektiğine işaret etmişlerdir. Likert, ikiyüzden fazla örgütün yöneticileri üzerinde yaptığı anket çalışması ile farklı özelliklere sahip örgütlerin performans özellikleri üzerinde yaptığı ampirik araştırma sonuçlarına dayanarak, örgütlerin sahip olabilecekleri yönetim sistemlerinin ve buna bağlı olarak liderlik yaklaşımlarının dört

grup altında (Sistem 1'den Sistem 4'e kadar) toplanabileceğini ortaya koymaktadır. Burada her grup, belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir (Bowditch vd., 2001:194).

Sistem 1- Yönetim, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanımakta ve onlara güveni bulunmamaktadır. Kararların büyük bir kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmektedir. Sistem 2- Yönetimin astlara karşı güveni vardır ve bu bir beyin hizmetkarına karşı gösterdiği güven duygusu biçiminde oluşmuştur. Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek yönetim düzeylerinde yapılırken, birçok Sistem 3- Yönetimin astlara önemli ölçüde, ancak tam olmayan güveni vardır. Politikaların düzenlenmesi ve kararlar, geniş ölçüde, yüksek yönetim kademeleri tarafından verilir. Astların alt düzeylerde özel teknik kararlar vermelerine izin verilir. Bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine göçerilmektedir. Sistem 4- Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme eşgüdümlü (dengeli ve koordineli) bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır. Haberleşme, yalnız hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru değil, yanlara doğru (lateral) da işlemektedir.

Likert ve arkadaşlarının ortaya koyduğu grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli yönetim sistemlerinin (Sistem-4) ideal yönetim sistemi kabul edilmesi yaklaşımı günümüzde geçerliliğini halen korumaktadır. Modern işletmelerde karlılığın, verimliliğin, motivasyonun artabilmesinin temel fonksiyonlarından birisi bu yaklaşımdır. Müsamahacı örgüt kültürüne sahip bir işletmede çalışanların kendilerini daha kolay ifade edebileceği, yaratıcılıklarını daha kolay sergileyecekleri kuşkusuzdur.

İşletme performansı üzerinde etkili olduğu iddia edilen en iyi uygulamaların neler olduğu konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Genel olarak bu uygulamalar ücretlendirme, kadrolama, yetiştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, iş tanımları, çalışanların katılımı ve bağlılığı, takım çalışması, işlerin yeniden tasarımı gibi konularla ilgili olmuştur. Bununla birlikte en fazla etki uyandıran en iyi uygulamalar seti Pfeffer tarafından ileri sürülen on altı evrensel insan kaynakları yönetimi uygulaması olmuştur (Pfeffer, 1994:162).

Pfeffer, daha sonra bu onaltı uygulamayı yedi başlık altında toplamıştır. Bunlar; İş güvencesi, seçici işe alma, kendi kendini yöneten takımlar ve merkezi olmayan karar verme, örgütsel performansa dayanan ücretlendirme, kapsamlı yetiştirme, statü farklılıklarını ve engelleri azaltma, finansal bilgilerin ve performansa ilişkin bilgilerin örgüt çapında paylaşımıdır.

İnsanların yönetimi çoğunlukla yarışmacı bir başarı kaynağı olarak küçümsenmektedir. Jeffrey Pfeffer'in " İnsanlar Kanalıyla Yarışmacı Avantaj" başlıklı eserinde Jeffrey Pfeffer başarılı şirketleri karakterize eden insanların yönetimine yönelik 16 adet birbiriyle ilişkili uygulamayı ele almaktadır

1.7.1.3. Bürokrasi Kuramlarının Bakışı

Bürokrasi kavramının günümüze kadar çok çeşitli tanımları yapılagelmiştir. "Bürokrasi, Latince 'burra' (masaları kaplamada kullanılan koyu-renkli, kalın-kumaş) ve Yunanca 'kratos' (egemenlik, yönetim) kelimelerinin bir araya getirilmesiyle türetilmiştir." Büyük kuruluşları yönetmek için görevli kişileri içeren, kendine özgü yönetim yapıları ve açıkça belirlenmiş kural ve yönetmelikleri bulunan bir sistemdir.

Devlet, şirketler, kiliseler, siyasal partiler v.b. her büyük resmi örgütte bulunabilen bürokrasi, çağlar boyunca kırtasiyeciliğe, kararsızlıklara, gereksiz yazışmalara yol açtığı gerekçesiyle eleştirilmiş, buna karşılık yandaşları, büyük hizmetlerin düzenli, rahat ve ekonomik biçimde gerçekleştirilmesi için gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bürokrasi kavramı, zaman içinde anlam ve içeriğini değiştirmiş, kapitalist topluma özgü bir devlet yönetim biçimini anlatmak üzere kullanılır olmuştur.

Max Weber'in "Demir Kafes Yaklaşımı", Merton'un "Bürokratik Kişilik Modeli" ve Alvin Gouldner'in "Temsili-Cezai Bürokrasi Yaklaşım" yaklaşımları bürokrasi kuramını anlatan yaklaşımlardır.

Weber'in örgüt modeli kişisel ögelerden arınmış, kurallara ve yasalara dayalı, rasyonel olarak işleyen bir modeldir. Kimi durumlarda aksamalar olmakla birlikte bu modelde etkinlik ve verimlilik maksimum ölçülerde gözetilir. Bürokrasi, Weber'in, "akılcılık", "otorite" ve "demir kafes" ile ilgili düşüncelerinin orta yerinde yer alır. Ona göre, bürokrasi, en yüksek verimlilik derecesine ulaşmayı sağlar ve insanlar üzerinde otorite kurmanın en akılcı yoludur. Bürokrasi aynı zamanda, akılcı-yasal

otoriteyi ve bu otoritenin diğere otorite biçimleri üzerindeki hakimiyetini ifade eder (Weber, 1993:66).

Weber, bürokrasiyi, “kaçış kanıtı”, “pratik olarak parçalanamaz” ve “bir kez kurulduktan sonra yok edilmesi en zor kurumlardan biri” olarak görür. Bürokratların, bir kez iyice yerleştikten sonra ondan sıyrılamayacaklarını ileri sürer. Bürokrasi, içinde görev yapanlar açısından ise tam bir “demir kafes” i andırır. Bürokrasi, topluma doğru açılım gösterdikçe, bu “demir kafes” genel toplum için de bir kâbusa dönüşür, baskılayım çarkı toplumu da sarar (Ritzer, 2000:91).

Weber, katı disiplin, denetim, işbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı bürokrasilerin işgörenlerin yaratıcılıklarını körelteceğine inanır. Weber, modern kurumların giderek daha fazla akılcı hale geleceğini ve akılcı sistemlerin hakimiyetine gireceğini öngörür. O, bir dizi akılcı yapı içine kitlenmiş, ancak bir akılcı sistemden diğere hareket etmekte olan bir topluma gidişten söz eder. Bürokratik yapılar, böylelikle, bağlamları dışında, daha genel toplum için de denetleyici bir ağ oluşturmuş olurlar. Gerçekte, bürokrasiler sahip oldukları güç itibariyle, toplumsal yaşamı ve sosyal güçleri denetim erkine sahiptirler.

Amerikalı toplum bilimci Robert Merton, ussal kuralların üstünlüğünün ve bütün etkinliklerin bu kurallarla denetlenmesinin, bürokratların davranışları ve güvenilirlikleri açısından olumlu olduğunu kabul etmekle birlikte esneklikten yoksun olmanın getireceği sakıncaların varlığını belirtmektedir. Kurallara aşırı bağlılık, bireylerin bu kuralları içleştirmelerine, başka deyişle, bu kuralları araç olarak görmekten çok bir amaç olarak benimsemelerine neden olabilecektir. Bunun tehlikesi asıl amacın ortadan kalkması, onun yerini amaç kabul edilen kuralların almasıdır. Merton bu durumu dinsel ayin düzenlerinde belirli bir dinsel davranışın temelinde yatan, kuralın kendi başına bir amaç olarak alınmasına benzetir (Merton vd., 1957:199).

Merton’a göre, bürokratik yapılar aşırı kuralcı ve biçimsel organize edildiğinden zamanla buna tepki olarak birincil ilişkiler ortaya çıkar. Bu örgütler, yüksek oranda, ikincil ilişkiler ile birincil ilişkilerin çatışmasına sahne olurlar. Örgütsel etkinlik açısından, birincil ilişkilerin örgütsel disiplini bozduğuna inanılır ve bundan dolayıdır ki, bu örgütler, hedefe ulaşabilmek için duygusal/birincil ilişkilere

sırtlarını dönmüşlerdir. Bu da üyeler arasında yalnızlığa, sosyal izolasyona, duygusal kopukluğa neden olmaktadır (Merton vd., 1952:342).

Merton, bürokratik örgütlerin kendilerine özgü bir kişilik yapısı oluşturduklarına inanır. Ona göre, örgütle kişilik oluşumu arasında karşılıklı bir bağımlılık vardır. Bürokratik örgütler işlevsel olabilmek için, kendi düzenlerine bağlılık taşıyan kişilikler üretirler. Bunu örgütsel hedeflere ulaşmanın zorunlu bir yolu olarak görürler. Kurallara ve yönetmeliklere katı bir şekilde uymak ise, zamanla kurallara uymayı amaç edinen bir kişilik yapısı da ortaya çıkarır. Merton, her bürokratik mekanizmanın, kendine özgü bir kişilik bileşeni olduğuna işaret eder. Her kurum, kendi kural ve ilkeleri doğrultusunda bir “bürokratik kişilik” ikame eder. Kendi üyelerine, “sistemli”, “ihtiyatlı” ve “disiplinli” olma yolunda belli telkin ve zorlamalarda bulunur. Bu zorlamalar kimi durumlarda bilinçsiz ve körü körüne bir uymacı kişiliğin kurumlaşmasına da neden olur. Kurum artık kendi kimliğini, doğru ve yanlışlarını birey üzerinde görebilir. Bireyin artık kendi beni ve egosu, kurumsal olanla yer değiştirmiştir (Poloma, 1993:37-38).

Gouldner’a göre modelde uygulanan genel ve gayri şahsi kurallar nedeniyle ve eşitlik ilkesi gereğince kontrol ve gözetim fonksiyonu daha fazla meşruluk kazanır. Bu meşruluk hiyerarşik yapılanma nedeniyle ortaya çıkan iktidar belirginliğini azaltır ve bireyler arası gerginlik düzeyi düşer.

Ancak konulan kural ve kaideler kabul edilmemiş davranışları da belirleyerek asgari davranış standartlarının belirlenmesine yol açar. Üyeler kapasiteleri oranında değil de bu belirlenen standartlara göre davranmaya başlarlar ve hedeflenen örgüt amaçlarıyla gerçekleşen arasındaki fark giderek artar. Bunun üzerine daha fazla gözetim ve kontrol için kurallar uygulanmaya başlar. Kontrol ve gözetim sıklığının artması başlangıçta azalan gerilimi artırıcı yönde etki ederek sistemin dengesini bozar.

Kamusal ve özel işletmelerde bürokrasinin doğurduğu sonuçları inceleyen toplumbilimci Alvin Gouldner da, Merton'a benzer biçimde davranışlardaki katılıkların ve yerleşik kurallara sıkı sıkıya bağlılığın yaratacağı çatışmalar üzerinde durmaktadır. Gouldner'a göre, yöneticilerle uygulayıcılar ve halk arasında doğan çatışmaların giderilebilmesi için denetim artırılmakta, yeni kurallar konulmaktadır. Bu durum bürokratik gücü büsbütün pekiştirmektedir

1.7.1.4. Kültürel Bakış Açısı

Örgütler insanların kurduğu, insanların çalıştırdığı ve yine insanlara hizmet eden sistemlerdir. İnsanlarla ilgili olan her şey de kültür olarak nitelendirilebilir. Evans (1996), örgüt kültürünün hem ürün hem süreç; hem neden hem de sonuç olduğunu, örgütün çevredeki değişikliklere cevap vermesi gerektiğinde, örgüt çalışanlarının bu değişikliğe nasıl tepki göstereceklerini ve nasıl yönlendirileceklerini belirleyen güçlü bir etken olduğunu belirtmiştir

Kültür genellikle yararlarıyla tanımlanmasına karşın bazı yazarlar, örgüt kültürünün bir problem olabileceğini belirtmişlerdir. Evans (1996)'a göre, bazı güçlü kültürler değişime karşı direnç gösterebilir. Bunun yanı sıra bazı zayıf ve olumsuz kültürlerde değişime direnç gösterebilir. Kültürün endişeyi azaltıcı rolü düşünüldüğünde bu paradoks anlaşılabilir. Örgüt kültürünün işlevlerini kısaca özetlemek gerekirse, örgüt kültürünün, hem örgütün amaçlarını gerçekleştirmede hem de bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt çalışanların bağlılıklarını arttırmada, onları ortak bir amaç etrafında toplama da etkin bir rol oynadığı söylenebilir.

Geert Hofstede'in 1980 yılında ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek, örgüt kültürünü dört başlık altında açıkladığı çalışması, örgüt kültürü çalışmalarının en önemlilerinden biri olarak literatürde yer almaktadır. Hofstede çalışmasında (1980) dört boyut açısından (Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Cinsiyet Algısı ve Bireycilik-Toplumculuk) bireylerin ait oldukları ulusal kültürün özelliklerini taşıdıklarını ifade etmekle birlikte bu kültürel özelliklerin kişilerin çalışma yaşamındaki seçimlerini de doğrudan etkilediğini savunmaktadır.

Schein'in kültür tanımı Freud'un kişilik tanımı ile ilişkilendirilebilir. Kurumun dışından biri iseniz kurum kültürü ile görebilecekleriniz tamamı buz dağının görünen kısmıdır. Schein organizasyona ilişkin gözle görülen faktörlerin tamamını görseller (artifacts) olarak adlandırır. Buzdağının altında biraz daha derinlemesine bir araştırma ile ortaya çıkarılabilecek bir bölüm yer almaktadır. Bu bölüm stratejiler, hedefler, davranış ve ilişkiler kalıplarının yer aldığı benimsenmiş inanç ve değerler (espoused beliefs and values) olarak tanımlanmaktadır. En derinde organizasyonun temel varsayımları (underlying assumptions) bulunur.

Örgüt kültürü alanında en bilinen yaklaşımlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Schein'a göre örgüt kültürü; güç kültürü, rol kültürü, başarıma kültürü ve

destek kültürü olarak dörde ayrılmaktadır. Güç kültürünün egemen olduğu örgütlerde çalışanlar ödül ve ceza sistemiyle iş yaparlar. Rol kültüründe güç, yöneticiler ile birimler arasında paylaştırılmıştır; örgütün sistem ve süreçleri akılcı ve pratik kurallara göre düzenlenmiştir. Başarma kültüründe çalışanlar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırlar, bilgilendirilirler, sorumluluklarının bilincindedirler. Destek kültüründe ise birlik beraberlik, işbirliği ve takım çalışması hakim olgular olarak ortaya çıkar (Gülova ve Demirsoy, 2012:54).



İKİNCİ BÖLÜM

2. MOBBİNG

Bu bölümde mobbing kavramı ve tanımlarından bahsedilerek, mobbingin nedenleri, türleri ve etkilerine yönelik bilgiler aktarılmıştır.

2.1. MOBBİNG KAVRAMI VE TANIMI

“Mobbing” kavramı, ilk olarak 19. yüzyılda dönemin biyologları tarafından yuvalarını korumak amacıyla kuşların saldırganların çevresinde topluca örgütlü taciz uçuşları gerçekleştirmeleri için kullanılmıştır. 1960’lı yıllarda hayvan davranışlarını araştıran Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz bu kavramı, küçük hayvan gruplarının kendilerinden güçlü ve tek başına bir hayvana toplu olarak baskı uygulayarak güçlü hayvanı uzaklaştırma eylemi için kullanmıştır (Leymann, 1996: 167). Zamanla bu kavram koruma amaçlı yapılan bir eylem olmaktan çıkarak, tekleştirme, yalnız bırakma, baskı uygulama, psikolojik taciz gibi uygulamalar ile yıldırma ve bıktırma mekanizmasının eylemsel arka planı haline almıştır. 1980’li yılların başlarında Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann bu kavramı çalışma hayatında yaşanan psikolojik tacizleri ifade etmek amacıyla kullanmıştır (Çukur 2016, 4). Mobbing temelde, bir çalışanın kötü muamele için seçildiği bir durumu ifade etmektedir (Friedman, 2004, s.154).

İngilizce’ de “mob” sözcüğü “genellikle şiddet eylemleri olmak üzere benzer aktiviteler için bir araya gelmiş insan topluluğu” olarak tanımlanmıştır (Cambridge International Dictionary, 1995, s.909). Bu kökün eylem biçimi ise “mobbing” olarak ifade edilmekte ve psikolojik şiddet, taciz, rahatsızlık ve sıkıntı verme gibi anlamlara gelmektedir (Tınaz 2011, 7).

Mobbing teriminin günümüzdeki anlamı ile kullanılmasını sağlayan kişi Uluslararası Anti-mobbing hareketinin de kurucusu Heinz Leymann’dır (Namie, 2003, s.1). Leymann (1990, s.120), mobbingi, “bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik, sistematik bir biçimde yapılan, düşmanca ve etik olmayan uygulamalardır” şeklinde tanımlamıştır. Bu davranışlar sıkça (neredeyse her gün) ve uzun süre boyunca (en azından altı ay) gerçekleşmekte ve mağdurda ciddi ruhi, psikosomatik ve sosyal rahatsızlıklar meydana getirebilmektedir (Leymann, 1990, s.121;).

Tınaz (2006a, s.8), mobbingin, işyerinde çalışanlar arası veya işverenler tarafından yapılan tekrarlı saldırılar ya da bir çeşit psikolojik terör olduğunu ileri sürmektedir. Tınaz'a göre mobbing; mağdurlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışların sistematik biçimde uygulanmasıdır.

Mobbing'in Türkiye literatürüne girişi 2000'li yıllar olsa da, tarihe bakıldığında bilinen en önemli mobbing vakası, Kanuni Sultan Süleyman döneminde çeşitli entrikalar ile Hüsrev Paşa'nın intiharı ile sonuçlanan vaka olarak bilinmektedir (Baykal, 2005: 58). Türkiye'de mobbing kavramının ele alınma süreci öncelikle kavramsal tanımlamalar şeklinde olmuş daha sonra çeşitli araştırmalar yapılarak kavramın kurulumunda daha güçlü araştırma verileri elde edilmiştir (Palaz vd., 2008: 44).

2.2. MOBBİNG NEDENLERİ

Mobbing uygulamalarının birden fazla nedeni bulunmasının yanı sıra bunların en kapsamlılaribireysel nedenler, örgütsel nedenler ve sosyal nedenler olarak sınıflandırılmıştır.

2.2.1. Bireysel nedenler

Mobbing davranışlarının nedenlerine bakıldığında, büyük bir kısmının bireysel sebeplerden kaynaklandığı görülmektedir. Bu davranışı uygulayan kişilerin özellikleri genellikle kontrolcü, korkak, iktidar olma özelliği olan, kendine güveni olmayan ve kıskanç kişilik yapısına sahip olan kimseler olduğu gözlenmektedir (Davenport vd. 2003, s.16). Matthiesen ve Einarsen'in (2007, s.748) Norveç'te 2200 çalışan ile yaptıkları bir araştırmaya göre, kendilerini mobbing uygulayıcısı olarak tanımlayan kişilerde saldırganlık ve kendine güvensizlik olduğunu ortaya koymuştur. Finne vd. (2011, s.282-283) ise mobbinge uğrayan kişilerin yaşadıkları mental stres sonucu sonraki yıllarda mobbing uygulayıcısına dönüşebildiklerine ilişkin bulgular ortaya koymuştur.

Mobbing mağdurlarının kişisel özellikleri ele alındığında ise, genellikle yetenekli, başarılı veya başarıya yönelimli, yaratıcı, duygusal zekaya sahip, dürüst, güvenilir, uzlaşmacı, kendilerini işlerine ve işyerlerine adanmış, mesleki kariyerleri

parlak ve örgütlerine bağlı pek çok olumlu yönleri olan kimseler olduğu görülmektedir (Çobanoğlu 2005, s.33).

Bireysel nedenler bireyin psikolojisine ve karakter özelliklerine bağlı etki göstermektedir. Bireylerin psikolojisi ve karakterleri mobbing davranışlarının seyrini değiştirebilmektedir (Güngör 2008, s.18). Bireysel nedenlerden dolayı uygulanan mobbing davranışlarını genellikle üst yönetime yakın kişiler uyguladığı bilinmektedir.

Türkiye Büyük Millet Meclisinin mobbing konulu raporu (2010, s.12)'na göre uygulayıcının mobbing davranışları hakkında yapılan araştırmalar, bu davranışları sergileyen kişilerin kendi eksikliklerini gidermek için mobbinge başvurduklarını göstermektedir. Bu kişilerin çocukluk dönemlerinin, toplumsal ve aile baskısı içinde kötü geçmesi veya çeşitli olayların kurbanı olmaları neticesinde bunu mobbing davranışları olarak dışarıya yansıtıyor olmaları da mümkündür. Ayrıca mobbing uygulayıcısının, yönetici olmasının kendisine verdiği haklar ve narsist kişilik yapısı, mobbing uygulamasını tetikleyebilmektedir.

Mobbing davranışlarının başlamasının altında yatan nedenler çeşitli sebeplere göre literatürde toplanmıştır. Bunlar arasında öne çıkan unsurlar; bireyi grup kurallarına kabul etmeye zorlamak, düşmanlıktan zevk almak, sadece zevk arayışı, can sıkıntısı, ön yargıları pekiştirmek, ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmak, sahip olmadıklarının acısını çıkarmak, bencillik gibi davranışlar olarak bildirilmiştir. (Tınaz, 2006a, s.79-92)

Bunların yanı sıra; korkaklık, obsesif kişilik, etik ve ahlaki bozukluk, psikolojik rahatsızlık, yetiştirilme şekli gibi unsurlar mobbing davranışının şekillenmesinde büyük önem taşımaktadır (Çobanoğlu, 2005, s.33-34).

WBI (Workplace Bullying Institute)'ın 2007 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yaptığı araştırma raporuna göre; mobbing olaylarının %72'sinde mobbing uygulayıcılarının patronlar ve yöneticiler, %18' inde akran çalışanlar, %10' unda ise astlar oluşturmaktadır (WBI, 2012, s.10). Mobbing uygulamalarının yüksek oranının yöneticiler tarafından yapılması lider özelliklerinin mobbing ile bağlantısını akıllara getirmektedir (Namie ve Namie, 2009, s.25). Braithwaite v.d. (2008, s.86), örgütsel ve psikososyal faktörlerin yanında örgütte kişinin bulunduğu pozisyonun yükselmesiyle mobbing olaylarını fark etmesi arasında ters bir orantının bulunduğunu rapor etmiştir. İskandinav literatüründe de uygulayıcıların sorumlu olduğu yetersiz

kontrol ve yüksek rol çatışmaları mobbingin habercisi olarak gösterilmekte ve liderlik eksiklikleri olarak tanımlanmaktadır (Rayner ve Hoel, 1997, s.185-186).

2.2.1.1. Mobbing Mağdurlarıyla İlişkilendirilebilecek Nedenler

Tüm çalışanların riskli grup içinde yer almasının yanı sıra, verimliliği yüksek, zeki, çalışkan, duygusal zekâya sahip (Zapf ve Einarsen, 2011, 186-194) , dürüst, başarılı ya da bulunduğu ortama göre kültür ve cinsiyet gibi farklılıkları bulunan, fiziksel özürlü olan (Giuseppe de Falco v.d. 2005, akt. Tınaz, 2008, s.43; Aquino ve Byron, 2002, s.73; Çobanoğlu, 2005, s.52-53) kişilerin mobbinge maruz kalma olasılıkları diğer çalışanlara göre daha yüksektir.

Hodson v.d. (2006, s.386, s.407), Kirel (2008, s.34) ve Salin (2003a, s.16) iki yönlü olarak değerlendirmede bulunmuştur. Buna göre; hem sakin yapıda olan, hak aramayan, güçsüz, savunmasız ve uyumlu; hem de çevresine tehdit oluşturabilecek, etrafındakileri tahrik ve provoke eden ve çevresinden izole olmuş, azınlık kişiliklerin mobbinge maruz kalabileceklerini belirtmişlerdir. İkinci görüşe destek sağlayan Matthiesen (2006, s.56-63), mobbinge uğrayan kişilerin daha çok provakatif yapıda olduklarını ve tartışma yollarına sıkça başvurdukları gözlemlemiştir.

Rospenda v.d. (2009)'nin ırkçılık ve etnik azınlık temelinde yaptıkları çalışmada, Asyalıların %21, Siyahların %28, Latinlerin %20 oranında ırkçı mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını tespit etmişlerdir. Namie (2007, s.45)'de çevresine yardımcı olmaya çalışan kişilerin mobbinge açık davet çıkardıklarını belirtmiştir.

Sonuç olarak, çağımızda çalışan her bireyin, renk, dil, din gibi özellikleri göz önüne alınmaksızın mobbing uygulamasına maruz kalma riski bulunmaktadır. Bu bazen kişinin yüksek performansından, kimi zaman ise bulunduğu yere uyum sağlayamamasından ya da verimsizliğinden kaynaklanabilir. (Tınaz, 2006a, s.93; Tınaz, 2008, s.43).

Tınaz (2008, s.47-48), yaptığı incelemeler ve araştırmalar sonucunda mobbinge uğrayan kişilerde bulunan üç temel özellikten bahsetmiştir;

1- Belirgin beceri ve yetenekleri olup, yetenekleri yetersiz ve güç elde etmek isteyen bir mobbing uygulayıcısında, kıskançlık duygusu oluşturan kişiler.

2- Daima başkasının hizmetinde olup, devamlı onu eğlendirmeye, mutlu etmeye çalışan kişiler.

3- İşyerinde gerilime neden oldukları için diğer çalışanlar tarafından sevilmeyen, özellikle sıkıcı nitelikleri bulunan kişiler.

WBI (2003; s.8) tarafından mobbinge uğrayanlar kişiler arasında yapılan çalışma sonuçlarına görekişinin mobbinge uğramasına sebep olan en belirgin davranış şekilleri belirlenmiştir. Bu başlıca davranış şekilleri; Yöneticiden Daha Ehil Olma (%67), Yeni Yöneticinin Kontrol Tutkusuna Karşı Koyma (%70), Sosyal, Popüler ve Pozitif Karakterli Olma (%47), Etik ve Dürüst Olma (%38) olarak tespit edilmiştir.

Bununla paralel şekilde, WBI'nın 2010 (05 Ocak 2013, s.6-7) yılında yaptığı anket çalışmasında kişilerin yaşlandıkça daha fazla zorbalığa maruz kaldıkları ve en fazla maruz kalınan yaş aralığı ise %50 ile 30-49 şeklinde ortaya çıkmıştır. Burada kişilerin yasal zeminde destek bulamamaları ve yeterli yasal desteği sağlayacak maddi güçlerinin olmayışı mağdurları çaresiz bırakmaktadır. Einarsen ve Raknes (1997, s.259)' in yaptıkları araştırmada ise, yaşlılara nazaran genç çalışanların daha tecrübesiz oldukları ve alt kademelerde çalıştıkları için mobbinge daha yatkın oldukları gösterilmiştir.

2.2.1.2. Mobbing Mağdurunun Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkilendirilebilecek Nedenler

Mağdurun çalışma arkadaşları, gelişen olaylara doğrudan katılmayıp, süreci yaşayan, gelişmelerden etkilenen ve bazen de dolaylı olarak sürece katılan kişilerdir (Tınaz, 2008, s.49).

Ancak mobbingi uygulayanların işyerindeki konumu kadar, mağdurun çalışma arkadaşlarının konumuda önemlidir (Tınaz, 2006a, s.107). Duygusal zekâ mobbing sürecinde önemli bir etkidir (Druskat ve Wolff, 2001, s.90). Mağdur durumundaki bir kişiye duyulan empati, aynı ortamı paylaşanların duruma kayıtsız kalmasını önleyebilir. Bu sebeple bu kişilerde, empati yeteneğinin gelişmiş olması mağdurlara destek olunması ve kötü niyetli davranışlara tepki verilmesi açısından önemlidir (Yaman, 2009, s.63). Aksi durumda ise, zorbanın bir engel ile karşılaşmaması, hem onun cesareti artırır, hem de hedefteki kişinin cesaretinin kırılmasına neden olabilir (Namie, 2007, s.45).

Ancak hiçbir taraf yanlısı olmasa dahi, aynı çalışma ortamında bulunan herhangi bir kişinin dahi gelişen olaylardan olumsuz etkilendiği saptanmıştır (Tınaz ve Karatuna, 2010, s.31). Bu konuda, Tınaz (2008, s.49), “bir olayda susan kişi, o olayı kabul eden kişidir”, cümlesiyle izleyenlerin aktif olmasının gerekliliğini belirtir. Davenport v.d. (2003, s.22), mobbing sendromu açıklamasının bir bölümünde çevrenin ve çalışma ortamında bulunanların önemini şu şekilde belirtmiştir.

“Örgüt bu davranışı görmezden geldiği, göz yumduğu hatta kışkırttığı için kurban, karşısındaki çok sayıda ve güçlü kişi karşısında kendini çaresiz görür ve mobbing gerçekleşir.”

Leymann’ın tipolojisine göre mobbing ortamında olanların olaya etkisi, sosyal ilişkilere saldırılar bölümünde gerçekleşmektedir. İş arkadaşlarının, hedef kişiye sırtlarını dönmesi ve zorbanın davranışlarına çanak tutması, onun bu süreçte daha zor yerlere götürür (Leymann, 1993 akt. Davenport v.d., 2003, s.18).

İşyerinde mobbing olayına tanık olan kişiler, süreçten etkilenme ve kişilik özelliklerine göre çeşitli tepkiler vermektedirler (Tınaz ve Karatuna, 2010, s.31). Ishiyama (2000, s.16-17), örgüt içinde mobbing olayına verdikleri tepkilere göre çalışma ortamında bulunan kişileri 4 aşamalı bir modellemede değerlendirmiştir. Bu aşamalar sırasıyla; “şahitlik yapmama, pasif şahitlik, aktif şahitlik ve etik şahitlik”tir.

Tınaz (2006a, s.110-111) işyerinde yaşanan mobbing olaylarına kayıtsız kalan izleyicilerin sergiledikleri davranışlara göre farklı kategorilere ayırmıştır. Bunlar;

1. Diplomatik izleyici: Örgüt içindeki bir çatışma durumunda aracı rolündedir ve uzlaşmadan yanadır.

2. Yardakçı izleyici: Mobbing uygulayıcısının yanından ayrılmaz ve yeri geldiğinde onun maşası olur. Ancak bunun bilinmemesinden yanadır.

3. Fazla ilgili izleyici: Başkalarının sorunlarıyla fazla ilgili olan bu kişiler zamanla yardımcı olmaya çalıştıkları kişilerin özel hayatlarına fazla girdikleri için onlara ayrı bir sıkıntı daha yaratırlar.

4. Bir şeye karışmayan izleyici: Başkalarının da kendilerinden şüphe edeceği düşüncesiyle gelişen olaylara karışmazlar. Ne mobbing uygulayıcısına ne de hedefteki kişiye yardım ederler. İlgisiz ve duyarsızdırlar.

5. İkiyüzlü yılan izleyici: Görünüşte hiçbir şeye karışmaz. Ancak kendi çıkarları doğrultusunda mobbing uygulayıcısına ya da hedefteki kişiye destek çıkar. Kendini sağlama almak için yalan söyleyebilir.

2.2.2. Örgütsel nedenler

Mobbinge neden olan faktörlerden biri de örgütsel nedenlerdir. Mobbing araştırmaları incelendiğinde; kötü yönetim tarzı, rekabetçi ortam, örgütsel adaletsizlikler, yetki ve sorumluluk dağılımındaki sorunlar, görev belirsizliği (Davenport, 2003 s.46-49), iletişim eksikliği ve yetersiz takım çalışması gibi sorunların örgütlerde mobbing oluşmasına zemin hazırladığı görülmektedir (Kirel, 2008, s.41; Çobanoğlu, 2005, s.40).

Leymann da (1996b, s.177) bu görüşe destek olacak şekilde, iyi örgütlenememiş çalışma gruplarının hemen hemen tüm mobbing olaylarının altında yatan nedenlerden biri olduğunu vurgulamaktadır. Yapılan çalışmalarda organizasyonlarda değişimlerin, yani küçülme/büyüme, sektör değiştirme ve ekonomi politikaları gibi etkenlerin mobbinge yol açabildiği rapor edilmiştir (Skogstad vd., 2007, s.83-83), Baron ve Neuman, 1998, s.459) ve Davenport, 2003 s.46-49). İşletmelerdeki ödüllendirme sistemlerinin, takım çalışmalarının, performans değerlendirme şekillerinin ve iş baskısının kişileri mobbinge yönlendirebilme faaliyeti söz konusudur (Salin, 2003a, s.18-23; Davenport, 2003, s.46-49).

Örgütlerde mobbinge neden olabilecek davranış şekilleri; çalışma düzeni ve iş tanımları, örgüt iklimi ve kültürü, liderlik, ödül sistemleri ve rekabet ve örgütsel değişim olarak sınıflandırılmıştır (Salin ve Hoel, 2011, 227). Ayrıca bu davranışların örgüt kültürüne yerleşmesi, örgütlerde çok daha büyük sorunlara yol açabilmektedir (Tutar, 2004, 103).

Mobbingin, kamu kurumları ile sağlık ve eğitim sektöründe (Tınaz, 2006a, s.113) ve yapısal olarak kişilerin maddi çıkar ve yükselme hedeflerinin ön planda olduğu yatay organizasyonlarda daha yaygın olarak görüldüğü bildirilmiştir (Davenport, 2003, s.49; Schultz, 2004, s.192).

Salin (2003b, s.1218), mobbinge etki eden örgütsel nedenleri üç ana unsur altında birleştirmiş ve bu unsurların birbiriyle etkileşime girmesinin mobbing oluşumuna sebep olabileceğini belirtmiştir. Bu unsurlar sırasıyla bürokrasi, iç

çekişmeler ve ödül sisteminin oluşturduğu ‘yapı ve süreçler’; yeniden yapılanma, krizler, örgütsel ve yönetsel değişimin oluşturduğu ‘süreç tetikleyicileri’ ve bu iki aşamanın etkilemesi ile başlayan güç dengesizliği, ücret yetersizliği, kızgınlık ve tatminsizliğin oluşturduğu son aşama ‘mobbing için gerekli ortamın oluşması’ şeklindedir.

Örgüt uyumsuzluğu, göstermelik şeffaflık ve güvensiz iş ortamı mobbing sürecine katkı sağlarken, açık ve saygın davranışların hüküm sürdüğü iş ortamında mobbing az görünmektedir (Namie v.d., 2009b, s.11). Zapf’ın araştırmasına göre (1999, s.74), örgüt iklimi, yüksek stres, belirsizlik ortamı ve örgütsel problemler mobbingin başlıca sebepleri olarak gösterilmiştir. Ayrıca yapılan başka bir incelemede, mobbingin ayrıntılı ve karmaşık işlerin daha çok yapıldığı kısımlar ile basit ve yetenek istemeyen işlerin yapıldığı birimlerde normal zorluktaki görevlere göre daha çok gözlemlenmiştir. Buralarda görülen mobbing uygulamaları genellikle bilgi saklama, toplantılara davet etmeme, söylentilerin dolaşması, gerekli araç-gerecin kişiye verilmemesi gibi pasif uygulamalardır (Baron ve Neuman, 1996, s.164).

Ashforth (1994 akt. Salin 2003a, s.16) ve Ashforth (1997, s.139)’a göre Zapf (1999)’ın saydıklarının yanında, liderlik, iş tanımlamaları ve çalışma ortamı mobbing ile birebir ilişkili olan örgütsel etmenlerdir. Mobbing davranışlarının takdir gördüğü çalışma ortamları ise özellikle askeri ve sağlık birimleri gibi disiplinin ve hiyerarşinin ön planda olduğu birimlerdir. Görev çatışmalarının ve belirsizliklerinin bulunduğu örgütler mobbing davranışlarına daha yatkındır. Organizasyonun mobbing davranışlarından olabildiğince uzak durması için kararlı ve hedefleri belli bir lider yanında, uyumlu bir çalışma ortamı, çalışmalarını düzenleyici kural ve yönetmelikler ve modern çalışma örgütlenmesi gerekmektedir (Hodson, 2006, s.387-388).

2.2.3. Sosyal Nedenler

Sosyal çevre, mobbing davranışı etkisi altında kalan bireylerde olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Sosyal nedenleri meydana getiren faktörler arasında; ekonomik toplumsal faktörler ve sosyal toplumsal faktörler bulunmaktadır. Statü, yoksulluk, işsizlik ve gelir yetersizliği gibi ekonomik toplumsal faktörler, aile düzeninin bozulması, nüfus yoğunluğu, nüfusun heterojen olması ve hareketliliği gibi sosyal toplumsal faktörlerden etkilenebilmekte ve bu iki faktör sürekli bir etkileşim

halinde bulunmaktadır (Kırel, 2008, s.46-48; Namie ve Namie, 2009, s.93-94). Bu tetikleyici kompleks yapı, sosyal etkileşim olarak isimlendirilmektedir (Matthiesen, 2006, s.43).

Tınaz (2008, 62-63) yaptığı çalışmada, mobbing mağdurlarının yardım alabileceği avukat, psikolog gib uzmanların da sosyal faktörlerin içerisine dâhil edilebileceğini belirtmiştir (Tınaz, 2008, 62-63).

Mobbing davranışlarına tetikleyen toplumsal normlar arasında; bireyciliğin öne çıktığı toplum, sürekli yenilik ve verimli olma baskısı, acımasız rekabet ve yöneticilerin başarı hedefi ile istediklerini yapabilmesi sayılabilir (Çobanoğlu, 2005, s.67). Bireyselliğin etkin olması, şiddete değer verilmesi ve özgürlük gibi anlayışlar toplumsal nedenler arasında gösterilebilir. (Uluğ ve Beydoğan 2009, s.62).

2.3. MOBBING TÜRLERİ

Mobbing davranışları, kurum içerisinde eşit seviyede bulunan iş görenler arasında görülebileceği gibi aynı zamanda farklı seviyelerde çalışan astlar ve üstler arasında da meydana gelebilmektedir. (Gül, Özcan, 2011:110). Bunun yanı sıra elektronik ortamlarda görülen mobbing şekilleri de bulunmaktadır. Mobbing türlerini kurumlarda ortaya çıkış şekillerine göre dikey, yatay ve siber mobbing olarak sınıflandırmak mümkündür.

2.3.1. Dikey Mobbing

Basamaksal mobbing olarak da bilinen bu mobbing türünde, yöneticiler idaresi altında bulunan iş görenlere veya iş görenler yöneticilerine mobbing uygulamaktadır (Tokat vd.,2011:46,47). Bu mobbing türü, hem aşağıdan yukarıya hem de yukarıdan aşağıya çift yönlü olarak gerçekleşebilmektedir (Mimaroğlu ve Özgen,2008:206). Aynı zamanda hiyerarşik mobbing olarak da tanımlanan dikey mobbingde uygulayıcılar ve mağdurlar ast ve üstlerden oluşmaktadır (Tutar,2015:155).

Yukardan aşağı uygulanan faaliyetlerde, yönetici kendi konumundan ve sahip olduğu mesleğin ona sağladığı ayrıcalıklardan faydalanarak idaresi altındaki iş görenlere yani astlarına mobbing faaliyetleri oluşturur. Eğer yönetici kendi konumunun ona sağladığı güç ile, iş görenleri yaptıkları hatalardan dolayı herkesin

önünde azarlıyor ve baskı uyguluyorsa bu kişilerde zorba olma eğilimi potansiyeli oldukça yüksektir. Üstlerin astları küçük düşürmek için yaptığı davranışlar, kurbanın sahip olduğu hakları kullanmasını engellemeleri ve örgüt içinde adaletsiz uygulamaların artırılmasına yönelik çalışmalar üstlerin astlara uyguladığı mobbing davranışlarından bazılarıdır. Ayrıca üstler, mağdurun örgüt içindeki performansını adaletsiz bir değerlendirmeye tabi tutarak da mobbing uygulayabilmektedir (Tokat vd.,2011:47; Tutar,2015:155,156).

Dikey mobbing aynı zamanda örgütlerde iş görenlerin kendilerinden üst konumda bulunanlara karşı yürüttükleri faaliyetlerde de görülebilmektedir. Bilerek ve isteyerek görevlerini yerine getirmeme gibi davranışlarla dikey mobbing davranışları uygulayabilmektedirler. Yöneticiler böyle olaylarla karşılaşmamak için iş görenlere örgütsel güven aşılayabilir, kendilerini güvende hissetmelerini sağlayabilir ve örgüte hâkim olabilecek olumsuz bir havanın ortaya çıkmasını önleyebilir (Mimaroğlu, ve Özgen,2008:207; Tokat vd.,2011:47,48)

Dikey mobbing uygulamalarının sebepleri arasında; yöneticilerin yeni işe girmiş kişiye kurumun kurallarını kabul ettirmesi, ortaya çıkabilecek düzensizlikleri engellemek istemesi gibi sebepler yer alabilir. Ayrıca üstlerin, çalışanlarının sahip olduğu kişisel özellikleri veya başarısını kıskanması, kişinin yükselme potansiyeli taşınması gibi nedenler de dikey mobbinge sebebiyet verebilmektedir (Tokat vd.,2011:47).

2.3.2.Yatay Mobbing

İşlevsel mobbing olarak da bilinen yatay mobbing, örgüt içinde aynı statüye sahip iş görenler arasında görülmektedir (Mimaroğlu,Özgen, 2008:207). Bu mobbing türünde gruplar oluşturulur ve kurban olarak seçilen çalışan kişi ikili ve sosyal ilişkilere yönelik olarak yapılan baskılara maruz kalmaktadır (Tokat vd., 2011:46,47). Bu durumda iş görenler mağdurla iletişim kurmayı keser, fiziki olarak uzaklaşır, alaycı ve kötü davranışlar sergilenir. Böylece mağdur çevresi tarafından sürekli tacizlerle rahatsız edilmiş olur (Tokat vd.,2011:16,17). Mağdur yaşadığı öz güven kaybı sonucunda, iş yerinde başarısızlaşır ve verim kaybı yaşar. Bu tür faaliyetlerde zorbalık uyguladıkları şiddeti kabul etmezler. Bununla birlikte, bu gibi durumları hem

mağdurun hem de örgütün iyiliği için yaptıklarını söyleyerek olayı meşrulaştırmaya çalışırlar (Şimşek, 2013:39).

Çalışanların rekabet hırsı genellikle iş hayatında yatay mobbinge davranışlarına sebep olmaktadır. Ayrıca kültür, ırk, fiziksel görünüş gibi bazı özellikler de çalışanlar arasında mobbing uygulamalarına sebebiyet verebilmektedir (Tokat vd.,2011: 48,49). Genel olarak bu tür mobbing kıskançlık, rekabet ve ego tatmini gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır (Mimaroglu ve Özgen, 2008:207).

Örgütlerde işlevsel mobbing görüldüğü zaman, yönetimdeki şahıslar da mobbing uygulayan kişiler ile beraberlik gösterirler ise, mağdur hem kendisinin paylaştığı mevkideki iş görenlerle hem de örgüt yönetimiyle savaşmak zorunda kalmaktadır (Tokat vd.,2011:48). Yönetimin faaliyetlere dâhil olması mobbingi meşrulaştırarak kurum politikası haline dönüştürebilmektedir (Mimaroglu ve Özgen,2008:207).

Tutar (2015:157)'a göre yatay mobbingde meydana gelen çatışma ortamı, rekabet düzeyi gibi faaliyetler dikey mobbinge göre daha saldırgan bir yapıya sahiptir. Bunun yanı sıra dikey mobbing daha açık ve belirgin bir yapıya sahipken, yatay mobbingde daha gizemli ve belirgin olmayan bir durum söz konusudur (Mimaroglu ve Özgen,2008:207).

2.3.3.Siber Mobbing

Kavramsal olarak ilk kez ABD'de ortaya atılan siber-mobbing kavramı, internet tabanlı iletişim araçlarında meydana gelen, her türlü taciz, hakaret ve tehdit unsurlarını ifade etmektedir. Bu mobbing türü elektronik iletişim araçları yolu ile gerçekleştiği için, internet-mobbingi, siber mobbing ve siber takip de denilmektedir (Gabler, 2013).

Siber mobbing belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleşen ve tekrar eden iş kaynaklı olumsuz davranışlardan oluşmaktadır. Genel olarak çalışanların özel hayatına haksız bir şekilde müdahale edilmekte ve bu durumun diğer çalışanlar tarafından da görülmesi sağlanmaktadır (Kanbur, 2018:242). Siber mobbing, geleneksel zorbalığın sanal ortama aktarımı olarak ifade etmeyi mümkün kılmaktadır (Fawzi 2009).

2.4. MOBBİNGİN ETKİLERİ

Mobbing'in hem örgüt hem de çalışanlar üzerinde birden fazla etkisi bulunmaktadır.

2.4.1. Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkisi

Mobbingin mağdur kişiler üzerinde hem sosyal hem de ekonomik anlamda uğrattığı pek çok zarardan bahsetmek mümkündür (Tetik, 2010:86). Mobbingin yaşandığı kurumlarda, mağdur aşırı stresli ve gergin bir örgüt iklimi içinde çalışmak zorunda bırakılmakta ve bu nedenle kendisini bezgin ve baskı altında hissetmektedir. Ayrıca mobbing, kurbanın örgüte olan bağlılığını önemli derecede zedelemekte ve vefa duygusunu tamamen ortadan kaldırmaktadır. Artık mağdur üstlerine karşı saygı duymaz hale gelmekte ve koordinasyon sorunu başlamaktadır. Çalışanın performansı azalmakta ve motivasyon kaybı yaşamaktadır (Tutar,2015:156). Kişinin mesleki yetkinliğine olan inancı giderek azalırken, sorumluluklarını tam olarak yerine getiremez hale gelmektedir (Karakaş ve Okanlı,2013:572).

Mobbinge uğramış çalışanlarda unutma veya odaklanma problemleri gibi zihinsel sorunlar, kasma veya ishal gibi bedensel rahatsızlıklar bunun yanında çarpıntı gibi dolaşım sistemiyle ilgili rahatsızlıklar da gözlenebilir. Kas sistemi ağrıları, uyku sorunu ve uzuvlarda güç kaybı da görülen bazı belirtilerdendir (Yaman,2009:40). Mobbing, kişilerin kendilerini zaman içinde savunmasız ve güçsüz hissetmelerine sebep olmaktadır. Ayrıca bireylerin kendilerine olan saygıları ve güvenleri giderek azalmaktadır (Tutar,2015:113). Mağdurun yanı sıra mobbinge şahitlik eden diğer çalışanlar da kendilerini aynı tehlike içinde hissetmekte ve örgüte karşı hissettikleri güven duygusu ve bağlılık kaybolmaktadır. (Tutar,2015:155).

Mobbing halinin uzun sürmesi çalışanlara üzüntü ve umutsuzluk vermektedir. Bu durumdan kurtulmak isteyenler hukuksal mücadeleden şiddete başvurmaya kadar pek çok yolla kendini korumaya çalışabilirler. Odaklanma sorunu yaşayan, mobbing ortamında herhangi bir tepki vermeyen kişiler de bu gergin ortamın bir an önce sona ermesini istemektedirler. Bunun bir sonucu olarak kuruma bir bitkinlik hali hâkim olur (Yaman,2009:54,55). Buna karşılık işçiler bu durumun kendiliğinden ortadan kalkabileceğini düşünerek sessiz kalmayı da tercih edebilirler. Kişi haklılığını kanıtlamak yerine diğer insanlarla ilişkilerini tamamen kopararak sadece görevlerine

odaklanmaya çalışır. Bazen bu insanlar örgütte başarı elde edemedikleri zaman ailesi tarafından küçümseneceğini düşünerek ümitsiz bir şekilde karşı koymaya çalışabilir. Mesai arkadaşlarına, kendinin haksızlığa uğradığı gösterebilmek, zorbaya karşı kendi safına bireyler çekebilmek ve olası saldırılardan korunabilmek için iş görenlerin zorba üzerinde odaklanmasını sağlayarak zorbanın sergilediği tüm hareketlerin mercek altında olması için uğraş verebilir (Tokat vd.,2011:53,54). Uzun süre baskı altında çalışan ve mobbinge uğrayan kişilerde belirtiler daha çok bedensel olarak ortaya çıkmaktadır. Sağlık sorunu olmaksızın tansiyonun yükselmesi, uyku bozukluğunun kronik hale gelmesi, sindirim sistemi hastalıkları, kilo alma, depresyonun yanı sıra aşırı izin alma isteği görülmektedir (Tokat vd.,2011:36,37). Bireyin özgüveni ağır hasar alır, kendine olan saygınlığı azalır, şantaj içinde hisseder, niteliksiz olduğunu düşünmeye başlar, çeşitli ruhsal sağlık problemlerine sahip olur, kendini sürekli yalnız ve gergin hisseder. Bazen kişiler mobbingden aldıkları yaralar sonucu iş göremez hale gelebilmektedirler (Tutar,2015:164).

Mobbing insanların özel hayatlarına ağır hasar verebilmekte dolayısıyla evlilikler de bu durumdan etkilenebilmektedir (Yiğit,2018:38). Panik atak ve sürekli bir korku içinde olunması gibi ruhsal rahatsızlıklar mobbing sonucu kişilerde gözlenen ruhsal problemlerden bazılarıdır. Ayrıca iş gören uğradığı mobbing faaliyeti sonucu kendini dışarıya kapatır, diğer insanlarla olan ilişkilerini en düşük seviyeye çeker (Tutar,2015:165). Mobbing süresi uzadığında panik atak, kalp krizi, intihar girişimi, şiddet ve güven kaybı gibi belirtiler ortaya çıkarak iş göreni hayattan soğutup kurumundan kopmasına sebep olabilir. Bu davranışlar genellikle kasti olarak yöneltilmekte ve sonuç alma isteğiyle hareket edilmektedir (Tokat vd.,2011:38). Mobbingin neden olduğu psikolojik sağlık sorunları belirli bir sürecin sonunda ortaya çıkmaktadır. Sürecin ilk evresinde birey çok şaşkındır, olaylara anlam veremez ve duygusal olarak tepkisiz kalır. Sürecin ilerleyen aşamasında iş gören güçsüzleşmeye başlar, olaylara karşı tepki göstermez, yardımcı olmak isteyenlerin önerilerine kulak verir, uygulamaya çalışır ama bir sonuca ulaşamaz. Son evrede ise mağdur sürekli kaygılıdır, stres altındadır, düşüncelerinde ve rüyalarında mobbing olaylarıyla baş başadır (Tutar,2015:165). İnsanların davranışları incelendiğinde, sahip oldukları karakterin hayatlarında belirleyici bir rol aldığı görülmektedir. Kişinin sürdürdüğü yaşam hakkında kendini yargılaması sahip olduğu prensiplerin bir ürünüdür. Bu

olguya şahsın kendine özgü iyi hissetme hâli yani öznel iyi olma durumu adı verilmektedir. Ayrıca insanlar kendilerini diğerlerinden değersiz hissedip aşağılık kompleksine girebilmektedirler. Bu durumda bulunanlar hiçbir zaman girişim faaliyeti içine giremezler, çok korkaktırlar. Aşağılık kompleksini gizlemek için sert davranırlar. Bu his iş görenin sahip olduğu kişiliğin bir ürünü olabileceği gibi aynı zamanda maruz kaldığı mobbingin bir sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir (Yaman,2009:61). Kişilerde mobbingin yol açtığı ruhsal hastalıklardan birisi Konversiyon Bozukluğudur. Bu hastalık kişide yapılan tetkik ve araştırmalarda herhangi bir soruna rastlanmamasına rağmen, insanda konuşamama, bayılma, felç gibi duyu kaybı yaşanması halidir (Tutar,2015:167).

2.4.2. Mobbingin Örgüt Üzerindeki Etkisi

İnsanlar bir amaca ulaşmak için, belli değerlerle birlikte anlaşmaya varırlar ve birlik olup topluluk oluştururlar, böylece örgüt kavramı ortaya çıkmış olur. Örgüt kelimesinden bahsedilmesi için kişilerin inanacağı ortak bir amaçlarının olması gerekir. Bu hedefe ulaşmak için de iş yerindekilerin iş bölümü yapması gereklidir. Çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanması da önemlidir. İnsanların eşit güdülenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumu etkileyecek süreçlerin değerlendirilmesi örgüt kavramına büyük katkı sağlamaktadır (Vural,Coşkun,2007:6,7). İş ortamında oluşan sosyal hava çalışanları doğrudan etkilemektedir. Özgür düşünceye sahip, tasarım gücü olan bir kişi bile kendi özelliklerini yansıtabilmek için uygun ortama ihtiyaç duymaktadır. Yeniliğin hoş görülmediği bir yerde çalışmak hiçbir fayda sağlamayacaktır. Bu sebeple işyerinde çalışanlar arası iletişim ortamının uygun olması gereklidir. İş görenlerin mobbinge maruz kalması işletmeyi iç ve dış anlamda olumsuz etkileyecektir (Yaman,2009:1). Örgütlerde ilk başlarda gizli bir şekilde yürütülen mobbing faaliyetleri zamanla büyür ve gizlenemeyecek bir hal alır. Bu durumda çatışmalar kaçılmaz olur. Yaşanan çatışmalarda kârlı çıkan taraf yoktur. Kurum çok zarar görmektedir. İşletmenin sahip olduğu nitelikli personel mobbingden rahatsız olduğu ve bu duruma katlanmak istemediği için işten ayrılır (Tutar,2015:157). Tecrübeli iş görenlerin işten ayrılması örgüt ekonomisinde yeni işçi alma ve eğitim faaliyetleri için ek bir bütçe oluşturulmasına sebep olmaktadır (Tetik,2010:86). Mobbing nedeniyle çalışanlar

sürekli hastalık izni aldığı için kurum ekonomisi zarar görür dolaylı olarak verimlilik de düşer. İstifaya mecbur bırakılan veya işle ilişkisi kesilen çalışanlar hukuksal anlamda bu durumu ispatlamaya çalışmaktadırlar ve kurum tazminatlarla karşı karşıya kalmaktadır (Tutar,2015:158). Mobbing olgusunun yaşandığı iş yerlerinde çalışanların motive olmasını sağlayacak koşullar ortadan kalkmakta ve kişilerin örgüte karşı olan bağlılıkları zedelenmektedir. Bu durum iş tatminsizliğini beraberinde getirmektedir (Tutar,2015:1). Mobbing örgütlerde turnover oranının yükselmesine, iş tatminsizliğin artmasına, bireylerde yaşama sevincinin azalmasına ve işe karşı ilgilerinin azalmasına sebep olmaktadır (Tutar,2015:117). Üretimin ve hizmetlerin önem taşıdığı 21. yüzyıl dünyasında işletmelerin sadece finansal faaliyetlerine yönelip, insan faktörünü geri plana itmesi birçok soruna sebep olabilmektedir. Verimli çalışma ortamının sağlanması ve devam ettirilmesi yöneticilerin altındaki iş görenlere değer verip, bu durumu hissettirmesine bağlıdır. Sosyal anlamda kurulacak iletişim hem yönetici hem de çalışan için pozitif etkiye sahip olacaktır (Yaman,2009:1). Mobbing olgusuna değer verilmesinin temel sebebi, hem bireyler hem de örgüt üzerinde meydana getirdiği yıkımlardır. Bu alanda yapılan araştırmalara göre iş görenlerin %50'lik bir kısmı mobbing faaliyetlerine maruz kalarak sağlık problemleri yaşamaktadırlar. Bu durumun bir sonucu olarak örgütün verimlilik düzeyinde gözle görülür bir azalma meydana gelmektedir (Kırel,2008:1,2). Mobbing yüzünden örgüt içinde çatışmalar artar ve motivasyon düşer (Tutar,2015:113).Kurumun sosyal yapısına da ağır bir hasar bırakır. Örgütte, iş görenlerin uyum içinde çalışacakları ortam bozulur, kişiler birbirlerine yabancılaşır. Bu durumda çalışanların kuruma olan bağlılıkları da olumsuz yönde etkilenmektedir (Şen,2017:144). Mobbing kuruluşun mali yapısına da zarar vermektedir. İşçilerin sağlık harcamaları, tazminat talepleri, devamsızlık oranları artar, örgütün itibarı sarsılır ve yargı için ayrılan bütçe sürekli bir yükseliş içine girer (Tutar,2015:157). Yaşanılan tüm olumsuzluklar örgütün imajını zedeler (Şen,2017:144). Mobbingin sonuçlarını tam olarak kestirebilmek mümkün değildir. Yapılan araştırmalar ve izlenen süreçler açısından sağlığı bozulan iş görenlerin tedavisi için ayrılan bütçe, çalışanın diğer bireyler gözünde değersiz duruma düşmesi ve bedensel rahatsızlıklar ödenecek bedellere eşittir. Mobbing işveren için de bazı olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Örgüt ikliminin bozulması, kültürün zedelenmesi, güven duygusunun kaybolması ve çalışma isteğinin azalması kurum için

psikolojik sonuçlar doğurmaktadır. (Tokat vd.,2011,58-60). Kişisel anlamda mobbingin etkileri önemli olsa bile, örgüt üzerindeki etkileri de yok değildir. Kuruma pek çok yönden zarar verir ve ödenmesini gereken yükümlülükler ortaya çıkarır. İş görenler arası çatışmalar, kurum ikliminin gittikçe olumsuz bir havaya bürünmesi, değerlerin kaybolması ve güven kavramının ortadan kalkması gibi olumsuzluklara neden olmaktadır. Başka bir kuruluşta iş imkânı yakalayan işçilerin işten çıkması, ürün veya hizmet bakımından kalite ve verimin düşmesi maddi kayıpların gün geçtikçe büyümesiyle sonuçlanmaktadır (Yaman,2009:45). Fakat buna rağmen mobbinge gereken önem verilmemekte ve yönetimin başvurduğu bir strateji halini alabilmektedir (Tutar,2015:117).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜSAMAHACI VE KISITLAYICI ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MOBİNG ALGISI ÜZERİNE ETKİSİNİN ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

3.1.1. Araştırmanın Konusu

Cinel ve Özdaşlı (2017:732-733) örgüt kültürünü” Örgüt kültürünün müsamahacı ya da kısıtlayıcı olabileceğine ilişkin olarak geçmişten günümüze kadar çeşitli incelemeler olmuştur. Örgüt kültürü kavramı üzerinde birçok çalışması bulunan Hofstede; müsamahacı örgüt kültürü (easy going work discipline) ve kısıtlayıcı örgüt kültürü (strict work discipline) kavramlarını ortaya atmıştır. Hofstede’e göre kısıtlayıcı örgüt kültürü daha çok disiplin ve kontrole dayanırken, müsamahacı örgüt kültürü ise daha az disiplin ve kontrolü öngörmektedir” şeklinde Hofstede’e göre tanımlamaktadırlar. Bu tanımdan yola çıkarak iki farklı yaklaşımla işletme yöneticilerinin yaklaşımları iki farklı örgüt kültürü yaklaşımı ile olabileceği ifade edilebilir. Bu yaklaşıma göre kısıtlayıcı örgüt kültürünü benimseyen yönetici disiplin temelli yaklaşım ile çalışanlara baskıcı bir tavır gösterebilir. Bunun tam tersi hareket ile müsamahacı örgüt kültürünü benimseyen yönetici, çalışanlarına baskıcı tavır yerine daha yumuşak bir yaklaşım ortaya koyarak baskıcı yani mobing algısından kaçınabilir.

Çalışmanın konusu, banka çalışanlarının yönetim tarafından ortaya konan örgüt kültürü algısının müsamahacı veya kısıtlayıcı örgüt kültürü olması ile bunun çalışanlardaki mobing algısı bakımından etkisi şeklinde belirlenmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, hangi örgüt kültürü benimsendiğinde mobing algısının hangi düzeyde etkilendiğini ortaya koymaktır.

Örgütlerde psikolojik şiddet olarak tanımlanan “mobbing” terimi, çalışma psikolojisi alanında yapılan araştırmalarda, işgörenlerin birbirlerini rahatsız ve huzursuz edecek davranışlarla taciz yapmaları, birbirlerine kötü davranışları şeklinde ifade edilmektedir. Kısaca bireyler arasında psikolojik şiddet uygulaması şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmelerdeki mobbing, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir

ortamın oluşmasına sebep olan bütün psikolojik etkenlerin biraraya gelmesi neticesi oluşan, örgütün sağlığını tehdit eden, işgörenlerin iş tatminini ve çalışma başarısını olumsuz etkileyen temel örgütsel sorun haline gelmiştir. Bu sorunun uzun süre devam etmesi halinde birey örgütün hatta çalışma yaşamının dışına itilmesi kaçınılmaz bir durumdur (Tetik, 2010:87). Bireyin çalışma hayatına bu kadar etki eden bir sürecin araştırılarak yöneticinin işletmede oluşturacağı örgüt kültürü süreci önemli düzeyde etkileyecektir.

Araştırmanın banka çalışanları üzerinde yapılmasının sebebi ise bankaların çalışma stratejileri bakımından yöneticiler ve tepe yönetimleri tarafından banka ürünlerinin satışı için hedefler ve kotalar konulması olarak ifade edebiliriz. Banka çalışanlarının konulan hedef ve kotalara erişmek için çalışanlar üzerinde oluşan baskıların mobbing algısı oluşturması halinin hangi yönetici davranışı ile azaltılabileceği durumu ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Çalışma müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürünün mobbing üzerinde etkisi üzerine yapılan özgün bir çalışma olması sebebi ile alan yazına katkı sağlaması düşünülmektedir. Çalışmanın bu özelliği bakımından önemi ortaya çıkmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışmanın alan yazın taraması sonucunda yapılan elde edilen değerlendirmeler sonucunda araştırmanın soruları ve hipotezi belirlenmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Modeli

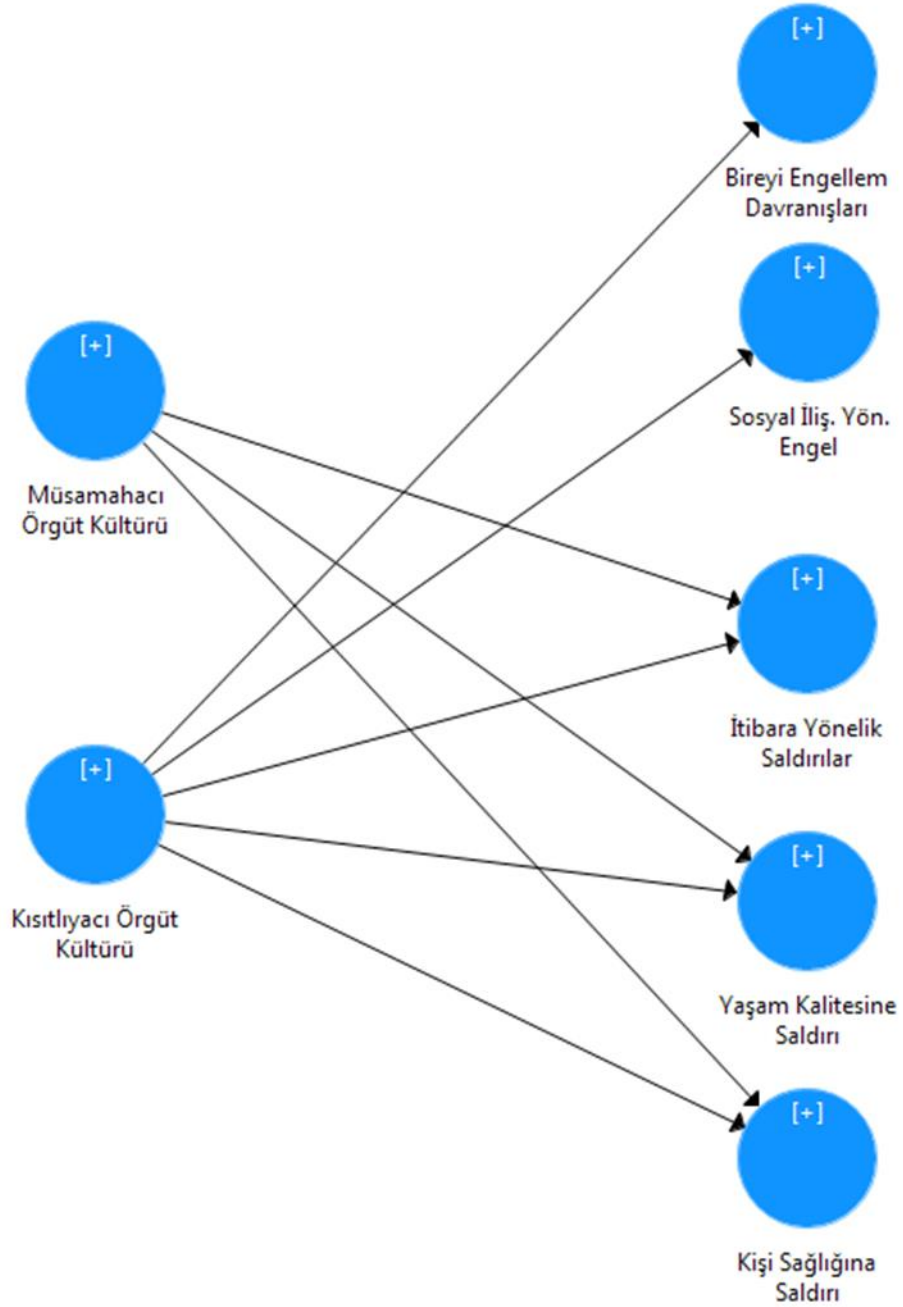
Model gerçek bir durumun soyut bir teoremini ortaya koyan genel bir terim ya da bir sistemin algılanması ve biçimselleştirilmesidir. Bu nedenle model gerçek değil, gerçeğin algılanış şeklidir. Dolayısı ile bilimin özü model kurma yaklaşımında yatmaktadır (Ayyıldız ve Cengiz, 2006:66)

Araştırmanın soruları şu şekilde belirlenmiştir. Belirlenen araştırma soruları banka çalışanları üzerine geliştirilmiştir.

1. Müsamahacı örgüt kültürü, mobbing (psikolojik şiddet) algısı boyutlarında üzerinde etkilimidir?
2. Kısıtlayıcı kültürü, mobbing (psikolojik şiddet) algısı boyutlarında üzerinde etkilimidir?

Bu araştırmanın alan yazındaki ilgili çalışmaların incelenmesi sonucunda oluşturulan araştırma modeli şekil 1’de yer almaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırma Modellerinde, müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürleri dışsal değişken, mobbing algısı alt boyutları ise içsel değişken olarak kabul edilmiştir.

3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda belirlenen araştırma sorularına cevap aramak için geliştirilen hipotezler şunlardır:

H1.1: Müsamahacı örgüt kültürünün, mağdurun kendini göstermesi ve iletişim oluşumunu etkilemek amacıyla yapılan davranışları belirlemeye yönelik saldırılar algısı üzerinde etkilidir.

H1.2: Müsamahacı örgüt kültürünün sosyal ilişkilere yönelik saldırılar algısı üzerinde etkilidir.

H1.3: Müsamahacı örgüt kültürünün itibara yönelik saldırılar algısı üzerinde etkilidir.

H1.4: Müsamahacı örgüt kültürünün yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar algısı üzerinde etkilidir.

H1.5: Müsamahacı örgüt kültürünün kişinin sağlığına doğrudan saldırılar algısı üzerinde etkilidir.

H1.6: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün mağdurun kendini göstermesi ve iletişim oluşumunu etkilemek amacıyla yapılan davranışları belirlemeye yönelik saldırılar algısı üzerinde etkilidir.

H1.7: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün sosyal ilişkilere yönelik saldırılar algısı üzerinde etkilidir.

H1.8: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün itibara yönelik saldırılar algısı üzerinde etkilidir.

H1.9: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar algısı üzerinde etkilidir.

H1.10: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün kişinin sağlığına doğrudan saldırılar algısı üzerinde etkilidir.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışmada örgüt kültürünün sadece müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürü boyutları ele alınarak mobbing algısı boyutları üzerine etkileri olarak sınırlandırılmıştır. Alan yazına bakıldığında örgüt kültürü geniş bir araştırma alanıdır. Ancak literatürde olan bütün örgüt kültürü boyutları araştırmaya dahil edilmeyerek sınırlandırılmıştır.

Çalışmanın örnekleme Giresun'da bulunan bankalardaki çalışanlardan oluşmaktadır. Bu hali ile finans sektörü çalışanlarının sektörel şartları ve tek bir

şehirde yapılması bakımından da yöreye göre değerlendirmelerin yapılması gerekliliği çalışmayı doğal olarak sınırlandırmaktadır.

Araştırmada elde edilen veriler tümü çalışanların kişisel algıları doğrultusunda belirlenmiştir. Anket sorularına verilen cevaplar, kişisel ön yargı ve duygularla veya objektif bakış açısıyla verilmiş olabilir.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Giresun ili finans sektöründe faaliyet gösteren bankaların çeşitli birimlerinde, çeşitli statülerde çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çerçevede gişe görevlisi, finansal ürün pazarlamacıları, bireysel müşteri temsilciliği, ticari müşteri temsilciliği ve çeşitli yönetim kademelerindeki çalışanlar araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın evrenine ulaşmak için Türkiye Bankalar Birliği resmi internet sayfasının verilerinin raporları temel alınmıştır. 2018 yılı Giresun ili bankacılık sektör bilgileri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1.Banka bilgileri

		Giresun
2018	Altın Depo Hesabı	142.504.000,00 ₺
	Altın Depo Hesabı Hesap Adedi	27.188
	ATM Sayısı	215
	Bankalar Mevduatı	7.000,00 ₺
	Bankalar Mevduatı Hesap Adedi	24
	Çalışan Sayısı	580
	Diğer Mevduat	57.872.000,00 ₺
	Diğer Mevduat Hesap Adedi	4.343
	Döviz Tevdiat Hesap Adedi	88.911
	Döviz Tevdiat Hesapları	1.695.614.000,00 ₺
	İht.Dışı Krediler	4.236.743.350,00 ₺
	İht.Kred./ Diğer	308.308.000,00 ₺
	İht.Kred./ Gayrimenkul	40.150.000,00 ₺
	İht.Kred./ Mesleki	814.000,00 ₺
	İht.Kred./ Tarım	404.311.000,00 ₺
	İht.Kred./ Turizm	12.878.000,00 ₺
	POS Sayısı	13.411

Resmi Kuruluşlar Mevduatı	93.088.000,00 ₺
Resmi Kuruluşlar Mevduatı Hesap Adedi	6.294
Tasarruf Mevduatı	2.312.100.000,00 ₺
Tasarruf Mevduatı Hesap Adedi	1.087.139
Ticari Kuruluşlar Mevduat Hesap Adedi	65.879
Ticari Kuruluşlar Mevduatı	306.927.000,00 ₺
Üye İşyeri Sayısı	14.120

Kaynak:<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73>

Türkiye Bankalar Birliği raporuna göre Giresun ilinde bankalarda çalışan sayısı 580 kişidir. Bu araştırmanın evrenini temsil etmektedir.

Araştırma evreninden %90 güven düzeyinde ve %10 güven aralığı dikkate alınarak Sample Size Calculator programında yapılan hesaplama sonucunda örneklem büyüklüğü minimum 63 kişi olarak belirlenmiştir. Örneklem hesaplaması için standart sapma %10 olduğu için olasılıksız benzer örneklem tablosunda 99 kişilik örneklem büyüklüğü kullanılması yeterli görülmüştür.

Tablo 2. $\alpha=0.10$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- Lüğü	+ 0.03 örnekleme hatası (d)			+0.05 örnekleme hatası (d)			+0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50

3.4.2. Veri Toplama Tekniği

Bu araştırmanın veri toplaması aşamasında objektif veri sağlanması ve genelleme yapılabilmesi amacıyla anket uygulama tekniği tercih edilmiştir. Çalışmanın değişkenlerine ilişkin literatür taraması yapılmış çalışmanın problem ve hipotezlerine en uygun olan güvenilirliği ve geçerliliği kabul edilmiş ölçeklerin anket formları toplanmıştır.

Çalışma için 26 bankaya kolayda anket yöntemi kullanılarak rastgele seçilim yapılması planlanmış ve 130 adet anket formu banka çalışanlarına dağıtılmıştır. Anket formlarında eksik formlar, kişisel değişkenlerde eksik doldurma, dağılımsal saplamaların olduğu 31 adet anket formu değerlendirme dışında bırakılmış ve 99 anket formu verileri değerlendirilmeye alınmıştır. 31 anket formunu SPSS paket programında “boxplot” yöntemi ile analiz edilmiş ve normal dağılımın dışında olduğu saptanmıştır. Değerlendirme dışı bırakılan anket formalrı bilimsel bir yöntemle dayandırılmıştır.

3.4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacına uygun bir şekilde demografik değişkenlerin de dahil olduğu 2 farklı ölçek kullanılmıştır. Hazırlanan anket demografik değişkenler, müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürü ile mobbing algısı ölçeği olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır. Demografik değişkenler cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, işyerinde çalışılan süre ve görev bilgisi şeklinde oluşturulmuştur. İkinci bölümde ise müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürü yapısını ölçmek için Cinel (2014)'in doktora tezinde geliştirdiği 14 maddelik ölçek yer almaktadır. Anketin üçüncü bölümündeki ölçek ise Leymann (1993) tipolojisine göre ise 45 mobbing davranışı bulunmaktadır ve bu davranışlar; mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ve kişinin sağlığına doğrudan saldırılar olmak üzere 5 grupta toplanmıştır.

Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan soruları ölçmek için 5'li Likert ölçeğinden yararlanılarak puanlama yapılmaktadır. Sorulara verilecek puan değerleri ve cevap seçenekleri:

(1) Kesinlikle Katılmıyorum

- (2) Katılmıyorum
- (3) Kararsızım (Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum)
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

3.4.4. Veri Analiz Yöntemi ve Verilerin Analizi

Araştırmanın veri analiz yöntemi Yapısal Eşitlik Modellemesidir (YEM). YEM analizi birden çok değişkenler arasındaki ilişkileri aynı anda test edebilen çok değişkenli bir istatistik analizdir (Güleş vd., 2011:70) YEM, davranış bilimi alanında, eğitim bilimi alanında, pazarlama bilimi gibi sosyal bilim alanlarında kullanıldığı gibi bunun yanında biyoloji bilimi ve sağlık bilimlerinde de kullanılan istatistik analiz yaklaşımıdır. YEM, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ve karşılıklı ilişkilerin aynı anda bulunduğu modellerin test edilmesinde kullanılan kapsamlı bir istatistik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Bilge, 2018:138-139). Yöntemin kullanılması ile teori geliştirilebilmekte ve hipotez doğrulanmaktadır (Baki, 2017:376).

YEM kovaryans tabanlı ve varyans tabanlı olmak üzere iki farklı yaklaşımla analiz edilebilmektedir. Alkış (2016)'ın Henseler vd. (2009)'den aktardığına göre varyans tabanlı YEM kısmi en küçük kareler yaklaşımı tanımlaması şu şekildedir; "Kısmi en küçük kareler tabanlı (komponent tabanlı) YEM: YEM'in bu yaklaşımı doğrusal regresyon analizi ile aynıdır. Bu yaklaşımda model Varyans (R^2) ve anlamlı t değerleri ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu yöntem boş hipotezi kabul etmez. YEM'in bu yaklaşımında iki model oluşturulmaktadır. Birinci modelde örtük değişkenler arasındaki ilişkiler test edilirken, ikinci modelde örtük değişkenler ile ilgili gözlenen değişkenler arasındaki ilişki belirlenmektedir. Kısmi en küçük kareler tabanlı YEM SmartPLS, PLS-PC, PLS Graph gibi programlar ile gerçekleştirilmektedir. En büyük olabilirlik yaklaşımı YEM gibi bu yöntemde de verinin normal dağılımda olması gerekmektedir, ancak YEM'in bu yaklaşımının örneklem boyutu varsayımına bakıldığı zaman Kovaryans tabanlı YEM'e göre daha küçük örneklem için uygun olduğu söylenmektedir."

Kovaryans tabanlı YEM yaklaşımı ile kısmi en küçük kareler (KEKK) yaklaşımı YEM'nden farklı olarak boş hipotezin anlamsızlığını ortaya koymasındır.

Kovaryans tabanlı YEM’de kovaryans yapı uyumu ile en iyi kovaryans yapı uyumunu karşılaştırmaktır. Bu yöntem LISREL, EQS, AMOS, SEPATH, RAMONA, MX, CALIS paket programları ile analiz edilmektedir. Bu yöntemi kullanabilmek için büyük örneklem boyutu, devamlı ve çok değişkenli normallik dağılımı olması gibi ön kabüller vardır (Alkış, 2016:110).

KEKK temel bileşenler analizi, regresyonun tekrarlamalı bir kombinasyonuna dayalı şekilde modeldeki yapıların değişimini açıklamaya odaklıdır. KEKK yönteminin regresyon analizi ve YEM gibi yaklaşımlarının yerine tercih edilmesi sebebi daha küçük örneklem boyutlarında daha başarılı sonuçlar vermesi ve normal dağılıma ilişkin varsayımlarının daha ılımlı olmasındandır. Bunun yanında KEKK formatif ve reflektif değişkenlerin bir arada analiz edilmesine de imkan vermektedir (Erdoğan, 2019:630).

Araştırmada kullanılan analiz programı SmartPLS 3.0 (Ringle vd., 2014) paket programıdır. KEKK yaklaşımı ile YEM analizinde verilerin kullanılabilir olması ve çıktıları üzerinden bilimsel değerlendirme yapılabilmesi için belirli uyum iyiliği değerlerine sahip olması gerekmektedir. Ringle vd. (2014) uyum iyiliği değerlerini Tablo 3’de yer almaktadır. Veriler programa yüklendikten sonra çeşitli hesaplama seçenekleri ile analizler yapılır. Analizlerden sonra tabloda yer alan uyum indeksleri raporlanarak, uyum kriterlerine uygunluğu tartışılır ve modelin uygunluğu konusunda çıkarımlar ortaya konmaktadır.

Tablo 3. KEKK ile YEM Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	Amaç	Referans Değerler/Eşik Değerler	Kaynak
Çıkarılan Ortamala Varyans (AVE)	Yakınsak Geçerlilik	AVE > 0.50	(HENSELER; RINGLE ve SINKOVICS (2009))
Çapraz Yüklenimler	Ayırt Edici Geçerlilik	Asıl yük değerlerinden daha büyük değerler.	CHIN, 1998
Criteria of Fornell and Larcker	Ayırt Edici Geçerlilik	Her yapının AVE değerlerinin kareköklerini (gizli değişkenlerin) yapıları arasındaki korelasyonla (Pearson) karşılaştırılır. AVE'lerin karekökleri yapıların korelasyonlarından daha büyük olmalıdır.	FORNELL ve LARCKER (1981)
Alpha de Cronbach (AC) ve Kompozit Güvenilirlik (CC)	Model Güvenilirliği.	AC > 0.70 CC > 0.70	HAIR vd. (2014)
Araştırmacı t Testi	Korelasyon ve regresyonların öneminin değerlendirilmesi.	t \square 1.96	HAIR vd. (2014)
Pearson'un belirleme katsayılarının değerlendirilmesi	Yapısal model tarafından açıklanan içsel değişkenlerin varyans kısmını değerlendirilmesi	Sosyal bilimler ve davranış bilimleri alanında, R ² =%2 küçük bir etki, R ² =%13 orta düzeyde bir etki ve R ² =% 26 büyük bir etki olarak sınıflandırılmıştır.	COHEN (1988)
Etkinin boyutu (f ²) veya Cohen Göstergesi	Her yapının model için ne kadar yararlı olduğunu değerlendirme ayarlamasının yapılması.	0.02, 0.15 ve 0.35 değerleri küçük, orta ve büyük olarak kabul edilir.	HAIR vd.. (2014)
Tahmini geçerlilik (Q ²) veya Stone-Geisser göstergesi.	Düzenlen modelin doğruluğunu değerlendirir.	Q ² >0	HAIR vd. (2014)
Yapısal Modelin Uyum İyiliği (GoF)	Düzeltilmiş modelin evrensel kalitesinin bir puanıdır.	GoF > 0.36 (yeterli)	TENENHAUS vd. (2005); WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; OPPEN
Yol Katsayısı (Γ)	Nedensel ilişkilerin değerlendirilmesi.	Değerlerin teori ışığında yorumlanması.	HAIR vd.. (2014)

Kaynak: Ringle vd., 2014:72

3.5. BULGULAR

Müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürü ölçeği, mobbing algısı ölçeği ve demografik değişkenlere verilmiş olan cevaplar değerlendirilerek çitli bulgulara erişilmiştir. Bu bölümde verilerden elde edilen bulguların raporlanması yer alacaktır.

3.5.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 99 banka çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, işyerinde çalışılan süre ve görev bilgisi demografik değişkenler olarak araştırmanın ilk bölümüdür.

Tablo 4. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans(f)	Yüzde (%)
18-25 yaş arası	6	6,1
26-35 yaş arası	44	44,4
36-45 yaş arası	43	43,4
45 ve üstü	6	6,1
Toplam	99	100

Tablo 4’de katılımcıların yaş değişkenine ait dağılımları yer almaktadır. Çalışanların 26-35 yaş arası ile 36-45 yaş arası çalışanların çok büyük bir kısmını (%87,7) oluşturduğu görülmüştür. Genç ve yaşlı banka çalışanlarının daha az olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans(f)	Yüzde (%)
Kadın	47	47,5
Erkek	52	52,5
Toplam	99	100

Tablo 5’de katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Kadın ve erkek banka çalışanı dengeli bir şekilde dağılmaktadır. Ancak kadın çalışma oranı bakımından genel kadın istihdamının üzerinde bir değer olması bakımından,

banka çalışanlarının kadın istihdamı bakımından daha olumlu bir görünüme sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 6.Katılımcıların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans(f)	Yüzde (%)
Lise	8	8,1
Ön Lisans	27	27,3
Lisans	59	59,6
Lisansüstü	5	5,1
Toplam	99	100

Tablo 6’da katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre lisans mezunlarının yoğunluğu (%59,6) göze çarpmaktadır. Banka çalışanlarının eğitim durumu üniversite seviyesinde olduğu gözlenmektedir.

Tablo 7.Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans(f)	Yüzde (%)
Evli	66	66,7
Bekar	33	33,3
Toplam	99	100

Tablo 7’de katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Katılımcıların yarısından fazlasının (%66,7) evli olduğu görülmüştür. Yapılacak olan değerlendirmelerin banka çalışanlarının bir aileye sahip olduğu yönünde yapılması daha isabetli olacaktır.

Tablo 8.Katılımcıların İş Tecrübesi Değişkenine Göre Dağılımı

İş Tecrübesi	Frekans(f)	Yüzde (%)
1-5	15	15,2
6-10	36	36,4
11-15	33	33,3
16-20	10	10,1
21 ve üstü	5	5,1
Toplam	99	100

Tablo 8’de katılımcıların iş tecrübesi değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre banka çalışanlarının en fazla tecrübe sağladığı yıl aralığı 6-10 yıl arası (%36,4) ve 11-15 yıl aralığı (%33,3) şeklinde olduğu gözlenmiştir. İki yıl aralığını birlikte değerlendirdiğimizde çalışanların %69,7’si 6-15 yıl arası çalışmaktadır.

Tablo 9.Katılımcıların Bankada Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Dağılımı

Görevi	Frekans(f)	Yüzde (%)
Servis Görevlisi	22	22,2
Servis Yetkilisi	23	23,2
Yönetmen Yardımcısı	30	30,3
Yönetmen	24	24,2
Şube Müdürü	-	-
Toplam	99	100

Tablo 9’da katılımcıların bankada çalışma pozisyonuna göre dağılımında; servis görevlisi %22,2, servis yetkilisi %23,2, yönetmen yardımcısı, %30,3, yönetmen 24,2 şeklinde bir dağılım vardır.

3.5.2. Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan bankacılık sektörü çalışanlarının psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgütsel bağlılık alt boyutlarının algularına yönelik tanımlayıcı istatistikî bulgular verilmiştir. Anket formunda bulunan sorulara ilişkin

verilen cevapların frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 10'da verilmektedir.

Tablo 10. Tanımlayıcı İstatistik Bulgular

	N	Ortalama (X)	S.S.	Basıklık (Kurtosis)	Çarpıklık (Skewness)
MÖK1 İşyerimde genellikle çalışanların yaptıkları hatalara karşı anlayış gösterilen bir ortam vardır.	99	3.495	1.077	-1.079	-0.209
MÖK2 İşyerimde çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili genellikle az kontrol edilir ve sıkboğaz edilmez.	99	2.889	1.162	-0.602	0.220
MÖK3 İşyerimde genellikle çalışanlar işleri ile ilgili kendi istedikleri gibi davranmaları konusunda teşvik edilirler.	99	3.101	1.243	-1.104	0.146
MÖK4 İşyerimde çalışanlar genellikle çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşma konusunda teşvik edilirler.	99	3.455	1.249	-0.783	-0.447
MÖK5 İşyerimde çalışanların işini nasıl yaptığına değil sonuçta ne elde ettiğine önem verilmektedir.	99	3.434	1.199	-0.444	-0.503
MÖK6 İşyerimde yöneticilerimin çalışanlara karşı davranışları oldukça samimidir.	99	3.566	1.297	-1.036	-0.449
MÖK7 İşyerimde çalışanlara yönelik olarak genellikle cezalandırmadan çok ödüllendirme ön plandadır.	99	3.202	1.247	-1.008	-0.043
KÖK1 İşyerimde çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili genellikle çok kontrol edilir ve sıkboğaz edilir.	99	3.354	1,242	-0.966	-0.253
KÖK2 İşyerimde çalışanların hata yapmasına çok hoş bakılmamaktadır.	99	3.111	0.984	-0.225	-0.162
KÖK3 İşyerimde çalışanların bir arada grup halinde ya da takım halinde çalışmasına destek oldukça azdır.	99	2.747	1.351	-1.149	0.198
KÖK4 İşyerimde çalışanların daha önce işle ilgili belirlenmiş olan kuralların dışına çıkabilmesi zordur.	99	3.222	0.970	-0.257	-0.126
KÖK5 İşyerimde çalışanların sonuçta ne elde ettiğine değil işini nasıl yaptığına önem verilmektedir.	99	3.000	1.064	-0.469	0.153
KÖK6 İşyerimde çalışanların yaptığı hatalar kesinlikle cezasız kalmaz.	99	3.091	1.349	-1.182	-0.043
KÖK7 İşyerimde çalışanlar üzerinde disiplin önceliklidir.	99	3.293	1.208	-0,838	-0,131
MOB1 Kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor.	99	2.478	1.207	-0.783	0.310

	N	Ortalama (X)	S.S.	Basıklık (Kurtosis)	Çarpıklık (Skewness)
MOB2 Konuşurken sözüm sürekli kesiliyor.	99	2.222	1.151	-0.290	0.683
MOB3 İyi çalışmama rağmen bana bağırlıyor ve azarlanıyorum.	99	2.051	1.306	-0.816	0.818
MOB4 Yaptığım işler nedensiz yere eleştiriliyor.	99	1.909	1.083	0.060	1.007
MOB5 Özel yaşantım sürekli eleştiriliyor.	99	1.980	1.287	-0.206	1.049
MOB6 Telefonda kasıtlı olarak gereksiz yere aranıyorum.	99	2.303	1.432	-0.768	0.751
MOB7 Sözle tehdit ediliyorum.	99	1.949	1.321	0.207	1.216
MOB8 Yazılı tehditler alıyorum.	99	1.724	1,235	1.619	1.664
MOB9 Jestler, bakışlar yoluyla, iletişim kumam engelleniyor.	99	2.040	1.325	-0.073	1.088
MOB10 İmalar yoluyla, iletişim kurmam engelleniyor.	99	1.859	1.189	0.846	1.340
MOB11 İş arkadaşlarımla benimle konuşması engelleniyor.	99	1.768	1.278	1.293	1.597
MOB12 Diğer çalışanlardan ayrı bir yerde çalışmam için baskı yapılıyor.	99	1.263	0.462	0.755	1.403
MOB13 Bulduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor.	99	1.283	0.636	11.851	3.016
MOB14 Hakkımda dedikodular çıkarılıyor ve kötü konuşuluyor.	99	1.253	0.641	9.095	2.981
MOB15 Başkalarının önünde gülünç durumlara düşürülüyorum.	99	1.212	0.409	0.046	1.430
MOB16 Psikolojik sorunlarım olduğu yönünde imalı sözler ve davranışlar sergileniyor.	99	1.242	0.605	15.440	3.448
MOB17 Psikolojik tedavi almam yönünde baskı yapılıyor.	99	1.202	0.550	12.928	3.390
MOB18 Bir özrümle alay ediliyor.	99	1.121	0.409	12.502	3.574
MOB19 Yürüyüşüm, jestlerim, sesim gülünç duruma düşürülmem için taklit ediliyor.	99	1.222	0.416	-0.162	1.357
MOB20 Özel yaşantımla alay ediliyor.	99	1.242	0.514	2.550	2.078
MOB21 Dini inancından dolayı alay ediliyorum.	99	1.212	0.518	5.111	2.450

	N	Ortalama (X)	S.S.	Basıklık (Kurtosis)	Çarpıklık (Skewness)
MOB22 Siyasi görüşümle alay ediliyor.	99	1.293	0.640	4.319	2.231
MOB23 Özgüvenimi veya itibarımı olumsuz etkileyen işleri yapmam konusunda baskı görüyorum.	99	1.535	0.756	1.752	1.443
MOB24 Çabalarım yağcılık olarak değerlendiriliyor.	99	1.495	0.744	0.598	1.290
MOB25 İşle ilgili aldığım kararlar sürekli sorgulanıyor.	99	1.636	0.822	-0.130	0.992
MOB26 Alçaltıcı isim ve lakaplarla anılıyorum.	99	1.273	0.565	2.947	1.993
MOB27 Cinsel imalarda bulunuluyor.	99	1.192	0.486	5.990	2.583
MOB28 Verilen görevler haber verilmeden değiştiriliyor veya geri alınıyor.	99	1.394	0.600	2.788	1.559
MOB29 İtibarımı düşürecek şekilde, niteliklerim dışında, daha az yetenek gerektiren işler veriliyor.	99	1.364	0.643	1.185	1.568
MOB30 Yapmam için anlamsız işler veriliyor.	99	1.424	0.780	5.334	2.204
MOB31 Yaptığım iş kasıtlı olarak değiştiriliyor.	99	1.475	0.716	0.956	1.356
MOB32 Görev yerim kasıtlı olarak değiştiriliyor.	99	1.424	0.726	1.343	1.555
MOB33 Özel eşyalarım zarar veriliyor.	99	1.222	0.561	4.470	2.455
MOB34 Yapmam için tehlikeli işler veriliyor.	99	1.121	0.409	12.502	3.574
MOB35 Fiziksel olarak, görevimin gerektirdiğinden daha ağır işler yapmaya zorlanıyorum.	99	1.293	0.640	6.158	2.466
MOB36 Fiziksel şiddet tehditleri alıyorum.	99	1.202	0.512	5.633	2.555
MOB37 Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor.	99	1.141	0.402	8.814	2.982
MOB38 Cinsel tacize uğruyorum.	99	1.061	0.278	27.750	5.070

Tablo 10'daki normallik dağılımı için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri çalışma için en önemli tanımlayıcı istatistiktir. Çarpıklık ve basıklık katsayıları $-\infty$ ile $+\infty$ arasında değerler almaktadır. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -3 ve $+3$ bazı araştırmacılara göre -2 ve $+2$ arasında değerler alması durumunda verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (Ak, 2009: 6-7). Normal dağılım, verilerin simetrik dağılımını ifade etmektedir. Çan şeklindeki eğri ile karakterize edilmektedir. Bu şekilde değerlerin büyük çoğunluğu merkezin etrafında toplanmaktadır (Field, 2009: 18). İstatistiksel analizlerde sağlıklı sonuçların elde edilebilmesi için verilerin normal dağılım ya da normale yakın dağılım göstermesi istenen bir durumdur. Buna karşın Yılmaz vd. (2017) çalışmasında normal dağılım varsayımı istemeyen yöntemler içinde kısmi en küçük kareler (KEKK-PLS) yaklaşımını da ekleyerek yukarıdaki tabloda normal dağılım göstermeyen verilerin de analiz edilebileceğinin önünü açmaktadır.

3.5.3. Kısmi En Küçük Kareler (KEKK) Yaklaşımı ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi Bulguları

Bu bölümde KEKK ile yaklaşımı ile YEM analizinin bulgularını yer alacaktır. Bulgular şekil görünüşleri ve istatistiksel değerler şeklinde raporlanacaktır.

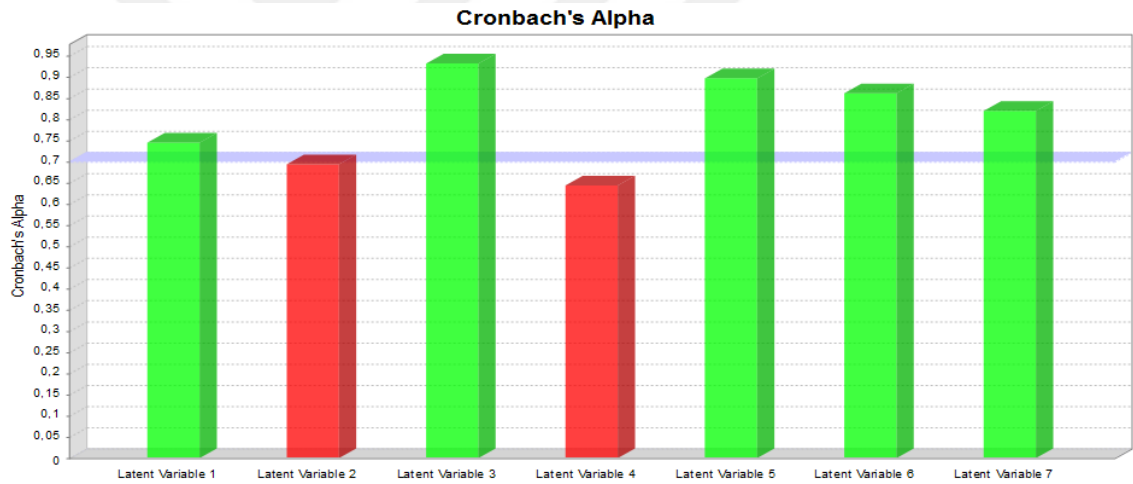
<http://ukodtlk.2016.atauni.edu.tr/1-kongre/>

3.5.3.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Örgüt kültürünün müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürü alt boyutları ile mobbing algısı ölçeğinin mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ve kişinin sağlığına doğrudan saldırılar alt boyutlarının geçerlilik ve güvenilirlik değerleri aşağıdaki Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11. Geçerlilik ve güvenilirlik değerleri

Ölçek	Boyut	Cronbach's Alfa
Örgüt Kültürü	<i>Müsamahacı Örgüt Kültürü</i>	.745
	<i>Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü</i>	.694
Mobbing Algısı	<i>Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek</i>	.931
	<i>Sosyal ilişkilere saldırılar</i>	.644
	<i>İtibara saldırılar</i>	.896
	<i>Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar</i>	.861
	<i>Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar</i>	.820

Şekil 2. Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek ve boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları faktör yüklenimleri 0.40 değerinin altında olan ifadelerin analizden çıkarılmasından sonra elde edilmiştir. Dış yüklenim katsayıları bölümünde 0.40 değerinin altında olan ifadeler yer almaktadır.

3.5.3.2. Ölçek Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları

Genel olarak, dış yükü 0.40 ile 0.70 arasında olan göstergeler, yalnızca göstergelyi sildiğinde bileşik eşik değerinde bir artışa yol açtığında önerilen eşik değerin üzerinde bir artışa yol açtığında dikkate alınmalıdır. Bir göstergenin silinip silinmemesi kararındaki bir diğer husus, kaldırılmasının içerik geçerliliğini ne ölçüde

etkilediğidir. Zayıf dış yüklerle sahip göstergeler bazen içerik geçerliliğine katkıları temelinde korunur. Bununla birlikte, çok düşük dış yüke sahip göstergeler (0.40'ın altında), her zaman yapıdan çıkarılmalıdır (Hair vd., 2016:137-138). Yapılan analiz sonucunda dış yüklenim katsayıları eşik değerin altında olan her ifade analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 12.Ölçek Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları

Ölçek	Boyut-İfade	Dış Yüklenim Katsayıları
Müşahade ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü	MÖK1 İşyerimde genellikle çalışanların yaptıkları hatalara karşı anlayış gösterilen bir ortam vardır.	.803
	MÖK2 İşyerimde çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili genellikle az kontrol edilir ve sıkboğaz edilmez.	.050
	MÖK3 İşyerimde genellikle çalışanlar işleri ile ilgili kendi istedikleri gibi davranmaları konusunda teşvik edilirler.	.554
	MÖK4 İşyerimde çalışanlar genellikle çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşma konusunda teşvik edilirler.	.604
	MÖK5 İşyerimde çalışanların işini nasıl yaptığına değil sonuçta ne elde ettiğine önem verilmektedir.	-.284
	MÖK6 İşyerimde yöneticilerimin çalışanlara karşı davranışları oldukça samimidir.	.762
	MÖK7 İşyerimde çalışanlara yönelik olarak genellikle cezalandırmadan çok ödüllendirme ön plandadır.	.714
	KÖK1 İşyerimde çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili genellikle çok kontrol edilir ve sıkboğaz edilir.	.732
	KÖK2 İşyerimde çalışanların hata yapmasına çok hoş bakılmamaktadır.	.112
	KÖK3 İşyerimde çalışanların bir arada grup halinde ya da takım halinde çalışmasına destek oldukça azdır.	.078
	KÖK4 İşyerimde çalışanların daha önce işle ilgili belirlenmiş olan kuralların dışına çıkabilmesi zordur.	.383
	KÖK5 İşyerimde çalışanların sonuçta ne elde ettiğine değil işini nasıl yaptığına önem verilmektedir.	.261
	KÖK6 İşyerimde çalışanların yaptığı hatalar kesinlikle cezasız kalmaz.	.340
	KÖK7 İşyerimde çalışanlar üzerinde disiplin önceliklidir.	.066
M	MOB1 Kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor.	.627
	MOB2 Konuşurken sözüm sürekli kesiliyor.	.782
	MOB3 İyi çalışmama rağmen bana bağırlıyor ve azarlanıyorum.	.783
	MOB4 Yaptığım işler nedensiz yere eleştiriliyor.	.849
	MOB5 Özel yaşantım sürekli eleştiriliyor.	.773
	MOB6 Telefonda kasıtlı olarak gereksiz yere arıyorum.	.733
	MOB7 Sözle tehdit ediliyorum.	.805
	MOB8 Yazılı tehditler alıyorum.	.816
	MOB9 Jestler, bakışlar yoluyla, iletişim kumam engelleniyor.	.863
M	MOB10 İmalar yoluyla, iletişim kurmam engelleniyor.	.787
	MOB11 İş arkadaşlarımla benimle konuşması engelleniyor.	.850

MOB12 Diğer çalışanlardan ayrı bir yerde çalışmam için baskı yapılıyor.	.754
MOB13 Bulduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor.	.573
MOB14 Hakkımda dedikodular çıkarılıyor ve kötü konuşuluyor.	.716
MOB15 Başkalarının önünde gülünç durumlara düşürülüyorum.	.567
MOB16 Psikolojik sorunlarım olduğu yönünde imalı sözler ve davranışlar sergileniyor.	.608
MOB17 Psikolojik tedavi almam yönünde baskı yapılıyor.	.760
MOB18 Bir özrümla alay ediliyor.	.736
MOB19 Yürüyüşüm, jestlerim, sesim gülünç duruma düşürülmem için taklit ediliyor.	.575
MOB20 Özel yaşantımla alay ediliyor.	.738
MOB21 Dini inancından dolayı alay ediliyorum.	.515
MOB22 Siyasi görüşümla alay ediliyor.	.680
MOB23 Özgüvenimi veya itibarımı olumsuz etkileyen işleri yapmam konusunda baskı görüyorum.	.737
MOB24 Çabalarım yağcılık olarak değerlendiriliyor.	.595
MOB25 İşle ilgili aldığım kararlar sürekli sorgulanıyor.	.650
MOB26 Alçaltıcı isim ve lakaplarla anılıyorum.	.678
MOB27 Cinsel imalarda bulunuluyor.	.498
MOB28 Verilen görevler haber verilmeden değiştiriliyor veya geri almıyor.	.767
MOB29 İtibarımı düşürecek şekilde, niteliklerim dışında, daha az yetenek gerektiren işler veriliyor.	.688
MOB30 Yapmam için anlamsız işler veriliyor.	.827
MOB31 Yaptığım iş kasıtlı olarak değiştiriliyor.	.847
MOB32 Görev yerim kasıtlı olarak değiştiriliyor.	.818
MOB33 Özel eşyalarım zarar veriliyor.	.651
MOB34 Yapmam için tehlikeli işler veriliyor.	.660
MOB35 Fiziksel olarak, görevimin gerektirdiğinden daha ağır işler yapmaya zorlanıyorum.	.850
MOB36 Fiziksel şiddet tehditleri alıyorum.	.870
MOB37 Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor.	.874
MOB38 Cinsel tacize uğruyorum.	.534

3.5.3.3. Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE)

Yakınsak geçerliliği, teorik olarak ilişkili olan bir ölçeğin maddelerinin yüksek oranda korelasyon göstermesi gereken düzeyi gösterir. 0.70 veya daha yüksek bir bileşik güvenilirliği ve 0.50'dan fazla ortalama bir varyans kabul edilebilir. Tüm temalar, bileşik güvenilirliği 0,75 ile 0,90 arasında ve çıkarılan ortalama varyans 0,50 ile 0,75 arasında değişirken önerilen seviyeleri sağlar. (Lee vd., 2005:1100). AVE değeri, gizil bir yapının teorik olarak ilişkili olduğu gözlemlenen değişkenlerde açıklayabildiği ortalama değişim miktarını gösterir. Gizli bir yapı A, teorik olarak A ile ilgili olan gözlemlenen değişkenler, x1 ve x2 ile korele olacaktır. Bu korelasyon, genellikle faktör yükü olarak adlandırılır. Bu korelasyonların her birini korelasyon durumunda, örtük yapının hesaba kattığı her gözlenen değişkendeki varyasyon

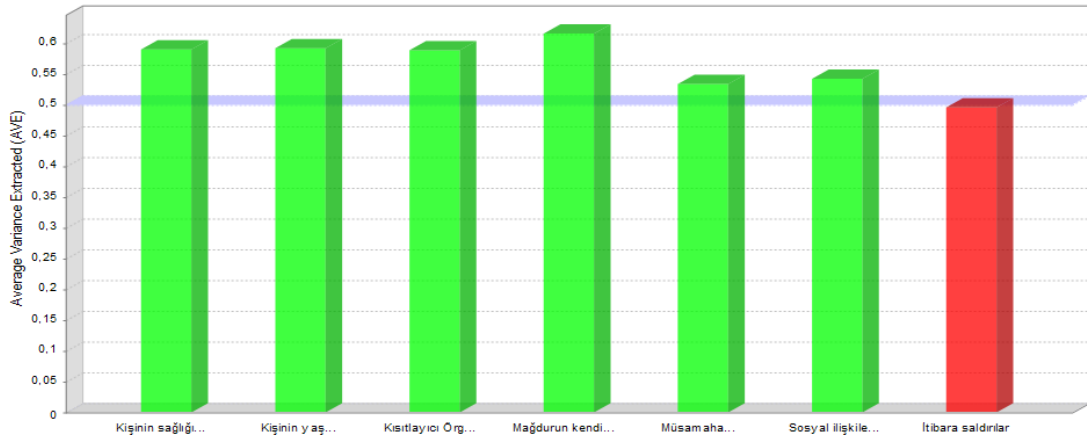
miktarını verir (Farrell, 2010:324). Bir boyutun AVE değeri bakımından geçerli olabilmesi için 0.50 veya daha yüksek bir AVE değeri yapının ortalama olarak varyansın yarısından fazlasını açıkladığını göstermektedir (Hair vd., 2016:138;).

Analize ilişkin yapının çıkarılan ortalama varyansın değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 13: Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) Değerleri

Boyut	AVE Değeri
Müsamahacı Örgüt Kültürü	0.534
Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü	0.589
Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek	0.616
Sosyal ilişkilere saldırılar	0.542
İtibara saldırılar	0.496
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	0.592
Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar	0.590

Şekil 3. Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) Değerleri



Tablo 13 ve Şekil 3’de görülen bazı yapıya göre modelin kabul edilebilir değerlere ulaşabilmesi için gözlenen değişkenler içinde faktör yüklenimleri 0,40 değerinin altında olan ifadeler modelden çıkarılmış hatta istenilen uyum iyiliği değerlerine ulaşamadığı için boyutlara ilişkin en düşük gözlenen değişkenler de çıkarılarak analiz tekrar edilmiş ve kabul edilebilir sınırın üzerindeki değerlere ulaşılmıştır. Bu durumda banka çalışanlarının için kurulmuş olan modelde, modelin en

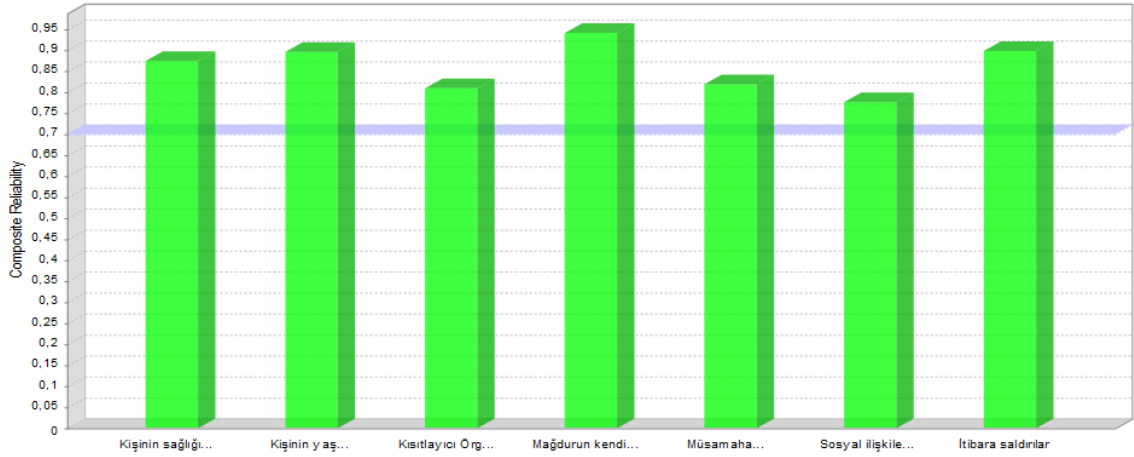
önemli değeri olan AVE değeri tüm boyutlar için kabul edilebilir sınırın üzerindedir, saade bir boyut sınırdadır ancak modele dahil edilmiştir. Bu durumda kurulan model geçerlidir.

4.5.3.4. Kompozit (Bileşik) Güvenilirlik (Composite Reliability-CR)

Gerçek güvenilirlik yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak tahmin edildiğinde, sonuçta elde edilen tahmin tipik olarak bileşik güvenilirlik (CR) olarak adlandırılır. Yapısal bir denklem modelleme yaklaşımının iddia edilen faydaları arasında, katsayılar alfa ile mümkün olandan daha güvenilir tahminler vardır, o da bileşik güvenilirliktir. Sonuç olarak, yapısal eşitlik modellemesi, alfa katsayısının sınırlayıcı varsayımlarının bazılarını ampirik olarak değerlendirme ve üstesinden gelme yeteneğine sahiptir (Peterson ve Kim, 2013:194-195). Kompozit Güvenilirlik (CR), aynı değişkene ait ölçüm öğelerinin tutarlılığını ölçer ve değeri 0.6'dan büyük olduğunda, ölçüm öğelerinin CR'si iyi performans gösterir (Guan, 2017:587) Kompozit güvenilirlik katsayısı, 0 ile 1 arasında değişmektedir, daha yüksek değerler, değerlerin daha yüksek olması yapının daha yüksek bir geçerliliğe sahip olduğunu ifade etmektedir. Genellikle Cronbach'ın alfa ile aynı şekilde yorumlanır. Spesifik olarak, keşfedici araştırmalarda 0.60 ila 0.70'lik bileşik güvenilirlik değerleri kabul edilebilirken, araştırmanın daha ileri aşamalarında, 0.70 ile 0.90 arasındaki değerler tatmin edici olarak kabul edilebilir. 0.90'ın üstündeki (ve kesinlikle 0.95'in üstündeki) değerler arzu edilmez, çünkü tüm gösterge değişkenlerinin aynı olayı ölçtüğünü ve bu nedenle yapının geçerli bir ölçümü olma ihtimalinin olmadığını gösterir. 0.60'ın altındaki bileşik güvenilirlik değerleri, iç tutarlılık güvenilirliğinin bulunmadığını gösterir (Hair vd., 2016:136-137; Gouveia, Milfont, Gouveia, Neto, ve Galvão: 2012:780; Telli, 2019). Araştırmaya modeline ilişkin olarak CR değerleri aşağıdaki Tablo 14'de yer almaktadır.

Tablo 14: Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri

Boyut	CR Değeri
Müsamahacı Örgüt Kültürü	0.819
Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü	0.809
Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek	0.941
Sosyal ilişkilere saldırılar	0.776
İtibara saldırılar	0.898
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	0.896
Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar	0.874

Şekil 4. Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri

Tablo 14 ve Şekil 4’de de görülen yapıya ilişkin boyutlar, CR değeri bakımından analizde yer alması yönünde, yöntem bakımından tutarlıdır.

3.5.3.5. R² (R Squared) Değeri

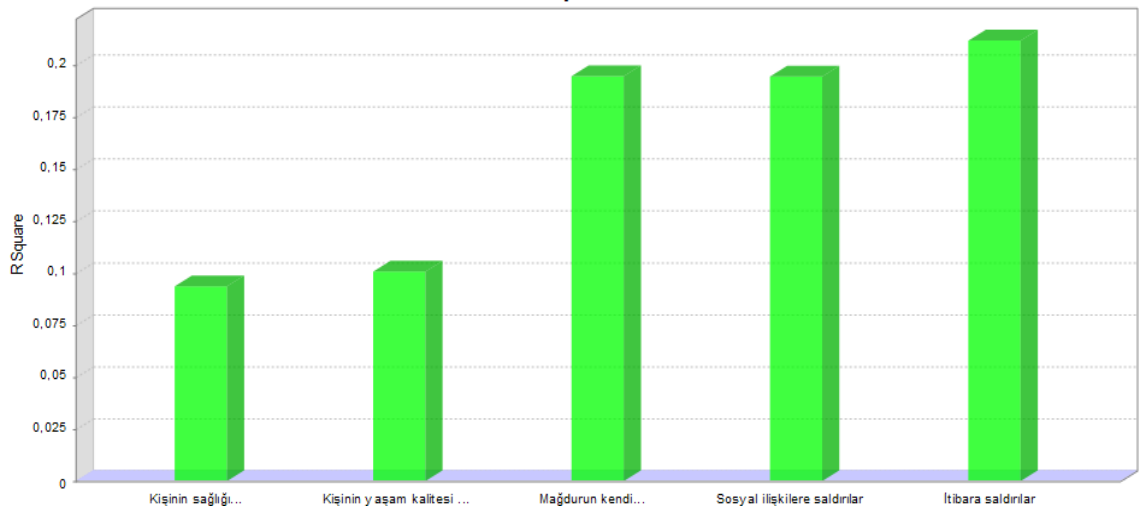
R² değeri, yapı modelini değerlendirmek için en yaygın kullanılan ölçü belirleme katsayısıdır. Bu katsayı, modelin öngörü gücünün bir ölçüsüdür ve belirli bir endojen yapının gerçek ve öngörülen değerleri arasındaki kare korelasyon olarak hesaplanır. Katsayı, dışsal gizli değişkenlerin, içsel gizli değişken üzerindeki birleşik etkilerini temsil eder. Yani, katsayı endojen yapılarıdaki varyans miktarını temsil eder. R², gerçek ve öngörülen değerlerin kareler arası korelasyonu olduğundan ve dolayısıyla, modelin tahmine dayanma gücünü değerlendirmek için model tahminde kullanılan tüm verileri içerdiğinden, örnek bir tahmine dayalı gücün bir ölçüsünü

temsil eder (Hair vd., 2016:209). R², bağımsız gizil değişkenler tarafından açıklanan dışsal örtük değişkendeki varyans miktarını gösterir (Sanchez, 2013:100; Telli, 2019). R² değeri, 0'dan 1'e kadardır ve daha yüksek seviyeler daha yüksek tahmin doğruluğu seviyelerini göstermektedir. Araştırma alanları ve bu alanlardaki karmaşıklığından dolayı modele bağlı olarak kabul edilebilir bir R² değeri kural olarak belirlemek zordur. Pazarlama alanında (müşteri memnuniyeti veya sadakatini amaçlayan çalışmalarda R², yapısal model tarafından açıklanan endojen değişkenlerin varyansının bir kısmını değerlendirir. Ayarlanan modelin kalitesini gösterir. Sosyal bilimler ve davranış bilimleri alanında, Cohen (1988) R²'nin küçük bir etkiye sahip olarak sınıflandırıldığı%2, R² = orta etken olarak %13 ve büyük bir etkiye sahip olarak R² =% 26 olduğunu öne sürmektedir (Ringle vd., 2015:67) KEKK yaklaşımı ile YEM analizlerinde en çok kullanılan uyum ölçütü olarak değerlendirilen R² değerlerinin bulguları aşağıdaki tablo ve şekilde yer almaktadır.

Tablo 15: R² (R Squared) Değerleri

Boyut	R ²
Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek	0.032
Sosyal ilişkilere saldırılar	0.050
İtibara saldırılar	0.149
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	0.186

Şekil 5.R² (R Squared) Değerleri



R^2 değeri 0'dan 1'e kadardır, daha yüksek seviyeler daha yüksek tahmin edilebilirlik seviyelerini göstermektedir. R^2 değerleri için karmaşık araştırma disiplinlerinde temel kuralı sağlamak pek mümkün olmayabilir. Tüketici davranışı gibi disiplinlerde, 0.20'nin R^2 değerleri yüksek olarak kabul edilirken, araştırmacılar 0.75 ve üzeri gibi çok daha yüksek değerler beklemektedir. Bilimsel olarak pazarlama konularına odaklanan araştırmalar, endojen gizli değişkenler için 0,75, 0,50 veya 0,25 R^2 değerleri, genel kural olarak sırasıyla, önemli, orta veya zayıf olarak tanımlanabilir (Hair vd., 2016:209; Bourini ve Bourini; 2016:461). Bu değerlendirme bakımından modelin R^2 değeri bakımından itibara saldırı ve sosyal ilişkilere saygı boyutunun önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilirken, diğer boyutlara yönelik etki düzeyinin zayıf olduğu ifade edilebilir.

3.5.3.6. Bootstrapping Analizi Değerleri

Streukens ve Leroi-Werelds (2016)'ın Avrupa yönetim araştırmalarında kullanılan (ön yükleme) bootstrapping yaklaşımı ile değerlendirmesinde analizin odak noktasının doğrudan etkilerin etki katsayısının belirlenmesi ve etkilerin karşılaştırılmasının istatistiksel olarak karşılaştırılması olmuştur. Çalışmada Avrupalı yönetim araştırmacılarının en iyi önyükleme işlemi ile ele alınan konuların YEM-KEKK'deki öngörücü analitiklerle nasıl ilişkili olduğu ortaya koymaktadırlar.

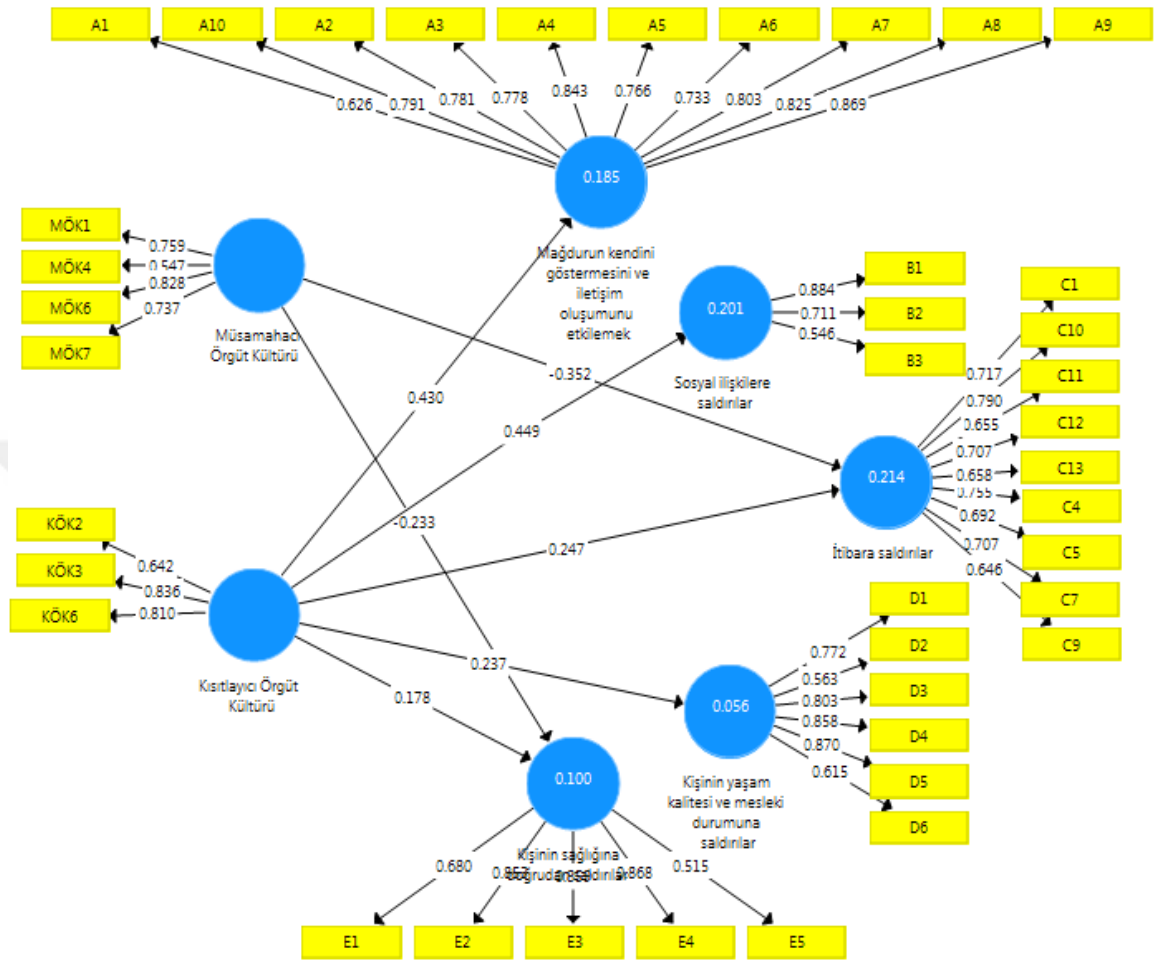
SmartPLS 3 gibi PLS-SEM yazılım programları, desteklenen hipotezlere bağlı olarak, en azından gerçekten gözlenen kadar uç bir ampirik t değeri elde etme olasılığına eşit olan p değerleri (yani olasılık değerleri) rapor eder. Bootstrapping, p değeri, gerçek bir H_0 hipotezi yanlış bir şekilde reddetme olasılığıdır (yani, anlamlı olmadığında önemli bir etki varsayarsak). Çoğu araştırma alanlarında, araştırmacılar %5'lik bir anlamlılık düzeyi seçerler; bu da söz konusu ilişkiyi önemli kılmak için p değerinin 0,05'ten küçük olması gerektiğini belirtir. Araştırmacılar ilişki testlerinde çok ölçülü veya mutlak olduklarında (örneğin, deneyler yaparken), önem seviyesi %1'e ayarlanır. Ancak, araştırmaya açık olan çalışmalarda, %10'luk anlamlılık düzeyi yaygın olarak kullanılmaktadır (Hair vd., 2016:172). Analiz sonuçlarına göre bootstrapping analizi sonucunda T ve p değerlerini ortaya çıkarmaktadır. Aşağıdaki tabloda T ve p değerleri yer almaktadır.

Tablo 16.Bootstrapping T ve p Değerleri Sonucu

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü -> Mağdurun kendini g...	0.430	0.452	0.057	7.596	0.000
Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü -> Sosyal ilişkilere saldırı...	0.449	0.471	0.064	7.056	0.000
Müsamahacı Örgüt Kültürü -> İtibara saldırılar	-0.352	-0.368	0.084	4.170	0.000
Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü -> İtibara saldırılar	0.247	0.267	0.088	2.798	0.005
Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü -> Kişinin yaşam kalitesi...	0.237	0.261	0.124	1.906	0.057
Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü -> Kişinin sağlığına doğr...	0.178	0.188	0.100	1.785	0.075
Müsamahacı Örgüt Kültürü -> Kişinin sağlığına ...	-0.233	-0.232	0.137	1.700	0.090

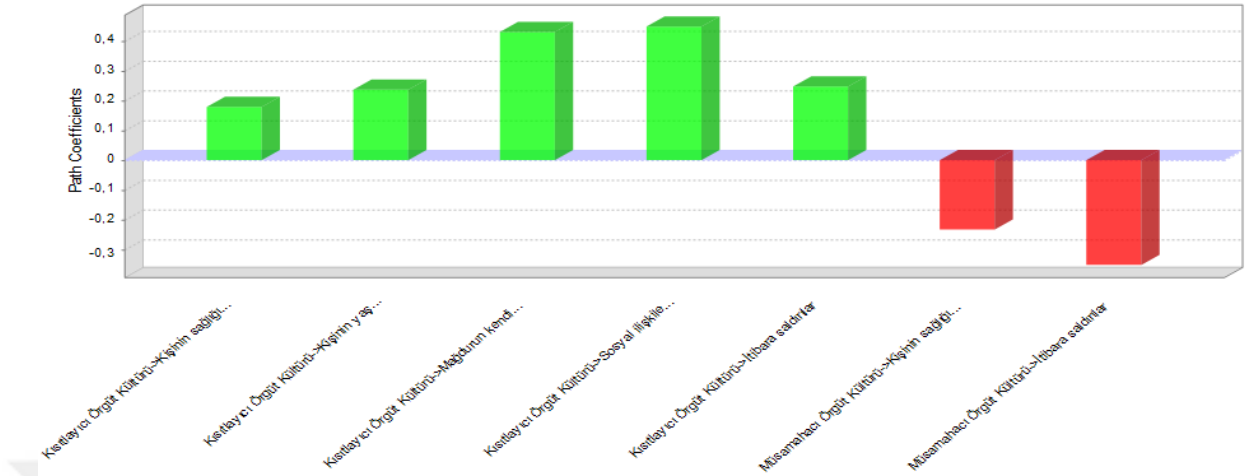
Yukarıdaki Tablo 16’de yer alan araştırma modelinde hipotezlere ilişkin T ve p değerleri analiz sonuçları yer almaktadır. p değerinin 0.10 alınması halinde kabul edilen hipotezler yine aynı tablodan izlenebilmektedir. Elde edilen analiz sonuçları normal dağılımın dışında olan anketlerin veri setinden çıkarılması, faktör yükü düşük olan gözlenen değerlerin analizden çıkarılması ve p değeri bakımından ($p > 0.10$) anlamsız olanların çıkarılması ile elde edilmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre yol analizinin görseli aşağıdaki şekilde görülmektedir.

Şekil 6. Banka Çalışanlarında Müsamahacı Ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Mobbing'e Etkisinin Yol Analizi



Tablo 17. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayıları ve Yol Katsayılarının Anlamlılık Sonuçları

Yol	Yol Katsayısı	t	p
Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü → Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar	0.178	1.785	0.075
Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü → Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	0.237	2.125	0.034
Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü → Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek	0.430	7.282	0.000
Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü → Sosyal ilişkilere saldırılar	0.449	6.909	0.000
Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü → İtibara saldırılar	0.247	2.879	0.004
Müsamahacı Örgüt Kültürü → Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar	-0.233	1.838	0.067
Müsamahacı Örgüt Kültürü → İtibara saldırılar	-0.352	4.155	0.000

Şekil 7.Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayılarının Grafiksəl Gösterimi

Banka çalışanları üzerine kurulmuş olan müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürünün mobbing algısına etkisi YEM yol katsayılarının p ve t değerlerine göre Tablo 17’de yer alan etki yolları istatistiksel yaklaşım bakımından anlamlı ve geçerlidir. Buna göre toplam 10 hipotezin direkt etkileri bakımından 7’si kabul edilmiştir.

3.2.2.7. Araştırmanın Hipotezlerinin Ret ve Kabul Durumları

Aşağıdaki tabloda araştırmaya ilişkin önceden oluşturulmuş olan hipotezlerin ret ve kabul durumlarını gösteren tablo yer almaktadır.

Tablo 18.Hipotezlerin Ret ve Kabul Durumları

HİPOTEZLER	RET	KABUL
H1.1: Müsamahacı örgüt kültürünün, mağdurun kendini göstermesi ve iletişim oluşumunu etkilemek amacıyla yapılan davranışları belirlemeye yönelik saldırılar algısı üzerinde etkilidir.	Ret	
H1.2: Müsamahacı örgüt kültürünün sosyal ilişkilere yönelik saldırılar algısı üzerinde etkilidir.	Ret	
H1.3: Müsamahacı örgüt kültürünün itibara yönelik saldırılar algısı üzerinde etkilidir.		KABUL
H1.4: Müsamahacı örgüt kültürünün yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar algısı üzerinde etkilidir.	Ret	
H1.5: Müsamahacı örgüt kültürünün kişinin sağlığına doğrudan saldırılar algısı üzerinde etkilidir.		KABUL

H1.6: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün mağdurun kendini göstermesi ve iletişim oluşumunu etkilemek amacıyla yapılan davranışları belirlemeye yönelik saldırılar algısı üzerinde etkilidir.		KABUL
H1.7: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün sosyal ilişkilere yönelik saldırılar algısı üzerinde etkilidir..		KABUL
H1.8: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün itibara yönelik saldırılar algısı üzerinde etkilidir..		KABUL
H1.9: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar algısı üzerinde etkilidir.		KABUL
H1.10: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün kişinin sağlığına doğrudan saldırılar algısı üzerinde etkilidir.		KABUL



SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada kısıtlayıcı ve müsamahacı örgüt kültürünün, mobbing algısına etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak Giresun ilinde bulunan 26 banka çalışanlarına 130 anket uygulaması yapılmıştır. Bu çerçevede müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürünün, mobbing algısına etkisi ortaya koyan kısmi en küçük kareler yaklaşımı ile yapısal eşitlik modellemesi analiz tekniği olarak belirlenmiştir. Araştırmada, anket yöntemi kullanılmış olup, elde edilen veriler öncelikle demografik bilgileri özetlemek amacı ile frekans analizi yapılmış ve katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışılan iş yerindeki tecrübe ve çalışma biçimine ilişkin bilgilere ulaşılmıştır. Daha sonra müsamahacı örgüt kültürünün, mobbing algısına etkisini ortaya koymak için SmartPLS paket programı kullanılarak KEKK yaklaşımı ile varyans tabanlı yol analizi yapılmış ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

- Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, 26-35 yaş arası çalışanların, toplam çalışanların %77,8'ini oluşturduğu görülmüştür. Bu durum banka çalışanlarının büyük bir kısmının genç çalışanlardan oluştuğu ifade edilebilir.
- Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında Giresun ili için çalışanların cinsiyet bakımından yarı yarıya olduğu ifade edilebilir.
- Katılımcıların eğitim düzeyi bulgularına göre çalışanların %60'ına yakınının lisans mezunu olduğu görülmüştür. Yine çalışanların %30'una yakını da ön lisans mezunu olması banka çalışanlarının büyük bir kısmının üniversite mezunu olduğu ve sektörün eğitim düzeyi yüksek çalışan özelliğini ortaya koymaktadır.
- Katılımcıların medeni durumu bulgusuna göre çalışanların %67'si evlidir.
- Katılımcıların iş tecrübeleri bakımından dağılımına bakıldığında ise 6-15 yıl arası çalışanların oranı %67,8 düzeyinde olmuştur.
- Katılımcıların banka işletmesindeki çalışma pozisyonları bakımından dağılımına bakıldığında, servis görevlisi, servis yetkilisi, yönetmen yardımcısı ve yönetmen pozisyonunda çalışanların birbirine yakın oranlarda çalıştığı görülmektedir.

- Çalışmada kullanılan müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürü ölçeği ve mobbing algısı ölçeğinin alt boyutları ile birlikte yeterli güvenilirlik katsayısına ($<.70$) sahip olduğu görülmüştür.
- KEKK yaklaşımı ile yapısal eşitlik modellemesi SmartPLS paket programında analizlerin kabul edilebilir eşik değerleri tüm değişkenler ile analiz edildiğinde yakalanamamış ve eşik değerlerin üzerinde bir modeli yapabilmek için bazı ifadeler ve yol etkileri analizden çıkarılarak model son halini almıştır. Modelin son hali üzerinden ulaşılan etki durumlarına göre sonuçların değerlendirilmesi şu şekildedir:
 - a) Araştırmada kısıtlayıcı örgüt kültürünün, mobbing algısının kişinin sağlığına doğrudan saldırılar boyutunu etkilediği ($\beta:178, p<0.075$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum kısıtlayıcı örgüt kültürü uygulamasının banka çalışanlarının kişinin sağlığına doğrudan saldırı olduğuna ve kısıtlayıcı örgüt kültüründeki 1 birimdeki artışın çalışan sağlığında %18 olumsuz etkiye neden olduğu ifade edilebilir.
 - b) Araştırmada kısıtlayıcı örgüt kültürünün, mobbing algısı kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar boyutuna etki ($\beta:237, p<0.034$) ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum kısıtlayıcı örgüt kültürü uygulamasının banka çalışanlarının yaşam kalitesi ve mesleki durumuna olumsuz etki ettiğine ve kısıtlayıcı örgüt kültüründeki 1 birim artışın olması banka çalışanlarının yaşam kalitesi ve mesleki durumunda %24 olumsuz etki olduğu görülmektedir.
 - c) Araştırmada kısıtlayıcı örgüt kültürünün, mobbing Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek boyutuna etki ($\beta:430, p<0.000$) ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum kısıtlayıcı örgüt kültürü uygulamasının banka çalışanlarının mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumuna etki ettiğine ve kısıtlayıcı örgüt kültüründeki 1 birim artışın olması banka çalışanlarının mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemeye %43 olumsuz etki olduğu görülmektedir.
 - d) Araştırmada kısıtlayıcı örgüt kültürünün, mobbing sosyal ilişkilere saldırılar boyutuna etki ($\beta:449, p<0.000$) ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum kısıtlayıcı örgüt kültürü uygulamasının banka çalışanlarının sosyal ilişkilere saldırılar etki ettiğine ve kısıtlayıcı örgüt kültüründeki 1 birim artışın olması

banka çalışanlarının sosyal ilişkilere saldırılar %45 olumsuz etki olduğu görülmektedir.

- e) Araştırmada kısıtlayıcı örgüt kültürünün, mobbing algısı itibara saldırılar boyutuna etki (β :247, $p<0.004$) ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum kısıtlayıcı örgüt kültürü uygulamasının banka çalışanlarının itibara saldırılara etki ettiğine ve kısıtlayıcı örgüt kültüründeki 1 birim artışın olması banka çalışanlarının itibarına saldırıda %25 olumsuz etki olduğu görülmektedir.
- f) Araştırmada müsamahacı örgüt kültürünün, mobbing algısı kişinin sağlığına doğrudan saldırılar boyutuna etki (β :-233, $p<0.067$) ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum müsamahacı örgüt kültürü uygulamasının banka çalışanlarının kişinin sağlığına doğrudan saldırılara negatif etki ettiğine ve müsamahacı örgüt kültüründeki 1 birim artışın olması banka çalışanlarının kişinin sağlığına doğrudan saldırılara -%23 olumlu etki olduğu görülmektedir. Buna göre müsamahacı yönetim yaklaşımı banka çalışanın sağlığına doğrudan olumlu etkiyi ortaya koymaktadır.
- g) Araştırmada müsamahacı örgüt kültürünün, mobbing algısı kişinin sağlığına doğrudan saldırılar boyutuna etki (β :-233, $p<0.067$) ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum müsamahacı örgüt kültürü uygulamasının banka çalışanlarının kişinin sağlığına doğrudan saldırılara negatif etki ettiğine ve müsamahacı örgüt kültüründeki 1 birim artışın olması banka çalışanlarının kişinin sağlığına doğrudan saldırılara -%23 olumlu etki olduğu görülmektedir. Buna göre müsamahacı yönetim yaklaşımı banka çalışanın sağlığına doğrudan olumlu etkiyi ortaya koymaktadır.
- h) Araştırmada müsamahacı örgüt kültürünün, mobbing algısı kişinin itibarına saldırılar boyutuna etki (β :-352, $p<0.000$) ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum müsamahacı örgüt kültürü uygulamasının banka çalışanlarının kişinin itibarına saldırılara negatif etki ettiğine ve müsamahacı örgüt kültüründeki 1 birim artışın olması banka çalışanlarının kişinin sağlığına doğrudan saldırılara -%35 olumlu etki olduğu görülmektedir. Buna göre müsamahacı yönetim yaklaşımı banka çalışanın kişinin itibarına saldırılara etkiyi ortaya koymaktadır.

Ortaya konulan sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde bir banka yöneticisinin, iş yerinde oluşturduğu örgüt kültürünün türüne göre çalışanların ruh ve beden durumlarına etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bakımdan banka çalışanları için yorumlandığında kısıtlayıcı örgüt kültürünün hâkim olduğu bir banka işletmesinin çalışanlarının mobbing algısı farklı boyutları bakımından çeşitli olumsuz etkilere sahip olduğundan bahsetmek mümkündür. Buna karşın banka işletmesinde oluşacak olan müsamahacı örgüt kültürünün mobbing algısının bazı boyutları üzerinde algıyı azaltan bir etkiye sahip olduğundan bahsetmek mümkündür. Bankalar satış politikası bakımından hedefler ve kotalar ortaya koyarken, buna ulaşmak için kısıtlayıcı örgüt kültürü uygulamalarını ortaya koyduğunda çalışanların mobbing algısında artış olduğu ifade edilebilir.



KAYNAKLAR

- ADORNO, W. T. (2007). "Kültür Endüstrisi", İletişim Yayınları, İstanbul.
- AKGÖZ, B. E. (2013). Denison'ın kurum kültürü modeli bağlamında iletişimmemnuniyetinin kurumsal bağlılığa etkisi. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKYOL EMMUNGİL, E. (2015). Teknokent Uygulamalarının Örgüt Kültürüne Etkisi: ODTÜ Teknokent Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.
- ALKIŞ, N. (2016). Bayes Yapısal Eşitlik Modellemesi: Kavramlar Ve Genel Bakış. Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 2(3), 105-116.
- ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, E. M. (1984). "Theories of Organizational Culture", Organization Studies, 5(3), 193-226.
- ALPARSLAN, M. A. TUNÇ, H. (2010). "Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zeka Etkisi", <http://sdu.edu.tr/edergi>, (Erişim Tarihi:29.12.2016)
- ALTUNAY, Arzu, (1999) "Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Falez Otelde Örgüt Kültürü Araştırması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ANTEP, Z. (2018). Yalın Yönetim Araçlarını Uygulayan Sağlık Kurumlarında Örgütsel Değişim Ve İş Performansı İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- AQUINO, K, BYRON, K, (2002), Dominating Interpersonal Behavior and Perceived Victimization In Groups: Evidence For A Curvilinear Relationship, Journal of Management, C. 28, No: 1, ss.69-87.
- ATAMAN, G. (2002). İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2002, s. 348.
- ATHOS, Anthony ve PASCALE, T. Richard (2000). Japon Yönetim Sanatı (çev.: Ünal Çağlar). İstanbul: İz Yayıncılık
- BAKİ, Y. (2017). Ortaokul öğrencilerinin okumaya ilişkin kaygı ve tutumlarının okuma alışkanlığı üzerindeki etkisi: Bir yapısal eşitlik modellemesi. Eğitim ve Bilim, 42(191).

- BARON, R. A. ve NEUMAN, J. H., (1996), Workplace Violence And Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes, *Aggressive Behavior*, C. 22, No: 3, ss. 161-173.
- BAŞ, T., ARDIÇ, K. (2003). “Verimlilik İçin İş Disiplini ve Etkin Disiplin Sisteminin Kurulması”, *Ammeİdaresi Dergisi*, 2003, c. 36, S. 3, s. 131.
- BAUMAN, Z. (1998). “Sosyolojik düşünmek”, (A. Yılmaz, Çev.), Açılım Kitap, İstanbul.
- BAYKAL, A.N. (2005), *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing’den Günümüze*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- BAYKAL, A.N., 2005. *Yutucu rekabet kanuni devrindeki mobbing’den günümüze*. 1. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- BİNGÖL, D. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006, s. 506.
- BOJE, D. (1991). The stroytelling organization: a study of story performance in anoffice- supply firm. *Administrative Science*, 36(1), 06-126.
- BOWDİTCH, J.L., BUONO, A. F. (2001). *A Primes On Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, New York, 2001, s. 194.
- BOURİNİ, I. F., BOURİNİ, F. A. R. (2016). Using SEM-PLS and fuzzy logic to determine the influence of uncertainty avoidance and accreditation cost on strategic intention. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(3), 454-468.
- BRAİTHWAİTE, V., AHMED, E., BRAİTHWAİTE, J., (2008), Workplace Bullying and Victimization: The Influence of Organizational Context, Shame andPride, *International Journal of Organizational Behaviour*, C. 13, No:2, ss. 71-94.
- CARLTON, E., (1995). *Values And The Social Sciences*, Redwood Boks, Trowbridge, s. 35.
- CİNEL, M. O. ÖZDAŞLI, K. (2017). Müsamahacı Ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Lider-Üye Etkileşimi Ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Fındık İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 22(3).
- COHEN, J. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.

- ÇAKMAK, Y. (2015). Örgüt Kültürü Ve Kültürel Farklılık Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- ÇAVUŞOĞLU, S., KÖSE, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(1), İzmir.
- ÇİMEN, B. (2018). Ruhsal Liderlik, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sessizliğin Okul Başarısına Etkisi, Doktora Tezi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Eskişehir.
- ÇOBANOĞLU, Ş., (2005), Mobbing, Timaş Yayınları, İstanbul.
- ÇUKUR, C. (2016). Türk Hukuku Ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz. Ankara: TBMM Araştırma Merkezi Yayınları.
- DAFT, L. R.. (Ed.) (2008). New Era of Management. Mason, OH: Thomson South-Western.
- DAVENPORT, N., SCHWARTZ, R.D. ELLIOT, G.P. (2003), Mobbing, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DEAL, T. E. ve KENNEDY, A. A. (1982), Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA: Addison-Wesley.
- DERİN, N., GÜN, G. (2017). Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Uygulamalarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Araştırma, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(25), Adıyaman.
- DOĞAN, B. (2012). "Örgüt Kültürü", Beta Basım, İstanbul.
- DRUSKAT, V. U., WOLFF, S. B. (2001). Building The Emotional Intelligence of Groups, Harvard Business Review, C. 79, No: 3, ss.80–90.
- EİNARSEN, S., ve RAKNES, B.I., (1997), Harassment in The Workplace And Victimization of Men, Violence and Victimization, C. 12, No. 3, ss.247-263.
- ELIOT, S. T. (1962). "Notes Towards the Definition of Culture", Faber and Faber Limited, London.
- EREN, E. (2006). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.

- EREN, E. (2007). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım .A.Ş. 10. Bası.
- ERDOĞAN, D. (2019). Sözleşme Süresinin Belirlenmesi: İşlem Maliyeti Teorisi Bakışıyla Yer Hizmeti Sözleşmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 18(2).
- ERDOĞAN, İ. (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 19.
- ERKMEN, T. (2010). Örgüt Kültürü, İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 5. Baskı.
- ERKUNT, G. (2015). Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü ÜzerineEtkileri, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal BilimlerÜniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı,Kocaeli.
- ESKİYÖRÜK, D. (2010). Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Rol Modellerinde ÖrgütKültürünün Etkisi Ve Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama, DoktoraTezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme AnabilimDalı, Adana.
- EVANS, R. (1996). The Human Side of School Change: Reform, Resistance and The Real-Life Problems of Innovation, Jossey-Bass, San Francisco, 1996, s. 44.
- FAWZİ, N. (2009). Cyber-mobbing: ursachen und auswirkungen von mobbing im internet 37. 1. Aufl.. Baden-Baden: Nomos, Ed. Fischer.
- FARRELL, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). Journal of Business Research, 63(3), 324-327.
- FİNNE, L.B., KNARDAHL, S., LAU, B., (2011), Workplace Bullyingand Mental Distress: A Prospective Study of Norwegian Employees, ScandinavianJournal of Work, Environment & Health, C. 37, No: 4, ss.276-287.
- FRIEDMAN, G. S., (2004), Global Perspective on Workplace Harassment Law: Proceedings of The 2004 Annual Meeting, Association of American Law Schools Section on Labor Relations and Employment Law, Employee Rights and Employment Policy Journal, C. 8, No: 1, ss.151-194.
- FROMM, E. (1998). Kendini Savunan İnsan, Say Yayınları, İstanbul, s. 30.

- FURNHAM, A. GUNTER, B. (1993). Corporate culture: definition, diagnosis and change. *International Review of Organizational Psychology*, 8, 233-261.
- GABLER, H. (2013). Cyber-Mobbing in sozialen Netzwerken. *Philotec*. 1-23.
- GEYLAN, R. *Personel Yönetimi*, Met Basım Yayım, Eskişehir, 1992, s. 133.
- GOULDNER, A.W. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press, New York, 1954, s. 254.
- GOUVEIA, V. V., MÍLFONT, T. L., GOUVEIA, R. S., NETO, J. R., GALVÃO, L. (2012). Brazilian-Portuguese Empathy Quotient: Evidences of its construct validity and reliability. *The Spanish journal of psychology*, 15(2), 777-782.
- GUAN, S., QÍ, W., WANG, C., QÍN, J., GUO, Y. (2017, May). Research on Online Reviews Reliability. In *WHICEB* (p. 5).
- GÖKÇE PARSEHYAN, B. (2014). *Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama* (Doctoral Dissertation, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- GÖLDAĞ, B. (2015). *Orta Öğretim Kurumlarında Okul Kültürü Yoluyla DeğerlerEğitimi: Malatya İli Örneği*. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi, EğitimBilimleri Enstitüsü, Malatya.
- GÜLEŞ, H., AKGEMCİ, T., TÜRKMEN, M. (2011). Stratejik Üretim İşletme Performansı İlişkisi: Yapısal Eşitlik Modellemesi Üzerine Bir Analiz. *Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi*, (13), 62-79.
- GÜL, H., ÖZCAN, N. (2011). “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler:Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF*, 1 (2), 107- 134.
- Gülova, A. Demirsoy, Ö. (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, 2012, c. 3, S. 3, s. 54.
- GÜNEY, Salih (2007). *Örgüt Kültürü*. S. Güney içinde, *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel.
- GÜNGÖR, M., 2008. *Çalışma hayatında psikolojik taciz*. İstanbul: Derin Yayınları.

- GÜRBÜZ, D. (2015). Algılanan Örgüt Kültürü Ve Lider Üye Etkileşiminin İşeAdanma Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, SosyalBilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- GÜVENÇ, B., (1999), İnsan ve Kültür, 8. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- HAİR JR, J. F.,HULT, G. T. M., RİNGLE, C., &SARSTEDT, M. (2016). A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
- HAMAN, Ö. (2016). Örgüt Yapısı Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, NişantaşıÜniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletmeYönetimi Bilim Dalı, İstanbul
- HELLRİEQEL, D., SLOCUM, JW., RİCHARD, W. (2001). Woodman, Organizational Behaviour, South-Western Collage Publishing, Cincinnati, 2001, s. 137.
- HODSON, R.,ROSCİGNO, V.J. LOPEZ, S., H., (2006), Chaos andThe Abuse Of Power: Workplace Bullying in Organizational and InteractionalContext, Work and Occupations, C. 33, No: 4, ss. 382-416.
- HOFSTEDE, G. (2012). “The Hofstede Center”,<http://geert-hofstede.com/organisational-culture-dimensions.html>, (15.02.2012).
- HOFSTEDE, G.,HİJEN, B., OHAYV, D. D. SANDERS, G. (1990). Administrative Science Quarterly, 286-316.
- HOFSTEDE, G. MİNKOV, M. (2010). “Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and its Impotence for Survival, Software of The Mind”, The McGraw Hill Companies, New York.
- ISHİYAMA, F.I., (2000), Toward Organizational Maturation: Active Witnessing forPrejudice Reduction, Transcending Boundries: Integrating People, Processes AndSystems, Proceedings of the 2000 Conference Brisbane, Yönetim Bölümü, GriffithÜniversitesi, Queensland, Avustralya, 6-8 Eylül 2000, ss.14-19.
- İŞİK, R. (2014). Örgüt Kültürü, Fonksiyonları, Unsurları Ve Boyutları (DicleÜniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Örneği), Yüksek Lisans

- Tezi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- İRA, N.,ŞAHİN, S. (2011). Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), Manisa.
- KAHVECİ, G, DEMİRTAŞ, Z (2013). Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. Turkish Journal of Educational Studies, 1(3), 27-62.
- KALKAN, A. (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KANBUR, A.,KANBUR, E. (2018). “İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Sınama Çalışması”. Psikoloji Çalışmaları,38(2), 237- 258.
- KAPLAN, T. (2015). Örgüt Kültürü Perspektifinde Dinamik Yetenekler, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Trabzon.
- KARAKAŞ, S. A.,OKANLI, A. (2013). “Hemşirelik ve Mobbing”. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 2 (4), 562- 576.
- KELLEY, R.,WHATLEY,D. (1990). Personel Management in Action Skill Building Experiences, Second Editions, 1990, s. 298.
- KESKİN, B. (2014). Kilmann Ve Quinn & Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- KILIÇ, Y. (2017). Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürünün Ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Mobbing Algısı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yl. Tezi.
- KIREL, Ç., (2008), Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 1806, Eskişehir
- KOÇEL, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 414.

- KÖSE, S., TETİK, S., ERCAN, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 7(1): 219-242.
- LEBLEBİCİ, D. N. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 9(1), Sivas
- LEE, M. K., CHEUNG, C. M., CHEN, Z. (2005). Acceptance of Internet-based learning medium: the role of extrinsic and intrinsic motivation. *Information & management*, 42(8), 1095-1104.
- LEYMANN, H., (1990), *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*, Springer Publishing Company, *Violence and Victims*, C. 5, No: 2, ss. 119-126.
- LEYMANN, H. (1996), "The Contend and Devalopment of Mobbing at Work", *European Journal of Workand Organizational Psychology*, 5(2), s. 165-184.
- MARDİN, Ş. (1969). Power, civil society and culture in the Ottoman Empire. *Comparative Studies in Society and History*, 11(3), 258-281.
- MARKOVIÇ, M. (1998). *Hümanizm ve Ahlak Felsefesi*, Toplumsal Dönüşüm Yayınları/Kuram Dizisi, İstanbul, , s. 55.
- MATTHİESEN, S. B., EİNARSEN, S. (2007), *Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences*, Springer Publishing Company, *Violence and Victims*, C. 22, No: 6, ss.735-753.
- MİMAROĞLU, H. , ÖZGEN H. (2008). "Örgütlerde Güncel Bir Sorun : Mobbing ". *SÜİİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (15), 201- 226.
- MİTCHELL, T.R. (1994). "Predicting Self-Efficacy and Performance During Skill Acquisition", *Journal Of Applied Psychology*, 1994, c. 79, S. 4, s. 506-507.
- MORRİSON, K. (2006). *Management Theories for Educational Change*, Paul Chapman Publishing, London, 2006, s. 57.
- NAMİE, G., (2003), *Workplace Bullying: Escalated Incivility*, *Ivey Bussiness Journal*, London, November/December.
- NAMİE, G.,, (2007), *The Challenge of The Workplace Bullying*, *Employment Relations Today*, C. 34, No: 2, ss.43-51.
- NAMİE, G., NAMİE, R., (2009a), *The Bully at Work*, Sourcebooks Inc., Naperville/Illinois.
- O'CONNOR, E. (1999). "Minding The Workers: The Meaning of "Human" and "Human Relations" in Elton Mayo", *Organization*, c. 2, S. 6, , s. 236.

- OĞUZ, S. E. (2011). "Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı", Edebiyat Fakültesi Dergisi, (28),2, 123-139.
- ÖZCAN, K.,ÇAĞLAR, Ç., KARATAŞ, İ., H., POLAT, M. (2014). Administrators' Power UsageStyles And Their Impact On The Organizational Culture In Colleges OfEducation: A Case Study, Educational Sciences: Theory And PracticeJournal, 14(2), 2014
- ÖZKALP, E.,KIREL, Ç. (2001), Örgütsel Davranış, AnadoluÜniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem (2013). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Yayınevi.
- ÖZYER, K.,DÖVEN, M. S. (2019). Kamu Kurumlarında Örgüt KültüründenStratejik Yönetime Köprü, Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1),Tokat.
- PALAZ, S.,ÖZKAN, S., SARI, N., GÖZE, F., ŞAHİN, N. ve AKKURT, Ö., 2008. İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) davranışları üzerine bir araştırma; Bandırma örneği. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 10, (4), ss.41-58.
- PETERSON, R. A.,KİM, Y. (2013). On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. Journal of Applied Psychology, 98(1), 194-198.
- PETTİGREW, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. JohnsonGraduate School of Management, Cornell University is collaborating withJSTOR to digitize, preserveand extend access to Administrative ScienceQuarterly.
- PFEFFER, J. (1994). Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of The Work Force, Harvard Business School Press, Boston, 1994, s. 162.
- POLOMA, M. (1993). Çağdaş Sosyoloji Kuramları, Gündoğan Yayınları, Ankara, 1993, s. 37-38.
- RAYNER, C ve HOEL, H., (1997), A Summary Review of Literature Relatingto Workplace Bullying, Journal of Community & Applied Social Psychology, C. 7,No: 3, ss.181-191.
- RİNGLE, C.M., S. WENDE, J.-M. BECKER, "SmartPLS 3.2.3", SmartPLS GmbH, Boenningstedt, Germany, 2014.
- RİNGLE, C. M.,WENDE, S.,BECKER, J. M. (2016). SmartPLS 3.2. 6. SmartPLS GmbH, Boenningstedt, Germany.

- RİNGLE, C., DA SİLVA, D., BİDO, D. (2015). Structural equation modeling with the SmartPLS.
- ROBBİNS, Stephen P. & JUDGE, Timothy A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel.
- ROSPENDA, Kathleen M. ve RİCHMAN, Judith A. ve SHANNON, Candice A., (2009), Prevalence and Mental Health Correlates of Harassment and Discrimination in the Workplace: Results From a National Study, *Journal of Interpersonal Violence*, C. 24, No:5, ss.819-843.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve VERGİLİEL Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları. 5. Baskı.
- SALİN, Denise, (2003a), Workplace Bullying Among Business Professionals Prevalence Organisational Antecedents and Gender Differences, *Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration*, Helsinki, Finland, No. 117.
- SANCHEZ, G. (2013). *PLS Path Modeling With R*. Berkeley: Trowchez Editions, 383, 2013.
- SARGUT, S.A. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara, s. 45.
- SERGIOVANNI, J. T. ve CORBALLY, E. J. (1984). "Leadership and Organizational Culture New Perspectives on Administrative Theory and Practice", University of Illinois Press, Chicago.
- SCHEİN, E. H. (1990). *Organizational Culture*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technolog. American Psychologist.
- SCHEİN, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- SKOGSTAD, A., MATTHİESEN, S. B., EİNARSEN, S., (2007), Organizational Changes: A Precursor of Bullying at Work?, *International Journal of Organizational Theory And Behavior*, C. 10, No: 1, ss.58-94.
- STREUKENS, S., LEROÏ-WERELDS, S. (2016). Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European Management Journal*, 34(6), 618-632.
- ŞİMŞEK, A.S. (2013). "Mobbing Kaderimiz Midir?". *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 1(2), 36- 45.

- ŞİMŞEK, A. (2014). Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algısı, Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Erson Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Burdur.
- ŞİŞMAN, M. (2014). Örgütler ve Kültürler. Ankara: Pegem.
- ŞİŞMAN, M., (1993), “İlkokullarda Örgüt Kültürü”, Yayımlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ŞİŞMAN, M. (1994). Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- ULUĞ, F., BEYDOĞAN, B., 2009. Kamu örgütlerinde psikolojik taciz. *Amme İdaresi Dergisi*. 42, (1). ss.55-86.
- UNESCO (1982). “Mexico City Declaration on Cultural Policies”, 11 Aralık 2017 tarihinde UNESCO web sitesinden erişildi: <http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000525/052505eo.pdf>
- UNUTKAN, G. A. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü. İstanbul: Türkmen.
- WİLKİNS, A. L. (1983). The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations. *Organizational Dynamics*, 12(2), 24-38.
- WILLIAMS, R. (1976). “Keywords”, Fontana, London.
- WILLIAMS, R. (1977). “Culture and Society 1780-1950”, Columbia University Press, New York.
- TANRIÖĞEN, Z. M. (2013). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü İle İlişkisi. Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- TETİK, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey Ve Örgütler Açısından Önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(1), 81-89.
- TERZİ, A.R. (2000), **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TINAZ, P. (2008), Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz, Beta yayıncılık, İstanbul.
- TINAZ, P. (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul: Beta Yayınevi.

- TINAZ, P., ERGİN, H., ve BAYRAM, F., 2008. Çalışma psikolojisi ve hukuki boyutları ileişyerinde psikolojik taciz. İstanbul: Beta Yayınları
- TINAZ, P., KARATUNA, I., (2010), İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık SektöründeKesitsel Bir Araştırma, Ziraat Gurup Matbaacılık A.Ş., Ankara
- TOKAT, B.M., CİNDİLOĞLU, M., KARA, H. (2011). Değerlerin Psikolojik KuşatmasıMobbing. Kütahya: Ekin.
- TURGUT, T. (1996). “İş Adamlarının Yaşam ve Çalışma Değerleri”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 40.
- TUTAR, H. (2015). Mobbing (Nedenleri ve Başa Çıkma Stratejileri: KurumsalYaklaşım). Ankara: Detay.
- TÜRKKAN, L. (2015). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkileri, Yüksek LisansTezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve SağlıkKuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, İstanbul
- UYAR, Y. (2017). Örgüt Kültürünün Liderlik Algısı Üzerine Olan Etkisi, YüksekLisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletmeYönetimi Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- YAHYAGİL, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik VeGüvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama, Yönetim Dergisi, 47,İstanbul.
- YALÇINSOY, A. (2019). Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel SessizlikÜzerindeki Etkisinin Analizi, Anemon Muş Alparslan Üniversitesi SosyalBilimler Dergisi, 7(2), Diyarbakır.
- YAPRAK KAYA, Ö. (2015). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi(Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği), Yüksek Lisans Tezi, BalıkesirÜniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,Eğitim Yönetimi Ve Teftişi Bilim Dalı, Balıkesir.
- YENER AYDIN, B. (2017). Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü Ve Lider ÜyeEtkileşimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi, SosyalBilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- YILDIRIM, K., (2014). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar*. Ankara: Pegem.

- YILDIZ, G. (2017). Örgüt Kültürünün Özel Ve Devlet Hastanelerinde Görev Yapan Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- YILMAZ, Ö., BOZ, H., ARSLAN, A., (2017). Depresyon Anksiyete Stres Ölçeğinin (Dass 21) Türkçe Kısa Formunun Geçerlilik-Güvenilirlik Çalışması. Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA), 2(2), 78-91.
- YILMAZ, V., BİLGE, Y. (2018). Üniversite öğrencilerinin nükleer santraller hakkındaki tutumları: bir yapısal eşitlik model önerisi. Alphanumeric Journal, 6(1), 133-150.
- YİĞİT, B. (2018). "Mobbing Kavramı: Kavramsal Bir Çerçeve". Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 5 (1) 32- 42.
- ZAPF, D., EINARSEN, S., (2011), Individual Antecedents of Bullying: Victims and Perpetrators, Bullying and Harassment In The Workplace, Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research And Practice (2nd Edition), Taylor and Francis, London, ss.177-200
- <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73>

Aşağıda iş yerinizde yaşadığınız ortamla ilgili çeşitli cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. Belirtilen sorulara ne şekilde katıldığınızı soruları 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar bir ölçek ile üzerlerine (X) işareti koyarak değerlendiriniz.

(Anket formuna kesinlikle isim yazılmayacaktır!!!)

İŞYERİMDE	Aşağıda yer alan soruları 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar bir ölçek ile değerlendiriniz!!!				
	1	2	3	4	5
İşyerimde genellikle çalışanların yaptıkları hatalara karşı anlayış gösterilen bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
İşyerimde çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili genellikle az kontrol edilir ve sıkboğaz edilmez.	1	2	3	4	5
İşyerimde genellikle çalışanlar işleri ile ilgili kendi istedikleri gibi davranmaları konusunda teşvik edilirler.	1	2	3	4	5
İşyerimde çalışanlar genellikle çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşma konusunda teşvik edilirler.	1	2	3	4	5
İşyerimde çalışanların işini nasıl yaptığına değil sonuçta ne elde ettiğine önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
İşyerimde yöneticilerimin çalışanlara karşı davranışları oldukça samimidir.	1	2	3	4	5
İşyerimde çalışanlara yönelik olarak genellikle cezalandırmadan çok ödüllendirme ön plandadır.	1	2	3	4	5
İşyerimde çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili genellikle çok kontrol edilir ve sıkboğaz edilir.	1	2	3	4	5
İşyerimde çalışanların hata yapmasına çok hoş bakılmamaktadır.	1	2	3	4	5
İşyerimde çalışanların bir arada grup halinde ya da takım halinde çalışmasına destek oldukça azdır.	1	2	3	4	5
İşyerimde çalışanların daha önce işle ilgili belirlenmiş olan kuralların dışına çıkabilmesi zordur.	1	2	3	4	5
İşyerimde çalışanların sonuçta ne elde ettiğine değil işini nasıl yaptığına önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
İşyerimde çalışanların yaptığı hatalar kesinlikle cezasız kalmaz.	1	2	3	4	5
İşyerimde çalışanlar üzerinde disiplin önceliklidir.	1	2	3	4	5
Kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor.	1	2	3	4	5
Konuşurken sözüm sürekli kesiliyor.	1	2	3	4	5
İyi çalışmama rağmen bana bağırlıyor ve azarlanıyorum.	1	2	3	4	5
Yaptığım işler nedensiz yere eleştiriliyor.	1	2	3	4	5
Özel yaşantım sürekli eleştiriliyor.	1	2	3	4	5
Telefonda kasıtlı olarak gereksiz yere araniyorum.	1	2	3	4	5

Sözle tehdit ediliyorum.	1	2	3	4	5
Yazılı tehditler alıyorum.	1	2	3	4	5
Jestler, bakışlar yoluyla, iletişim kumam engelleniyor.	1	2	3	4	5
İmalar yoluyla, iletişim kurmam engelleniyor.	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarımla benimle konuşması engelleniyor.	1	2	3	4	5
Diğer çalışanlardan ayrı bir yerde çalışmam için baskı yapılıyor.	1	2	3	4	5
Bulduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor.	1	2	3	4	5
Hakkımda dedikodular çıkarılıyor ve kötü konuşuluyor.	1	2	3	4	5
Başkalarının önünde gülünç durumlara düşürülüyorum.	1	2	3	4	5
Psikolojik sorunlarım olduğu yönünde imalı sözler ve davranışlar sergileniyor.	1	2	3	4	5
Psikolojik tedavi almam yönünde baskı yapılıyor.	1	2	3	4	5
Bir özürle alay ediliyor.	1	2	3	4	5
Yürüyüşüm, jestlerim, sesim gülünç duruma düşürülmem için taklit ediliyor.	1	2	3	4	5
Özel yaşantımla alay ediliyor.	1	2	3	4	5
Dini inancından dolayı alay ediliyorum.	1	2	3	4	5
Siyasi görüşümle alay ediliyor.	1	2	3	4	5
Özgüvenimi veya itibarımı olumsuz etkileyen işleri yapmam konusunda baskı görüyorum.	1	2	3	4	5
Çabalarım yağcılık olarak değerlendiriliyor.	1	2	3	4	5
İşle ilgili aldığım kararlar sürekli sorgulanıyor.	1	2	3	4	5
Alçaltıcı isim ve lakaplarla anılıyorum.	1	2	3	4	5
Cinsel imalarda bulunuluyor.	1	2	3	4	5
Verilen görevler haber verilmeden değiştiriliyor veya geri alınıyor.	1	2	3	4	5
İtibarımı düşürecek şekilde, niteliklerim dışında, daha az yetenek gerektiren işler veriliyor.	1	2	3	4	5
Yapmam için anlamsız işler veriliyor.	1	2	3	4	5
Yaptığım iş kasıtlı olarak değiştiriliyor.	1	2	3	4	5
Görev yerim kasıtlı olarak değiştiriliyor.	1	2	3	4	5
Özel eşyalarım zarar veriliyor.	1	2	3	4	5

Yapmam için tehlikeli işler veriliyor.	1	2	3	4	5
Fiziksel olarak, görevimin gerektirdiğinden daha ağır işler yapmaya zorlanıyorum.	1	2	3	4	5
Fiziksel şiddet tehditleri alıyorum.	1	2	3	4	5
Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor.	1	2	3	4	5
Cinsel tacize uğruyorum.	1	2	3	4	5

1. **Cinsiyetiniz:** a. Kadın() b. Erkek()
2. **Medeni Durum:** a. Evli() b. Bekar()
3. **Yaşınız:** a.18-25() b. 26-35() c. 36-45() d. 45 ve üzeri()
4. **Eğitim Düzeyi:** a. Lise() b. Ön Lisans() c. Lisans() d. Yüksek Lisans() e. Doktora()
5. **İşyerinde Çalıştığınız Süre (Yıl):** a. 1-5 yıl() b. 6-10 yıl() c. 11-15 yıl() d. 16-20 yıl() e. 21 yıl ve üzeri()
6. **Göreviniz:** a. Servis Görevlisi() b. Servis Yetkilisi() c. Yönetmen Yardımcısı() d. Yönetmen() e. Şube Müdürü()

ÖZGEÇMİŞ

FARUK KAYA – Giresun (1982)

Adres : Teyyaredüzü mah. Şht.Tuğg. Bahtiyar Aydın Cad. No:59/6 Giresun

Gsm : (533) 166 62 76

E-mail : farkaya@ziraatbank.com.tr

Askerlik Durumu: Tamamlandı

Kariyer Hedefim:

Lisans eğitimim süresince edindiğim bilgi ve becerilerimi, yüksek lisans programında edineceğim bilgi ve birikimle geliştirerek hizmet edeceğim kurumlara, edindiğim bilgi birikimi ile olumlu yönde katkılarda bulunup mensubu bulunduğum kurum yönetiminin tüm süreçlerinde söz sahibi olabilmek.

Eğitim:

Lisans: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi - İktisat Bölümü
2000-2004

Lise: Giresun Hamdi Bozbağ Anadolu Lisesi 1997-2000

Ortaokul: Giresun Hamdi Bozbağ Lisesi 1993-1996

İlkokul: Aksu – Seka İlköğretim okulu 1988-1992

İş/Staj Deneimlerim:

2006 yılında girmiş olduğum Ziraat Bankasında sırasıyla Alucra/Giresun,Bulancak /Giresun ve son olarak Giresun/Merkez şubesinde Yönetmen ünvanında çalışmaktayım