

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN MOBBİNG ALGISI  
ÜZERİNE ETKİSİ: PRİSHTİNE VE SAKARYA  
ÜNİVERSİTELERİ KARŞILAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Vjosa HAJRULLAHU**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan TUTAR**

**HAZİRAN – 2016**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN MOBBİNG ALGISI  
ÜZERİNE ETKİSİ: PRİSHTİNE VE SAKARYA  
ÜNİVERSİTELERİ KARŞILAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Vjosa HAJRULLAHU

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 2./6./2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof.Dr. Hasan TURKAR	Basarılı	H. Turkar
Doç.Dr. Ozgur TURKAY	Basarılı	Ozgur Turkay
Yrd.Doç.Dr. Emre OZUG	Basarılı	Emre Ozug

## BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversitede veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Vjosa HAJRULLAHU

02/06/2016



## **ÖNSÖZ**

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını ve desteğini esirgemeyen öncelikle danışman hocam Prof. Dr. Hasan Tutar'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca Bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim nişanlım Liridon Mustafa ve aileme de şükranlarımı sunarım. Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

**Vjosa HAJRULLAHU**

**02/06/2016**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xi</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b> .....	<b>5</b>
1.1. Kültür Kavramı .....	5
1.1.1. Kültürün Tanımı ve Anlamı .....	5
1.1.2. Kültürün Özellikleri .....	6
1.1.2.1. Evrensellik .....	7
1.1.2.2. Toplumsallık .....	8
1.1.2.3. Süreklilik .....	9
1.1.2.4. Tarihsellik .....	9
1.1.2.5. Öğrenirlik .....	10
1.1.2.6. Kalıtsallık .....	11
1.1.2.7. Değişkenlik .....	11
1.1.2.8. Fonksiyonellik .....	12
1.1.2.9. Birlik İçinde Çokluk .....	14
1.1.2.10. Yayılma .....	15
1.1.2.11. Kültür Görelidir .....	15
1.1.2.12. Kültür Semboliktir .....	16
1.1.3. Kültürün Unsurları .....	17
1.1.3.1. Aile .....	17
1.1.3.2. Dil .....	18
1.1.3.3. Eğitim .....	19
1.1.3.4. Ekonomi ve Teknoloji .....	20
1.1.3.5. Sanat .....	21
1.1.3.6. İnançlar .....	22

1.1.3.7. Değerler ve Normlar .....	23
1.1.3.8. Devlet .....	24
1.1.3.9. Adetler .....	25
1.2. Örgüt Kültürü Kavramı .....	25
1.2.1. Örgüt Kültürünün Öğeleri .....	27
1.2.1.1. Değerler .....	27
1.2.1.2. İnançlar .....	27
1.2.1.3. Normlar .....	27
1.2.2. Kültürün İfade Biçimleri .....	28
1.2.2.1. Törenler .....	28
1.2.2.2. Ritüeller .....	28
1.2.2.3. Hikâyeler .....	29
1.2.2.4. Mitler .....	29
1.2.2.5. Semboller .....	30
1.2.2.6. Kahramanlar .....	31
1.2.3. Örgüt Kültürünün İşlevleri .....	31
1.3. Kültürel Açıdan Mobbing .....	32
1.3.1. Genel Kültür Açısından Mobbing .....	32
1.3.2. Örgüt Kültürü Açısından Mobbing .....	36
<b>BÖLÜM 2: MOBBİNG VE MOBBİNG ALGISI .....</b>	<b>38</b>
2.1. Mobbing Kavramı .....	38
2.1.1. Mobbingin Tanımı ve Anlamı .....	38
2.1.2. Mobbingin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	40
2.2. Mobbing Türleri .....	41
2.3. Mobbingin Unsurları .....	43
2.4. Mobbing Süreci .....	45
2.5. Mobbing Nedenleri .....	46
2.5.1. Mobbingin Örgütsel Nedenleri .....	51
2.5.2. Mobbing Aracı Olarak Propaganda .....	54
2.6. Örgütsel Yapı İçerisinde Mobbingin Yönü .....	55
2.7. Mobbingin Sonuçları .....	55
2.7.1. Bireysel Sonuçları .....	55

2.7.2. Örgütsel Sonuçları.....	57
2.8. Mobbingle Başa Çıkma Stratejileri.....	59
2.8.1. Mobbingle Bireysel Başa Çıkma .....	59
2.8.2. Mobbingle Örgütsel Başa Çıkma .....	60
2.8.3. Sendikaların Sorumlulukları .....	63
2.8.4. Hukuksal Düzenlemeler .....	63
<b>BÖLÜM 3: PRISHTİNE VE SAKARYA ÜNİVERSİTELERİNDE MOBBİNG</b>	
<b>ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>66</b>
3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi .....	66
3.2. Araştırmanın Problemi, Modeli ve Hipotezleri.....	66
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	67
3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları .....	67
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	67
3.6. Verilerin Analizi.....	68
3.6.1. Normallik Testi .....	68
3.6.2. Güvenirlilik Analizi .....	69
3.6.3. Örneklemelerin Demografik Özellikleri .....	70
3.6.4. Algı Ölçeklerinin Ortalama Puan ve Standart Sapmaları .....	72
3.6.5. Soruların Genel Ortalama ve Standart Sapmaları .....	73
3.6.6. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre ANOVA .....	77
3.6.7. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi .....	78
3.6.8. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Testi.....	79
3.6.9. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre ANOVA Testi .....	79
3.6.10. Grupların Mobbing Algıları ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki – Korelasyon Analizi .....	80
3.6.11. C Soruların Sıklık Çizelgesi.....	81
3.6.12. D Soruların Sıklık Çizelgesi.....	86
3.6.13. Grupların Mobbing Algısı Boyutları Arasındaki İlişki – Korelasyon Analizi .....	95
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>98</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>101</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>109</b>

<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>114</b>
----------------------	------------



## KISALTMALAR

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- WHO** : Dünya Sağlık Örgütü
- SPSS** : Statistical Package for Social Scientists  
(Sosyal Bilimciler İçin İstatistik Paketi)

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> İş Ortamında Etkinleştirici, Motive Edici ve Tetikleyici Süreçler.....	48
<b>Şekil 2:</b> Kurumsal Kültür ve Mobbing Arasındaki İlişkiyi Analiz Etmek İçin Kültürel Model, Salin (2003)'Den Alınma.....	49
<b>Şekil 3:</b> İş Yeri Şiddetinin Yönetimi için Di Martino Modeli.....	62
<b>Şekil 4:</b> Araştırma Modeli .....	66

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1 :</b> Temel İhtiyaçlar ve Kültürün Bunlara Gösterdiği Tepkiler.....	13
<b>Tablo 2 :</b> Mobbing ve Bullying Davranışların Karşılaştırılması.....	41
<b>Tablo 3:</b> Sakarya Üniversitesinde Uygulanan Ölçek Verilerin Kolmogorov- Smirnov Testi .....	69
<b>Tablo 4 :</b> Prishtine Üniversitesinde Uygulanan Ölçek Verilerin Kolmogorov- Smirnov Testi .....	69
<b>Tablo 5 :</b> Türkiye’de Gerçekleştiren Anketin Güvenirlilik Analizi .....	70
<b>Tablo 6 :</b> Kosova’da Gerçekleştiren Anketin Güvenirlilik Analizi.....	70
<b>Tablo 7 :</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanların Demografik Analizleri .....	71
<b>Tablo 8 :</b> Prishtine Üniversitesi Çalışanların Demografik Özellikleri .....	72
<b>Tablo 9 :</b> Sakarya Üniversitesi Algı Ölçeğinin Ortalama Puan ve Standart Sapmaları	72
<b>Tablo 10:</b> Prishtine Üniversitesi Algı Ölçeğinin Ortalama Puan ve Standart Sapmaları .....	73
<b>Tablo 11:</b> Sakarya Üniversitesi’nde Gerçekleştirilen Anket Soruların Mobbing Algısına Dair Genel Ortalama ve Standart Sapmaları .....	74
<b>Tablo 12:</b> Prishtine Üniversitesinde Gerçekleştirilen Anket Soruların Genel Ortalama ve Standart Sapmaları .....	76
<b>Tablo 13:</b> Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Anova Testi .....	77
<b>Tablo 14:</b> Prishtine Üniversitesi Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Anova Testi....	78
<b>Tablo 15:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanlarının Cinsiyet değişkenine göre T-Testi .....	78
<b>Tablo 16:</b> Prishtine Üniversitesi Çalışanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi .....	78
<b>Tablo 17:</b> Sakarya Üniversitesi Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi .....	79
<b>Tablo 18:</b> Prishtine Üniversitesi Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi .....	79
<b>Tablo 19:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi .....	80
<b>Tablo 20:</b> Prishtine Üniversitesi Çalışanlarının Eğitim Durumuna göre ANOVA Testi .....	80
<b>Tablo 21:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanların Mobbing Algıları ile Demografik Özellikleri Arasında Korelasyon Analizi.....	81

<b>Tablo 22:</b> Prishtine Üniversitesi Çalışanların Mobbing Algıları ile Demografik Özellikleri Arasında Korelasyon Analizi.....	81
<b>Tablo 23:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanlarının Çalıştığınız İşyerinde; Yukarıda Sayılan Türden Davranışlar Genelde Kimin Tarafından Uygulanıyor? Soru Cevaplarının Sıklık Çizelgesi.....	82
<b>Tablo 24:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanlarının Çalıştığınız İşyerinde; Yukarıda Sayılan Türden Davranış veya Davranışlara Maruz Kaldığınızda; Tepkiniz Ne Oldu? Soru Cevaplarının Sıklık Çizelgesi .....	82
<b>Tablo 25:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanlarına Çalıştığınız İşyerinde Bir İş Arkadaşınızın, Yukarıda Sayılan Türden Davranış veya Davranışlara Maruz Kalması Durumunda; Sizin Tepkiniz Ne Oldu? Soru Cevaplarının Sıklık Çizelgesi .....	83
<b>Tablo 26:</b> Prishtine Üniversitesi Çalışanlarının Çalıştığınız İşyerinde; Yukarıda Sayılan Türden Davranışlar Genelde Kimin Tarafından Uygulanıyor? Soru Cevaplarının Sıklık Çizelgesi.....	84
<b>Tablo 27:</b> Prishtine Üniversitesi Çalışanlarının ‘‘Çalıştığınız İşyerinde; Yukarıda Sayılan Türden Davranış veya Davranışlara Maruz Kaldığınızda; Tepkiniz ne Oldu?’’ Soru Cevaplarının Sıklık Çizelgesi .....	84
<b>Tablo 28:</b> Prishtine Üniversitesi Çalışanlarına Çalıştığınız İşyerinde Bir İş Arkadaşınızın, Yukarıda Sayılan Türden Davranış veya Davranışlara Maruz Kalması Durumunda; Sizin Tepkiniz Ne Oldu? Soru Cevaplarının Sıklık Çizelgesi.....	85
<b>Tablo 29:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanların ‘‘İdarecilerin Kötü Yönetiminden’’ Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi .....	86
<b>Tablo 30:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanların ‘‘İdarecilerin Kişilik Problemlerinden’’ Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi .....	87
<b>Tablo 31:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanların ‘‘Yönetimin İşyerinde Bu Tür Davranışların Olduğuna İnanmamasından’’ Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi .....	87
<b>Tablo 32:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanların ‘‘Yönetim İle Çalışanlar Arasındaki, İletişim Eksikliğinden’’ Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi .....	88

<b>Tablo 33:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanların “Yönetim İle Çalışanlar Arasındaki, Güven Eksikliğinden” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi.....	88
<b>Tablo 34:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanların “Yoğun Stres Altında Çalışmaktan” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi .....	89
<b>Tablo 35:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanların “Çalışma Koşullarının Kötülüğünden” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi .....	89
<b>Tablo 36:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanların “Yapılan İşin Güçlüğünden” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi .....	90
<b>Tablo 37:</b> Prishtine Üniversitesi Çalışanların “İdarecilerin Kötü Yönetiminden” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi .....	90
<b>Tablo 38:</b> “İdarecilerin Kişilik Problemlerinden” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi .....	91
<b>Tablo 39:</b> “Yönetimin, İşyerinde Bu Tür Davranışların Olduğuna İnanmamasından” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi .....	91
<b>Tablo 40:</b> “Yönetim İle Çalışanlar Arasındaki, İletişim Eksikliğinden” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi .....	92
<b>Tablo 41 :</b> “Yönetim İle Çalışanlar Arasındaki, Güven Eksikliğinden” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi .....	92
<b>Tablo 42:</b> “Yoğun Stres Altında Çalışmaktan” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi .....	93
<b>Tablo 43:</b> “Çalışma Koşullarının Kötülüğünden” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi .....	93
<b>Tablo 44:</b> “Yapılan İşin Güçlüğünden” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi.....	94
<b>Tablo 45:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanlarının Mobbing Algıları ile C1 Boyutu Karşılaştırması .....	95
<b>Tablo 46:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanlarının Mobbing Algıları ile C2 Boyutu Karşılaştırması .....	95
<b>Tablo 47:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanlarının Mobbing Algıları ile D Boyutu Karşılaştırması .....	96
<b>Tablo 48:</b> Prishtine Üniversitesi Çalışanlarının Mobbing Algıları ile C1 Boyutu Karşılaştırması .....	96

<b>Tablo 49:</b> Prishtine Üniversitesi Çalışanlarının Mobbing Algıları ile C2 Boyutu Karşılaştırması .....	96
<b>Tablo 50:</b> Sakarya Üniversitesi Çalışanlarının Mobbing Algıları İle D Boyutu Karşılaştırması .....	97

**Tezin Başlığı:** Kültürel Farklılıkların Mobbing Algısı Üzerine Etkisi: Prishtine ve Sakarya Üniversiteleri Karşılaştırması

**Tezin Yazarı:** Vjosa HAJRULLAHU **Danışman:** Prof. Dr. Hasan TUTAR

**Kabul Tarihi:** 02.06.2016 **Sayfa Sayısı:** xii (ön kısım) + 113 (tez) + 5(ek)

**Anabilimdalı:** İşletme

**Bilimdalı:** Yönetim ve Organizasyon

Bu çalışmanın amacı kültürün mobbing algısı üzerindeki etkisini ölçmektir. Sakarya Üniversitesi ve Prishtine Üniversitesi çalışanlarının mobbing algılarını demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini, iki ayrı üniversitede ortaya çıkan mobbing davranışlarının ne olduğunu, iki üniversitede ortaya çıkan mobbing yönünün farklı olup olmadığını, çalışanların mobbinge karşı verdikleri tepkilerde anlamlı farklılık olup olmadığını ve de mobbing kaynağını algılamada anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit ederek bir sonuca varılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde kültür kavramı, kavramın tarihsel gelişimi, kültürün özellikleri ve unsurları hakkında genel bir açıklama yapılmıştır. Ardından örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürün öğeleri, kültürün ifade biçimleri açıklanıp genel kültür açısından mobbing ele alınmıştır. İkinci bölümünde de aynı şekilde mobbing kavramı, mobbing türleri, mobbing nedenleri, örgütsel yapı içerisinde mobbingin yönü, mobbingin sonuçları ve mobbinge başa çıkma stratejileri ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise araştırmadan elde edilen bulguların analizi yapılmıştır.

Çalışmanın amacına uygun, mobbing algılarını farklı kültürlerde değişip değişmediğini ölçmek üzere anket formuna başvurulmuştur. İki ayrı Üniversite çalışanları arasında çok büyük farklar olmasa da onların mobbinge verdikleri tepkiler ve mobbing kaynaklarını algılama şekli değişmektedir. Sonuçların benzerlik göstermesi, iki ayrı kültürün birbirine benzerlik göstermesinden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak kültürün mobbing algıları üzerindeki etkilerini vurgulayarak mobbingin doğası, söz konusu davranışlara verilerin tepkiler, mobbing davranışlarını ortaya çıkaran nedenler kültüre göre değişiklik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Örgüt Kültürü, Mobbing

**Titlye of the Thesis:** The Effect Of Cultural Diversity On Mobbing perceptions: Comparison Of Prishtina And Sakarya University

**Author:** Vjosa HAJRULLAHU     **Supervisor:** Professor Hasan TUTAR

**Date:** 02.06.2016

**No of pages:** xii(pre text) + 113(main body) + 5 (app.)

**Department:** Management and Organization

This study's purpose is measuring the effects of culture on mobbing perception. According to the purpose we investigated if the Sakarya University and Prishtina University employe's perceptions changes acoordig to the demograpic characterists, we looked about what are the mobbing behaviours that occurs in the two different universites and what was the mobbing direction in two universities, we investigated if there is a significant difference between the employe's reaction against mobbing and if there is a significant difference in perception of mobbing sources from two different university employees.

In the first part of the study we made an overwie of the concept of culture, its historical development of the cocept, the characteristics and elements of culture. Than we overviewed the concept of organizational culture, elements of organizational culture, the expressions of culture and we discussed mobbing from the perspective of culture. In the second section in the same way the concept of mobbing, mobbing typology , mobbing antecedents, the direction of mobbing in organizational structure, mobbing results and coping strategies are discussed. In the final part we discussed the analysis of the data obtained from the survey.

In accordance with the purpose of the study, a survey form was applied for measuring the employee's mobbing perceptions. Although there is not a big deference between the two university employees, the reactions made against mobbing and their perceptions of mobbing sources vary. It is thought that the similarity of the two cultures with each other is the reason of the similarities of the results . As a result, highliting the impact of the culture in mobbing perceptions it can be said that the nature of mobbing, the reactions made against that types of behaviour vary by culture.

**Keywords:** Culture , Organizational Culture , Mobbing



## GİRİŞ

Çalışma ortamları, herkes için güvenli ve mutlu ortamlar iken son zamanlarda sık sık savaş alanına dönüşmekte. Leyman, işyerinde bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişilere sistematik bir biçimde, çaresiz ve savunmasız konumda bırakarak düşmanca ve ahlak dışı yapılan iletişim veya uygulamaları anlatmak için mobbing ya da psikoterör terimini kullanmıştı. Bu davranışlar neredeyse her gün ve uzun bir dönem içerisinde sergilenmektedir. Bu davranışların çok sık ve uzun sürmesi psikososyolojik, psikomatik ve sosyal acılara neden olmaktadır.

Mobbing davranışlarının ortaya çıkmasını motive eden yapılar çeşitlidir: iç rekabet, ödüllendirme sistemi ve beklenen faydalar, bürokrasi ve çalışanları işten çıkarma zorlukları, yeniden yapılandırma ve kriz, diğer örgütsel değişimleri, yönetimde değişiklikler, iş gruplarının karışımı, algılanan güç dengesizliği, düşük olarak algılanan maliyetler, tatminsizlik ve hüsrana mobbinge zemin hazırlamakta. Birçok araştırmacılara göre mobbingin ortaya çıkma nedenlerini araştırdığımızda mobbing ile kişilik arasındaki ilişkinin incelenmesi önemlidir; çünkü insanların kişilikleri, onların mobbing uygulayıcısı veya mobbing mağduru olmalarında belirleyici bir faktördür. Katılımı düşük olan iş görenler aynı zamanda diğer kişilerle de aynı fikirde olmadıkları için mobbinge uğrama ihtimali daha fazla. Genel olarak mobbing mağdurları dürüst ve işinde başarılı kişilerdir.

Mobbing davranışlarının ilk kez İsveç'te bir işletmenin küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, iç gücünün genç çalışanlardan oluşturulması ve örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmanın hedeflenmesi nedeniyle, firma yönetiminin uyguladığı kasıtlı ve gerçek bir strateji olarak tanımlanmış olması ilginçtir. Söz konusu davranışlar örgüt şemasında yer alan her tür pozisyonda kişiler tarafından sergilenmekte böylece örgütlerde mobbingin yönüne bakıldığında genelde üç tip mobbing karşımıza çıkmaktadır: kişinin iş arkadaşları tarafından uygulanan mobbing, üstleri tarafından uygulanan mobbing ve kişinin üstleri tarafından uygulanan mobbing. Örgütlerde ortaya çıkan her tür olumsuz davranış mobbing olarak kabul edilmeyip psikolojik şiddet davranışı olarak kabul edilebilmesi için gerekli kriterler arasında taraflar arasında mutlak bir güç dengesizliği, olumsuz bir davranışın varlığı, olumsuz davranışın sürekliliği ve sıklığı, davranışın kurban (mağdur) üzerinde olumsuz etkilerinin olması gerekir. Davranışların iş yerinde, sistematik bir biçimde en az 6 ay sürmesi gerekir.

Mobbingi tetikleyen sosyal nedenlerin başında norm ve değerler yer almaktadır. Mobbing her kültürde ortaya çıkmakta ancak onun yapısı kültürden kültüre değişmektedir. Taylor, (1958; 269) yazılarında kültürü, “kişinin, toplumun bir üyesi olarak kazandığı bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, adet, gelenek, alışkanlık ve yeteneklerin karmaşık bütünü” olarak tanımlar (Oğuz, 2011; 137). Her kültür kendi insan-toplum ve dünya anlayışına ve değerlerine sahiptir. Kültürün özellikleri arasında evrensellik, toplumsallık, süreklilik, tarihsellik, öğrenirlik, kalıtsallık, değişkenlik, fonksiyonellik, birlik içinde çokluk, yayılma gibi özellikleri yer alır, ayrıca kültür görelidir ve de kültür semboliktir. Kültürün unsurları ise: aile, dil, eğitim, ekonomi ve teknoloji, sanat, inançlar, değer ve normlar, devlet ve adetlerdir. Mobbing davranışlarının nedenlerini açıklamak amacıyla bireyin davranışlarını incelediğimizde, önümüzde daha büyük bir yapı, toplum ortaya çıkmaktadır çünkü birey ile toplum iç-içedir ve birbirinden soyutlanmış bir şekilde incelenebilir, bireyin değer, inanç, tutum ve davranışları toplumun genel inanç, değer, tutum ve davranışların bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için mobbingi anlamak için onun ortaya çıktığı kültürü anlamak çok önemlidir.

Örgüt kültürü, iş görenlerin sergilenen olumlu ya da olumsuz davranışlara yani mobbing davranışları sergileme ya da sergilememelerine zemin hazırlamaktadır. Mobber (mobbing davranışlarını uygulayan) eğer dolaylı ya da doğrudan desteklenir ise o davranışları sergileyebilme ihtimali çok yüksektir, başka şekilde mobbinge toleransı sıfır olan bir örgütte, failer herhangi bir şekilde desteklenmez ve cezalandırılırsa mobbingin ortaya çıkması zorlaştırılmakta. Tharp, (2009; 2-5)’a göre bir örgütün kültürü, alınan sayısız kararları ve eylemleri fazlasıyla etkiler. Bir şirketin hâkim inançları, fikirleri, norm ve değerleri iş görenlerin davranışları düşünceleri için bir rehberdir, bazen bilinçdışı olsa bile. Örgütsel olguları anlamak ve analize etmek için kültürü anlamak çok önemlidir.

Kültür, örgütlerde kabul edilen ve edilmeyen davranışları belirlemede yardımcı olmakta, ayrıca iş görenlere ve yöneticilere stratejinin oluşturulması ve uygulanması aşamalarında rehberlik etmektedir. Yöneticilerin kültür gücünü anlamaları onu mobbingi ortadan kaldırması için yardımcı olmaktır. Örgüt politikalarının çok açık ve net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Mobbinge neden olan öncüller arasında liderlik ve yönetim tarzı, örgüt kültürü ve örgüt iklimi, örgütsel politikalar ve çevresel faktörler olarak kar-

şımıza çıkmaktadır. Kök, (2006, 444)'e göre yıldırmanın toplumsal faktörler içerisinde etkili olan faktörler ise; bencillik ve egoizmi teşvik eden sosyo-kültürel ortam aşırı kazanç isteği, sosyal duyarsızlık, maddiyatçı yaklaşım olarak belirlenmiştir Mobbing davranışları genelde otokratik ve örgütlenme şekli hiyerarşi olan örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesinin düşük, bireyselleci olan, hiyerarşi düzeyi düşük, en az muhafazakâr, laik-rasyonel değerleri benimsenen ve kendini ifade etme gibi değerlere sahip olan Finlandiya, Danimarka, İsveç, Norveç gibi ülkelerde mobbingin çok az uygulanması beklenir.

Mobbingin ortaya çıktığı yapılar genel olarak kişilerarası iletişimi gerektiren hizmet sektörleridir. Mobbing faaliyetleri yönetim hizmetleri, kamu yönetimi, devlet savunma, ticaret ve toptan satış, sosyal bakım, eğitim ve sosyal hizmetlerle ilgili mesleklerde daha sık görülmektedir. Saldırıların çoğu meslektaş ile müşteri iletişimin hakim olduğu “beyaz yakalı” olarak tespit edilen alanlarda, ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Mobbingin bireysel ve örgütsel anlamda doğurduğu sonuçlar çok fazladır. Şimdiye kadar yapılan araştırmalara göre mobbing genel olarak psikomatik, psikopatolojik ve davranışsal bozukluklar gibi bozukluklara neden olmakta. Mobbing kişinin kendine olan özgüvenini ve öz yeterlilik duygularını etki eder ve etkilerini ailede, arkadaşlarda, sosyal çevrede ve iş çevresinde belli eder. Psikopatolojik: anksiyete reaksiyonları, ilgisizlik, kaçınma reaksiyonları, güvensizlik, depresyon; psikomatik: yüksek tansiyon, astım atakları, migren, karın ağrıları, baş ağrıları, devamsızlık, kişilerarası ilişkilerde bozulma, dengesizlik; davranışsal: oto ve hetero-agresif bozukluklar, yeme bozuklukları, drog, alkol, sigara içmede artış, sosyal izolasyon gibi bozukluklar mobbing nedeniyle sık görülmektedir. Mobbingin örgütsel sonuçları arasında genel olarak bu sonuçlara yer verilmektedir: örgütle olan iletişimde kayıplar, yönetim ile çalışanlar arasında güven kaybı, rotasyon, etkinlik ve üretim kaybı, işle ilgili belirsizlik, üretim kaybı nedeniyle gidecek artan masraflar, sağlık masrafları gibi çeşitli maliyetlere neden olmakta.

Mobbingi önlemede yöneticilerin yapması gereken önlemler arasında mobbinge sıfır tolerans örgütsel politikalarını oluşturup onları açık bir şekilde ifade etmek, mobbing davranışlarının ne olduğunu ve onların ortaya çıkmaması için nelerin yapılması gerektiğini hakkında çalışanların eğitimini sağlamak, mobbing davranışları ortaya çıkmışsa durumu reddetmeyip mobbingi önlemeye ve kurbanlara yardım etmeye çalışmak, özel-

likle de mobbing mağdurlarına sağlık hizmetleri sunmak önemlidir. Mobbingi önlemede hukuksal düzenlemeler çok büyük bir rol oynamakta. Mobbing tanımını kapsamlı bir şekilde yasaya dahil etmek, failerin cezalarını belirlemek ve mağdurların haklarının korunması mobbingle savaşmaya yardımcı olmaktadır. Sendikalar da mobbingi önlemek ve özellikle de kurbanı yardım etmek amacıyla mobbingi ele almışlar. Onların verdiği hizmetler bilgililerin yayılması için çok önemlidir.

Çalışmanın birinci bölümünde kültür kavramı, kavramın tarihsel gelişimi, kültürün özellikleri ve unsurları hakkında genel bir açıklama yapılmış. Ardından örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürün öğeleri, kültürün ifade biçimleri açıklanıp genel kültür açısından mobbing ele alınmıştır. İkinci bölümünde de aynı şekilde mobbing kavramı, mobbing türleri, mobbing nedenleri, örgütsel yapı içerisinde mobbingin yönü, mobbingin sonuçları ve mobbingle başa çıkma stratejileri ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise araştırmadan elde edilen bulguların analizi yapılmıştır. Ayrıca çalışmanın sonuçları ele alınıp bir değerlendirme ve çözüm önerileri sunulmuştur.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı kültürel farklılıkların mobbing algısı üzerine etkisini ölçmektir. Prishtine ve Sakarya Üniversiteleri çalışanlarının mobbing algılarının karşılaştırılması yapılarak bir sonuca varmayı hedeflenmiştir.

### **Araştırmanın Önemi**

Araştırma aracılığıyla giderek arttan mobbing vakalarında kültürün nasıl bir rol oynadığını açıklamak ve kültür aracılığıyla bu davranışların ortadan kaldırılmasını yardım etmeyi hedeflenmiştir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Veri toplama aracı araştırmacı tarafından elden dağıtılmıştır ve Sakarya Üniversitesinden toplam 151, Prishtine Üniversitesinden ise 200 kullanılabilir anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Araştırmada üniversitelerdeki memurların mobbing algılarını ölçmeyi amaçlayan ölçek Leyman tipolojisi esas alınarak geliştirilmiştir. Bulgularının değerlendirilmesinde SPSS 16,0 kullanılmıştır.

# BÖLÜM 1: KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

## 1.1. Kültür Kavramı

### 1.1.1. Kültürün Tanımı ve Anlamı

Kültür kavramı sosyal bilimciler tarafından en fazla tartışılan kavramlardan biridir. Terim olarak kültür, Latince “colere” fiilinden türetilmiştir. Colere işlemek, yetiştirmek, düzenlemek, onarmak, inşa etmek, bakım ve özen göstermek, ekip biçmek, iyileştirmek, eğitmek vb. anlamları birlikte içeren çok zengin bir anlama sahiptir. Bu fiilden türetilen cultura terimi, ilk kez tarımsal etkinlikleri nitelendirmede kullanılmıştır. Romalılar “cultura” terimini, doğada kendiliğinden yetişen bitkilerden ayırmak üzere, insan emeği ve eliyle tarlada ekilerek yetiştirilen bitkileri adlandırmada kullanmışlardır. Aynı Romalılar “tarım” teriminin karşılığı olarak, “toprağı işlemek” anlamında “agri-cultura” terimini türetmişlerdir. “Kültür” teriminin bu anlamı bugün de yaşamaktadır. Bugün biraz özelleşmiş bir anlamda da olsa tarla, sera ve laboratuvar koşullarında yetiştirilen bitkileri “kültür bitkisi” olarak adlandırıyoruz. Türkçede “kültür” karşılığı olarak önerilen “ekin” terimi de colere fiilindeki ekip biçmek, ekmek anlamları esas alınarak türetilmiştir (Özlem, 2012; 158). Kavramın ilk ortaya çıkışından itibaren, birçok anlam yüklenmiş olsa bile yine de öz anlamını halen korumaktadır.

Kültür teriminin, tarıma ilişkin bu kök anlamı ileride yapılacak bütün kültür tanımlarına ışık tutmuştur. Terim, insanın yetiştirilmesi, işlenmesi, eğitilmesi anlamında ilk kez kullanılanlar da yine iki Romalı filozof, Cicero ve şair Horatius olmuştur. Cicero’nun bu konuda kullandığı terim “cultura animi” dir (Özlem, 2012; 158). Bugün de okumuş, eğitim görmüş, gezip birçok kültüre tanık olmuş, bilgili insanları anlatmak ya da adlandırmak için “kültürlü insan” terimi kullanılmakta. Tabi ki de kavrama yönelik yapılan açıklamalardan yola çıkarak kültürün bilgiden çok daha kapsamlı bir anlam taşıdığı anlaşılır.

Kültür hayatın içindedir. Giydiğimiz eşyalar, oturduğumuz evler, vücudumuzun ve evlerimizin süslenme şekilleri, yediğimiz yemekler, evde ve işte kullandığımız araç ve gereçler kültürün bir yansımasıdır. Bir ulusun kültürünü öğrenmek ve anlamak için farklı yollara başvurulabilir, örneğin Schwartz, (2001; 314) bir ulusun kültürünü öğrenmek, anlamak ve açıklamak için o kültürün atasözlerine ve popüler kitaplarına baş-

vurmamızı önermiştir (Minkov, 2012; 39). Kültür, kuşaktan kuşağa aktarılan adetler, benimsenen değer ve inançları içinde barındırır, daha doğrusu kültürü oluşturan unsurlar arasında yer alırlar. Kültür kavramı tartışıldığında, odak noktamız o kültürün üyeleri arasında paylaşılan kültürel unsurlar ve özellikleridir.

Kültür kavramı tarihsel süreç içerisinde birçok anlamda kullanılmıştır. Kültür terimiyle güzel sanatlar ve bilimler kastediliyordu. Son kuşaktaysa, geniş bir (imgeler, araçlar, evler vs. gibi) yapıntılar (artefacts – insan yapımı şeyler) ve (söyleşmek, okumak oyun oynamak gibi) uygulamalar dizgisine gönderme yapmaktadır (Burke, 2008; 40). Kültür kavramı antropologlar tarafından ilk defa, 19.yüzyılın sonlarında geliştirildi. İlk açık ve kapsamlı tanımlama İngiliz antropolog Sir Edward Burnett Taylor'a aittir. Taylor, (1958; 269)'deki yazılarında kültürü, ‘‘kişinin, toplumun bir üyesi olarak kazandığı bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, adet, gelenek, alışkanlık ve yeteneklerin karmaşık bütünü’’ olarak tanımlar (Oğuz, 2011; 136).

Kültür aynı zamanda hem insan elinin eseri, hem de insanı amaca ulaştıran araçtır (Malinowski, 2002; 89). Kültür insana doğduğundan beri hayatta kalması için rehberlik etmiştir; yeme, içme ihtiyaçların giderilmesi, korunma, kendini savunma vs. ihtiyaçların giderilmesi, ait olduğu kültür tarafından belirlenmiştir. Aynı zamanda insanın araç gereç geliştirmesi, hayatta kalabilmek için avlama yoluna başvurması dolayısıyla farklı alışkanlıkların edinmesi ve bu alışkanlıkları kuşaktan kuşağa aktarması, kültürün edinmesinde ve devam etmesinde insanı en önemli pozisyona getirmektedir.

### **1.1.2. Kültürün Özellikleri**

Kültürün özellikleri aslında bize kültür kavramını daha iyi anlamamıza ve açıklamamıza yardımcı olacaktır. Tutar, (2014a; 104) Fitchtere katılarak kültürün aşağıdaki gibi dört özelliğın var olduğunu söylemekte:

1. Kültür, toplumları birbirinden ayırmaya yarayan işaret ve sembollerdir.
2. Kültür, toplumun değerlerini içerir ve onları yorumlar.
3. Kültür, bir toplumda toplumsal dayanışmanın unsurlarını oluşturur.
4. Kültür, bir toplumun toplumsal gelişimini sağlayan faktörlerden oluşur.

Kültürün özelliklerini arasında evrensellik, toplumsallık, süreklilik, tarihsellik, öğrenirlik, kalıtsallık, değişkenlik, fonksiyonellik, birlik içinde çokluk, yayılma gibi özellikleri yer alır, ayrıca kültür görelidir ve de kültür semboliktir.

#### **1.1.2.1. Evrensellik**

Tutar, (2014a; 105 )'a göre insanın temel davranışlarını yansıtan kültürler birbirine benzer ve evrenseldir, ancak insanın ikincil davranışlarını yansıtan kültürler kişilere ve toplumlara özgüdür. Birçok kültür dürüstlüğü, doğruluğu, merhametliği, misafirperverliği kendi değerleri gibi benimseyebilir ancak onların ifade etikleri anlamlar kültürden kültüre değişebiliyor. Birilerin doğru gördüğü şeyi başkası doğru olarak göremeyebilir, başkalarının doğru bildiği şey de başka birilerine doğru gelmeyebilir. Bunun gibi duyguların ifade edilme şekli de değişmektedir.

Paul Ekman, mutluluk, bıkkınlık ve korku gibi duygularımızın temel unsurlarını çizmekle dünyada iz bırakan insan olarak tanınıyor. Ona göre, bizim duygularımızın yüz ifadeleri, tabiatın insanoğluna miras olarak bırakmış olduğu büyük bir nimettir. Örneğin: “Yeni Gine'deki insanların bir saldırıdan önce gelen şiddetli öfkeyi taklit etmelerini istedim. Kollarını arkaya kaldırıp, sanki bir baltayı atar gibi hareket yapıp bir de dudaklarını büzdüler. Ondan sonra vurma niyeti olmaksızın sadece öfkeyi taklit etmelerini istedim ve onlar da sanki konuşacaklarmış gibi yapıyorlardı. Konuşmak ise sosyal bir davranıştır. Daha sonra da orta Amerikalılar üzerinde aynı uygulamayı gerçekleştirdim. Onlardan, kontrolsüz bir öfkeyi canlandırmalarını istedim ve küfür edeceklermiş gibi ağızlarını açtılar. Ve daha sonra sanki öfkeliymişsiniz gibi yapın fakat kendisi kontrol altında tutun dedim. Onlar da sanki çok konuşmaktan kaçınır gibi ağızlarını kapatıp dudaklarını sıktılar. Gerçek kültürel farklılıklar bunlardır. İfadelerin geri kalan kısmı (kaş, göz ve alın gibi) evrimin bir ürünü olduğu için her yerde aynıdır. İnsanın heyecanlarını ifade etmede doğanın ve kültürün uyumu vardır.” (Journet, 2009; 48). Farklı kültürlerle ait insanlar bir şeye karşı mutluluk, öfke, heyecan hissi duyarlar ancak bu duyguları farklı şekillerde gösterir ve belli etmektedir; bu duyguların dışa vurma biçimini kültür belirlemektedir.

Her kültür kendi insan-toplum ve dünya anlayışına ve değerlerine sahiptir. Örneğin orta çağ kültürü ile çağımız kültürünün insana, topluma ve dünyaya bakışı ve verdiği değerler birbirinden oldukça farklıdır. Yine daha dar kapsamda düşünersek, çağcıl olan iki

farklı kültürün bunları kavrayışlarında da farklılıklar vardır. Örneğin kırsal alanda yaşayanlar ile kente yaşayanların kültürel değerleri de farklıdır (Çüçen, 2005; 115). Davranışlar, ihtiyaçları giderme yolları vs. ait olduğumuz kültür tarafından belirlenmektedir. Örneğin yemek yeme ihtiyaçların giderilmesi için bir Çinlinin böcek yemesini, bir Türkün ise bu ihtiyacı gidermek için börek yemesini ait oldukları kültür belirlemektedir.

### **1.1.2.2. Toplumsallık**

Toplum ortak bir yaşam alanına, dile ve kültüre sahip, hayatta kalmak için ortak bir çaba gösteren örgütlenmiş bir grup ya da birbirine bağımlı insanlardan oluşan gruplardır. Kültür ve toplum birbiriyle yakından ilişkili iki kavramdır ve antropologlar her ikisiyle de ilgilenir. Daha açık bir ifadeyle, toplum olmadan kültür olmayacağı gibi kültürsüz bir insan toplumu da olamaz (Havialand ve diğerleri 2008; 104). Kültürel sistemin öğrettikleri yalnız zaman boyutunda sürekli değil fakat aynı zamanda toplumsaldır. Yani bu öğretiler örgütlenmiş birliklerde, kümelerde ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür (Güvenç 2005; 102). Kültür ve toplum, birbiriyle ilişkili iki kavramdır. Kültür, toplum sayesinde sürdürülmeye devam edmekte, toplum da kültür sayesinde var olmaktadır.

Eliot, (1962; 21)'a göre bireyin kültürü, bağlı bulunduğu topluluk ya da sınıfın kültürü ile ilişkilidir; topluluk ya da sınıfın kültürü ise parçası olduğu topluma dayanır. Öyleyse temel olan toplumun kültürüdür ve terim olarak kültür öncelikle toplumun tamamı ile ilişkili olarak incelenmelidir (Oğuz, 2011; 130). Antropologlar kültür kavramını açıklamak, doğru biçimde belirlemek için topluma daha doğrusu insana başvurmakta. Bunu başarmak için araştırılması ve başvurulması gereken üç veri türü vardır:

1. İnsanların kendi kültürlerini ve paylaştıkları genel kuralları nasıl algıladıkları
2. İnsanların bu kuralları ne derece yerine getirdiklerine inandıkları
3. Doğrudan gözlemlenebilir davranışlar (Havialand ve diğerleri, 2008; 123).

Mobbingin de toplumsal tarafları vardır; mobbing uygulayan kişi de bir toplumdan çıkar, o toplumun değerlerini örf ve adetlerini, davranışlarını benimser ve onlar doğrultusunda hareket eder. Ancak toplum bireyi şekillendirdiği ve doğduğu andan etkilediği kadar, birey de içinde bulunduğu toplumu etkiler. Örneğin Tutar, (2015b; 5)' a göre



mobbing olgusu şiddete karşı duyarsızlaşan toplumlarda daha kolay yayılabilmekte, kendisine uygun bir zemin bulabilmektedir. Bu nedenle mobbingin mutlaka toplumsal ve kültürel bir yönü bulunmaktadır. Mobbinge sosyolojik yaklaşımda ne birey, ne de toplum birbirinden soyutlanmış olarak incelenemez, çünkü birey toplumun içinde; toplum da inançlarıyla, değerleriyle, normlarıyla, tutumları ve davranışlarıyla bireyin içindedir. İşyerinde mobbinge baş başa kalan insan örgütsel yaşamın dışında sosyal yaşama katıldığı zaman mobbingin etkisini sosyal yaşamda da sürdürmeye devam eder.

### **1.1.2.3. Süreklilik**

Kültürün önemli bir özelliği de moda gibi gelip geçici bir heves veya alışkanlık olması tarihsel bir sürekliliğin olmasıdır. Kültür denildiğinde akla önce töreler gelir çünkü kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar (Güvenç, 2005; 102). Bir toplumun kültürünü öğrenmek için o kültüre ait olan adetlere ve geleneklere başvurulur. Örneğin o kültürdeki düğün ve ya cenaze törenleri o kültürün adet ve göreneklerine göre gerçekleştirilir.

Kültürün içinde dengelilik, istikrar barındırdığı bilinir. Kültürün özellikleri olan normlar, değerler, davranışlar normalde bir gece içinde değişmemektedir. Dorfman ve House, (2004, 51-73)' e göre bu özelliklerin araştırılması birkaç coğrafyada bazen 20 senede bile aynı sonuçlar göstermekte. Hükümete karşı olan tutumlar bir gün yada bir hafta içinde değişebilir. Ancak siyasi görüşler daha uzun bir süre devam ederler, örneğin birkaç yıl ama yine de ulusal bir kültürün parçası sayılmazlar (Minkow, 2012; 23). Bunun için partiler kendi ideolojilerini açıklamak, onları halka benimsetmek, halkı etkilemek ve onlar hakkında olumlu görüşlere sahip olmaları için uzun bir süre ve sık sık televizyona, radyolara, gazetelere vs. medyalara reklam vermekteler.

### **1.1.2.4. Tarihsellik**

Tarihsellik kavramı kültürü oluşturan faktörlerin belli bir zaman dilimi içinde bir anda ortaya çıkmadığı, aksine kültürel unsurların oluşması için tarihsel bir sürece ihtiyaç olduğu görülmektedir. Hiçbir sosyal-kültürel sistem ne gökten iner; ne de durup dururken yok olur. Her toplumun bir dünü, önceki gün, kısa veya uzun bir tarihi vardır. Bugünkü kurumlar ve değişkenler, az veya çok farklı olarak, dün de, önceki gün de, geçen yüzyıllarda da var idiler (Güvenç, 2005; 105). Zira kültürün öğrenilmesinde, kuşaktan kuşağa

aktarılan değerler, örf, adet ve gelenekler yardımcı olur ki bunlar çocukların ilk doğduğu andan itibaren kültürlenme yoluyla öğreneceği şeylerdir. Bu unsurlar da tarih içinde geliştirilmiştir bazen de değişime uğrayıp başka şekiller almıştır.

Kültürel niteliği belirleyen diğer bir faktör, kültürel niteliğin tarihsel oluşudur. Burada tarihsellik kavramı kültürü oluşturan faktörlerin belirli bir zaman içinde bir anda ortaya çıkmadığı, aksine kültürel unsurların (dil, yazı, din, bilim, giyim-kuşam, sanat, mimari vb.) oluşması için tarihsel bir süreç ihtiyaç olduğu görülmektedir (Tutar, 2014a; 105). Bilindiği gibi ilk insanlar mağarada yaşıyorlardı ve avlanma ile hayatının geçimini sağlıyorlardı ona göre de en fazla kullandıkları aletler oklar vs. gibi araçlardı. O zamanlardan bu yana insanlar değişerek kendini ve hayatını değiştirmiş, farklı yaşama yeri ve biçimleri oluşturmuşlar, farklı alışkanlıklar edinmişler ve farklı araçlar geliştirmişler ve böylece kendilerine bir tarih yaratmışlardır.

#### **1.1.2.5. Öğrenirlik**

Kültür, sonradan öğrenilen maddi ve manevi değerler bütünüdür (Tutar, 2014a; 105). Kültür, kuşaktan kuşağa aktarılır ve kültürün kuşaktan kuşağa aktırılmasına kültürlenme denir. Kültürlenme yoluyla insanlar yiyecek, uyku, korunma, arkadaşlık, kendini savunma cinsellik gibi biyolojik gereksinimlerin doyumunu, toplumsal açıdan uygun olan yolunu öğrenir (Havialand ve diğerleri, 2008; 114 ).Yani bir şekilde kültür bir hayat rehberidir, insanlara hayatın her alanında rehberlik etmekte.

Kültür içgüdüsel ve kalıtsal değil, her bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar (davranış ve tepki eğilimleri)' dir. Ve mademki kültür öğrenilen, eğitimle kazanılan bir şeydir, öğrenmenin kurallarına, yasalarına ve ilkelerine uygun olmak zorundadır (Güvenç, 2005; 101). Murdock, (1940; 361-370) 'a göre kültürün biyolojik yoldan bulaşmadığı aksine onun öğrenilebilir olduğu onun doğasında önemli yer tutar. Bu demek ki kültür ona çocukluğundan beri maruz kalan her birey tarafından kazanılabilir (elde edilebilir) ; yetiştirilme (beslenme) kültürü aktarır doğa değil (Minkow, 2012; 24).

İnsan, eğitilebilen bir varlık olması nedeniyle kültürel değerler diğer insanlara aktarılabilir. Böylece evrensel ve milli değerler, insanlara öğretilir. Eğitilen birey, toplumda insan, devlette vatandaş olur. Böylece bireyin sosyalleşmesi gerçekleşir (Çüçen, 2005;

114). İnsan aileden, toplumdan öğrendiği ve benimsediği değerleri mutlaka gelecekteki hayatında, çalışacak iş yerine yansıtacaktır ve bu şekilde örneğin o iş yerinin kültürü oradaki çalışanların kültüründen etkilenecektir.

Mobbing, herhangi bir tazminat ödemedi işçiden kurtulmanın bir yolu olabilir. Lewis mobbingi ağırlıklı olarak failerde ve hedeflerde bir psikolojik açığı olarak görmekten ziyade onu işyerinde öğrenilmiş davranış olarak görür (Carnero ve diğerleri, 2010; 3778). Sonuç olarak kültür de “öğrenilen davranışlar” olduğuna göre mobbing davranışları da kültür gibi bazı durumlarda işyerinde öğrenilen davranış olarak görülebilir.

#### **1.1.2.6. Kalıtsallık**

Genetik kültür tanımlamasına göre kültür, “geçmişteki davranış normlarının geleceğe aktarabilen sonuçlar” dır. Kalıtsallık niteliğine göre kültür veya onun kapsamına giren öğeler, doğum yoluyla geçen birer kalıt değildir. Kültür, biyolojik katılımdan çok dil aracılığıyla öğrenilir ve bu kültürün parçaları tamamlanmış bütünler olarak işlev görür (Havialand, 2002; 63). Dil, kültürün öğrenimine, açıklanmasını, aktarılmasını dolayısıyla devam etmesini sağlamakta. Kültürümüzün bir parçası olan atasözleri dil aracılığıyla var olmaya devam etmiştir.

Kültür içgüdüsel ve kalıtsal değil, her bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar (davranış ve tepki eğilimleri) dır (Güvenç, 2005; 101). Birey doğduktan sonra aileden, sonra da toplumdan kültürü edinmeye başlar.

#### **1.1.2.7. Değişkenlik**

Kültürler de bir devingenlik ve değişkenlik gösterir. Bir ağacın büyümesi gibi ancak süreklilik gösterir. Değişim çevre krizleri, kültür içerisinde davranış ve değerlerin farklılaşmasıyla meydana gelir (Havialand, 2002; 84). Örneğin son yüzyılda kapitalizmle birlikte birçok kültürde giyinme modası değişme uğramakta ve insanlar örneğin Avrupalı gibi olmak eğilimindedir onlar gibi giyinmek, onlar gibi görünmek insanlar için önemli hale gelmekte.

Kültür değişir. Değişme uyum yoluyla gerçekleşir. Gerçi doğal koşullar kültürel özellikleri belirleyecek kadar etkili ya da güçlü değildir ama kültürler, zaman boyutu içinde, doğal çevreye uyum gösterirler. Kültürler, yayılma, ödünç alma, öykünme vb. yollarla

komşularına da benzerler: ayrıca, kültürel sistemi oluşturan bireylerin biyolojik ve psikolojik istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyum gösterirler (Güvenç, 2005; 103). Eğer bir kültür çok katı ya da durağansa ve üyelerinin değişen koşullar karşısında uzun zamanda ayakta kalmalarına yetecek kadar araçları sağlamıyorsa bu kültürün yaşaması beklenmez. Öte yandan, bazı kültürler değişikliğe o kadar açıktır ki ayırt edici özelliklerini kaybederler (Havialand ve diğerleri, 2008; 120). Kültür fonksiyonelliğini yitirdiği zaman değişir bazen de yok olur yani kültürün değişmesi her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. İnsanın yaşamasını sağlayan araçlar sayesinde kültürel gelişme mümkün olur. Oluşan yeni ihtiyaçlara doyum sağlamak için yeni araçların ve çözüm yollarının geliştirilmesi bazen de icatların ortaya çıkmasına neden olur. Kültürün de bu yeni geliştirilen araçlarla değiştiği ve geliştiği düşünülmektedir.

Rönesans'la başlayan doğaya egemen olma isteği, insanda bilme, tanıma ve keşfetme arzusu doğurdu. Yeniçağla başlayan bilim ve felsefedeki entelektüel ve zihinsel gelişmeler tinsel kültürün gelişmesini sağladı. Fakat mekanik alanda ortaya çıkan sanayi devrimiyle birlikte maddi kültür, insan ve toplum yaşamını belirlemeye başladı. 18. yy aydınlanma dönemi İngiltere'deki sanayi devrimiyle değişen toplumsal düzen, yeni tinsel kültür arayışına neden oldu. Böylece aydınlanma çağı aklın, bilimin, sanatın, hukukun ve hakların gelişmesini sağladı. Bunun sonucu olarak üretilen kültür değerlerinin tüm insanlara anlatılması ve öğretilmesi gerektiğini anlayan Avrupa insanı, önce kendi içinde kültür değişimine sonra da Avrupalı olmayan toplumlarda kültür değişiminin gerekliliğine inandılar. Böylece Avrupa kültürü, evrensel kültür olarak diğer uluslara aktarılmaya başlandı (Çüçen, 2005; 113). Gördüğümüz gibi kültür değişir, güçlenir ve yayılmaya devam eder.

#### **1.1.2.8. Fonksiyonellik**

Kültürün, birey grup veya toplum yaşamında bir anlamının ve öneminin olması, diğer bir ifadeyle işlevselliğin bulunmasıdır. Bir kültür hayatta kalabilmek için, kurallarını uygulayanların ana ihtiyaçlarını tatmin etmeli, kendi devamlılığını sağlamalı ve toplum üyelerinin düzenli varlığını temin etmelidir (Havialand, 2002; 64 ). Aksi takdirde bir kültür yok olmaya başlar ve fonksiyonelliğini yitirir.

Malinowski bütün başarılı kültürlerin üç temel fonksiyonu olduğunu belirtmektedir. Bunlar: biyolojik, aletsel ve birleştirici fonksiyonlardır. Malinowski' ye göre bu üç

fonksiyonun içinde en önemlisi –yani kültürün asıl fonksiyonu- biyolojik fonksiyondur. Ona göre “biyolojik gereksinimler kültürel sistemde karşılandığında yeni kültürel gereksinimler üretmektedir. İnsanlar biyolojik gereksinimlerine yanıtlar vermeye başladıkları andan itibaren bu yanıtlar yeni kültürel ihtiyaçlar üretmeye başlar.” O, temel ihtiyaçlar ve kültürün onlara verdiği cevapları şu şekilde belirlemiştir (Tablo1) :

**Tablo 1.**  
**Temel İhtiyaçlar ve Kültürün Bunlara Gösterdiği Tepkiler**

(A) Temel İhtiyaç	(B) Kültürün Tepkisi
1. Metabolizma	1. Beslenme Sistemi
2. Üreme	2. Akrabalık
3. Bedensel Rahatlık	3. Konut
4. Güvenlik	4. Koruma
5. Hareket	5. Faaliyetler
6. Büyüme	6. Eğitim
7. Sağlık	7. Hijyen

**Kaynak:** Malinowski, 1992; 105.

Tabloda genel ihtiyaçlar görülmekte ancak bu ihtiyaçları giderme yollarını kültür belirler ve her kültürde bunlar değişiklik gösterir. Kültürün var olmaya devam etmesi için her değişimde insanlara yol göstermesi, yeni yöntemler ve çözümler yaratması önemlidir.

Bir toplumsal olay ve sonuçta kültürel bir yönü olan mobbing ilk kez İsveç’te bir işletmenin küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün genç çalışanlardan oluşturulması ve örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmanın hedeflenmesi nedeniyle, firma yönetiminin uyguladığı kasıtlı ve gerçek bir strateji olarak tanımlanmıştır (Tınaz ve diğerleri, 2008; 8). Anlaşılan bu davranışta bulunmaları onlara bir fayda sağlamıştır, bir işlevi tamamlamaya yardım etmiştir ve bu sebep de mobbingin ileriki yıllarda bu kadar yaygın olmasının bir sonucu olmuş olabilir.

### 1.1.2.9. Birlik İçinde Çokluk

Kültürler alt kültür unsurlarının uyumlu bir bileşimidir. Adına genel kültür veya üst kültür denilen olgu çeşitli alt kültür unsurlarından oluşur (Tutar, 2014a;107). Ulusal kültür, bir ulusu diğer uluslardan farklı yapan bilgi, beceri ve davranış özellikleridir. Örneğin Çin kültürü, Hint kültürü, İran kültürü gibi. Yerel kültür, bir zaman diliminde aynı bölgede yaşayan belli insan grubuna ait değerlerdir. Örneğin: köy kültürü, doğu kültürü, işçi kültürü gibi. İşte tüm bu kültürlerin bir arada bulunmasına da çok kültürlülük denir. Çok kültürlülük, kültürel göreceliğe de sebep olur. Kültürel görecelik, her grubun yaşama tarzının bir kültür olduğu ve her birinin birer kültür olmak bakımında eşit olduğu anlayışına dayanır. Çok kültürlülük aynı zamanda kültürel çatışmaya ve değişmeye de neden olur (Çüçen, 2005; 115). Genel kültürün içinde alt kültürlerin olması farklı adet, gelenek, görenek, inanç ve değerlerin bir arada bulundurulması demek ve bundan dolayı kültürel görecelikten doğan çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Alt kültürler üst kültürü belli ölçüde etkiler ve de üst kültür alt kültürden etkilenir dolayısıyla bir alışveriş içindedir.

Havialand ve diğerleri (2008: 106-108)'ne göre, alt kültür, "daha geniş bir toplumun içindeki bir grubun uyduğu, kendine özgü standartlar ve davranış kalıpları bütünü" dür. Örnek olarak ABD'nin birkaç eyaletinde yaşayan Amishler topluluklarını almışlar. Amishler 16. Yüzyılda Avrupa'yı kasıp kavuran Hristiyan Protestan ayaklanmaları sırasında orta Avrupa'da ortaya çıkmışlardır. Onlar barışçı, köyde yaşayan ve yaşamlarını geleneksel, aşırı muhafazakâr dinlere göre sürdüren ve kendi inançlarını paylaşmayanlarla evliliği yasaklayan kişilerdir. Amishlerin ana akım kültürün ölçütlerine uymamakta direnmesi, sık sık devlet yetkilileriyle hem yasal hem de kişisel çatışmalar yaşamalarına neden olmuştur. Bu gruba diğer gruplara göre daha hoşgörü tanınmasının nedeni Amishler de "beyaz" Avrupalı olmasındadır; baskın ana akım toplumu aynı "ırktan" dırlar. Alt kültürler kendi kültürünü devam ettirmeyi istedikçe baskın kültür tarafından gelen baskılara maruz kalırlar ve böylece bir çatışma ortamı yaratılmış olur; alt kültürler baskın kültüre benzedikçe bu çatışma ortamından uzaklaşır.

Baskın olan bir kültürün değer ve normlarından farklı olmak mobbinge yol açabileceği düşünülmektedir. Tınaz ve diğerleri, (2008 ;43)'ne göre her ne kadar "mobbinge maruz kalma riski tüm çalışan bireyler için geçerlidir" dense de, konuyla ilgili yapılan araştır-

malarda yaratıcılıkları yüksek olan çalışanların; zorunlu çalıştırma nedeniyle işe alınmış bulunan engelli veya çalışma yeteneği düşük bireylerin; kültür, cinsiyet etnik vb. yönlerden farklı çalışanlarının yasal olmayan davranışlarına maruz kalma olasılığının daha fazla olduğu doğrultusunda sonuçlara varılmıştır.

#### **1.1.2.10. Yayılma**

Yayılma, belli fikir, gelenek ve uygulamaların bir kültürden diğerine geçmesi olarak tanımlanıyor. Göçmenler Kuzey Amerika'da New Plymouth sömürgesini kurduğunda Kızılderililer onlara Kuzey Amerika'nın yerel bitkisi olan mısırı nasıl yetiştireceklerini öğretmeseydi büyük bir ihtimalle açlıktan ölürlerdiler. Belli gelenek, fikir ve uygulamaların bir kültürden diğerine geçmesi yayılma olarak değerlendirilir. Kültürlerarası alışveriş o kadar alışıldık bir şeydir ki antropolog Ralph Lintina'a göre bu alışveriş, her kültürün nerdeyse yüzde 90'ını oluşturur (Havialand ve diğerleri, 2008; 747). Kültürün aktarılması ve yayılması, kültürlerarası alışveriş dediğimiz uygulamaların bir kültürden diğerine geçmesi insanın hayatını zenginleştirmiştir.

Kültür insana ve topluma ait değerler olduğu için yayılma özelliği gösterir. 'Kültürler yayılma sırasında benimsenirse yerleşir, aksi halde dışlanır. Kültürün özelliği benimsenen değerlerden oluşmasıdır' (Tutar, 2014a; 107). Kültürlenme yoluyla kazanılan ve zaman içerisinde benimsenen değer, normlar, örf ve adetler yayılır ve böylece kültürün aktarılması ve devam etmesi mümkün hale kalınır.

#### **1.1.2.11. Kültür Görelidir**

Toplumların kültürünü oluşturan unsurlar her toplumda farklıdır. Kültürü oluşturan unsurlar toplumdan topluma farklılık göstermesi, kültürün göreliliğini gösterir (Tutar, 2014a; 107). Kültürel değerler, her toplumun içinde farklılık gösterir; iyi, kötü kavramların farklı toplumlar için farklı anlamları vardır ve farklı çağırışimler yapmaktadır. Bunun için farklı kültürden gelen biriyle iletişim kurulacaksa eğer onun kültürünü bilmek her anlamda kolaylık sağlayacaktır. Alvveson (2012; 6-7)' a göre kültürün anlamlarını açıklamak için Hollanda ve Almanyalı şirketlerin birleşmelerini analize eden Olie (1994) tarafından bir örnek verilmişti; birçok yönden karar sürecinin farklı olduğu bulunmuştu. Almanyalı yöneticilere göre toplantılar karar almak için bir araç olarak görülürler Hollandalı yöneticilere göre ise toplantılar fikir alışverişinde bulunmak ve daha son-

ra yapılacak faaliyetler için bir araç olarak görüyorlardı. Almanyalı yöneticiler için Hollandalıların toplantıları bir zaman kaybı ve etkisizdi. Hatta bir zamanlar iki taraftan da bir anlaşma hakkında kararın alınmasından sonra bile Hollandalıların o kararı tekrardan kendilerine göre gündeme getirmeleri Almanyalı yöneticiler tarafından doğru olmayan bir davranış olarak tespit edilmişti. Almanyalılar için karar alınmışsa eğer sıkı bir şekilde uygulanması gerekir. Burada karar alma ve kararı uygulamada kültürel değer ve inançların nasıl bir rol oynadıkları gösterilmiştir.

İnsan varlığının sorunlarına, dünya üzerindeki çok sayıdaki kültürün her birinin ayrı bir çözüm önerisi vardır. Bu durumda “hangisi en iyisi” sorusu gündeme gelir. 12. Yüzyılda Avrupalıların, tıpkı Çin ve Japonlar gibi, sorunun cevabı hakkında hiçbir şüphesi yoktu. Her biri kendi uygarlığını insan gelişiminin zirvesinde görüyordu. Antropologlar, hakkında bilgi sahibi oldukları bütün kültürlerin, kendilerini en mükemmel gördükleri gerçeği karşısında şaşırılmıştı. Bu anlayış, toplumların kendilerine verdikleri adlarda da kendini gösteriyordu; nerdeyse hepsinin anlamı “gerçek insanoğlu” şeklindeydi. Yabancılara verdikleri adlar ise “maymunlar”, “köpekler”, “tuhaf görümlü insanlar” anlamına gelebilecek, daha çok insanlık dışı sözcüklerdi (Havialand ve diğerleri, 2008; 136). Daha önce de belirtildiği gibi alt kültürlerin olduğu toplumlarda çatışmanın çıkması muhtemeldir ve bunun bir sebebi de kültürün göreliliğidir. Herkes kendi değerlerini üstünde tutar çünkü.

#### **1.1.2.12. Kültür Semboliktir**

Kültür kendini davranışlarla, simgelerle, sembollerle kısaca maddi ve manevi unsurlarla gösterir. Kültürün en sembolik yönü dildir ve bu bağlamda kelimeler objelerin yerini alırlar. Bizim tanımlamamızda “sembol” kültürel geleneğin bir nesnenin yerini tutmak üzere anlam verdiği ses ya da jesti ifade eder (Havialand, 2002; 74-134 ). Bir örnek vermek gerekirse Arnavut toplumunun geleneksel sembolü kendi bayraklarında kullandıkları iki başlı siyah kartaldır. Kartalın gücünü, yenilmezliğini kendi kültürün değerleriyle bağdaştırıyorlar ve Arnavutları en güzel şekilde kartal sembolünün temsil ettiğini düşünüyorlar. Böylece bir sembol yıllarca devam eden bir kültür geleneğinin nesnesini temsil etmiş oluyor. Bunun gibi her kültürün kendine ait simge ve sembolleri vardır.

Eskiden mağaralarda yaşayan insanlar kendi kültürünü temsil eden işaretleri mağara duvarlarında çizmişlerdi. Bilinen en eski taş devri zanaatları, yaklaşık 2,6 milyon yıl



eskiye aittir ve genellikle ilk kültürel kanıtlar, bilerek isteyerek yapılan ustalığa bizzat kendilerine ait olan zanaatçı insanlığın ilk işaretleri olarak yorumlanmıştır (Journet, 2009: 64). Yani semboller bir kültürün tarihini, benimsedikleri değerlerin, yaşadıkları hayat şeklinin; kullandıkları araçları vs. öğrenmemize ve anlamamıza yardımcı olmuştur.

### **1.1.3. Kültürün Unsurları**

Her kültür kendi özelliklerine sahiptir ancak bu kısımda bütün kültürlerin evrensel özelliklerini ya da kültürel antropologların üzerinde anlaştıkları genel kültür unsurları açıklamaya çalışılacak. Bu unsurlar: aile, dil, eğitim, ekonomi ve teknoloji, sanat, inançlar, değer ve normlar, devlet ve adalettir.

#### **1.1.3.1. Aile**

Kişinin içinde doğduğu ilk çevresi, dilini ve alışkanlıklarını öğrendiği ilk kurumdur. Ailenin işlevi üyeleriyle birlikte topluluğu yaşatmaktır (Malinowski, 1992; 33). İnsanlar arasında, yaşamını sürdürmek için bir gruba bağımlı olmak, temel özelliklerindedir. Her sosyal kültürel sistemde, kadın erkek ilişkilerini düzenleyen, doğan çocuğun bakımından, beslenmesinden, sağlık ve eğitimden sorumlu olan bir aile kurumu vardır.

Kültürel değerlerin yeni kuşaklara aşınmasında ve iletilmesinde, aile büyük bir sorumluluk taşır. Aile aynı zamanda ekonomik, sosyal ve psikolojik bir birliktir (Güvenç, 2005; 106 ). Bu bakımda çocuk ailenin bir aynasıdır, onlardan öğrendiği değerleri benimser, aile dediğimiz kurumdan alışkanlıklar edinir ve böylece orada benimsediklerini hayatın devamında sergilemektedir.

Tüm toplumlarda kültürlenmenin ilk aracı kişinin içinde doğduğu hane halkının üyesidir. Hane halkının en önemli üyesi annesidir. Ancak ev halkının diğer üyeleri de kültürlenme sürecine katılır. Bu diğer üyelerin kim olduğu, toplumun nasıl yapıldığına bağlıdır (Havialand ve diğerleri, 2008; 226). Sonuç olarak aile, bir bireyin mobbing davranışlarında bulunmasını etkileyen bir kurum olduğunu diyebiliriz. Tutar, (2015b; 63)'a göre şiddet davranışının kazanılmasında ailesel faktörlerin önemli olmasının nedeni, ailenin ilk temel sosyalleşme işlevini gören kurum olmasından kaynaklanmaktadır. Çocuğun okul öncesi aile içindeki gelişimi veya sosyalleşme biçimi, çocuğun gelecekteki yönelimini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu çerçevede yetersiz ve yanlış bir sosyalleş-

me biçimi, bireyin gelecekte şiddet davranışı göstermeye veya suç işleme olasılığını arttırabilmektedir. Yani mobbingin de içinde şiddet barındıran bir davranış olarak aileden etkilenmesi muhtemeldir.

### 1.1.3.2. Dil

Kültür, biyolojik mirasımız değildir, öğrenilir bir kişiden diğerine, bir kuşaktan diğerine aktarılır. Bu aktarım için etkili bir iletişim sistemi gereklidir. Bütün kültürlerin öncelikle bireyler arasında bir iletişim sistemi oluşturması şarttır. Kültürler bunu bir dil aracılığıyla yapar. Dil, insanoğlunun en belirgin özelliklerinden biridir (Havialand ve diğerleri, 2008; 206). Tutar, (2014a; 109)'a göre dil, duygu ve düşüncelerin ses, işaret, resim, yazı ve görüntü aracılığıyla iletilmesini sağlayan ve kendi içinde kuralları ve sürekliliği olan iletişim aracıdır.

Dil onu konuşan toplumun hayatından çıkar, gündelik hayatlarında kullandıkları araçları, yediklerini ve içtiklerini anlatan ifadeleri kendi içinde barındırır. Edward Sapir ve Worf'a göre her dil, konuşanlarına, dünyayı belli bir şekilde görmelerini sağlayacak şekilde dilbilimsel alışkanlıklar kazandırır. Bolivya'nın dağlık bölgesine yaşayan Aymara yerlilerin temel besin maddesi patatestir. Kullandıkları dilde de patatesle ilgili, patatesi nasıl sakladıkları ve hazırlandıklarını anlatan 200 kelime bulunur.(Havialand ve diğerleri, 2008; 244). Hatta gramer kuralların bile kültürel olduğunu düşünenler var. Minkov, (2012; 29)'a göre özellikle dil ilginç bir fenomendir. Antropologlar onu hep kültürün bir parçası olarak gördüler.

Ziya Gökalp, dili kültürün temel unsuru sayar. Bir milletin bütün duygu ve düşünce hazinesi dil kalıbına dökülür; dil aracılığıyla yerden yere, kuşaktan kuşağa aktarılır (AÖF, 2). Kültürel ve tarihi miras, ancak dil aracılığı ile yeni kuşaklara aktarılır. Dil kültürel muhtevanın bir ansiklopedisi, hazinesi ya da sözlüğü gibidir (Güvenç, 2005; 108). Dil bilmek insanlara bir üstünlük sağlar. Dil aracılığıyla kültürün ilk başta öğrenilmesi yani daha önce yaşanmış olayların bilinmesi, o olaylar karşısında nelerin yapıldığı vs. bilinmesi insanların hayatlarında önemli bir rol oynar. Güvenç, (2005; 150)'e göre Australopedik ilkel türün yaşadığı çağlarda, insanoğlunun öğrenme gücü ve kapasitesi kültürel evrimin hızını sınırlamıştır. Bu çağlarda, merkezi sinir sistemi dil öğrenmeye elverişli olan insanlar, dil öğrenmede geri kalanlara karşı büyük bir üstünlük sağladılar. Çünkü dil öğrenebilenler, onunla birlikte, atalarının yaşantılarını, edinilmiş bil-

gilerini ve törelerini, kısacası kültürlerini öğreniyorlardı. Bugün durum değişmiştir, kendi dilimizi değil artık yabancı dillerin bilinmesi üstünlük sağlamakta örneğin bugün dünyanın çoğu yerinde İngilizce bilmek iş bulmada ve birçok alanda insana bir üstünlük sağlamakta ki bu durumun ABD'nin dünyada çok önemli bir konumda bulunmasından kaynaklandığı düşünülmekte. .

### **1.1.3.3. Eğitim**

Eğitim, çocuğun yalnız bakımını ve korumasını değil, onun doğuştan gelen eğilim ve dürtülerinin sosyal hayatın koşullarına göre sınırlanmasını, kanıtlanmasını öngörülür. Her kültür sistem üyelerini besler; kimlerin, nerelerde, ne zamanlarda, neleri, nasıl yiyeceklerini yine kültür belirler (Güvenç, 2005; 102). Eğitim kültürün kuşaklar arasında aktarılmasında dolayısıyla kültürün değişmesi ve yeniden şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Çeşitli toplumların değerleri karşılaştırıldığında, tekrarlanan değerlerin çoğunda çocukların aileden büyütülme şekli ve eğitim sistemi etkilidir. Toplumların kendilerini nasıl örgütlediklerini incelediğimizde bu çoğunluk değerlerin bütün aşamalarda etkili olduğunu görürüz. Onlar öğretmenlerin ve çocukların sergilenmesi beklenen davranışlarda etkilidir. Eğitim amaçları hakkında fikirler bile farklı şekillerde belirtilmiştir. Örneğin birkaç ülkede eğitimin amacı eleştirel bir akıl yaratmak olarak belirlenmiştir ki bu amaç birçok diğer ülkelere göre anlamsızdır. Bu ülkelerde öğrencilerden eski kuşaktan mümkün olduğunca öğrenimleri beklenir ve sadece çok donanımlı olduklarında kendi fikirlerini açıklamaları beklenir (Wursten, Jacobs, 2013; 7). Eğitim bireyin ilerideki hayatta sergileyecek davranışlarını etkilemektedir dolayısıyla mobbing davranışında bulunmasını da etkili olacağı düşünülmektedir. Örneğin Tutar, (2015b; 141)'a göre mobber ve kurban ilişkisinde olduğu gibi herhangi bir uyarıcı karşısında bireyin nasıl davranacağını kestirebilmek için onun hakkında bilinmesi gereken bilgilerden bazıları da organizmanın geçmiş yaşamı, yani bireyin köylü ya da şehirli olması, öğrenim ve eğitimi, başından geçmiş olaylar, edinmiş olduğu tecrübeler ve alışkanlıklar gibi.

### **1.1.3.4. Ekonomi ve Teknoloji**

Ekonominin temelini üretim ve tüketim faaliyetleri oluşturur. Üretim ve tüketim sürecinde insanlar çeşitli aletler kullanır. Bu aletlerin şekli, üretim sürecinde kullanım biçimi

mi kültüre göre şekillenir (Tutar, 2014a; 109). Her sosyal kültürel sistem var olmak için, başta besin olmak üzere bir sürü ihtiyaç maddesini tüketir. İhtiyaç maddelerinin, bu amaçla üretilmesi, tüketim merkezlerine ulaştırılması ve dağıtılması gerekir. Ekonomi ve teknoloji, bu üretim-tüketim ilişkilerin planlanması, geliştirilmesi ve düzenlemesiyle ilgili disiplinlerdir (Güvenç, 2005: 107). Sonuç olarak ihtiyaçları gidermede yardımcı olan araç ve gereçler o ihtiyaçları nasıl giderildiğini belirleyen kültürden etkilenmektedir.

Son zamanlarda ilk global sosyal organizasyonu olarak internetin gelişmesiyle, bizim gelişmemizin temel ilkesi olan diğer kişi ile iletişimde bizi tam bir daire geriye götürdü. Tarihte ilk kez bir küresel sosyal ağı biçimlendirebiliyoruz; her birey dünya kaynaklarını çizme yetkisine sahiptir ve de kolektif sosyal kapasitelerinin artırılmasına katkıda bulunma yetkisine sahiptir. Toplumun altyapısı, giderek genişleyen, sürekli gelişen, giderek daha karmaşık ve etkili bir hale gelen sosyal bir ağıdır (www.worldacademy.org, 2014). İnternetin olmadığı zamanlarda ya da daha da geriye giderek telefonun olmadığı zamanlarda insanlar posta yoluyla haberleşiyorlardı ve haberleşme çok yavaştı, şimdi ise telefon ve internet sayesinde dünyanın farklı ülkelerinde bulunsalar bile insanlar anında haberleşiyorlar ve daha da fazlası dünyadan haberdar oluyorlar. Bu şekilde internetin icat edilmesiyle kültürde olmayan alışkanlıklar kazanıldı.

21. Yüzyılın en büyük zorlukları ekonomik, çevresel ve özellikle felsefi (psikolojik) zorluklardır. Ana akım iktisatçıları ekonomik sistem hakkında, doğa ve insanlar hakkında varsayımlarını o zamanki belirleyici olan inançlardan ve koşullardan türetmişlerdir. Özellikle insanları, onların düşünce ve davranışlarını belirleyen dini dogmalardan kurtarmak için varsayımlarını türetmişlerdir. 18. ve 19. Yüzyılın iktisatçıları küçük ölçekli toplumlarda yaşıyorlardı ve o zamanki ortamından etkilenmişlerdir. Fakat o zamanki varsayımlar bugün 21. Yüzyılda tamamen geçerli değildir. Yani Pitagoranın “insanlar her şeyin ölçütüdür” söyleyişinden 18. ve 19. Yüzyılın söyleyişine geliyoruz yani “para (ya da Newton bilimi) her şeyin ölçütüdür”; bu proses içinde insan ölçütü fikri neredeyse kaybolmuştur (Gutenschwager, 2014; 67). Görüldüğü gibi kültür ekonomiyi iktisatçıları aracılığıyla etkilemiştir; iktisatçıları o zamanki insanların davranışlarından ve inançlarından yola çıkarak teoriler kurmaya çalışmışlardır. Aynı zamanda kültür ekonomik teorilerden ve yukarıda belirtildiği teknolojik gelişmelerden etkilenmiştir.

### 1.1.3.5. Sanat

Her toplum kendi mimarisini sanatsal ve estetik yapısını ait olduğu kültürel yapıya göre geliştirir (Tutar, 2014a; 109). Antropologlara göre sanat, bir toplumun ortak görüşlerinin, değerlerinin ve ilgi alanlarının bir yansımasıdır. Bütün kültürlerde ve bütün zamanlarda insanlar kendileri ve çevreleriyle ilgili duygularını ve görüşlerini yaratıcı biçimde dile getirme çabası içine girmişlerdir. Bütün toplumlar sanatı özel bir kültürel alan görmeseler de insanlar her çeşit güzelliği simgesel olarak dışavuruma, takdir etmek ve paylaşmak amacıyla görsel, sözel, müzikal, bedensel ve benzeri alanlarda estetik biçimler geliştirmişlerdir (Havialand ve diğerleri, 2008: 690). Anlaşılan sanat, bir şekilde insanların değerlerini, düşüncelerini, görüşlerini dışa vurmalarına ve yansıtmalarına yardımcı olmuştur.

İngiltere sanat konseyi başkanı Peter Bazalgette, ([www.theguardian.com](http://www.theguardian.com), 2014)'e göre toplumdaki ve kültürden sanatı çıkartırsak yoksun kalırız “ Toplum, sanatın uygarlaşma etkisi altında olmadığını düşünün ve yaşamdan en keyifli olanları atmanız gerekecek yani eğitimsel olarak hayati olan her şeyi. Bizim müzelerden kolektif hafızayı atın; okullarımızdan ve topluluklardan gelen koro bantları çıkarın; Bizim tiyatrodan empati oyunu ve dansı çıkarın ya da kütüphanelerden kitapları çıkarın; festivalleri, edebiyatı ve resimleri çıkarın ve ulusal konuşmadan yoksun olan bir toplumla yani kimliği ya da başka bir şeyi hakkında yoksun olan bir toplumla karşı karşıya kalacaksınız. Sanat, kültür ve eğitim düzeyi arasında güçlü bir bağın olduğu saptanmıştır. Genç insanların drama ve kütüphane faaliyetleriyle uğraştıklarında okuryazarlıkta bir ilerleme kaydedilmiştir ve müzik faaliyetlerine katıldıklarında onların matematik ve dillerde daha iyi performans sergiledikleri ıspatlanmıştır. Bunun için bizim üniversiteler müzeler, galeriler ve zanaat merkezleri barındırmakta; çünkü öğrencilerde ve mekânlarında kültürün değerini biliyorlar”. Sanat, dolayısıyla kültür toplumun hayatında belirleyici bir rol oynamakta.

Sanat, kültürü oluşturan unsur olarak kültürel çözümlenmelerde bulunmamıza yardımcı olur. Eski çağlarda yapılan mağara sanatı o dönemki kullanılan aletlerden, gerçekleşen olaylardan bizim haberdar olmamızı sağlar. Sosyal antropologlar taş aletlerden kültürel evrimler hakkında bilgi sahibi olmaya çalışırlar. Güvenç, (2005; 151)'e göre üretim öncesi dönemlere ait belgelerinden bol ve en anlamlı olanları, şüphe yok ki, çeşitli taş

aletleridir. Bu aletler, onların ne maksatla kullanıldığını; alet yapanların düşünce ve becerilerini kısaca, kültürlerini anlatır ya da yansıtır. Aletlerin bize anlatıldığı öyküye göre, paleolitik insan, besinini avcılık, balıkçılık ve toplayıcılık yoluyla tüketime hazır olarak sağlıyor; kendisi besin üretmiyordu. Üst paleotikte çıkan mağara sanatında ışık görmeyen duvarlarda, renkli hayvan resimleri ve av sahneleri bulunmuştur. Avcılar, giyimli, ok ve yay ile donanmış, av hayvanları ise çoğu kez ok veya mızrakla yaralı durumda çizilmiştir. Duvarlarda boş yerler olduğu halde, üst üste çizilmiş olmaları, resimlerin dinsel, büyüsel ve törensel bir anlam taşıdığı yönünde yorumlanmaktadır. Resimlerin çoğunda konu olarak, at bizon, mamut, rengineyiği gibi büyükbaş hayvanların seçildiği görülmektedir (Güvenç, 2005; 161). Dolayısıyla sanattan daha doğrusu kullanılan adetlerden, o zamanki yeme ve içme ihtiyaçların giderilme şekilleri, kullandıkları besinler ve sonuç olarak kültür öğrenilebilmektedir.

### **1.1.3.6. İnançlar**

Bütün kültürlerdeki insanlar için belirli manevi ya da dinsel inançlar ve gelenekler, ölümle yüzleşmek ve ölümü açıklamak gibi birçok sosyal ve psikolojik gereksinimi karşılar (Havialand ve diğerleri, 2008; 644). Genel olarak inançlar, olayların anlaşılmasında, onların açıklanmasında yardımcı olur; bir olay karşısında birin taraftar olması benimsediği inançlar önemli bir yer tutmaktadır.

İnançlar, dünya görüşüyle ilgili görüşler ya da anlaşmazlıklar olarak tanımlanabilir: katılımcılara farklı durumlar sorulur özellikle de doğru ya da doğru olmayan şeyler. Normlar gibi, birçok inanç da diğer insanlar için formüle edilebilir (‘‘ İnsanların çoğuna sahtekar olduğuna inanıyorum’’ ) bundan dolayı onların saf öz-raporları (self-reports) değildir. Leung, (2002; 282) inançlar literatürüne yeniden bir inceleme yaptı ve birçok tanımlamalara rağmen inançların iki obje ya da kavramlar arasındaki ilişkiyle ilgi olduğu sonucuna vardı (Minkow, 2012; 45 ). Kültürün en önemli unsurlarından biri inançtır. Kurumsal davranış, kurumsal kültür içinde anlam kazanır. Kurumsal davranışı belirleyen temel faktör ise inançtır. Burada inanç kurumsal hedeflere inanma ve onları benimseme anlamında kullanılmaktadır (Tutar, 2014a; 109). İnançlar bir bireyin, iş yerinde sergilenen bir davranış olarak mobbing davranışında bulunmasını etkilemektedir. Ya da daha genel bir ifadeyle inançlar bir bireyin diğer bireylerle kurulacak ilişkilerini dolayısıyla sergileyecek davranış ve tavırlarını etkilemektedir.

### 1.1.3.7. Değerler ve Normlar

Değerler, geçmişte ve şimdi gerçeğin, iyinin doğrunun ve erdemli olanın ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşur. Normlar, bireyin ne yapması veya yapmaması gerektiği hakkında toplum tarafından konan kurallar bütünüdür. Nerde, ne zaman, nasıl davranılması gerektiğini belirleyen davranış kalıplarıdır. Bu yönüyle değere yakın bir anlamı vardır ancak değer kadar soyut veya geniş bir anlam içeriğine sahip değildir (Tutar 2014a; 110). Değerler, insanın bir olayı değerlendirmesini sağlarlar; sergilenen bir davranışın iyi ya da kötü olarak nitelendirilmesini benimsenen değerler ve inançlar sağlarlar. Normlar ise toplum tarafından ortaya konulan kurallardır daha doğrusu toplumun uygulaması gereken kurallardır.

Minkov, (2012; 41-43) değerler ve normları açıklamak için şöyle bir örnek vermekte: “Değerler, insanların hayatlarında uzun bir süre için neyin önemli olup neyin olmadığı olarak açıklanabilir. Değerler bir subjektif insan yapımıdır. Normlar ya da ideolojiler farklı şekilde kavramlaştırılabilir. Olan araştırmaların çoğunda, katılımcılara genelde insanlara ne yapılmalı ya da ne yapılmamalı sorulur ya da onların ne olması ya da ne olmaması gerektiği sorulur. Katılımcılar cevap olarak, onlar tarafından istenilen değerleri ya da davranışları açıklarlar. Onların cevapları için özel bir terime ihtiyacımız olduğu için normlar ya da ideolojiler doğru terim olabilir”. Anlaşılan değerler daha subjektiftir, daha fazla insanın istediklerini, onun bakış açısını yansıtır normlar ise diğerler tarafından konulan ve bir şekilde yaptırımı olmasa da uyulması gereken kurallardır.

Mobbingi tetikleyen sosyal nedenlerin başında norm ve değerler yer almaktadır. Doğan’a göre iş yaşamında psikolojik taciz vakalarının görülme sıklığı, toplumun sosyal, ekonomik, kültürel ve ahlaki norm ve değerleri ile yakından ilgilidir. Bölgeler arası göç, yabancılaşma, öz güven yetersizliği, işyerlerinde liyakate önem verilmeyişi, hemşerilik ağı etkileşimi, işyerlerinde mobbing uygulamalarını besleyen bir zemin oluşturmaktadır. İşyerinde mobbinge zemin oluşturan toplumsal norm ve değerler başında güçlü olanın zayıf olanı yok etme algısı, bireylere kapasitesinin üzerinde iş yüklenmesi, ortak duyarlılık alanları ve ortak çalışma kültürünün yok sayılması, değişim ve yeniliklerin çalışanların aleyhine kullanılması gelmektedir ([www.mobbing.org.tr](http://www.mobbing.org.tr)).

### 1.1.3.8. Devlet

Devlet bir milletin belli bir merkezi otoriteye bağılı olarak bir toprak parçası üzerinde örgütlenmiş şekildedir. Devleti oluşturan en önemli unsurlardan biri olan ‘’milleti’’ ortaya çıkaran önemli faktörlerden biri kültürdür (Tutar, 2014a; 110). Hemen bütün sosyal kültürel sistemlerde, en ilkelinden en gelişmişine kadar, din veya devlet adını taşıyan kurum ve kavramlara rastlanır. Bu sistemin genel işleyişiyle yüklü ve sorumlu olan kurumlardır. Dinler, daha çok bireylere yönelik olduğu halde siyasal ve hukuki bir güç olan devlet, topluma ve toplumsal kuramlara, bunların işleyişine, değerlendirilmesine, denetim ve gözetimine yönelik bir örgütlenmedir (Güvenç, 2005; 108). Mobbing sürecinde araştırılan bir diğer değişken de insanlar arasındaki çatışmalardır. Tuckey, (2009; 212-32)’e göre hiyerarşik organizasyonlar örgüt kültürü içinde gücü sağlamak için mobbingi bir strateji olarak kullanırlar. Bu kuruluşlar kendi üyeleri arasında büyük güç farklılıkları ve statüyü teşvik ederler ve de yüksek otoriter yönetim tarzı benimserler; bunların hepsi de mobbing uygulamanın yollarını kolaylaştırır (Ferraz ve diğerleri, 2012; 456). Kültür, kurumlarda yüksek hiyerarşik bir örgütlenme tipi teşvik ederse mobbing davranışlarının ortaya çıkmasına da yardımcı olmuş oluyor, çünkü genelde hiyerarşik örgütlenmelerde söz konusu davranışların ortaya çıkması daha kolaydır.

Tutar, (2015b; 7)’a göre yarattığı olumsuz sonuçlar bakımından mobbingi hukuksal açıdan da incelemek gerekir. Birçok ülkenin hukuksal sisteminde şiddet tehdidi ya da tacizle ilgili yasalar bulunmakta. İsveç, mobbinge karşı özel yasal düzenleme yapan ilk Avrupa Birliği ülkesidir. İsveç’te Mart 1994 tarihinde işyerinde psikolojik tacize karşı koruma sağlayan ‘‘İşyerinde Mağduriyet Hakkında Kararname’’ yürürlüğe girmiştir. Bu Kararnamede taciz, ‘‘İşçilere karşı saldırgan bir tarzda yöneltilen, işçinin işyeri topluluğundan dışlanmasına yol açan, tekrarlanan, kınanabilir ya da ayrı ayrı olumsuz eylemler’’ şeklinde tanımlanmıştır (Tınaz ve diğerleri, 2008; 222). Devlet hukuksal sistem aracılığıyla mobbingin gelişmesini ve ya devam etmesini engelleyebilmektedir.

### 1.1.3.9. Adetler

Değişim durumlarında devam eden, tutulan, kaybolmayan ve halen devam eden kültürel özellikleri adlandırmak için adetler terimi kullanılmıştır. Kelimenin başlangıçta tam



anlamı Latince'den "teslim edilen bir şey" olarak adetler, yavaş değişen toplumlarda neredeyse mirasla eşittir. Adetler semboller, hikâyeler ve anılar aracılığıyla insanlara hem kimlik hem statü kazandırdı. Böylece nesiller arasında neredeyse hiç değişmeyen kültürlerde bile adetler çok önemli bir konumdaydı (Graburn, 2001; 6-7). Tutar, (2014a; 110)'a göre toplumların alışkanlık hale getirdiği davranış kalıplarıdır. Adetler, bir topluluğun kendisinden önceki nesillerden devralıp kültür değişiminin bir gereği olarak kısmen dönüştürülmek suretiyle sonraki nesilleri devredilen, inanç kurum ve seremonileri de içeren her tür sosyal uygulamalardır. Kurumsal anlamda adetler, kurum üyelerinin algı ve davranışlarını, kurumsal kültürle uyumlu hale getirmek için tekrarlanan ve standardize edilen eylemlerdir. Adetler kurum içerisinde kültürel değerleri güçlendiren alışılmış ve tekrarlanan eylemlerdir.

## **1.2. Örgüt Kültürü Kavramı**

Kotter, (1997; 148)'a göre örgüt kültürü, bir dizi insanın, zaman içerisinde geliştirdikleri, grup normları ya da geleneksel davranış şekilleriyle ilgilidir. Bu grup normları, bir grupta tekrar tekrar görülen davranış modelleri olmaktan öte, herkesin farkına varmadan teşvik ettiği eylemlerdir. Üyelerden biri normal şekilde davranmadığında diğerleri onu alışılmış biçimlere doğru yönlertiyorsa o durum kültürel'dir (Terzi, 2000; 8). Tutar, (2014a; 111)'a göre örgüt kültürü, bir kurumda çalışma yaşamını düzenleyen değer ve normlar dizgesidir. Bir başka tanımla, örgüt kültürü, normlar, değerler, inançlar, tutumlar ve davranışlardır. Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını düzenleyen formal ve informal kurallar bütünüdür.

Tharp, (2009; 2-5)'a göre bir örgütün kültürü, alınan sayısız kararları ve eylemleri fazlasıyla etkilemektedir. Bir şirketin hâkim inançları, fikirleri, norm ve değerleri iş görenlerin davranışları ve düşünceleri için bir rehberdir, bazen bilinçdışı olsa bile. Örgütsel olguları anlamak ve analize etmek için kültürü anlamak çok önemlidir. Bazıları için kültür organizasyonu birlikte tutan bir "tutkal"dır bazıları içinse yönü belirtmek için kullanılan bir "pusula"dır. Bu metafor kültürün önemini vurgulamak için kullanılmıştır. Kültür, savunan değerlerde yani şirketin liderlik tarafından savunulan değerlerde; gözlemlenebilir eserlerde yani mimari ve fiziksel çevre ürünlerinde, teknoloji, stil (giyim - sanat - yayınlar), değerler, misyon, mitler, öyküler ve ritüellerde; ve temel varsayımlarda yani bir kuruluşun tutumları altında yatan varsayımlarda bulunur. Örgüt kültürü te-

rimiyle ilgili sosyoloji, psikoloji, antropoloji ve yönetim bilimi kapsamında değişen bakış açılarından üç temel genel özelliklerin ortaya çıkması muhtemeldir. Birincisi paylaşılan anlamların eleştirel olmasından kaynaklanır; ikincisi örgüt kültürü sosyal olarak inşa edilmiştir ve tarih ve çevreden etkilenmiştir; üçüncü ortak özellik ise örgüt kültürünün sembolik ve bilişsel birçok katmanları var ve kültür her düzeyinde mevcuttur. Bu katmanları anlamak için yani kültürün nerede bulunduğunu anlamak için yukarıda belirtilen katmanlar Schein tarafından kategorize edilmiştir. Örgüt kültürünü anlamak ve değerlendirmek, kurumsal liderliğin bireysel, grup ve örgüt performansını etkilemek ve daha da önemlisi iş performansının finansal bileşenlerini etkilemek için yardımcı olacaktır.

Williams ve diğerleri (1979; 574) örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlardan olan değerler, inançlar ve normların oluşumuna etki eden faktörleri kurucular, yöneticiler, çalışma grupları, örgüt teknolojisi ve harici çevre olarak ifade etmektedirler (Terzi, 2000; 28- 9). Sargut, (1994; 82-84) da örgütlerin açık sistemler oluşu noktasından hareketle, kültürün oluşumunda örgütün dış çevresiyle olan etkileşiminin önemini vurgulamaktadır. Örgütün girdileri aşamasında yer alan insan gücü teknoloji ve bilgi çevrenin izlerini taşır. Girdinin işlenmesi aşamasında örgüt bilgiyi işleyerek kültürün gelişmesini sağlar ve çevresine zenginleştirilmiş kültürel öğeler sunar. Çevre aldığı bu öğelerle tekrar örgütü uyararak bir döngünün başlamasına yardım eder (Terzi, 2000; 28- 9). İnsanların benimsedikleri genel kültür, nasıl bir örgüt kültürünün oluşacağını etkileyecektir ve örgüt kültürü o insanların genel kültürünü etkileyecektir.

Hofstede ve diğerleri, (1990; 286)'ne göre örgüt ve ya kurumsal kültür liderlik literatüründe önemli bir yer tutmaktadır. O zamanların yazarlarına göre bir örgütün 'mükemmelliği' o örgütte çalışanların düşünme, hissetme ve davranma şekline bağlıdır. Kurum kültürü yumuşak ve bütünsel bir kavramdır ancak varsayılan sonuçları serttir. Hofstede ve diğerleri (1990; 286) Weick (1985; 381-9)'e katılarak örgüt kültürünün şu özelliklere sahip olduğunu söylerler: bütünseldir yani onun parçalarından ziyade bütüne atıfta bulunur; tarihi olarak belirlenmiştir yani örgüt tarihinin bir yansımasıdır; antropologların araştırdığı şeylerle ilişkilidir yani ritüel ve sembollere dayanır; sosyal olarak inşa edilmiştir yani örgütte birlikte çalışanlar tarafından kurulmuş ve korunmuştur; yumuşaktır ve değişmezi zordur.

### **1.2.1. Örgüt Kültürünün Öğeleri**

Örgüt kültürün öğelerini, kültürün esas öğeleri ve kültürün ifade biçimleri şeklinde ayırma tabi tutmak daha kapsamlı bir değerlendirme imkânı sağlayabilir. Örgütsel kültürün esas öğelerini değerler, inançlar ve normlar olarak, kültürün ifade biçimlerini diğer bir deyişle görülebilen yüzünü ritüeller, törenler, hikâyeler, mitler, kahramanlar, semboller ve dil olarak ifade edebiliriz.

#### **1.2.1.1. Değerler**

Hofstede, (<http://www.geerthofstede.nl/>) değerleri belirli bir durumu diğerlerine tercih etme eğilimi olarak tanımlarken değerleri kültürün yapı taşları olarak nitelendirmektedir. Örgüt kültürünü tümüyle tanımlayabilmek için örgüt kültürünün derinliklerindeki paylaşılmış değerlere kadar gitmek gereklidir. İnsanlar hayatta, dolayısıyla örgüt içerisinde de benimsedikleri değerler doğrultusunda eylemlerde bulunacaklardır.

#### **1.2.1.2. İnançlar**

Sathe, (1983; 7)'a göre inançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnsanlar neye inanıp neye inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler (Terzi, 2000;46). Çünkü birçok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümü tecrübe ile doğrulamak mümkün değildir. Kerr ve Slocum, (1987;99)'a göre bir örgütte paylaşılan değerlerin ve inançların, iş görenlerin davranışlarını etkileyen normları besleyici rolleri bulunmaktadır (Terzi, 2000; 46). İnançlar da aynı değerler gibi insanın doğru ya da yanlış olan davranışları seçmede yardımcı olur dolayısıyla bulunacak eylemlerinde etkilidir.

#### **1.2.1.3. Normlar**

Hoy ve Miskel (1991; 217) ve Başaran (1991; 244)'a göre normlar, davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve enformel beklentilerdir. Normlar, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarında örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Normlar, iş görenin giyim, konuşma ve

davranış şekillerini belirleyerek, iş görene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nite-likte yapması gerektiğini gösterirler. Klیمان ve diğerleri (1988; 5) için normlar, oyunun yazılı olmayan kurallarıdır. Yazılı olmamalarına rağmen, hikâyelerle, ritüellerle ve özel-likle bir norma uyulmadığında uygulanacak yaptırımların belirtmesiyle iş görenler tara-ndan nesilden nesille aktarılırlar. Bir örgütün içerisinde hangi davranışların onay gör-düğü hangi davranışların onay görmediğinin incelenmesi o örgütün normlarına ilişkin bilgi sahibi olmamızı sağlar (Titiz, 2000; 46-47). Normlar yazılı olmayan kurallar bütü-nüdür diyebiliriz çünkü o kurallara göre iş görenin davranması beklenir ve o kurallar doğrultusunda davranılmadığında bir şekilde bir yaptırımı bir cezası uygulanacaktır.

### **1.2.2. Kültürün İfade Biçimleri**

Kültürün ifade biçimleri ya da görünen yüzü törenler, hikâyeler, mitler, semboller ve kahramanlardır.

#### **1.2.2.1. Törenler**

Törenler, toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra etmekte olduğu söylenebilir. Fari-holm, (1994; 849)'a göre törenler çok çeşitli amaçlara hizmet eder. Bu amaçlar şu şekil-de ifade edebiliriz: 1.örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet eder; 2.yeni üyelerin tanı-tılmasını sağlar; 3. sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır; 4. sosyal bağlılık duygu-sunun gelişmesine katkı sağlar (Titiz, 2000; 48-49). Törenler kahramanlar veya liderler tarafından ortaya konan kurumsal değer, kurumsal anlayış ve kurumsal faaliyetin kültü-re dönüştürülme aracıdır. Törenler kurumun temel değerlerini, kimlerin feda edilebile-ceğini açıklayan ve pekiştiren davranışlardır (Tutar, 2014a; 115). Törenler aracılığıyla kurumun amaçları, değer ve normları iş görenlere daha iyi bir biçimde ifade edilir do-layısıyla örgütsel düzenin sağlanmasında ve daha sonra da örgütsel bağlılık sağlamada önemli bir rol oynamaktadır.

#### **1.2.2.2. Ritüeller**

Tutar, (2014a; 112)'a göre adetler ya da ritüeller örgüt üyelerinin algı ve davranışlarını örgütsel kültürle uyumlu hale getirmek için tekrarlanan ve standardize edilen eylemler-dir. Schermerhorn, (1984; 139)'a göre ritüeller örgüt üyelerinin algılarını ve davranışla-

rını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standardize edilmiş eylemlerdir. Örnek olarak yeni bir yöneticiyi tanıtmak için yapılan toplantılar ve resmi yemekler örnek olarak verilebilir. Güçlü kültürlere sahip örgütlerde ritüeller ayrıntılarıyla ve detaylarıyla açıklanarak bu ritüellerin takip edilmesi istenir (Titiz, 2000; 49-50). Ritüeller de örgüt üyelerinin örgüt kültürünü daha fazla benimsemelerini sağlamaktadır. Belirli zamanlarda ve belirli amaçlar doğrultusunda yapılan ritüeller örgüt üyelerinin eylemlerini etkilemeleri beklenmektedir.

### **1.2.2.3. Hikâyeler**

Hikâyeler, daha derin kültürel kalıp ve değerleri aktaran geçmiş olayların aktarımıdır. Titiz, (2000; 50-51) Daft (1992;319)'a katılarak hikâyelerin gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından genellikle paylaşılan ve yeni iş görenleri örgüt hakkında bilgilendirmek için anlatılan öyküler olduğunu açıklamış. Vecchio, (1995; 619) hikâyelerin örgüt kurucuların ya da diğer temel şahsiyetlerin değerlerini bir konuda şekillendirdiğini iddia ediyor. Ona göre hikâyeler pozitif veya negatif olabilir. Pozitif bir hikâye, örgüt yöneticisinin katıldığı bir piknikte iş görenlerin çocuklarıyla nasıl ilgilendiğini anlatabilir. Bu tür bir hikâye yöneticinin örgütü bir aile olarak algıladığı anlamına gelir. Negatif bir hikâye, kaliteli bir iş görenin 'sadakatsizlik' suçu işlediğinden dolayı kara listeye alınarak kariyerinin nasıl mahvedildiğini ve insafsızca işten çıkarıldığını anlatabilir. Bu tür bir hikâyede kasıt, ima yoluyla iş görenler arasında korku yaymak olarak ifade edilebilir (Titiz, 2000; 50-51). Genellikle hikâyeler aracılığıyla örgüt ile kurumun ilişkisi yani örgütsel bağımlılığın güçlenmesi beklenir; pozitif hikâyeler aracılığıyla kurumsal itibarın sağlanması beklenir.

### **1.2.2.4. Mitler**

James, (1997; 81-82)'a göre idealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eden mitler, bir grubun bireyleri arasındaki bağları pekiştirirken bir grubu diğerinden ayırmaya da yardım eder. Mitler, oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği nasıl gördüğünü ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olabilir. Genellikle örgüt tarihindeki olay ve kişilere ilişkin öykü ve efsaneler şeklinde bir yönetici ve iş gören kuşağından diğerine aktarılır. Bir örgüt değişime giriştiğinde üyeleri için yeni mit ve semboller yaratmak zorundadır. Aksi durumda eski mitler yönetimin vizyonunu sınırlaması kaçır-

nılmazdır (Titiz, 2000; 52-53). Hikâyeler, mitler ve efsaneler bir bakımda örgütsel dilin bir uzantısıdır. Bunlar örgütsel yaşamın; yazılmamış değerlerin ve ahlakın en güzel örneğidir. Bir organizasyonda paylaşılan hikâyeye, anekdot ve esprileri toplasak onlarda tek değişen karakterlerdir. Öngörülebilir olayların karmaşıklığını ve türbülansını; yani beklenen davranışların olmalarını uygun hale getirirler (Shukla, 2011; 1). Bir örgütte anlatılan mitler o örgütün değerlerini, inançlarını ve de amaçlarını barındırır, dolayısıyla o örgütü diğer kurumlardan farklılaştırır. Mitler aracılığıyla örgüt üyelerinin o kurumla ilgili olumlu izlenimleri yaratılmaya çalışılır.

#### **1.2.2.5. Semboller**

Simgeler fikirler, değerler ve duyguların kurum üyeleri arasında iletilmesini mümkün kılan biçimsel araçlardır. Simgeler kurumsal kültürlenmenin önemli araçlarıdır. Kurumun işareti olarak kullanılan objeler, logolar, flamalar, desenler, sloganlar, şarkılar, unvanlar, giysiler vs. gibi birçok faktör, kurum içindeki fikirlerin, değerlerin ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden fazla anlam yüklü olan önemli kurumsal simgelerdir (Tutar, 2014a; 114). Sembolleri, kurumların görünen fiziksel tezahürleri ve ya örgütsel yaşamın göstergeleri olarak tanımlarız. Semboller örgütsel yaşamda önemli anlamlar alırlar; kültürel ve sosyal sözleşmeler ve etkileşimler tarafından tanımlanan anlamlar. Semboller görme, duyma, dokunma ve koku içinden fark edilir. Semboller, gerçek olarak yaşanır ve onların etkisi örgütsel sonuçlar doğurur. Örneğin semboller örgütsel düzen, örgütsel manzara veya kuruluş elbisesi gibidir. Bazı araştırmacılar semboller kolay manipüle edildiğini ima eder bizim için ise semboller kolay değişmeyen örgütsel dinamiklerin güçlü göstergeleridir. Yorucu bir gün geçirdiğimizi evde yiyecek hiçbir şeyin olmadığını düşünelim. Hızlı bir yemek için dışarı gitmeye karar verdiniz. Şeritlerle ayrılar yerlerde sırada beklerken başınızı kaldırıp önünüzdeki fotoğraflı menülere bakıyorsunuz. Etrafta yapışkan bir taban ve renkli bir oyun alanı bakıyorsunuz. En sonunda kasaya geldiğinizde önünüzde menüyü tam olarak yazamayan ve hataları çözmek için yöneticisini çağıran bir kasiyerle karşı karşıyasınız. ‘‘Biz neredeydik ‘’ sorusunun cevabı McDonald’sa ya da Happy House olması çok zor olmayacak. Bu kadar şeyleri anlattıktan sonra onu nasıl anlıyoruz diye sorarsak cevap sembollerdir; çünkü semboller örgütsel yaşamın güçlü göstergeleridir (Rafaeli, Worline, 1999; 1). Semboller aracılığıyla bir kurum hatırlanır, örneğin kullandığı simgeye ya da

renge göre o kurumun değerleri ve fikirleri hakkında bilgi edinir dolayısıyla farklı çağrışımlarla örgütün tanınması ve bilinmesi beklenir.

#### **1.2.2.6. Kahramanlar**

Tutar, (2014a; 113)'a göre kararlarıyla ve davranışlarıyla örgüte yararlı hizmetlerde bulunmuş, bu hizmetleri nedeniyle büyük saygı ve itibar kazanmış kişilerdir. Kurumsal kültürün önemli bir unsuru olan kahramanlar, kurumsal değerleri kendi kişilik özelliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Kahramanlar, kurumun herhangi bir departmanında, görev ve sorumluluk noktasında bulunabilirler. Kahramanlar, örgütsel değerleri kendi kişilik özelliklerinde somutlaştıran kişilerdir. En başarılı organizasyonların kendi kahramanları vardır. Kahramanlar doğar ve yaratılır. Doğan kahramanlar kurum vizyonunun oluşturucusudur. Henry Ford, Ford Motor şirketin kurucusu gibi. Oluşturulan kahramanlar, kurum tarafından gündelik hayatta kurum için unutulmaz anları kutlamada oluşturulmuştur. Kahramanlar kurumsal değerleri sürdürürler, rol modelleri oluşturur, kurumu diğer kişilerde sembolize ederler ve katılımcıların motive edilmeleri için performans standartları sunarlar (Lunenburg, 2011; 5). Kahramanlar örgütün değerlerini, norm ve beklenen davranışlarını benimsemiş ve sergilemiş, diğer kişileri bu davranışlarda bulunmalarını teşvik etmek için kurumlar tarafından yaratılmışlardır.

#### **1.2.3. Örgüt Kültürünün İşlevleri**

Barney ve Griffin (1992;336), Smith ve diğerleri (1982;41), Lei ve diğerleri (1990;35)'ne göre kültürün örgütlerde iş görenlere iletişim yoluyla bilgi sağladığı, kabul edilen ve edilmeyen davranışları belirlemede çok önemli bir rol oynadığını, kültürün iş görenlerin yapacakları şeyler hakkında kendilerinin daha iyi hissettirmelerini sağlayabileceğini, bu durumda örgütsel amaçları başarmada daha sıkı çalışmalara yol açacağını, kültürün kalbini oluşturan değerlerin tüm iş görenlere ve yöneticilere stratejinin oluşturulması ve uygulanması aşamasında rehberlik yapacağını bazı araştırmacılar kültürün işlevleri olarak belirtmektedirler (Titiz, 2000; 61). Örgüt kültürün örgütte oynadığı rol ikiye ayrılır: örgüt kültürünün işlevlerinde oynadığı rol ve örgütün farklı disiplinlerinde etkili olması açısından örgüt kültürün önemli olması (Martins, Terblanche, 2003; 65). Tutar, (2014a; 118)'a göre öncelikle örgüt kültürü, örgütsel etkinlik ve verimliliği arttırmaya katkı sağlayan bir motivasyon aracı olmak gibi işlev görür. Örgüt kültürü ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla sosyal tatmin duygusu yaratarak, bireyin motivas-

yonunu artırır. Örgütte aidiyet duygularını güçlendirir. Çalışanların aidiyet hislerini güçlendirmenin önemli aracı olan örgüt kültürü sayesinde iş tatmini artar, çalışma barışı ile örgütsel verimlilik ve etkinliğin artması sağlanır.

### **1.3. Kültürel Açıdan Mobbing**

Mobbing davranışlarının doğası araştırıldığında o davranışların çıkmasını hazırlayan zemini anlamak da çok önemlidir. Kültür bireylerin o davranışlarda bulunma ya da bulunmamada belirleyici bir rol oynamakta. Bireylerin mobbinge uğradıklarında ne tür tepkiler vereceği ve bu durumdan kurtulmak için nasıl bir yol izleyeceği kültür tarafından belirlenmekte. Havialand ve diğerleri, ( 2008; 270)'ne göre insanlar, belirsizlik ve anlaşmazlıklarla karşılaştıklarında, durumu belirli kılmaya ve yön vermeye çalışırlar, bunu da kültürlerinin uygun gördüğü şekilde gerçekleştirirler. Bundan dolayı evrenle ilgili açıklamaların kesinlikle nesnel olmadığı ve kültür tarafından anlamlandırıldığı gerçeği bizi şaşırtmamalıdır. Özellikle de bir örgütte söz konusu davranışların ortaya çıkması o örgütün kültür ve iklimine bağlı olduğu düşünülmekte.

#### **1.3.1. Genel Kültür Açısından Mobbing**

Leyman işyerinde, bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişilere sistematik bir biçimde, çaresiz ve savunmasız konumda bırakarak düşmanca ve ahlak dışı yapılan iletişim veya uygulamaları anlatmak için mobbing ya da psikoterrör terimini kullanmıştı (Leyman, 1996; 168). Tutar, ( 2015b; 113)'a göre mobbing örgütlerde iş görene yapılan psikolojik saldırı veya psikolojik linç girişimidir.

Mobbing birçok disiplinler tarafından araştırılmakta. Örneğin sosyal psikologlara göre bireyin grup ortamında gösterdiği davranışlarının nedenlerini anlamak, davranışı anlamak kadar önemlidir; zira davranışı yönlendiren söz konusu nedenlerdir. Sosyal psikolojinin alt alanlarından biri olan psikolojik sosyal psikoloji, mobberin veya mağdurun davranışlarının nedenlerini toplumsal süreçlerle birlikte açıklarken; sosyolojik sosyal psikoloji bireyin içinde bulunduğu grupla etkileşimini sosyal temelde inceler. Sosyal psikoloji, sadece davranışla değil, duygularla, düşüncelerle, inançlarla, tutumlarla, niyetlerle vb. ile ilgilenir ki bu süreçlerin tümünün mobbingle ilişkisi vardır (Tutar, 2015b; 279) .



Mobbing de kendi içinde şiddet barındıran bir olaydır ve Tutar, (2014; 83)' a göre şiddetin nedenleri genel olarak aşağıdaki gibi iki genel faktöre göre açıklanmaktadır: bireysel faktörler ve bireyin dışındaki faktörler. Bireysel faktörlere dayanan kurumsal analizler şiddetin nedenlerini biyolojik, içgüdüsel ve psikososyal temellere dayanarak açıklamaya çalışır. İnsan şiddet uygular çünkü genetik olarak bu şekilde kodlanmıştır veya yapısal anormallikler şiddet ve saldırganlığa yol açar. Dışsal faktörlere odaklanan kurumlar ise şiddet ve saldırganlığın nedenlerini sosyal ve kültürel durumlara dayalı olarak açıklarlar. Tınaz, Bayram ve Ergin, (2008; 70)'e göre işyerinde psikolojik tacizin, çoğu kez kültürel ve yönetsel yetersizlik sonucunda geliştiği de unutulmaması gereken bir konudur. Bilgi ve beceri donanımı yeterli amirler, yönetmeyi bilirler. Kötu yöneticilerin ise kendi yetersizliklerinin ve ya uyum sağlama ve algılamadaki yetersizliklerin ölçüsü düzeyinde birlikte çalıştıkları kişilere, psikolojik tacizde bulunmaları pek şaşırtıcı bir sonuç olmasa gerek.

Kültürün mobbinge olan etkisini daha açık bir şekilde ifade etmek için dünya çapında yapılan 3 kültürlerarası çalışmalardan yola çıkmak yararlı olacağı düşünülmekte:

1. Geert Hofstede yaptığı çalışmada dünyadaki bütün İBM çalışanlarının değerlerini, normlarını ve inançlarını araştırmış. Hofstedenin İBM çalışanlarıyla yaptığı çevreyle ilgili çalışması sonucunda ortaya dört boyut çıkartmış: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve erkeklik. Güç mesafesinin en yüksek olduğu yerler arasında Suudi Arabistan, Yugoslavya, İspanya yer almaktadır diğer yandan da güç mesafesinin en düşük olduğu yerler İskandinav ülkeleri İsveç, Norveç, Danimarka yer almaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu yerlerde ebeveynler çocuklarına eşit muamele gösterdikleri, hiyerarşiyi eşitsiz rol dağılımı ve kolaylık sağlamak için ortaya konulmuş olarak gördükleri, astlardan öneri almayı beklediklerini ispatlamışlar. Yüksek güç mesafesine sahip olan toplumlar ise şu özellikleri benimsemişler: ebeveynler çocukları bağımlı olarak görürler, hiyerarşi var olan eşitsizlikleri gösterir, astlar emir almayı bekler. Diğer önemli bir boyut da bireysellik toplulukçuluktur. Bireyselliğin en yüksek olduğu toplumlar İskandinav ülkeleri İsveç, Norveç, Danimarka, ABD yer almaktadır. Toplulukçu ülkeler arasında ise Yugoslavya, Türkiye, Güney Kore, Endonezya Pakistan yer almaktadır. Bireysel toplumlarının benimsediği birkaç özellikler şunlardır: her-

kes ilk başta kendine ve sonra yakındaki ailene bakar, ben merkezlidir, normların ihlalini suçluluk duygularına bağlarlar. Toplulukçu toplumlarda ise insanlar büyük aile veya klan içinde doğarlar ve onlara bağımlılık ve sadakat göstermeleri beklenir, biz merkezlidir ve norm ihlalini utangaçlık duygularına bağlarlar (Minkov, 2012; 201-215).

2. Hofstede tarafından yapılan çalışmadan sonra Shalom Schwartz 1994 okul öğretmenleri ve üniversite öğrencilerinin değerleri üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş. Hofstede gibi kırktan fazla ülke üzerinde ekolojik bir çalışma gerçekleştirilmiş ve yedi değer gruplarının olduğunu ispat etmiş: hiyerarşi, muhafazakârlık (tutuculuk), armoni, eşitlikçi taahhüt, entelektüel özerklik, duygusal özerklik ve ustalık değerleri. Hiyerarşik ülkeler arasında Çin, Türkiye, İsrail, Japonya yer almaktadır. Hiyerarşinin en düşük olduğu toplumlarda ise Finlandiya, Slovenya, Danimarka yer almaktadır. Hiyerarşik değerler olarak sağlık, sosyal güç, otorite, alçakgönüllülük, etkililik sayılmaktadır. Muhafazakâr toplumların ise şu değerleri benimsedikleri tespit edilmiş: ulusun güvenliği, aile, itaatkâr ve adetlere saygı gösterme, dindarlık gibi değerler. En muhafazakâr toplumlar arasında ise İsrail, Estonya, Slovakya, Türkiye gibi ülkeler yer almaktadır, en az olanlar ise Yeni Zelanda, Danimarka gibi ülkeler yer almaktadır. Schwartz onun değer kategorileriyle Hofstede'nin dimensiyonları arasında bir ilişkinin olduğunu ispat etmiş. Bireysellik boyutunun muhafazakârlık, entelektüel özerklik, eşitlikçi tahakküm (bağlamlılık), hiyerarşi ve duygusal özerklik; güç dağılımı boyutunu da muhafazakârlık ve duygusal özerklik değer gruplarıyla bir ilişki olduğunu ispat etmiş. (Minkov, 2012; 224-231).
3. İngelehart ve Baker 2000 "dünya değerleri anketleri üzerinde bir analiz" adlandırdıkları çalışmayı gerçekleştirmişler. Onların odak noktası ekonomik gelişmeyle kültürün değişmesiydi; ki bunlar Karl Marx'a göre sebep-sonuç ilişkisi içindeydi. Zaman içerisinde bu anketler 65 ülkede gerçekleşti ve iki faktörün önemli olduğu ortaya çıktı: geleneksel değerler / laik-rasyonel değerler ve ikinci faktör de hayatta kalma değerleri / kendini ifade etme değerleri. Geleneksel değerlerin gelişmekte olan ülkelerde (preindustrial) daha belirgin olduklarını tespit etmişler. Onlara göre bu toplumlarda kürtaj, boşanma eşcinselliğe karşı tolerans düzeyi düşüktür. Politik hayatında erkekleri daha baskın duruma getirmeye çalı-

şırlar, ebeveyn ve otoriteye karşı itaatkârdırlar ve aile hayatını önemserler, otoriterdir ve bu toplumların milli gururu yüksektir. Geleneksel değerleri benimseyen toplumlar arasında Türkiye, Brezilya, Meksika, Güney Kore gibi ülkeler yer almakta. Laik-rasyonel değerleri benimsenen ülkeler arasında ise İsveç, Norveç, Finlandiya gibi ülkeler yer almakta. Hayatta kalma değerlerini benimsenen toplumlar mutsuzdurlar ve hayatlarından memnun değildirler. Ekonomik ve fiziksel güvenlik isterler ve kendinden değişik olan insanlara karşı tolerans düzeyi düşüktür. Bu toplumlar arasında Türkiye, Endonezya, Ukrayna, Bulgaristan yer almaktadır. Kendini ifade etme değerlerini benimsenen insanlar ise ekonomik ve politik hayata daha fazla katılım isterler. Güven ve tolerans onlar için önemlidir. Bu toplumlarda ise Finlandiya, İsveç, Norveç, Kanada yer almaktadır. Hofstede'nin bireysellik boyutuyla İngelehart'ın kendini ifade etme ve laik-rasyonel boyutlarıyla bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Kendini ifade etme boyutuyla Schartz'ın muhafazakârlık, eşitlikçi taahhüt ve entelektüel özerklik kategorileri arasında bir ilişki olduğu ispatlanmıştır (Minkov, 2012; 261-267).

Bütün bu çalışmalarda tespit edilen değerleri benimsenen ve bu özelliklere sahip olan ülkelerde mobbingin daha düşük olması beklenir: güç mesafesinin düşük, bireysellci olan, hiyerarşi düzeyi düşük, en az muhafazakâr, laik-rasyonel değerleri benimsenen ve kendini ifade etme gibi değerlere sahip olan Finlandiya, Danimarka, İsveç, Norveç gibi ülkelerde mobbingin çok az uygulanması beklenir. Bunu Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (Milczarek ve diğerleri, 2010; 48-51-55) tarafından yapılan Avrupa Observatory Risk Raporundan alınan istatistiklerle açıklayabiliriz: Avrupa genelinde sağlık alanında yapılan NEXT projesine göre şiddet olaylarına maruz kalma sıklığı Hollanda'da %10, Norveç'te ise %9 olarak ispatlanmıştır. İsveç'te ise, haftada en az bir kere ve altı ay boyunca uygulanma kriteri göz önünde bulundurulduğunda, işgücünü temsil eden çalışanların %3,5'i işyeri zorbalığa tabi tutulduğu ispatlanmıştır. Güç mesafesi yüksek, toplulukçu, yüksek hiyerarşi, muhafazakâr, geleneksel değerleri benimsenen, hayatta kalma değerlerine sahip olan Türkiye, Yugoslavya, İsrail, Estonya gibi ülkelerde mobbingin daha fazla uygulanması muhtemeldir. Aynı rapora göre Türkiye'de tacizin yüksek seviyelerde olduğu bulunmuştur. Özel sektörde çalışanlarla yapılan bir araştırmaya göre katılımcıların % 47 si kendilerini zorbalığa uğradıklarını söyledi.

Daha önce de belirtildiği gibi Norveç, İsveç, Finlandiya düşük güç otoriteye sahip toplumlardır. Bu ülkelerde tacizin en düşük seviyede olması beklenir yüksek güç otoritesine sahip olan Fransa ve İspanya gibi ülkeler karşısında. Hofstede işle ilgili (değerler, tutumlar, inançlar ve kültürel farklılıkların hakkında) yaptığı araştırmada, İskandinav ülkelerin Birleşik devletleriyle kıyaslandığında daha feminel özelliklere sahip olduklarını açıkladı. Feminel toplumların üyeleri agresif, baskıcı ve sosyal ilişkilerinde iddialı değillerdir. Bu toplumlar saldırgan davranışlara ve gücün kötüye kullanımına az tolerans göstermeleri ve bunlardan dolayı iş tacizinin düşük seviyede olması beklenir (Einarsen, 2000; 85). Bireyselliğin önem kazandığı, temel hak ve özgürlükler konusunda duyarlılığın olduğu kültürel ortamlarda şiddet, saldırganlık ve mobbing gibi olumsuz davranışlar kendisi için uygun bir zemin bulmayacaktır (Tutar, 2015b; 101). Sonuç olarak bireyin benimsediği değer, inanç ve normlara göre; toplumların benimsediği kültür doğrultusunda mobbingin ortaya çıkışı ya da mobbingin derecesi etkilenmekte ve değişmektedir.

### **1.3.2. Örgüt Kültürü Açısından Mobbing**

Örgütsel kültürle mobbingin arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bütün mobbing faktörleri arasında negatif bir ilişki vardır: mobbing kurbanıyla kurulan iletişimde, şiddet ve şiddet tehditlerinde, toplumsal koşullarda, kurbanın işte sergilediği performansında ve bütün örgütsel kültür çeşitlerinde mobbingin negatif etkisi olduğu ispatlanmıştır (Acar, Kıyak, Sine, 2014; 293). Schein (2004; 8) bir birey için kişilik ya da karakter ne ise kültür de bir grup için öyledir analogisini kullanır. Bazen gerçekleşen davranışları görürüz ancak o davranışın altında ya da davranışı yaptıran kuvvetleri fark edemeyiz. Bizim karakter ve kişiliğimiz bizim davranışlarımıza nasıl rehberlik rolündeysen, kültür de paylaşılan normlar aracılığıyla bir grubun üyelerinin davranışlarına rehberlik eder ( O'Donnell, Boyle, 2008; 5). Örgüt kültürün iş görenler tarafından sergilenen davranışları için bir rehber olması onu mobbing davranışların sergilenmesinde önemli bir konuma getirmektedir; mobbing davranışlarını tetikleyen faktörler arasında örgüt kültürün de belirleyici olması muhtemeldir.

Biçimsel yapıları örgütlerde işbölümü ve uzmanlık derecesi yüksek yoğun işler söz konusu olurken, mobbingin de daha çok monoton ya da yoğun iş ortamlarında görüldüğü belirlenmiştir. Bu gibi durumlarda mobbing uygulayan kişi ya işin yoğunluğundan kay-

naklanan stresten dolayı ya da her gün aynı işyerine gidip aynı şeyleri yapmaktan sıkılmış kişilerin, sırf rutin hayatlarına biraz renk katmak, dedikodu malzemesi çıkarmak, bir şeyle meşgul olmak için “mobbing” uyguladığı görülmektedir (Mimaroğlu ve Özgen, 2007; 210). Karcioğlu ve Akbaş, (2010; 147)’a göre ayrıca kuralların yazılı formalleşme derecesinin yüksek olduğu, iletişim kanallarının kapalı olduğu ve karlılığın öncelikli değer olarak görüldüğü örgütlerde mobbinge daha fazla rastlanmakta olduğu ve bunun sonucunda tatminsizlik, örgütsel çatışma, iş gören devir hızında artma, verimsizlik, etkisizlik ve daha pek çok olumsuz durum ortaya çıktığı görülmüştür. Namie, (2000; 4-5)’e göre denetim alanının daha dar olduğu biçimsel yapıları örgütlerde iş görenler yaptıkları işten dolayı daha sık denetlenerek hata yapma olasılıkları yükselmekte, her an azarlanma, korku, stres gibi endişeler yaşamaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, ‘kendilerine neden mobbing uygulandığı’ sorusuna iş görenlerin %58’i ‘aşırı denetime direndikleri’ ve kendilerine ‘bir uşak gibi davranılmasına’ itiraz ettikleri için cevabını vermişlerdir (Tokat ve Çalış, 2013; 109). Görüldüğü gibi örgüt kültürü iş görenlerin sergilenecek olumlu ya da olumsuz davranışlara yani mobbing davranışları sergileme ya da sergilememelerine zemin hazırlamaktadır.

Mobbingin mağdur üzerinde ikinci etkisi, onun örgütsel kültür ve diğer etik kurallara karşı duyarsızlaşmasına neden olmasıdır. Mobbing mağdurları örgütsel amaç ve davranışlarını yönlendirecek değerlerden yoksun hale gelirler. Mağdur kişinin ait olduğu örgüte ilişkin bir gelecek beklentisi olmadığı için, geleceğe yönelik arayışlarını örgüt dışına kaydırır (Tutar, 2004c; 116). Örgütün amaçları, değer ve normları iş görenler tarafından benimsenmemesi onların olumsuz davranışlarda bulunmalarına yol açacaktır.

## **BÖLÜM 2: MOBBİNG VE MOBBİNG ALGISI**

### **2.1. Mobbing Kavramı**

#### **2.1.1. Mobbingin Tanımı ve Anlamı**

Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan, düzensiz kalabalık veya “çete” anlamına gelmektedir. “Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” ise psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir. Daha sonra 1966’larda hayvan davranışlarını inceleyen bilim adamı Konrad Lorenz “mobbing” kavramını, küçük hayvan gruplarının (örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana (örneğin tilki) toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması; ya da aynı kuşkalardan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyerek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanılmıştır (www.wikipedia.org). Mobbing kavramını, ilk kez insanlar arasındaki bir etkileşim tarzını betimlemek amacıyla kullanan kişi ise, İsveçli bilim adamı Peter-Paul Heinemann, çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları “mobbing” kavramı ile tanımlamıştır (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008; 4, Ferrari, Penati, 2011; 1). Mobbing sözcüğü şiddet içeren bu olumsuz davranışları adlandırmak için kullanılmaktadır.

Mobbing eski bir fenomendir ve her kültürde vardır sadece Leynman’ın 1982’de yaptığı çalışmasına kadar çok ifade edilmemiştir. Leyman işyerinde, bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişilere sistematik bir biçimde, çaresiz ve savunmasız konumda bırakarak düşmanca ve ahlak dışı yapılan iletişim veya uygulamaları anlatmak için mobbing ya da psikoterrör terimini kullanmıştı. Bu davranışlar neredeyse her gün ve uzun bir dönem içerisinde sergilenmektedir. Bu davranışların çok sık ve uzun sürmesi psikososyolojik, psikomatik ve sosyal acılara (misery) neden olmakta. Çatışma ile mobbing arasındaki fark, “ne yapıldı” ya da “nasıl yapıldı” şeklinde değil, fark davranışların frekansından ve süresinden kaynaklanmaktadır (Leyman, 1996a; 165-168). Hirigoyen, (2001, 155-156)’e göre mobbing, bullying, harassment (taciz) olarak da adlandırılan “manevi taciz” farklı kültürlerde farklı nüanslarda bulunabilmektedir. Araştırmalar ne kadar yeni

olsa da konu yeni değil. Hirigoyen “ manevi (ahlaksal) taciz (rahatsızlık)” ya da bizim mobbing dediğimiz davranışları, bir kişiyi işte aşağılamak için ya da onu tehlikeye atmak için, fizik ya da psikolojik bütünlüğünü etkileyen istismarcı davranışlar (jest, söz, davranış, tutum) olarak betimler. Bu manevi taciz, çok fazla fark edilmeyen küçük dozlarda şiddeti içerir ancak çok yıkıcıdır. Bu davranışları yaşayan bütün kişiler istikrarsızlaştırılmıştır. Davranışların agresifliği sosyo-kültürel araçlara bağlıdır. Hiyerarşi ve sosyo-kültürel ölçekler ne kadar yüksekse, saldırılar daha sofistike, daha sapık ve anlaşılması daha zordur. Proses reddedilme ve ayrımcılıkla başlar ve de kıskançlık, gıpta ve korku önemli rol oynamakta. Doğal bir duygu olarak gıpta ya da kıskançlık, bireyin hasarına neden olan ciddi bir duygudur. Kıskançlık iş görenlerin kendi aralarında, hiyerarşik olarak daha yüksek ya da daha aşağıda bir konumda bulunan arkadaşlar arasında bulunabilir. Mobbing davranışları, temelde şiddet içermekte ve bu davranışların ortaya çıkmasına sebep olan hiyerarşi ve sosyo-kültürel araçlar bu davranışların şiddetini de belirlemektedir.

Ferrari ve Penati, (2011; 1)’ye göre İtalyan dilinde genel olarak mobbing, bir ya da birçok iş görenlere karşı zulüm, agresif ya da hasar durumunu adlandırmak için mobbing terimi kullanılır. İstihdam süresinde meydana gelen ilişkisel sorunlar, son yıllarda ilginç çalışmalara konu edildi. Özellikle İskandinav ülkelerinde yapılan araştırmalar, işçilerin giderek artan devamsızlıklarını ve bazı meslek hastalıklarını, bireylerin işteki kişisel etkileşme sorunlarıyla ilgili olduklarını görmüşlerdi. Son zamanlarda işyerinde sergilenen psikolojik taciz ile karakterize edilen tüm davranışları adlandırmak için mobbing terimi kullanıldı. Görüldüğü gibi iş yerinde gerçekleşen bu olumsuz sonuçlar beraberinde olumsuz sonuçları da getirmekte. Bazı araştırmalara göre bu davranışların nedeni örgütsel sorunlar olabilmekte. Dünya Sağlık Örgütü (Cassito ve diğerleri, 2003;11) tarafından yürütülen araştırmaya göre eski bir fenomen olarak işte gerçekleşen psikolojik taciz, kişilerarası ilişkilerde bozulmalar gibi örgütsel bozukluklar nedeniyle gerçekleşir. Bu davranış din, cinsiyet, millet, yaş, geçmiş, cinsel yönelim gibi olan birçok sosyo-ekonomik faktörlere bağlı olarak gerçekleşmekte. Mobbing dünyanın her yerinde gerçekleşir fakat kültüre dayalı bir fenomendir. Vurgulanması gereken bir başka husus da, mobbing davranışların doğası gerçekleştiği kültürden etkilenmesidir.



### 2.1.2. Mobbingin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Anglofon ülkelerde işyerinde gerçekleşen psikolojik tacizi adlandırmak için, ki İtalya’da mobbing terimi kabul görmekte, rahatsızlık, taciz (kötü davranma), korkutma gibi terimler kullanılmakta. Bir başka terim de kabadayılık yapmak ya da emir verici eylemleri adlandırmak için kullanılan bullying terimidir (Ferrari, Penati, 2011; 5). Birçok ülkede mobbing davranışlarını anlatmak için benzer terimler kullanılmaktadır: “Bullying” (Zorbalık), “Work of Employee Abuse” (Çalışan Tacizi), “Mistreatment” (Kötü muamele), “Emotional Abuse” (Duygusal Taciz), “Bossing” (Patronluk), “Victimization” (Kurbanlaştırma), “Intimidation” (Korkutma, Tehdit), “Verbal Abuse” (Sözlü Taciz), “Horizontal Violence” (Yatay Siddet), “Assedio Moral” (Ahlaki Kuşatma), “Acoso Moral” (Zorbalık)” (World Health Organization, 2003; 12). Bütün bu terimler aynı tipteki davranışları adlandırmak için kullanılmakta.

Bazı araştırmacılara göre “bullying” ve “mobbing” terimleri arasında farklılık vardır. “The bullying” kavramı fiziksel saldırganlık ve tehditler içermektedir. Zira okulda gerçekleşen bullying, fiziksel saldırganlık eylemler içermektedir. Buna karşı mobbing çok az fiziksel saldırganlık eylemleri içerir. Mobbing daha sofistike davranışları içerir örneğin birinin sosyal hayattan izole edilmesi. Bullying kavramın okuldaki ergenler ve çocuklar için, mobbing kavramın ise yetişkinlerin davranışları için kullanılması önerilmekte. Buna benzer diğer kavramlar “harassment” – taciz ya da psikolojik terör kavramı kullanılmakta (Leyman, 1996a; 167). Hirigoyen, (2001, 156)’e göre bullying kavramı (İngilizce “to bully” korkutmak, zulmetmek, taciz etmek, küfretmek anlamına gelen) aşağılama, taciz ve diğer tehditleri anlatmak için kullanılır. Harassment terimi (rahatsızlık, cinsel zulüm, taciz) bir kişinin diğerine karşı işkence etmek, zayıflatmak ve sinirlemek amacıyla sergilenen davranışları adlandırmak için kullanılır. Bu tabloda Shallcross ve diğerleri, (2013; 196) tarafından yapılan bullying ve mobbing arasındaki ayırımları yer almaktadır:



**Tablo 2.**

**Mobbing ve Bullying Davranışların Karşılaştırılması**

<b>Bullying (workplace bullying)</b>	<b>Mobbing (workplace mobbing)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Failler üst düzey personel üyeleridir</li><li>• Örneğin yönetici ya da denetleyiciler</li><li>• Fail örgütsel hiyerarşinin üst düzeydeki görevi doğrultusuna güce sahiptir</li><li>• Tek saldırgan</li><li>• Fiziksel ve sözel taciz</li><li>• Genellikle erkek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Failler her tür personel olabilir, genç seviyelerde gücü az algılanan personel bile</li><li>• Failler enformel gücü (söylentiler yayma, kötü niyetli dedikodu ve asılsız suçlamalar) kullanarak diğerleri etkilemeye çalışır</li><li>• Çok saldırgan, açık ve direkt, gizli</li><li>• Psikolojik taciz</li><li>• Genellikle kadın</li></ul>

Görüldüğü gibi bullying davranışları üst düzey personel tarafından örneğin yönetici ya da denetleyiciler tarafından uygulanmakta. Bu davranışlar daha fazla fiziksel ve sözel taciz içermektedir. Mobbing davranışları ise her tür personel tarafından uygulanabiliyor. Bu davranışlar genellikle psikolojik taciz içermektedir.

Bullying (ilk önce bireysel taciz durumlara atıfta bulunarak) ve mobbing (öncelikle toplu taciz durumlarını kapsayarak) kavramlar arasındaki orijinal ayırım artık bu terimlerin asimilasyonuna yol açmakta. Araştırmacıların çoğu failler ve hedeflerin numarasına yönelik bullying ve mobbing arasında bir ayırım yapmamaktadırlar. Eğer bir ayırım kabul görmüş olsa bile psikolojik proses ve kurbanda doğurduğu sonuçlar aynıdır (Chappell ve Di Martino, 2006; 22). Bu karmaşıklık nedeniyle belirtmelidir ki bu çalışmada kullanılan bullying terimi mobbing terimi yani mobbing davranışları dediğimiz davranışları adlandırmak için kullandığımız terimin yerine kullanılan terimdir ve bütün açıklamalar bu doğrultuda yapılmaktadır.

## **2.2. Mobbing Türleri**

Duffy ve Sperry, (2012; 263) çalışanların mobbing davranışlarının ne olduğunu açıklamak ve onları uzakta tutmaya çalışmak için mobbing davranışların listesini oluşturmaya çalışmışlar. Buna göre mobbing davranış tipleri şunlardır:

- Çalışan hakkında asılsız söylentiler yaymak
- Çalışan hakkında doğru olmayan bilgileri düzeltmemek

- Kötü niyetli dedikodu ve söylentiler yaymak
- Kişinin kararlılığını ve katkılarını önemsememek
- Kişinin karakterine saldırmak ve de kişisel hayatını kullanarak saldırmak
- Küçümsemek
- İsim – çağırması, psikolojik ve psikiyatrik etiketlemeler kullanarak kişiyi izole etmek
- Diğer kişileri de o kişiye karşı çıkarmak, diğer kişilere karşı yapılan örtülü saldırılarda yer almak
- İş ile ilgili yetkinliklerini azaltmak, ve iş ile ilgili sınırlılıklarını abartmak
- Diğer iş arkadaşlarından ayırarak kişiyi izole etmek ya da işinin gerektirdiği iletişim döngülerine kişiyi dahil etmemek
- Aşırı iş yükleri ve aşırı süre vermek
- Kişinin işini doğru yapması için kaynaklarının engellenmesi
- Kişinin iş ürünlerini ya da iş yapabilme imkanını sabote etmek
- Başkalarının özeline ihlal etmek, örneğin fotoğraflarını ya da hatıralarını yakıp dökmek
- Kişinin değerlendirmesinde olumsuz cümleler kullanmak
- Asılsız mobbing suçlamaları yapmak ya da diğer kişileri taciz etmek, örneğin asılsız mobbing raporları doldurmak ya da bu politikanın ilkelerine kötüye kullanılmak

Leyman, (1996a; 170) mobbing olarak tespit edilen davranışları, onların kurbanı olan etkilerine göre 5 kategoride toplamış ve bunları mobbing davranışların tipolojisi olarak adlandırmış. Buna göre:

- Birinci Grup: kişinin iletişim oluşumuna olan etkileri (üstlerin kişinin kendini gösterme olanaklarının kısıtlaması, sözünün sürekli kesilmesi, kişi sürekli suskundur, sürekli eleştirilme vb.).
- İkinci Grup: kişinin sosyal ilişkiler sürdürme olanağına olan etkileri (çevredeki-lerin kişiyle konuşmaması, orada yokmuş gibi davranılması, başkalarıyla konuşulmasının veya ulaşılmamasının engellenmesi vb.).

- Üçüncü Grup: kişinin itibarını sürdürme olanağına olan etkileri ( asılsız söylentiler çıkarma, dini veya siyasi görüşle alay, gülünç duruma düşürmek için yürüyüş veya konuşmaların taklidinin yapılması, alçaltıcı isimlerle anılma vb.).
- Dördüncü Grup: kişinin mesleki durumuna olan etkileri ( anlamsız görevlerin verilmesi, sahip olunandan daha az yetenek gerektiren işler verilmesi, verilen işlerin geri alınması vb.).
- Besinci Grup: kişinin sağlığına olan etkileri ( fiziksel olarak ağır işleri yapmaya zorlanma, fiziksel şiddet tehditleri, cinsel tacizler vb. ).

Mobbing davranışların ne olduklarını açıklamak, çalışanların o davranışları tanımalarına ve anlamalarına yardımcı olmakta, sonra da onlardan nasıl korumaları gerektiğini açıklamakta.

### **2.3. Mobbingin Unsurları**

Einarsen (2005; 2) Brodsky (1976)'ye katılarak iş yerinde gerçekleşen her tür olumsuz davranış mobbing olarak sayılmadığını, aksine davranışların mobbing olarak sayılması için birkaç şartı var olduğunu vurgulamakta. Mobbing ve ya taciz (harassment), bir veya birkaç kişi, bir ya da daha fazla kişi tarafından uzun süre boyunca tekrarlanan bir biçimde uygulanan olumsuz eylemelere (cinsel taciz, fiziksel istismar, sosyal dışlanma vb. ) maruz kaldıklarında gerçekleşir. Buna ek olarak, güç ilişkilerinde taraftarlar arasında bir dengesizlik var olmalıdır. Bu durumla karşı karşıya kalan kişi kendini savunmakta zorluk çekmeli. Kişiler aynı "güç" aralığında ise o bullying değil başka bir olaydır. İş ile ilgili olan bullying (mantıksız sürelerle, yönetilmez iş yüklerine ve çalışanın çalışmasını zorlayan diğer durumlara maruz kalma) ve kişiler arası bullying (örneğin hakaret sözleri, aşırı alay, dedikodu ve söylentiler, sosyal izolasyon ve dışlama) diye bir ayırım yapmak mümkündür. Bu tür davranışlar iş ortamında kişiler tarafından sık sık ortaya çıkabilmekte. Bu davranışlar pozitif sosyal bir ortamda sadece bir kere ortaya çıksa bile zararlı olabilirler. Alıcı tarafından bu istenmeyen davranışlar sistematik ve amaçlı bir şekilde bir kişiye uygulanıyorsa ve kişi bu davranışlara ya da onları uygulayan kişiye karşı zayıf ve savunmasız hissediyorsa, bu davranışlar bullying davranışları dediğimiz davranışları oluştururlar.

Leyman (1996a; 168)'a göre mobbing davranışları çok sık olarak (haftada en az bir ke-re) ve uzun bir süre (en az 6 ay ) devam ederler. Böylece mobbing ve çatışma arasındaki ayırım yapılırken ne ve nasıl yapıldığına odaklanılmaz, yapılanların sıklık ve sürelerine odaklanılır. Aydın ve Özkül, (2007; 172-173) bu açıklamalara dayanılarak bir davranı-şın psikolojik şiddet olarak kabul edilebilmesi için gerekli şartlar aşağıdaki gibi sırala-mışlar:

- Taraflar arasında mutlak bir güç dengesizliği,
- Olumsuz bir davranışın varlığı,
- Hedef alınan kişi tarafından davranışların olumsuz olarak algılanması
- Olumsuz davranışın sürekliliği ve sıklığı
- Davranışın kurban üzerinde olumsuz etkilerinin olması gibi şartlar.

Tutar, (2015b; 133)'a göre herhangi eylemin veya işlemin mobbing sayılması için asga-ri koşullar bunlardır:

- Kötü muamelenin işyerinde gerçekleşmiş olması; bir davranışın mobbing olarak nitelendirilebilmesi için, mobbinge konu davranışın işyerinde gerçekleşmiş ol-ması gerekiyor.
- Mobberin (failin) ve mağdurun işyeri çalışanı olması; mobbingin kim veya kim-ler tarafından uygulandığı konusu önemlidir.
- Kurbanın örgüt çalışanı olması gerekir; kamu örgütlenmesinin aşırı bürokratik yapısından kaynaklanan kötü muamelelere her yerde çeşitli kurum ve kuruluş-larda kötü muameleyle rastlanılabilmektedir.
- Eylemlerin kasıtlı ve sistematik olması; mobbing davranışları, sistematik bir stratejinin gereği, sık aralıklarla tekrarlanan, kötü niyetle ve kasıtlı olarak ortaya konan psikolojik ve fiziksel zarar verme kasıtlı olarak eylemlerdir.

Genel olarak baktığımızda mobbing davranışları işyerinde uzun bir süre içerisinde sis-tematik bir biçimde kasıtlı olarak gerçekleşmekte. Taraftarlar arasında mutlak bir güç dengesizliği olmakta ve de bu davranışların temelinde kurban üzerinde olumsuz etkiler yaratmak vardır.

## 2.4. Mobbing Süreci

Mobbing davranışları sosyal düzenlemelerle birlikte zaman içerisinde değişiyor. Leyman, (1990b; 121-122 )'a göre mobbing 4 aşamada gerçekleşir:

1. Orijinal kritik olaylar: tetiklenen durum bir çatışma olarak tanımlanabilir. Mobbing, bu nedenle, bir yükseltilmiş çatışma olarak görülebilir. Şimdiye kadar çatışma durumunu mobbinge dönüştüren olaylar hakkında pek bilgi yoktur. Bu birinci aşama çok kısa olabilir diğer ikinci aşama ise arkadaşlardan ya da yöneticiden gelen küçük düşürücü davranışları barındırır.
2. Aşama mobbing ve küçük düşürücü davranışlar aşaması olarak tanımlanmakta. İletişimsel eylemler çok sık görülmektedir ancak bu eylemler birini küçük duruma düşürme amacıyla yapılabilmektedir. Sergilenen bu davranışların arakasında bir kişiyi ‘ elde etmek ‘ ya da onu cezalandırma amacı yatmaktadır. Bu davranışların temel özellikleri agresif manipülasyonlar içermesidir.
3. Personel yönetimi: yönetim duruma adım atıldığında durum ‘resmi’ olarak ilan edilir. İnsanlar bu aşamada ciddi adalet ihlalleri ile karşı karşıya kalabilir. Yöneticiler kişinin iş arkadaşlarının önyargılarını ele alma eğilimi gösterir. Bu mobbingin bir sonucudur ve bu şekilde kişiyi ‘işaretlenmiş’ biri haline getirir.
4. Çıkarılma: İskandinav ülkelerinde en tehlikeli durumlar uzun süreli hastalık izni, çalışan hala çalışıyorsa bile hiçbir işi bitirememesi, aşağılayıcı iş görevlerin verilmesi ve psikiyatrik tedavilerin gerekli olması mobbingin sonuçları olarak görülmektedir.

Ege, (2006; 3-4) ise yukarıdaki mobbing modelinin İsveçliler ve Almanyalılar için doğru olduğunu kabul edip ancak İtalya için tam olarak doğru olmadığını tespit etmiştir. Ona göre İtalyan mobbing süreci bu aşamalara göre gerçekleşir:

0. 0' yani sıfır durum aşaması, çatışmanın olması normaldir; çatışma geneldir ve herkes herkesle bir çatışmanın içinde olabilir.
1. Hedeflenen çatışma, bu aşamada mobber ve kurban bellidir. Çatışmanın amacı bellidir yani amaç rakibi yok etmektir. Artık çatışma objektif ve sadece işle sınırlı değil, çatışma özel konularda devam eder.
2. Mobbingin başlaması, mobberin kurbanı olan saldırıları hala psikosomatik bir hastalığa neden olmamakta ancak kurbanda rahatsızlık hissi uyandırmaktadır.

3. İlk psikosomatik belirtiler, kurbanın uzun süreli sağlık sorunlarıyla başlar. Kurban sosyal rahatsızlıklar dışında bedensel rahatsızlıklar hissetmeye başlar örneğin uykusuzluk, güvensizlik ve hazmetme sorunları yaşamaya başlar.
4. Personel idaresinin hata ve istimarları, mobbing artık açıktır ve gelecekteki aşamalarda kurbanın yakalanacağı hastalıklar bu aşamada başlar ve sık sık izin istenir.
5. Kurbanın psikofizik sağlığında ciddi sorunlar, kurban bu aşamada çıkmaz bir yola girmekte. Terapi ve ilaç almakta ancak onlar işteki sorunlara çözüm getirmekte böylece durum daha da zorlaştırılmaktadır. Burada yönetimin hataları mobbingi ve mobbingin aşamalarını bilememektir.
6. İşten çıkarılma, kurban işten uzaklaşmaktadır. Bu aşamada önceki aşamalarda hazırlanmıştır, depresyon ve yaşadığı sorunlar yüzünden kurban işten çıkmak istemektedir ya da erken emeklilik de isteyebilir.

Gördüğümüz gibi mobbing davranışları ve aşamaları ülkeden ülkeye ya da kültürden kültüre değişiklik göstermektedir ve Ege'nin de aslında vurgulamak istediği şey kültüre göre mobbingin değişmesidir.

## **2.5. Mobbing Nedenleri**

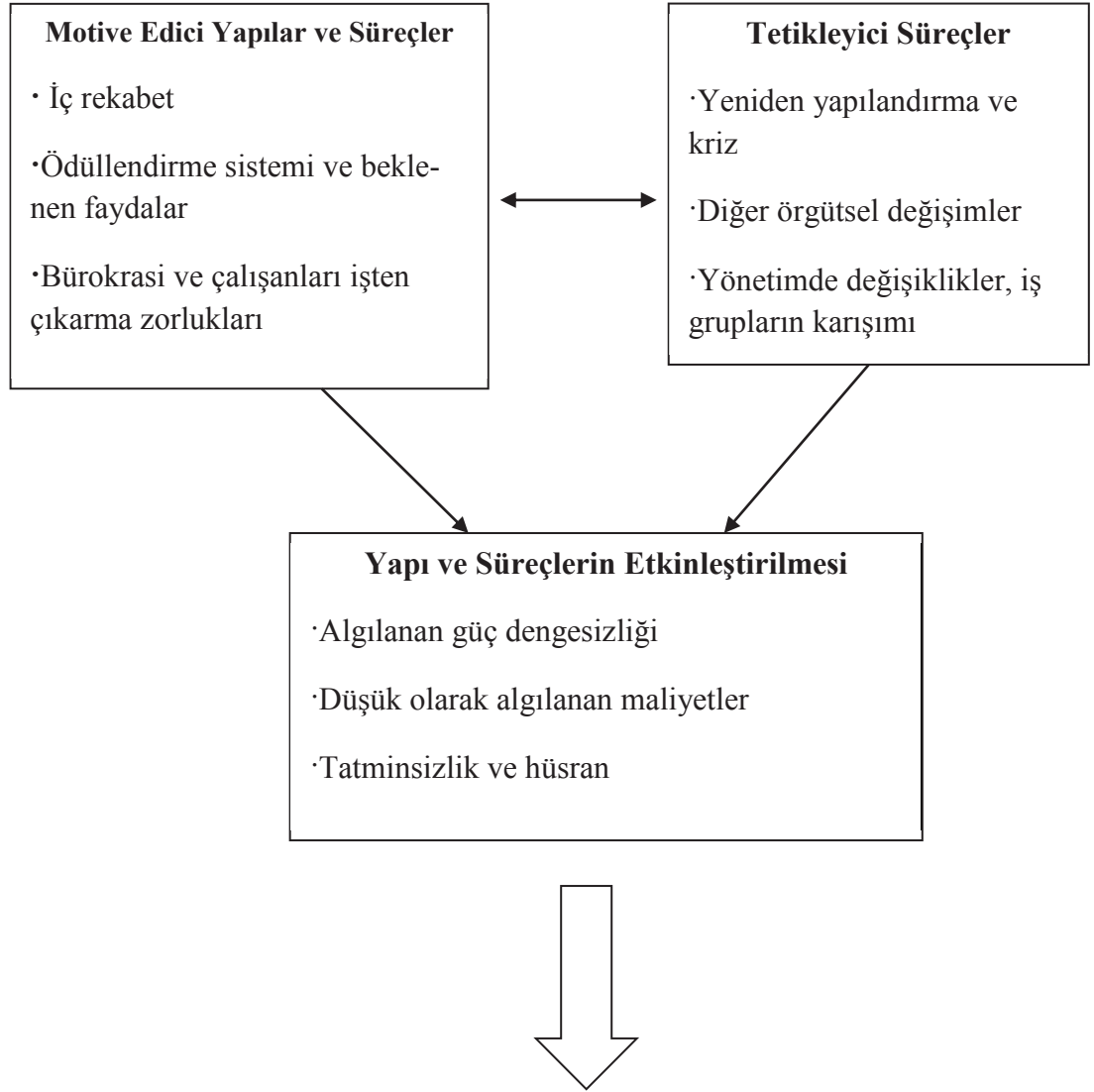
Başı ve Oral, (2012; 13)'a göre mobbing ile kişilik arasındaki ilişkinin incelenmesi önemlidir; çünkü, insanların kişilikleri, onların mobbing uygulayıcısı veya mobbing mağduru olmalarında belirleyici bir faktördür. Mizaç ve Karakter özellikleri ile mobbing davranışlarına maruz kalma ve mobbinge karşı gösterilen tutumlar arasında bir ilişki olduğu gösterilmiştir. Einarsen, (2005; 23) Brodsky'nin 1976'da 1000 taciz vakalarını inceleyerek yaptığı araştırma sonuçlarını destekleyerek tacizin ortaya çıkması için, o davranışlara zemin hazırlayan ve o davranışları kabul edilebilir davranışlar olarak kabul eden bir kültürün olması gerektiğini vurgulamakta. Bullying( mobbing) davranışları sergileneceği ortamda kabul görür, desteklenir ya da dolaylı bir şekilde kendi üstlerinden onay alır ise ortaya çıkabilir. Mobber eğer gücü olan insanlar tarafından desteklenmez ve onay almaz ise cezalandırılacağını bilir. Örgütlerin mobbinge olan toleransı, norm ve değerlerinin ihlali karşısında nasıl bir cezalandırma biçimlerinin olmasıyla ya da herhangi bir cezalandırma biçiminin olmamasıyla anlaşılır. Einarsen, (2005; 23)'a

göre mobbing kişiler arası anlaşmazlıklardan dolayı ortaya çıksa bile onun üç nedeni var:

1. Kişilerarası çatışmalarda bir mücadele taktiği olarak kullanılan agresif davranışlar
2. Taktik olarak simülasyon (kendini hasta gösterme vb.)
3. Kötü yapma gibi yanlış algılanan ya da kişinin rakipleri tarafından haksız olarak kötü muamele görme karşısında kızgınlığı göstermek için sergilenen davranışlar

Bunlara ek olarak sosyoekonomik ve kültürel faktörler bullyingin bir nedeni olabilir. Güç dengesizliği kültürden kültüre değişir böylece bazı kültürler bullyingin ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Farklı ulusal kültürlerde otokratik ya da sert liderlik tipleri vardır, iş yerindeki çatışmaların işlendiği şekil farklı olabilir ve bazı kültürler saldırganlık davranışları daha az ya da daha fazla kabul edebilirler.

Salin, (2009; 10-30) işte gerçekleşen bullyingin (mobbing) nedenlerini araştırmaya çalışmıştır. Ona göre bullyingi mümkün kılan nedenlerden arasında zorbalığı mümkün kılan koşullar yani ona verimli toprak hazırlayan yapılar ve süreçlerin etkinleştirilmesidir. Bu koşullar arasında fail (ler) ve olası kurban arasında algılanan güç dengesizliği, fail için algılanan düşük maliyetler ve iş ortamında tatminsizlik ve hayal kırıklığıdır. Motive edici yapılar, kişinin hangi şartlar altında bir kişiye zorbalığa düşürmek rasyonel olduğunu anlatmaktadır. Bu kategori ödüllendirme sistemini ve yükün ortadan kaldırılması nasıl bir fayda sağlayacağı gibi faktörleri kapsamaktadır. Son olarak çökeltme ya da tetikleme durumları ele alınmaktadır. Bu tetiklemeler yeniden yapılandırma ve küçülme, diğer örgütsel değişiklikleri, çalışma grubu ve yönetim bileşimindeki değişiklikleri kapsamaktadır. Böylece bullying bu üç açıklayıcı grubun ya da en azından bu iki grubun bileşimi olabilir. Sonuç olarak bütün bu söylenenlerden sonra şöyle bir model karşımıza çıkmaktadır:

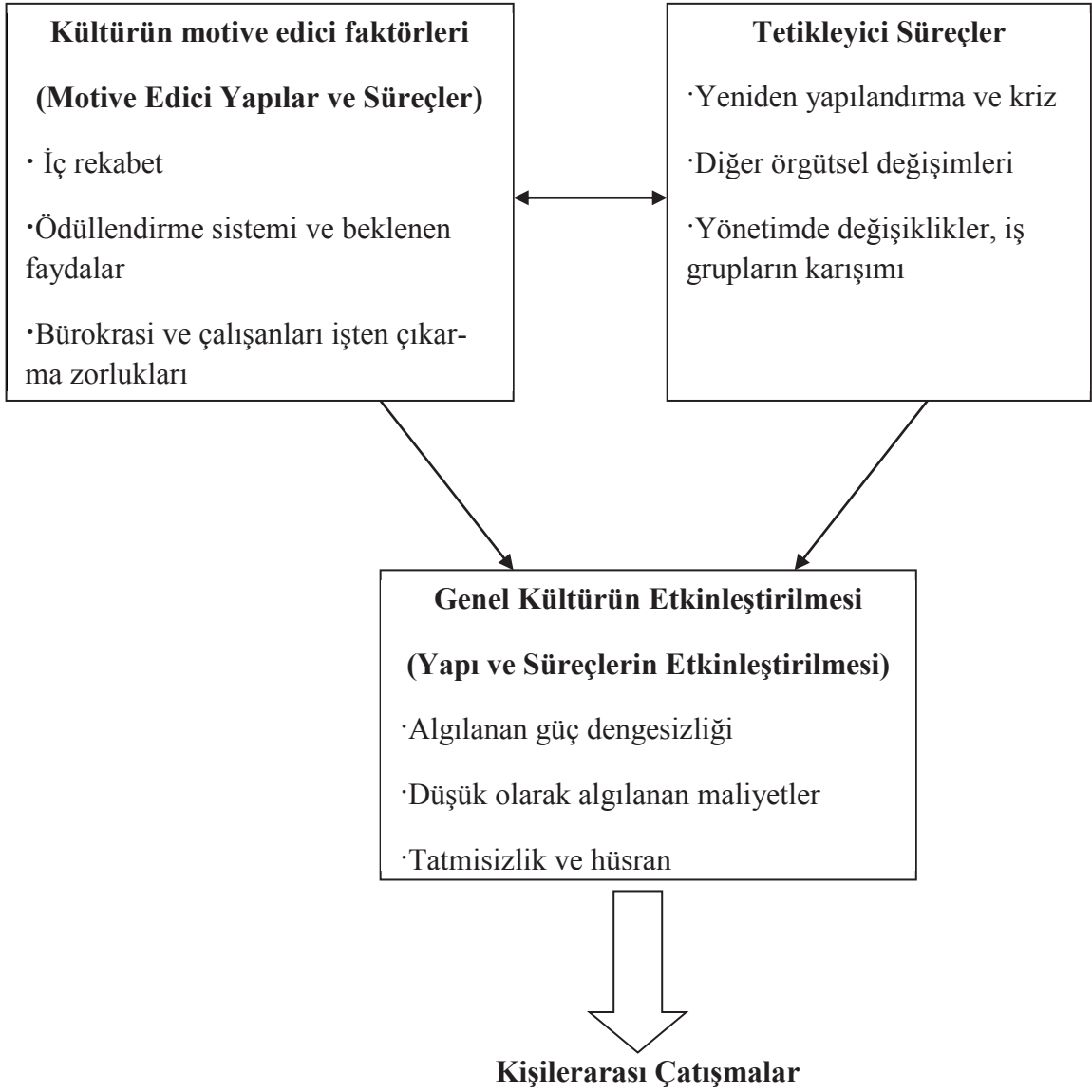


### **Bullying (Mobbing) Davranışların Ortaya Çıkması Muhtemeldir**

**Şekil 1:** İş Ortamında Etkinleştirici, Motive Edici ve Tetikleyici Süreçler.

Salin'nin geliştirdiği bu model Montblan ve Duran, (2005; 2) kendi araştırmasında kullanmışlar. Montalban ve Duran, (2005; 1-2) işte gerçekleşen çatışmalara kültürel açıdan yaklaştırmaya çalışmışlardır. Onların geliştirdikleri kültürel modele göre örgütsel yapıları ve süreçleri motive etmek mobbingin kültürel faktörlerini motive etmek demektir. Diğer taraftan ise genel faktörlere olanak sağlamak yani onları anlamak mobbing köklerinin çıktığı kültürü tanımamıza olanak sağlar. Onların geliştirdikleri model bu şekilde:





**Mobbingin ortaya çıkması muhtemeldir**

**Şekil 2:** Kurumsal Kültür ve Mobbing Arasındaki İlişkiyi Analiz Etmek İçin Kültürel Model, Salin (2003)'den Alınma.

Samani ve Singh 2012'de yaptıkları araştırmada bullyingi ortaya çıkaran nedenleri araştırmaya çalışmışlardır. Katılabilirliği düşük olan iş görenler aynı zamanda diğer kişilerle de aynı fikirde olmadıkları için mobbinge uğrama ihtimali daha fazla. Özellikle de dürüstlük düzeyi düşük olan çalışanlar, diğerleri tarafından mobbinge uğradıklarını çok zor anlayan kişiler olarak algılanmakta, bunun için de mobbinge uğramaları muhtemeldir. Bu durum, dürüstlük düzeyi daha düşük olan çalışanların mobbinge uğramalarını

mümkün kılar. Bullying ile bağlantılı olan grup ilişkili faktörlere baktığımızda, grup normları, durum tutarsızlığı ve birkaç durumsal faktörlerin bullyingle bağlantılı olduğu görülmektedir (Samani ve Singh, 2012; 583). Munoz ve diğerleri, (2004; 285)'ne göre mobbinge etki eden faktörler ya da mobbing modelini oluşturan faktörler şunlardır:

- Kişisel özellikler: sosyal beceriler, duygusal yeterlilikler, kişilik, özgeçmiş,
- Arka plan- örgütsel faktörler: örgüt kültürü, işin organizasyonu, liderlik, ekonomik sosyal çevre
- Sosyo demografik özellikler: yaş, cinsiyet, sözleşme tipleri, iş tecrübesi, eğitim durumu, sosyal destek

Aydın ve Özkül, (2007; 182) işyerinde yaşanan psikolojik şiddetin yapısını ve boyutlarını incelemişler. Onlara göre şiddetin büyük bölümü iş ortamından kaynaklanmaktadır. Otel işletmelerinde hangi yolla psikolojik şiddet yaşandığına ilişkin görüşler arasında iş görenlerin yönetimle ilgili haberleri en son duydukları, kararları konusunda şüpheli davranıldığı ve kendilerinden önemli bilgi ve belgelerin saklandığı ifadelerine daha yüksek katılım gösterdikleri; bunun yanında dini inançlara saldırı veya alay edilme, giyim ve dış görünüşle alay edilmesi, politik görüşün eleştirilmesi, saldırılması veya alay edilmesine yönelik ifadeler ise tüm ifadeler arasında en az katılım gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Anlaşılacağı üzere iş görenlere göre psikolojik şiddetin büyük bölümü iş ortamından kaynaklanmaktadır.

Mobbing bütün ülkelerde yaygın bir fenomen olsa da kültürel özelliklere bağlı bir fenomendir ve her ülkede farklı tipi vardır. Buna göre mobbingin uygulanması ve kurbanların strese duyarlılık derecesi ülkelere göre değişiyor. Ayrımcı tutumları içinde barındıran mobbing davranışının temelinde dini, etnisite, yaş, milliyet, kültür ve cinsel yönelim gibi etkenler var (Ferrari, Penati, 2011; 7). Kök, (2006; 444)'e göre yıldırmanın toplumsal faktörler içerisinde etkili olan faktörler ise; bencillik ve egoizmi teşvik eden sosyo-kültürel ortam (4.01), aşırı kazanç isteği (3.92), sosyal duyarsızlık (3.90), maddiyatçı yaklaşım (3.87) olarak belirlenmiştir. Yıldırma aktörlerinin kişisel özellikleri olarak güç odaklı yaklaşım (3.91) ön plana çıkmakta, yıldırma mağdurlarının ise yıldırmaya neden olan özellikleri içerisinde dürüst ve güvenilir bir kişilik (3.94) ile çalışkan ve başarıya azmetmeleri (3.76) dikkat çekmektedir. Vveihardt, (2013; 10)' a göre farklı kültürlerde yürütülen araştırmaları analiz ederken, tahammül edilmez işçi davranışları gibi mobbin-

ge tepkileri, toplumun mobbinge olan genel tahammül ve ona ilişkin düzenlemelere bağlı olduğu görülmektedir.

### **2.5.1. Mobbingin Örgütsel Nedenleri**

Örgütte mobbing davranışların çıkması o örgütte bu davranışların çıkmasını hazırlayan yapıların var olduğu demektir. Samani ve Singh, (2012, 584)' e göre örgütsel düzeyde bullyingi kuramlaştıran ya da bullyingin ampirik öncüleri olarak desteklenen birçok öncülleri vardır. Buna göre örgütsel düzeyde bullyinge neden olan dört öncü tespit edilmiştir:

1. Liderlik ve yönetim tarzı
2. Örgüt kültürü ve etik iklim
3. Örgütsel politikalar
4. Durumsal faktörler

Hirigoyen, (2001, 157)'e göre mobbing ya da manevi taciz stresli, iletişimsizliğin hakim olduğu ortamlarda sık görülür ve bu durumun böyle olması, profesyonel kimlik duygusunun güçlü olmaması gibi nedenlerden biridir. Yazara göre, kendi çalışanını korumayan ve mobbinge uygun bir ortam hazırlayan bozuk ya da sapık kurumlar vardır.

O'Leary-Kelly, Griffin, & Glew, (1996; 225-53)'e göre örgüt kültürün önemini ve mobbinge etkisini anlamak çok önemlidir. Örgüt kültürü derken, kültür kurumun endüstrisiyle de bağlıdır, örneğin araştırmalara göre sağlık sektöründe kültürüne bağlı olarak mobbinge rastlamak muhtemeldir. Son olarak da örgüt kültürü ile bireysel karakteristikleri birbiriyle iki yönlü bir ilişki içinde bulunmaktadır. Bir kurum kültürü, çalışanına saldırgan davranışlar göstermeyi ve söz konusu bullying davranışlarında bulmasını teşvik edebilir ya da saldırgan bir insan kurum kültürünü bullying'te bulunmasını teşvik edebilir. İki durumda da kurum kültürün davranışı sergilemede anahtar kelime olduğunu kabul ediyoruz (Samani, Singh, 2012; 585). Gerçekten de bu tür davranışların yönetim tarafından açık ya da dolaylı bir şekilde desteklendiği kurumlarda bullying davranışlarının ortaya çıkma ihtimali çok yüksektir. Mobbingin en fazla ortaya çıktığı sektör, işin müşterilerle iletişime bağlı olduğu hizmet sektörleridir. Mobbing faaliyetleri yönetim hizmetleri, kamu yönetimi, devlet savunma, ticaret ve toptan satış, sosyal bakım, eğitim ve sosyal hizmetlerle ilgili mesleklerde daha sık görülmektedir. Saldırıların çoğu mes-

lektaş ile müşteri iletişimin hakim olduğu “beyaz yakalı” olarak tespit edilen alanlarda, ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Zakauskas ve diğerleri, 2015; 738). Mobbingin ortaya çıktığı kültürü anlamak, mobbingi adreslemek için yardımcı olmakta bazen de mobbingi ortaya çıkararak da o kültürün kendisi olabilmekte. Bu tür davranışların ortaya çıktığı hizmet sektörleri kişilerarası iletişimi gerektiren sektörlerdir.

Aydın ve Özkül, (2007; 174) Voroney (2005; 23)’in fikrine katılarak işyerlerindeki psikolojik saldırıların varlığının bazen en önemli nedeninin örgüt kültürünün de olabildiğini vurgulamaktadır. Bazı işletmelerde, yönetim bu tür saldırıların yapılabileceği ortamlara göz yumabilmekte ve hatta destek olacak şekilde yaklaşımlar gösterebilmektedir. Eğer bir örgüt içerisinde bu tür saldırıları önlemeye, gözlemeye veya cezalandırmaya yönelik politikalar mevcut değilse, saldırganlar şiddet yaratmaya devam edecektir ve örgüt de sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır. Zikic ve diğerleri, (2013, 235)’ne göre kültürler, yönetim tarzını büyük ölçüde etkilerler böylece kültürel farklılıklar yönetim uygulamalarının farklılıklarına da neden olmaktadır. Birçok araştırmalara göre yüksek güç mesafesinin olduğu ülkelerde yani Sırbistan’da olduğu gibi yaygın liderlik tipi otoriter liderliktir. Kolektivist ve feminel bir kültüre sahip olan Sırp milli kültürün odak noktası sosyal yapılar ve sosyal yapıları kontrol etmektir. Bunun sonucu da örgütlerde diktatör ve otokratlar da görülebilir. Sırp şirketlerin tipik örgüt modeli bürokratik modeldir. Örgütler piramitler gibidir ve piramidin başında otokratlar yer almaktadır. Bu durum da mobbingin ortaya çıkmasına zemin hazırladığı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına baktığımızda da mobbing derecesinin %39 çıkması, yani yüksek bir oranın çıkması hipotezlerin doğru olduğunu kanıtlamaktadır.

Vveinhardt ve diğerleri, (2014; 27)’ne göre örgüt iklimi iş tacizinin, yani bullying ve mobbing dahil iş tacizinin varlığından doğrudan etkilenir. İklim etik bakış ve davranışların birinci kaynağıdır. Mobbing az ya da çok kendiliğinden, örgüt iklimine ve kültürüne, norm ve değerlere rağmen eğer bir örgüte dışlanma ve taciz için etkinleştirilmiş bir zemin varsa hemen hemen her örgütte ve herhangi bir zamanda ortaya çıkabilir. Jimenez ve diğerleri (2005; 631)’ne göre bireysel psikolojik faktörlerin oynadığı rolü inkar etmeden diyebiliriz ki tacizin ortaya çıkmasını psikososyal faktörler, örgüt kültüründe örtük belli tutumlar ve değerlerin iletilmesi gibi faktörler tacizin ortaya çıkmasında kolaylaştırıcı bir bağlam sağlamaktadır.

O'Moore, Lynch, ve Nic-Daeid, (200; 88) kamu sektöründeki mobbing vakalarını incelemişler. Araştırmaya göre grubun baskın kültüründen farklı olanların kamu sektörü kültüründe kurban olma tehlikesi daha fazla taşırlar. Diğer hipotezi de kadınların en tehlikeli fail ya da kurbanı olduğunu, özellikle de örgütte çalışanların çoğu kadın olduğu zaman onların kurban ya da fail olma tehlikesi büyük. Birkaç araştırmaya göre iş yeri saldırganlığı, kadınların çoğunluk olduğu örgütlerde ortaya çıkmakta ve bu davranışların en az çıktığı örgütler kadın-erkek sayısı eşit olduğu örgütlerdir (Shallcross ve diğerleri, 2008; 58). Vakaların çoğu (%28) kamu sektöründe ortaya çıkmakta ve bunların nedenleri 8 kategori eşliğinde ortaya çıkmakta. Bu kategorilerde doğru olmayan personel düzeyleri (%27), önemsenmeyen kültürel farklılıklar (%22), çete kurma, dışlanma ve grup danışmanlığı (%17), asılsız suçlamalar (%14), yönetimin göz yumup davranışları sürdürmesi (%9), kusurlu randevu işlemleri (%8), politika (%2) ve güç (%2) gibi nedenler yer almaktadır.

Kök, (2006; 441-443) iş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusunu ve nedenlerini araştırmış. Araştırma, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 2 kamu bankası ve 13 özel bankadan toplam 300 banka çalışanını kapsayan anket uygulaması ile gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada ise etkili görülen örgütsel faktörler ortalama değerleri itibariyle sırasıyla: yoğun iş stresi (4.33), verimliliğe yönelik baskı (4.18), ahlaki ilke ve değerlere bağlı kalınmaması (4.08), zayıf bir yönetim ve liderlik anlayışı(3.96), rol çatışması ve rol belirsizliği (3.84), işyerindeki sosyal iklim (3.82) olarak tespit edilmiştir. Chapell ve Di Martino (2006;150) İNİAL (2003; 2-3)'ın da "psikolojik rahatsızlıklar" a götüren, işte gerçekleşen davranışlar olarak tespit edilmiş davranışları şu şekilde tespit etmiştir:

- Çalışma faaliyetlerinde marjinalleşme
- Görev yoksunluğu
- Atanmamış çalışma faaliyetleri, zorla hareketsizlik
- Temin edilmeyen çalışma araçları
- Haksız yere tekrarlanan transferler
- Profesyonel kapasitelerin uzun süren işlerde kullanılmaması
- Aşırı görevlerin uzun sürmesi
- Bilgiye ya da doğru bilgiye sistematik ya da yapısal bir biçimde ulaşılmaması

- Eğitim ve yeniden eğitim girişimlerinden dışlanmak
- Aşırı kontrol

Bu davranışlar listesi mobbing ve bullying taktikleri olarak tespit edilmiştir. Bütün bu davranışlar kişiyi olumsuz etkileyerek kişide psikolojik rahatsızlıklar yaratmaktadır.

### **2.5.2. Mobbing Aracı Olarak Propaganda**

Tutar, (2015b; 149)'a göre mobbingin en önemli aracı aleyhte propagandadır. Jowett ve O'Donnell (<https://thepropagandaproject.wordpress.com>) 3 propaganda türünü tespit etmişler:

- Beyaz Propaganda: kaynağı belli ve mesaj bilgilerin doğru olduğu kabullenir. Dinleyicinin dinledikleri gerçeğe yakın olsa da, gönderici kendini "en iyi adam" ve en iyi fikirleri ve politik stratejileri olan adam olarak kendini tanıtmaya çalışır. Tutar, (2015b; 150)'a göre bu tür propagandada mobber kendini tanıtmaya ve kabul ettirmeye çalışır. Hedefi zayıf düşürerek, tek güvenilecek ve dayanılacak gücün mobberin kendisi olduğu kanaatini hakim kılmaktır.
- Gri Propaganda: beyaz ve siyah propaganda arasında yer alır. Kaynağı belli ya da belli olmayabilir de; bilgilerin doğruluğu kesin değildir. Mobberin önemli propaganda araçlarından biri olan gri propaganda bulanık bir propaganda biçimidir. Mobber bu propaganda türünde kendini fazla öne çıkarmaz. Daha kontrollüdür ve perde arkasında kalır; ancak etrafında oluşturduğu zayıf karakterli insanlarla yıldırma eylemlerini sürdürür. Mağdurun gri propagandaya karşı koyması daha zordur; gri propaganda mobbing uygulayan bir kişi değil, bir çetedir. Mağdur daha geniş bir cephede savaşmak durumunda kalır (Tutar; 2015b; 151).
- Kara Propaganda: kaynağı belli değildir, amacı yalan, uydurma ve aldatma yaymaktır. Tutar (2015b; 152)' a göre mobber kara propagandada her yolu her aracı kullanılacak malzeme olarak görür. Yeter ki istenen amaca hizmet etsin ve hedefe psikolojik veya fiziksel bir zararı dokunsun. Bu yolla akla gelebilecek her tür ahlak dışı yöntemi kullanarak hedef kişisiz bir "barbar" a dönüştürülmeye çalışılır.

## 2.6. Örgütsel Yapı İçerisinde Mobbingin Yönü

Leynmann, (1986; 1) 5 farkı mobbing durumları tespit etmiştir:

- Kişinin iş arkadaşları tarafından uygulanan mobbing
- Astarları tarafından uygulanan mobbing
- Kişinin üstleri tarafından uygulanan mobbing
- Kurbanın sözde bir dogmatik olarak hareket etiği vakalar
- Sistematik nedeniyle olan vakalar (<http://www.mobbingportal.com/>).

Carnero ve diğerleri, (2008; 3782)'ne göre mobbingin kimin tarafından uygulandığını tespit etmek istersek 3 tip mobbing ortaya çıkmaktadır:

- Yukarıdan aşağıya mobbing: eğer mobbing bir gözetmen tarafından sergileniyorsa
- Horizontal mobbing: eğer mobbing iş arkadaşları tarafından sergileniyorsa ve
- Aşağıdan yukarıya mobbing: eğer mobbing alttan sergileniyorsa.

Onların yaptıkları araştırmaya göre çalışanların yarısından fazla kendi iş arkadaşları tarafından mobbinge uğradıkları tespit edilmiştir. İş koşulların ve iş özelliklerin kişisel özelliklerinden daha fazla mobbinge etkilediği tespit edilmiştir. Son olarak de kadınların erkelere göre mobbinge uğramaları daha fazla eğilim gösterildiği tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere mobbing davranışları her tür düzeyde failer tarafından sergilenmekte, kişi kendi iş arkadaşları tarafından, astları ya da üstleri tarafından da mobbinge uğrayabilmekte.

## 2.7. Mobbingin Sonuçları

### 2.7.1. Bireysel Sonuçları

Mobbing, kişinin kendine olan özgüvenini ve öz yeterlilik duygularını etki eder ve etkilerini ailede, arkadaşlarda, sosyal çevrede ve iş çevresinde belli eder. Mobbing birçok psikomatik, psikopatolojik ve davranışsal bozukluklara neden olabilir. Psikopatolojik: anksiyete reaksiyonları, ilgisizlik, kaçınma reaksiyonları, güvensizlik, depresyon; psikomatik: yüksek tansiyon, astım atakları, migren, karın ağrıları, baş ağrıları, dengesizlik; davranışsal: oto ve hetero-agresif bozukluklar, yeme bozuklukları, drog, alkol, sigara

ra içmede artış, sosyal izolasyon gibi bozukluklar mobbing nedeniyle sık görülmektedir (World Health Organization, 2003; 20). Leyman, (1990b; 122-24)' a göre mobbingin en vahim etkileri şunlardır:

- Sosyal: Sosyal soyutlanma, damgalayıcı sonuçlar, gönüllü işsizlik, sosyal uyumsuzluk.
- Sosyo-psikolojik: kaynakları yönetememek; birçok kaynakları yönetme yöntemleri ve başa çıkma stratejileri sosyal duruma bağlıdır, sosyal durumlardaki negatif değişmelerle doğal olarak kaynakların yönetimi de düşer
- Psikolojik: çaresizlik ve genel olarak umutsuzluğa kapılması, yasal yolların eksikliğine karşı büyük bir öfke, büyük bir endişe ve umutsuzluğun hissedilmesi nedenleri arasında sayılmaktadır.
- Psikosomatik ve psikiyatrik: depresyon, hiperaktivite, zorlama, intiharlar, psikosomatik hastalıklar. Bütün bunların yaşanması kişilerinin bağışıklık sistemini zayıflattığını düşünülmekte (örneğin birçok 'gizemli' kanser tespit edilmişti).

Einarsen, (2005; 4)'e göre erken aşamalarda dolaylı ve ayrıık davranışlar hakimdir. Daha sonra da daha saldırgan davranışlar ortaya çıkar. Kurbanlar izole olurlar ve kaçınırlar, kendi departmanlarında gülünç duruma düştükleri için insanlardan kaçınırlar vb. Sonraki aşamalarda hem fiziksel hem de psikolojik şiddet kullanılabilir. Uzun süre içerisinde bullyinge maruz kalanlar kısa süre için maruz kalanlara göre daha sık mağdur duruma düşerler. Zaman geçtikçe ataklar çoğalır ve kurbanlar her hafta ve de her gün tacize maruz kalırlar. Böylece bu durumun sağlık için zararlı olduğunu söyleyebiliriz. Psikososyal nedenlerin yanında mobbingin ekonomik sonuçları da önemlidir. Bazen kişiler yapabileceği bir iş olmadığı halde uzun yıllarda ödenmiş olabiliyor. Hastalık izinlerin çok uzun sürmesi, bütün grup tarafından üretimin felaket düşüşü, personel su-bay, personel danışmanları, böylece çeşitli sınıflarda, mesleki sağlık personelinin, dış danışmanların, şirketin sağlık merkezlerin ve yöneticilerin sık sık müdahale gerekliliği ortaya çıkmakta. Bütün bunların karşılanması ve de bu durumlardan dolayı yaşanan üretim düşüşü masrafları 30,000-10,000 doları bulmaktadır.

Hirigoyen, (2001; 157) mobbing kurbanlarıyla ilgili yaptığı çalışmasında, mobbingin başlangıçtaki sağlığa ilişkin etkileri arasında stres, kaygı ve psikosomatik bozukluklar yer aldığı tespit etmiştir. Ege, (2006; 1)'ye göre mobbing kişiye karşı yıkıcı etkilere sahip-



tir; kişi psikolojik ve fiziksel olarak hasar g6r6r, kendi iş kapasitelerinde ve kendi 6zg6veninde sakatlanmalar yaşar. Jimenez ve diğerleri, (2007b; 92) oluşan durumla kişi arasında bir ilişkinin olduğunu d6ř6n6yorlar. Onlara g6re bu durum Leynmann gibi 6nemli araştırmacılar kabul etmese bile durum ve kişi arasında bir etkileşimin olduğu açıktır. Bullyinge 6zel kişiler maruz kalıyor ve bunun nedeni onların 6rg6t6 olması muhtemeldir. Figueiredo-Ferraz ve diğerleri, (2015;44) yaptıkları araştırmada mobbinge uğrayan katılımcıların depresif belirtileri mobbinge uğramayanlara kıyasla anlamlı bir şekilde daha y6ksek çıkmıştır. Buna dayanarak mobbing davranışlarının depresyonla pozitif bir şekilde birbiriyle bağlantılı oldukları s6ylenbilir.

Einarsen ve Sorum, (1996; 17-33) Norveç ve Amerikalı kadınların cinsel tacize maruz kaldıklarında g6sterdikleri tepkilere g6re k6lt6rel farklılıkları 6lmeye çalışmışlardır. Araştırmaya g6re Norveç kadınları Amerikalı kadınlara g6re daha az istenmeyen sosyoseksuel davranışlar bildirdi. Amerikalı kadınların% 60'ı defalarca cinsel tacize maruz kaldıklarını hissettirirken, bu Norveçlilerin sadece% 27'si için doğruydu. İki grup de genel olarak bu duruma karşı 6fke, aşağılanma, kızgınlık gibi tepkiler sergilediler. Ancak Amerikalılar Norvelilerle kıyasla daha fazla anksiyete ve kızgınlık g6sterdiler. B6ylece Norveçli kadınlar cinsel tacizi daha d6ř6k bir seviyede yaşadılar ( Einarsen 2005; 11). Bu durum İskandinav 6lkelerinde hakim olan d6ř6k g6 aralığı, feminel değerler ve roller arasındaki d6ř6k farklılıkların olması gibi 6lkelere ait olan k6lt6rel değerler aracılığıyla açıklanmıştır.

### **2.7.2. 6rg6tsel Sonuçları**

Mobbingin artan emeklilik maliyetleri, kurum imajında hasar, rekabetin azalması, 6r6n kalitesinde azalma, çalışanın elverişsizliklerinde artış, personel devirlerinde artış, tekrarlanan transferler, yerleştirme maliyetleri gibi 6rg6te olumsuz etkileri vardır (Cassito ve diğerleri, 2003; 21). Munoz ve diğerleri, (2004; 285) mobbingin sonuçlarını şu şekilde tespit etmişlerdir:

- Psikomatik semptomlar, devamsızlık, kişilerarası ilişkilerde bozulma;
- 6rg6tsel sonuçları ise 6rg6tle olan iletişimde kayıplar, rotasyon, etkinlik ve 6retim kaybı, işle ilgili belirsizlik, ;
- Sosyal sonuçlar: sağlık sistemi harcamaları, iş harcamaları

Vveinhardt ve diğlerleri, (2014; 31) mobbingle örgüt ikliminin arasında bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir. İş görenlerin ilişkilerinde yönetimin etkili olması, iş görenlerin ilişkilerinde ayrımcılığın mevcut olup olmaması, iş görenlerin ayrımcılığa maruz kalmaları gibi durumlar mobbingin özelliklerini oluşturmaktadır. Mobbing yaratıcılık, iletişim, bilgilerin dağıtılması, iş gören-yönetici ilişkileri, denetim, çalışanların kendi aralarındaki iletişim, tolerans, enformel grupların operasyonu ve çatışma gibi olaylarla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Köse, Tetik ve Ercan, (2001; 222)'a göre kültür, örgüt içinde çalışanlar ile o örgütün amaçları arasında bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır. Örgüt belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançlar, değer-yargılar, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde çalışmalarını sürdüren örgüte, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunlar, teknolojik seviyesi de etki edecektir. Vveinhardt ve diğlerleri, (2014; 27)'ne göre mobbing ortaya çıktığı zaman örgüt iklim ve kültürünü şekillendirecek, yeniden şekillendirecek ve sonunda düşüreceklerdir. Örgütün bütün üyelerini olmasa bile çoğunu dolaylı ya da doğrudan yöneticileri bile dahil tuzağa düşüreceklerdir.

Cantisano ve diğlerleri, (2006; 769-770) İspanyadaki acilde çalışanların tacize maruz kaldıklarında nasıl tepki gösterdiklerini araştırmışlar. Kültür ve tacizin aralarında güçlü bağının olduğu ve tacizin iş memnuniyetini, vatandaşlık davranışlarını ve örgütsel sözleşmeyi negatif şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Tacizin boyutları ve sonuçları, kültürün boyutları ve bireysel anlamdaki sonuçları arasında negatif bir ilişki var. Çalışan grupların kültür boyutları, kişilerarası ilişkiler çerçevesinde tacizi mümkün kılan davranışlar göstermelerine neden olabilir. Daha önce de araştırmalar, güç aralığının yüksek olduğu örgütlerde taciz vakalarının daha sık ortaya çıktığını ispatlamışlardı. Çalışan bir grubun içinde hakim olan kültürde, diğler çalışanlara karşı saldırganlık çok az kabul edilirse saldırgan davranışların olumsuz sonuçları ve faydalarının arasındaki dengesizlik daha büyük olacaktır.

## **2.8. Mobbinge Başa Çıkma Stratejileri**

Shallcross ve diğeri, (2008;66)'ne göre yapılan bütün araştırmalar sonucunda mobbingi adreslemeye ve ona çözüm üretmeye çalışılmıştır. Birinci adım farklılıkları kabul eden, saygı gösteren ve değer veren bir kültürün oluşturulması için çabalamak. İkincisi önleme stratejilerine ve mobbing sonucu zarar görenler için çözüm yaratmaya dönük bir yasama müdahalesi araştırmak. Üçüncü çözüm olarak ise işyeri kültürünü mobbing 'ten uzak tutmaya yönelik kamu kurumlarını mevcut mevzuat, politika ve prosedürleri yeniden ele almaya teşvik etmek. Araştırma bilgilendirme, tanınma ve saygının mobbingi adresleme ve çözüm bulmada önemli olduğunu vurgulamaktadır.

### **2.8.1. Mobbinge Bireysel Başa Çıkma**

Psikososyal yaklaşımlara göre aynı kişi bir anlamda profesyonel bir topluluğun parçası olabilir, aile üyesi başka bir anlamda, üçüncü olarak bir etnik kültürün parçası olabilir ve de dördüncü olarak bir dinin parçası olabilir. Bu çerçevede bir kişi kendini birkaç kültüre benzetebilir ve onları kendi hayatına dahil edebilir. Bu kültürel normlar, kişinin rasyonel düşünce ve söylemin konusu haline gelirler. Buna göre yönetim ve bireysel başarı diğer kültürlerle çalışabilme ve onlarla iş birliğinde bulunma derecesine bağlı olacaktır. Görünüşe göre her ülke kendi vatandaşlarını bazı konsept ve değerleri benimseyecek şekilde eğitebilir. Bu kavramların çoğu diğer toplumlar tarafından da paylaşılmaktadır. Onur, görev, sevgi, adalet, şükran ve intikam, Alman, Amerikan, İsrail, Rusya, Çin, ve Arap toplumların temel ilkeleridir. Ancak her ülkenin bu konseptler için farklı kavramları vardır. Çin görevi bir Amerikan görevi değildir. İngiliz intikam düşüncesi Sicilya ya da Kafkas düşüncesine az benzer. Romantik aşk, onur ve şükran Kuzey Amerika, Fransa ya da Rusya'da farklı görülür. Her ülkede hoca ve ebeveynler çocuklara onların iyiliği için en iyi tavsiyeleri verse bile iyi-kötü, doğru- yanlış, normal ve normal olmayan gibi kavramlar açık oldukları kendi kültürlerinde onların verdikleri tavsiyeleri başarıya götürür (Stolberg, 1997; 6). Örgütte baskın kültür grupların diğer kişilerin farklılıklarını kabul etme, onlara saygı gösterme ve onlarla işbirliğinde bulunma mobbing olumsuz davranışların çıkabilme ihtimalini zayıflatmaktadır.

Duffy ve Sperry, (2012; 264)'e göre mobbingin ortaya çıkmaması için çalışanların yerine getirilmesi gerek yükümlülükler şunlardır:

- Mobbingin ne olduğunu ve onun yaratacağı psikolojik ve fiziksel zarar ve yararlanmaları anlamak
- Mobbingin durdurulması için gereken eğitimi almak
- Diğer çalışanlar için model davranışlar oluşturmak ve diğer değişik kişilere ve onların değişik fikirlerine karşı tolerans göstermek
- Bu politikaların rehberliklerine bağlı kalmak

Daha önce de dikkat çekildiği gibi mobbing davranışların örgüt dışında tutulması çalışanların o davranışları tanıma ve anlamaktan geçmekte. Çalışanların örgütün norm ve değerlerin benimsemesi de bu anlamda yardımcı olmaktadır.

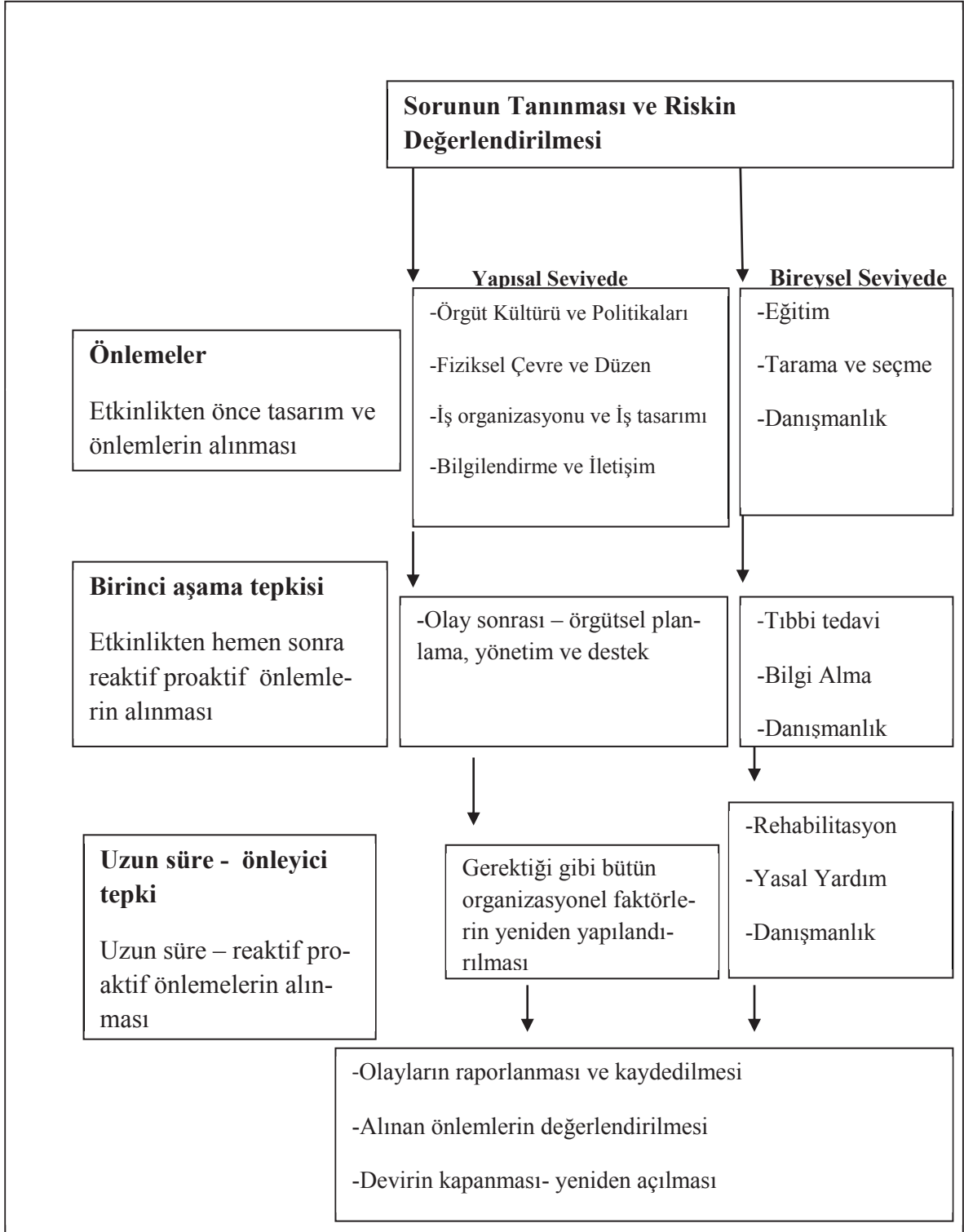
### **2.8.2. Mobbingle Örgütsel Başa Çıkma**

Vveinhardt ve diğerleri, (2014; 31)'ne göre kurumun başarılı olması yöneticilerin kararlarına bağlıdır, böylece eğer yönetici amaçlar doğrultusunda ve etkin bir örgüt iklimi yaratırsa mobbingin bir dışa vurumu olan ayrımcılığın reddedilmesi beklenir. Sonuçlar de bunun doğru olduğunu göstermekte. Vveinhardt, (2015; 249)'ın bir başka çalışmasına göre örgütlerin, örgüt kültürünün önemini anlamak ve onu mobbingi ve bullyingi ortadan kaldırmak için kullanmaları onlar için yararlı olacaktır, bunu kendini devamsızlıktan dolayı yaşanan maliyetlerden, hastalık izni, personel devri gibi olumsuz durumlardan korumak için yapmaları lazım. ABD'deki İş yeri Bullying Enstitüsüne göre bullyingin neden olduğu sağlık sorunları, personel devri ve yönetimin bullyinge karşı tedbir almada gösterdikleri isteksizlik için 250 milyon dolar harcanmaktadır. Bu masrafları göz önünde bulundurarak, örgüt itibarının kirlenmesi, örgütsel yaşamda mobbing ve bullying vakalarının yüksek olması, çalışanlarının mobbinge ve bullyinge dahil olması durumu daha da kötüleştirir ve bunların sonucunda ortaya çıkan acı, travma ve ölüm gibi insan maliyetlerini açıklamak için ve de bu söylenen sonuçları ortadan kaldırmak için antibullying ve antimobbing politikaların yapılması gerek. Shallcros ve diğerleri, (2008; 67)'ne göre kültür, değer, din, siyaset, cinsel yönelim ye da medeni duruma saygı gösteren bir kültürün oluşturulması mobbingin ortadan kaldırılmasına yardımcı ola-

caktır. Adalete teşvik eden politikaların yenilenmesi ve tanımlanması mobbingin efektif bir şekilde adreslemesi için gereklidir.

Chapell ve Di Martino, (2006; 183)'ya göre iş yeri şiddet tehlikesine karşı en iyi cevap iş organizasyonu ve insan kaynakları departmanların işi olmaktadır. Aynı zamanda hükümet, sendikalar, işçiler, meslek güvenliği ve sağlık profesyonelleri, ruh sağlığı ve halk sağlığı toplulukları ve de güvenlik uzmanların iş yeri şiddetin önlenmesi için stratejiler geliştirmesi ve olay meydana geldiğinde onun sonuçları ile yüzleşmesinde oynayacağı rolü büyüktür. Chapell ve Di Martino, (2006; 185) iş yerinde şiddet riskinin etkin yönetimi için işlemler dizisini tespit edip onları üç ana alana ayırmakta:

- Birinci önleme – şiddeti daha ortaya çıkmadan önlemek için yaklaşımlara odaklanmak, genel olarak örgütsel konularda merkezileşen konulara
- İkincil önleme – acil hizmetler, tıbbi tedaviler ve bilgilendirme gibi şiddete acil bir şekilde cevap veren yaklaşımlara odaklanmak
- Üçüncü önleme – iyileştirme ve yeniden bütünleştirme, travmayı azaltan ya da şiddete bağlı olan sakatlanmaları azaltmak, şiddet sonrası bakıma uzun vadeli odaklanan yaklaşımlar gibi önlemlerin alınması önemli olduğunu düşünmektedirler. Onların geliştirdikleri model bu şekildedir:



**Şekil 3: İş Yeri Şiddetinin Yönetimi için Di Martino Modeli**

Modele göre şiddetin daha ortaya çıkmadan önleyici önlemlerin alınması gerek. Eğer şiddet ortaya çıkmışsa onu en iyi şekilde ortadan kaldıracak yaklaşımlara odaklanmak, travmayı azaltan ya da şiddete bağlı olan sakatlanmaları azaltmak, şiddet sonrası bakıma uzun vadeli odaklanan yaklaşımlar gibi önlemleri almak yararlı olacaktır.

### **2.8.3. Sendikaların Sorumlulukları**

Mobbing hakkındaki farkındalığı artmak ve mobbingi önlemek için programlar oluşturmak amacıyla Avrupa parlamentosu tarafından sendikaların ve derneklerin oluşturulup ortak yönergeler hazırlanması istendi. Özellikle de özel sektörde farklı müdahalelerin değerlendirme ve izleme faaliyetleri gerçekleşmesi gerekiyor. Bu anlamda en büyük rolü sosyal gruplar özellikle de sendikalar en önemli rolü oynamakta (Ferrari, 2004; 17). Sendikalar mobbingi önlemek ve özellikle de kurbanı yardım etmek amacıyla mobbingi ele almışlar. Onların verdiği hizmetler bilgililerin yayılması için çok önemlidir. Hedeflenen tedbirleri almak, mobbingi tanıtmak ortadan kaldırmak için “sağlık ve güvenlik görevlilerin” işe dahil edilmesini önermekte, örneğin kurbanı yardım etmek, farkındalığı artmak vb. De Santise göre örgütsel seviyede sendikaların aşağıdakileri dahil ederek özel “ikilim sözleşmeleri” desteklemeleri gerek:

- Kapsamlı bir mobbing terimi
- Ahlaksız davranışları, kötülükleri ve tacizi yasaklayan bir kurumsal etik kodunun oluşturulması
- Çalışanları eğitime ve bilgilendirme
- İki taraf arasındaki anlaşması sonucunda seçilen başkan tarafından yönetilen ve de şirket ve işçi temsilcilerinden oluşan ortak bir komitenin oluşturulması
- Kurbanların mobbere karşı disiplin faaliyetleri uygulama imkanı sunmak

Mobbing sorunu ile mücadele etmek ve “insan kaynaklarını kıymetlendirme” üzerine kurulu bir kültürün oluşturulması için sendikaların ve şirketlerin hem ortak olmaları lazım ([www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)).

### **2.8.4. Hukuksal Düzenlemeler**

Mobbingi önlemede hukuksal düzenlemeler çok büyük bir rol oynamakta. Bazı ülkelerin anayasalarında mobbing tanımı dahil edilmişse bile o tanımlarının içeriği ve kapsamı

daha da genişletilmesi beklenir. Ankara 8. İş Mahkemesi'nin, 10.12.2006 tarihli ve E. 2006/19, K. 2006/625 nolu kararında, Türkiye'de "mobbing" kavramının ilk kez bir yargı kararında tanımlanışı görülmektedir: Mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışları içermektedir''(Tınaz ve diğerleri, 2008, 23). Kriminoloji Enstitüsü, (2014; 7)'ne göre Kosova'nın yasal çerçevesine gelince, doğrudan mobbingi önleyen yasaların olmaması ciddi bir sorun yaratmakta. Yine de bu fenomeni doğrudan yasaklayan yasalar olmasa da Kosova Cumhuriyeti mevzuatında kendi vatandaşlarını bu olumsuz davranışlardan koruyan hükümler bulunmaktadır. Anayasanın 26. Maddesinde 1. paragrafta bütünlük hakkı düzenlenmiştir. Ona göre her kişi psikolojik ve fiziksel bütünlüğüne saygı gösterilme hakkını isteme hakkına sahiptir. Bu madde mobbingin bir davranış türü olan kişinin fiziksel ve psikolojik saldırılara uğratma davranışlardan korumakta. Anayasanın 28. maddesinde ise "hiç kimse istemediği işi yapmaya zorlanamaz " yazmakta. Ki bu zorlanmalar kişinin işten çıkarılması, onu korkutması için ya da onları kendi işini yapmayı engellemek için diğer kişiler tarafından uygulanmakta. Mobbingin bir davranış türü olan kişinin çalışma hakkının tanınmaması 49. maddeye göre kınanmakta. 49. maddeye göre eğer yasaya göre bir mahsuru yoksa her kişi çalışma hakkına sahiptir.

Einarsen, (2005; 11)'e göre Norveç'te iş ortamı yasası taciz hakkında genel bir yasak içerir, yine kurbanların çoğu bahsedilen zorbalığa mahkûm kaldıklarında mahkemenin desteğini almakta zorlanmıştır. Ancak 2004'te Norveç başbakanı işte gerçekleşen bullyingi önlemek için ulusal bir strateji açıkladı. Bu tür strateji ve açıklamalar ve onların yaratıkları bilinci aracılığıyla örgütlerin ve üçüncü tarafların mobbinge karşı tepkilerini, potansiyel faillerin davranışlarını ve kurbanlara karşı davranış ve tepkilerini etkilemiştir. Shallcross ve diğerleri, (2008; 67) Bukspan (2003)'ın fikrini destekleyerek mobbingi komple ortadan kaldırılmasa bile, ilk etapta meydana gelen ters davranışları önlemek için yasama yaklaşımlarının geliştirilmesinin çok önemli olduğunu söylemekte. Dışlanma ve taciz tanımlamaları genişletmek bir öneri olabilir.

Polonya'da İş Kanununu 36 mobbing tanımı, mobbinge karşı iş veren yükümlülüklerin ve mobbinge uğradığını iddia eden çalışanların durumlarını incelenmesi için prosedürlerini içerecek şekilde tadil edilmiştir. Almanya'da Volkswagen'de 1996'dan beri ortaklı-



ğa dayalı bir kurumsal kültürün oluşturulması ve pozitif bir örgüt ikliminin yaratılması için ve de kurumun ekonomik başarısını geliştirmek amacıyla bir anlaşma yürürlüğe girmiştir. Anlaşmaya göre ırk ve ya cinsiyet ayrımcılığı, cinsel taciz ve mobbing işçi onurunun ihlalidir. İtalya’da da birkaç şirket anlaşmaları doğrudan iş saldırganlığına atıfta bulunmuşlardır. Bu anlaşmalar, anti-mobbing komitelerinin ve risklerinin periyodik değerlendirilmesi için anayasa sağlamaktadırlar. Bu yasama ve müttefik gelişmeler kapsamında, mahkeme en önemli rolü oynamakta. Mahkeme kararları bazen ulusal mevzuata dahil olacak çözümler ve yorumları dahil etmekte, iş yerinde şiddete uğrayan kurbanın korunma sınırlarına açıklık getiri, ve çalışanlara yükümlülüklerini tanımaya yardımcı olur, özellikle de şiddet mevzuatları yasamada yer olmayan ülkelerde yardımcı olmaya çalışır (Chapell ve di Martino; 2006; 167-169). Mobbing tanımının yasalarda yer alması onu önlemede büyük bir rol oynamakta. Sadece yasalarda değil birkaç ülkede şirketler arasında imzalanan anlaşmalarda anti- mobbing politikaları dahil edilmiştir. Bu önlemler sonucunda bu türdeki davranışların ortadan kaldırılması beklenmektedir.

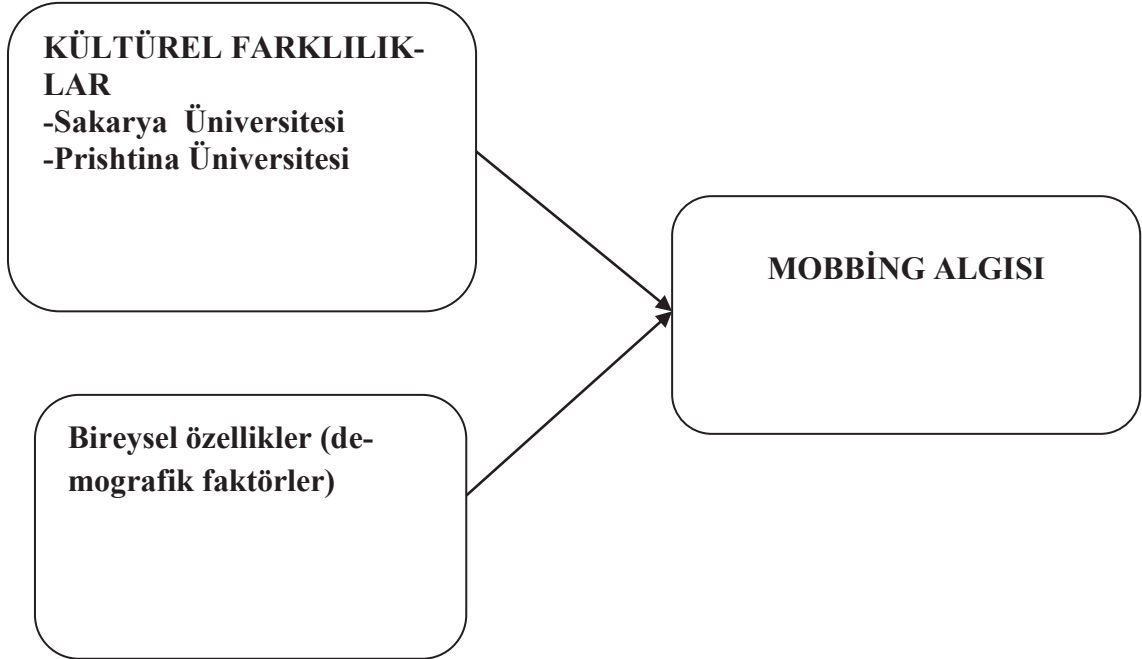
## **BÖLÜM 3: PRISHTİNE VE SAKARYA ÜNİVERSİTELERİNDE MOBBİNG ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi**

Araştırma, tarama modellerinden ilişkisel tarama türüne göre desenlenmiş, kesitsel bir saha araştırmasıdır. Bu araştırmanın amacı kültürel farklılıkların mobbing algısı üzerine etkisini ölçmektir. Prishtine ve Sakarya Üniversiteleri karşılaştırılması yapılarak bir sonuca varmayı hedeflenmiştir. Araştırma aracılığıyla giderek artan mobbing vakalarında kültürün nasıl bir rol oynadığını açıklamak ve kültür aracılığıyla bu davranışların ortadan kaldırılmasına yardım etmek amaçlanmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Problemi, Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmada Prishtina Üniversitesi ve Sakarya Üniversitesi çalışanları arasında kültürel farklılıkların olduğu varsayılmıştır. Bu varsayım ve teorik çerçevesi doğrultusunda araştırmanın problemi şu şekilde belirlenmiştir: Kültürel farklılıklar mobbing algısını etkilemekte midir? Araştırmanın amacı, problemini ve teorik çerçevesi doğrultusunda araştırma modeli aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Modelde kültürel farklılıkların mobbing algısı üzerindeki etkisi gösterilmeye çalışılmıştır.



**Şekil 4:** Araştırma Modeli

Araştırma amacı, teorik çerçevesi, modeli ve problemi çerçevesinde hipotez testleri yapmak gerekmektedir. Bu amaçla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Örneklemin mobbing algısı kültüre göre farklılaşmaktadır.

H2: Grupların mobbing algısı demografik özellikleri itibariyle farklılaşmaktadır.

H3: Grupların mobbing algısı ile demografik özellikleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H4: Grupların mobbing algısı boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

### **3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın genel evrenini, Prishtine Üniversitesi ve Sakarya Üniversitesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya Sakarya Üniversitesinden katılan 150 kişi ile Prishtine Üniversitesinden 200 kişi katılmıştır. Araştırmada tüm memurlara ulaşamadığı için, belli bir örneklem kümesi ile yetinilmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları**

Araştırmaya katılanların ölçek sorularını doğru anladıkları ve tarafsız olarak cevapladıkları varsayılmıştır. Araştırmaya Sakarya Üniversitesinden katılan 150 kişi ile Prishtine Üniversitesinden katılan 200 kişi ile sınırlıdır. Araştırma sonuçları söz konusu üniversite çalışanlarından araştırmaya katılanlarla (örneklem) sınırlıdır. Dolayısıyla araştırma sonuçları sadece araştırma evrenine genellenebilir. Bu araştırmanın sonuçları katılımcıların ölçeğe verdikleri cevaplardan elde edilen sonuçlarla sınırlıdır ve araştırma sonuçları sadece çalışma evrenine genellenebilir.

### **3.5. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Veri toplama aracı araştırmacı tarafından elden dağıtılmıştır ve Sakarya Üniversitesinden toplam 150, Prishtine Üniversitesinden ise 200 kullanılabilir anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Üniversitedeki çalışanların mobbing (psikolojik şiddet) algılarını ölçmeyi amaçlayan ölçek, Yavuz (2007; 6) tarafından Leyman (1993: 33-34) tipolojisini esas alarak geliştirilmiştir. Anket 3 bölümden oluşmaktadır:

- Kişisel bilgi formu; çalışanların yaş durumu, cinsiyet durumu, eğitim durumu ve medeni durumu gibi demografik durumlarını içermekte.
- Mobbing ölçeği; bu bölümde 36 soru 5 farklı kategoride sunulmuştur. Beşli skala dayalı Likert ölçeği tipinde hazırlanan anketteki yer alan 36 sorunun tamamı olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlilik düzeyi Cronbah-alpha 0,8588 olarak tespit edilmiştir.
- Betimleme bölümü; bu bölümde çalışanların, mobbing algılarının sebepleri, kimler tarafından uygulandığı ve nasıl bir davranış geliştirmeye çalıştıkları ortaya konmaya çalışılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesi SPSS 16,1 programı kullanılarak yapılmıştır.

### **3.6. Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde ilk olarak hangi analizlerin yapılmasını karar vermek için normallik testi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenirliliğini ölçmek amacıyla güvenirlilik analizi, mobbingin söz kurumlarda yaygın olup olmadığını ölçmek amacıyla algı ölçeklerin ortalama puan ve standart sapmaları alınmıştır ve de soruların genel ortalama ve standart sapmaları bulunmuştur. Grupların mobbing algısı demografik özellikleri itibariyle anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ANOVA testi ve T-testi yapılmıştır. Grupların mobbing algıları ile demografik algıları arasında bir ilişkinin olup olmadığını test etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütte mobbingin yönünü, mobbinge karşı gösterilen tepkileri ve mobbing kaynağını belirlemek amacıyla C ve D soruların frekansları bulunmuştur. Grupların mobbing algısı ile boyutları arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla da Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

#### **3.6.1. Normallik Testi**

İstatistiksel testler, kabaca "parametrik testler" ve "parametrik olmayan testler" olmak üzere ikiye ayrılabilir. Eldeki bir veri setine, bu testlerden hangisinin uygun olduğunu belirlemek için normallik testi yapılmalıdır. Eğer veriler normal dağılıma sahip ise parametrik testler, veriler normal dağılıma sahip değil ise parametrik olmayan testler uygun olacaktır.

**Tablo 3.**  
**Sakarya Üniversitesinde Uygulanan Ölçek Verilerin Kolmogorov- Smirnov Testi**

		gen_ortalama
N		150
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	3.2067
	Std. Deviation	.32208
Most Extreme Diffe- rences	Absolute	.111
	Positive	.063
	Negative	-.111
Kolmogorov-Smirnov Z		1.354
Asymp. Sig. (2-tailed)		.051

**Tablo 4.**  
**Prishtine Üniversitesinde Uygulanan Ölçek Verilerin Kolmogorov- Smirnov Testi**

		gen_ortalama
N		200
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	3.1822
	Std. Deviation	.28458
Most Extreme Diffe- rences	Absolute	.066
	Positive	.043
	Negative	-.066
Kolmogorov-Smirnov Z		.936
Asymp. Sig. (2-tailed)		.344

Tablo 3 ve tablo 4'te görüldüğü gibi ölçeklerin anlamlılık düzeyi 0.05'ten büyük olduğuna göre verilerin dağılımı normal olarak tespit edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle parametrik testler yapılmıştır. Bu çerçevede yapılan analizler şunlardır: ANOVA, T-Testi, Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

### **3.6.2. Güvenirlilik Analizi**

Yavuz, (2007; 63) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirlik araştırması sonucunda, Cronbah-alpha iç tutarlılık katsayısı 0,8588 bulunmuştur. Türkiye'de gerçekleştiren araştırmaların güvenilirlik düzeyi aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi Cronbach's Alpha

0,941 olarak çıkmıştır. Bu değerin yüksek çıkması araştırmada kullanılan ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu işaret eder.

**Tablo 5.**

**Türkiye’de Gerçekleştiren Anketin Güvenirlilik Analizi**

<b>Cronbach’s Alpha</b>	<b>Soru Sayısı</b>
0,941	36

Kosova’da gerçekleştiren anketin güvenilirlik düzeyi ise 0,712 olarak belirlenmiştir. Bu değerin de 0,712 çıkması kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin iyi olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6.**

**Kosova’da Gerçekleştiren Anketin Güvenirlilik Analizi**

<b>Cronbach’s Alpha</b>	<b>Soru Sayısı</b>
0,712	36

### **3.6.3. Örneklemelerin Demografik Özellikleri**

Sakarya Üniversitesinden araştırmaya katılan çalışanların %49,3’ü başka bir deyişle 74’ü 21-30 yaş arası, %36,0 ya da 54 kişi 31-40 yaş arası, %14,7 ya da 22 kişi 41+ yaşlarındadır. Katılanların cinsiyetine bakıldığında %39,3 ya da 59 kişi bayan, %60,7 ya da başka bir deyişle 91 kişi erkektir. Eğitim durumuna gelince katılımcıların 1’i ya da %0,7 ilköğretim, %10,0 ya da 15 kişi lise, 107 kişi ya da katılımcıların %71,3’ü üniversite, %18,0 ya da 27 kişi lisansüstü düzeyindedir. Katılımcıların %39,3’ü ya da 59 kişi bekar, %58,7 ya da 88 kişi evli, %2,0 ya da 3’ü bekardır.

**Tablo 7.**  
**Sakarya Üniversitesi Çalışanların Demografik Analizleri**

Demografik Özellikler		Sayı	%
Yaş	21-30	74	49,3
	31-40	54	36,0
	41+	22	14,7
Cinsiyet	Kadın	59	39,3
	Erkek	91	60,7
Eğitim Durum	İlköğretim	1	0,7
	Lise	15	10,00
	Üniversite	107	71,3
	Lisansüstü	27	18,0
Medeni Durum	Bekar	59	39,3
	Evli	88	58,7
	Boşanmış	3	2,0

Tablo 8’deki verilere göre Prishtine Üniversitesinden araştırmaya katılanların %14,0 ya da 28 kişi 21-30 yaş arası, %29,5 ya da 59 kişi 31-40 arası, %56,5 ya da 103 kişi 41+ yaşlarındadır. Katılımcıların %51,5 ya da 103 kişi kadın ,%48, 5 ya da 97 kişi erkektir. Eğitim durumu bakıldığında katılımcıların %2 ya da 5 kişi ilköğretim, %15,5 ya da 31 kişi lise, %53,5 ya da 107 kişi üniversite, %30,0 ya da 60 kişi lisansüstü eğitim düzeyinde bulunmakta. Araştırmaya katılanların %10,5 ya da 21 kişi bekar, %89,0 ya da 178 kişi evli, %0,5 ya da 1’i boşanmış.

**Tablo 8.**  
**Prishtine Üniversitesi Çalışanların Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler		Sayı	%
Yaş	21-30	28	14,0
	31-40	59	29,5
	41+	113	56,5
Cinsiyet	Kadın	103	51,5
	Erkek	97	48,5
Eğitim Durum	İlköğretim	2	0,5
	Lise	31	15,5
	Üniversite	107	53,5
	Lisansüstü	60	30,0
Medeni Durum	Bekar	21	10,5
	Evli	178	89,0
	Boşanmış	1	0,5

#### 3.6.4. Algı Ölçeklerinin Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

Sakarya Üniversitesi çalışanlarının toplam algı puanları ortalaması 4,54 olarak tespit edilmiştir, bu da ölçekte “nadiren” ise “hiçbir zaman” arasındaki cevaplara denk gelmektedir.

**Tablo 9.**  
**Sakarya Üniversitesi Algı Ölçeğinin Ortalama Puan ve Standart Sapmaları**

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
b_ortalama	150	1,42	5,00	4,5480	,43020
Geçerli N	150				



Prishtine Üniversitesi çalışanlarının toplam algı puanları ortalaması 4,51 olarak tespit edilmiştir, bu da ölçekte “nadiren” ise “hiçbir zaman” arasındaki cevaplara denk gelmektedir. Tablo 9 ve tablo 10’deki verilere göre ankette sorular türden davranışlara maruz kalmadıklarını göstermektedir.

**Tablo 10.**

**Prishtine Üniversitesi Algı Ölçeğinin Ortalama Puan ve Standart Sapmaları**

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Algı puanı	200	3,25	5,00	4,5138	,32726
Bilgileri	200				

**3.6.5. Soruların Genel Ortalama ve Standart Sapmaları**

Tablo 11’deki verileri göre Sakarya Üniversitesinde uygulanan algı ölçeğindeki soruların genel ortalaması en düşük olan sorular şunlardır: 1. Siz konuşurken sebepsiz yere çevrenizdekilerce sözünüz kesiliyor mu? sorusuna verilen cevapların ortalaması 3,54 bu da sık sık ile nadiren olarak kodladığımız cevaplara denk geliyor. 2. Çabalarınızın karşılığını almadığınızı düşündüğünüz oldu mu sorusuna verilen cevapların ortalaması 3,48 yani, sık sık ile nadiren arasındaki cevaplara denk geliyor. Ortalaması en düşük olan 3. sorusu ise: İşinizle ilgili kararlarınıza gereken önemin gösterilmediği oldu mu sorusuna verilen cevapların ortalaması 3,97 yani bu da aynı şekilde sık sık ile nadiren cevaplara denk geliyor. Likert ölçeğinde kodlamalar 1:çok sık, 2: sık sık, 3: bazen, 4: nadiren, 5; hiçbir zaman olarak kodlanmıştır . Ortalamaların en yüksek olduğu soruların cevapları şunlardır: 1. Fiziksel şiddete maruz kaldığınız mı sorusunun ortalaması 4,96 yani nadiren ile hiçbir zaman cevabına denk geliyor. 2. Yaptığınız hatalar sebep gösterilerek, para (veya herhangi maddi bir yatırım) cezası verildi mi sorunun ortalaması 4,95 yani nadiren ile hiçbir zaman cevabına denk geliyor 3.Doğrudan cinsel tacize uğradınız mı sorusunun cevabı ise 4,94 yani bu da aynı şekilde nadiren ile hiçbir zaman cevabına denk gelmekte.

**Tablo 11.****Sakarya Üniversitesi'nde Gerçekleştirilen Anket Soruların Mobbing Algısına Dair Genel Ortalama ve Standart Sapmaları**

İFADELERİ	Ortalama	Standart Sapma
Siz konuşurken, sebepsiz yere, çevrenizdekilerce sözünüz kesiliyor mu?	3,54	,973
Üstleriniz, kendinizi rahatça ifade etmenizi engelliyor mu?	4,02	1,05
Birlikte çalıştığınız kişiler, kendinizi rahatça ifade etmenizi engelliyor mu?	4,38	,865
Toplum önünde yüksek sesle azarlandınız mı?	4,53	,701
Yaptığınız iş haksız yere eleştirildi mi?	4,14	,892
Kötü söz veya küfre maruz kaldınız mı?	4,70	,642
Yazılı veya sözlü tehditler aldınız mı?	4,82	,449
Çevrenizdeki insanların sizinle konuşmadıkları oldu mu?	4,30	,800
Yönetim kademesinden herhangi birisiyle görüşme isteğiniz/girişiminiz engellendi mi?	4,62	,765
İstenmeyen, zor işlerin size verildiği oldu mu?	4,17	1,01
Diğer çalışanların sizinle konuşmaları yasaklandı mı?	4,93	,412
İş arkadaşınız siz orda değilmişsiniz gibi davrandılar mı?	4,66	,775
İnsanların arkanızdan kötü konuştuğunu düşündüğünüz oldu mu?	4,14	,869
Hakkınızda asılsız söylentilerin ortaya atıldığını düşündüğünüz oldu mu?	4,34	,843
Gülünç durumlara düşürüldünüz mü?	4,68	,656
Size sanki akıl hastasıymışsınız gibi davranıldığını düşündünüz mü?	4,84	,544
Sizi gülünç duruma düşürmek için bir takım davranışlarınız taklit edildi mi?	4,63	,797
Dini inançlarınızdan dolayı herhangi bir baskı veya zorlama gördünüz mü?	4,78	,654
Siyasi görüşünüzden dolayı herhangi bir baskı veya zorlama gördünüz mü?	4,58	,836
Utanc verici işleri yapmaya zorlandınız mı?	4,90	514
Çabalarınız karşılığınızı almadığınızı düşündüğünüz oldu mu?	3,48	1,25
İşinizle ilgili kararlarınıza gereken önemin gösterilmediği oldu mu?	3,97	1,10
Küçük düşürücü isimlerle çağırıldınız mı?	4,82	,591
Şahsınıza sözle veya davranışla cinsel imalarda bulundu mu?	4,94	,388
Size verilen işler, yapamadığınız bahane edilerek, alınıp başkasına verildi mi?	4,86	,505
Anlamsız görevler verildi mi?	4,30	1,02
Sahip olduğunuz yetenekten daha az yetenek gerektiren işler aldınız mı?	3,92	1,10
Görev yeriniz değiştirildi mi?	4,48	,960
Yaptığınız hatalar sebep gösterilerek, para (veya herhangi maddi bir yatırım) cezası verildi mi?	4,95	,354
Gereksiz yere, fazla mesaiye bırakıldınız mı?	4,64	,770
Disiplin cezası aldınız mı?	4,93	,398
Fiziksel olarak, görevinizin gerektirdiğinden daha ağır işler yapmaya zorlandınız mı?	4,86	,550
Fiziksel şiddet tehditleri aldınız mı?	4,94	,370
Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulandı mı?	4,94	,388
Fiziksel şiddete maruz kaldınız mı?	4,96	,336
Doğrudan cinsel tacize uğradınız mı?	4,94	,380

Tablo 12'deki verileri göre ise Prishtine Üniversitesinde uygulanan algı ölçeğindeki soruların genel ortalaması en düşük olan sorular şunlardır: 1.Siz konuşurken sebepsiz yere çevrenizdekilerce sözünüz kesiliyor mu? sorusuna verilen cevapların ortalaması 3,50 bu da sık sık ile nadiren olarak kodladığımız cevaplara denk geliyor. 2. Çabalarınız karşılığını almadığınızı düşündüğünüz oldu mu sorusuna verilen cevapların ortalaması 3,61 yani sık sık ile nadiren arasındaki cevaplara denk geliyor. Ortalaması en düşük olan 3. sorusu ise: İşinizle ilgili kararlarınıza gereken önemin gösterilmediği oldu mu sorusuna verilen cevapların ortalaması 3,82 yani bu da aynı şekilde sık sık ile nadiren cevaplarına denk geliyor. Ortalamaları en yüksek olan soru cevapları ise: 1. Fiziksel şiddete maruz kaldınız mı ve 2. Doğrudan cinsel tacize uğradınız mı sorulara verilen cevapların ortalaması 4,94 bu da nadiren ile hiçbir zaman cevabına denk geliyor. Aynı şekilde 3. Utanç verici işleri yapmaya zorlandınız mı sorusuna verilen cevapların ortalaması 4,88 yani bu da nadiren ile hiçbir zaman cevabına denk gelmektedir.

**Tablo 12.**  
**Prishtine Üniversitesinde Gerçekleştirilen Anket Sorularının Genel Ortalama ve Standart Sapmaları**

İFADELER	Ortalama	Standart Sapma
Siz konuşurken, sebepsiz yere, çevrenizdekilerce sözünüz kesiliyor mu?	3,50	,977
Üstleriniz, kendinizi rahatça ifade etmenizi engelliyor mu?	4,22	1,047
Birlikte çalıştığımız kişiler, kendinizi rahatça ifade etmenizi engelliyor mu?	4,41	,828
Toplum önünde yüksek sesle azarlandınız mı?	4,60	,743
Yaptığınız iş haksız yere eleştirildi mi?	4,26	,914
Kötü söz veya küfre maruz kaldınız mı?	4,58	,697
Yazılı veya sözlü tehditler aldınız mı?	4,70	,640
Çevrenizdeki insanların sizinle <u>konuşmadıkları</u> oldu mu?	4,35	,794
Yönetim kademesinden herhangi birisiyle görüşme isteğiniz / girişiminiz engellendi mi?	4,52	,795
İstenmeyen, zor işlerin size verildiği oldu mu?	4,44	,877
Diğer çalışanların sizinle konuşmaları yasaklandı mı?	4,79	,560
İş arkadaşınız siz orda değilmişsiniz gibi davrandılar mı?	4,71	3,38
İnsanların arkanızdan kötü konuştuğunu düşündüğünüz oldu mu?	3,84	1,037
Hakkınızda asılsız söylentilerin ortaya atıldığını düşündüğünüz oldu mu?	3,98	,984
Gülünç durumlara düşürüldünüz mü?	4,47	,763
Size sanki akıl hastasıymışsınız gibi davranıldığını düşündünüz mü?	4,84	,471
Sizi gülünç duruma düşürmek için bir takım davranışlarınız taklit edildi mi?	4,62	,653
Dini inançlarınızdan dolayı herhangi bir baskı veya zorlama gördünüz mü?	4,86	,459
Siyasi görüşünüzden dolayı herhangi bir baskı veya zorlama gördünüz mü?	4,44	,883
Utanc verici işleri yapmaya zorlandınız mı?	4,88	,496
Çabalarınız karşılığınızı <u>almadığınızı</u> düşündüğünüz oldu mu?	3,61	1,181
İşinizle ilgili kararlarınıza gereken önemin <u>gösterilmediği</u> oldu mu?	3,82	1,019
Küçük düşürücü isimlerle <u>çağırıldınız</u> mı?	4,85	,463
Şahsınıza sözle veya davranışla cinsel imalarda bulundu mu?	4,90	,369
Size verilen işler, <u>yapamadığınızı</u> bahane edilerek, alınıp başkasına verildi mi?	4,77	,582
Anlamsız görevler verildi mi?	4,47	,856
Sahip olduğunuz yetenekten daha az yetenek gerektiren işler aldınız mı?	4,17	1,06
Görev yeriniz değiştirildi mi?	4,52	,867
Yaptığınız hatalar sebep gösterilerek, para (veya herhangi maddi bir yatırım) cezası verildi mi?	4,72	,584
Gereksiz yere, fazla mesaiye bırakıldınız mı?	4,46	3,44
Disiplin cezası aldınız mı?	4,81	,549
Fiziksel olarak, görevinizin gerektirdiğinden daha ağır işler yapmaya zorlandınız mı?	4,75	,685
Fiziksel şiddet tehditleri aldınız mı?	4,86	,425
Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulandı mı?	4,81	,515
Fiziksel şiddete maruz kaldınız mı?	4,94	,249
Doğrudan cinsel tacize uğradınız mı?	4,94	,268

Tablo 11 ve tablo 12'deki verilere göre iki Üniversite çalışanlarına en sık uygulanan mobbing davranışları olarak tespit edildiği davranışlar şunlardır: konuşurken çevredeki- lerce sözünün kesilmesi, çabalarının karşılığını alamamaları ve iş ile ilgili kararların gereken önemin gösterilmemesi. Nerdeyse hiçbir zaman ortaya çıkmayan davranışlar arasında ise fiziksel tacize uğramaları, doğrudan tacize uğramaları, utanç verici işleri yapmaya zorlanmaları davranışları yer almaktadır. Görüldüğü gibi bu anlamda üniversi- teler arasında herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Sonuç itibariyle örneklemin mobbing algısı kültüre göre herhangi bir farklılık göstermediği söylenebilir ve H1 hipotezi reddedilmekte.

### 3.6.6. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre ANOVA

Grupların mobbing algısı demografik özellikleri itibariyle anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ANOVA testi ve T-testi yapılmıştır. Tablo 13'deki verilere göre Sig. değeri 0.05 Alpha değerinden büyük olduğuna göre Sakarya Üniversitesi çalışanların mobbing algıları ile yaş durumu arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 13.**

#### **Sakarya Üniversitesi Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Anova Testi**

		<b>Kareler toplamı</b>	<b>Df</b>	<b>Ort.kare</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Mobbing	Gruplar arasında	,331	2	,165 ,107	1,553	,214
	Gruplar içinde	20,982	197			
	Toplam	21,313	199			

Prishtine Üniversitesi çalışanların yaş durumları ile mobbing algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA testine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 14.**

**Prishtine Üniversitesi Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Anova Testi**

		<b>Kareler toplamı</b>	<b>Df</b>	<b>Ort.kare</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
Mobbing	Gruplar arasında	,460	2	,230 ,184	1,248	,290
	Gruplar içinde	27,115	147			
	Toplam	27,575	149			

**3.6.7. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi**

Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile mobbing algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını fark etmek amacıyla bağımsız örneklem T-Testi yapılmıştır. Tablo 15'teki verilere göre Sakarya Üniversitesi Çalışanların cinsiyet değişkeniyle mobbing algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 15.**

**Sakarya Üniversitesi Çalışanlarının Cinsiyet değişkenine göre T-Testi**

	<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S.Sapma</b>	<b>Sig.</b>
Mobbing	Kadın	59	4,6191	,51116	,103
	Erkek	93	4,5018	,36406	

Prishtine Üniversitesi çalışanların cinsiyet değişkeniyle mobbing algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan T-Testi'ne göre aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 16.**

**Prishtine Üniversitesi Çalışanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi**

	<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S.Sapma</b>	<b>Sig.</b>
Mobbing	Kadın	103	4,5378	,27900	,286
	Erkek	97	4,4883	,37153	

### 3.6.8. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Testi

Katılımcıların eğitim durumuyla mobbing algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Tablo 17'deki verilere göre Sakarya Üniversitesi çalışanlarının eğitim durumu ile mobbing algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 17.**

**Sakarya Üniversitesi Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi**

		<b>Kareler toplamı</b>	<b>Df</b>	<b>Ort.kare</b>	<b>Sig</b>
Mobbing	Gruplar arasında	,634	3	,211 ,185	,333
	Gruplar içinde	26,942	146		
	Toplam	27,575	149		

Tablo 18'deki verilere göre Prishtine Üniversitesi çalışanlarının eğitim durumu ile mobbing algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 18.**

**Prishtine Üniversitesi Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi**

		<b>Kareler toplamı</b>	<b>Df</b>	<b>Ort.kare</b>	<b>Sig</b>
Mobbing	Gruplar arasında	,727	3	,242 ,105	0,78
	Gruplar içinde	20,586	196		
	Toplam	21,313	199		

### 3.6.9. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre ANOVA Testi

Katılımcıların medeni durumu ile mobbing algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Sakarya Üniversitesi çalışanlarının medeni durumu ile mobbing algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 19.**  
**Sakarya Üniversitesi Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi**

		<b>Kareler toplamı</b>	<b>Df</b>	<b>Ort.kare</b>	<b>Sig</b>
Mobbing	Gruplar arasında	,178	2	,089 ,186	,621
	Gruplar içinde	27,398	147		
	Toplam	27,575	149		

Tablo 20’teki verilere göre Prishtine Üniversitesi çalışanlarının medeni durum ile mobbing algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 20.**  
**Prishtine Üniversitesi Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi**

		<b>Kareler toplamı</b>	<b>Df</b>	<b>Ort.kare</b>	<b>Sig.</b>
Mobbing	Gruplar arasında	,727	3	,242 ,105	,780
	Gruplar içinde	20,586	196		
	Toplam	21,313	199		

Sonuç itibariyle her iki grubun mobbing algıları demografik özellikleri itibariyle anlamlı bir farklılık göstermedikleri tespit edilmiştir ve bunun sonucunda H2 hipotezi reddedilmiştir.

### **3.6.10. Grupların Mobbing Algıları ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki – Korelasyon Analizi**

Grupların mobbing algıları ile demografik algıları arasında bir ilişkinin olup olmadığını test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 21’deki verilere göre Sakarya Üniversitesi çalışanlarının mobbing algıları ile demografik özellikleri arasında çok zayıf sayılabilecek negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 21.**  
**Sakarya Üniversitesi Çalışanların Mobbing Algıları ile Demografik Özellikleri**  
**Arasında Korelasyon Analizi**

	<b>Mobbing</b>	<b>Dem. Özellikler</b>
Mobbing Sig.	1	-,083 ,155
Dem. Özellikler Sig.	-,083 ,155	1

Tablo 22'deki verilere göre Prishtine Üniversitesi çalışanlarının mobbing algıları ile demografik özellikleri arasında zayıf yönlü çok zayıf sayılabilecek bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 22.**  
**Prishtine Üniversitesi Çalışanların Mobbing Algıları ile Demografik Özellikleri**  
**Arasında Korelasyon Analizi**

	<b>Mobbing</b>	<b>Dem. Özellikler</b>
Mobbing Sig.	1	-,012 ,866
Dem. Özellikler Sig.	-,012 ,866	1

Sonuç olarak grupların mobbing algısı ile demografik özellikleri arasında çok zayıf sayılabilecek anlamlı ilişki vardır. Buna göre H3 hipotezi kabul edilmektedir.

### **3.6.11. C Soruların Sıklık Çizelgesi**

Sakarya Üniversitesi çalışanlarına söz konusu davranışların kimin tarafından uygulandığı sorusu sorulduğunda cevaplar şu şekilde verilmiştir: doğrudan bağlı olduğunuz yöneticileriniz cevabın yüzdesi %42,7, yöneticilik görevi bulunmayan akademik personel cevabın yüzdesi %20,3, iş arkadaşlarınız cevabın yüzdesi %21,9, yöneticilik görevi bulunmayan idari personel cevabın yüzdesi %15,1 olarak tespit edilmiştir. Buna göre mobbing davranışları en fazla üstler ve iş arkadaşları tarafından uygulanmakta.

**Tablo 23.**

**Sakarya Üniversitesi Çalışanlarının Çalıştığınız İşyerinde; Yukarıda Sayılan Türden Davranışlar Genelde Kimin Tarafından Uygulanıyor?**

		Cevaplar	
		N	Yüzdeler
c1	Doğrudan bağlı olduğunuz yöneticileriniz	82	42,7%
	Yöneticilik görevi bulunmayan akademik personel	39	20,3%
	Yöneticilik görevi bulunmayan idari personel	29	15,1%
	İş arkadaşlarınız	42	21,9%
Total		192	100,0%

Tablo 24'teki verilere göre katılımcılara çalıştığınız işyerinde söz konusu davranış veya davranışlara maruz kaldığınızda tepkiniz ne oldu diye sorulduğunda cevaplar şu şekilde verilmiştir: katılımcıların %57,0'ı bu tür davranışa maruz kalmadıklarını söylemiş. Katılımcıların %12,8'i eylemi yapan veya yapanları aynı şekilde karşılık vermiş, %12,1'i eylemi yapan veya yapanların haklı olduklarını düşünmüş, %11,4'ü eylemi yapan veya yapanları sözlü olarak şikayet etmiş, %6,7'i ise eylemi yapan veya yapanları yazılı olarak şikayet etmiş.

**Tablo 24.**

**Sakarya Üniversitesi Çalışanlarının Çalıştığınız İşyerinde; Yukarıda Sayılan Türden Davranış veya Davranışlara Maruz Kaldığınızda; Tepkiniz Ne Oldu?**

**- Soru Cevaplarının Sıklık Çizelgesi**

		Cevaplar	
		N	Yüzdeler
c2 <sup>a</sup>	Eylemi yapanı veya yapanları yazılı olarak şikâyet ettim	10	6,7%
	Eylemi yapanı veya yapanları sözlü olarak şikâyet ettim	17	11,4%
	Eylemi yapan veya yapanları aynı şekilde karşılık verdim	19	12,8%
	Eylemi yapan veya yapanların haklı olduklarını düşündüm	18	12,1%
	Bu türden kötü bir davranışa maruz <u>kalmadım</u>	85	57,0%
Toplam		149	100,0%

Tablo 25'teki verilere göre katılımcıların iş arkadaşları bu tür kötü davranışlara maruz kaldıklarındaki ne tepki verdikleri sorulduğunda cevap şu şekildedir: katılımcıların %56,7'i bu türden kötü bir davranışa maruz kalan arkadaşının olmadığını söylemiş. Katılımcıların %26,0'ı eylemi yapanlara karşı arkadaşını savunmuş, %8,0'ı eylemi yapanları sözlü olarak şikayet etmiş, %5,3'ü hiçbir şikayette bulunmayıp durumu normal olarak kabul etmiş, %2,7'i eylemi yapan veya yapanları yazılı olarak şikayet etmiş, katılımcıların %1,3'ü ise eylemi yapanların haklı olduklarını düşünmüş.

**Tablo 25.**

**Sakarya Üniversitesi Çalışanlarına Çalıştığınız İşyerinde Bir İş Arkadaşınızın, Yukarıda Sayılan Türden Davranış veya Davranışlara Maruz Kalması Durumunda; Sizin Tepkiniz Ne Oldu? Soru Cevaplarının Sıklık Çizelgesi**

		Cevaplar	
		N	Yüzdeler
c3 <sup>a</sup>	Eylemi yapanı veya yapanları yazılı olarak şikâyet ettim	4	2,7%
	Eylemi yapanı veya yapanları sözlü olarak şikâyet ettim	12	8,0%
	Eylemi yapan veya yapanlara karşı arkadaşımı savundum	39	26,0%
	Hiçbir şikâyette <u>bulunmadım</u> , durumu normal kabul ettim	8	5,3%
	Eylemi yapan veya yapanların, haklı olduklarını düşündüm	2	1,3%
	Bu türden kötü bir davranışa maruz kalan arkadaşım <u>olmadı</u>	85	56,7%
Total		150	100,0%

Prishtine Üniversitesinden araştırmaya katılan çalışanlara söz konusu davranışların kimin tarafından uygulandığı sorulduğunda cevaplar şu şekildedir: %58,5'i doğrudan bağlı oldukları yöneticilerini, %25,6'ı iş arkadaşlarını, %11,5'i yöneticilik görevi bulunmayan idari personeli, %4,3'ü ise yöneticilik görevi olmayan akademik personeli işaretleniş. Tespit edilen verilere göre mobbing davranışların çoğu üstlerden ve sonra da iş arkadaşları tarafından uygulanmaktadır. Bu davranışlar en az yöneticilik görevi bulunmayan akademik personel ve idari personel tarafından sergilenmektedir.

**Tablo 26.**

**Prishtine Üniversitesi Çalışanlarının Çalıştığınız İşyerinde; Yukarıda Sayılan Türden Davranışlar Genelde Kimin Tarafından Uygulanıyor? Soru Cevaplarının Sıklık Çiziegesi**

		Cevaplar	
		N	Yüzdeler
c1 <sup>a</sup>	Doğrudan bağlı olduğunuz yöneticileriniz	137	58,5%
	Yöneticilik görevi bulunmayan akademik personel	10	4,3%
	Yöneticilik görevi bulunmayan idari personel	27	11,5%
	İş arkadaşlarınız	60	25,6%
Toplam		234	100,0%

Prishtine Üniversitesi katılımcılara çalıştığınız işyerinde söz konusu davranış veya davranışlara maruz kaldığınızda tepkiniz ne oldu sorulduğunda tablo 27'deki verilere göre cevaplar şu şekilde belirlenmiş: katılımcıların %50,0'ı bu türden davranışlara maruz kalmadığını, %15,6'ı eylemi yapanlara aynı şekilde karşılık vermiş, %12,7'i eylemi yapanları sözlü olarak şikayet etmiş, %9,9'u eylemi yapanları yazılı olarak şikayet etmiş, % 6,1'i ise hiçbir şikayette bulunmayıp durumu normal olarak kabul etmiş.

**Tablo 27.**

**Prishtine Üniversitesi Çalışanlarının "Çalıştığınız İşyerinde; Yukarıda Sayılan Türden Davranış veya Davranışlara Maruz Kaldığınızda; Tepkiniz Ne Oldu?" Soru Cevaplarının Sıklık Çizelgesi**

		Cevaplar	
		N	Yüzdeler
c2 <sup>a</sup>	Eylemi yapanı veya yapanları yazılı olarak şikâyet ettim	21	9,9%
	Eylemi yapanı veya yapanları sözlü olarak şikâyet ettim	27	12,7%
	Eylemi yapan veya yapanları aynı şekilde karşılık verdim	33	15,6%
	Hiçbir şikâyette bulunmadım, durumu kabullendim	13	6,1%
	Eylemi yapan veya yapanların haklı olduklarını düşündüm	11	5,2%
	Bu türden kötü bir davranışa maruz <u>kalmadım</u>	107	50,5%
Total		212	100,0%

Prishtine Üniversitesi çalışanlarına iş arkadaşınızın söz konusu davranış veya davranışlara maruz kalması durumunda sizin tepkiniz ne oldu sorusuna verilen cevaplar şu şe-

kildedir ( tablo ) : katılımcıların %45,8'i bu tür kötü bir davranışa maruz kalan arkadaşının olmadığını, %30,2'i eylemi yapanlara karşı arkadaşını savunmuş, %10,4'ü eylemi yapanları sözlü olarak şikayet etmiş, %6,1'i eylemi yapanları yazılı olarak şikayet etmiş, %5,2'i hiçbir şikayette bulunmayıp durumu normal olarak kabul etmiş, %2,4'ü ise eylemi yapanların haklı olduklarını düşünmüş.

**Tablo 28.**

**Prishtine Üniversitesi Çalışanlarına Çalıştığınız İşyerinde Bir İş Arkadaşınızın, Yukarıda Sayılan Türden Davranış veya Davranışlara Maruz Kalması Durumunda; Sizin Tepkiniz Ne Oldu? Soru Cevaplarının Sıklık Çizelgesi**

		Cevaplar	
		N	Yüzdeler
c3 <sup>a</sup>	Eylemi yapanı veya yapanları yazılı olarak şikâyet ettim	13	6,1%
	Eylemi yapanı veya yapanları sözlü olarak şikâyet ettim	22	10,4%
	Eylemi yapan veya yapanlara karşı arkadaşımı savundum	64	30,2%
	Hiçbir şikâyette bulunmadım, durumu normal kabul ettim	11	5,2%
	Eylemi yapan veya yapanların, haklı olduklarını düşündüm	5	2,4%
	Bu türden kötü bir davranışa maruz kalan arkadaşım olmadı	97	45,8%
Total		212	100,0%

Üniversitelerdeki mobbingin yönü bakıldığında iki üniversitede aynı duruma rastlanmaktadır, yani mobbing davranışları sırasıyla doğrudan bağlı oldukları yöneticiler, iş arkadaşları, yöneticilik görevi bulunmayan akademik personel ve yöneticilik görevi bulunmayan idari personel tarafından sergilenmektedir.

Tablo 23 ve 26'deki verilere göre Sakarya Üniversitesi çalışanların %57'si bu davranışlarda maruz kalmayıp onun dışında kalanların tepkileri sırasıyla şu şekildedir: eylemi yapanları aynı şekilde karşılık verilmiş, eylemi yapan veya yapanların haklı olduklarını düşünmüş, eylemi yapan veya yapanları sözlü olarak şikayet etmiş, eylemi yapan veya yapanları yazılı olarak şikayet etmiş. Prishtine Üniversitesi çalışanlarının %50'si bu davranışlara maruz kalmamıştır. Kalanların tepkileri sırasıyla şu şekildedir: eylemi yapanlara aynı şekilde karşılık vermiş, eylemi yapanları sözlü olarak şikayet etmiş, eylemi yapanları yazılı olarak şikayet etmiş, hiçbir şikayette bulunmayıp durumu normal olarak

kabul etmiş. Görüldüğü gibi iki ayrı üniversite çalışanların söz konusu davranışlara verme tepkileri değişmektedir.

İki ayrı üniversite çalışanlarının iş arkadaşları söz konusu davranışlara maruz kaldıklarında tepkileri bu şekildedir: Sakarya üniversitesi çalışanların %56,7 bu türden kötü davranışa maruz kalan arkadaşlarının olmadığını söyleyip diğerleri sırasıyla şu tepkileri göstermiştir: eylemi yapanlara karşı arkadaşını savunmuş, eylemi yapanları sözlü olarak şikayet etmiş, hiçbir şikayette bulunmayıp durumu normal olarak kabul etmiş, eylemi yapan veya yapanları yazılı olarak şikayet etmiş, eylemi yapanların haklı olduklarını düşünmüş. Prishtine Üniversitesi çalışanların %45,8'i bu tür kötü bir davranışa maruz kalan arkadaşının olmadığını söyleyip diğerlerinin tepkileri sırasıyla bu şekildedir: eylemi yapanlara karşı arkadaşını savunmuş, eylemi yapanları sözlü olarak şikayet etmiş, eylemi yapanları yazılı olarak şikayet etmiş, hiçbir şikayette bulunmayıp durumu normal olarak kabul etmiş, eylemi yapanların haklı olduklarını düşünmüş.

### 3.6.12. D Soruların Sıklık Çizelgesi

Aşağıda araştırmaya katılanların mobbing kaynağı olarak gördükleri cevapların sıklık çizelgesi yer almaktadır. Tablo 29'daki verilere göre idarecilerin kötü yönetimini mobbing kaynağı olarak görenlerin yüzdesi %35,4 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 29.**

#### **Sakarya Üniversitesi Çalışanların “İdarecilerin Kötü Yönetiminden” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi**

		Frekanslar	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Kümülatif Yüzdeler
Geçerli	Tamamen katılıyorum	13	6,2	8,7	8,7
	Katılıyorum	40	19,2	26,7	35,3
	Kararsızım	39	18,8	26,0	61,3
	Katılmıyorum	26	12,5	17,3	78,7
	Hiç katılmıyorum	32	15,4	21,3	100,0
	Toplam	150	72,1	100,0	
Eksik	Sistem	58	27,9		
Toplam		208	100,0		

Tablo 30'daki verilere göre mobbing kaynağı olarak idarecilerin kişilik problemlerini görenlerin yüzdesi 35,4 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 30.**

**Sakarya Üniversitesi Çalışanların “İdarecilerin Kişilik Problemlerinden” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi**

		Frekanslar	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Kümülatif Yüzdeler
Geçerli	Tamamen katılıyorum	13	6,2	8,7	8,7
	Katılıyorum	40	19,2	26,7	35,3
	Kararsızım	38	18,3	25,3	60,7
	Katılmıyorum	25	12,0	16,7	77,3
	Hiç katılmıyorum	34	16,3	22,7	100,0
	Toplam	150	72,1	100,0	
Eksik	Sistem	58	27,9		
Toplam		208	100,0		

Tablo 31'deki verilere göre mobbingin kaynağı yönetimde söz konusu davranışların yönetimin işyerinde bu tür davranışların olduğuna inanmaması olarak görenlerin yüzdesi 38,7 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 31.**

**Sakarya Üniversitesi Çalışanların “Yönetimin İşyerinde Bu Tür Davranışların Olduğuna İnanmamasından” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi**

		Frekanslar	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Kümülatif Yüzdeler
Geçerli	Tamamen katılıyorum	12	5,8	8,0	8,0
	Katılıyorum	46	22,1	30,7	38,7
	Kararsızım	30	14,4	20,0	58,7
	Katılmıyorum	26	12,5	17,3	76,0
	Hiç katılmıyorum	36	17,3	24,0	100,0
	Toplam	150	72,1	100,0	
Eksik	Sistem	58	27,9		
Toplam		208	100,0		

Tablo 32’deki verilere mobbingin kaynağını yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim eksikliğini olarak görenlerin yüzdesi 54,7 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 32.**

**Sakarya Üniversitesi Çalışanların “Yönetim İle Çalışanlar Arasındaki, İletişim Eksikliğinden” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi**

		Frekanslar	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Kümülatif Yüzdeler
Geçerli	Tamamen katılıyorum	22	10,6	14,7	14,7
	Katılıyorum	60	28,8	40,0	54,7
	Kararsızım	30	14,4	20,0	74,7
	Katılmıyorum	10	4,8	6,7	81,3
	Hiç katılmıyorum	28	13,5	18,7	100,0
	Toplam	150	72,1	100,0	
Eksik	Sistem	58	27,9		
Toplam		208	100,0		

Tablo 33’teki verilere göre mobbingin kaynağı yönetim ile çalışanlar arasındaki güven eksikliğini olarak görenlerin yüzdesi 41 olarak bulunmuştur.

**Tablo 33.**

**Sakarya Üniversitesi Çalışanların “Yönetim İle Çalışanlar Arasındaki, Güven Eksikliğinden” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi**

		Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Kümülatif Yüzdeler
Geçerli	Tamamen katılıyorum	16	7,7	10,7	10,7
	Katılıyorum	56	26,9	37,3	48,0
	Kararsızım	37	17,8	24,7	72,7
	Katılmıyorum	14	6,7	9,3	82,0
	Hiç katılmıyorum	27	13,0	18,0	100,0
	Toplam	150	72,1	100,0	
Eksik	Sistem	58	27,9		
Toplam		208	100,0		



Tablo 34'teki verilere göre mobbingin kaynağı yoğun stres altında çalışmak olarak görenlerin yüzdesi 38 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 34.**  
**Sakarya Üniversitesi Çalışanların “Yoğun Stres Altında Çalışmaktan”**  
**Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi**

		Frekanslar	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Kümülatif Yüzdeler
Geçerli	Tamamen katılıyorum	11	5,3	7,3	7,3
	Katılıyorum	46	22,1	30,7	38,0
	Kararsızım	39	18,8	26,0	64,0
	Katılmıyorum	21	10,1	14,0	78,0
	Hiç katılmıyorum	33	15,9	22,0	100,0
	Toplam	150	72,1	100,0	
Eksik	Sistem	58	27,9		
Toplam		208	100,0		

Tablo 35'teki verilere göre mobbing kaynağı çalışma koşullarının kötülüğü olarak görenlerin yüzdesi 21,3 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 35.**  
**Sakarya Üniversitesi Çalışanların “Çalışma Koşullarının Kötülüğünden”**  
**Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi**

		Frekanslar	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Kümülatif Yüzdeler
Geçerli	Tamamen katılıyorum	8	3,8	5,3	5,3
	Katılıyorum	24	11,5	16,0	21,3
	Kararsızım	38	18,3	25,3	46,7
	Katılmıyorum	38	18,3	25,3	72,0
	Hiç katılmıyorum	42	20,2	28,0	100,0
	Toplam	150	72,1	100,0	
Eksik	Sistem	58	27,9		
Toplam		208	100,0		

Tablo 36'daki verilere göre mobbing kaynağı yapılan işin güçlüğü olarak görenlerin yüzdesi 22,6 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 36.**  
**Sakarya Üniversitesi Çalışanların “Yapılan İşin Güçlüğünden”**  
**Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi**

		Frekanslar	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Kümülatif Yüzdeler
Geçerli	Tamamen katılıyorum	8	3,8	5,3	5,3
	Katılıyorum	26	12,5	17,3	22,7
	Kararsızım	34	16,3	22,7	45,3
	Katılmıyorum	34	16,3	22,7	68,0
	Hiç katılmıyorum	48	23,1	32,0	100,0
	Toplam	150	72,1	100,0	
Eksik	Sistem	58	27,9		
Toplam		208	100,0		

Tablo 37'deki verilere göre mobbingin kaynağı olarak idarecilerin kötü yöneticiliğini görenlerin yüzdesi 39,5 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 37.**  
**Prishtine Üniversitesi Çalışanların “İdarecilerin Kötü Yönetiminden”**  
**Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi**

		Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Geçerli	Tamamen katılıyorum	28	13,5	14,0	14,0
	Katılıyorum	51	24,5	25,5	39,5
	Kararsızım	37	17,8	18,5	58,0
	Katılmıyorum	29	13,9	14,5	72,5
	Hiç katılmıyorum	55	26,4	27,5	100,0
	Toplam	200	96,2	100,0	
Eksik	Sistem	8	3,8		
Toplam		208	100,0		

Mobbingin kaynağı olarak idarecilerin kişilik problemlerini görenlerin yüzdesi 42 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 38.**

**“İdarecilerin Kişilik Problemlerinden” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi**

		Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Kümülatif Yüzdeler
Geçerli	Tamamen katılıyorum	23	11,1	11,5	11,5
	Katılıyorum	61	29,3	30,5	42,0
	Kararsızım	31	14,9	15,5	57,5
	Katılmıyorum	28	13,5	14,0	71,5
	Hiç katılmıyorum	57	27,4	28,5	100,0
	Toplam	200	96,2	100,0	
Eksik	Sistem	8	3,8		
Toplam		208	100,0		

Tablo 39’deki verilere göre mobbingin kaynağı yönetiminin işyerinde bu tür davranışların olduğuna inanmaması olarak görenlerin yüzdesi 45 olarak tespit edilmiştir

**Tablo 39.**

**“Yönetimin, İşyerinde Bu Tür Davranışların Olduğuna İnanmamasından”**

**Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi**

		Frekanslar	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Kümülatif Yüzdeler
Geçerli	Tamamen katılıyorum	36	17,3	18,0	18,0
	Katılıyorum	54	26,0	27,0	45,0
	Kararsızım	45	21,6	22,5	67,5
	Katılmıyorum	20	9,6	10,0	77,5
	Hiç katılmıyorum	45	21,6	22,5	100,0
	Toplam	200	96,2	100,0	
Eksik	Sistem	8	3,8		
Toplam		208	100,0		

Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim eksikliğini mobbingin kaynağı olarak işaretleyenlerin yüzdesi 47,5 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 40.**  
**“Yönetim İle Çalışanlar Arasındaki, İletişim Eksikliğinden”**  
**Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi**

		Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Kümülatif Yüzdeler
Geçerli	Tamamen katılıyorum	40	19,2	20,0	20,0
	Katılıyorum	55	26,4	27,5	47,5
	Kararsızım	29	13,9	14,5	62,0
	Katılmıyorum	27	13,0	13,5	75,5
	Hiç katılmıyorum	49	23,6	24,5	100,0
	Toplam	200	96,2	100,0	
Eksik	Sistem	8	3,8		
Toplam		208	100,0		

Tablo 41’deki verilere göre yönetim ile çalışanlar arasındaki güven eksikliğini mobbingin kaynağı olarak işaretleyenlerin yüzdesi %38, 5 olarak bulunmuştur.

**Tablo 41.**  
**“Yönetim İle Çalışanlar Arasındaki, Güven Eksikliğinden”**  
**Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi**

		Frekanslar	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Kümülatif Yüzdeler
Geçerli	Tamamen katılıyorum	21	10,1	10,5	10,5
	Katılıyorum	56	26,9	28,0	38,5
	Kararsızım	43	20,7	21,5	60,0
	Katılmıyorum	30	14,4	15,0	75,0
	Hiç katılmıyorum	50	24,0	25,0	100,0
	Toplam	200	96,2	100,0	
Eksik	Sistem	8	3,8		
Toplam		208	100,0		

Mobbing kaynağını ‘‘ yoğun stres altında çalışmak’’ olarak işaretleyenlerin yüzdesi 41 olarak bulunmuştur.

**Tablo 42.**

**‘‘Yoğun Stres Altında Çalışmaktan’’ Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi**

		Frekanslar	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Kümülatif Yüzdeler
Geçerli	Tamamen katılıyorum	27	13,0	13,5	13,5
	Katılıyorum	55	26,4	27,5	41,0
	Kararsızım	26	12,5	13,0	54,0
	Katılmıyorum	32	15,4	16,0	70,0
	Hiç katılmıyorum	60	28,8	30,0	100,0
	Toplam	200	96,2	100,0	
Eksik	Sistem	8	3,8		
Toplam		208	100,0		

Mobbing kaynağını çalışma koşullarının kötülüğünü olarak görenlerin yüzdesi 37,5 olarak belirlenmiştir

**Tablo 43.**

**‘‘Çalışma Koşullarının Kötülüğünden’’ Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi**

		Frekanslar	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Kümülatif Yüzdeler
Geçerli	Tamamen katılıyorum	28	13,5	14,0	14,0
	Katılıyorum	47	22,6	23,5	37,5
	Kararsızım	27	13,0	13,5	51,0
	Katılmıyorum	38	18,3	19,0	70,0
	Hiç katılmıyorum	60	28,8	30,0	100,0
	Toplam	200	96,2	100,0	
Eksik	Sistem	8	3,8		
Toplam		208	100,0		

Yapılan işin güçlüğünü mobbing kaynağı olarak işaretleyenlerin yüzdeleri ise 37 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 44.**

**“Yapılan İşin Güçlüğünden” Maddesini İşaretleyenlerin Sıklık Çizelgesi**

		Frekanslar	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Kümülatif Yüzdeler
Geçerli	Tamamen katılıyorum	25	12,0	12,5	12,5
	Katılıyorum	49	23,6	24,5	37,0
	Kararsızım	28	13,5	14,0	51,0
	Katılmıyorum	41	19,7	20,5	71,5
	Hiç katılmıyorum	57	27,4	28,5	100,0
	Toplam	200	96,2	100,0	
Eksik	Sistem	8	3,8		
Toplam		208	100,0		

Görüldüğü üzere Sakarya Üniversitesi çalışanlarının mobbing kaynağı olarak algıladıkları kaynaklar sırasıyla bu şekildedir: 1. İdarecilerin kötü yönetimlerinden %35,4 , 2. İdarecilerin kişilik problemlerinden %35,4, 3. Yönetimin, işyerinde bu tür davranışların olduğuna inanmamasından %38,7, 4. Yönetim ile çalışanlar arasındaki, iletişim yetersizliğinden %54,7, 5. Yönetim ile çalışanlar arasındaki güven eksikliğinden %41, 6. Yoğun stres altında çalışmaktan %38, 7. Çalışma koşulların kötülüğünden %21,3 ve 8. Yapılan işin güçlüğünden %22,6. Böylece çalışanların mobbingin en büyük kaynağı olarak algıladıkları kaynak, yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği öne çıkmaktadır. Ardından en büyük nedenler çalışanlar ile yönetim arasındaki güven eksikliği ve yönetimin bu tür davranışların olduğuna inanmaması olarak tespit edilmiştir.

Prishtine Üniversitesi çalışanlarının mobbing kaynağı olarak algıladıkları kaynaklar sırasıyla bu şekildedir: 1. İdarecilerin kötü yönetimlerinden %39,5, 2.İdarecilerin kişilik problemlerinden %42, 3. Yönetimin, işyerinde bu tür davranışların olduğuna inanmamasından %45, 4. Yönetim ile çalışanlar arasındaki, iletişim yetersizliğinden %47,5, 5. Yönetim ile çalışanlar arasındaki güven eksikliğinden %38,5, 6. Yoğun stres altında çalışmaktan %41, 7. Çalışma koşulların kötülüğünden %37,5 ve 8. Yapılan işin güçlü-

ğünden %37. Prishtine Üniversitesi çalışanlarının mobbingin en büyük nedenleri olarak yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim yetersizliği, yönetimin işyerinden bu tür davranışların olduğunun inanmaması, idarecilerin kişilik problemleri ve yoğun stres altında çalışmak olarak belirlenmiştir. İki üniversite çalışanlarının mobbing kaynağını algılamaları farklılık göstermektedir.

### 3.6.13. Grupların Mobbing Algısı Boyutları Arasındaki İlişki – Korelasyon Analizi

Grupların mobbing algısı boyutları arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 45’teki verilere göre ortaya Sakarya Üniversitesinde çıkan mobbing davranışları ile o davranışların kimin tarafından uygulandığı arasında negatif yönlü çok zayıf sayılabilecek bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 45.**

#### **Sakarya Üniversitesi Çalışanlarının Mobbing Algıları ile C1 Boyutu Karşılaştırması**

	<b>Mobbing</b>	<b>C1 boyutu</b>
Mobbing Sig.	1	-,411 ,000
C1 boyutu Sig.	-,411 ,000	1

Tablo 46’teki verilere göre Sakarya Üniversitesinde ortaya çıkan davranışları ile onlara gösterilen tepkiler arasında negatif yönlü çok zayıf sayılabilecek bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 46.**

#### **Sakarya Üniversitesi Çalışanlarının Mobbing Algıları ile C2 Boyutu Karşılaştırması**

	<b>Mobbing</b>	<b>C2 boyutu</b>
Mobbing Sig.	1	-,256 ,001
C2 boyutu Sig.	-,256 ,001	1

Tablo 47’deki verilere göre Sakarya Üniversitesinde ortaya çıkan davranışları ile o davranışların kaynağı arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizine göre pozitif yönlü çok zayıf sayılabilecek bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 47.**

**Sakarya Üniversitesi Çalışanlarının Mobbing Algıları ile D Boyutu Karşılaştırması**

	<b>Mobbing</b>	<b>D boyutu</b>
Mobbing Sig.	1	,344 ,000
D boyutu Sig.	,344 ,000	1

Tablo 48’deki verilere göre ortaya Prishtine Üniversitesinde çıkan mobbing davranışları ile o davranışların kimin tarafından uygulandığı arasında negatif yönlü çok zayıf sayılabilecek bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 48.**

**Prishtine Üniversitesi Çalışanlarının Mobbing Algıları ile C1 Boyutu Karşılaştırması**

	<b>Mobbing</b>	<b>C1 boyutu</b>
Mobbing Sig.	1	-,155 ,028
C1 boyutu Sig.	-,155 ,028	1

Tablo 49’deki verilere göre Prishtine Üniversitesinde ortaya çıkan davranışları ile onlara gösterilen tepkiler arasında pozitif yönlü çok zayıf sayılabilecek bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 49.**

**Prishtine Üniversitesi Çalışanlarının Mobbing Algıları ile C2 Boyutu Karşılaştırması**

	<b>Mobbing</b>	<b>C2 boyutu</b>
Mobbing Sig.	1	,015 ,830
C2 boyutu Sig.	,015 ,830	1



Tablo 50'deki verilere göre Prishtine Üniversitesinde ortaya çıkan davranışları ile o davranışların kaynağı arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizine göre pozitif yönlü çok zayıf sayılabilecek bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 50.**  
**Prishtine Üniversitesi Çalışanlarının Mobbing Algıları İle D Boyutu**  
**Karşılaştırması**

	<b>Mobbing</b>	<b>D boyutu</b>
Mobbing Sig.	1	,315 ,000
D boyutu Sig.	,315 ,000	1

Sonuç itibarıyla grupların mobbing algısı ile boyutları arasında çok zayıf sayılabilecek anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ve H4 hipotezin kabul edildiği söylenebilir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kültür, kuşaktan kuşağa aktarılan adetler, benimsenen değer ve inançları içinde barındırmakta ve her kültür kendi insan-toplum ve dünya anlayışına ve değerlerine sahiptir. Birçok kültür aynı değerleri benimseyebilir ancak o değerlerin onların ifade etikleri anlamlar kültürden kültüre değişebilmekte. Kültür ve toplum, birbiriyle ilişkili iki kavramdır. Mobber de bir toplumdan çıkar, o toplumun değerlerini örf ve adetlerini, davranışlarını benimser ve onlar doğrultusunda hareket etmektedir. İnsanlar, belirsizlik ve anlaşmazlıklarla karşılaştırdıklarında, durumu belirli kılmaya ve yön vermeye çalışırlar, bunu da kültürlerinin uygun gördüğü şekilde gerçekleştirirler. Bundan dolayı evrenle ilgili açıklamaların kesinlikle nesnel olmadığı ve kültür tarafından anlamlandırıldığı gerçeği bizi şaşırtmamalıdır. Bütün bunların sonucuna mobbing süreci kültürle göre farklılık göstermektedir.

Mobbingi tetikleyen sosyal nedenlerin başında norm ve değerler yer almaktadır. Kültür, kurumlarda yüksek hiyerarşik bir örgütlenme tipi teşvik ederse mobbing davranışlarının ortaya çıkmasına da yardımcı olmuş oluyor, çünkü genelde hiyerarşik örgütlenmelerde söz konusu davranışların ortaya çıkması daha kolaydır. Mobbing davranışlarının ortaya çıkması için, o davranışlara zemin hazırlayan ve o davranışları kabul edilebilir davranışlar olarak kabul eden bir kültürün olması gerekmektedir. Mobberin davranışları sergileneceği ortamda kabul görür, desteklenir ya da onay alırsa ortaya çıkmakta aksi takdirde bu davranışlar gücü olan insanlar tarafından desteklenmez ve onay almaz ise sonunda cezalandırılmakta. Sosyo-ekonomik ve kültürel faktörler mobbingin bir nedeni olabilmekte. Farklı kültürlerde farklı liderlik tiplerine rastlanmaktadır ve de bazı kültürler saldırganlık davranışlarını daha fazla tolerans gösterip bazıları ise onlara karşı sıfır tolerans göstermektedir. Genel olarak bakıldığında mobbing yaygın bir fenomen olsa da kültürel özelliklere bağlı bir fenomendir ve her ülkede farklı tipi vardır. Mobbing davranışının temelinde dini, etnisite, yaş, milliyet, kültür ve cinsel yönelim gibi etkenler yatmaktadır.

Genel anlamda bakıldığında örgütsel düzeyde mobbinge neden olan dört öncü tespit edilmiştir: liderlik ve yönetim tarzı, örgüt kültürü ve etik iklim, örgütsel politikalar ve durumsal faktörler. Mobbing stresli, iletişimsizliğin ve güvensizliğin hakim olduğu ortamlarda ortaya çıkmaktadır. Mobbingin yönüne bakıldığında bu tip davranışlar yukarıdan aşağıya yani yönetim tarafından, horizontal ya da başka bir deyişle çalışanların iş

arkadaşları tarafından ve aşağıdan yukarıya alttan sergilenen mobbing davranışlarına rastlanmaktadır.

Mobbingin bireysel sonuçlarına bakıldığında mobbing kişinin kendine olan özgüvenini ve öz yeterlilik duygularını etkilemekte ve etkilerini ailede, arkadaşlarda, sosyal çevrede ve iş çevresinde belli etmektedir. Mobbing birçok psikomatik, psikopatolojik ve davranışsal bozukluklara neden olabilir. Örgütsel sonuçları arasında örgütle olan iletişimde kayıplar, rotasyon, etkinlik ve üretim kaybı, işle ilgili belirsizlik, sağlık sistemi harcamaları, iş harcamaları gibi sonuçlar yer almaktadır.

Araştırmamızın sonuçlarına gelindiğinde iki ayrı üniversite çalışanlarının aynı şekilde mobbing algıları ile yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durumu arasında herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Prishtine Üniversitesi ve Sakarya Üniversitesinde mobbing davranışlarına çok az rastlanmaktadır. İki üniversitede de aynı şekilde en fazla ortaya çıkan mobbing davranışları olarak tespit edilen davranışlar: konuşurken çevredeki-lerce sözünün kesilmesi, çabalarının karşılığını alamamaları ve iş ile ilgili kararların gereken önemin gösterilmemesi. Nerdeyse hiçbir zaman ortaya çıkmayan davranışlar arasında ise fiziksel tacize uğramaları, doğrudan tacize uğramaları, utanç verici işleri yapmaya zorlanmaları davranışları yer almaktadır. Mobbing yönünde de bir farklılık yok yani iki üniversitede de aynı şekilde mobbing davranışları sırasıyla doğrudan bağlı oldukları yöneticiler, iş arkadaşları, yöneticilik görevi bulunmayan akademik personel ve yöneticilik görevi bulunmayan idari personel tarafından sergilenmektedir. Çalışanların mobbing davranışlarına verdikleri tepkilerine bakıldığında Prishtine Üniversitesi çalışanların Sakarya Üniversitesi çalışanlarıyla kıyasla sözlü olarak ve yazılı olarak şikayet etme gibi tepkilerin daha fazla sergiledikleri bulunmuştur. Prishtine Üniversitesi çalışanların iş arkadaşları söz konusu davranışlara maruz kaldıklarında verdikleri tepkiler Sakarya Üniversitesi çalışanlarının gösterdikleri tepkilerden çok ayrı olmasa da yazılı olarak şikayet etme eylemi Prishtine Üniversitesi çalışanlarında daha yaygın olduğu tespit edilmekte. Mobbing davranışlarının kaynağına gelince iki üniversite çalışanlarının kaynağı algılamaları değişmektedir. Prishtine Üniversitesi çalışanlarının, yönetimin işyerinden bu tür davranışların olduğunun inanmaması, idarecilerin kişilik problemleri ve yoğun stres altında çalışmak gibi nedenleri mobbingin kaynağı olarak görme eğilimin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sakarya Üniversitesi çalışanlarının, çalışanlar

ile yönetim arasındaki güven eksikliğini mobbingin kaynağı olarak görme eğilimi daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak bakıldığında grupların mobbing algıları ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ve de grupların mobbing boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçların iki ayrı üniversite için benzerlik göstermesi, iki ayrı ülkenin kültürü birbiriyle benzer olmasından kaynaklandığı düşünülmekte ve de bu durumun böyle olması, yani birbirine benzer kültürlerde mobbing davranışlarının yapısı benzer olması kültürün mobbingi ne kadar etkilediğini görmemize yardımcı olmaktadır.

Yöneticilerin yapması gerekenler:

- Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimin ve güvensizliğin ortadan kaldırılması, yani olumlu bir örgüt ikliminin yaratılması
- Mobbinge sıfır tolerans göstermesi, örgütün norm, değer ve politikalarını keskin bir biçimde belirlenmesi
- Mobbing ortaya çıkmışsa onu reddetmeyip durumu kabul etmeli ve de hemen gerekli müdahalelerin yapılması
- Çalışanları mobbing konusunda eğitmeli ve mağdurlara sağlık hizmetleri sunmalıdır. Bunun gibi tedbirlerin alınması mobbing davranışlarının ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır.

Bu konularda devletin payı da çok büyüktür. Devlet, hukuksal sistem aracılığıyla mobbingin gelişmesini ve ya devam etmesini engelleyebilir. Bu anlamda devlet tarafından yapılması gereken:

- Mobbing terimini yasalara dahil edip onun tanımını geniş bir şekilde yapmak.
- Mobbere karşı cezalandırma biçimlerini bariz bir şekilde belli etmek ve de
- Kurbanın haklarını açıklayıp onu söz konusu davranışlara karşı korumak.

Bütün bu söylenenlerin sonucunda mobbingin ortadan kaldırılması muhtemeldir. Bütün yapıların elinden gelenini yapıp mobbingin ortadan kaldırılmasını yardım etmek, onun örgüte ve sonradan da aileye ve topluma neden olan olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılması çalışanlar, işletmeler, ülke ekonomisi ve toplumda olumlu etkiler yaratacaktır.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- ALVESSON, Mats (2002) ‘‘ *The Concept of Organizational Culture*’’ Sage Publications, London
- BURKE, Peter (2008) ‘‘ *Kültür Tarihi* ’’ M. Tunçay (çev.) İstanbul :Bilgi Üniversitesi Yayınları (2004)
- GÜVENÇ, B. (2005) ‘‘İnsan ve Kültür’’ Remzi Kitabevi, İstanbul
- HAVIALAND, W. (2002) ‘‘ *Kültürel Antopoloji*’’ H. İnanç ve S. Çiftçi (çev.) İstanbul: Kaknüs Yayınları, İstanbul (1975)
- HAVIALAND, W. ve H. E. Prins , D. Walrath, . Mcbride (2008) ‘‘ *Kültürel Antropoloji*’’ E. Sarıoğlu (çev.), İstanbul: Kaknüs Yayınları (2006)
- JOURNET, N. (2009) ‘‘ *Evrenselden Özele*’’ Y. Sezen (çev.) İstanbul: İz Yayıncılık (2002)
- MALINOWSKİ, B. (1992)‘‘ *Bilimsel Bir Kültür teorisi*’’ S. Özkal (çev.) İstanbul: Kambalacı Yayınları (1994)
- MİNKOV, M.(2012) ‘‘Cross-Cultural Analysis’’Sage Publications. USA
- ÖZLEM, D. (2012) ‘‘ *Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi*’’ Notos Kitap Yayınevi
- TERZİ, A. R.(2000) ‘‘Örgüt Kültürü’’ Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- TINAZ, P. ve F. Bayram ve H. Ergin (2008) ‘‘ *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerine Psikolojik Taciz*’’ İstanbul: Besa Basım A.Ş,
- TUTAR, H. (2014a) ‘‘ *Örgütsel Psikoloji* ’’ Ankara: Detay Yayıncılık
- TUTAR, H. (2015b) ‘‘ *Mobbing*’’ Ankara: Detay Yayıncılık

## Sürelî Yayınlar

- AYDIN, Ş. ve E. Özkül (2007) ‘‘İş yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Bpyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerin Örneği’’ *Anadolu University Journal Of Social Sciences*, Cilt 7, Sayı 2, ss 169-165
- BAŞ, N. ve N. Oral (2012) ‘‘Mobbing Davranış ve Kişilik Özellikleri ile İlişkisi’’ *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* ,Sayı: 21, ss.11-24
- CANTİSANO, G. T. ve J. F. M. Dominguez ve J. A. G. Galan (2006) ‘‘ Acoso Laboral: Relaciones Con la Cultura Organizacional y Los Resultados Personales2’’ *Psicothema*, Volume 18, Number 4, pp.766-771
- ÇÜÇEN, A. K.(2005) ‘‘ Kültür, Uygarlık, Evrensellik ve Çok-Kültürlülük’’ Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi , Sayı 20, Bahar 2013, ss111-115
- FERRAZ, H.F. ve P. Gil-Monte ve E. Grau-Alberoa, , J. A Garcia-Juesas (2012) ‘‘ Influence of Some Psychosocial Factors on Mobbing and its Consequences Among Employees Working with People with Intellectual Disabilities Article in Journal of Applied Research in Intellectual ‘’ Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities, 25, pp.455–463
- GRABURN, N. H. H. (2001) ‘‘ What is Tradition?’’ American Anthropological Association, Volume 24,Number 2/3, pp.6-11
- JİMENEZ, B. M. ve A. R. Munoz ve E. G. Hernandez ve M. E. M. Benadero (2005a) ‘‘Antecedentes organizacionales del acoso psicologico en el trabajo: un estudio exploratorio’’ *Psicothema* Vol. 17, n. 4, pp. 627-632
- JİMENEZ, B. M. ve A. R. Munoz ve E. G. Hernandez ve M. E. M. Benadero (2007b) ‘‘ The Moderating Role Of Assertiveness and Social Anxiety in Workplace Bullying: Tow Empirical Studies’’ Copyright 2007 by the Psychology in Spain, Volume. 11. Number 1, pp.85-94

- KARCIOĞLU, F. ve S. Akbaş (2010) ‘‘İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi’’ Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3, ss139-161
- KÖK, B. (25-27 Mayıs 2006) ‘‘ İi Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Oldusu ve Nedenleri’’ 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ss.434-448
- KÖSE, S. ve S. Tetik ve C. Ercan ( 2001) ‘‘ Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler’’ YÖNETİM VE EKONOMİ Cilt:7 Say :1, ss. 219-242
- Leymann, H.(1990b) ‘‘Mobbing and Psychological Terror at Workplaces’’, Violence and Victims, Vol.5 no.2
- OĞUZ, E. S. (2011) ‘‘Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı’’ Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt 28, Sayı 2, 123-139
- SAMANNİ, A. ve P. Singh (2012) ‘‘ 20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace’’ Aggression and Violent Behavior , 17 , pp 581–589
- SHALLCROSS, L. Ve M. Sheehan ve SH. Ramsay (2008) ‘‘ Wokplace Mobbing: Experiences In The Public Sector’’ International Journal of Organisational Behaviour, Volume 13, Number 2, pp. 56-70
- TUTAR. H (2004c) ‘‘ İşyerine Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları ’’ Yönetim Bilimleri Dergisi No.2, Sayı 2, ss101-128

### **İnternet Kaynakları**

- ACAR, Pınar, KIYAK, Mithat, SİNE Burcu (2014) ‘‘The Relationship Between Organizational Culture and Mobbing: An Application on Construction Companies’’ *Journal of Workplace Behavioral Health*, Volume 29, Number 4, pp.281-298 (<http://dx.doi.org/10.1080/15555240.2014.956929>) Downloaded at 28 November 2014
- CARNERO, M. A. ve B. Martinez ve R. Sanchez-Mangas (2010) ‘‘ Mobbing and its determinants: the case of Spain’’ *Applied Economics*, 42, pp. 3777–3787 (<http://dx.doi.org/10.1080/00036840802360112>) 08 October 2015

CHAPELL, D. ve V. Di Martino (2006) ‘ *Violence at work* ’ Geneva: International Labour Organization

([http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_publ\\_9221108406\\_en.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_publ_9221108406_en.pdf))

ÇALIŞ, M. ve B. Tokat (2013) ‘ ‘Örgüt Yapısı ve Mobbing İlişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun İl Örneği’ ’ Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 68, No. 4, 2013, s. 103 – 120 <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/1884/19760.pdf>)

DUFFY, P. M. ve L. Sperry ‘ ‘ *Mobbing: Causes, Consequences, and Solutions* ’ ’ USA: Oxford University Press,

([https://books.google.com.tr/books?id=WOATmXXxF8QC&pg=PA288&lpg=PA288&dq=mobbing+types+olweus&source=bl&ots=BUghQQyaqV&sig=9dSpg32onu18LAkl\\_pueohS1CH0&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwjUp8Szu4vMAhXFJZoKHf3OArEQ6AEIMzAC#v=onepage&q=mobbing%20types%20%20olweus&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=WOATmXXxF8QC&pg=PA288&lpg=PA288&dq=mobbing+types+olweus&source=bl&ots=BUghQQyaqV&sig=9dSpg32onu18LAkl_pueohS1CH0&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwjUp8Szu4vMAhXFJZoKHf3OArEQ6AEIMzAC#v=onepage&q=mobbing%20types%20%20olweus&f=false))

‘ ‘Dil-Kültür’ ’(t.y)

<http://atauzem.atauni.edu.tr/dosya/ortak/materyal/T%C3%BCrk%20Dili%20I-%C3%9Cnite%202.pdf> (23.04.2016)

EİNARSEN, S. (2005) ‘ ‘The nature, Causes and Consequences of Bullying at Work: The Norwegian experience ‘ ‘ Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, Volume 7, Number 3, pp 1-16

(<http://pistes.revues.org/3156>)

FERRARİ. G. ve V. Penati (2011) ‘ ‘ *Il Mobbing e le violenze psicologiche* ’ ’ Milano: Edizioni Ferrari Sinibaldi

([https://books.google.com.tr/books?id=zogGGoY\\_BvsC&hl=tr&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.tr/books?id=zogGGoY_BvsC&hl=tr&source=gbs_navlinks_s))

FÍGUIEREDO-FERRAZ, H. ve P. R. Gli-Monte ve V. E. Olivares-Faundez (2015)

‘ ‘Influence of mobbing (workplace bullying) on depressive symptoms: a longitudinal study among employees working with people with intellectual disabilities’ ’ Journal of Intellectual Disability Research , Volume 59 part 1, pp 39–47



(<https://www.researchgate.net/publication/230666439> ) Retrieved on: 24 April 2016

GUETENCHWAGER, G. (2014) ‘‘ From Epicurus to Maslow: Happiness Then and Now and the Place of the Human Being in Social Theory ‘‘ Cadmus , Volume 1, Issue 6, pp.66-90

(<http://cadmusjournal.org/files/pdfreprints/vol1issue6/reprint-cj-v1-i6-from-epicurus-to-maslow-ggutenschwager.pdf> )

Harald, E. (2006) ‘‘Prevenzione, Strategie, Soluzioni’’, Prima

(<https://www.ospedalivarese.net/comitato-garanzia/Articolo%20Ege.pdf>)

HIRIGROYEN, M. F. (2001) ‘‘ El Acoso Moral En El Trabajo Distinguir lo verdadero de lo falso’’ Revista Del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, pp. 154-157

(<http://acosomoral.org/pdf/recen2.pdf>)

HOFSTEDE, G. and B. Nuijen and D. D. Daval, and G. Sanders (1900) ‘‘ Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases’’ Sage Publications, Volume 35, Nounber 2, pp. 286-316

(<http://www.jstor.org/stable/2393392>) Downoladed at 25 April 2016 05:56:46

Increasing Focus on Workplace Mobbing (2014)

<http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/increasing-focus-on-workplace-mobbing> 24.04.2016 24.04.2016

Instituti per Kriminologji dhe kriminalistik (2014) <http://www.iccjrks.org/data/file/mobingu.pdf> 23.04.2016

Leymann, H. (1996a) ‘‘The Concept and Development of Mobbing at Work ‘‘, European Journal of Work and Organization Psychology, 5(2), 165-184

(<http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/2010/Leymann1996.pdf>) 25.04.2016

Leymann, H. (1986c) ‘‘ *Adult Mobbing: on Mental Violence in Working Life*’’

(<http://www.mobbingportal.com/leymann-comingsoon.html>)

LUNENBURG, F. C. (2011) ‘ ‘ Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset’ ’ National Forum Of Educational Administration and Supervision Journal Volume 29, Number 4, pp1-12

(<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360754959.415organizational%20cult63.pdf>)

MARTINS, E.C and F. Terblanche, (2003), "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation", European Journal of Innovation Management, Volume. 6 Iss 1 pp. 64 – 74 (<http://dx.doi.org/10.1108/14601060310456337>)

O'DONELL, O. ve R. Boyle (2008) ‘ ‘ *Understanding and Managing Organisational Culture*’ ’ Institute of Public Administration, Dublin

(<http://www.cpmr.gov.ie/Documents/Understanding%20and%20Managing%20Organisational%20Culture.pdf> )

SALIN, D.(2003) ‘ ‘ Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment’ ’

Department of Management and Organisation,

( <http://www.researchgate.net/publication/50231154>)

STOLBERG, A. M (1997) ‘ ‘ Reflections On Universal and Culturally -Specific Features Of Traumatic Stress’ ’ Fifth European Psychological Congress, Dublin, pp 1-19 (<http://www.researchgate.net/publication/236108474>) Retrieved on: 08 October 2015

SHALLCROSS, L. Ve SH. Ramsay ve M. Barker (2013) ‘ ‘ Severe Workplace Conflict: The Experience of Mobbing’ ’ International Association for Conflict Management and Wiley Periodicals, Volume 6, Number 3, pp. 191–213

(<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ncmr.12011/epdf>)

SHUKLA, K.‘ ‘ (2011) Key Elements of Organizational Culture’ ’

<http://www.brighthub.com/office/human-resources/articles/112151.aspx>

THARP, B. M.(2009) ‘ ‘ Defining Culture and Organizational Culture: From Anthropology to the Office’ ’ HAWORTH,

[http://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizational-Culture\\_5.pdf](http://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizational-Culture_5.pdf))

Types of Propaganda (t.y) <https://thepropagandaproject.wordpress.com/types-of-propaganda/> (20.04.2016)

VVEINHARDT, J. (2013) ‘‘ Systematic Vectors Of İndividual and Organizational Dimensions In Emergence Of Mobbing In Employee Relations’’ Leisure Time Research: Online Scientific Journal, Volume 2, Number 2, pp.1-14

<https://www.academia.edu/5976865/> )

Vveinhardt, J. ve P. Zukauskas ve M. Rivera (2014) ‘‘ Testing hypotheses concerning correlations between mobbing as discrimination in employee relations and organizational climate’’, Problems and Perspectives in Management, Volume 12, Issue 3, (<http://www.researchgate.net/publication/265552531>,)

WURSTE, H. and . Jacobs (2013) ‘‘ The impact of culture on education

Can we introduce best practices in education across countries’’ İtim İnternational, Pp.1-28

[https://geerthofstede.com/tl\\_files/images/site/social/Culture%20and%20education.pdf](https://geerthofstede.com/tl_files/images/site/social/Culture%20and%20education.pdf))

ZAKAUSKAS, P. ve J. Vveinhardt ve B. Melnikas ve M. Grancy (2015) ‘‘ Dynamics of Ataccks in the Mobbing Strategy: The Case of Lithuania’’ Journal of Business Economics and Management, Volume 16, Number 4, pp. 733–752

<http://dx.doi.org/10.3846/16111699.2015.1068840> ) 08 October 2015,

ZİKİC, S.ve J. Puankovic ve A. Cvetkovic (2013) ‘‘ . ‘‘The Organizational Structure Affects the Occurrence of Mobbing’’ The 2nd International Conference on Economics, Political and Law Science pp. 232-236

[http://fmz.edu.rs/pages/01\\_o\\_nama/nastavno\\_osoblje/srdjan\\_zikic.html](http://fmz.edu.rs/pages/01_o_nama/nastavno_osoblje/srdjan_zikic.html) )

## Raporlar

MILCZAREK, M. and European Agency For Safety and Health at Work, EU-OSHA (2010) ‘‘ EUROPEAN RISK OBSERVATORY REPORT’’ Publications Office of the European Union, Luxemburg

<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/violence-harassment-TERO09010ENC>

CASSITO, M. ve E. Fattorini ve R. Gilioli ve CH. Rengo (2003) ‘‘Psychological Harassment at Work’’ Protecting Worker’s Health Series, No.4 pp 1-38 ([http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh4e.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf))

## EKLER

### EK-1. Araştırma Anketi

Sayın katılımcı,

Aşağıdaki ankette sizinle ve çalışma ortamınızla ilgili sorular bulunmaktadır. Yapılacak olan bu çalışmanın amacı koşullarınız hakkında bilgi almaktır. Katılımcılardan kimliklerini açıklayacak herhangi bir bilgi istenmemektedir. Lütfen size en uygun olan seçeneği x Şeklinde işaretleyiniz.

Deneyimlerinizi bizimle paylaştığınız için Őimdiden teşekkür ederiz.

A1. Yaşınız:

1. 21-30       2. 31-40       3. 41+

A2. Cinsiyetiniz:

- Kadın       Erkek

A3. Eğitim durumunuz:

- İlkretim       Ortaretim       Lise   
Üniversite       Lisansüstü

A4. Medeni durumunuz:

- Bekar   
Evli   
Boşanmış

**B. Halen çalıştığınız işyerinde, son bir yıl içerisinde;**

		Çok sık	Sık sık	Bazen	Nadiren	Hiç
B1	Siz konuşurken, sebepsiz yere, çevrenizdekilerce sözünüz kesiliyor mu?					
B2	Üstleriniz, kendinizi rahatça ifade etmenizi engelliyor mu?					
B3	Birlikte çalıştığınız kişiler, kendinizi rahatça ifade etmenizi engelliyor mu?					
B4	Toplum önünde yüksek sesle azarlandınız mı?					
B5	Yaptığınız iş haksız yere eleştirildi mi?					
B6	Kötü söz veya küfre maruz kaldınız mı?					
B7	Yazılı veya sözlü tehditler aldınız mı?					

B8	Çevrenizdeki insanların sizinle konuşmadıkları oldu mu?					
B9	Yönetim kademesinden herhangi birisiyle görüşme isteğiniz / girişiminiz engellendi mi?					
B10	İstenmeyen, zor işlerin size verildiği oldu mu?					
B11	Diğer çalışanların sizinle konuşmaları yasaklandı mı?					
B12	İş arkadaşınız siz orda değilmişsiniz gibi davrandılar mı?					

B13	İnsanların arkanızdan kötü konuştuğunu düşündüğünüz oldu mu?					
B14	Hakkınızda asılsız söylentilerin ortaya atıldığını düşündüğünüz oldu mu?					
B15	Gülünç durumlara düşürüldünüz mü?					
B16	Size sanki akıl hastasıymışsınız gibi davranıldığını düşündünüz mü?					
B17	Sizi gülünç duruma düşürmek için bir takım davranışlarınız taklit edildi mi?					
B18	Dini inançlarınızdan dolayı herhangi bir baskı veya zorlama gördünüz mü?					
B19	Siyasi görüşünüzden dolayı herhangi bir baskı veya zorlama gördünüz mü?					
B20	Utanç verici işleri yapmaya zorlandınız mı?					

		Çok sık	Sık sık	Bazen	Nadiren	Hiç
B21	Çabalarınız karşılığınızı almadığınızı düşündüğünüz oldu mu?					
B22	İşinizle ilgili kararlarınıza gereken önemin gösterilmediği oldu mu?					
B23	Küçük düşürücü isimlerle çağırıldınız mı?					
B24	Şahsınıza sözle veya davranışla cinsel imalarda bulundu mu?					
B25	Size verilen işler, yapamadığınız bahane edilerek, alınıp başkasına verildi mi?					
B26	Anlamsız görevler verildi mi?					
B27	Sahip olduğunuz yetenekten daha az yetenek gerektiren işler aldınız mı?					
B28	Görev yeriniz değiştirildi mi?					
B29	Yaptığınız hatalar sebep gösterilerek, para (veya herhangi maddi bir yatırım) cezası verildi mi?					
B30	Gereksiz yere, fazla mesaiye bırakıldınız mı?					
B31	Disiplin cezası aldınız mı?					

B32	Fiziksel olarak, görevinizin gerektirdiğinden daha ağır işler yapmaya zorlandınız mı?					
B33	Fiziksel şiddet tehditleri aldınız mı?					
B34	Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulandı mı?					
B35	Fiziksel şiddete maruz kaldınız mı?					
B36	Doğrudan cinsel tacize uğradınız mı?					

**C. Çalıştığınız işyerinde; yukarıda sayılan türden davranışlar genelde kimden tarafından uygulanıyor? (ilgili olanlara ‘x’ koyunuz)**

Doğrudan bağlı olduğunuz yöneticileriniz

Yöneticilik görevi bulunmayan akademik personel

Yöneticilik görevi bulunmayan idari personel

İş arkadaşlarınız

**C1. Çalıştığınız işyerinde; yukarıda sayılan türden davranış veya davranışlara maruz kaldığınızda; tepkiniz ne oldu?**

Eylemi yapanı veya yapanları yazılı olarak şikayet ettim

Eylemi yapanı veya yapanları sözlü olarak şikayet ettim

Eylemi yapan veya yapanları aynı şekilde karşılık verdim

Hiçbir şikayette bulunmadım, durumu kabullendim

Eylemi yapan veya yapanların haklı olduklarını düşündüm

Bu türden kötü bir davranışa maruz kalmadım

**C2. Çalıştığınız işyerinde bir iş arkadaşınızın, yukarıda sayılan türden davranış veya davranışlara maruz kalması durumunda; Sizin tepkiniz ne oldu?**

Eylemi yapanı veya yapanları yazılı olarak şikayet ettim

Eylemi yapanı veya yapanları sözlü olarak şikayet ettim

Eylemi yapan veya yapanlara karşı arkadaşımı savundum

Hiçbir şikayette bulunmadım, durumu normal kabul ettim

Eylemi yapan veya yapanların, haklı olduklarını düşündüm

Bu türden kötü bir davranışa maruz kalan arkadaşım olmadı



**D. Çalıştığım ortamda maruz kaldığım bu türden davranışların temelinde;**

..... **Kaynaklandığını düşünüyorum**

		<b>Tamamen katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Hiç katılmıyorum</b>
D1	İdarecilerin kötü yönetimlerinden;					
D2	İdarecilerin kişilik problemlerinden;					
D3	Yönetimin, işyerinde bu tür davranışların olduğuna <u>inanmamasından</u> ;					
D4	Yönetim ile çalışanlar arasındaki, iletişim yetersizliğinden;					
D5	Yönetim ile çalışanlar arasındaki güven eksikliğinden;					
D6	Yoğun stres altında çalışmaktan;					
D7	Çalışma koşullarının kötülüğünden;					
D8	Yapılan işin güçlüğünden;					

Gösterdiğiniz İlgiye, TEŞEKKÜR EDERİZ.

## ÖZGEÇMİŞ

Vjosa Hajrullahu 1991'de Gjilan'da doğdu. İlkokulu, ortaokulu ve liseyi Gjilan'da bitirdi. 2009-2010 yılları arasında Ankara Üniversitesi TÖMER'de Türkçe dili eğitimini bitirdi. 2010-2014 yılları arasında Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümünü tamamladı. 2014 yılında Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Dalında yüksek lisansa başladı.