

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖZELLİKLERİNİN
HEMŞİRELERİN PSİKOLOJİK TACİZ ALGISI
ÜZERİNDEKİ ROLÜ: KAMU SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Elif ALAR ERKAL

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
2012
Her Hakkı Saklıdır**

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

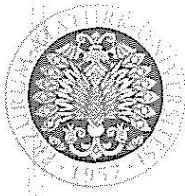
Elif ALAR ERKAL

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖZELLİKLERİNİN HEMŞİRELERİN
PSİKOLOJİK TACİZ ALGISI ÜZERİNDEKİ ROLÜ: KAMU
SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

ERZURUM-2012



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

06/08/2012

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum " Örgüt Kültürü Özelliklerinin Hemşirelerin Psikolojik Taciz Algısı Üzerindeki Rolü: Kamu Sektörü Örneği " adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

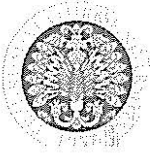
Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/Raporumun .3. yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

06.08.2012
Elif ALAR ERKAL



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

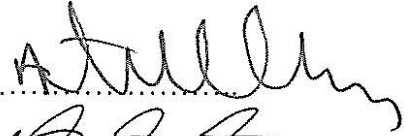


TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK danışmanlığında, Elif ALAR ERKAL tarafından hazırlanan bu çalışma 06 / 08 / 2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından. İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

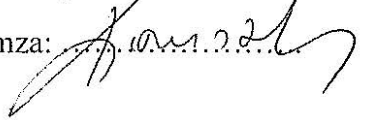
Başkan : Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

İmza: 

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. M. Kürşad TİMURÖĞLU

İmza: 

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET	IV
ABSTRACT	V
TABLolar DİZİNİ	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ	VII
ÖNSÖZ	VIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. PSİKOLOJİK TACİZ	5
1.1.1. Psikolojik Taciz Kavramı	5
1.1.2. Psikolojik Tacizle İlişkili Kavramlar	9
1.1.2.1. Psikolojik Taciz ve Çatışma	9
1.1.2.2. Psikolojik Taciz ve Cinsel Taciz	11
1.1.3. Psikolojik Taciz Kavramının Tarihsel Gelişimi	12
1.1.4. Psikolojik Tacizin Tarafları	15
1.1.4.1. Psikolojik Taciz Uygulayanlar	15
1.1.4.2. Psikolojik Taciz Mağdurları	18
1.1.4.3. Psikolojik Taciz İzleyicileri	20
1.1.5. Psikolojik Taciz Türleri	21
1.1.5.1. Dikey Psikolojik Taciz	22
1.1.5.1.1. Üstlerin Astlarına Uyguladığı Psikolojik Taciz	23
1.1.5.1.2. Astların Üstlerine Uyguladığı Psikolojik Taciz	24
1.1.5.2. Yatay Psikolojik Taciz	25
1.1.6. Psikolojik Taciz Davranışları	26
1.1.7. Psikolojik Tacizin Etkileri	29
1.1.7.1. Psikolojik Tacizin Birey Üzerindeki Etkileri	29
1.1.7.2. Psikolojik Tacizin Örgüt Üzerindeki Etkileri	31
1.1.7.3. Psikolojik Tacizin Toplum ve Ülke Ekonomisi Açısından Sonuçları ...	33
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	34
1.2.1. Kültür Kavramı ve Tanımı	34

1.2.2. Örgüt Kültürü ve Özellikleri	35
1.2.3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler	37
1.2.3.1. İnançlar	38
1.2.3.2. Değerler	38
1.2.3.3. Varsayımlar	39
1.2.3.4. Dil	40
1.2.3.5. Hikâye ve Mitler	41
1.2.3.6. Törenler	42
1.2.3.7. Kahramanlar	43
1.2.3.8. Semboller	44
1.2.4. Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar	45
1.2.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt iklimi	45
1.2.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi İlişkisi	46
1.2.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Teknoloji İlişkisi	47
1.2.4.4. Örgütsel Kimlik, Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü	47
1.2.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu	48
1.2.6. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller	50
1.2.6.1. Parsons'un AGIL Modeli	51
1.2.6.2. Byars Modeli	52
1.2.6.3. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	53
1.2.6.4. Sonnenfeld'in Örgüt Kültürü Modeli	54
1.2.6.5. Harrison-Handy Örgüt Kültürü Modeli	55
1.2.6.6. Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli	57

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PSİKOLOJİK TACİZ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	61
2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ	62
2.2.1. Araştırmanın Örneklem Seçimi	63
2.2.2. Hipotezlerin Geliştirilmesi	63

2.2.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	66
2.2.4. Verilerin Toplanması	68
2.2.5. Anketlerin Güvenilirliği ve Geçerliliği	68
2.3. BULGULAR	70
2.3.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular	70
2.3.2. Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular	72
2.3.2.1. Örgüt Kültürüne İlişkin Faktör Analizi	72
2.3.2.2. Örgüt Kültürüne İlişkin Faktörlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	75
2.3.3. Psikolojik Taciz Algısına İlişkin Bulgular	79
2.3.3.1. Psikolojik Taciz Algısına İlişkin Faktörlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	79
2.3.4. Örgüt Kültürü Özellikleri ve Psikolojik Taciz Algısı	85
2.3.5. Demografik Değişkenler Açısından Örgüt Kültürü Özellikleri ve Psikolojik Taciz Algısı	90
2.3.5.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Özellikleri ve Psikolojik Taciz Algısı	90
2.3.5.2. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Özellikleri ve Psikolojik Taciz Algısı	91
2.3.5.3. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Özellikleri ve Psikolojik Taciz Algısı	93
2.3.5.4. Yaş Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Özellikleri ve Psikolojik Taciz Algısı	94
2.3.5.5. Meslekteki Çalıştığı Süre Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Özellikleri ve Psikolojik Taciz Algısı	96
2.3.5.6. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Özellikleri ve Psikolojik Taciz Algısı	97
GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	100
KAYNAKÇA	106
EKLER	116
ÖZGEÇMİŞ	119

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖZELLİKLERİNİN HEMŞİRELERİN PSİKOLOJİK
TACİZ ALGISI ÜZERİNDEKİ ROLÜ: KAMU SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ****Elif ALAR ERKAL****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****2012, 119+IX sayfa****Jüri: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK (Danışman)****Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****Yrd. Doç. Dr. M. Kürşad TİMURÖĞLU**

Bu tez çalışmasının amacı, örgüt kültürü özelliklerinin çalışanların algıladığı psikolojik taciz algısı üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmada önce psikolojik taciz ardından da örgüt kültürü kavramları ele alınmıştır. Son bölümde ise uygulama kısmına yer verilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmında, Atatürk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Hemşirelik Lisans Tamamlama (HELİTAM) Programında eğitim görmekte olan hemşirelere internet ortamında 380 anket uygulanmış, anketlerden 309 tanesi geri dönmüştür. Örgüt kültürünün psikolojik taciz üzerindeki etkisi teorik olarak incelenmiştir. Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler uygun istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Sonuç olarak; örgüt kültürü faktörlerinin psikolojik tacizi etkilediği ve örgüt kültürü faktörlerinden güç mesafesi ve bireysellik/kolektivizmin psikolojik taciz üzerine etkisinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü Özellikleri, Psikolojik Taciz Algısı

ABSTRACT
MASTER’S THESIS
THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE PROPERTIES ON MOBBING
PERCEPTION OF NURSES: A PUBLIC SECTOR EXAMPLE

Elif ALAR ERKAL

Advisor: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

2012, Page: 119+IX

Jury: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK (Advisor)

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Assist. Prof. Dr. M. Kürşad TİMÜROĞLU

The aim of this thesis study is to investigate the effects of organizational culture properties on mobbing perception of stuffs. In the study, mobbing and organizational culture concepts are examined, and research design is presented respectively. It is observed that power distance and individualism/collectivism, which are two factors of organizational culture, affect mobbing.

In the main part of the study, 380 questionnaires were applied via the Internet to nurses who receive education from Ataturk University Distance Education Application and Research Center, and 309 useful of those quaternaries are received. The effects of organizational culture on mobbing is theoretically examined. In this context, the proposed hypotheses were analyzed by proper and appropriate statistical methods. In conclusion; it is determined that organizational culture factors affect mobbing and power distance and individualism/collectivism factors are more effective than others.

Key Words: Organizational Culture Properties, Mobbing Perception

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Farklı Araştırmacılar Tarafından İşyerindeki Psikolojik Tacizi Tanımlamak İçin Verilen Kavram ve Tanımlar	8
Tablo 1.2. İşyerinde Var Olan Çatışma ve Psikolojik Taciz Arasındaki Farklılıklar	11
Tablo 1.3. Cinsel Taciz ve Psikolojik Taciz Arasındaki Farklar.....	12
Tablo 1.4. Yönetici ve Psikolojik Tacizci Arasındaki Farklar	17
Tablo 1.5. Örgüt Kültürü ve Örgütü İkliminin Karşılaştırılması.....	45
Tablo 1.6. Byars Modeli.....	52
Tablo 1.7. Yüksek ve Düşük Güç Mesafesi Arasındaki Temel Farklılıklar	58
Tablo 1.8. Kolektivist ve Bireyci Toplumlar Arasındaki Temel Farklılıklar.....	59
Tablo 2.1. Hemşirelerin Cinsiyetlerine İlişkin Bilgiler	70
Tablo 2.2. Hemşirelerin Medeni Durumlarına İlişkin Bilgiler.....	71
Tablo 2.3. Hemşirelerin Yaşlarına İlişkin Bilgiler	71
Tablo 2.4. Hemşirelerin Hizmet Yıllarına İlişkin Bilgiler	71
Tablo 2.5. Hemşirelerin Yöneticilik Görevlerine İlişkin Bilgiler	72
Tablo 2.6. Hemşirelerin Yöneticilik Yaptıkları Yıllara İlişkin Bilgiler	72
Tablo 2.7. Örgüt Kültürüne İlişkin Faktör Analizi.....	74
Tablo 2.8. Bireysellik/Kolektivizm Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	76
Tablo 2.9. Güç Mesafesi Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	77
Tablo 2.10. Erkeklik/Kadınlık Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	78
Tablo 2.11. Örgüt Kültürü Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	79
Tablo 2.12. Psikolojik Tacizin Kendini Gösterme Ve İletişimin Engellenmesi Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	80
Tablo 2.13. Psikolojik Tacizin Sosyal İlişkilere Saldırıları Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	81
Tablo 2.14. Psikolojik Tacizin İtibara Saldırıları Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	82
Tablo 2.15. Psikolojik Tacizin Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	83
Tablo 2.16. Psikolojik Tacizin Kişinin Doğrudan Sağlığını Etkileyen Faktörler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	84
Tablo 2.17. Psikolojik Taciz Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	84

Tablo 2.18. Örgüt Kültürünün Psikolojik Taciz İle İlişkisi.....	87
Tablo 2.19. Örgüt Kültürü Faktörlerinin Psikolojik Taciz Üzerindeki Etkisi.....	90
Tablo 2.20. Cinsiyet Değişkeni Açısından t Testi Sonuçları.....	91
Tablo 2.21. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından t Testi Sonuçları.....	92
Tablo 2.22. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	93
Tablo 2.23. Medeni Durum Değişkeni Açısından Faktörlere İlişkin Ortalamalar	94
Tablo 2.24. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	94
Tablo 2.25. Yaş Değişkeni Açısından Faktörlere İlişkin Ortalamalar	95
Tablo 2.26. Meslekteki Hizmet Yılı Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	96
Tablo 2.27. Meslekteki Hizmet Yılı Açısından Örgüt Kültürü ve Psikolojik Taciz Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar	97
Tablo 2.28. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analiz	98
Tablo 2.29. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü ve Psikolojik Taciz Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar.....	99

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu	49
Şekil 1.2. Parsons'un AGİL Modeli	51
Şekil 1.3. Harrison-Handy Örgüt Kültürü Modeli	57
Şekil 2.1. Örgüt Kültürü Öz Değerlerinin Dağılımı (Scree Plot)	73

ÖNSÖZ

Lisans ve yüksek lisans eğitimim süresince bana ayırdığı zaman, verdiği büyük destek, katkı ve en önemlisi tezimi tamamlamamda bana duyduğu güven için danışmanım ve çok değerli hocam Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tez izleme komitemde yer alan Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN ve Yrd. Doç. Dr. M. Kürşad TİMÜROĞLU'na katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca yoğun ve stresli günlerine rağmen tez çalışmamın uygulama aşamasında yardımlarını esirgemeyen eşim Arş. Gör. Gökhan ERKAL'a, maddi ve manevi olarak hep yanımda olan aileme ve eşimin ailesine teşekkürlerimi sunarım.

Erzurum 2012

Elif ALAR ERKAL

GİRİŞ

Çalışanlar için örgüt ortamı hayatlarının büyük kısmını geçirdikleri yaşam alanlarıdır. Günlük hayatta olduğu gibi, bireylerin örgüt hayatında da beklentileri, sevinçleri, heyecanları ve korkuları vardır. Birey, örgütte işlerini yürütürken, örgütsel ilişkilerini de düzenler. Örgütteki tüm bireyler (çalışanlar, yöneticiler, astlar) beraber yaşamaya çalışırlar. Bu süreç içerisinde de zaman zaman çatışmalar yaşanır. Birbirinden hoşnut olmayan çalışanlar olabilir ancak çalışanlar çeşitli nedenlerle birlikte yaşamak zorunda kalabilirler. Bazı durumlarda ise bireyler hoşlanmadıkları insanlarla takım çalışması yapmaya mecbur kalabilirler. Kişilik farklılıkları, kültürel farklılıklar, hayata bakıştaki farklılıklar çatışmalara neden olabilir. Bireylerin davranışlarını belirleyen kültürler farklılıklar örgütlere de yön vermektedir. Birey sahip olduğu rol ve statü gereği tanımlanan doğru ve yanlışları kültürün öngördüğü biçimlerde yerine getirir. Bu yüzden bir örgütün kültürü o örgütte çalışanların davranışlarını belirlemektedir. Örgütte ortaya çıkan çatışmaların ve saldırgan davranışların bastırılması veya takdir edilmesi de örgütün kültürel değerleriyle ilgilidir. Örgüt kültürünün önemi burada ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürü, bir örgütteki varsayımları, değerleri, normları ve örgütün genel kültürünü ifade eder¹. Örgüt kültürünün iki temel ögesi bulunmaktadır. Bunlar; “yapılan iş” ve “iş yapan kişiler” dir. Yapılan iş, işin en iyi şekilde yapılmasını ifade ederken, işi yapan kişiler ise çalışanların yapısal özelliklerini ve davranışlarından oluşmaktadır². Hofstede örgüt kültürünü, “bir örgütü diğerlerinden ayıran kolektif zihin programlaması” şeklinde ifade etmiştir³. Schein ise örgüt kültürünü, grup üyeleri tarafından paylaşılan değer ve inanç sistemi, grup yaşantısının sonuçları, bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum problemlerini çözmek amacıyla sosyalleşme süreci içinde geliştirdiği sayıtlılar örüntüsü şeklinde tanımlamıştır⁴.

¹F., Erdem, J., İşbaşı, Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:1, Antalya 2001, 33-57.

² Z, Aycan, R. N., Kanungo, ‘*Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri*’: *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara 2000, 25-53.

³ Geert, Hofstede, “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantatşve Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, 1990, s. 4.

⁴ Edgar, Schein, “Coming to A New Aweraness of Organizational Culture”, *Sloan Management Rewiev*, 24, Winter 1984, 3-16.

Örgütsel kültür örgütte işlerin nasıl yürütüldüğünü ifade etmektedir. Yönetici ve çalışanların örgütte hakim oldukları ideolojileri yansıtır. Örgütte işlerin nasıl yürütülmesi gerektiğini, grup çalışmasının önemini, nelerin ödüllendirilip, nelerin cezalandırılması gerektiğini gösteren bir nevi rehber görevi görür. Çalışanlar üzerinde moral ve motivasyon sağlar.

Çalışanların kültürel ortamda kendilerini rahat ve huzurlu hissedip, başarılı olabilmesi için ortak bir örgütsel kültüre ihtiyaç vardır. Bu durum örgütlere rekabet ve başarı avantajı sağlamaktadır⁵. Ortamın işe yeni başlayanlar üzerinde korku ve stres yaratması beklenen bir durumdur. Çalışanlar örgütte yabancılık, yalnızlık ve diğerlerinden izole edilmişlik hissine kapılabilirler. Örgütteki kültürel ortam bireylerde bu duyguları ortaya çıkarabilir. Örgütte çalışanlar ve yöneticiler arası mesafenin fazla olması, çalışanların işlerine sadece çıkarları doğrultusunda gelmeleri, iletişimin az olması ve saldırganlığın örgütte gergin bir atmosfer yaratması çalışanları işten soğutabilir. Bu nedenle örgütlerin yönetim anlayışı, daha az güç ve hiyerarşiyi, daha fazla katılımcılığı ve grup çalışmasını, kabalık ve sertlikten uzakta daha fazla sakinlik, sadakat ve insana önemi vurgulamalıdır. Örgüt kültürünün bu değerlerden oluşmaması ise örgütlerde psikolojik taciz algısını ortaya çıkarmaktadır.

Psikolojik taciz çalışanların gerginliğini artıran verimli çalışmalarına engel olan, çalışanın işe bağlılığını azaltan ve sağlığını tehdit edecek kadar ciddi boyutlara ulaşabilen bir sorundur⁶. Psikolojik taciz kavramını ilk olarak 1980’de Alman psikolog Leymann dile getirmiştir. Bu kavram ‘psikolojik şiddet, taciz, rahatsız etme’ anlamlarına gelmektedir⁷. Kültür ve cinsiyet farkı gözetmeksizin uzun dönemli uygulanan bir taciz türüdür. Psikolojik taciz bir kişi veya grup tarafından hedef alınan bir kişiye karşı uygulanan ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı söz ya da davranışlardan oluşmaktadır⁸. Psikolojik taciz mağdurlarının ortak özellikleri, işinde başarılı, işine sadece çıkarları doğrultusunda değil, duygusal olarak da bağlı ve etrafı tarafından sevilen, dürüst kişiler olmalarıdır. Psikolojik taciz çalışanların işteki verimliliklerini

⁵M.,Ş., Şimşek, T, Akgemci, A., Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (Üçüncü Baskı), Adım ve Matbaacılık ve Ofset, 2003, s. 434.

⁶ Pınar, Tınaz, 3.Baskı, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Çalışma ve Toplum, 11-12.

⁷Allen, Natalie J., Meyer, John P., “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, 1-18.

⁸Cüneyt, Akar, Y., Yıldırım, Tansoy, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz et Sektöründe bir Alan Uygulaması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 2008, 97-113.

bozan, bireyin işe bağlı kalmasına engel olan, iş görenin sağlığını olumsuz etkileyen, gerilimini artıran bir problemdir⁹. Bireyi psikolojik olarak yıpratın bir süreçtir¹⁰. Bu nedenle çalışan herkesin psikolojik tacize uğrama ihtimali vardır.

Örgütlerde yönetici ve çalışanlar arasındaki kültürel uyumsuzluk insani ilişkileri olumsuz yönde etkileyerek, sadece kendini düşünen, bencil bireyler meydana getirmektedir. Bireyin bencilliği arttıkça paylaşma ihtiyacı azalmakta ve çıkarları doğrultusunda hareket eder hale gelmektedir. Karşısındakini inciterek, ona acı çektirerek mutlu olan insanlar oluşmaktadır.

Psikolojik taciz sağlık kurumları açısından diğer kurumlara göre daha tehlikeli etki yaratmaktadır. Hekimler, hemşireler ve çalışanlar bu sorunun bilincinde olmamaları durumunda işgücü devir oranları artar Akılcı düşünen, insana değer veren ve çalışanlarını bu yönde yönlendiren örgütlerde psikolojik tacizin algılanma sıklığı azalmaktadır. Hastanelerin iyi hizmet vermesi; kurumun içindeki çalışanların iletişim içinde olmasına, örgütün kendi kültürünün benimsenmesine, kolektivist düşünceye, nazik ve kibar bir ortamın sağlanmasına yüksek oranda bağlıdır¹¹.

Örgüt kültürü ve psikolojik taciz arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan tez çalışmamız iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, psikolojik taciz kavramı tanımlanmış ve boyutları ele alınmıştır. Psikolojik taciz süreci ve bu süreci etkileyen faktörler incelenmiştir. Psikolojik tacizin örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Sonrasında örgüt kültürü kavramı incelenmiştir. Örgüt kültürü kavramının farklı araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlarına yer verilmiş ve kavramın boyutları detaylı biçimde incelenmiştir. Örgüt kültürünün psikolojik taciz üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde örgüt kültürü ve psikolojik taciz arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak bir araştırmaya yer verilmiştir. Atatürk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Hemşirelik Lisans Tamamlama (HELİTAM) Programında eğitim görmekte olan hemşireler araştırmanın örneklemini

⁹ Tınaz, 11-22.

¹⁰ P., Tınaz, F., Bayram, H., Ergin, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, (1.Baskı), Beta Basım, İstanbul 2008, s. 108.

¹¹ N., Demir, *Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2005, s. 60.

oluşturmaktadır. Anket hemşirelere internet ortamında uygulanmış ve aynı yolla geri alınmıştır. Veriler SPSS istatistikî paket programı ile test edilmiştir. Bu bölümde, araştırmanın tasarımına ve yöntemine ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Araştırmada test edilecek hipotezler geliştirilmiş ve açıklanmıştır. Örneklem seçimi, ölçüm aracının oluşturulması, veri toplama ve verilerin analizi konularına ilişkin ayrıntılı bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde son olarak verilerin analiziyle ulaşılan bulgular ortaya konmuş ve örgüt kültürü ile psikolojik taciz arasındaki ilişkiye ait sonuçlar yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgüt kültürünün güç mesafesi ve bireysellik/kolektivizm boyutlarının psikolojik taciz algısını etkilediği tespit edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. PSİKOLOJİK TACİZ

Çalışmanın bu kısmında işyerinde psikolojik taciz (mobbing) kavramının tanımı ve tarihsel gelişimi üzerinde durularak, psikolojik tacizin; tarafları, türleri, psikolojik taciz davranışları ve etkileri incelenecektir.

1.1.1. Psikolojik Taciz Kavramı

Örgütlerde açık ya da kapalı olmak üzere, birden çok çatışma türü gözlenmektedir. Bu çatışma türleri ise çalışanlar üzerinde olumsuz bir atmosfer yaratmaktadır. Son yıllarda yaygın olarak gözlenen çatışma türlerinden birisi de bir anlamda “psikolojik terör” olarak nitelendirilen “psikolojik taciz” (mobbing) kavramıdır¹².

Latince’de ‘kararsız kalabalık’ ı ifade eden ‘mobile vulgus’ kavramından türeyen ‘mob’ kelimesi, İngilizce’de kanuna uygun olmayan ve şiddette bulunan düzensiz kalabalık veya çete anlamına gelir. Kökeni ‘mob’ olan ‘mobbing’ terimi ise psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamlarına gelmektedir¹³.

Psikolojik taciz kavramının çok sayıda Türkçe karşılığı bulunmaktadır. Bunlar; işyerinde duygusal linç, işyeri travması, işyerinde zorbalık, işyerinde psikolojik terör, işyerinde duygusal saldırı, yıldırma, duygusal taciz, zorbalık, işyerinde moral taciz, işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı olarak sayılabilir. Aynı zamanda kavram dilimize İngilizceden geçen birçok kelime gibi “mobbing” şeklinde de kullanılmaktadır¹⁴.

Psikolojik tacizle ilgili ilk çalışma 1984 yılında Heinz Leymann tarafından yapılmıştır. Leymann bu olgunun çalışma ortamlarında ortaya çıktığını ve engel

¹² Şaban, Çobanoğlu, *Psikolojik Şiddet: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul 2005, s. 21.

¹³ F., Bayram, H., Ergin, P., Tınaz, *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)*, Beta Basım Yayın, İstanbul 2008, s. 1.

¹⁴ Tınaz, s. 17.

olunması gereken bir durum olduğunu belirtmiştir. Leymann’a göre; psikolojik taciz “bir ya da birden fazla kişi tarafından bir kişiye yönelik olarak yapılan, düşmanca ve ahlaka uygun olmayan şekilde uygulanan bir saldırı”dır¹⁵.

Konuyla ilgili olarak yaptıkları çalışmalarda, Cowie v.d. psikolojik tacizi; “örgütlerde işgörenin özgüvenini azaltma, sosyal çevreden uzaklaştırma, örgüte duyduğu güveni azaltma, bireyi toplum önünde küçük düşürme gibi davranışlarda bulunma” şeklinde açıklamıştır¹⁶.

Vandekerckhove ve Commers tarafından psikolojik taciz; “karmaşık davranışlarla karakterize edilen, işyerinde karşılaşılan ve bir bireye karşı uygulanan zararlı davranışlar ile uygulamalar” şeklinde ortaya konulmuştur¹⁷. Groeblinghoff ve Becker ise psikolojik tacizi; fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklara neden olan bozuk iletişim ve psikososyal stres yükleyici olarak nitelemiştir¹⁸.

Tınaz’a göre psikolojik taciz¹⁹;

- Gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucu ortaya çıkan,
- Örgüt sağlığını bozan,
- Çalışanların iş doyumunu ve
- Çalışma başarısını olumsuz yönde etkileyen temel örgütsel bir sorundur.

Berlin’de merkezi bulunan Alman Sendikalar Federasyonu’nun psikolojik tacizle ilgili olarak yaptığı tanımlama; “işyerinde olumsuz davranışlara uğramış kişilerle kurulan çatışma içerikli iletişimidir. Direkt ya da dolaylı, sistematik ve uzun süreli olarak kişiye psikolojik taciz uygulanır ve kişi istifaya zorlanır. Sorunlar

¹⁵ Heinz Leymann, “Mobbing and Psychological Terror at Workplace”, *Violence and Victims*, 5(2), 1990, s. 120.

¹⁶ Helen, Cowie, Paul Naylor, Ian Rivers, Peter K.Smith , Beatriz Pereira , “Measuring Workplace Bullying”, *Aggression and Violent Behavior*, 2002, No:7, 33-51.

¹⁷ Wim, Vandekerckhove, Ronald, Commers, “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?”, *Journal of Business Ethics*, 45, 2003, 41-50.

¹⁸ Pauline Rennie Peyton, “*Dignity at Work*”, 2.b, London: Routledge Publisher, 2003, s. 5.

¹⁹ Emine, Köse, *Bir Üniversite Hastanesinde Hekim ve Hemşirelerin Algıladıkları Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışlarına Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2010, s. 35.

çözümlemedikçe, psikolojik taciz artar, süreklileşir ve mağduru duygusal ve fiziksel olarak yıpratır” şeklindedir²⁰.

Psikolojik taciz, kişinin zararlı ve saygısız bir davranışın hedefinde olmasıyla başlayan duygusal bir süreçtir. İşyeri açısından psikolojik taciz bir kimsenin başkalarını kendi istekleri veya kendi isteklerinin dışında başkasına karşı organize etmesiyle ve devamlı olarak taciz edici davranışlarda bulunmasıyla ona karşı ima, alay, saldırgan bir ortam oluşturarak işten çıkmaya zorlamasıdır²¹.

Psikolojik taciz iş yerindeki bazı stres kaynaklarının en üst safhadaki şeklidir. Bununla birlikte olağan stres kaynaklarından farklı olarak aynı düzeydeki çalışanlar arasında veya amir- ast pozisyonundaki çalışanların birbirlerine en az altı ay süre boyunca devamlı uyguladıkları ve hedef bir kişiye yönelmiş, kişiyi bıktırmak için uygulanan bir çatışma türüdür²². İşyerinde psikolojik tacize uğrayan birey yardım alamaz ve herhangi bir korunmada bulunamaz. Burada önemli olan nokta tacizin haftada en az bir defa ve en az altı ay süreyle gerçekleşmesidir. Bu sürecin sıklığı ve uzunluğu kişiyi çeşitli fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara iter²³. Bu nedenle psikolojik taciz sosyal olarak etkileşim içeren ve tüm stres yapıcıların üzerinde bir stres nedeni olarak anlaşılması gereken bir olgudur. Birey hemen her gün maruz kaldığı ve de aylarca süren baskı ve tacizler sonucunda işten uzaklaşma riskiyle çaresiz bir duruma düşebilir²⁴.

Kişinin rencide edilmesi, aşağılanması, hakarete uğraması, tehdit edilmesi, dışlanması, yalnızlığa terk edilmesi, sürekli eleştirilmesi, köşeye itilmesi, aşırı yük altına sokulması, iftira atılması, disiplin usullerinin kötüye kullanılması gibi davranışlar psikolojik taciz davranışları kapsamındadır²⁵.

Psikolojik taciz, çocuklar arasında daha tehlikeli sonuçlara yol açmaktadır. Büyük insanlara nazaran çocuklar arasından kurban seçilenlerin devamlı bıktırıcı davranışlarla

²⁰ Thomas E., Hecker, “Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians”, *The Journal of Academic Librarianship*, 33(4), 2007, s. 440.

²¹ Köse, s. 35.

²² Vandekerckhove, 41-50.

²³ Stale Einarsen, ve Anders Skogstad “Bullying: Epidomiological Findings in Public and Private Organization”, *European Journal of Work on Organizational Psychology*, 5(2), 1996, s. 186.

²⁴ Tınaz, s. 18.

²⁵ Einarsen, Skogstad, s. 187.

karşı karşıya kalmaları büyük hayal kırıklıklarına uğramalarına sebep olmaktadır. Heinmann yaptığı araştırmasında psikolojik tacizin çocuklarda intihar gibi ölümcül sonuçlara sebep olabildiğini vurgulamak için Lorenz'in hayvanlara layık gördüğü “yıldırma” ifadesini kullanmayı uygun görmüştür²⁶.

Gelişmiş ülkelerde psikolojik taciz birçok insanın yaşadığı ve rahatsız edecek kadar ciddi boyutları olan cinsel taciz türünün de önüne geçen bir taciz olayıdır²⁷. Bu ülkelerde psikolojik tacize maruz kalan kişilerin birçoğu otuzunu geçmiş, kariyerli, lisans, yüksek lisans ve daha üst seviyelerde eğitimi bulunan kişilerdir²⁸. Aslında tüm ülkelerde psikolojik taciz bulaşıcı bir hastalık gibi yayılarak bütün bir örgütü etkisi altına alabilir ve önüne geçilmediği takdirde çok tehlikeli sonuçlara yol açabilir. Çünkü psikolojik taciz davranışına uğrayan kimse kendini belli etmeden o örgütten ya da toplumdan soyutlayabilir.

Psikolojik taciz ile ilgili yapılan çalışmalarda olguyu açıklamak üzere kullanılan kavram ve tanımlar Tablo 1.1.'de gösterilmiştir:

Tablo 1.1. Farklı Araştırmacılar Tarafından İşyerindeki Psikolojik Tacizi Tanımlamak İçin Verilen Kavram ve Tanımlar²⁹

Araştırmacı	Kavram	Tanım
Brodsky (1976)	Harassment (Usandırma)	Bir kişi tarafından başka bir kişiden tepki almak, kişiyi yıpratmak, engellemek ve eziyet etmek amacıyla yapılan devamlı ve inatçı teşebbüsler; başka birini ısrarla korkutan, sindiren, kıskırtan ve baskı altına alan veya rahatsız eden davranışlardır.
Thylefors (1987)	Scapegoating (Günah Keçiliği)	Bir veya daha çok kişinin belli bir süre zarfında başka bir veya daha fazla kişinin tekrar eden olumsuz davranışlarına maruz kalmasıdır.
Matthiesen, Raknes, Rrökkum	Mobbing (Yıldırma)	Bir veya daha çok kişinin, kendi gruplarındaki bir veya daha fazla kişiye hedeflenmiş tekrarlı ve sürekli tepki ve hareketleridir.

²⁶ Noa, Davenport, *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ocak 2003, s. 3.

²⁷ Duncan Lewis,, “Workplace Bullying-Interim Findings Of A Study In Further And Higher Education in Wales”, *Emerald Group Publishing Limited International*, Journal of Manpower, 20(1-2), MCB University Press1999, 0143-7720, 106-118.

²⁸ Şaban, Çobanoğlu, “*Mobbing nedir? Tanımı ve Önemi*”, Erişim tarihi: 09.12.2005, <http://www.mobbingturkiye.com/page.php?id=1>

²⁹ Einarsen, Stale, “Relationships Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role of State Negative Affectivity and Generalized Self-efficacy”, *Scandinavian Journal of Psychology*, 2002, 43, 379-401.

(1989)		
Leymann (1990)	Mobbing (Yıldıрма), Psikolojik terör	Bir veya daha çok kişi tarafından, çoğunlukla bir birey hedef alınarak yapılan düşmanca ve ahlak dışı iletişimidir.
Kile (1990)	Sağlığı tehdit eden Liderlik	Bir üst tarafından açık veya gizli şekilde yönetilen, uzun bir sürece yayılmış kesintisiz küçük düşürücü ve bıkırtıcı hareketlerdir.
Wilson (1991)	İşyeri travması	Çalışanın temel değerlerinin, işverenin veya üstün hissedilir bir biçimde veya devamlı kasıtlı muamelelerinden kaynaklanan sebeplerle gerçek anlamda dağılmasıdır.
Ashforth (1994)	Dar görüşlü tiranlık	Gücünü diğerleri üzerinde geliştigüzel ve kendini abartır şekilde, astlarını küçümseyerek, saygı eksikliği gösteren, çatışma çözümlerinde kuvvet kullanmaya eğilimli, tek basına karar verme ve alışılmışın dışında cezalara başvuran liderdir.
Vartia (1993)	Harassment (Usandırma)	Bir kişinin tekrarlı olarak ve uzun süre bir veya daha fazla kişi tarafından olumsuz etkilere maruz bırakıldığı durumlardır.
Björkqvist, Österman, Hjelt-Baack (1994)	Harassment (Usandırma)	Kendilerini koruyamaz durumdaki bir veya daha fazla kişiye yönelik, su veya bu sebeple zihinsel (ve hatta bazen fiziksel) acı vermek amaçlı sürekli hareketlerdir.
Adams (1992)	Bullying (Zorbalık)	Toplum içinde veya birebirde kişiyi aşağılayan ve küçük düşüren inatçı eleştiri ve kişisel sömürüdür

1.1.2. Psikolojik Tacizle İlişkili Kavramlar

Psikolojik tacizin içeriğinde yer alan fakat zaman zaman psikolojik tacizle ilişkilendirilen kavramların bazıları bu bölümde incelenecektir. Bunlar; “işyerinde çatışma” ve “işyerinde cinsel taciz”dir.

1.1.2.1. Psikolojik Taciz ve Çatışma

Psikolojik tacizle ilişkilendirilen kavramlardan olan çatışma psikolojik tacizden tamamen farklıdır. Çatışmada psikolojik tacizdeki gibi davranışların sürekliliği ve sıklığı söz konusu değildir. Bir anlamda psikolojik taciz çatışmanın abartılı bir türüdür³⁰.

³⁰ Leymann, Heinz, “*Information about Psychoterror in the Workplace, Frequently Asked Question*”, Erişim tarihi: 16.02.2010, <http://www.leymann.se/English/00005E.htm>.

Çatışma; iki veya daha fazla grup arasında çeşitli sebeplerden dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık türüdür. Çatışmanın temelini oluşturan konular; zıtlasma, anlaşmazlık ve uyumsuzluktur³¹. Bu nedenle çatışma, günümüzde örgütsel ve sosyal yaşamın gerçeği olan her durumda varlığını gösterir. Çatışmanın varlığını bireyler algılar. Bu yüzden de eğer ortamda bulunan kimse çatışmadan haberdar değilse, gerçekte çatışmanın varlığından söz edilemez³².

Çatışma kelime anlamı açısından olumsuz bir durum şeklinde algılanmasına rağmen, doğru şekilde kontrol edilirse kişisel gelişim aracı olarak kullanılabilir. Doğru yönetilen çatışma örgüte canlılık kazandırabilir, yenilik ve değişimler için örgütü hazır hale getirebilir. Fakat bu durumun tam tersi psikolojik taciz için geçerlidir. Psikolojik tacizde, örgüt adına tehlikeli olabilecek, ahlaka aykırı davranışlar mevcuttur. Bu yüzden örgütler büyük zararlara uğramaktadırlar³³.

Leymann psikolojik tacizle çatışma arasındaki farkın çatışmada güç eşitliğinin var olmasıyla açıklamaktadır. Bu durumun aksine psikolojik tacizde bir güç dengesizliği söz konusudur³⁴. Yaptığı araştırmalarda Leymann, psikolojik tacizin çatışmanın abartılı bir şekli olduğunu savunmaktadır³⁵. Çatışmalar bir süre sonunda psikolojik tacize yol açsa bile; örgüt için zaman zaman doğru yollar çizmesi ve güç dağılımının eşitliği nedeniyle psikolojik tacizden açık bir şekilde ayrılmaktadır³⁶. Tablo 1.2.'de işyerindeki çatışma ve psikolojik taciz arasındaki farklar ifade edilmektedir.

³¹ Tamer, Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın, İstanbul 2007, s. 75.

³² Ç., Kirel, Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi, *Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 1-2, Eskişehir, s. 477.

³³ Can, Baysal, Erdal, Tekarslan, *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul 1996, 290.

³⁴ Heinz Leymann, "Information about Psychoterror in the Workplace, Frequently Asked Question", Erişim tarihi: 16.02.2010, <http://www.leymann.se/English/00005E.htm>.

³⁵ Heinz, Leymann, "Conflict: Risk for Mobbing", Erişim tarihi: 16.02.2010 <http://www.leymann.se/English/12110E.htm>.

³⁶ Dieter, Zapf, Claudia Gross, "Conflict Escalation and Coping With Workplace Bullying: A Replication and Extension", *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 10(4), 2001, s. 499.

Tablo 1.2. İşyerinde Var Olan Çatışma ve Psikolojik Taciz Arasındaki Farklılıklar³⁷

Psikolojik Taciz Ortamı	Çatışma Ortamı
Roller belirsizdir	Roller ve iş tanımları açıktır
İşbirlikçi olmayan ilişkiler hakimdir	İşbirlikçi ilişkiler vardır
İleriye görmek olanaksızdır	Hedefler ortak ve paylaşılmıştır
İlişkiler belirsizdir	İlişkiler açıktır
Örgütsel aksaklıklar vardır	Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır
Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir	Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir
Stratejiler anlamsızdır	Stratejiler açık ve samimidir
Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir	Çatışmalar ve tartışmalar açıktır
Dolaylı ve baştan savma iletişim vardır	Doğrudan iletişim vardır

1.1.2.2. Psikolojik Taciz ve Cinsel Taciz

Cinsel taciz, cinsel doğaya yönelik olarak gerçekleştirilen, sözlü ya da fiziksel olan, mağdurun onurunu zedelemek amaçlı yapılan; gözünü korkutma, alçaltma, iftira şeklinde gerçekleştirilen davranışlardır³⁸.

Cinsel tacizi, psikolojik tacizden ayıran fark, cinsel tacizin cinsel temelli olması, psikolojik tacizde ise böyle bir durumun olmamasıdır. Her iki davranışta da durum olumsuz ve rahatsız edicidir. Bu iki kavramın amaçları farklıdır. Psikolojik tacizde genellikle mağdurun işten ayrılması amaçlanırken, cinsel tacizde bu şekilde bir amaç önceliği söz konusu değildir³⁹.

Her iki taciz türünde de birey zarar görmekte ve stres yaşamaktadır. Fakat bu iki durumdan psikolojik tacizin bireye daha fazla zarar verdiği düşünülmektedir. İşyerinde psikolojik taciz, cinsel tacize göre, daha sinsice, daha kapalı olması nedeniyle durumun mağdur tarafından algılanması zorlaşmakta ve mağdur hiçbir şey yapamayacak hale gelmektedir⁴⁰.

Tablo 1.3.'te psikolojik taciz ve cinsel taciz arasındaki farklar gösterilmektedir:

³⁷ World Health Organization (WHO) "Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harassment at Work", *Protecting Workers Health Series* 2003, No:4, Geneve, s. 15.

³⁸ Erdem, Özdemir, "İşyerinde Cinsel Taciz". *Çalışma ve Toplum Dergisi* 2006, Sayı: 11, 90-91.

³⁹ Robert, Husbands, , "Sexual Harrasment Law In Employment: An International Perspective" [Çalışma Hayatında Kanunlardaki Cinsel Taciz: Uluslar arası Bir Bakış]. *International Labour Review* 1992, s. 541.

⁴⁰ M., S., Herhcovis, J., Barling "Comparing the Outcomes of Workplace Aggression and Sexual Harassment: A Meta- Analysis" İşyerinde Cinsel Taciz ve Saldırının Karşılaştırması ve Sonuçları: Bir Analiz, Seventh Work, *Stress and Health Conference*, Washington DC 2008, 6-8 Mart 2008.

Tablo 1.3. Cinsel Taciz ve Psikolojik Taciz Arasındaki Farklar⁴¹

CİNSEL TACİZ	PSİKOLOJİK TACİZ
Büyük oranda fiziksel güç kullanılır. Saldırı kişinin özel alanına ve sahip olduklarına yöneliktir. Açık ve son derece sert bir fiildir.	Özellikle psikolojiktir, daha sonra fiziksel yıldırmaya dönüşebilir.
Genellikle bireysel özelliklerden kaynaklanır.	Herhangi birine yönelik olarak gerçekleştirilebilir, mağdurlar ise daha çok kırılabilir kişilik özelliği gösterirler.
Daha çok cinsiyet, ırk, önyargı gibi faktörlere bağlıdır.	Önyargıdan daha çok asıl neden rekabettir.
Münferit, birden fazla veya daha çok olaydan meydana gelebilir.	Birçok küçük olayın birleşiminden oluşur, her bir olay ayrı ayrı incelendiğinde dışarıdan münferit görünür.
Taciz edilen kişi taciz edildiğinin bilincindedir.	Psikolojik tacize uğrayan kişi günler, haftalar hatta aylar boyunca tacize maruz kaldığının farkında olmayabilir. Olumsuzluklardan kendini sorumlu tutabilir.
Özellikle fiziksel ve/veya cinsel taciz şeklinde gerçekleştiğinde örgütteki diğer çalışanlar durumu fark eder.	İşyerinde psikolojik taciz davranışları önemsiz gibi görünen sürekli eleştirilerle, az çaba harcandığına dair yanlış iddialarla ve şahit yokken kullanılan küfürle kelimelerle mağduru çıkmaza sokar.
Genellikle küfürle, argo kelimelerle ifade edilir.	Kurban kontrol altına alınır, aşağılanır. Bu durum gerçekleşmezse hedef elimine edilir.
Genellikle avcının avını yakalaması gibi bir sahiplik ilişkisi vardır.	Hedef, yeterli, ehliyetli veya popüler kişilik özellikleri nedeniyle seçilir.
Daha çok açık güçlü bir nedeni vardır.	Davranışlar kapalı kapıların arkasında gerçekleştirilir
Taciz maço imaj, toplumsal kabul için gerçekleştirilir.	Daha çok işyerinde görülür
Üstünlük kurmak amaçlanır.	Psikolojik taciz davranışında tehdit edilen kişinin kontrolü amaçlanır.
Saldırganın genellikle öz disiplini yoktur.	Psikolojik taciz davranışında bulunan haset ve kıskançlık duyguları taşır.

1.1.3. Psikolojik Taciz Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kanuni Sultan Süleyman döneminde bir divan toplantısı sırasında veziriazam Hadım Süleyman Paşa ve ikinci vezir Hüsrev Paşa tartıştıkları için görevlerinden alınır. Olayın yaşandığı sırada Kanuni Sultan Süleyman bu toplantıda bulunmamaktadır. Durumu kendisine üçüncü vezir Rüstem Paşa sonradan iletir ve

⁴¹ Bullying: What is it?, Erişim Tarihi: 16.05.2011, <http://bullyonline.org/workbully/bully.htm#Types%20of%20bullying>.

bunun üzerine Rüstem Paşa veziriazamlığa yükselir⁴². Bu olayın vuku bulması sayesinde Hürrem Sultanın kızıyla evli olan ve üç yıldır üçüncü vezir olan Rüstem Paşa veziriazam olmuştur⁴³.

Yapılan araştırmalarda aslında Hüsrev Paşa'nın işini layıkıyla yaptığı, bulunduğu yere gelebilmek için çok çalıştığı, o dönemin ihtişamıyla pek de alakalı bir insan olmadığı görülmektedir. Yaşanan bu durum Hüsrev Paşa'ya Hürrem Sultan ve Rüstem Paşa tarafından yapılan bir psikolojik taciz taktiğidir. Hürrem Sultan bu sayede hem devletle ilgili konulardan haberdar olabilecekken hem de evlatlarından birini tahta çıkarabilecektir. Rüstem Paşa ise eşinin kardeşleri sayesinde bulunduğu konumu koruma şansını yakalamış olacaktır. Hüsrev Paşa görevden alındıktan sonra intihar etmiştir. Dokuz sene sonra ise Rüstem Paşa Kanuni'nin oğlu Mustafa'nın boğdurulmasına sebep olmuştur. Kanuni bu olayı fark ettikten sonra Rüstem Paşa'yı görevinden azlettirecek fakat Rüstem Paşa, Hürrem Sultan sayesinde tekrar görevine geri getirilecektir⁴⁴. Aslında bu olay psikolojik tacizin geçmişinin ne kadar eskiye dayandığını gözler önüne sermektedir.

Psikolojik taciz kavramını ilk inceleyen bilim adamı 1960'lı yıllarda Konrad Lorenz olmuştur. Lorenz kavramı; “küçük hayvan gruplarının (kuşlar gibi) daha güçlü ve yalnız olan bir hayvanı (tilki gibi) hep birlikte saldırarak uzaklaştırması, veya aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğerlerinin içlerindeki en güçsüz olan kuşu yemesi ve sudan uzak tutarak dışlaması, onu güçsüz duruma getirerek en sonunda da fiziksel saldırılarla grup dışına itmesi” şeklinde kullanmıştır⁴⁵.

Bu kavram daha sonraları İsveçli bir hekim olan Dr. Peter Paul Heinemann tarafından tanımlanmıştır. Heinemann öğrenciler arasında yaşanan zorbalık ve taciz olaylarını incelemiş, 1972'de ise ‘Çocuklar Arasında Grup Şiddeti’ adlı kitabını yayınlamıştır⁴⁶.

⁴² Adnan Nur Baykal, *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2005, s. 7.

⁴³ Baykal, s. 96.

⁴⁴ Çisem, Bahçe, *Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi 2007, 12-14.

⁴⁵ Keneth, Westhues, *The Mobbing at Medaille Collage in 2002*, University Of Waterloo, Canada 2002, s. 2.

⁴⁶ Ş. Çobanoğlu, *Mobbing (İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri)*, Sistem Matbaacılık, İstanbul 2005, s. 28.

Brodsky 1976’ da ‘ The Harrased Worker’ ‘(Taciz Edilmiş Çalışan) isimli kitabında taciz sözcüğünü örgütlerdeki psikolojik tacize benzer şekilde kullanmıştır. Brodsky’a göre taciz, başkalarını yıpratmak, eziyet etmek ve tepki almak amacıyla devamlı yapılan, mağduru kışkırtan, baskıyla korkutan, rahatını bozan bir takım davranışlardır. Araştırmacı bu kitabını California İşçiler Tazminat Başvuru Kurulu ve Nevada Sanayi Komisyonu’nun açtığı davalardaki iddiaları esas alarak yazmıştır. Bu iddialara göre, çalışanlar; çalışma arkadaşlarının yıldırıcı davranışları veya kapasitelerinin üzerinde iş beklenmesi nedeniyle iş göremez durumdadır⁴⁷.

İş yaşamında psikolojik taciz kavramını ilk defa kullanan ise 1980’lerde İsveç’te yaşayan Heinz Leymann olmuştur. Leymann’ın görüşlerinin uluslararası akademik alanda psikolojik taciz araştırmalarının tabanını oluşturmasının nedeni, yetişkinlerin iş dünyasındaki düşmanca tavırlarının açıklanmasının başka hiçbir bilim adamı tarafından kullanılmamasından ileri gelmektedir. Leymann; çalışma yaşamında bir takım kişilerin “ zor insanlar” olarak değerlendirildiğini, ancak bu kişilerin gerçekte “ zor insanlar” olmadıklarını, çalışma hayatının bu kişileri bu duruma soktuğunu söylemektedir. Araştırmacı zor insan damgayı taşıyan kişilerin bundan kurtulabilmesi için gerekli olan koşulları da yine çalışılan kurumun yok edebileceğini belirlemiş ve bu tip davranışı “psikolojik taciz” olarak açıklamıştır⁴⁸. Onun tanımıyla psikolojik taciz; “iş yaşamında bir veya birden fazla kimseye devamlı olarak uygulanan düşmanca ve etik dışı iletişim kurma yoluyla yapılan “psikolojik terör”dür⁴⁹.

Bir başka İngiliz yazar olan Tim Field ise 1996 yılında psikolojik taciz kavramını mağdurun kendisine olan güvenine ve özsaygısına devamlı ve acımasızca uygulanan saldırı olarak açıklamaktadır. Bu davranışın uygulanma sebebi ise üstünlük kurma, mağduru boyunduruk altına alma ve yok etme isteğidir. Field bu tanımında saldırganın uyguladığı davranışların sonuçlarını da kabul etmediği bulgusunu dile getirmektedir⁵⁰. Daha sonraki yıllarda özellikle Leymann’ın çalışmaları temel alınarak konuyla ilgili, ülkemizde dahil birçok ülkede çok sayıda çalışma yapılmıştır.

⁴⁷ C. M., Brodsky, (*The Harassed Worker*.: Lexington, DC Heath and Company, Toronto 1976, 379-401.

⁴⁸ Heinz, Leymann, *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces Violence and Victims* 1990, s. 119.

⁴⁹ N., Davenport, RD., Schwartz, GP., Eliot. *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*), Sistem Yayıncılık, (Çev. Cem Öneroy), İstanbul 2003, s. 15.

⁵⁰ Tim, Field, *Bully in Sight. How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying. Overcoming the Silence and Denial by Which Abuse Thrives*, Wessex Press, Oxford 1996, xxiv.

1.1.4. Psikolojik Tacizin Tarafları

Psikolojik taciz olgusunun temelini insan ve insan ilişkileri oluşturduğu için psikolojik taciz dil, din, ırk, büyük, küçük, zengin, fakir diye bir ayrıma meydan vermeden her ülkede ve her işletmede görülebilen bir olgudur. Bu olguda rol alanlar ise⁵¹:

- Psikolojik taciz uygulayanlar (Saldırganlar/Tacizciler),
- Psikolojik taciz mağdurları (Kurbanlar),
- Psikolojik taciz izleyicileri olarak sıralanabilir.

1.1.4.1. Psikolojik Taciz Uygulayanlar

Psikolojik tacizin neden yapıldığını anlamaya çalışırken psikolojik tacizi uygulayan kimsenin kişiliğini dikkatlice incelemek, bu duruma sebep olan eksikliği ortaya çıkarmada etkili olacaktır. Psikolojik tacizi uygulayan kişi; güvensiz, korkak, kıskanç, aşırı denetimci, sinir hastası, karşısındakinde hâkimiyet kurmaya çalışan bir kişiliğe sahiptir. Karşısındaki insanı daima rakibi olarak görür ve onu devamlı takip eder, denetlemeye çalışır. Eleştirilerle ona karşı ilgili, düşünceli davranabilir veya tam tersi resmi, mesafeli ve kaba davranarak her zaman egemen olduğunu göstermek isteyebilir⁵².

Tutar'a göre; psikolojik taciz uygulayan kimse kendisini diğerlerine göre daha güçlü görür ya da göstermeye çalışır. Bu güç onun kişiliğinden değil mevkisinden ileri gelmektedir. Yetkisini, karşısındakine psikolojik taciz uygulamak amacıyla bir zırh olarak kullanır⁵³. Psikolojik tacizi uygulayanın hareketleri güvensizliğinden ve kıskançlığından kaynaklanmaktadır⁵⁴. Bu kişi kendisi ve çevresiyle barışık değildir. Başka insanların başarılı olmasını istemez çünkü başarı tacizciyi her zaman ürkütür⁵⁵.

Walter'a göre işyerinde psikolojik taciz uygulayanlar;

- İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanını seçen;

⁵¹ Tınaz, s. 19.

⁵² Ajlan Karyağdı, *Örgütlerde Yıldırma (Mobbing) Ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya 2007, s. 31.

⁵³ Hasan, Tutar, *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, Platin Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 50.

⁵⁴ Davenport, Distler, Schwartz, Pursell, Elliot, s. 42.

⁵⁵ Tutar, s. 51.

- Bir psikolojik taciz ortamını yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızışması için elinden geleni yapan;
- Psikolojik tacizin karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları bilen, umursamayan ve kabul eden;
- Hiçbir suçluluk duygusu taşımayan;
- Sadece suçsuz olduğuna inanmakla kalmayıp iyi bir şey yaptığını içten bir inanç besleyen;
- Suçu başkalarına yükleyen; sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir.

En sık rastlanan psikolojik tacizciler şu şekilde isimlendirilebilir⁵⁶:

1- Narsist Psikolojik Tacizci: Narsist kişilik gerçeğin ötesinde, hayal dünyasında yaşayan, kendisini; bir güç ve kusursuzluk örneği varlık olarak gören ve bunun başka insanlar tarafından da kabul görmesini isteyen kişilerde gözlenen bir bozukluktur. Kurbanlara karşı küstah ve acımasızca davranırlar. Kendilerinin hafife alındıklarını düşünürlerse, kızgınlık ve öfke duyarlar. Onlar için psikolojik taciz davranışı normal bir durumdur⁵⁷.

2- Hiddetli Psikolojik Tacizci: Bu tip kişiler öfkelerini kontrol edemezler. Karşılarındakine korku vererek ve onların düşüncelerini aşağılayarak bıktırmaya çalışırlar. Ortada hiçbir sebep yokken mağdurlarına bağırır, çağırır, küfür ederler. Daha sonra da hiçbir şey olmamış gibi işlerine devam ederler⁵⁸.

3- İki Yüzlü Yılan Psikolojik Tacizci: Yaptığı her şeyin bilincinde olan, karşısındakinin üstünlüğünü ve başarısını kabul edemediği için devamlı kötülük peşinde koşan, mağdurunun arkasından işler çevirip onu strese sokan kişilikteki psikolojik tacizcilerdir⁵⁹.

4- Megaloman Psikolojik Tacizci: Bu kişiler başkalarının beceri ve yeteneklerini önemsemezler, amaçları devamlı üstün olduklarını kabul ettirmektir.

⁵⁶ Bayram, Ergin, Tınaz, 59-78.

⁵⁷ Meltem, Güngör, *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*, Derin Yayınları, Yayın Nu:125, İstanbul 2008, s. 49.

⁵⁸ Tınaz, s. 61.

⁵⁹ Aslı, Demirgil, *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008, 74-77.

Yapılan her iş için onay beklerler. Bir anda bütün ilişkilerini koparır, verdikleri bilgileri değiştirir ve bütün çağrılarını cevapsız bırakabilirler⁶⁰.

5- Eleştirici Psikolojik Tacizci: Devamlı olumsuz tutum içindedirler. Mağdurlarının hata yapmasını beklerler. Her şeyden şikâyet edip, devamlı konuşurlar. Karşılarındakini şikâyetleriyle bıktırırlar⁶¹.

6- Hayal Kırıklığına Uğramış Psikolojik Tacizci: Tacizci kişinin çalışma hayatının dışında özel yaşamında karşılaştığı tüm problemler kendinde giderilmesi güç bir hayal kırıklığına yol açar. Yaşadığı sorunları iş yaşamına hatta arkadaşlarına kadar taşır ve tüm kötü duygu ve durumların sonuçlarını mağduruna yansıtır⁶².

Psikolojik tacizci, akbaba, yıldırma veya zorba şeklinde anılan saldırgan birey ile olması istenilen özellikteki yöneticinin belirgin farklılıkları Tablo 1.4.'te ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 1.4. Yönetici ve Psikolojik Tacizci Arasındaki Farklar⁶³

YÖNETİCİ	ZORBA
Lider	Zorba, korkak
Kararlı	Rastgele, düşüncesiz
Kısa, orta ve uzun dönem ihtiyaçları, amaçları ve stratejileri için iyi bir değerlendirmeye sahip olmak	Çoğunlukla 24 saatten fazla olmayacak şekilde katı bir kısa dönemli yaklaşım
Sorumluluğu kabul eden	Sorumluluktan çekinen
İtibar ve övgüyü paylasan	Çalışmaların üzerine yatan, tüm övgüyü alan
Hataları kabullenen	Hataları reddeden, daima diğerlerini suçlayan
Deneyimlerden ders çıkaran ve deneyimlerden edinilen bilgiyi iletişim, iş, dil ve kişilerarası etkileşimlerde kullanan	Öğrenme körlüğü olan; sorumluluktan daha iyi kaytarma, daha dolambaçlı ve çıkarıcı olma yolları dışında bir deneyim edinmeyen
Tutarlı	Tutarsız, düşüncesiz, rastgele
Adil, eşit davranan	Tutarsız, daima kusur bulan, insanları tek basına bırakan, adam kayıran
Güvenilir ve tutarlı	Bencil ve güvenilmez
İnsanları daha bilinçli ve deneyimle arayan, çalıştıran	Zayıf çalışanları ayıran, çalışanları ve dalkavukları ayrı tutan
Diğerlerine değer veren	Diğerlerini daima değersiz gören
Herkese açık	İnsanları seçerek alan ve çıkaran
Örneklerle yönlendiren	Baskınlık gösteren, yetersiz örnekler sunan

⁶⁰ Tınaz, s. 78.

⁶¹ Tınaz, s. 77.

⁶² Tınaz, s. 79.

⁶³ Erişim Tarihi: 13.05.2007, “<http://www.bullyonline.org/workbully/manage.htm>”,

Dürüst	Ekonomi öncelikli, uyduruğu kullanan
Güvenilir	Güvensiz, kibirli
Tam duygusal gelişim, yüksek EQ	Duygusal yetişmemişlik, çok düşük EQ
İyi derecede insanlar arası yetenekler	Zayıf insanlar arası yetenekler
Yüksek görgü	Düşük görgü
Dengeli nesnellik	Kişiyi özel şahsi ilgi alanları
Ekibini ve işini önemseyen	Yalnız kendini düşünen
Müşterilere saygılı	Müşterileri hor gören
Tüm düzey ve altyapılardan gelen insanlarla iyi geçinen	Sadece kendisiyle aynı olanlarla ilişki kuran
İddialı	Saldırgan
Temsil veren	Karmaşıklştıran
Takım ruhu oluşturan	Bölücü, hile ve tehdit kullanan
İlham verici yetenekler kullanan	Yabancılaştıran, ayıran, korku ve belirsizlik yaratan
Güdüleyen	Güdüleyici olmayan
Dinleyen, rehberlik eden, öğreten	Anlatan
Yüksek beklentileri olan (ekibin iyi yapabileceğine dair)	Kimseden fazla beklentisi olmayan
Adil olarak paylasan	Denetleyen ve hükmü altına alan
Bilgiyi özgürce paylasan	Bilgiyi saklayan, seçerek yayan, bilgiyi silah olarak kullanan
Daima açıklık için çabalayan	Karmaşıklık, ayırım ve kurallardan haz alan
İnsanların işle geçinebilmeleri için müsaade eden, güvenen	Sürekli dikte eden, denetleyen ve engelleyen
Sadece hakiki başarı konularına değinen ve sonra başarı ile davranışa odaklanan	Düşük başarı hakkında yanlış iddiaya sahip olan ve davranış ile başarı yerine kişiyi odaklanan
Geleceğe odaklı	Geçmişe saplantılı
Saygı duyulan	Nefret edilen
İyi örnek olan	Kötü örnek olan
Ahlak anlayışı ve bütünlüğü tam olan	Ahlak dışı davranış gösteren
Dürüstlük ve güvenilirliği olan	İkiyüzlülük gösteren
Disiplin yaptırımlarını seyrek kullanan	Haklı gerekçeleri olmadığı halde sıklıkla sözlü ve yazılı ikazlarda bulunan

1.1.4.2. Psikolojik Taciz Mağdurları

Davenport ve arkadaşları yaptıkları araştırmada; psikolojik taciz mağdurlarının “iş yaşantısında zeki, yaratıcı, yeterli, dürüst, başarılı gibi bir takım olumlu özelliklere sahip kimseler” olduğunu belirtmektedir. Onlara göre bu insanların ürettiği yeni fikirler diğerlerini rahatsız ettiğinden dolayı mağdur durumuna düşürülmektedirler⁶⁴. Einarsen ve arkadaşlarına göre ise; psikolojik taciz davranışına uğrayan kişiler özgüven

⁶⁴ Davenport, Disler, Schwartz, Pursell, s. 49.

eksikliği ya da çekiniklik nedeniyle bu duruma düşmektedirler⁶⁵. Çünkü mağdur olabilmek için, kişinin kendini mevcut durum karşısında koruyamayacak kadar güçsüz olması, tacize uğradığında güç dengesizliği neticesinde savunmasız kalması gerekmektedir⁶⁶. Bu nedenle kadın veya erkek, genç veya yaşlı, kıdemli veya kıdemsiz çalışanların tümü psikolojik tacize maruz kalmaya adaydır⁶⁷.

İşyerlerinde dört farklı tipteki kişinin mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıya kalma olasılığı daha yüksektir. Bunlar⁶⁸;

Yalnız bir kişi: Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir işyerinde çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.

Farklı bir kişi: Farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli bir kişi de olabilir. Bazen sırf evlilerin bulunduğu bir işyerinde tek bekâr veya sadece bekârların çalıştığı bir işyerinde tek evli kişi olmak psikolojik tacize maruz kalmaya yeterlidir.

Başarılı bir kişi: Önemli bir başarı göstermiş, üstünün veya doğrudan yönetimin takdirini ya da bir müşterinin beğenisini kazanmış bir kişi, çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabılır ve hedef olarak seçilebilir.

Yeni gelen kişi: Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin orada çalışanlardan daha fazla takım çalışmasına yatkın olması psikolojik taciz kurbanı olma riskini artırır.

Örgütlerde psikolojik taciz kurbanının cinsiyet ve yaş değişkenleri açısından profili şu şekilde ortaya konabilir⁶⁹. Bazı çalışmalar aksini gösterse de genelde kadınlar, erkeklerden daha fazla psikolojik tacize maruz kalmakta ve etkilerinden daha fazla zarar görmektedirler. Cinsiyet dağılımında, kadınların yoğun olduğu ortamda çalışan tek bir erkek ya da erkeklerin yoğun olduğu ortamda çalışan tek bir kadın psikolojik tacize daha fazla uğramaktadır. Yine yaşlıların gençlerden daha çok psikolojik tacize

⁶⁵ Stale Einarsen, Bjorn Igne Raknes, Stig Berge Matthiesen, "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study", *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 1994, s. 383.

⁶⁶ Stale, Einarsen, "Relationships Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role of State Negative Affectivity and Generalized Self-efficacy", *Scandinavian Journal of Psychology*, 2002, 43, 397-405.

⁶⁷ <http://www.inrs.fr>, Erişim tarihi: 15.12.2006.

⁶⁸ Tınaz, Bayram, Ergin, 96-100.

⁶⁹ Sabahat Bayrak Kök, "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve 139 Nedenleri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 2006, 433-448.

uğradıkları görülmektedir⁷⁰. Yaşlı bir kişinin işten ayrılıp, tekrar iş bulma olasılığını düşündüğümüzde bu sonuç doğal sayılabilir.

1.1.4.3. Psikolojik Taciz İzleyicileri

Psikolojik taciz sürecinin üçüncü tarafını seyirciler oluşturmaktadır. Bunlar: İşyerinde tacizi uygulayan ve tacizden etkilenenlerin dışındaki bütün çalışanlardan oluşmaktadır. Bu kişiler tacizin farkına vardıkları andan itibaren artık süreçte seyirci adını alırlar. Bu tip eylemlere katkıda bulunmasalar bile, duruma ses çıkarmadıkları müddetçe saldırganın yandaşları ya da ilerdeki kurbanı durumuna düşebilirler. Bu nedenle de izleyicilere ‘ Dolaylı Psikolojik Tacizci’ adı verilmektedir⁷¹. Aslında izleyicilerin birçoğu, psikolojik tacizin kendisine de uygulanacağını düşünerek mağdura destek olmak yerine olaylardan uzak duran kimselerdir.

İzleyicinin süreci kesintiye uğratmaya çalışmamakla birlikte psikolojik taciz korkusuyla kurbanı yardımcı olamamasının nedenlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir⁷²:

- Psikolojik tacizi uygulayan kişinin örgütte yönetici konumunda olan üstlerden biri olması durumunda, sürece müdahale etmek kendi mesleki konumunu tehlikeyi atması anlamına gelebilir.
- Psikolojik taciz kurbanının boşaltacağı konumu hedeflediği durumlarda izleyicinin olaylara müdahale etmek istemeyeceği düşünülebilir.
- Psikolojik tacizi uygulayanın niyeti izleyici tarafından anlaşılamadığı durumda izleyicinin kafası karışmakta ve nasıl bir tavır takınması gerektiğini kestirememektedir. Bu durumda izleyicinin psikolojik taciz sürecini belli bir uzaklıktan izleyeceği düşünülebilir.

İzleyici tipleri, sergiledikleri davranışlara göre ise şöyle gruplandırılmıştır⁷³:

Diplomatik izleyici: Bir çatışma karşısında daima orta yolu bulmaktan yana olan kişidir. Aracı rolünü üstlendiği için genelde ya çok sevilen ya da nefret edilen kişidir.

⁷⁰ Tınaz, Bayram, Hediye, s. 97.

⁷¹ B., Walter, ve Jr., Roberts “The Bully as Victim, Understanding The Bully Behaviors to Increase The Effectiveness of” *Professional School Counselling*, 2000, 4(2), 148-156.

⁷² Field, s. xxiv.

⁷³ Tınaz, Bayram, Ergin, s. 109.

Yardakçı izleyici: Bu izleyici, psikolojik tacizi uygulayan kişiye çok sadıktır. Fakat bu rolünün açığa çıkmasını fazla istemez.

Fazla ilgili izleyici: Başkalarıyla ve başkalarının sorunlarıyla ilgilenen izleyici tipidir. Yardım edilmesini bekleyen kurban bile zamanla bu tip izleyiciden rahatsız olur ve kaçış yolları arar.

Bir şeye karışmayan izleyici: Bu tip izleyici ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Psikolojik tacizi uygulayan kişiye yardımcı olmamasının yanı sıra uygulanan psikolojik tacize karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.

İkiyüzlü izleyici: Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir izlenim oluştursa da gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici sonunda psikolojik tacizi uygulayan kişinin yanında yer alır veya kendine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddeder. İzleyicilerin bu durumu onaylamamalarına rağmen, psikolojik tacizi uygulayan kimsenin yanında yer almaları, psikolojide “Abiline Paradoksu”^{*} olarak nitelendirilir. Bu paradoksa göre; insanlar olaylar karşısında farklı tutumlar sergilemelerine rağmen, içlerinde yer aldıkları gruplardan dışlanmamak için onlarla beraber gibi hareket ederler⁷⁴.

1.1.5. Psikolojik Taciz Türleri

Psikolojik taciz, tacizi uygulayan ve bundan zarar gören kişilerin örgütteki konumlarına göre farklılık gösteren bir olgudur. Burada önemli olan kısım psikolojik tacizin örgütte hangi kademedede uygulandığıdır. Bir anlamda belirleyici faktör; tacizi uygulayanın ve kurbanın örgütteki yeridir.

Örgütlerde psikolojik taciz dikey ve yatay uygulanabilmektedir. Dikey ya da “hiyerarşik psikolojik taciz” de, üstler astlarına veya astlar üstlerine taciz uygulamakta; yatay psikolojik tacizde ise, örgütte aynı konumda bulunan kişiler birbirine taciz

^{*} Abiline Paradoksu: 1979 yılında Harvey J.B tarafından ortaya atılmış paradoks “Yanlış uzlaşma üreten bilinçaltı tuzağı” anlamına gelmektedir. En önemli belirtileri ise, grup üyelerinin gerçek isteklerini açıkça dile getirememeleri, istenmeyen davranışların dışında davranışların sergilenmesi ve döngünün tekrarıdır. (Bknz. Cooke ve Kothari, 2002, 160-161).

uygulamaktadır. Aslında bu psikolojik taciz türünde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye karşı taciz uygulaması söz konusudur⁷⁵.

1.1.5.1. Dikey Psikolojik Taciz

Dikey psikolojik taciz, bir kimse örgütteki konumunun veya gücünün farkındaysa ve bu gücünü adaletsiz şekilde kullanıyorsa, ortaya çıkar⁷⁶. Dikey psikolojik tacizin en yaygın nedenleri şöyle sayılabilir⁷⁷:

Sosyal imajın tehdit edilmesi (Amirinden daha başarılı bir astın varlığı): Üst, astlarından bir tanesinin fazla başarılı olması veya üstünün eksikliklerini ortaya çıkarması durumunda psikolojik tacizi bir çözüm olarak algılayabilir.

Yaş farkı (Amirinden daha genç bir astın durumu): Genç çalışanlar azimli, dayanıklı kişiler olabileceklerinden, kendinden yaşça büyük olan yönetici, astın bu yapısının kendi bulunduğu konum açısından tehlike yaratacağını düşünerek, psikolojik tacizi çözüm görebilir. Ya da tam tersi ast üste göre kendisini tecrübesiz görür, yeterli olduğunu kanıtlamak adına saldırgan davranabilir.

Kayıрма (Kayırılan kişi amir ise, istediği her şeyi yapma gücünü kendinde görmesi hali): Kayırılan üst veya ast olabilir. Kayırılan kişi üst ise, arkasında onu koruyan kişilerden destek alarak astıyla onları karşı karşıya getirebilir. Kayırılan ast ise yöneticinin psikolojik taciz için bahanesi de hazırdır. Kayırılan kişinin başarısızlığı ve yetersizliğini ortaya çıkaracak bir psikolojik taciz sürecinin uygulanması son derece doğaldır.

Politik nedenler (Astın amiri ile ayrı görüşte olmaması): Özellikle özel örgütlerde tüm yönetimin aynı politik düşüncede olması olasıdır. Aynı politik düşüncede olmaması durumu fikir ve düşüncelerini beyan eden kişiye karşı şiddetli bir psikolojik taciz sürecinin başlatılması sadece yöneticinin değil, örgütteki bütün çalışanların saldırısıyla gerçekleşebilir.

İki tür dikey psikolojik taciz davranışı vardır: Bunlar; aşağı yönlü ve yukarı yönlü psikolojik tacizdir.

⁷⁵ Kök, 433–448.

⁷⁶ Vim Commers, Vandekerckhove, M. S., Ronald “Downward Workplace Mobbing: A Sign of Times?”, *Journal of Business Ethics*, 45, 2003, 41-50.

⁷⁷ Tınaz, 13- 28.

1.1.5.1.1. Üstlerin Astlarına Uyguladığı Psikolojik Taciz

En yaygın psikolojik taciz türüdür. Yönetici, mevkisinden aldığı yetkisini kötüye kullanabilir. Bu olumsuz davranışları başarıma ihtiyacından da kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca üstünden fazla çalışan bir astın varlığı üstün imajını zedeleyebilir. Üst bu durumda astı engellemek adına psikolojik tacize başvurabilir. Bazen psikolojik taciz bir çalışanın başka bir çalışanda olmayan bir takım özelliklerine imrenmesinden de kaynaklanabilir⁷⁸.

Yukarıdan aşağıya uygulanan psikolojik taciz, yönü nedeniyle otorite başarısızlığını temsil eder. Otorite; kişinin elindeki güçtür. Örneğin; astın hak ettiği ödülleri engellemek gibi eldeki gücün kötüye kullanılması şeklindeki davranışlar rasyonel bir davranış biçimi değildir⁷⁹. Aşağıda ifade edilen davranışlar örgütlerde üstlerin astlara uyguladığı dikey psikolojik taciz davranışlarının örneklerindendir⁸⁰:

- Çalışanı yeterince çaba göstermediği için suçlamak,
- Çalışanı, yaşını temel alarak deneyimsiz olduğu gerekçesiyle aşağılamak,
- Örgütün sunduğu olanaklardan yararlanmasını engellemek,
- Çalışana aşırı iş yükü vermek,
- İşlerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayan tarihlerde bitirilmesini istemek,
- Çalışana, iş tanımının dışında olan, yapıldığı takdirde hiçbir örgütsel kazanç/katkı sağlamayacak olan ya da yüksek bir olasılıkla başarılı olamayacağı işler vermek ya da başarısızlığa götürecektir bir iş ortamı sunmak,
- Çalışana sürekli olarak, yaptığı hataları hatırlatmak,
- Çalışana işle ilgili konularda düşüncesini açıklamasına izin vermemek,
- İş arkadaşlarının ya da müşterilerin önünde hakaret etmek/küçük düşürmek,
- Performans düzeyi hakkında ağır ithamlarda bulunmak,
- Çalışanı işten atmakla tehdit etmek, işlerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayan tarihlerde bitirilmesini istemek,
- Çalışanın telefon ya da e-postalarına cevap vermemek,

⁷⁸ Marie France, Hirigoyen, *Manevi Taciz Günümüzde Sapkın Şiddet*, (Çev. Heval Bucak), Güncel Yayınları Araştırma Kitaplığı Dizisi, İstanbul 1998, s. 67.

⁷⁹ Vim Commers, M., Vandekerckhove, S., Ronald, 41-50.

⁸⁰ Tarık, Solmuş, “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz Ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2), 2005, s. 25.

- Çalışanın bulunmasını gerektiren toplantılardan haberdar etmemek,
- Çalışanı diğer iş arkadaşlarıyla iletişim kurmasını engelleyecek biçimde izole edecek bir fiziksel iş ortamı yaratmak,
- Çalışan hakkında söylenti yaymak ya da dedikodu yapmak,
- Çalışana son derece basit ya da az sayıda görev vermek,
- Çalışana fiziksel şiddet uygulamak ya da bu tür bir tehditte bulunmak,
- Çalışanın ruh sağlığı hakkında “üstü kapalı” ifadeler kullanmak

Buradan da anlaşılabilceği gibi aşağı yönlü psikolojik tacizde gücü elinde bulunduran üst çeşitli politika ve stratejilerle bunu astına karşı tehlikeli bir şekilde kullanmaktadır.

1.1.5.1.2. Astların Üstlerine Uyguladığı Psikolojik Taciz

Bu psikolojik taciz türünde çok sayıdaki ast bir araya gelerek belirlenen bir amaç doğrultusunda üstlerine kapalı bir şekilde saldırıda bulunurlar. Amaç istenmeyen üstü bıktırmak, örgüte ait olmadığını hissettirip, onu dışlamaktır.

Bu tip psikolojik taciz türü, işyerlerinde nadir görülen bir türdür. Buradaki yönetici örgütün dışından gelmiş, yönetim biçimi örgüte ters ve farklı ise çalışanlar bu yönetime ayak uydurmak istemiyorsa, zamanla yöneticiye karşı psikolojik taciz uygularlar. Bunun dışında yönetici istemeden bu kademeye getirilmiş bir çalışan da olabilir. Çalışanların amaçları, hedefleri, çalışma şartları tam olarak belirlenmemişse sorun daha da büyüyebilir⁸¹.

Aşağıdan yukarıya doğru yapılan psikolojik taciz konusunda özel sektörde istihdam edilen yönetici ve uzman pozisyonunda bulunan 385 kişi üzerinde Salin tarafından yapılan bir araştırmada üst düzey yöneticilerin %2'si, orta düzey yöneticilerin %9,6'sı, uzmanların %7,2'si ve yetkililerinin %7,5'inin tacize maruz kaldıkları belirtilmiştir. Yine araştırmada görev belirsizliği arttıkça sorunların arttığı görülmüştür⁸². Konuyla ilgili geçmişte yapılan bazı araştırmalar da Salin'in görüşünü destekleyici sonuçlar ortaya koymaktadır. Örneğin, Leymann İsveç' de ki işyerlerinde

⁸¹ Hirigoyen, s. 69.

⁸² Denise, Salin, “Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2001, 10(4), 425-441.

yaptığı araştırmada, üst düzey yöneticilerin yüksek düzeyde psikolojik taciz yaşadıklarını belirtmiştir. Bu şekildeki psikolojik taciz genellikle yapılan olumlu işleri üste bildirmeme, bilgi saklama, verilen işi gereken sürede bitirmeme gibi işe bağlı davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde Hoel ve Cooper tarafından yapılan araştırmada da her sekiz orta düzey yöneticiden birinin işyerinde psikolojik taciz yaşadığı tespit edilmiştir. CIPD'in 2004 yılında yaptığı "örgütlerde çatışma yönetimi" başlıklı araştırmada sorulan “çalıştığınız örgütte karşılaştığınız psikolojik taciz davranışlarının sorumluları kimdir?” sorusuna verilen cevaplardan, yöneticilerin 1,190'ı astlar cevabını vermiştir⁸³.

1.1.5.2. Yatay Psikolojik Taciz

Yatay psikolojik taciz aynı kademede çalışanlar arasındaki kıskançlıktan ortaya çıkar. Örgüt yönetimi yatay psikolojik tacizde taraf durumunda olursa, çalışan yönetime karşı mücadeleye başlayabilir. Bu durum çalışanı hızla örgütten uzaklaştırabilir ve örgüte yabancılaştırabilir. Aslında yatay psikolojik taciz kıskançlık, çekememezlik, korku gibi nedenlerle kendi konumunu korumak için aynı pozisyonda çalışanlar tarafından yapılan bir istismardır⁸⁴.

Yatay psikolojik tacizde kurban, iş yerine yeni alınan veya terfi ederek gelen, uzmanlığı ve kişiliğini açıkça sergileyen, başarılı, yetenekli, duygularını gizleyemeyen bir bireydir. Bundan dolayı kendisine yapılan haksız davranışlardan ötürü acı çekecektir⁸⁵.

Dikey psikolojik taciz, genellikle açık ve görünür bir şekilde olurken, yatay psikolojik taciz, dikey kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları tacizi kabul etmezler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütün verimliliğini artırmak gibi bir amaca hizmet etmek olduğunu ortaya atıp, taciz uygulamalarını haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar⁸⁶. Hoel ve arkadaşları yatay psikolojik tacizin sadece çalışanlar arasında değil, yöneticiler arasında

⁸³ Noreen, Tehrani, Bullying at Work : Beyond Policies to a Culture of Respect., *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 2004, 367-387.

⁸⁴ Devanport, Distler, Schwartz, Elliott, 29-30.

⁸⁵ Tınaz, s. 127.

⁸⁶ Tutar, s. 94.

da gerçekleşebileceğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar işyerlerinde bir yöneticiden başka bir yöneticiye yönelen tacizin nedenini, örgütlerde kademe azaltma ile birlikte orta kademenin önemini yitirmesi ve bu nedenle yönetim seviyelerinde artan rekabet olarak açıklamaktadırlar⁸⁷.

1.1.6. Psikolojik Taciz Davranışları

Psikolojik taciz sürecini anlamamanın yolu mağdurun karşılaştığı davranışları tanımaktan geçer. Süreçteki davranışların örgüt içinde karşılaşılan normal bir çatışmadan farkını anlayabilmek, psikolojik tacizin o örgütte var olup olmadığını ve varsa şiddetini belirlemeye yardım eder⁸⁸.

Crawford'a göre; psikolojik taciz aktif veya pasif diye ikiye ayrılır. Örgütün içinde gerçekleşen saldırgan davranışlar kabul edilemez oldukça, saldırganlığın belirlenmesi ve gözlenmesi oldukça güçleşmektedir⁸⁹.

Aşağıda ifade edilecek olan davranışların ortak noktası psikolojik tacizi belirleyebilmeleri için devamlılık içermeleridir. Bu davranışların sistematik ve düzenli bir şekilde aynı kişiye uygulanması tacizi ortaya çıkarmaktadır⁹⁰.

Psikolojik taciz kişinin yaşı, cinsiyeti, ırkı, dini, sakatlığı gibi sebeplere dayalı belli bir ayrımcılıktan daha çok rahatsız etme, olumsuz davranışlarla huzurunu bozma yoluyla bir kimseye yapılan saldırılardır. Leymann 45 ayrı psikolojik taciz davranışını 5 ayrı grupta toplamıştır⁹¹. Bunlar; kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar ve kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörlerdir.

Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi: İşyerlerinde sıklıkla gözlemlenen bu tür psikolojik taciz, çalışanın kendini göstermesine ve çevresi ile

⁸⁷ Helge, Hoel, Kate Sparks ve Cary L. Cooper, "The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Environment", ILO Report, 2003, 43-44.

⁸⁸ Karyağdı, s. 24.

⁸⁹ David, Wornham, "A Descriptive Investigation of Morality and Victimisation at Work", *Journal of Business Ethics*, 45, 2003, 29-40.

⁹⁰ Güneş, Aktop, *Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir 2006, s. 24.

⁹¹ Heinz, Leymann, "The Content and Development of Psikolojik siddet at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, 5(2), 165-168.

olumlu ilişkiler kurmasına bir set çekmekle başlamaktadır. Aşağıda sıralanan tutum ve davranışlar bu gruba girmektedir:

- Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar,
- Sözüünüz sürekli kesilir,
- Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar,
- Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız,
- Yaptığınız iş sürekli eleştirilir,
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir,
- Telefonla rahatsız ediliyorsunuz,
- Sözlü tehditler alırsınız,
- Yazılı tehditler gönderilir,
- Jestler ve bakışlar yoluyla ilişki reddedilir,
- İmalar yoluyla ilişki reddedilir.

Sosyal İlişkilere Saldırılar: Bir insanın sosyal ilişkiler içinde bulunması, onu var eden önemli bir iletişim boyutudur. Grup içinde umursanmak, yer edinmek ve değerli olduğunu hissetmek kişinin en temel ihtiyaçlarındandır. İşyerinde psikolojik tacizle karşılaşan kişilerin bu temel hakları ellerinden alınmakta ve telafisi imkânsız sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Aşağıda ifade edilen davranışlar sosyal ilişkilere saldırılar şeklinde ifade edilebilir⁹²:

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar,
- Kimseyle konuşamazsınız, başkalarıyla konuşmanız engellenir,
- Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir,
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır,
- Sanki orada değilmiştiniz gibi davranılır.

İtibara Saldırılar: Kişinin itibar, karakter ve kişisel bütünlüğüne yönelik psikolojik taciz davranışları kişiyi canından bezdiren, istifa, kavga veya dava şeklinde sonuçlanmaya müsait bir psikolojik taciz tarzıdır. Bu süreçte;

⁹² Noa, Davenport, 16-19.

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur,
- Asılsız söylentiler ortada dolaşır,
- Gülünç durumlara düşürölürsünüz,
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır,
- Psikolojik değerdendirme geçirmeniz için size baskı yapılır,
- Bir özdünüzle alay edilir,
- Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüş, ses ve jestleriniz taklit edilir,
- Dini ve siyasi görüşünüzle alay edilir,
- Özel yaşamınızla alay edilir,
- Milliyetinizle alay edilir,
- Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir is yapmaya zorlanırsınız,
- Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır,
- Kararlarınız sürekli sorgulanır,
- Alçaltıcı isimlerle anılırsınız,
- Cinsel imalar yapılır.

Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırılar: İş hayatında çalışanın kendini gerçekleştirebilmesi için, yaptığı işten haz duyması ve bu alanda başarılı olduğunu bilmesi önemli bir konudur. Ancak psikolojik taciz mağdurlarına böyle bir şans verilmemektedir. Tam aksine bazı saldırgan tavırlar sergilemek yoluyla kişinin şirket merdivenlerini tırmanması engellenmektedir. Yaşam kalitesine ve mesleki duruma saldırı olarak nitelendirilecek davranışlar aşağıdaki gibi sıralanabilir⁹³:

- Sizin için hiçbir özel görev yoktur,
- Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni bir is yaratamazsınız,
- Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir,
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir,
- İşiniz sürekli değıştirilir,
- Özgüveninizi etkileyecek işler verilir,
- İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir,
- Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur,

⁹³ Davenport, Schwartz, Elliott, s. 20.

- Evinize ya da işyerinize zarar verilir.

Kişinin Doğrudan Sağlığını Etkileyen Faktörler: İşyerlerindeki saldırıların en dayanılmaz ve onur kırıcı olanlarından birisi de, doğrudan psikolojik ve fiziksel sağlığın hedef alınmasıdır. Bu tür psikolojik tacizin bazı örnekleri şöyledir:

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır,
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır,
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır,
- Fiziksel zarar verilir,
- Doğrudan cinsel tacizde bulunulur.

1.1.7. Psikolojik Tacizin Etkileri

Psikolojik tacizin birey, örgüt ve toplum üzerinde önemli etkileri vardır. Bu etkiler aşağıdaki gibi incelenebilir:

1.1.7.1. Psikolojik Tacizin Birey Üzerindeki Etkileri

İşyerinde psikolojik taciz davranışı, güç dengesizliğine, taciz sürecine, taciz sayısına⁹⁴, davranışın türüne, şiddetine, örgütsel iklimin özelliklerine, mağdurun kişilik özelliklerine ve başa çıkma yöntemlerine bağlı olarak⁹⁵ önemli derecelerde psikolojik rahatsızlıklara neden olabilmektedir⁹⁶.

Psikolojik taciz kişide bir takım yıkıcı etkiler yaratabilir. Mağdur kişi kendini dışlanmış, aşağılanmış, itilmiş hissederek yoğun stres altına girer. Tacize maruz kalan kişi iş hayatı kadar iş dışındaki stres yaratan durumlar karşısında da güçsüzleşir. Yaşadığı üzüntülerle başa çıkamaz hale gelir.

Psikolojik taciz mağdurları ilk zamanlar yaşadıklarına inanmakta zorlanırlar. Yaşadıkları bu baskıcı ortam mağdurun kafasını karıştırır. Bunu diğer insanlarla

⁹⁴ Antai-Otong, Deborah, “Critical Incident stres Debriefing: A Health Promotion Model for Workplace Violence”, *Perspectives in Psychiatric Care*, 2001, 27(4), s. 127.

⁹⁵ Liberty, Munson, , J., Charles Hulin ve Fritz Drasgow, “Longitudinal Analysis of Dispositional Influences and Sexual Harassment: Effects on Job and Psychological Outcomes”, *Personel Psychology* 2000, 53(1), s. 23.

⁹⁶ Heinz, Leymann ve Annelie, Gustafsson, “Psikolojik siddet at Work and The Development of Post-Traumatic Stress Disorders”, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1996, 5(2), 263-266.

paylaşmaya çekinir. Durumu ifade etmek zordur. Mağdur kendisini uyuşturulmuş gibi hisseder, yaşadığı her durum onu memnuniyetsiz kılar. Yaşadığı bu durumun sebebinin araştırır, bulamadığında kendisine olan güvenini yitirir, sinirli ya da saldırgan davranır. Kendisini devamlı olarak sorgular, psikolojik tacize neden uğradığının sebeplerini araştırır, akılcı sonuçlar bulmaya çabalar ve bu durumu yaşama nedeni olarak kendisini görür⁹⁷.

Bireyler psikolojik tacizden etkilenme derecelerinde farklılık gösterirler. Bu nedenle etkilenme derecelerine bakılırken, tacizin şiddetinin, süresinin, sıklığının, kişilerin psikolojilerinin, yetiştirme tarzlarının, geçmiş deneyimlerinin de göz önünde tutulması gereklidir. Zira etkilenme derecelerine göre yaşanan sorunlar farklılaşmaktadır. Bu sorunlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir⁹⁸:

Birinci Derece Psikolojik Taciz ve Kişinin Sağlığına Etkileri: Mağdur direnmeye çalışır, erken bir aşamada ise kaçır veya kendini rahatlatır. Kişi şaşırabilir, kızgınlık duyar, çabuk heyecanlanır, strese girer, ağlama krizleri geçirir. Zaman zaman aşırı duygusallaşır, çabucak ağlar, uyku bozuklukları yaşar, alınganlaşır, konsantre olamama gibi belirtiler gözlenebilir. İşine karşı soğuyup, başka iş arayabilir. Geçici çözümlerle kendini iyileştirmeye çalışır. Bu iyileştirme yöntemlerinden bazıları: Meditasyon, egzersiz ve hobidir. Birinci derecede psikolojik tacizin devamı kişiyi ikinci derece yılgınlığa iter.

İkinci Derece Psikolojik Taciz ve Kişinin Sağlığına Etkileri: Bu psikolojik tacizde kişi aşırı alışveriş veya aşırı temizlik yapmaya başlar. Uzun süre psikolojik tacize maruz kalan kişi de yüksek tansiyon, devam eden uyku bozuklukları, depresyon, mide-barsak problemleri, alkole veya ilaca bağımlılık, sık sık işten kaçma veya hastalık izni alma, yalnız kalmaktan korkma, araba sürememe gibi alışılmadık korkular ortaya çıkar. Buradaki problemler kişiyi etkilemeye başlar. Bir tıbbi yardım ihtiyacı ortaya çıkar.

Üçüncü Derece Psikolojik Taciz ve Kişinin Sağlığına Etkileri: Mağdurun duygusal tepkileri kaybolmaya başlar. Mağdur kendisine durumu hatırlatacak her düşünceden kaçır. Ortaya çıkan durumu tıbbi açıdan düzeltme ihtimali ortadan kalkar. Şiddetli depresyon, kalp krizi, kazalar, panik atak, intihar girişimleri, ciddi

⁹⁷ Hirigoyen, s. 181.

⁹⁸ Davenport, Schwartz, Elliott, s. 21.

hastalıklar, başka insanlara yönelik şiddet gözlenir. Kişi yeni iş bulamama korkusu yüzünden işinden ayrılmaz, bu duruma katlanır. Buradaki yıkıcı etki çok yüksektir.

Ayrıca bireylerde Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) şeklinde sağlıksal sorunlar da görülebilmektedir⁹⁹. TSSB sürecini birey kolay kolay atlatamaz. Bu durum tecavüz, politik şiddet, trafik kazaları gibi ağır travmalar sonucunda gözlenebilen bir rahatsızlıktır. TSSB sendromunda aniden beliren nedeni belli olmayan korkular, panik atak nöbetleri, ölüm korkusu duygusu gibi olumsuz durumlar gözlenebilir. Kişi kendine olan güvenini yitirir, devamlı olarak saklanmak ister. TSSB yaşayan birey mutlaka bir uzmandan yardım almalıdır. Bu konudaki uzmanlarında psikolojik taciz hakkında yeterli bilgiye sahip olması önemlidir¹⁰⁰.

TSSB sürecinin nedenleri, belirtileri ve etkileri şu şekildedir¹⁰¹:

- 1) Birey hayatı boyunca yaşadıklarının çok ötesinde zorlayıcı özelliklere sahip olmuştur,
- 2) Bireyin yaşadığı olayı devamlı olarak hatırlaması ve yaşaması, kabuslar görmesi, olayı hatırlatacak biçimde farklı olaylarla çağrışım yapması bireyde psikolojik huzursuzluk yaratır,
- 3) Birey ona travmayı hatırlatan durumlardan kaçınmaya çalışır,
- 4) Travma öncesinde olmayan hassasiyetler geliştirir,
- 5) Bu huzursuzluk durumunun en az bir aydır devam etmiş olması gerekmektedir.

1.1.7.2. Psikolojik Tacizin Örgüt Üzerindeki Etkileri

Psikolojik tacizin örgütler üzerindeki etkisi çok önemlidir çünkü örgütteki herkes psikolojik tacizden etkilenir¹⁰². Psikolojik taciz örgütleri temellerinden sarsacak kadar güçlüdür. Eğer organizasyonlar az kişiyle çok işi yapmaya çalışıp, çalışan sayısını azaltmak için psikolojik taciz ortamına zemin hazırlarlarsa, yeteneksiz çalışanlara mahkûm olabilirler. Zira örgütler bir anda zayıflamazlar, psikolojik taciz belli bir süre

⁹⁹ Vandekerckhove Wim, Commers Ronald, 41-50.

¹⁰⁰ Tınaz, s. 156.

¹⁰¹ Leymann, Gustafsson, 254-255.

¹⁰² Psikolojik Tacizin Örgüt Üzerine Etkileri, Erişim Tarihi: 03.06.2009 <http://www.bilgiyönetimi.org>.

sonunda organizasyonlara zarar verir. Unutmamak gerekir ki; kan kaybına uğrayan insan da yavaş yavaş gücünü kaybeder¹⁰³.

Yapılan araştırmalar sonucunda iş yerinde uygulanan psikolojik tacizin örgüte maliyetinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. İş yerlerinde her yıl gerçekleşen 1,4 milyon şiddet eylemi ortalamasını, basit saldırılar oluşturmuştur. Bu süreçte 395 bin kişi şiddetli saldırı, 50 bin kişi cinsel saldırı ve tecavüz, 83 bin kişi de hırsızlık olayı ile karşılaşmıştır. Avrupa’da 1996 yılında yapılan çalışma koşulları konulu araştırmanın sonuçlarına göre ise, Avrupa topluluğu dâhilinde çalışanların %8’i (12 milyon) iş yerinde psikolojik tacize maruz kalmıştır. Almanya da yapılmış olan araştırmanın sonucunda da Almanya Federal Cumhuriyeti için ilk kez temsili verilerin toplanması gerçekleşmiş ve aktif nüfusun %2,7’sinin psikolojik taciz mağduru olduğu, %11,3’ünün ise iş hayatları boyunca bir kez olsun psikolojik taciz yaşadıkları sonucu ortaya çıkmıştır¹⁰⁴.

Örgütler psikolojik tacizin sonunda kilit noktadaki çalışanlarını kaybederler, bu da diğer çalışanların morallerinin bozulmasına neden olabilir. Örgütlerde sorunların temeline inmeden günü kurtarmak için yapılan çalışmalar yapının zayıf düşmesine neden olur. Psikolojik tacizin verimlilik, moral ve maddi açıdan da olumsuz etkileri olabilir. Ekip çalışması böyle bir ortamda bozulabileceğinden birlik ruhu da yok olur ve firmanın piyasadaki ismi zedelenir¹⁰⁵.

Bir araştırmada psikolojik tacizin örgütlere verdiği zararlar şöyle sıralanmıştır¹⁰⁶:

- Çalışanların şikâyetleri artar,
- Moral bozukluğu şirkete hastalık gibi yayılır,
- Çalışanlar motive olamazlar, gayretleri azalır,
- Çalışanların yaratıcılıkları azaldığı için, işle ilgili istekleri yok olur,
- Çalışanlar işe odaklanmak yerine ayakta kalmaya gayret ettikleri için verimlilikleri düşer,

¹⁰³ Adnan Nur Baykal, *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2005, s. 203.

¹⁰⁴ <http://www.ilo.org/global/publications/magazines-and-journals/world-of-work-magazine/lang--en/index.htm>.

¹⁰⁵ Gülsemin, Demir, Kaymaz, *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Eğilimleri: “Bir Örnek Olay”*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2007, s. 82.

¹⁰⁶ Baykal, s. 205.

- Çalışanlar arası güven duygusu azalır,
- Takım çalışması yıpranacağı için diyaloglar yok olur,
- İşteki atmosfer bozulur,
- Tacizden kaçabilmek için yeni iş arayışları başlar, beyin göçü oluşur,
- İş gücü devri artar,
- Yetişmiş elemanların ayrılmaları ile şirketteki bilgi ve tecrübe birikimi erir,
- Know-how kaybolur,
- Psikolojik taciz nedeniyle oluşan huzursuzluk şirketin prestijine yansır,
- Yeni eleman alımı ve eğitimi için yapılan giderler maddi ve manevi kayıplara neden olur.

Sonuç olarak örgütte psikolojik tacizin varlığı: Kalitenin bozulmasına, üretimin düşmesine, maliyetlerin artmasına, verimlilik kaybına ve karın azalmasına neden olur.

1.1.7.3. Psikolojik Tacizin Toplum ve Ülke Ekonomisi Açısından Sonuçları

Psikolojik tacizin bireye, örgüte verdiği zararların sonuçları topluma ve ülke ekonomisine yansımaktadır.

Psikolojik tacizin doğrudan maliyetini bireyler, işyeri kaybı olarak ya da psikolojik sağlıklarını yitirerek öderken, dolaylı maliyetlerini ise işveren ve toplum ödemektedir¹⁰⁷. Leymann bir araştırmasında İsveç kamu kurumlarının istatistiklerine göre, psikolojik tacize uğramış çalışanların erken emekliye ayrıldıklarını belirtmiştir. 1992 yılında yapılan araştırmada 55 yaş ve üzeri çalışanların hemen hemen %25'i erken emekliliği tercih etmiştir¹⁰⁸.

Tınaz dış kaynaklı maliyet verilerini şöyle açıklamaktadır¹⁰⁹:

- 1) Psikolojik tacizin Almanya'da 1000 çalışanlı bir işletmeye doğrudan maliyeti 112.000\$, dolaylı maliyeti ise 56.000\$.
- 2) Kanada'da 1985'ten itibaren hastane çalışanlarının açtığı ücret kaybı davalarında %88'lik bir artış görülmüştür.
- 3) Psikolojik tacizin A.B.D' de çalışanlara maliyeti 4 milyar dolardan fazladır.

¹⁰⁷ Tınaz, 175-176.

¹⁰⁸ Leymann, 165-184.

¹⁰⁹ Tınaz, s. 176.

Görülmektedir ki; psikolojik tacizin topluma yüklediği maliyetler oldukça fazladır. Bunların başında da, yaşanan sağlık sorunları nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması, işsizlikten doğan vergi kayıplarının yükselmesi, devletin yaptığı yardım programlarına talebin fazlalaşması ve emeklilik yaşının düşmesi gelmektedir.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Çalışmamızın bu kısmında kültür ve örgüt kültürünün tanımı ve özellikleri, örgüt kültürünü oluşturan faktörler, örgüt kültürünün oluşumu, örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modeller incelenecektir.

1.2.1. Kültür Kavramı ve Tanımı

Kültür kavramının; Türkçe’ de ‘bakmak’ veya ‘yetiştirmek’ manasına gelen ‘colera’, ‘cultura’ veya ‘cultus’ kelimelerinden türediği kabul edilmektedir. Ekip biçmek anlamında kullanılan bu kelimenin kökeni sosyal antropolojiye dayanır¹¹⁰. Kavramın antropolojik ve sosyolojik anlam kazanması Taylor sayesinde olmuştur. Taylor 1871 yılında kültürü¹¹¹; bilginin, inancın, sanatın, örf ve adetlerin ve toplumun bir üyesi olarak kişilerin kazandığı alışkanlıkların bir bütünü şeklinde açıklamıştır. Taylor, bu tanımında kültürün bütün özelliklerinden bahsetmiş fakat kavramı tümüyle yansıtmada yetersiz kalmıştır. Taylor’un tanımının önemi; kültürün öğrenilen, saklanan ve yeni kuşaklara aktarılabilen bir kavram olduğunu anlatmasından kaynaklanmaktadır¹¹².

Kültür insanın doğada hazır olarak bulmadığı kendinin doğaya kattığı, olumlu-olumsuz ve maddi-manevi her şeydir¹¹³. Bu nedenle: Marx kültürü¹¹⁴; “ doğanın yarattıklarına karşı, insanoğlunun yarattığı her şey” şeklinde genel olarak ifade ederken, Morgan¹¹⁵; “insanoğlunun sahip olduğu yaşama biçimleri”, Malinovski¹¹⁶ ise; “insanların biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan tüketim malları ve araçları ile topluluk

¹¹⁰ Kotter, Heskett, 3-4.

¹¹¹ Webber, s. 67.

¹¹² Güvenç, Bozkurt, *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul 1991, s. 101.

¹¹³ Mübahat, Türker, Küyel, *Kültür ve Medeniyet Varlıklarının Korunması Dünyaya Açılmaya Engel Olur mu?*, Mili Kültür Bakanlığı 1990, 4-9.

¹¹⁴ Hofstede, s. 311.

¹¹⁵ Ali Rıza, Terzi, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2005, s. 5.

¹¹⁶ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayın, İstanbul 2000, s. 107.

şeklinde yaşamaktan dolayı ortaya çıkan inanç ve geleneklerin tamamı” şeklinde ifade etmiştir.

Kültürün maddi ve manevi olarak ifade edilebilen iki temel boyutundan bahsedilebilir. Kültürün maddi boyutunu doğadan elde edilen ilişkiler oluştururken, din, ahlak ve görenekler ise manevi boyutunu oluşturur. Kültürün tanımlanmasını zorlaştıran temel faktör kavramın soyut unsurlar taşımasıdır. Bir anlamda kültür; bir toplumun ya da toplumların biriktirilmiş uygarlığıdır, belli bir toplumun kendisi, insan ve toplum teorisidir¹¹⁷.

Kültür; “insanların çevreleriyle olan ilişkilerini yönlendiren zihinsel bir harita”dır ve “öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir grubun üyelerince birbirine aktarılan davranışların sonucu” olarak ortaya çıkar¹¹⁸. Kültür bir toplumun üyeleri tarafından paylaşıp, aktarılan bir kavram olduğu için insanlara sosyal bir seçim imkânı sağlar¹¹⁹. Kültür uygun davranışları tanımladığı, kişiye hayatı daha anlamlı kıldığı için ayırt edicidir¹²⁰. İnsanlar sahip oldukları ihtiyaç duygularını tanımlayan kültürel ilkeler üzerinde yaşarlar, bu kültürel değerler insana kimlik ve rol sağlar¹²¹.

1.2.2. Örgüt Kültürü ve Özellikleri

Başlangıçta sosyoloji, antropoloji gibi disiplinlerin incelediği örgüt kültürü kavramı yönetim ve organizasyon alanında 1980’lerde önem kazanmaya başlamıştır. Chester Bernard ve Elton Mayo örgütlerde biçimsel olmayan yapıları 1930’lu yıllarda örgütün doğasını, değer, norm ve duygularını incelemişlerdir. Her örgütün kendine ait bir kültürü olduğu ise daha sonralarda Katz ve Kahn tarafından vurgulanmıştır. 1960’larda Amerika Birleşik Devletleri’nde Harsison Trice başkanlığında bir grubun başlattığı çalışmalar ve İngiliz Barry Turner’in “ Endüstriyel Alt Kültürün Keşfi” isimli çalışması ile Pettigrew’in “Örgüt Kültürleri Üzerine” isimli makalesi bu konuyla ilgili

¹¹⁷ Bozkurt, s. 102.

¹¹⁸ P., Gary, Ferraro, *The Cultural Dimensions of International Business*, Third Edition, New York, s. 15.

¹¹⁹ J, Nancy, Adler, *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Second Edition, Pws Kent Publishing Company, Boston 1991, 14-15.

¹²⁰ C, Clarence, Walton, *The Moral Manager*, Harper and Row Publishers, Toronto 1988, s. 45.

¹²¹ John, Bali, George M., Thomas, “Word Culture in the Word Polity A Century of International Non Governmental Organization”, *American Sociological Review*, 62, 1997, s. 173.

olan ilk çalışmalardır¹²². 1980'lerden önce yapılan bu çalışmalar örgütün biçimsel olmayan yapısını vurgulayarak, örgüt kültürünün yaygınlaşmasına neden olmuştur¹²³.

Örgüt kültürünü; Peters ve Waterman; “paylaşılan değerler bütünü”, Moore; “paylaşılan anlamlar bütünü” Deal ve Kennedy; “davranışları düzenleyici ya da örgütteki her şeyin yapılış biçimi”, Trice ve Beyer; “değer, normları içeren değerler şebekesi”, Pettigrew ise; “ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi” olarak tanımlamışlardır¹²⁴. Benzer şekilde örgüt kültürü kavramını, Luis ;“paylaşılan anlamlar”, Barney; “merkezi değerler”, Bate; “paylaşılan düşünceler ve anlamlar” olarak ortaya koymuşlardır¹²⁵. Örgüt kültüründe bir otorite olan Schein ise örgüt kültürünü, “belli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal adaptasyon sorunlarını çözerken keşfettiği, geliştirdiği, geçerli kabul edilecek olan, yeni üyelere algılamaları ve düşünceleri için öğretilen varsayımlar” şeklinde açıklamıştır¹²⁶. Türkiye’de yapılmış çalışmalarda Eren¹²⁷ örgüt kültürünü, “örgütteki üyelerin paylaştığı değer, inanç, anlayış topluluğu olarak, Okay¹²⁸, “davranışsal normları sağlamak için, biçimsel yapıyı etkileyen, örgüt içerisinde paylaşılan değer, inanç ve alışkanlıklar” şeklinde tanımlamıştır.

Görüldüğü gibi örgüt kültürü ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımların ortak noktası örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin davranışlarına etki eden soyut, sembol şeklinde ve doğrudan gözlenen unsurların birleşiminden oluşmasıdır¹²⁹. Kültür, örgüt üyelerinin işlerini yapmak ve herkesçe kabul görmüş davranışları oluşturmak için

¹²² Sarah Rutherford, "Organizational Cultures, Women Managers Exclusion", *Women in Management Review*, 16 (8),2001, s. 371.

¹²³ Unutkan, Ataman Göksel, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1995, s. 36.

¹²⁴ Mehmet Şişman, *Örgüt Kültürü(Eskişehir İl Merkezindeki Okullarda Bir Araştırma)*, Anadolu Üniversitesi Yayınları Nu:732, Eskişehir 1994, s. 58.

¹²⁵ George G., Nancy, *Predicting Corporate Performance From Organizational Culture*, Journal of Management Studies, 29(6), 1992, 783-786

¹²⁶ Hofstede, s. 286.

¹²⁷ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2001, s. 391.

¹²⁸ Ayla Okay, *Kurum Kimliği, Unsurları ve Etkileşim İçerisinde Olduğu Alanlar*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1998, s. 197.

¹²⁹ Atılhan Naktiyok, *Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum 1999, s. 74.

karışık bir bilgi seti ortaya koyar, insanların içinden gelir, örgüte bir kişilik kazandırır, devamlılık sağlar, geri besleme yöntemi sayesinde kendi kendini ayakta tutar¹³⁰.

Örgüt kültürünün özelliklerini ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹³¹:

- Sinerji doğuran bir etkiye sahiptir,
- Bir denge unsurudur,
- Örgüt üyelerine kimlik kazandırır,
- Teknik ve beşeri unsurlar arası uyumu sağlar,
- Örgütün bütününe yöneliktir,
- Örgütün içinden çıktığı için üyelerin isteklerinin bir sonucudur,
- Sembollerden oluştuğu için gelecek nesillere aktarılabilir.
- Sibernetik bir sistemdir.

Kısacası; örgüt kültürü üyelerin davranışlarını etkileyen, paylaşılan, inanç, değer gibi soyut unsurların yanı sıra sembolleri ifade eden (dil, tören, kıyafet v.b.) ve örgütün içinde doğrudan gözlenen unsurlardır¹³². Başka bir ifadeyle; hem soyut hem de somut örgütsel unsurların harmanlanmış halidir.

1.2.3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

Örgüt kültürünün unsurları araştırmacılar tarafından görülebilir ve görülemez unsurlar olmak üzere 2 farklı düzeyde yer alır. Görülebilir düzeyde olanlar örgütün içinde bulunan ve fark edilebilir düzeyde olanlardır. Bunlar; üyelerin kıyafetleri, örgütteki semboller, anlatılan hikâyeler, yapılan törenlerdir. Görülemeyen düzeydekiler ise, davranışa yön veren değer ve normlardır¹³³.

¹³⁰ Charless, Hampden, *Creating Corporate Culture Adision*, Meslej Publishing Comping, New York 1992, s. 12.

¹³¹ Peter, J., Frost, Larry, F. Moore, Craig, C. Lundberg, Joanne, Martin, *Organization Culture*, Sage Publications, London 1985, 381-382

¹³² Naktiyok, s. 71.

¹³³ Naktiyok, s. 74.

1.2.3.1. İnançlar

İnançlar, değerlerin kaynağını oluşturmanın yanı sıra örgütteki çalışanların kendilerini, etrafındaki diğer insanları ve dünyayı algılamasını ve değerlendirmesini sağlar¹³⁴. İnançları örgüt üyelerinin çoğu kabul eder ve paylaşır.

İnsanlar; inançları doğrultusunda hareket ederler. Tutum ve davranışları da bu inançlarına göre şekillenir. Tutum ve davranışı tek başına değiştirmenin, inancı değiştirmeden bir faydası yoktur¹³⁵.

İnançlar da, kişisel değerlerle kültürel değerlerin birleştirilmesi söz konusudur. Mesela kadere bağlı yaşayan toplumlarda yetişen bireyler geleceklerinin planının kendi ellerinde olmadığına inanırlar.

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisi olması örgüt yönetimlerinin özellikle de farklı kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde örgütün içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımları gerektirmektedir. Çünkü bireylerin üst kültürlerden taşıyıp getirdiği inançlar, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini etkilemektedir¹³⁶.

1.2.3.2. Değerler

Toplumsal bütünleşmenin ayrılmaz bir parçası olan ve bireylerin düşünce ve davranışlarında bir ölçüt olarak ortaya çıkan değerler, iyi, doğru, rasyonel, arzulanan gibi anlamlara gelmektedir¹³⁷. Değerler toplumlar için kıymetli öğelerdir. Toplumun bu kıymetli parçaları örgütler için de çok önemlidir. Örgütteki davranışların iyi mi, doğru mu, rasyonel mi olduğunu belirleyen bir takım değerlerini ifade eder. Bu değerler örgüt kültürünün temelini oluşturur.

Değerler kültürün gözle görülemeyen, içsel tarafını oluşturur. Örgütsel sorunların çözümünde mantıklı çözümler sağlar. Örgütün standartlarını, genel amaçlarını yansıtır ve örgütün stratejilerini de etkiler¹³⁸.

¹³⁴ Şişman, s. 83.

¹³⁵ Haluk, Gürgeç, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınevi, İstanbul 1997, s. 167.

¹³⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tuz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa 2001, 36-37.

¹³⁷ Tolun Barlas, *Toplum Bilimine Giriş*, Savaş Yayınları, Ankara, 1983, s. 233.

¹³⁸ Şişman, s. 35.

Değerler; kültürel öğeler arasında en kolay belirlenebilir olanlardır. Örgüt içindeki kişilerin davranış biçimlerinin çoğu sebebi değerlerdir. Örneğin ‘açık kapı’ politikasında kişiler istediklerinde üstleriyle görüşebilirler. Bu da demektir ki bu işletmede iletişim çok önemli bir değeri ifade eder¹³⁹.

Değerler örgüt üyelerinin istediği sonuçların açık veya kapalı bir ifade şekli olduğu için bazen bilinçli, bazen bilinçsiz de olsa savunulur. Değerler, örgütte tekrar tekrar denenir ve sonuç olarak da örgütte çalışanlara yol gösterir hale dönüşür.

Değerler örgütten örgüte değişim gösterebilir. Fakat birçok örgütte hakim olan değerler, müşteri her zaman haklıdır, kalite odaklı çalışma prensibi ve de pay sahiplerini memnun etme şeklindedir. Mesela; pay sahiplerini memnun etme yönünde güçlü bir değer olduğu örgütte yöneticiler kısa dönem karını artırmak için çalışan çıkartabilirler.

Değerler, örgütlerde hemen ortaya çıkan inançlar topluluğu değildir. Tüm örgüt üyeleri tarafından defalarca denenmekte ve herkes tarafından kabul edilebilir bir hal aldıktan sonra benzer davranışların temelini oluşturmaktadır¹⁴⁰.

Kısacası; değerler, bir süreç sonunda ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin *birinci aşaması*; girişimcinin inançlarını, kurduğu işletmeye tamamen yansıtmasıdır. *İkinci aşaması*; liderin telkinleri ile diğer üyeler tarafından kabul gören inançların bir referans kriteri olarak kullanılması, *üçüncü aşaması*; örgütte neyin neden önemli olduğu konusunda inanç birliğinin oluşması ve *son aşaması* ise; kabul edilen değerlerin yaşanmasıdır. Bu sürecin gerçekleşmesinde liderin rolü çok önemlidir. Çünkü değerlerin kaynağını oluşturan inançlar, liderin inançlarıdır¹⁴¹.

1.2.3.3. Varsayımlar

Varsayımlar, örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını, dünyayı algılama ve yorumlama biçimidir¹⁴². Varsayımlar, diğer insanların üzerinde yönlendirici ve belirleyici bir etkiye sahip oldukları için önemlidirler. Varsayımlar, insanlara dış çevreleri ile uzun zamanlı ilişki kurma ihtiyaçlarını sağlar. Bilinçaltında doğru kabul

¹³⁹ Sabuncuoğlu, Tuz, s. 52.

¹⁴⁰ Naktiyok, s. 83.

¹⁴¹ Arzu Altunay, *Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1999, s. 49.

¹⁴² Susan Schneider, *National vs Corporate Culture*, Human Resource Management 27(2), 1988, s. 233.

edildikleri için üzerinde herhangi bir kuşku duyulmaz ve insanlar arası etkileşime yön verir¹⁴³.

Varsayımlar örgütte çalışanlara yol gösteren, derinlemesine savunulan, kültürün özünü oluşturan öğelerdir. Çok güçlü savunuldukları için onları çiğneyecek türde bir davranış gösterilemez. Varsayımlar, pay sahibi olanların istekleriyle, çevresel özelliklerle, örgüt üyelerinin şimdiki ve gelecekteki eylemleriyle alakalıdır. Mesela; örgüt üyeleri arasında paylaşılan varsayımlar şu şekildedir: Hiç bir yeni rakip endüstriye girmeyecek, ekonomi istikrarlı büyüyecek, örgütün her ürettiğini müşteri satın alacak, yeni teknoloji ihtiyaçlardan daha önemli hale gelecek. Geçmişe bağlı kalarak, örgütü başarılı kılan her şey bugün de başarı getirecek¹⁴⁴.

1.2.3.4. Dil

Dil sadece insanların birbirleriyle iletişim kurmasını sağlayan kültürel bir öğe olmayıp, toplumların yaşam biçimlerini de ayırt eder¹⁴⁵.

Örgütlerin temel taşlarından bir tanesi de dildir. Örgütte çalışanlar günlük hayatlarında kendi aralarında özel bir dil geliştirirler. Bu durum onların birlikte hareket etmesini sağlayan ortak bir paydadır. Dil; gruplar arası ayırt edici özellik taşır. Üyeler bir gruba dâhil olduklarında dil onlara farklılıklar sağlayacaktır. Mesela; dini bir örgüt mensupları, tiyatrodaki çalışan gruplardan farklı tipte dille konuşurlar.¹⁴⁶

Sadece örgütlerin değil meslek gruplarının da bir dili vardır¹⁴⁷. Örneğin; hekimlerin kullandığı Latince terimler, marangozların kullandığı iş ile ilgili mecazlar, şoförlerin kullandığı deyimler ve argolar tamamen meslek gruplarının kültürlerinin yansımalarıdır.

Dilin uygun biçimde kullanılması bireyleri o örgüte üye olarak tanıtmayı sağlar. Bir örnek verecek olursak, Microsoft'ta çalışanlar işlerin iyi gittiğini belirtmek amacıyla

¹⁴³ Tülay Bozkurt, *İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yay., İstanbul 2000, s. 90.

¹⁴⁴ Ralph H., Kilmann., Marj J., Saxton., Roy Serpa, *Issues in Understanding and Changing Culture*, California Management Reviews, 23(2), 1986, s. 90.

¹⁴⁵ Muzaffer Aydemir, Kemal Demirci, *İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri ve Kobi Örnekleminde Bir Uygulama*, Gazi Kitabevi, Ankara 2006, s. 36.

¹⁴⁶ Naktiyok, s. 80.

¹⁴⁷ Altunay, s. 53.

‘süper’ ya da ‘radikal’ terimini kullanırlar. Tam tersine kötü bir durumu ifade de ise ‘tesadüfî’ terimini kullanırlar. Bu onların kültüründe kötünün var olmadığını, sürekli başarının var olduğunu anlatır¹⁴⁸.

1.2.3.5. Hikâye ve Mitler

Örgüt içindeki hikâyeler, bir kuşaktan ötekine geçen ve o dönemdeki önemli olayları temsil eden bir timsaldir. Hikâyeler, büyük başarıları, atamaları, örgütün kurucularını, onların yaşam şekillerini, işten çıkarılmalarını ve örgütteki yaşamı bize anlatır¹⁴⁹.

Hikâyeler örgütün temel değerlerini canlı tuttuğu ve personel arasında ortak bir değer ve anlam ifade ettiği için çok önemlidir. Dünyanın en büyük şirketlerinden biri olan IBM’in kurucusu Thomas Watson ile ilgili şu hikâye herkes tarafından bilinir. “22 yaşındaki bir görevliye sorumlu olduğu bölgeye sadece gri tanıtım kartı olanları almasını, diğer renkte tanıtım kartı olanları güvenlik nedeniyle almaması gerektiği bildirilmiştir. Bir gün yardımcıları ile birlikte yakasında turuncu tanıtım kartı olduğu halde işletmeyi dolaşan T.Watson bu bölgeye gelir ve içeri girmek ister; görevli genç karsısındakinin patronu T.Watson olduğunu bildiği halde “içeri giremezsiniz” cevabını verir, yardımcıları görevliye müdahale etmeye çalışırlar, o sırada Watson olaya müdahale eder ve yanındakileri susturur. Yanındakilerden gri tanıtım kartı getirmelerini ister ve ancak bu kart geldikten sonra içeriye girer.” Bu hikâyeden çıkarılan sonuç açıktır: “Bu işletmede kim olursanız olun kurallara uymalısınız”. Bunlar gibi hikâyeler birçok örgütte dolaşır¹⁵⁰.

Joanne Martin ve arkadaşları hikâyelerle ilgili yaptıkları bir araştırmada, şu hikâyelere rastlamışlardır: Düşük seviyede çalışanların yükselemeyeceğine, kriz anında şirketin nasıl davranması gerektiğine, kovulma hikâyelerine v.b. Bunlar; çalışanlarla ilgili örgütün koyduğu kurallar ve örgütün kültürüyle ilgili hikâyelerdir¹⁵¹.

¹⁴⁸ Özkalp, Kirel, s. 173.

¹⁴⁹ Reitz H.Joseph, *Behaviour Organizations*, PrenTice Hall, New Jersey, 1989, s. 548.

¹⁵⁰ Stephan P. Robbins, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (Çev. Ayşe Öztürk), Etam A.S. Yayınları, Eskisehir 1994, s. 304.

¹⁵¹ Nezahat Güçlü, *Örgüt Kültürü*, Erişim Tarihi: 25.05.2005, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.htm>, s. 155.

Kısacası; hikâyeler bir örgütün kültüründe, onun hakkında bilgi edinilmesinde, geçmişinin, günümüzdeki halinin analizinde, çalışanların teşvikinde ve örgütün gelişmesinde önemli rol üstlenmektedirler.

Mitler ise; örgütte meydana gelmiş olayları ve örgütün kökenlerini açıklamak için kullanılan imgesel olaylardır¹⁵². Bir örgütün diğerlerine, kurucularına veya farklı kademedeki kişilere ilişkin enteresan öyküler zamanla belli bir anlam taşıdığına mitleşir¹⁵³.

Mitler çoğunlukla doğru değildirler. Fakat çalışanı belirsizliklerden korur ve gücü ve etkisi farklı olsa bile hemen hemen her örgütte bulunur. Çalışanlar aralarında miti paylaştıkça örgüt içi dayanışma artar, dış desteğin korunmasını da sağlar. Mitler; örgütün temel değerlerini içerir ve iletişim aracı rolünü üstlenir¹⁵⁴.

1.2.3.6. Törenler

Törenler, örgütün önemli değerlerini kuvvetlendirme açısından katkısı büyük olan ve bir izleyici kitlesi karşısında sergilenen etkinliklerdir¹⁵⁵. Sadece örgütlerde değil toplumlar için de önemli olan törenler, belli bir mesajı iletme amacıyla insanların bir takım rolleri icra ettikleri ayrıntılı, etkileyici sosyal faaliyetlerdir¹⁵⁶.

Törenler bir durumla ya da bir olayla bağlantılı olduğundan önemli kültürel olayları ortaya çıkarır¹⁵⁷. Törenlerin en önemli amaçları, kimin daha değerli olduğunu pekiştiren faaliyetler olmalarıdır. Tören bir grubun amacına ulaşmasını sağlayan biçimsel, sürekli ve kolektif hareketlerdir. Genelde de tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun yüklediği pozisyonu devamlı kılmak için belirli zamanlarda düzenlenen toplu davranıştır¹⁵⁸.

¹⁵² Reitz, s. 548.

¹⁵³ Terzi, s. 52.

¹⁵⁴ Beril Z., Akıncı, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul 1999, s. 135.

¹⁵⁵ Güçlü, s. 153

¹⁵⁶ Naktiyok, s. 78.

¹⁵⁷ Henry L., Tossi, John, R. Rizzo, Carroll Stephen J., *Managing Organizational Behaviour*, Blackwell Publisher, USA 1996, s. 83.

¹⁵⁸ Fatih Karcıoğlu, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1-2), 265-283.

Nelson ve Campbell'e göre, örgütlerde altı çeşit tören yapılmaktadır¹⁵⁹. Bunlar;

- Emeklilik yemekleri, terfi törenleri gibi, bireyin statüsündeki değişim nedeniyle yapılmakta olan *statü törenleri*,
- Başarılı personelin ödüllendirilmesi gibi, bireylerin başarılarına destek vermek maksadıyla düzenlenen *teşvik törenleri*
- Yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması gibi, örgütteki değişimi ve öğrenmeyi teşvik etmek maksadıyla icra edilen *yenileme törenleri*,
- Geleneksel olarak düzenlenen piknikler, altın günleri gibi, örgütteki farklı grupları birleştirmek amacıyla yapılan *bütünleşme törenleri*,
- Şikâyetlerin dinlenmesi, yapılan yıllık anketlerin toplu değerlendirilmesi gibi, örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlayan *çatışmayı azaltıcı törenler*,
- Hata yapan kişilerin davranışlarının yargılanması veya cezalarının duyurulması gibi, diğerlerine ibret vermek veya cezanın etkisini artırmak maksadıyla yapılan *derece indirme törenleri*.

Sonuç olarak; törenlerin yapılmasındaki amaç örgütsel bütünleşmeyi sağlamak, örgütün sonsuza kadar yaşaması için çaba harcamak ve çalışanlarla örgüt arasında psikolojik bir bağ kurmaktır.

1.2.3.7. Kahramanlar

Kahramanlar, örgütün geleceği için vizyona sahip olan, yeniliği ortaya koyan, değerlere hayat veren, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan, örgütün kültürünü dışarıya karşı temsil edebilen kimselerdir¹⁶⁰.

Kahramanlar, örgütte birden fazla kişiden de oluşabilirler, bu kişiler ölmüş ya da yaşıyor olabilirler. Liderlerle kahramanlar aynı kişiler değildirler. Liderlerin tamamı kahraman değildir. Lider; örgüt kültürüne katkıda bulunan, dışarıya karşı örgütü temsil eden yüksek yönetim kademesindeki kişilerden oluşurken, kahraman yönetimin her

¹⁵⁹ Güçlü, s. 152.

¹⁶⁰ Andrew J., Pubrin, *Human Relations*, Prentice Hall Inc, New Jersey 1988, s. 392.

kademesinde ölmüş, ya da yaşayan, gerçek veya hayali kimseler olabilir. Bununla birlikte liderlerin içerisinde de kahramanlar çıkabilir¹⁶¹.

1.2.3.8. Semboller

Semboller örgütün kültürüne ait bir işareti üzerinde taşıyan simge olarak sadece bina tasarımı, mobilya, kıyafet, örgütün logosu veya ambalajla sınırlı olmayan, bir slogan, bir el hareketi v.b. sembolü ifade eder¹⁶². Semboller anlamca zengin olduklarından örgütteki bireyleri harekete geçirirler. Yine semboller davranışları düzenledikleri için örgüt üzerinde önemli etkiye sahiptirler.¹⁶³

Yönetici odalarının güzel dizaynı, örgütte başarı gösteren personele arma veya rozet takılması, çalışanı daha da motive eder¹⁶⁴. İlkokulda başarılı olan çocuklara takdir, teşekkür verilmesi, yıldız takılması çocukları motive eden sembollerdir.

Semboller kültürel gelişime katkıda bulunurlar. Sadece örgüt üyelerinde olumlu duygu gelişimini sağlamaz aynı zamanda örgütteki üyelerin birbirlerini tanımalarına, yakınlaşmalarına da yardımcı olur. Örneğin, her milletin bir bayrağı vardır. Bayrak bir semboldür. Maddi olarak fazla bir değeri olmasa bile manevi olarak parayla kıyaslanamayacak kadar değerlidir. Bir bayrağa bakarak hangi ülkeyi temsil ettiğini anlayabiliriz. Bazen semboller bulunduğunuz yer hakkında da size fikir verebilir. Örneğin; üst yönetim kademesindeki birinin odasına daha girmeden gördüğünüz bayraklar, içeride odanın dizaynı, büyüklüğü, odaya giren herkese bu odanın sahibi hakkında fikir verebilir. Semboller son dönemlerde özellikle başarının yoğun olduğu örgütlerde, statü farklılıklarını hissettirmeyecek kadar az belirgin, ortak dayanışmayı sağlayacak şekilde etkilerde bulunmaktadır¹⁶⁵.

Örgüt kültürü örgüt içerisinde dışsal ve içsel uyumu sağlayan bir kavramdır. Örgüt kültürü ile yakın ilişkili olan kavramlar ve oluşumuna katkıda bulunan faktörlerden bazıları aşağıda incelenmiştir.

¹⁶¹ H., Çetin, Bedestenci, İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü*, Aktüel Yayınları, İstanbul 2004, s. 43.

¹⁶² Naktiyok, s. 82.

¹⁶³ Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak, Oğuz Ersun, *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul 2000, s. 31.

¹⁶⁴ Selami, Sargut, Bireycilik Ve Ortaklaşa Davranışçılık İkileminde Yönetim Ve Örgüt Kuramları. *Ankara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 199449(1-2), s. 99.

¹⁶⁵ Muharrem Varol, *Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2004, s. 201.

1.2.4. Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar

Örgüt kültürü kavramı ile ilişkili olan kavramlar bulunmaktadır. Bunlar; örgüt iklimi, örgüt stratejisi, örgütsel teknoloji, örgütsel kimlik ve örgütsel imajdır.

1.2.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt iklimi

Örgüt kültürü ve iklimi birbirleriyle karıştırılan iki kavramdır. Örgüt kültürü davranışı etkileyen inanç ve değerler sistemini ifade etmektedir. Örgüt iklimi ise, bireylerin bir takım durumlar karşısında gösterdikleri tepki olarak tanımlanabilir. Ayrıca iklimi bireylerin davranışı üzerinde etkili olan koşullar dizisi olarak tanımlamak da mümkündür. Örgüt iklimi; örgütte bireyler arası ilişkileri ve bu ilişkilerde gözlenen davranışları ortaya koyar. Bir başka tanıma göre; bir işyerinde çalışanlar tarafından algılanan ve onların tutum ve davranışlarını etkileyen öğeler bütünüdür¹⁶⁶. Örgüt iklimi örgütün nesnel ortam, uygulama ve koşullarına ilişkin olarak çalışanların öznel algılarını ifade eden bir kavram olarak da ortaya konulabilir. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki farklılıklar aşağıdaki Tablo 1.5.'te verilmiştir.

Tablo 1.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Karşılaştırılması

Farkın Kaynağı	Örgüt Kültürü	Örgüt İklimi
Bilgi Teorisi	Durumsallık ve Öznellik	Karşılaştırma ve Genellik
Bakış Açısı	Yerel	Etik (Evrensel)
Yöntem	Nitel	Nicel
Çözümleme Birimi	Temel Değerler ve İnançlar	Yüzeysel Görünümler
Zaman Algısı	Tarihsel Evrim	Anlık Durum
Teorik Temel	Sosyal Yapı/Eleştirel Teori	Levin'in Alan Teorisi
Disiplin	Sosyoloji, Antropoloji	Psikoloji

Kültürle çok yakından ilişkili bir kavram olan örgüt iklimi “örgüt kültürünün örgütte meydana getirdiği hava”¹⁶⁷ olarak tanımlanırsa, güçlü kültürlerin örgüt üyelerinin iş tutumunu, iş doyumunu ve nihayet örgüt iklimini olumlu yönde etkilediği

¹⁶⁶ F., Erdem, *İşletme Kültürü*, Friedrich- Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Ankara 1996, s. 82.

¹⁶⁷ M., Varol, Örgüt Kültürü ve Verimlilik, *MPM Verimlilik Dergisi*, 18/1, 1989, 21-48.

ve zayıf kültürlerin de sözü edilen değişkenleri olumsuz etkilediğini söylemek mümkündür. İnsan, örgütte en değerli kaynak olarak kabul edildiğine göre öncelik insanların kendilerini mutlu ve güvende hissedecekleri bir örgüt ortamının oluşturulması olmalıdır. Örgüt kültürü ve iklimi bunu sağlayabilecek iki temel etkidir¹⁶⁸.

1.2.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi İlişkisi

Strateji kavramı ile ilgili çeşitli görüşler olmasına rağmen bunlar iki başlıkta toplanabilir. Strateji ya üst yönetimin ya da örgütteki bütün üyelerin katılımıyla oluşturulur. Geniş örgütlerde örgütteki her birim için ayrı stratejiler oluşturulabilir.

Strateji oluşturma süreci üst yönetim taraftarı araştırmacılara göre üç aşamadan oluşmaktadır. SWOT analizi ile örgütün güçlü ve zayıf yanları, fırsat ve tehditleri belirlenir. Örgüt bu analizleri yaptıktan sonra kendine uygun olan stratejiyi seçer. Örgütler stratejilerini seçerken yapıyı, örgütteki sistemleri, örgütteki çalışanları ve kültürleri iyi analiz etmelidir. Rekabetin çok yoğun yaşandığı bir ortamda başarılı olmak isteyen örgütler, strateji ve kültürlerini uyum içinde tutmalıdırlar¹⁶⁹. Uyum arttıkça örgütün performansı artacak, uyum azaldıkça örgütün performansı da durumdan olumsuz etkilenecektir¹⁷⁰. Örgüt kültürü ve örgüt stratejisi arasındaki uyum iki boyutta toplanmıştır¹⁷¹:

- **Örgüt Dışı Kültürel Uyum:** Örgütler toplumun bir parçası oldukları için hayatta kalmak ve başarı sağlamak amacıyla toplumla beraber hareket etmelidirler. Örgüt kültürünün oluşumunda dış çevre koşulları da önem arz etmektedir. Örgüt kültürü toplumun beklentileri ve diğer işletmelerin istekleriyle uyum içinde bulunmalıdır. Örgüt kültürü stratejiden farklılık gösterirse ya kültürel bir değişimle uyum sağlanmalı ya da stratejide değişikliğe gidilmelidir.

- **İç Kültürel Uyum:** Bir kültürün içsel uyumluluk derecesi, örgütteki ilişkilerinin gücü ve derecesine, örgütteki istikrarına, örgüt kurucuların inanç

¹⁶⁸ Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara 2007, s. 157.

¹⁶⁹ H., Schwartz, S. M., Davis, *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, Organizational Dynamics, 30-48.

¹⁷⁰ Uzunçarşılı, Toprak, Ersun, s. 96.

¹⁷¹ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (5. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları, Yayın No: 659, s. 15.

derecelerine bağlıdır¹⁷². Örgütteki içsel uyum kültüre bağlı iken, dışsal uyum da örgüt kültürünün ve örgüt stratejisinin uyumlu olmasına bağlıdır. Örgütün başarılı olması, karlılığını sürdürebilmesi için örgüt kültürü ve örgüt stratejisi uyum içinde olabilmelidir¹⁷³.

1.2.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Teknoloji İlişkisi

Örgütteki konu ve süreçler teknolojiyle iç içedir. Bu nedenle teknolojiyi örgüt kültürünün dışında tutmak imkânsızdır. Woodward yaptığı bir araştırmasında, örgüt yapısı ve örgüt kültürü arasında önemli bir ilişki gözlemlemiştir¹⁷⁴. Örgüte giren yeni teknolojiler kültürün yönlerini de etkilediği için teknoloji kültürün bir ögesidir. Teknoloji; insanlar arası davranışlarda, ilişkilerde, yönetsel süreçlerde (kontrol, iletişim, üretim) değişikliklere neden olur. Yenilenen teknoloji, örgütteki kültürel değerleri değiştirmenin yanı sıra yeni kültürel değerler de yaratabilir. Bu durum örgütteki gelenekler ve yenilikler arasında çatışmalara sebep olabilir¹⁷⁵. Teknolojik gelişmelere uyum gösteremeyen örgütler yok oluş sürecine girebilmektedirler¹⁷⁶.

İleri teknolojiye sahip örgütler kalifiye eleman tercih ederler. Bu donanımlı elemanlar ise örgütte daha fazla beklenti içinde olurlar. Örgütün başarı sağlayabilmesinin yolu ise çalışanların örgütün hedefleriyle paralel kararlar alabilmeleri, örgütün hedeflerini benimsemeleri ile sağlanabilir. Yani örgüt kültürü ne kadar kuvvetli olursa elemanların vizyon istikametinde ilerlemesi de o denli kolay olur¹⁷⁷.

1.2.4.4. Örgütsel Kimlik, Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü

Her örgütün kendine has bir kimliği olması, kimliğin zaman zaman kültürün yerine kullanılmasına sebep olmaktadır. Kimlikte, düşünsel ve kültürel faktörler

¹⁷² Edgar H.Schein, “Örgütsel Kültür”, *Dokuz Eylül Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (Çev. Atilla Akbaba), 4(2), İzmir 2002, s. 7.

¹⁷³ Muhlis Halis, “Durumsallık Açısından Türk Örgüt Kültürlerinde Yönelimler”, *Gaziantep Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 3, Gaziantep 2003, s. 118.

¹⁷⁴ Nuri Tortop, Eyüp G., İşbir, Burhan Aykaç, *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınevi, Ankara 1999, s. 299.

¹⁷⁵ Şişman, s. 163.

¹⁷⁶ Eren, s. 121.

¹⁷⁷ Bedestenci, Bakan, Büyükbeşe, s. 32.

mevcuttur. Bu nedenle kimlik, bir örgütü özgünleştiren ve etrafındaki diğer örgütlerden ayıran özellikleridir¹⁷⁸. Kimlik kavramı örgütler açısından ortak kimlik ve örgütsel kimlik şeklinde birbirinden ayrılmaktadır. Örgütsel kimlikte, örgütteki üyelerin örgüt hakkında kendi bireysel algı ve hisleri hakimdir. Ortak kimlik ise, üyeler ve tepe yönetiminin birbirleriyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır¹⁷⁹.

Örgüt kimliğinin dış çevrede görülen şekli ise örgütsel imajdır. İmaj kişiden kişiye göre farklılık gösterdiği için öznel bir yargıdır. Örgütlerin imaj çalışmaları ilk olarak 1900'lü yıllarda AEG şirketinde başlamıştır. İşletmeler rakiplerine fark atmak amacıyla logolar geliştirmekte, semboller kullanmakta, akılda kalacak sloganlar üretmekteydiler. Artık günümüz şartlarında örgütler televizyon ve internet aracılığıyla insanların evlerine kadar girip, beyinlerinde pozitif bir imaj oluşturmaya çalışmaktadırlar¹⁸⁰. Örgüt kültürü ve örgütsel imaj arasında güçlü bir ilişki vardır. Çalışanların inandığı güçlü bir örgüt kültürü, örgütsel imajı da güçlendirecektir. Örgütsel imaj işletmeler için örgüt kültürüyle birlikte rekabet avantajı sağlayabilir.

1.2.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Bu konunun önemli isimlerinden biri olan Schein; örgüt kültürünün oluşumunun örgütte olanları gözlemleyerek en iyi şekilde yorumlanacağını belirtmiştir. Schein¹⁸¹; örgüt kültürünün dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemlerine cevap niteliğinde ortaya çıktığını belirtmiştir. Dışsal adaptasyon devamlı değişen çevreyle mücadele ederken neler yapılması gerektiğini anlatırken, bazı konuları vurgulamaktadır. Bunlar¹⁸²:

- Misyon ve strateji: Örgütün kendi için gerekli olan misyonunun doğru bir şekilde tanımlanması, uygun stratejinin belirlenmesi,
- Amaç: Örgüt hakkındaki özel amaçların belirlenmesi,

¹⁷⁸ Erdem, s. 53.

¹⁷⁹ M. J., Hatchken, M., Schultz, *Relations Between Organizational Culture, Identity and Image*, Journal of Marketing, 31(5), 1997, 356-365.

¹⁸⁰ Okay, s. 51.

¹⁸¹ Edgar Schein, *The Role of The Founder in Creating Organizational Culture*, Organizational Dynamics 1983, s. 17.

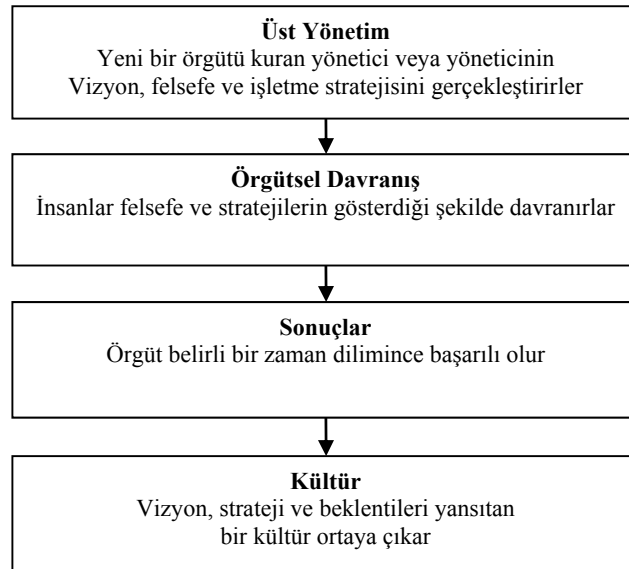
¹⁸² Hellrieger, Don, Woodmann, Richard, W., Sloum, John, *Organizational Behaviour*, West Publishing, New York 1985, s. 468.

- Araçlar: Örgütün amaçlarının ilerlemesini sağlayan ödül sisteminin geliştirilmesi,
- Ölçüm: Sadece bireysel değil, örgütsel takımın amaçlarının da nasıl başarılabileceğini ölçecek kriterlerin oluşturulması.

İçsel bütünleşme de şu konularla ilgilidir:

- Örgütün üyelerinin arasında etkili iş ilişkilerinin sağlanması ve devamı,
- Dil ve kavramlar: Örgüt içi iletişim metotlarının belirlenmesi, kavramların geliştirilmesi,
- Güç ve statü: Örgütteki güç ve korunacak olan statünün belirlenip, bu statü ve güç kaybedildiğinde yapılacakların kurallarının oluşturulması,
- Ödül ve cezalar: Örgütün içinde yapılması istenen durumların ödüllendirilip, yapılmaması gereken hareket ve durumların cezalandırılması.

Schein, örgüt kültürünün oluşması için yukarıda saydığımız dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemlerinin doğru geliştirilip, onlarla başa çıkma yöntemlerinin geliştirilmesi gerektiğini söyler¹⁸³.



Şekil 1.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu¹⁸⁴

¹⁸³ Nakitoyok, s. 87.

¹⁸⁴ Kotter, John P., Heskett, James L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992, s. 8.

Örgüt kültürünün oluşmasında şekilde gösterildiği gibi üst yönetimin önemli rolü vardır. Üst yönetimin belirlediği vizyon, strateji ve felsefe çalışanların davranışlarına yansır. Bu davranışlar çoğaldıkça üst yönetimin vizyonunu, felsefesini ve stratejisini yansıtan bir kültür ortaya çıkar.

Tosi ve arkadaşları örgüt kültürünün oluşumunu şöyle sınıflandırmaktadırlar¹⁸⁵:

- Genel dış etkiler: Örgütün dışında gelişen, oluşumunda örgütün kontrolü olmayan faktörlerdir. Örnek olarak tarih bilinci ve yasalar verilebilir.
- Toplumsal değerler ve milli kültür: Örgütün kültürünü toplumun dini inançları, alışık olduğu yönetim anlayışı etkiler. Dini inançlarını yoğun yaşayan katı toplumlarda örgüt kültürünü çalışanlara kabul ettirmek zorlaşır. Hofstede yaptığı araştırmalarda eğitim seviyesinin, ekonomik düzeyin, güç mesafesinin toplumun isteklerini etkilediğini gözlemlemiştir¹⁸⁶.
- Örgüte özgü faktörler: Çalışanların eğitim seviyesini örgütün teknolojisi etkiler. Teknolojisi yüksek örgütlerde kalifiye elemanlar çalıştırılmaktadır. Bu durum farklı birimlerde çalışanlar arasında farklı talepler doğurmakta ve eğitim seviyelerindeki eşitsizlik farklılıklar oluşturmaktadır.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılabilceği gibi örgüt kültürünün oluşumunun temelinde dört büyük etkenin varlığı söz konusudur. Bunlar¹⁸⁷ :

- 1- Liderin inanç ve değerleri, örgüt kültürünün oluşumunda önemlidir.
- 2- Ülkedeki belirlenmiş toplumsal kurallar, örgüt kültürü oluşumunda büyük paya sahiptir.
- 3- Dışsal adaptasyon sorunları, örgüt kültürünün oluşumunda yaşanacak sorunlar için önemlidir.
- 4- İçsel bütünleşme sorunları da yine örgütün içindeki sorunlara çözüm getirdiğinden örgüt kültürünün oluşumunda önemlidir.

1.2.6. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller

Örgüt kültürünü açıklamada kullanılan çok sayıda model vardır. Bunların bazıları; Parson'un AGIL modeli, Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü modeli, Sonnenfeld'in

¹⁸⁵ Terzi, s. 30.

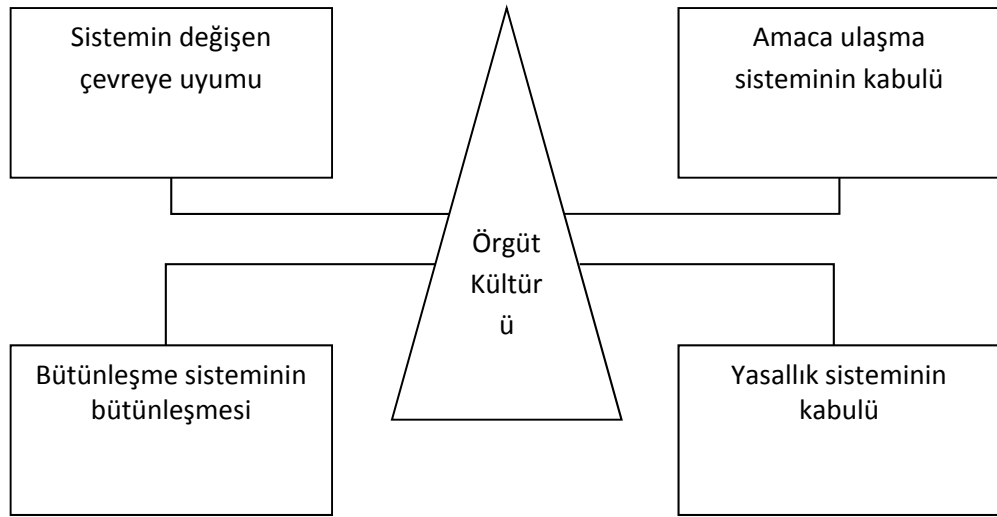
¹⁸⁶ Hofstede, s. 177.

¹⁸⁷ Robert R., Vecchio, *Organizational Behaviour*, The Dreyden Press, Chicago, 199, s. 532

örgüt kültürü modeli, Byars'ın örgüt kültürü modeli, Harrison- Handy'nin örgüt kültürü modeli ve Geert Hofstede'in örgüt kültürü modeli olarak sıralanabilir.

1.2.6.1. Parsons'un AGIL Modeli

Parsons'un AGIL modelinin dört fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar; uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallıktır. Her sosyal sistemde bu fonksiyonların bulunması gerektiğini belirten Parsons, örgüt kültürünün oluşumunda sosyal değerler üzerinde durmuştur. AGIL modeli şekil 1.2.'deki gibi açıklanabilir¹⁸⁸.



Şekil 1.2. Parsons'un AGIL Modeli

Örgütün herhangi bir şeye uyum sağlayabilmesi için çevresini iyi tanınması ve uyum göstermesi gerekir. Yine amaca ulaşmak için belli bir takım stratejilerin örgüt tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bütünleşme ve yasallık ise Parsons'un daha az açık fonksiyonlarıdır. Bütünleşme fonksiyonunda örgütü oluşturan parçalar birbirlerine bağlı olarak, koordineli faaliyetleri ifade eder. Sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde devamlılığını sürdürme ihtiyacının sonucu ise yasallığı ortaya çıkar. Yasallık, toplumun bütün olarak sosyal sistemi kabul etmesi ve uygun görmesi

¹⁸⁸ Adnan Özalp, *İşletme Yönetimi*, (Birinci Basım), Birlik Ofset, Eskişehir 2000, s. 582.

anlamına gelir. Örgütün çevresine uyumunu sağlayan kültürel değerler “AGIL”i tanımlayan araçlardır. Diğer değerler ise amaca ne şekilde ulaşılacağını gösterir¹⁸⁹.

1.2.6.2. Byars Modeli

Örgüt kültürünün katılımcılık niteliğinin belirlenmesi ve çevreye karşı gösterilen faaliyet şeklindeki temel boyutunu açıklamaya çalışan Byars modeli, örgüt kültürü modelleri içerisinde en ilginç olanlardan bir tanesidir¹⁹⁰.

Tablo 1.6. Byars Modeli¹⁹¹

İNSANLAR	Katılımcı Olmayan	SistematiK	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşim	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

Modelde karar verme, düzenleme yapma ve fikir yaratma süreçleri örgütün faaliyetleridir. Faaliyetler boyutunda örgütler, “tepkisel” (dış çevreye cevap veren) ve “etkisel” (dış çevreyi etkileyen) olarak, insanlar boyutunda ise “katılımcı olmayan” ve “katılımcı” şeklinde sınıflandırılmıştır.

SistematiK kültür (katılımcı olmayan ve tepkisel): Katılımcılığın olmadığı ve tepkisel olan sistematiK kültürde önemli olan; politikaların, prosedür ve kuralların uygulanmasıdır. Kalıplaşmış görevlerle çevresel ihtiyaçların karşılanmasına, rutin faaliyetlerle devam edilir.

Etkileşen kültür (katılımcı fakat tepkisel): Bireyselliğin ön plana çıktığı ve katılımcının tepkisel olduğu etkileşen kültür, işgörenlerin ve müşterilerin geliştirilmesinde oldukça yenilikçidir.

¹⁸⁹ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, AÜ Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir 2003, s. 106.

¹⁹⁰ Eren, s. 150.

¹⁹¹ Erol Eren, *Stratejik Yönetim*, (İkinci Baskı), Anadolu Üniversitesi Yayını No:1491, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 801, Eskişehir, Eylül 2004, s. 149.

Müteşebbis kültür (katılımcı olmayan ancak etkisel): Yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesinde yenilikçi olan müteşebbis kültürde bireycilik ön plana çıkar.

Bütünleşik kültür (katılımcı ve etkisel): Etkisel ve katılımcı olan bütünleşik kültür işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Model içerisinde en ilginç olanlardan bir tanesidir.

1.2.6.3. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Terence Deal ve Allan Kennedy çevrenin örgüt kültürü üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar çevresel belirsizlik ve çevreden elde edilen geri bildirim hızına göre örgüt kültürünü dört temel kategoride ortaya koymuşlardır¹⁹²:

Sert Erkek, Maço Kültürü (Yüksek risk, Hızlı geri bildirim) : Belirsizlik yüksek dolayısıyla karar vermenin riski yüksek ve geri besleme hızlıdır. Bu tür örgütler sonucu hemen alırlar. Bu yüzden sert erkek tiplmesiyle adlandırılır. Bu örgütler danışmanlığa ve reklama önem verirken, burada yıldız olan bireydir, grup ve takım önemsizdir¹⁹³.

Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü (Düşük risk, Hızlı geribildirim) : Geri bildirimin hızlı ama riskin düşük olduğu örgütlerde görülür. Risk düşük olduğundan devamlı ayakta kalma felsefesi hakimdir. Takımlar halinde çalışma söz konusudur¹⁹⁴. Bu kültür özellikle moda sektöründe, fast-food işletmelerde, bilgisayar üretip pazarlayan işletmelerde, otomobil işletmelerinde hakimdir. Çok çalışarak her engelin üstesinden geliriz mantığı vardır¹⁹⁵.

Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Yüksek risk, Yavaş geribildirim) : Büyük para ve zaman gerektiren çevrelerde faaliyette bulunurlar. Başarıyı anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Örnek olarak; petrol endüstrisi, ilaç ve kimya endüstrisi

¹⁹² Richard, Daft, *Management*, The Dryden Pres., 2000, s. 79.

¹⁹³ Mehmet Sezai Türk, *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi Önemi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya 2003, s. 53.

¹⁹⁴ Eren, s. 153.

¹⁹⁵ H.Joseph, Reitz, *Behaviour Organizations*, PrenTice Hall, New Jersey, 1989, 550-551.

verilebilir¹⁹⁶. Tecrübe çok önemlidir, Ar-Ge’de büyük yatırımlar yaparlar ve uzun süren testler gerekir. Bu tür kültürde uzmanlık ve yasal güce saygı duyulur¹⁹⁷.

Süreç Kültürü (Düşük risk, Yavaş geribildirim) : Sonucu ve getirisini ölçmek zordur. Burada yöneticinin işi nasıl yapacağına ilişkin prosedürler önemlidir. Örnek olarak: Bankalar, sigorta şirketleri, eczacılık sektörü verilebilir¹⁹⁸.

1.2.6.4. Sonnenfeld’in Örgüt Kültürü Modeli

Emory Üniversitesi araştırmacısı olan Jeffery Sonnenfeld örgütlerde dört tür kültürün bulunduğunu vurgulamaktadır¹⁹⁹.

Bunlar:

Beyzbol Takımı Kültürü: Yenilik, girişimcilik, risk alma teşvik edilir. Takıma kendi bireysel katkısı fazla olan bireye daha fazla ücret ve yetki verilir. Yeni buluşların sergilendiği bir kültürdür. Örgüte bağlılık ve sadakat önemli değildir. Reklam acenteleri, bilgisayar üreticileri buna örnektir.

Kulüp Kültürü: Deneyimi, kıdemi ve yaşı büyük olanların oluşturduğu bir kültürdür. Bunlar da istikrar ve iş güvenliği sağlar. Üyeler hiyerarşik yapı içinde yavaş ve istikrarlı olarak ilerlerler. Genç yaşta başlayıp 35 sene aynı örgütte kalabilirler. Sadakat ve gruba bağlılık söz konusudur²⁰⁰.

Akademi Kültürü: Temel özellikleri değişmeyen eğitim, uzmanlık gerektiren işlerdir. Akademi kültürüne en iyi örnek üniversitelerdir, hizmet devamlılığı söz konusudur.

Kale Kültürü: Örgütte iş güvenliği önemli değildir, örgütün yaşaması önemlidir. Örgüt iyiyi ödüllendirmek, az çalışanı işten çıkarmak gibi güçlere sahiptir. Adı gibi bir kaleyi korur şekilde örgütün yaşaması için mücadele verilir²⁰¹.

¹⁹⁶ İlhami, Yücel, *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü: Bir uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi 2007, s. 551.

¹⁹⁷ Reitz, s. 551.

¹⁹⁸ Daft, s. 80.

¹⁹⁹ Bayram Alamur, *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki ilişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2005, s. 10.

²⁰⁰ Naktiyok, s. 71.

²⁰¹ Özkalp, Kirel, s. 197.

1.2.6.5. Harrison-Handy Örgüt Kültürü Modeli

Handy örgüt kültürüyle ilgili ilk çalışmalardan bir tanesini 1978’ de yapmıştır. Bu çalışmalar 1972’de Harrison tarafından yapılmış olan çalışmalara dayanmaktadır. Harrison ve Handy örgüt kültürünü merkezileşme ve formalleşme derecelerine göre dört gruba ayırmışlardır²⁰²:

Güç Kültürü: Güç kültüründe merkezden yönetim vardır. Yani tek bir güç hakimdir. Handy bu modeli Yunan mitolojisinde Zeus’la, simgesini de örümcek ağıyla simgelemiştir. Burada Zeus’un zayıf düşmesi ve ağın ortadan parçalanması örgütün yıkılması anlamına gelmektedir²⁰³.

Bu kültürde, merkezileşme yüksek, formalizasyon düşüktür. Az rol, bürokrasi de yok denecek kadar azdır. Kontrol merkezden yapılır. Kurum içi ödüllendirmeyi de yine merkez yapar²⁰⁴. Sezgi gücü yüksek, karar verme hızlıdır. Bu modelde sezgisini ve güvenini kaybeden yönetici yenilgiyi kabullenip, çekilmelidir.

Rol Kültürü: Yapılacak işler tüm ayrıntılarıyla belirlenmiştir. Ayrıntılı iş tanımları, ayrıntılı hiyerarşik düzen, katı olarak belirlenen rollerden oluşur. Alt kademelerde yetki devri oldukça azdır. Bürokrasi, otorite ilişkileri belirleyen unsurlardır. Yetki yöneticilerdedir. Burada kişisel güç hoş görülmemektedir, uzmanlık gücü değerlidir²⁰⁵.

Bu kültürün simgesi Apollo’dur. Apollo Yunan mitolojisinde tapınakları simgeler. Tapınak onlarda sütunları yani rolleri simgelemektedir. Sütunlar yönetimle sadece yukarıda yani yönetim kademesinin oluşturduğu zirvede birleşir. Sütunlar görünmeyen kurallarla birbirine bağlıdır. Daha çok kamu kurumlarında, sigorta şirketlerinde, yerel yönetimlerde görülür. Hiyerarşik güç önemlidir. Roller ve prosedürler temel mekanizmaları oluşturur. İş görenin kişiliğinden çok, sorumluluğun ve iş bölümünü rasyonel olması önemlidir. Burada çıkabilecek olumsuzluklar bölümler arası iletişim kopuk olduğundan sorunlar direkt müşteriye yansır²⁰⁶.

²⁰² Tony, Morden, *Business Strategey And Planning*, McGraw-Hill Book Company, London 1993, s. 243.

²⁰³ Charles, Handy, *Süper Yönetim*, (Çev. Seden Hatay), İlgı Yayıncılık, İstanbul 1995, s. 9.

²⁰⁴ Seher, Uçkun, *Örgüt Kültürünün Yönetim İşlevleri İle İlişkisi ve Kağıt Sanayiinde Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel İşletmelerde Araştırılması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli 1999, s. 43.

²⁰⁵ Terzi, s. 77.

²⁰⁶ Handy, s. 25.

Görev Kültürü: Farklı mesleklerden oluşan, gücün bilgiye ve tecrübeye bağlı olduğu, pozisyonun geri planda kaldığı gruplardır. Kurum içi temel görevi proje ve takım çalışması oluşturur²⁰⁷. Gruba uyum için gerekli tek şey yetenekli ve yaratıcı olabilmektir. Görevin tek kaynağını uzmanlık oluşturur.

Handy bu kültür tipine Athena kültürü der. Görev kültürünün tanrısı, genç bir kadın olan bilgelik tanrısı, denizcilerin, kaptanların sorunlarına çözüm bulan adil tanrı Athena'dır. Burada yaş, hizmet süresi, patrona yakınlık önemsizdir. Görev kültüründe kararlar ortak alındığından kişisel çatışmalara az rastlanır. Beraber çalışan gruplar amaçlarına ulaştıklarında dağılılabirler veya başka projelerde çalışırlar. Yani adaptasyon sorunu yaşamazlar²⁰⁸. Bir işletmede görev kültürü uygulanmış ve başarısızlıkla sonuçlanmışsa, bu durum güç kültürüne dönüşebilir. Görev kültürünün eksi tarafı iş görenler uzmanlardan oluştuğu için işgücü maliyetleri yüksektir²⁰⁹.

Birey Kültürü: Birey kültüründe uzman kişiler kendi arzularını gerçekleştirirler. Bireyleri bir araya kenetleyen şey; sevgi, saygı ve ortak bir amaçtır. Güç, görev ve rol kültüründe birey örgüt adına çalışıp, az çok bir ücret alırken burada örgüt bireyin amaçlarını gerçekleştirir. Birey yıldız konumundadır²¹⁰.

Bu modelin tanrısı Dianisos'tur. Dianisos şarap ve haz tanrısıdır. Burada merkez bireyin ta kendisidir. Meslek odaları, barolar, danışmanlık firmaları bu kültüre örnektir. Birey kendi isteğiyle kurumdan ayrılabilir²¹¹.

Bireyler bu modelde birbirinden bağımsızdır. Kişilik ve özgürlüklerinden taviz vermezler. Ama kendilerine benzeyen insanlarla bir araya gelip, bir görev üstlenerek destek sağlarlar²¹².

²⁰⁷ Naktiyok, s. 103.

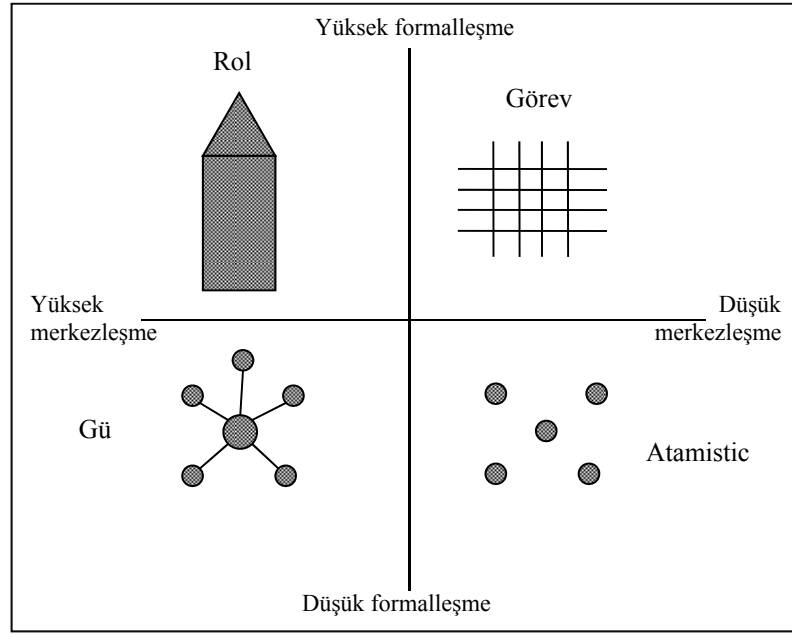
²⁰⁸ Handy, s. 154.

²⁰⁹ Yücel, s. 93.

²¹⁰ Uçkun, s. 44.

²¹¹ Handy, s. 33.

²¹² Terzi, s. 80.



Şekil 1.3. Harrison-Handy Örgüt Kültürü Modeli²¹³

1.2.6.6. Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede 6 yıl boyunca 100.000 birey üzerinde araştırma yapmış ve çalışanların tutum ve değerleriyle ilgili veriler toplamıştır. Bu verilerle 40 ülkedeki kültürel boyutların karşılaştırılmasına fırsat sağlamıştır²¹⁴. Hofstede'e göre kültür doğumla başlar, ailede gelişir, eğitimle şekillenir. Yani kültür kalıtsal değildir, sonradan öğrenilir²¹⁵. Hofstede, örgüt kültürü oluşturan temel boyutları aşağıda ifade edilen başlıklar altında toplamıştır:

1) Güç mesafesi: Toplumda refah, itibar ve güç gibi alanlarda eşitsizlik görülmektedir. Örgütlerde ise bu durum mevki eşitsizliğinden kaynaklanmaktadır. Hofstede'e göre güç mesafesi; kurum ya da örgütlerin gücü az olan çalışanlarının gücün eşitsiz dağılımını kabul etme düzeyleridir²¹⁶.

Güçlü hiyerarşide herkes eşit düzeyde değildir. Üst asta emirler verir ve ast bunları yerine getirmek zorundadır. Astın emirlerini yerine getirmemesi durumunda ya

²¹³ Naktiyok, s. 104.

²¹⁴ Çiğdem Sofyaoğlu, Rabia Aktaş, "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(1), 2001, s. 15.

²¹⁵ Kotter, s. 63.

²¹⁶ Victor Savicki; "Cultural Work Values for Supervisors and Managers: A Cross-Cultural Look at Child and Youth Care Agencies", Human Sciences Press, Inc., Child & Youth Care Forum, 28(4), 1999, s. 244.

astın ödülü elinden alınır ya da cezalandırılır. Maaş sistemi de hiyerarşik düzen piramidini andırır. Üst düzeyde çalışanlara yüksek maaş verilirken, alt kademedeakilere düşük maaş verilir. Ayrıca üst düzeye maaş dışı ikramiye, özel araç, makam ve lojman gibi çeşitli ayrıcalıklar da tanınabilir. Burada yüksek güç mesafesi hakimdir. Yayvan piramitte ise düşük güç mesafesi vardır. Ast ve üst arasında ciddi farklılıklar yoktur. Herkes eşit düzeyde sayılır. Maaş farklılıkları belirsizdir. Herkesin yaşam standardı neredeyse aynı gibidir. Herkes eşit becerilere sahip ve kalifiyedir. Ayrıcalıkların olmadığı bir düzen vardır. Sistemde roller değişip, kişiler birbirleri yerine geçebilirler²¹⁷.

Tablo 1.7. Yüksek ve Düşük Güç Mesafesi Arasındaki Temel Farklılıklar

Yüksek güç mesafesi	Düşük güç mesafesi
Uzun hiyerarşik mesafe	Kısa hiyerarşik mesafe
Merkeziyetçi yönetim	Adem-i merkeziyetçi yönetim
Çok sayıda ara kadro	Az sayıda ara kadro
Geniş bir ücret yelpazesi	Dar bir ücret yelpazesi
Alt kademelerde daha az vasıflı personel	Alt kademelerde vasıflı personel
Statü farklılığı yüksek	Statü farklılığı düşük

2) Belirsizlikten Kaçınma: Bir toplumun belirsizlikten kaçınan yapıya sahip olması demek toplumdaki bireylerin, bir işe girerken veya bir işe başlarken belirsiz gördüğü durumlardan kaçınıp, sağlam durumları tercih etmesini ifade eder²¹⁸.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda kurallar çok bariz şekillerde ortaya konmuştur. Kişiler bu kurallara çocukluktan itibaren duygusal olarak bağlıdır. Gelecek hakkında duyulan kaygı yüksek ve iş stresi fazladır. Örgütlerde yöneticiler yaş kriterine göre seçilirler. İşlerini şansa bırakmak istemezler. İşlerin yürütülme şekli gereğinden fazla kuralcıdır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise, kurallar sadece ihtiyaç duyulduğunda konulur. Böyle toplumlarda katı kurallara ihtiyaç duymadan, insanların sorumluluklarını bilmesiyle sorunlar halledilebilir. Bu tip insanlar devamlı bir şeylerle uğraşıp, boş geçirmediklerinden kurallara pek ihtiyaç da duymazlar²¹⁹.

²¹⁷ Mazlum Çelik, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı –Bir Uygulama-*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007, s. 38.

²¹⁸ Sargut, s. 183.

²¹⁹ Çelik, s. 41.

3) Bireycilik -Kolektivizm: Bireyci toplumlarda; kişisel çıkarlar grup çıkarlarının önüne geçer, herkesin özel hayatını gizlemeye hakkı vardır, kişisel fikirlerin örgüt içinde var olması beklenir, kişi başına düşen gelir yüksektir, ekonomide devletin rolü sınırlıdır. Kolektivist toplumlarda ise; grup çıkarları önemlidir, özel hayatları gruplar düzenler, kanun ve haklar gruplara göre değişiklik gösterir, kişi başına düşen gelir düşüktür. Bireyciliği yüksek kişiler kendi çıkarlarını her zaman daha fazla önemserler, herkesten bağımsız hareket etmek isterler. Ama kolektivist düşünen bireyse bağlı olduğu gruba kendinden daha fazla önem verir hatta kendini tanıtırken bile önce grubunu tanıtır²²⁰. Bireyci toplumlarda bireyin örgüte katkısı ancak bireyin çıkarları sürdüğü müddetçe devam eder. Kişi örgütte kendi başına kararlar alır, bireysel inisiyatifi önemser²²¹. Bireyci toplumlarda ödüllendirme de yine bireyin performansına göredir. Kolektivist toplumlarda ise grup içi uyum önemlidir. Yönetici çalışanını iyi gözlemleyip, ona göre bir grup oluşturmalıdır.

Bireyci bir toplumda kişinin çalışma performansı beğenilmezse açıkça söylenebilirken, kolektivist bir toplumda bu durum çok hoş karşılanmaz. Çeşitli tedbirler alınarak uygulama yoluna gidilebilir. Kolektivist toplumların örgütlerinde ‘moral’ bağlılıkları varken, bireyci toplumların örgütlerinde ‘kar’a dayalı bağlılık vardır²²².

Tablo 1.8. Kolektivist ve Bireyci Toplamlar Arasındaki Temel Farklılıklar

KOLLEKTİVİST TOPLUMLAR	BİREYCİ TOPLUMLAR
Grup çıkarları kişisel çıkarların önüne geçer.	Kişisel çıkarlar grup çıkarlarının önüne geçer.
Özel hayat gruplar tarafından düzenlenir.	Herkesin özel hayatını gizlemeye hakkı vardır.
Teklifler üyesi olunan grup tarafından belirlenir.	Herkesin kendi kişisel fikri olması beklenir.
Kanunlar ve haklar gruba göre değişir.	Kanunlar ve hakların herkes için aynı olması beklenir.
Kişi başına düşük gelir	Kişi başına yüksek gelir.
Ekonomide devletin baskın rolü vardır.	Ekonomide devletin sınırlı rolü vardır.
Ekonomi ortaklaşa çıkarlar üzerine kurulmuştur.	Ekonomi kişisel çıkarlar üzerine kurulmuştur.

²²⁰ Destan Kandemir, G., Tomas M., Hult, *A Conceptualization Of An Organizational Learning Culture in International Joint Ventures*, Industrial Marketing Management 34, 2005, s. 432.

²²¹ Selahattin Turan, Ceylan Belgin, Mehmet Şişman, *Üniversite Yöneticilerin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler*, Erişim tarihi: 06.06.2012, www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/18.pdf, s. 185

²²² Terzi, s. 74.

Politik güç çıkar gruplarının elindedir.	Politik güç seçmenlerin elindedir.
Basın devletin denetimi altındadır.	Basın özgürlüğü vardır.
Eşitlik ideali, kişisel özgürlük idealinden yüksek tutulur.	Kişisel özgürlük ideali, eşitlik idealinden yüksek tutulur.
Toplumsal uyum ve harmoni en yüksek ihtiyaçtır.	Kişisel hedeflere ulaşma en yüksek ihtiyaçtır.

4) Kadınsı- Erkeksi Değerler: İnsanlar kadın ve erkek olmak üzere iki farklı cinsiyetten oluşurlar. Kadının ve erkeğin hayattaki rollerini biyolojik yapıları belirler. Bazı davranışları toplum erkeğe uygun görürken, bazılarını da kadına uygun görür. Bu sadece hayatta değil, mesleklerde de böyledir. Kadınların evde yemek yapıp, çocuk bakması, daha narin işlerle uğraşması, erkeklerin ise işe gidip para kazanması, iddiacı ve güçlü görünmesi onlardan beklenen davranıştır. Bu durum toplumdan topluma da fark edebilir. Erkeksi değerlerin hakim olduğu kültürlerde yöneticilerin ‘iddialı, kararlı, saldırgan’ olması beklenirken, kararların tamamını kendileri vermek isterler. Kadınsı kültürlerdeki yöneticilerse daha az dikkat çekici, önsezilerini kullanan, uzlaşmacı kimselerdir. Erkeksi kültürlerde kendini kanıtlama çabası vardır. Erkeksi kültürlerde hırslı kadınlara daha fazla rastlanır. Sebebi ise erkeklerin gücünü aşp, yüksek mevkilere gelebilme çabalarındandır²²³.

Kadınsı kültürün hakim olduğu toplumlarda anlaşmazlık sakin ve nazik tavırlarla çözülür. Kadınsı toplumlarda aileler çocuklarını alçak gönüllük ve dayanışma ilkelerine göre yetiştirirler. Dostça bir atmosfer vardır, iyi çalışma koşulları, çalışanlarla iyi ilişkiler kurma hali vardır. Daha çok eşitlik prensibi hakimdir. Erkeksi toplumlarda ise aileler çocuklarını iddiaya, hırsa, rekabete ve güce yöneltirler²²⁴.

²²³ Çelik, s. 43.

²²⁴ Terzi, s. 75

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PSİKOLOJİK TACİZ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Örgüt kültürü, bir örgütte işlerin yapılma şeklini belirlediğinden karar verirken, sorunları çözerken işlerin nasıl yapılacağını, dışarıdaki ve içerideki sorunların üstesinden nasıl gelinebileceğini göstermek amacıyla bir grup tarafından ortaya atılan, öğrenildikçe geliştirilebilen, yeni üyelere aktarılan varsayımlar modelini kapsar²²⁵. Burada kültürün insanlar tarafından üretilen, paylaşılan ve tekrar üretilebilen bir olgu olduğundan bahsedilmektedir. Yani örgüt kültürünün oluşumunda insan çok önemli bir faktördür. Çünkü sadece kültüre uyum sağlayıp, onu aktaran bir varlık değil aynı zamanda kültürü oluşturan ve üreten kişidir. Her örgütün bir kültürel boyutu vardır. Örgütler bu kültür içinde şekil alır ve hayatlarını sürdürürler. Bireylerin örgüte olan bağlılıklarını bu kültürel boyutlar şekillendirdiği için bireyi örgüte çeker ya da örgütten soğutur.

Örgüt kültürünün oluşumunda kurucular ve yöneticiler önemli rol oynarlar. Bir örgütün kurucuları o örgütte egemen olmasını istedikleri kültürel değerler konusunda görüş sahibidirler. Bu yüzden örgütün ilk kuruluş değerlerini yani örgütün temellerini onlar oluştururlar. Oluşan temeller örgüte gelecek olan yöneticilerin karakterleriyle uyuyorsa örgüt başarılı olur. Yani; yönetici riski seviyor mu, aşırı hiyerarşik bir düzende çalışabilecek mi veya saldırgan ve hırslı bir karaktere sahip mi gibi kültürel değerler örgütün temellerini oluşturur. Yöneticiler de, bu kültürel değerleri göz önünde bulundurarak çalışanlarını seçerler²²⁶.

Psikolojik taciz, devamlı yapılan davranışların ciddi bir noktaya gelmesiyle mağdurun kendini artık koruyamadığı bir süreçtir²²⁷. Bahsettiğimiz sürecin psikolojik taciz olması için bir takım şartların mevcut olması gerekmektedir. Bunlar; psikolojik taciz davranışının sıklığı, gerçekleşen sürecin uzunluğu ve bir güç dengesizliği sonucunda mağdurun kendini koruyamayacak kadar zor durumda olmasıdır. Bu

²²⁵ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım 2006, s. 73.

²²⁶ Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara 2007, 80-85.

²²⁷ Kimberly Ann Rogers, Duncan Chappel, *Preventing and Responding to Violence at Work*, International Labor Office, Geneva 2003, s. 7.

durumun oluşması örgüte de zarar getirecektir. Örgütte çalışanlar arası huzursuzluk, işe gelmeme, bahanelerle izin alma, işyerinde verimsizlik gibi nedenlerden dolayı örgütsel zararlar artacaktır²²⁸.

Psikolojik taciz ve örgüt kültürü her ikisi de bireyi örgüte karşı bağlamada önemli etkenlerdir. Psikolojik taciz davranışı çalışanlar arasında örgüte olan bağlılığı azaltır. Başka bir açıdan baktığımızda ise, örgütte sağlıklı bir kültür oluşturulmadığı takdirde psikolojik taciz davranışına zemin hazırlanmış demektir. Sağlıksız kültür ise; yüksek düzeyde biz bilincinin oluşturulmadığı, katı kurallarla çalışanların bunaltıldığı örgütlerdir. Bu ortamda algılanan psikolojik taciz çalışanın verimliliğini ve etkinliğini düşürür. Yöneticilerin kaba, hırslı, saldırgan, bencil ve otokratik olması çalışanların işe olan bağlılığını azaltır ve onları işten soğutur. Sadece yöneticiler için değil çalışanların da grupça hareket etmekten zevk alan, birbirleriyle karşılıklı etkileşimde bulunan, düşük düzeyde stres yaratan ve riskten kaçmayan bireyler olması halinde örgütlerde algılanan psikolojik taciz azaltılabilir²²⁹.

Araştırmamızda örgüt kültürünün psikolojik taciz davranışı ile karşılıklı etkileşim içerisinde olduğundan yola çıkılarak, örgütün kültürel yapısı ile psikolojik taciz algısı arasındaki ilişkiler incelenecektir. Örgüt kültürünün hangi boyutlarının algılanan psikolojik taciz davranışını artıracağını, hangilerinin ise azaltacağını ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca literatürde Hofstede'in örgüt kültürü boyutlarının algılanan psikolojik taciz üzerine etkisiyle ilgili araştırmaların nadir olmasından dolayı, incelenmeye ihtiyaç olan bir alan olarak düşünülmüştür. Buradan çıkabilecek sonuçlarla örgütlerin kültürel özelliklerinin tespit edilmesi ve çalışanlar üzerindeki algılanan psikolojik tacizin azaltılması hedeflenmektedir.

2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu bölümde; araştırma örnekleminin seçimi, hipotezlerin ve veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci, anket sorularının niteliği ve anketlerin güvenilirliği ve geçerliliği incelenmiştir.

²²⁸ Einarsen, Stale, Hoel, Helge, Zapf, Dieter, Cooper, Carry, "The Concept of Bullying at Work The European Tradition", Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, Editors: Oswald Hanfling, Carry Cooper, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, UK: Taylor&Francis2003, s. 2.

²²⁹ Şişman, s. 52.

2.2.1. Araştırmanın Örneklem Seçimi

Bu araştırma örgüt kültürü ve psikolojik taciz arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak Atatürk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Hemşirelik Lisans Tamamlama (HELİTAM) Programında eğitim görmekte olan hemşireler üzerinde yapılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasının ana kütlesi, 2011-2012 eğitim-öğretim döneminde eğitim gören; 1646 üçüncü sınıf, 8530 dördüncü sınıf ve 1049 tekrar öğrencisi olmak üzere toplam 11225 hemşireden oluşmaktadır. %95'lik güven sınırı ve %5 hata payı ile ana kütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğü 371 olarak tespit edilmiştir²³⁰. Olası cevaplama hataları göz önünde bulundurularak tesadüfi olarak belirlenen 380 hemşireye anket uygulanmış, anketlerden 309 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %81'dir.

2.2.2. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Farklı araştırmacılar tarafından örgüt kültürü farklı boyutlarda değerlendirilmiştir. Bu konuyla ilgili olarak Hofstede, örgüt kültürünü şu temel boyutlara ayırmıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/kolektivizm ve erkeklik/kadınlıktır²³¹. Psikolojik taciz konusunda ise, Leymann'ın yaklaşımı psikolojik tacizi beş başlıkta toplama yönünde olmuştur. Bunlar; kişinin kendini göstermesinin ve iletişiminin engellenmesi, kişinin sosyal ilişkilerine saldırılar, kişinin itibarına saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ve kişinin doğrudan sağlığına yapılan saldırılardır²³².

Örgütte güç mesafesinin artması sonucunda bireylerarası güç dengesizliği ortaya çıkar. Burada gücün eşitsiz dağılımı söz konusudur. Eşitsiz güç dağılımında birey kendini diğerlerinden daha üstün görür. Gücün kendinde olduğuna inanır. Hiyerarşinin yoğun olduğu bu düzende ezilen mağdur sürekli emir ve talimatlara uymak zorunda bırakılır. Bu durumda kişinin kendini göstermesi engellendiği gibi yaşam kalitesi de zarar görür. Devamlı uyarılan, emir alan birey örgütten soğuyabilir ve ayrılmak isteyebilir. Fakat düşük güç mesafesinde bireyler eşit konumdadır. Bireylerin yaşam standardı çok yakın olduğu için herhangi bir baskı uygulanmaz. Bu da bireyin işine

²³⁰ Erişim tarihi 01.06.2012, <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>,

²³¹ Savicki, s. 244.

²³² Leymann, 170-171.

daha bağılı olmasına, işyerinden uzaklaşmamasına olanak sağlar. Güç mesafesinin yüksek olması otoriteye boyun eğmenin, üst yönetimin istek ve emirlerini sorgulamadan kabul etmenin bir göstergesi olarak kabul edilir.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireyler arası karşılıklı ilişkilerde eşitlik yüksek seviyede olduğu için bireyler birbirleriyle iletişim ve etkileşim sağlarlar. Fakat güç mesafesinin artması sonucunda gruplar arası eşitsizlik, bir kişinin diğerine olan bağlılığı, diğeri üzerindeki egemenliği artar. Evde anne-baba ve çocuk arasında eşitsizlik, okulda öğretmen-öğrenci arası yaşanan eşitsizlik, işyerinde işçi-işveren arası yaşanan eşitsizlik bunlardan bir kaçıdır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda kıdemli ve yaşlı olanlara saygı esas alınmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda politik açıdan insanların arasında eşitlik teşvik edilir. Tam tersi yüksek güç mesafesinin olduğu toplumlarda yöneticiler otokrat bir baba olarak görülmektedir²³³. Güç mesafesi arttıkça ülkelerin örgüt yapılarında merkeziyetçi anlayış hakim olmaktadır ve denetçi personeller bulunmaktadır²³⁴. Bütün bunlar göstermektedir ki; güç mesafesinin arttığı bir örgütte psikolojik taciz daha çabuk ortaya çıkabilmekte veya daha fazla algılanabilmektedir:

Yukarıdaki bilgiler ışığı altında şu hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Örgütteki güç mesafesi ile çalışanların psikolojik taciz algıları arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

Bireysel davranışın ağır bastığı toplumlarda, birey toplumdan önce geldiği için onun kendine ait özel bir yaşam tarzı ve bir takım hakları vardır. Ekonomik ve politik sistem bireysel çıkarlara göre işlemektedir. Birey merkezli toplumlarda gruba yönelik davranışlar hoş karşılanmamaktadır. Kolektivist toplumlarda ise toplumsal çıkarlar bireyselin önüne geçmektedir. Bireyler grupça özel hayata katılmakta, düşünceler grup üyelerince belirlenmekte, yasalar ve haklar gruplara göre farklılaşmaktadır²³⁵. Kolektivist toplumlarda işveren ve çalışan ilişkisi daha çok ahlaki temellere kurulu iken, bireysel toplumlarda bu ilişki karşılıklı ekonomik çıkarlara dayalıdır²³⁶.

²³³ Hofstede, Cultural Constraints in Management Theories, *Academy of Management Executive* 1993, 7(1), 81-94.

²³⁴ Hodgetts, R., M., ve F., Luthans, *Management*, New York, McGraw Hill Company Inc. 1997.

²³⁵ Hofstede, s. 90.

²³⁶ Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, London: Sage 1980, s. 93.

Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda; bireyde “ben” bilinci vardır. Birey kendisine dönüktür, duygusal açıdan örgütten bağımsızdır, devamlı olarak kendisi için başarılı olmak ister, liderlik vasfını ön planda tutar. Özerklik, çeşitlilik, yaptığı işten zevk almak bireyci toplumlarda yüksektir. Kendi aldığı bireysel kararların doğruluğuna inanır ve güvenir. Böyle bir ortamda psikolojik tacizin algılanma ihtimali artar. Örgütte bireyci davranış arttıkça çalışanların yaşam kalitesi ve verimliliği azalır. Fakat tam tersi kolektivist toplumlarda; “biz” bilinci hakimdir. Ortaklaşa davranış vardır, birey duygusal açıdan bulunduğu kuruma bağlıdır, uzmanlık, düzen, görev, örgüt tarafından sağlanan güvenlik önemlidir. Dostluklar kalıcıdır ve toplumsal ilişkiler aracılığıyla önceden belirlenir; ancak bu ilişkiler de saygınlık asla yok sayılmaz. Biz duygusu hakim olan örgütlerde, grup içi uyum ortamda huzuru sağlayacağından psikolojik tacizin algılanma sıklığı da azalacaktır²³⁷.

Yukarıdaki bilgiler ışığı altında şu hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Örgütteki kolektivist davranışlar ile çalışanların psikolojik taciz algısı arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

Kültürel boyutlardan olan kadınsılık ve erkeksilik de psikolojik taciz algısında farklılık gösterir. Kadınsı değerlere dayalı örgütlerde uyum, saygı hakimken, erkeksi değerlere dayalı örgütlerde güç, hırs, başarı ve saldırgan tavırlar öncelik taşır. Kadınsı değerlerin egemenliğindeki örgütlerde eşitlik var olduğundan psikolojik tacizin görülme sıklığı azdır. Böyle bir kültürde insanlar arası güç ve statü düzeyi en aza indiği için kişiler arası iletişim ve ilişki kalitesi artar bu da psikolojik tacizin gelişmesine engel olur. Erkeksi değerlerin hakim olduğu kültürlerde ise; bireysel başarı, hırs ve güç faktörlerinin altı çizili olduğundan saldırganlık ortaya daha çabuk çıkmaktadır. Kadınsı kültürlerdeki yöneticilerin açık ve iş birliğine dayalı bir iletişim temelindeki yapıcı çatışma çözme tekniklerini ve problem çözme yaklaşımını benimseyen tavırlarının, otoriter ve çatışma çözümünü ön plana almayan kültürlerle kıyasla psikolojik tacize yönelen kişileri caydıran bir faktör olduğu düşünülmektedir²³⁸.

Kadınlara ait değerlerin fazla olduğu toplumlarda cinsiyetle ilgili roller esnek ve eşit, erkekler koruyucu, kadınlar ise sevecen, yaşam kalitesi daha düzenli, yaşama için çalışmanın hakim olduğu, insan ve çevrenin önemli görüldüğü bir ortam mevcuttur.

²³⁷ Sargut, 321-332.

²³⁸ Alev Torun, “İş Yerinde Zorbalık”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 6(22), İstanbul 2004, s. 185.

Erkeksi değerlerin fazla olduğu toplumlarda ise; cinsiyete dayalı roller daha kesin belirlenmiş, erkeğin egemen olduğu, çalışmak için yaşamanın geçerli olduğu, bağımsızlığın, paranın ve eşyanın önemli görüldüğü gözlenmektedir²³⁹. Kadınlara özgü değerlerin baskın olduğu toplumlar daha sağlıklı toplumlardır. Çünkü ortamda kadına özgü; yaşam kalitesi, yakın ve samimi ilişkiler, incelik, sezgisellik, sevecenlik ve yardımsever olma, duygusal ve uysal davranma, empati yapabilme, işbirliğine yatkın olma, karşılıklı bağlı ve destekçi olma, izleyici ve dinleyici olma gibi değerlerin varlığı söz konusudur. Erkeksi değerlerin olduğu ortamlar daha streslidir. Çünkü erkeğe ait değerler; bağımsızlık, başarı, aşırı hırs, saldırganlık, egemen olma, fiziksel güç, fazla para kazanma, yükselme ve mantıklılıktır ve bu değerler ortamda gerginlik yaratır²⁴⁰. Görüldüğü gibi erkeksi değerlerin varlığı örgütteki psikolojik taciz algısını artırabilir. Zira yapılan araştırmalara göre kadın, erkek oranının eşit olduğu örgütlerde psikolojik tacizin görülme sıklığı da azalmaktadır.²⁴¹

Yukarıdaki bilgiler ışığı altında şu hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Örgütteki erkeksi değerler ile çalışanların psikolojik taciz algısı arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

2.2.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmamızın amacı nicel verileri toplamaya ve ölçmeye yönelik olduğundan veri toplamı aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket tasarlanırken çalışmanın psikolojik taciz ve örgüt kültürü bölümlerini temsil edecek ölçeklere ihtiyaç duyulmuş ve bunun için yerli ve yabancı literatür ayrıntılı şekilde taranmıştır. Daha önce yapılmış çalışmalarda yüksek güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olan ifadelere anket formunda yer vermeye çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu toplam 78 maddeden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde yer alan altı madde hemşirelerin demografik özelliklerini ölçmek için kullanılmıştır. Diğer 70 madde ise hemşirelerin psikolojik taciz ve örgüt kültürü algılarını belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Psikolojik tacize yönelik 38 madde (1-

²³⁹ Hofstede, s. 88.

²⁴⁰ Selami Sargut, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Verso Yayıncılık, Ankara 1994.

²⁴¹ Linda Shallcross, (*The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector*, Workplace Mobbing Conference, Brisbane, 2003, s. 5.

Hiçbir Zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Sık sık, 5-Her zaman) şeklinde, örgüt kültürüne yönelik 28 madde ise (1-Tamamen katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen katılıyorum) şeklinde 5'li Likert ölçeği kullanılarak oluşturulmuştur.

Psikolojik taciz algısını ölçmek için LIPT Questionnaire (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçeği esas alınarak hazırlanmış olan 38 maddelik ölçek kullanılmıştır. Özgün biçiminde, ölçek 45 ifade içermektedir²⁴². 45 ifadenin 7'si ön test sonucu deneklerin algılamalarında sorun oluşturduğu için çıkarılmıştır. Katılımcıların, psikolojik taciz varlığını ispatlayan bu davranış kalıplarından hangilerine, ne oranda maruz kaldıklarını belirlemek amacıyla sorular 5'li Likert ölçeği şeklinde oluşturulmuştur. Anketin güvenilirliği defalarca yapılan faktör analizleri ile ispatlandığı için Leymann'ın tanımlamış olduğu psikolojik taciz davranışları referans alınmıştır. Psikolojik taciz anketindeki 1-2-3-4-5-6-7-8-9 numaralı ifadeler kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi, 10-11-12-13-14 numaralı ifadeler sosyal ilişkilere saldırılar, 15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28 numaralı ifadeler itibara yönelik saldırılar, 29-30-31-32-33-34-35 numaralı ifadeler kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar, 36-37-38 numaralı ifadeler ise kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörler yönündeki psikolojik taciz davranışlarını içermektedir.

Örgüt kültürü algısını ölçmek için Ergün tarafından Türkçeye çevrilen Hofstede'in 28 soruluk anketi kullanılmıştır. Katılımcıların, örgüt kültürü algısını ispatlayan bu davranış kalıplarından hangilerini tercih ettiğini belirlemek amacıyla sorular 5'li Likert ölçeği şeklinde oluşturulmuştur²⁴³. Toplam 28 maddeden oluşan ölçekte güvenirlik analizi sonucunda: 8 nolu ifade (astlar üstlerin isteklerini sorgulamaksızın yerine getirirler), 16 nolu ifade (çalışanlara işleriyle ilgili sorumlulukları talimatlarla açık ve net bir şekilde durulmaktadır) ve 24 nolu ifade (kadınlar arkadaşça bir ortamda çalışmaya erkeklerden daha fazla önem verir) korelasyon değerinin düşük olması ve anketten çıkarıldıkları takdirde anketin bir bütün olarak alfa değerinin yükselmesi nedeniyle çıkarılmıştır. Sorular çıkarılmadan önce cronbach alfa değeri 0,8078 sorular çıkarıldıktan sonra cronbach alfa değeri 0,8165'tir.

²⁴² Leymann, 33-34.

²⁴³ Ercan, Ergün, *İşletmedeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansı Üzerine etkisi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze 2003, s. 165.

Ölçekteki 1-2-3-4-5-6-7-18-19-20 numaralı ifadeler bireysellik/kolektivizm boyutunu, 9-10-11-12-13-14-15-17 numaralı ifadeler güç mesafesini, 21-22-23-25-26-27-28 numaralı ifadelerse erkeklik/kadınlık boyutunu ölçmektedir.

2.2.4. Verilerin Toplanması

Mart 2012-Mayıs 2012 tarihleri arasında tesadüfi olarak belirlenen anket formu, Türkiye'nin çeşitli şehirlerinde görev yapmakta olan 309 hemşireye internet ortamında gönderilmiş ve aynı yolla alınmıştır²⁴⁴. Anketlerin geri dönüş oranı %81'dir. Toplanan veriler SPSS 20 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

2.2.5. Anketlerin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Örgüt kültürüyle psikolojik taciz arasındaki ilişki belirlenmeden önce anketlere analiz yapılabilmesi için anket formalarının güvenilirliğinin ve geçerliliğinin boyutları araştırılmıştır. Bu boyutların belirlenmesi örgüt kültürü ve psikolojik tacize ilişkin unsurları ortaya koymada yardımcı olacaktır.

Anketler analiz yapılabilmesi için yeterli büyüklükte bulunmuştur. Gönderilen 380 anket formundan 309 (%81) tanesi geri dönmüş ve geri dönenlerin tamamı istatistiksel analizlerde kullanılmıştır.

Güvenilirlik ölçeğın kalıcılığını ve tutarlılığını gösterdiğinden, ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini bu ölçek belirler. Bir ölçüm aracının güvenilirliği birçok yöntemle hesaplanabilir. Bunlar arasında en çok kullanılan yöntem içsel tutarlılık (internal consistency)'tır. Bu yöntemle hesaplanan cronbach alfa ölçütü bu araştırmada güvenilirlik açısından kullanılmıştır. Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alabilir ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi artar. Herhangi bir ölçeğın güvenilir kabul edilmesi için bu değerin 0,70'e eşit ya da daha fazla olması gerekir²⁴⁵. Değerin yükselmesi durumunda ise güvenilirlik düzeyi artmaktadır. Bu araştırmada kullanılan her bir ölçek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değerinin örgüt kültürü ve psikolojik taciz için sırayla 0,8165 ve 0,9591 olarak tespit

²⁴⁴ <https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGRGc00taUlJRGtWVmZOHlJM2pWRWc6MQ>, Erişim tarihi: Mart 2012 -Mayıs 2012.

²⁴⁵ George A. Morgan vd., *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, USA 2004, s. 122.

edilmiştir. Örgüt kültürünün bireysellik/kolektivizm, güç mesafesi ve erkeklik/kadınlık boyutlarına ilişkin cronbach alfa değerleri sırasıyla; 0,851, 0,844, 0,775'tir. Psikolojik tacizin her bir boyutu için cronbach alfa değerleri PT1 için, 0,86, PT2 için 0,77, PT3 için 0,93, PT4 için 0,81 ve PT5 için 0,62'dir.

Güvenirliğin tespitinden sonra ölçeklerin geçerliliklerine bakılmıştır. Bir ölçeğin geçerliliği, ölçülmesi beklenen özelliği ölçüp ölçmediğinin belirlenmesinde kullanılır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliği belirlendikten sonra ölçülmek istenen değişkenin gerçekte ne derecede ölçebildiğini açıklayabilmek için, yüzeysel ayrışma ve yakınsama geçerliliği analizleri yapılmıştır.

Ölçekteki maddeler ile ölçeğin tanımı arasındaki birbirine uygunluk seviyesinin değerlendirilmesiyle yüzeysel geçerlilik ortaya çıkarılır. Ölçekteki maddelerle bunlarla bağlantılı kavramlar arasındaki uyum incelendikten sonra yüzeysel geçerlilik tespit edilir. Ayrıca sorular hazırlanırken, uzmanların görüşlerine başvurulur ve onların istek ve önerileri ışığında ifadeler daha anlaşılır bir hale getirilir. Bu ankete katılanların soruları daha iyi anlayıp, cevap vermesini sağlamak için amaçlanmıştır. Anket formlarını cevaplayan katılımcıların anketin yüzeysel geçerliliğine yönelik olarak ifadelerin anlaşılabilirlikleri hususunda herhangi bir sorun yaşanmamıştır.

Araştırmada açıklayıcı faktör analizinden de yararlanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerin yapısını anlamak için bu değişkenlerin köklerindeki ortak boyutları tespit etmeyi sağlayan bir analizdir²⁴⁶. Örgüt kültürü ve psikolojik taciz değişkenlerini ölçen maddeler açıklayıcı faktör analizinde değerlendirilmiştir. Analiz öncesi, gerekli olan ön koşullara bakılmış ve ön koşullara uyup uymadığına dikkat edilmiştir. İlk şart soru kâğıdı sayısının soru adetinden fazla olmasıdır. İkincisi ise; KMO (Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü ve küresellik derecesinin (Barlett's Test of Sphericity) beklenen düzeyde olmasıdır. KMO'nun 0,60'dan yüksek olması, Barlett's in ise 0.000 olması örneklemin beklenen düzeyde olduğunu ve de bu verilerden anlamlı faktörlere ulaşılabilceğini gösterir²⁴⁷. Daha sonra değişkenler arasındaki faktörlere ait yüklerin

²⁴⁶ Joseph F. Hair, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William Black, *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River: NJ, 1998, s. 90.

²⁴⁷ Nancy L. Leech, Karen C. Barrett, George A. Morgan, *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, 2005, s. 82.

varyanslarını maksimum hale getirip, faktör sayısını azaltmaya yönelik olarak, varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda, örgüt kültürünün üç faktörden oluştuğu tespit edilmiştir.

Bütün ölçeklerin ayrışma geçerlilikleri analiz edilmiştir. Yakınsama geçerlilikleri de yapılmıştır. Yakınsama geçerliliği; teorikte birbirleriyle alakalı kavramların ampirikte ne kadar ilişkili olduğunu gösterir. Ayrışma geçerliliği ise, teorikte birbiriyle alakalı olmayan kavramlara ait ölçümlerin birbirleriyle ilişkisizlik ölçüsünü belirler. Anketteki ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri, madde ve açıklayıcı faktör analizleriyle incelenmiştir. Yapılan ilk işlem, her ölçekteki sorularla ilgili korelasyon matrisinin çıkarılmasıdır. Sonra aynı faktör içinde yer alan değişkenler arası korelasyon incelenmiştir. Teorikte benzerlik taşıyan faktörler arası korelasyonun yüksekliği, yakınsama geçerliliğinin sağlanmasına yardımcı olurken, teorikte benzerliği bulunmayan faktörler arasındaki korelasyonun çok yüksek olmaması da ayrışma geçerliliğinin sağlanmasına yardımcı olur²⁴⁸.

2.3. BULGULAR

2.3.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Hemşirelere, uygulanan ankette ilk olarak cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, hizmet yılları, yöneticilik görevlerinin bulunup bulunmadığı ve yönetici iseler kaç yıldır yöneticilik yaptıkları ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

Tablo 2.1. Hemşirelerin Cinsiyetlerine İlişkin Bilgiler.

Özellik		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	285	92
	Erkek	24	8

Araştırmamız kapsamında anket uygulanan hemşirelerin, %92'si kadın %8'i ise erkektir.

Tablo 2.2. Hemşirelerin Medeni Durumlarına İlişkin Bilgiler.

Özellik	Frekans	Yüzde
---------	---------	-------

²⁴⁸ Naktiyok, 244,245.

Medeni Durum	Evli	248	80
	Bekâr	43	14
	Boşanmış/Dul	18	6

Anket uygulanan hemşirelerin %80'inin evli, %14'ünün bekâr, %6'sının ise boşanmış veya dul olduğu görülmektedir.

Tablo 2.3. Hemşirelerin Yaşlarına İlişkin Bilgiler.

Özellik		Frekans	Yüzde
Yaş	25'ten küçük	2	1
	26-30	10	3
	31-35	81	26
	36-40	136	44
	41-45	49	16
	45'ten büyük	31	10

Hemşirelerin, %1'i 25 yaşından küçük, %3'ü 26-30, %26'sı 31-35, %44'ü 36-40, %16'sı 41-45 yaş aralığında, %10'u ise 45 yaşından büyüktür. Farklı yaş aralıkları sayesinde çalışanların zamanla değişen davranış biçimleri ve algı çeşitlilikleri ortaya koyulmuştur.

Tablo 2.4. Hemşirelerin Hizmet Yıllarına İlişkin Bilgiler.

Özellik		Frekans	Yüzde
Hizmet Yılı	0-5 yıl	42	14
	6-10 yıl	37	12
	11-15 yıl	69	22
	16-20 yıl	90	29
	21-25 yıl	50	16
	25 yıldan fazla	21	7

Anketimize katılan hemşirelerin hizmet yıllarına bakıldığında; %14'ünün 0-5 yıl, %12'sinin 6-10 yıl, %22'sinin 11-15 yıl, %29'unun 16-20 yıl, %16'sının 21-25 yıl

arasında bir süredir çalıştıkları görülmüştür. Hemşirelerin %7'si ise 25 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.

Tablo 2.5. Hemşirelerin Yöneticilik Görevlerine İlişkin Bilgiler.

Özellik		Frekans	Yüzde
Yöneticilik Görevi	Var	63	20
	Yok	246	80

Anket uyguladığımız hemşirelerin %20'si halen yöneticilik yapmaktadır. Hemşirelerin %80'inin ise şu an için yöneticilik görevi bulunmamaktadır.

Tablo 2.6. Hemşirelerin Yöneticilik Yaptıkları Yıllara İlişkin Bilgiler.

Özellik		Frekans	Yüzde
Yöneticilik Yılı	1-5 yıl	45	55
	6-10 yıl	13	16
	11-15 yıl	18	22
	16-20 yıl	6	7

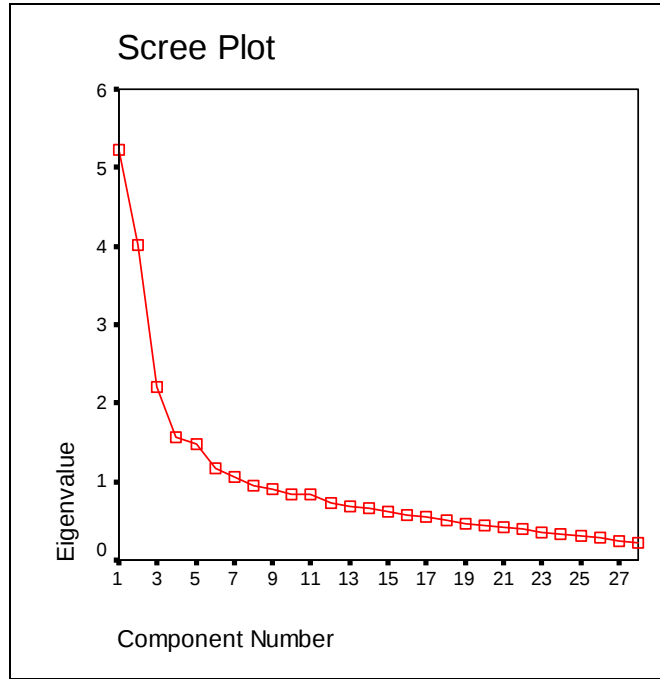
Ankete katılan hemşirelerden 63'ü yönetici olarak görevine devam etmektedir. Bunun yanı sıra hemşirelerin %55'i 1-5 yıl, %16'sı 6-10 yıl, %22'si 11-15 yıl, %7'si 16-20 yıl aralığında yönetici olarak çalışmışlardır.

2.3.2. Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular

2.3.2.1. Örgüt Kültürüne İlişkin Faktör Analizi

Örgüt kültürüne ilişkin temel boyutları incelemek için, örgüt kültürünü oluşturan toplam 28 adet değişkene temel bileşenler yöntemiyle varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen öz değerlerin (scree plot) dağılımına göre 1'in üzerinde olan değerler değerlendirmeye alınmıştır. Bununla birlikte Şekil 2.1.'de sunulan öz değerlerin dağılımı grafiğinin analiz edilmesiyle üçüncü değerden sonra verilerde bir değişiklik olmadığı tespit edilmiştir. İstatistikî açıdan uygun olmayan 3 ifade çıkarılmış ve örgüt kültürü için 3 faktör elde edilmiştir. Elde edilen bu 3 faktör toplam varyansın

%44,45'ini açıklamaktadır. Maddelerin 0,40 ve üzeri olan faktör yükleri dikkate alınmıştır. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer,Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçüsü (0,820) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Shpericity; 2959,622; $p<0,01$) yeterli düzeydedir. Güvenirliği gösteren "Cronbach alpha" oranı ise 0,8165'tir.



Şekil 2.1. Örgüt Kültürü Öz Değerlerinin Dağılımı (Scree Plot)

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktör genellikle bireysellik/kolektivizm boyutunu niteleyen 10 ifadeden oluşmaktadır. Bireysellik/kolektivizm faktörü 5,06'lık bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 20,25'ini açıklamaktadır.

"Güç mesafesi" olarak isimlendirilen ikinci faktör toplam 8 ifadeden oluşmaktadır. Bu faktör otorite, güç ve yetkiyi vurgulamaktadır. Toplam varyansın %15,42'sini açıklayan bu faktörün öz değeri 3,86'dır.

Toplantıların erkek başkanlığında yönetilmesi, kadınların arkadaşça bir ortamda çalışmayı tercih etmesi gibi erkeklik/kadınlık boyutuyla ilgili 7 değişkeni niteleyen 3.faktör ise orjinaline uygun olarak erkeğe ve kadına özgü değerler olarak

nitelendirilmiştir. Öz değeri 2,20 olan bu faktör toplam varyansın %8,78'ini açıklamaktadır.

Tablo 2.7. Örgüt Kültürüne İlişkin Faktör Analizi.

	Faktör Yükleri	Öz değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %
Faktör 1. (Bireysellik/ Kolektivizm)	,851	5,06	20,25	20,25
Grupça alınan kararlar kendi başımıza alacağımız kararlardan daha önemlidir.	,747			
Grup başarısı kişilerin ayrı ayrı başarılarından daha önemlidir.	,721			
Grupla çalışmak tek başına çalışmaktan daha iyidir.	,711			
Çalışanlar genellikle bir problemi kendi başlarına çözmek yerine arkadaşlarıyla çözmeyi tercih ederler.	,656			
Herhangi bir grup üyesi kendi amaçlarını bir kenara koyup grup amaçlarına odaklanır.	,654			
Standart iş talimatları çalışmalara yardımcı olur.	,650			
İşlerin nasıl yapılacağını belirten açıklamalar çalışan için önemlidir.	,632			
Çalışma prensipleri hastanemizin çalışanlardan ne beklediği konusunda yardımcı olur.	,599			
Çalışma arkadaşlarının rahatını göz önünde tutmayan kendi amaçlarını gerçekleştiremez.	,584			
Herkes birbirinin performansından sorumludur.	,584			
Faktör 2. (Güç mesafesi)	,844	3,86	15,42	35,66
Yöneticiler, çoğu kararı çalışanlara danışmadan almaktadırlar.	,827			
Yöneticiler alt kademedeki çalışanların fikirlerine genelde başvuramazlar.	,820			
Üstler kendi astlarıyla olan ilişkilerinde sık sık kendi otorite ve gücünü vurgulamaktadırlar.	,762			
Yöneticiler iş haricinde astlarıyla birlikte olmaktan kaçınırlar.	,746			
Yöneticiler önemli ve zor görevler için emrinde çalışanlara yetki vermemektedirler.	,728			
Alt kademedeki çalışanlar, yöneticilerinin kararları dışında farklı bir fikirde olamazlar.	,546			
Yöneticiler, çalışanların talimat(emir) ve prosedürlere uymasını bekler.	,517			
Alt kademedeki çalışanlar kendi bölümleri içinde herhangi bir güce sahip değildir	,485			
Faktör 3. (Erkeklik/Kadınlık)	,775	2,20	8,78	44,45

Toplantılar erkek bir başkan tarafından yönetildiğinde daha etkili olmaktadır.	,658			
Profesyonel kariyer sahibi olmak kadınlara göre erkekler için daha önemlidir.	,580			
Erkeğin kadına göre daha üst kademede olması beklenir.	,578			
Erkekler genellikle problemleri mantık yani akılla, kadınlar ise sezgiyle çözer.	,574			
Bazı işler erkekler tarafından daha iyi yapılır.	,571			
Problemler genellikle erkeklere yönelik olan zorlama yaklaşımıyla çözülür.	,523			
Kadınlar tanınma ve yükselmeye erkekler kadar değer vermez.	,499			

2.3.2.2. Örgüt Kültürüne İlişkin Faktörlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Yapılan faktör analizi sonucunda örgüt kültürünün özelliklerine ilişkin ifadeler bireysellik/kolektivizm, güç mesafesi, erkeğe ve kadına özgü değerler olarak nitelendirilen 3 faktör altında toplanmıştır. Her boyuta ilişkin ortalama ve standart sapma ve yüzde değerleri tablolarda gösterilmiştir. Tablo 2,8’de bireysellik/kolektivizm boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

“Grupça alınan kararlar kendi başına alınan kararlardan daha önemlidir” ifadesi bireysellik/kolektivizm faktörünü tanımlayan ifadeler içerisinde en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu maddeyi “işlerin nasıl yapılacağını belirten açıklamalar çalışanlar için önemlidir” ifadesi izlemektedir. Bireysellik/kolektivizm boyutunu oluşturan 10 ifadeye ilişkin olarak çalışanların tercih ettiği 3090 seçeneğin %73,2’si katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde toplanmışken, %14,9’u katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum seçeneklerinde toplanmıştır. Bireysellik/kolektivizm boyutuna ilişkin 10 ifadenin ağırlıklı ortalaması ise $X = 3,80$ ’dir.

Bireysellik/kolektivizm faktörünü niteleyen değişkenlere ilişkin verileri incelediğimizde, bireylerin grupça alınan kararlarda daha başarılı olduklarını, grupça davranmayı bireysel davranmaktan daha faydalı gördükleri gözlenmiştir. Belki de bunun temel nedeni, tek başına karar vermenin yükümlülüğünden kurtulmak veya toplumdaki kültürel değerlerin bireyleri grupça çalışmaya yönlendirmesi olabilir. Buradaki en önemli amaç bireyin sadakatini sağlamak olduğundan kolektivizm örgütlerde çalışanların tercih sebebi olabilir. Kolektivizm özelliğinin ağır basması ise psikolojik tacizin örgütlerde düşük algılanmasını sağlıyor olabilir.

Tablo 2.8. Bireysellik/Kolektivizm Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

Değişken	$\bar{X}$	ss	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
K.B.1	3,87	1,15	14	5	38	12	26	8	126	41	105	34
K.B.2	4,23	0,87	8	3	8	3	18	6	145	47	130	42
K.B.3	4,06	1,00	11	4	19	6	23	7	144	47	112	36
K.B.4	3,94	1,08	14	5	25	8	30	10	136	44	104	34
K.B.5	3,60	1,05	10	3	48	16	54	18	141	46	56	18
K.B.6	3,38	1,14	20	7	57	18	63	20	123	40	46	15
K.B.7	3,38	1,18	22	7	63	20	50	16	124	40	50	17
K.B.8	3,74	1,01	15	5	23	7	50	16	161	52	60	19
K.B.9	3,67	1,00	15	5	27	9	51	17	169	55	47	15
K.B.10	4,15	0,86	10	3	8	3	9	3	180	58	102	33

(1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum)

“Güç mesafesi” faktörüne ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 2,9’da verilmiştir. “Yöneticiler çalışanların emir ve talimatlara uymasını beklerler” ifadesi güç mesafesine ait en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu ifadeye katılanların oranı %89 iken, %7’sinin katılmadığı görülmektedir. Bu maddeyi, “yöneticiler, çoğu kararı çalışanlara danışmadan alırlar” ifadesi izlemektedir. En düşük ortalamaya sahip ifade ise “alt kademedeki çalışanlar, yöneticilerinin kararları dışında farklı bir fikirde olamazlar” ifadesidir. Bu ifadeye katılanların oranı %24, katılmayanların oranı ise %67’dir.

Güç mesafesi boyutunu oluşturan 8 ifadeye ilişkin olarak çalışanların tercih ettiği 2472 seçeneğin %55’i katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde toplanmışken, %33,7’si katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum seçeneklerinde toplanmıştır. Güç mesafesi boyutuna ilişkin 8 ifadenin ağırlıklı ortalaması $X = 3,34$ ’dür.

Güç mesafesini niteleyen verilere baktığımızda, örgütte güç mesafesinin yüksek denecek bir düzeyde olduğu görülmektedir. Güçsüz olan her zaman güçlüye bağımlı olmak zorundadır. Bu durum çalışan-yönetici ya da çalışan-çalışan arası eşitsizliğin varlığını hissettirir. Böyle bir durumun temel nedeni, bir örgütte güç mesafesinin varlığının kişiye bir takım statü ve ayrıcalıklar sunuyor olmasından kaynaklanıyor olabilir. Toplumsal olarak itibar ve saygıyı önemseydiğimiz için örgütlerde katı hiyerarşik düzen uygulanıyor olabilir.

Tablo 2.9. Güç Mesafesi Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

Değişken	$\bar{X}$	ss	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
GM1	2,64	1,26	52	17	132	43	33	11	59	19	33	10
GM2	3,81	1,21	19	6	39	13	31	10	114	37	136	34
GM3	3,56	1,28	28	9	47	15	41	13	111	36	82	27
GM4	3,37	1,30	28	9	70	23	40	13	102	33	69	22
GM5	2,42	1,31	81	25	126	41	30	10	36	12	36	12
GM6	2,97	1,26	38	12	94	30	60	20	74	24	43	14
GM7	3,76	1,24	23	7	35	11	39	13	108	35	104	34
GM8	4,23	0,93	11	4	9	3	11	4	144	47	134	42

(1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum)

Tablo 2.10’da erkeğe ve kadına özgü değerler boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. “Erkekler genellikle problemleri mantık yani akılla, kadınlar ise sezgiyle çözer” ifadesi erkeğe ve kadına özgü değerler faktörünü belirleyen en yüksek ortalamaya sahip maddedir. Hemşirelerin %48’i bu ifadeye katılmaktadır. Bu ifadeyi “Problemler genellikle erkekler tarafından zorlama yaklaşımıyla çözülür” ifadesi izlemektedir. Hemşirelerin %30’u bu ifadeye katılmaktadır. En düşük ortalamaya sahip ifade ise “Kadınlar tanınma ve yükselmeye erkekler kadar değer vermez” maddesidir. Ankete katılanların %13’ü bu ifadeyi desteklerken, % 76’sı desteklememektedir.

Erkeğe ve kadına özgü değerler boyutunu oluşturan 7 ifadeye ilişkin olarak çalışanların tercih ettiği 2163 seçeneğin %30’u katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde toplanmışken, %54,1’i katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum seçeneklerinde toplanmıştır. Erkeğe ve kadına özgü değerler boyutuna ilişkin 7 ifadenin ağırlıklı ortalaması $X = 2,61$ ’dir.

Sonuçlara göre; hemşirelerin birçoğu kadınların erkeklerden daha fazla kariyer sahibi olmayı önemseydiğini düşündüklerini göstermektedir. Bunun temel sebebi ise kadına özgü değerlerin (şefkat, affedicilik, sıcak iletişim, yaşam kalitesine önem verme) örgüte daha fazla huzur getirmesiyle ilgili olmasından kaynaklanıyor olabilir. Kadınların bulundukları ortamlarda örgütsel çatışmalar azalmaktadır. Kadınsı değerlerin olduğu toplumlarda insanlara hizmet vardır. Türk kültürü kadınlara ait değerlere daha fazla önem gösterdiği için sonuçların böyle olması beklenebilir. Belki de örgütte kadına

ait değerlerin artması yani erkeksi değerlerdeki azalma psikolojik taciz algısını da azaltıyor olabilir.

Tablo 2.10. Erkeklik/Kadınlık Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

Değişken	$\bar{X}$	ss	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
E.K.1	2,23	1,20	100	32	112	36	44	14	33	11	20	7
E.K.2	2,73	1,31	60	19	103	33	45	15	64	21	37	12
E.K.3	2,05	1,08	110	36	124	40	34	11	31	10	10	3
E.K.4	3,18	1,20	33	11	64	21	62	20	115	37	35	11
E.K.5	2,88	1,12	33	11	90	29	93	30	68	22	25	8
E.K.6	2,53	1,35	88	29	95	31	28	9	69	22	29	9
E.K.7	2,71	1,32	75	24	76	25	46	14	88	29	24	8

(1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum)

Örgüt kültürüne ait ortalamalar incelendiğinde, bireysellik/kolektivizm faktörüne ait ortalamanın, güç mesafesi ve erkeğe ve kadına özgü değerler faktörüne ilişkin ortalamalara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani, örgütlerde kolektivizm duygusu diğer kültürel değerlere oranla daha fazla görülmektedir.

Yukarıdaki veriler örgütlerde kolektivist bir ortamın varlığını göstermektedir. Örgütlerdeki kolektivist düşünce; birlikte çalışmayı, beraber hareket etmeyi, çıkarıcı davranmaktan uzak durup yardımlaşmayı, grup başarısını, biz bilincini oluşturmayı teşvik eder. Ahlaki normlar güçlüdür, bireyler kendilerini örgüte ait hissederler, çalışanlar arası bağlar kuvvetlidir. Böyle toplumlarda yöneticiler çalışanlarını devamlı takip eder ve korurlar, yönetici ve çalışan arası sadakat vardır. Kolektivist düşüncenin varlığı örgütlerde ortak bir bakış açısı yarattığı için psikolojik taciz algısını örgütten uzaklaştırarak örgütün devamlılığını sağlayabilir.

Tablo 2.11. Örgüt Kültürü Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
K.B.	3,80	,68	139	4,7	316	10,2	376	12,1	1449	47	812	26,2
GM	3,34	,85	280	11,3	552	22,4	285	11,6	748	30,4	607	24,6
E.K.	2,61	,72	499	23	664	31	352	16	468	22	180	8
OK	3,32	,49	918	13	1532	21,2	1013	13,2	2665	33,1	1599	19,6

(K.B.= Bireysellik/Kolektivizm, GM= Güç Mesafesi, E.K= Erkeğe ve Kadına Özgü Değerler.)

2.3.3. Psikolojik Taciz Algısına İlişkin Bulgular**2.3.3.1. Psikolojik Taciz Algısına İlişkin Faktörlerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

Psikolojik taciz algısına ilişkin ifadeler 5 farklı boyutta incelenmiştir. Bunlar; kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar ve kişinin doğrudan sağlığını etkileyen davranışlardır. Tablo 2.12’de psikolojik tacizin kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi boyutuna ilişkin 9 ifadeye ait ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır.

Kendini gösterme ve iletişimin engellenmesine yönelik saldırı boyutuna ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan değişken “sözüm sürekli kesilir” ifadesidir. Katılımcıların %1,6’sı bu ifadeye her zaman yanıtını vermiştir. Bu ifadeyi “meslektaşlarım veya birlikte çalıştığım kişiler kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlar” maddesi izlemektedir. Ankete katılanların %11,9’u bu ifadeye her zaman yanıtını vermişlerdir. Kendini göstermeye yönelik saldırı boyutuna verilen 9 ifadeye ilişkin hemşirelerin tercih ettiği 2781 seçeneğin %60,5’i hiçbir zaman seçeneğinde toplanmışken, %1,23’ü ise her zaman seçeneğinde toplanmıştır.

Yukarıdaki sonuçlar göstermektedir ki hemşireler çalıştıkları yerlerde kendini gösterme ve iletişimin engellenmesine ilişkin psikolojik taciz boyutuyla çok az karşılaşmaktadırlar. Belki de bunun temel nedeni çalıştıkları yerdeki kültürel değerlerle hemşirelerin uyum içinde olması olabilir. Ankete katılan hemşirelerin çevreleriyle olumlu ilişkiler kurmaları ve kendilerini çalıştıkları yerlerde gösterebilmeleri engellenmemektedir. Bu örgütler açısından beklenen ve arzulanan bir durumdur.

Tablo 2.12. Psikolojik Tacizin Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

DEĞİŞKEN	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
KG1	2,18	,95	86	27,8	107	34,6	95	30,7	16	5,2	5	1,6
KG2	2,13	1,12	118	38,2	80	25,9	74	23,9	27	8,7	10	3,2
KG3	1,57	,86	194	62,8	68	22	34	11,0	12	3,9	1	0,3
KG4	1,84	,97	142	46,0	100	32,4	45	14,6	18	5,8	4	1,3
KG5	1,45	,83	224	72,5	46	14,9	27	8,7	10	3,2	2	0,6
KG6	1,29	,69	252	81,6	35	11,3	15	4,9	5	1,6	2	0,6
KG7	1,62	,97	199	64,4	52	16,8	40	12,9	13	4,2	5	1,6
KG8	1,17	,56	275	89,0	20	6,5	11	3,6	1	0,3	2	0,6
KG9	1,63	,97	193	62,5	62	20,1	32	10,4	18	5,8	4	1,3

(1= hiçbir zaman, 2= nadiren, 3= bazen, 4= sık sık, 5= her zaman)

Sosyal ilişkilere saldırı boyutuna ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan değişken “istediğim arkadaşlarımla aynı bölümde çalışmama izin verilmez” ifadesidir. Bu değişkeni sırayla “sanki orada değilmişim gibi davranılır” ifadesi, “başkalarıyla konuşmama ve ilişki kurmama engel olunur” ifadesi, “çevremdeki insanlar benimle konuşmazlar” ifadesi ve son olarak da “meslektaşlarımla benimle konuşması engellenir” ifadesi izlemektedir. Sosyal ilişkilere saldırı boyutuna yönelik 5 ifadeye ilişkin hemşirelerin tercih ettiği 1545 seçeneğin %70,8’i hiçbir zaman seçeneğinde toplanmış, %1,6’sı her zaman seçeneğinde toplanmıştır.

Hemşirelerin çalıştıkları yerlerde sosyal ilişkilere saldırı şeklindeki psikolojik tacizi algılama oranlarının düşük olduğu söylenebilir. Bir anlamda ankete katılan hemşirelerin sosyal olarak kurdukları ilişkilerde çevreleriyle ve meslektaşlarıyla ilgili çok az sorun yaşadıkları görülmektedir. Bunun temel sebebi çalıştıkları işyerinin huzurlu ve kişiler arası saygının hakim olmasından kaynaklanıyor olabilir. Yöneticiler ve çalışanlar birbirlerini gruplar içinde önemseyerek, bireylere değerli olduklarını hissettirerek örgütte bu tip psikolojik tacizin görülme sıklığını azaltabilirler.

Tablo 2.13. Psikolojik Tacizin Sosyal İlişkilere Saldırıları Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

DEĞİŞKEN	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SOS1	1,29	,60	243	78,6	46	14,9	18	5,8	2	0,6	-	-
SOS2	1,40	,78	229	74,1	50	16,2	18	5,8	11	3,6	1	0,3
SOS3	2,12	1,24	136	44,0	66	21,4	62	20,1	25	8,1	20	6,5
SOS4	1,18	,56	276	89,3	17	5,5	11	3,6	5	1,6	-	-
SOS5	1,50	,86	210	68,0	59	19,1	27	8,7	10	3,2	3	1,0

(1= hiçbir zaman, 2= nadiren, 3= bazen, 4= sık sık, 5= her zaman)

İtibara saldırı boyutuna ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan değişken “ kararlarım sürekli sorgulanır” ifadesidir. Bu değişkeni “insanlar arkamdan kötü konuşur” ifadesi izlemektedir. İtibara saldırı boyutuna yönelik 14 ifadeye ilişkin hemşirelerin tercih ettiği 4326 seçeneğin %75,6’sı hiçbir zaman seçeneğinde toplanmış, %0,4’ü her zaman seçeneğinde toplanmıştır.

Sonuçlara bakıldığında hemşirelerin çalıştıkları yerde itibara saldırılara yönelik psikolojik tacizle çok az oranda karşılaştıkları söylenebilir. Bu tür psikolojik taciz kişinin karakterine, kişisel bütünlüğüne yönelik uygulanan psikolojik taciz davranışlarını içerdiği için bireyi canından bezdirip, kavgaya hatta işinden ayrılmaya kadar götürebilecek bir taciz türüdür.

Ankete katılan hemşirelerin bu tür tacize çok az oranda maruz kalmaları bireysel olarak önemsendikleri bir ortamda çalıştıklarını gösterir. Tepe yöneticiler astlarının kararlarını devamlı sorgulamadan, onların kişisel durumlarına yönelik saldırılarda bulunmadan davrandıkları takdirde bu tip psikolojik tacizin görülme sıklığını azaltabilirler.

Tablo 2.14. Psikolojik Tacizin İtibara Saldırıları Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

DEĞİŞKEN	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İS1	1,71	,87	157	50,8	102	33,0	36	11,7	12	3,9	2	0,6
İS2	1,63	,86	175	56,6	86	27,8	35	11,3	12	3,9	1	0,3
İS3	1,21	,57	265	85,8	27	8,7	13	4,2	4	1,3	-	-
İS4	1,31	,73	252	81,6	28	9,1	19	6,1	10	3,2	-	-
İS5	1,18	,57	277	89,6	15	4,9	12	3,9	5	1,6	-	-
İS6	1,22	,62	267	86,4	24	7,8	12	3,9	5	1,6	1	0,3
İS7	1,29	,69	250	80,9	36	11,7	17	5,5	4	1,3	2	0,6
İS8	1,38	,80	238	77,0	40	12,9	20	6,5	8	2,6	3	1,0
İS9	1,22	,64	267	86,4	26	8,4	9	2,9	5	1,6	2	0,6
İS10	1,47	,85	218	70,6	52	16,8	25	8,1	12	3,9	2	0,6
İS11	1,55	,88	203	65,7	58	18,8	34	11,0	12	3,9	2	0,6
İS12	1,77	,95	156	50,5	92	29,8	41	13,3	17	5,5	3	1,0
İS13	1,17	,57	277	89,6	19	6,1	8	2,5	3	1,0	2	0,6
İS14	1,20	,57	268	86,7	24	7,8	13	4,2	4	1,3	-	-

(1= hiçbir zaman, 2= nadiren, 3= bazen, 4= sık sık, 5= her zaman)

Kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar boyutuna ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan değişken “ benim için hiçbir özel görev verilmez” maddesidir. Bu değişkeni sırayla “sahip olduğumdan daha az yetenek gerektiren işler verilir” ve “işim sürekli değiştirilir” ifadeleri izlemektedir. Kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar boyutuna yönelik 7 ifadeye ilişkin hemşirelerin tercih ettiği 2163 seçeneğin %79,7’si hiçbir zaman seçeneğinde toplanmış, %1,2’si her zaman seçeneğinde toplanmıştır.

Sonuçlar katılımcıların çalıştıkları yerde kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar boyutuna ilişkin psikolojik taciz davranışıyla çok fazla karşılaşmadıklarını göstermektedir. Bu sonuçlar bireylerin yaptıkları işten haz duyduklarını ve yaptıkları işte başarılı olduklarını göstermektedir. Üst konumundaki

yöneticilerin astlarına karşı görevler vererek, onları nitelikleri doğrultusundaki işlerde çalıştırarak bu tür psikolojik tacizin örgütlerde algılanmamasını sağlayabilirler.

Tablo 2.15. Psikolojik Tacizin Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

DEĞİŞKEN	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
YK1	1,58	1,00	211	68,3	46	14,9	33	10,7	10	3,2	9	2,9
YK2	1,21	,64	271	87,7	19	6,1	13	4,2	4	1,3	2	0,6
YK3	1,46	,90	230	74,4	35	11,3	29	9,4	11	3,6	4	1,3
YK4	1,46	,90	228	73,8	38	12,3	29	9,4	9	2,9	5	1,6
YK5	1,40	,88	243	78,6	27	8,7	24	7,8	11	3,6	4	1,3
YK6	1,28	,71	255	82,5	31	10,0	16	5,2	4	1,3	3	1,0
YK7	1,10	,41	287	92,9	16	5,2	3	1,0	3	1,0	-	-

(1= hiçbir zaman, 2= nadiren, 3= bazen, 4= sık sık, 5= her zaman)

Kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörler boyutuna ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan değişken “sözle veya bakışla fiziksel şiddet tehditlerine maruz kalırım” ifadesidir. Bu değişkeni sırayla “benimle ilişkili olmayan fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım” ve “gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanır” ifadeleri izlemektedir. Kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörler boyutuna yönelik 3 ifadeye ilişkin hemşirelerin tercih ettiği 927 seçeneğin %76,7’si hiçbir zaman seçeneğinde toplanmış, %1,1’i her zaman seçeneğinde toplanmıştır.

Anket sonuçları bu psikolojik taciz davranışının hemşirelerin çalıştıkları ortamda çok az oranda algılandığını göstermektedir. Üst yönetim kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörlere yönelik psikolojik taciz davranışının gözlenmemesi için çalışanlarına fiziksel olarak niteliklerinin dışında işler vermemeli, çalışanlarına herhangi şiddet içerikli davranışta bulunmamalı, onların sağlıklarına zarar vermeden çalışma ortamları sağlayabilmelidirler. Bu sayede örgütte psikolojik taciz algısı azaltılabilir.

Tablo 2.16. Psikolojik Tacizin Kişinin Doğrudan Sağlığını Etkileyen Faktörler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

DEĞİŞKEN	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DS1	1,43	,88	233	75,4	37	12,0	27	8,7	6	1,9	6	1,9
DS2	1,60	,94	198	64,1	59	19,1	34	11,0	14	4,5	4	1,3
DS3	1,16	,55	280	90,6	12	3,9	13	4,2	4	1,3	-	-

(1= hiçbir zaman, 2= nadiren, 3= bazen, 4= sık sık, 5= her zaman)

Tablo 2.17’de psikolojik tacizi oluşturan 5 faktöre ilişkin ortalamalar ve frekans değerleri verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi en yüksek ortalamaya sahip değişken kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi biçimindeki psikolojik taciz iken, en düşük ortalamaya sahip değişken itibara saldırı biçimindeki psikolojik tacizdir. Yani; örgütlerde kişilerin kendini gösterme ve iletişime saldırı biçimindeki psikolojik tacizle daha fazla karşılaştığı söylenebilir.

Tablo 2.17’den görülebileceği gibi, çalışanların algıladıkları psikolojik taciz davranışını oluşturan 38 değişkene ait tercih ettikleri 11742 seçeneğin %72,7’si hiçbir zaman, %26,3’ü değişen sıklıklarla, %1,1’i ise her zaman seçeneklerinde toplanmışlardır.

Yukarıdaki veriler çalışanların örgütlerde çok az oranda psikolojik taciz davranışları ile karşılaştığını göstermektedir. Örgütlerde psikolojik tacizin olmaması örgütün sağlıklı ve çalışanların huzurlu olmasını sağlar. İşlerin devamlılığını, işgücü devir oranlarının azalmasını ve çalışanların kendilerine güvenmelerine imkân verir.

Tablo 2.17. Psikolojik Taciz Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKE	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
K.G.	1,65	,62	1683	60,5	570	20,5	373	13,4	120	4,3	35	1,23
SOS	1,49	,61	1094	70,8	238	15,4	136	8,8	53	3,4	24	1,56
İ.S.	1,34	,53	3270	75,6	629	14,5	294	6,8	113	2,6	20	0,4
Y.K.	1,35	,55	1725	79,7	212	9,8	147	6,8	52	2,4	27	1,2

D.S.	1,40	,61	711	76,7	108	11,7	74	8	24	2,6	10	1,1
PT	1,46	,51	8483	72,7	1757	14,4	1024	8,8	362	3,1	116	1,1

(K.G.= Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi, SOS= Sosyal İlişkilere Saldırı, İ.S.= İtibara Saldırıları, Y.K.= Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırıları, D.S.= Doğrudan Sağlığını Etkileyen Faktörler.)

2.3.4. Örgüt Kültürü Özellikleri ve Psikolojik Taciz Algısı

Örgütün kültürel özellikleri ve çalışanların psikolojik taciz algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için ilk olarak korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini veya derecesini ölçen bir yöntemdir. Değişkenler arasında ilişki yoksa “r” harfi ile gösterilen korelasyon kat sayısı 0, aynı yönlü tam ilişki varsa +1, aksi yönlü tam bir ilişki varsa -1 olur²⁴⁹.

Tablo 2.18.’de örgüt kültürü ve psikolojik taciz algısı arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon kat sayıları verilmiştir. Örgüt kültürü faktörlerinden bireysellik/kolektivizm ile bir bütün olarak psikolojik taciz faktörleri arasında %95 ve %99 önem seviyelerinde anlamlı olmasa da negatif yönlü bir ilişki görülmektedir. Bu nedenle örgüt kültürünün kolektivizm eğiliminin psikolojik tacizi bir ölçüde azalttığı söylenebilir. Örgütlerde algılanan psikolojik tacizi azaltmak için, tek başına karar vermenin yükümlülüğü yerine grup kararı desteklenmeli, örgütte yaşanan sorunları tek başına çözmek yerine grubun desteği alınmalıdır. Sorumluluğun paylaşımı sağlanmalı, uyum ön planda tutulmalı, yüksek içerikli iletişim ortamı oluşturmalıdır. Çalışanlar arası ilişkiler çıkara değil, ahlaki temellere dayandırılmalıdır. Biz kavramının hakim olduğu çalışma ortamları yaratılmalıdır. Bu sayede örgütlerde ortaya çıkabilecek psikolojik taciz algısı en aza indirilebilir.

Örgüt kültürü faktörlerinden güç mesafesi ile psikolojik tacizin tüm boyutları ve bir bütün olarak psikolojik taciz arasında %99 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Özellikle güç mesafesi ile kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi ve sosyal ilişkilere saldırı şeklindeki psikolojik taciz davranışı ile bir bütün olarak psikolojik taciz arasında daha güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Bu durum örgütteki güç mesafesinin artmasının algılanan psikolojik tacizi artırdığını göstermektedir. Bu nedenle örgütlerde algılanan psikolojik tacizi azaltmak için, insanlar

²⁴⁹ Bilge, Alabo, Köksal, *İstatistik Analiz Metodları*, Çağlayan Kitabevi, İstanbul 1994,377.

arasındaki eşitsizlik asgari düzeye indirilmeli, eşitlik önce ailede başlamalı, merkeziyetçilikten uzaklaşmaya çalışılmalıdır. Çalışanların kendilerini örgütlerine ait hissetmesi sağlanmalı, yönetici ve çalışanlar arası sadakat vurgulanmalıdır. Alt kademelerde çalışanlara kendi bölümlerinde güç verilmesi, üst konumundakilerin astlara otoriteden uzak eşit davranışlar göstermesi ve sadece kendi fikirleri ile değil alt kademedeki çalışanların fikirlerine de başvurmaları beklenir.

Örgüt kültürü faktörlerinden erkeğe ve kadına özgü değerler ile kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi, itibara saldırılar ve bir bütün olarak psikolojik taciz arasında %95 önem düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Erkeğe ve kadına özgü değerler ile yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar şeklindeki psikolojik taciz davranışında diğer faktörlere göre daha güçlü bir ilişki görülmektedir.

Örgütlerde algılanan psikolojik tacizi azaltabilmek için, nitelik ve ücret yönünden yüksek olan işlere daha fazla kadın eleman alınmalı ve çalışanlar arası özel yaşama müdahale edilmemelidir. Çalışma yaşamında kadın sayısının artırılmasıyla ortamda stres azalır ve çatışmalar düşük seviyeye iner. Toplantıları kadın başkanların yönetmesi ve sorunların kadınlar tarafından uzlaşmacı yöntemlerle çözülmesi ortamı rahatlatır. İnsani değerlere yoğunlaşılması, küçük ayrıntıların göz ardı edilmemesi örgütte çalışanlara olan değeri artırabilir. Kadınların erkeklere göre üst seviyelere yükselmesi de örgütteki psikolojik tacizin görülmesini azaltabilir. Bazı işleri kadınların daha iyi yapacağına inanılması, kadınların da sadece sezgisel davranmadıklarının bilinmesi örgütte çalışanların yaşam kalitelerini artırabilir.

Özetle, örgütlerde grupça karar vermenin ve grup halinde davranmanın önemi artırılıp, kültürel değerlerin kadınsı olması sağlanır ve örgütteki katı hiyerarşiden uzaklaşarak güç mesafesi düşürülürse psikolojik tacizin algılanması da azalabilecektir.

Örgüt kültürü ve psikolojik taciz arasında hem faktör bazında hem de bütün olarak ilişki olması psikolojik tacizin ve örgüt kültürünün birbirlerini etkilediklerini göstermektedir.

Tablo 2.18. Örgüt Kültürünün Psikolojik Taciz İle İlişkisi.

Faktör	OK1	OK2	OK3	PT1	PT2	PT3	PT4	PT5	PT	OK
OK1	1									
OK2	,128*	1								
OK3	,060	,225**	1							
PT1	-,095	,331**	,119*	1						
PT2	-,098	,302**	,104	,760**	1					
PT3	-,103	,196**	,132*	,808**	,770**	1				
PT4	-,069	,241**	,068	,613**	,627**	,732**	1			
PT5	-,106	,249**	,033	,720**	,644**	,691**	,638**	1		
PT	-,106	,290**	,118*	,909**	,859**	,950**	,815**	,796**	1	
OK	,660**	,704**	,553**	,150**	,130*	,081	,098	,063	,120*	1

* p<0,05, ** p<0,01

(OK1= Güç Mesafesi, OK2= Bireysellik/Kolektivizm, OK3= Erkeğe ve Kadına Özgü Değerler, PT1= Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi, PT2= Sosyal İlişkilere Saldırı, PT3= İtibara Saldırı, PT4= Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı, PT5= Doğrudan Sağlığını Etkileyen Faktörler.)

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin var olduğu belirlendikten sonra hipotez testi için değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelini ifade eden regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Regresyon analizinin birinci adımında örgüt kültürüne ait üç faktör bağımsız, kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi şeklindeki psikolojik taciz davranışı bağımlı değişken olarak alınmıştır. Analizin bu adımında regresyon eşitliği anlamlı sonuç vermiştir ($F= 15,328^{**}$).

Üç örgüt kültürü faktörü kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi şeklindeki psikolojik tacizin %13,1'ini açıklamaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürünün erkeğe ve kadına özgü değerler boyutunun kişinin kendini gösterme ve iletişiminin engellenmesi yönündeki psikolojik taciz davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Güç mesafesinin etkisi ise diğer iki faktöre oranla daha net görülmektedir. Bireysellik/kolektivizm şeklindeki kültürel boyutun etkisinin negatif yönlü olması ise kültürdeki kolektivizm eğilimlerinin artmasının kendini gösterme ve iletişimi engelleme yönündeki psikolojik tacizi azalttığını göstermektedir.

Kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi yönündeki psikolojik taciz algısını azaltabilmek için örgütlerde kolektivizmi artırıp, güç mesafesini azaltmak etkili olabilir. Bunun gerçekleşebilmesi için örgütte yöneticiler çalışanlarına karşı eşit davranmalı, onları karar alırken desteklemeli ve kararlara katmalı, çalışanlar kendi çıkarlarını göz önünde tutmak yerine grupça davranmaya çalışmalıdırlar. Bireyin örgüte ihanet

etmemesinin çalışanı koruyacağına inandırılması gerekir. Çalışanlar arasında iletişim yüksek olmalı ve çalışanlar örgütle bir çıkar ilişkisi gütmemelidir. Çalışanlara ödenen maaşlar adil olmalı, astlara ne yapacaklarının söylenmesinden ziyade, kendilerine danışılmasını bekleyen ortamlarda çalıştırılmalıdırlar. Örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler arası mesafenin anlaşmazlıkları büyüteceği bilinci oluşturulmalıdır.

Regresyon analizinin ikinci adımında sosyal ilişkilere saldırı biçimindeki psikolojik taciz davranışı bağımlı, örgüt kültürün üç faktörü ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. Analizin bu adımında regresyon eşitliği istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermiştir ($F= 12,794^{**}$).

Üç örgüt kültürü faktörü birlikte sosyal ilişkilere saldırı biçimindeki psikolojik tacizin %11,2'sini açıklamaktadır. Erkeğe ve kadın özgü değerler boyutunun sosyal ilişkilere saldırı biçimindeki psikolojik taciz üzerinde %99 düzeyinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Tablo 2.19 incelendiğinde güç mesafesinin etkisinin bireysellik/kolektivizme oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bireysellik/kolektivizm faktörünün etkisinin negatif yönlü olması örgütlerde kolektif davranışlar arttıkça sosyal ilişkilere saldırı şeklindeki psikolojik taciz algısının azaldığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle sosyal ilişkilere saldırı şeklindeki psikolojik taciz davranışını azaltmak için örgütlerde katı kuralları esnetmek, çalışanları topluluk halinde davranmaya sevk etmek yararlı olacaktır. Bir anlamda birey ait olduğu grupta korunma, bağlılık ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılandığını bildiği takdirde algılayacağı psikolojik taciz de azalabilecektir.

Regresyon analizinin üçüncü adımında itibara saldırı biçimindeki psikolojik taciz davranışı bağımlı, örgüt kültürün üç faktörü ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. Analizin bu adımında regresyon eşitliği istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermiştir ($F= 6,935^{**}$).

Üç örgüt kültürü faktörü birlikte sosyal ilişkilere saldırı biçimindeki psikolojik tacizin %6,4'ünü açıklamaktadır. Erkeğe ve kadına özgü değerler boyutunun sosyal ilişkilere saldırı biçimindeki psikolojik taciz algısı üzerinde istatistiksel düzeyde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Tablo 2.19 incelendiğinde güç mesafesinin etkisinin ise daha fazla olduğu görülmektedir. Bu verilerin ışığı altında örgütteki itibara saldırılar biçimindeki psikolojik taciz davranışını azaltmak için güç mesafesi azaltılıp, kolektivizmin artırılması gerektiği söylenebilir.

Analizin dördüncü adımında ise yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar biçimindeki psikolojik taciz davranışı bağımlı değişken, örgüt kültürünün üç değişkeni bağımsız değişken olarak alınmıştır. Bu aşamada regresyon eşitliği anlamlı sonuç vermiştir ($F= 7,502^{**}$). Bireysellik/kolektivizm, güç mesafesi ve erkeklik/kadınlık faktörleri kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki psikolojik taciz davranışının %6,9'unu açıklamaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürünün iki boyutu bireysellik/kolektivizm ve erkeğe ve kadına özgü değerler faktörlerinin kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar üzerinde %95 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu verilerin ışığında örgütte sadece güç mesafesini azaltarak psikolojik taciz algısının düşürülebileceği söylenebilir.

Analizin beşinci adımında kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörler bağımlı değişken, örgüt kültürünün üç faktörü bağımsız değişken olarak alınmıştır. Bu aşamada regresyon eşitliği anlamlı sonuç vermiştir ($F= 9,092^{**}$). Üç örgüt kültürü faktörü birlikte kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörler biçimindeki psikolojik tacizin %8,2'sini açıklamaktadır. Erkeğe ve kadına özgü değerler boyutunun etkisi istatistiksel olarak anlamlı görülmemiştir. Tablo 2.19 incelendiğinde güç mesafesinin etkisinin ise daha fazla olduğu görülmektedir. Bu verilerin ışığında kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörler biçimindeki psikolojik taciz algısını azaltmak için örgütte grup kararı desteklenmeli ve yönetici-çalışan arası mesafe azaltılmalıdır.

Örgütlerde kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörler şeklindeki psikolojik tacizi azaltmanın yolu örgütte güç mesafesini azaltıp, kolektivizmi artırmak olduğu söylenebilir.

Regresyon analizinin son adımında bir bütün olarak psikolojik taciz bağımlı değişken, örgüt kültürünün üç boyutu bağımsız değişken olarak alınmıştır. Regresyon eşitliği bireysellik/kolektivizm ve güç mesafesi boyutlarında %99 önem düzeyinde istatistikî olarak anlamlı sonuç vermiştir ($F= 12,359^{**}$). Üç örgüt kültürü faktörü birlikte bir bütün olarak psikolojik tacizin %10,8'ini açıklamaktadır. Bu verilerden hareketle örgütte kolektivizmi artırarak veya bireyselliği azaltarak ve güç mesafesini düşürerek psikolojik taciz algısının azaltılabileceği söylenebilir. Çalışanlar arası takım çalışması teşvik edilerek, örgütte çalışanlara danışılarak karar alınmasının örgütte algılanan psikolojik tacizi en az düzeye indirebileceği sonucuna ulaşılabilir. Regresyon ve

korelasyon analizlerinden elde edilen sonuçlar H_1 ve H_2 hipotezlerinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.19. Örgüt Kültürü Faktörlerinin Psikolojik Taciz Üzerindeki Etkisi

<i>Faktör</i>	Bağımlı Değişken: Psikolojik Taciz Boyutları ve Toplam Psikolojik Taciz											
	PT1		PT2		PT3		PT4		PT5		PT	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
OK1	-,142**	-2,628	-,141**	-2,585	-,133**	-2,380	-,102	-1,834	-,140**	-2,533	-,148**	-2,709
OK2	,337**	6,110	,310**	5,562	,191**	3,333	,251**	4,387	,272**	4,795	,295**	5,282
OK3	,051	,939	,042	,760	,097	1,709	,017	,306	-,020	-,352	,060	1,089
R²	,131		,112		,064		,069		,082		,108	
D. R²	,122		,103		,055		,060		,073		,100	
F	15,328**		12,794**		6,935**		7,502**		9,092**		12,359**	

(OK1= Güç Mesafesi, OK2= Bireysellik/Kolektivizm, OK3= Erkeğe ve Kadına Özgü Değerler, PT1= Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi, PT2= Sosyal İlişkilere Saldırı, PT3= İtibara Saldırıları, PT4= Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırıları, PT5= Doğrudan Sağlığını Etkileyen Faktörler.)

2.3.5. Demografik Değişkenler Açısından Örgüt Kültürü Özellikleri ve Psikolojik Taciz Algısı

Araştırmanın bu kısmında, ankete katılan hemşirelerin örgüt kültürü ve psikolojik taciz algılarının; cinsiyet, yöneticilik görevi, medeni durum, yaş, meslekte çalışılan süre ve yöneticilik süresi gibi demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu tip bir tespit için cinsiyet ve yöneticilik görevi açısından bağımsız örnekler t testi, medeni durum, yaş, meslekte çalışılan süre ve yöneticilik süresi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış, ölçüt olarak ise söz konusu değişkenler için her bir boyuta ait ortalamalar ve ortalamalar için farklılık düzeyleri incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarında anlamlı farklılıklar görülürse farklılığın nedenini tespit için LSD testi uygulanmıştır.

2.3.5.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Özellikleri ve Psikolojik Taciz Algısı

Cinsiyet değişkeni esas alındığında, örgüt kültürü ve psikolojik taciz ile bunlara ait boyutlar üzerinde yapılan t testi sonuçları gösterilmiştir. Tablo 2.20’de görüldüğü

gibi, hemşirelerin cinsiyetleri açısından çalışmada kullanılan tüm değişkenler arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bunun nedeni anket uygulanan kesimin hemşirelerden oluşması ve çoğunluğunu kadın çalışanların oluşturmasından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 2.20. Cinsiyet Değişkeni Açısından t Testi Sonuçları.

	Cinsiyetiniz	N	$\bar{X}$	Standart sapma	t	P
K.B.	Kadın	285	3,79	,691	-1,14	,254
	Erkek	24	3,95	,507		
GM	Kadın	285	3,35	,857	,13	,900
	Erkek	24	3,32	,775		
E.K.	Kadın	285	2,60	,709	-1,05	,294
	Erkek	24	2,76	,792		
K.G.	Kadın	285	1,66	,632	,191	,429
	Erkek	24	1,63	,538		
SOS	Kadın	285	1,50	,627	,862	,157
	Erkek	24	1,39	,398		
İ.S.	Kadın	285	1,38	,537	,116	,899
	Erkek	24	1,37	,473		
Y.K.	Kadın	285	1,36	,557	-,011	,372
	Erkek	24	1,36	,386		
D.S.	Kadın	285	1,40	,620	-,164	,352
	Erkek	24	1,42	,494		

(K.B.= Bireysellik/Kolektivizm, GM= Güç Mesafesi, E.K= Erkeğe ve Kadına Özgü Değerler, K.G.= Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi, SOS= Sosyal İlişkilere Saldırı, İ.S.= İtibara Saldırıları, Y.K.= Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırıları, D.S.= Doğrudan Sağlığını Etkileyen Faktörler.)

2.3.5.2. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Özellikleri ve Psikolojik Taciz Algısı

Hemşirelerin yöneticilik görevine sahip olması ya da olmaması açısından örgüt kültürü özellikleri ve psikolojik taciz algılamaları arasında bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır.

Tablo 2.21’den izlenebileceği gibi; yöneticilik görevi değişkeni araştırma modelinde kullanılan örgüt kültürü faktörlerinden bireysellik/kolektivizm, güç mesafesi, erkeğe ve kadına özgü değerler ile psikolojik tacizin kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi ve kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörler boyutlarında farklılık göstermektedir. Bireysellik/kolektivizm faktörü açısından, yöneticilik görevi olanlara

ilişkin değişkenlere ait ortalamanın yöneticilik görevi olmayanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani yönetici çalıştığı örgütü daha kolektivist olarak algılamaktadır. Çalışanını aldığı kararlara kattığını, onun fikirlerine başvurduğunu düşünmektedir. Güç mesafesi faktörü karşılaştırıldığında, yöneticilik görevine sahip olmayanlara ilişkin değişkenlere ait ortalamanın yöneticilik görevine sahip olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Yönetici çalıştığı örgütte güç mesafesinin daha düşük olduğunu algılamakta, çalışan ise güç mesafesini çalıştığı örgütte fazla algılamaktadır. Erkeğe ve kadına özgü değerler faktörü incelendiğinde ise yöneticilik görevine sahip olmayanlara ilişkin değişkenlere ait ortalamanın yöneticilik görevine sahip olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani; yönetici örgütte erkeksi değerlerin az olduğunu algılamaktadır.

Psikolojik taciz faktörlerine baktığımızda ise, örgütte yönetici olmayanlar kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi ve kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörler boyutundaki psikolojik taciz davranışlarının örgütte daha çok olduğunu algılamaktadırlar. Yöneticiler ise bu tip psikolojik taciz davranışlarını örgütte az algılamaktadırlar.

Tablo 2.21. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından t Testi Sonuçları.

	Yöneticilik Görevi	N	$\bar{X}$	Standart sapma	t	P
K.B.	Var	63	4,05	,483	3,63	,001
	Yok	246	3,74	,708		
GM	Var	63	2,96	,831	-4,14	,000
	Yok	246	3,44	,827		
E.K.	Var	63	2,43	,770	-2,27	,024
	Yok	246	2,66	,695		
K.G.	Var	63	1,53	,507	-1,82	,022
	Yok	246	1,69	,648		
SOS	Var	63	1,37	,527	-1,76	,069
	Yok	246	1,53	,629		
İ.S.	Var	63	1,33	,501	-,88	,196
	Yok	246	1,39	,539		
Y.K.	Var	63	1,30	,551	-,93	,231
	Yok	246	1,37	,543		
D.S.	Var	63	1,24	,505	-2,25	,001
	Yok	246	1,44	,629		

(K.B.= Bireysellik/Kolektivizm, GM= Güç Mesafesi, E.K= Erkeğe ve Kadına Özgü Değerler, K.G.= Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi, SOS= Sosyal İlişkilere Saldırı, İ.S.= İtibara Saldırıları, Y.K.= Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırıları, D.S.= Doğrudan Sağlığını Etkileyen Faktörler.)

2.3.5.3. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Özellikleri ve Psikolojik Taciz Algısı

Tablo 2.22’de medeni durum değişkenine ilişkin gruplar açısından örgüt kültürü ve psikolojik taciz faktörlerinin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablodan da görüldüğü gibi hemşirelerin medeni durumları açısından çalışmada kullanılan değişkenler ait ortalamalar arasında kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörlere ilişkin sonuçlar %95 önem düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2.22. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
K.B.	Grup arası	,599	2	,299	,648	,524
	Grup içi	141,330	306	,462		
	Toplam	141,928	308			
GM	Grup arası	3,581	2	1,791	2,505	,083
	Grup içi	218,728	306	,715		
	Toplam	222,310	308			
E.K.	Grup arası	,452	2	,226	,440	,644
	Grup içi	157,160	306	,514		
	Toplam	157,612	308			
K.G.	Grup arası	1,034	2	,517	1,329	,266
	Grup içi	118,983	306	,389		
	Toplam	120,016	308			
SOS	Grup arası	,073	2	,036	,096	,908
	Grup içi	115,330	306	,377		
	Toplam	115,403	308			
İ.S.	Grup arası	1,500	2	,750	2,687	,070
	Grup içi	85,419	306	,279		
	Toplam	86,919	308			
Y.K.	Grup arası	1,289	2	,644	2,188	,114
	Grup içi	90,124	306	,295		
	Toplam	91,413	308			
D.S.	Grup arası	2,252	2	1,126	3,066	,048
	Grup içi	112,385	306	,367		
	Toplam	114,637	308			

(K.B.= Bireysellik/Kolektivizm, GM= Güç Mesafesi, E.K= Erkeğe ve Kadına Özgü Değerler, K.G.= Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi, SOS= Sosyal İlişkilere Saldırı, İ.S.= İtibara Saldırıları, Y.K.= Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırıları, D.S.= Doğrudan Sağlığını Etkileyen Faktörler.)

Medeni durum değişkeni açısından, kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörlere ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı olduğundan, bu değişkeni oluşturan evli ve

boşanmış/dul gruplarının faktör ortalamaları incelenmiştir. Tablo 2.23.'ten görüldüğü gibi, boşanmış/dul olan çalışanlar ($I-J= ,3421$, $p= ,021$) evli olan çalışanlara göre kişinin doğrudan sağlığını etkileyen psikolojik tacizi daha fazla algılamaktadırlar. Bu durum toplumun yerleşik olan kültürel değerleri açısından boşanmış/dul olan çalışanlara karşı daha fazla baskı uyguladığını bu grubun fiziksel şiddetten daha çok zarar gördüğünü göstermektedir.

Tablo 2.23. Medeni Durum Değişkeni Açısından Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	K.B.		GM		E.K.		K.G.		SOS		İ.S.		Y.K.		D.S.	
	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S
Evli	3,80	,695	3,32	,835	2,63	,707	1,63	,583	1,49	,623	1,35	,488	1,33	,525	1,36	,565
Bekâr	3,72	,624	3,57	,826	2,58	,840	1,74	,663	1,48	,537	1,45	,526	1,43	,601	1,47	,574
Boşanmış/Dul	3,93	,570	3,07	1,027	2,48	,495	1,82	,987	1,56	,653	1,62	,937	1,57	,635	1,70	1,088

2.3.5.4. Yaş Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Özellikleri ve Psikolojik Taciz Algısı

Tablo 2.24'de görüldüğü gibi hemşirelerin yaşları açısından çalışmada kullanılan değişkenler ait ortalamalar arasında %99($p<0,01$) ve %95($p<0,05$) güven düzeyinde istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 2.24. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
K.B	Grup arası	,954	5	,191	,410	,842
	Grup içi	140,974	303	,465		
	Toplam	141,928	308			
GM	Grup arası	2,995	5	,599	,827	,531
	Grup içi	219,315	303	,724		
	Toplam	222,310	308			
E.K.	Grup arası	4,097	5	,819	1,617	,155
	Grup içi	153,516	303	,507		
	Toplam	157,612	308			
K.G.	Grup arası	1,803	5	,361	,924	,465
	Grup içi	118,214	303	,390		

	Toplam	120,016	308			
SOS	Grup arası	,551	5	,110	,291	,918
	Grup içi	114,852	303	,379		
	Toplam	115,403	308			
İ.S.	Grup arası	1,197	5	,239	,846	,518
	Grup içi	85,723	303	,283		
	Toplam	86,919	308			
Y.K.	Grup arası	1,029	5	,206	,690	,631
	Grup içi	90,384	303	,298		
	Toplam	91,413	308			
D.S.	Grup arası	2,829	5	,566	1,533	,179
	Grup içi	111,808	303	,369		
	Toplam	114,637	308			

(K.B.= Bireysellik/Kolektivizm, GM= Güç Mesafesi, E.K= Erkeğe ve Kadına Özgü Değerler, K.G.= Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi, SOS= Sosyal İlişkilere Saldırı, İ.S.= İtibara Saldırıları, Y.K.= Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırıları, D.S.= Doğrudan Sağlığını Etkileyen Faktörler.)

Tablo 2.25'te görüldüğü gibi yaş değişkenini oluşturan grupların ortalamaları birbirine oldukça yakındır. Zira tek yönlü varyans analizi sonuçlarında ortalamalar arasındaki farkın %95 ve %99 önem düzeylerinde anlamlı olmadığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte ortalama sonuçlarından 25'ten küçük yaşta olanlarla, 26-30 yaş aralığındakilerin diğer gruplara oranla biraz daha fazla kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörler biçimindeki psikolojik tacize uğradığı söylenebilir. Fakat LSD analizi verilerine göre de kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörler biçimindeki psikolojik tacize ilişkin ortalamalar istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir ölçütte farklılaşmamıştır. Bunun nedeni ankete katılan hemşirelerin çoğunluğunu 36-40 yaş ve daha üstünde olanların oluşturması nedeniyle genç yaştakilerin araştırmaya katılamamasına ve anlamlı bir farklılığın tespit edilememesine neden oluyor olabilir.

Tablo 2.25. Yaş Değişkeni Açısından Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	K.B.		GM		E.K.		K.G.		SOS		İ.S.		Y.K.		D.S.	
	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.
25'ten küçük	4,15	,495	3,25	1,061	2,50	,101	1,56	,471	1,40	,283	1,43	,101	1,00	,000	1,67	,471
26-30	3,67	,811	3,06	,727	2,49	,834	1,97	,671	1,66	,574	1,40	,524	1,56	,637	1,63	,867
31-35	3,76	,766	3,42	,820	2,68	,680	1,72	,632	1,51	,572	1,43	,562	1,37	,613	1,52	,681
36-40	3,83	,605	3,39	,819	2,65	,725	1,62	,642	1,51	,647	1,41	,594	1,37	,518	1,34	,585

41-45	3,77	,616	3,27	,883	2,64	,675	1,64	,565	1,44	,559	1,27	,292	1,29	,456	1,31	,473
45'ten büyük	3,89	,822	3,15	1,027	2,29	,764	1,56	,608	1,45	,687	1,29	,454	1,31	,455	1,37	,598

2.3.5.5. Meslekteki Çalıştığı Süre Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Özellikleri ve Psikolojik Taciz Algısı

Tablo 2.26'da görüldüğü gibi hemşirelerin meslekteki hizmet yılları açısından çalışmada kullanılan değişkenler ait ortalamalar arasında %99($p<0,01$) ve %95($p<0,05$) güven düzeyinde istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 2.26. Meslekteki Hizmet Yılı Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.

Faktör	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
K.B.	Grup arası	,451	5	,090	,193	,965
	Grup içi	141,477	303	,467		
	Toplam	141,928	308			
GM	Grup arası	2,863	5	,573	,791	,557
	Grup içi	219,447	303	,724		
	Toplam	222,310	308			
E.K.	Grup arası	5,270	5	1,054	2,097	,066
	Grup içi	152,342	303	,503		
	Toplam	157,612	308			
K.G.	Grup arası	2,096	5	,419	1,077	,373
	Grup içi	117,921	303	,389		
	Toplam	120,016	308			
SOS	Grup arası	2,559	5	,512	1,374	,234
	Grup içi	112,843	303	,372		
	Toplam	115,403	308			
İ.S.	Grup arası	2,256	5	,451	1,615	,156
	Grup içi	84,663	303	,279		
	Toplam	86,919	308			
Y.K.	Grup arası	2,746	5	,549	1,877	,098
	Grup içi	88,667	303	,293		
	Toplam	91,413	308			
D.S.	Grup arası	2,238	5	,448	1,207	,306
	Grup içi	112,399	303	,371		
	Toplam	114,637	308			

(K.B.= Bireysellik/Kolektivizm, GM= Güç Mesafesi, E.K= Erkeğe ve Kadına Özgü Değerler, K.G.= Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi, SOS= Sosyal İlişkilere Saldırı, İ.S.= İtibara Saldırıları, Y.K.= Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırıları, D.S.= Doğrudan Sağlığını Etkileyen Faktörler.)

Tablo 2.27’de görüldüğü gibi meslekteki hizmet yılı değişkenini oluşturan grupların ortalamaları birbirine oldukça yakındır. Zira tek yönlü varyans analizi sonuçlarında ortalamalar arasındaki farkın %95 ve %99 önem düzeylerinde anlamlı olmadığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte ortalama sonuçlarından hizmet yılı 0-5 yıl arasında olan hemşirelerle hizmet yılı 6-10 yıl aralığındakilerin diğer gruplara oranla biraz daha fazla erkeğe ve kadına özgü değerler boyutundaki örgüt kültürüyle karşılaştığı söylenebilir. Fakat LSD analizi verilerine göre de erkeğe ve kadına özgü değerler biçimindeki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin ortalamalar istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir ölçütte farklılaşmamıştır.

Tablo 2.27. Meslekteki Hizmet Yılı Açısından Örgüt Kültürü ve Psikolojik Taciz Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	K.B.		GM		E.K.		K.G.		SOS		İ.S.		Y.K.		D.S.	
	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S
0-5 yıl	3,87	,572	3,42	,689	2,79	,808	1,74	,628	1,62	,655	1,42	,490	1,39	,570	1,49	,647
6-10 yıl	3,80	,852	3,40	,915	2,74	,659	1,78	,720	1,61	,611	1,53	,667	1,58	,716	1,53	,784
11-15 yıl	3,75	,673	3,37	,830	2,47	,643	1,67	,644	1,50	,656	1,40	,595	1,33	,548	1,44	,633
16-20 yıl	3,79	,595	3,40	,877	2,70	,748	1,61	,627	1,48	,641	1,39	,581	1,32	,523	1,33	,570
21-25 yıl	3,84	,718	3,19	,803	2,47	,700	1,52	,505	1,33	,400	1,22	,258	1,24	,330	1,29	,431
26 yıldan fazla	3,81	,847	3,14	1,072	2,48	,632	1,67	,608	1,50	,638	1,30	,268	1,40	,585	1,40	,629

2.3.5.6. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Özellikleri ve Psikolojik Taciz Algısı

Aşağıdaki tabloda yöneticilik süresi değişkeni açısından çalışanların, örgüt kültürü özellikleri ve psikolojik taciz algılarını değerlendirmelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 2.28.’den izlenebileceği gibi, kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörler açısından farkın anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2.28. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analiz

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
K.B.	Grup arası	1,492	3	,497	2,361	,078
	Grup içi	16,432	78	,211		
	Toplam	17,924	81			
GM	Grup arası	4,703	3	1,568	2,159	,100
	Grup içi	56,637	78	,726		
	Toplam	61,340	81			
E.K.	Grup arası	1,746	3	,582	,945	,423
	Grup içi	48,029	78	,616		
	Toplam	49,775	81			
K.G.	Grup arası	3,057	3	1,091	2,572	,060
	Grup içi	30,903	78	,396		
	Toplam	33,690	81			
SOS	Grup arası	2,804	3	,935	2,268	,087
	Grup içi	32,137	78	,412		
	Toplam	34,941	81			
İ.S.	Grup arası	2,147	3	,716	2,649	,055
	Grup içi	21,067	78	,270		
	Toplam	23,213	81			
Y.K.	Grup arası	2,139	3	,713	2,353	,079
	Grup içi	23,632	78	,303		
	Toplam	25,770	81			
D.S.	Grup arası	2,150	3	,717	3,077	,032
	Grup içi	18,169	78	,233		
	Toplam	20,320	81			

(K.B.= Bireysellik/Kolektivizm, GM= Güç Mesafesi, E.K= Erkeğe ve Kadına Özgü Değerler, K.G.= Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi, SOS= Sosyal İlişkilere Saldırı, İ.S.= İtibara Saldırıları, Y.K.= Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırıları, D.S.= Doğrudan Sağlığını Etkileyen Faktörler.)

LSD analizi verilerine göre psikolojik tacizin kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörlere ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde, yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olanların ortalaması; 6-10 yıl (I-J= ,31225 p= 0,43) ve 11-15 yıl (I-J= ,32222, p= 0,19) arasında olanların ortalamasından farklılaşmıştır. Yani; yöneticilik süresi az olan çalışanların psikolojik tacizi algılaması yöneticilik süresi fazla olanlara göre daha çoktur. Özellikle kamu kurumlarında güçlü hiyerarşik yapılarda yaşlılara duyulan saygı ve çalışanın tecrübeleri doğrultusunda çalışanın süresi arttıkça uygulanan psikolojik tacizin de azaldığı söylenebilir.

Tablo 2.29. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü ve Psikolojik Taciz Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar

Faktör Değişken	K.B.		GM		E.K.		K.G.		SOS		İ.S.		Y.K.		D.S.	
	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.
1-5 yıl	3,93	,495	3,36	,905	2,58	,784	1,80	,771	1,59	,801	1,50	,666	1,48	,688	1,42	,628
6-10 yıl	4,03	,448	2,86	,730	2,28	,510	1,39	,313	1,17	,197	1,17	,231	1,11	,212	1,10	,160
11-15 yıl	4,27	,353	2,86	,752	2,67	,945	1,39	,402	1,23	,377	1,19	,221	1,21	,344	1,09	,154
16-20 yıl	4,08	,479	3,27	,957	2,26	,731	1,61	,402	1,33	,450	1,14	,111	1,12	,229	1,06	,136

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Örgütteki kültürel değerler; çalışanların moral ve motivasyonunu artıran, onları örgüte bağlayan ve üzerlerinde oluşan baskıyı azaltan önemli öğelerdir. Örgütteki kültürel değerlerin çalışanlarla uyum sağlaması durumunda, uzun süreli ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak mümkün olacaktır.

Birinci bölümde psikolojik taciz ve örgüt kültürü kavramları incelenmeye çalışılmıştır. Psikolojik taciz kavramının tarihsel gelişimi üzerinde durulmuştur. Bu kavramın tarafları ve türleri açıklanarak birey ve toplum üzerine etkileri incelenmiştir. Örgüt kültürü üzerine yapılan tanımlar analiz edilmiş ve özellikleri hakkında bilgiler verilmiştir. Birinci bölümde son olarak örgüt kültürünü açıklamada kullanılan bazı modeller incelenmiştir.

Başarılı bir örgütte çalışanların örgütün amaçları ile aynı doğrultudaki amaçları benimsemeleri örgütü güçlü kılmaya yardımcı olur. Örgüt kültürü bireye ne bilmesi, nasıl davranması, yapacaklarını nasıl ve ne şekillerde yapması gerektiğini anlatır. Bireyin örgütteki yaşamına düzen sağlayıp, örgütün geleceğini belirler ve örgütün sağlam temellere oturmasına yardımcı olur. Örgütte çalışanlar ve yöneticiler arasında kültürel uyumsuzluğun görülmesi çalışma ortamında huzursuzluklara ve verimsizliğe neden olmaktadır. Bu durum örgütlerde psikolojik tacizi olgusunu ortaya çıkarmaktadır.

Psikolojik taciz örgütlerde geçmişten beri varlığını hissettiren fakat boyutsal olarak karmaşık olan bu yüzden de genelde görmezden gelinmeye çalışılmış bir konudur ve işyerinde bulaşıcı bir hastalık gibidir. Bütün örgütü içine alabilen, çalışanlar ve işverenler tarafından sistemli ve belli bir süreyle uygulanan davranıştır. Psikolojik taciz neredeyse her cinsiyette, her kültürde ve her ortamda görülebilir.

Örgüt kültürünün ilk boyutu olan güç mesafesi, örgütlerdeki mevki eşitsizliğini ifade etmektedir. Güç mesafesinin fazla olduğu örgütlerde astlar üstlerinin emir ve isteklerini sorgulamadan yerine getirirler. Bir diğer boyut belirsizlikten kaçınmadır. Belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu örgütlerde kurallar ve çalışanlar arası iş stresi fazladır. Diğer boyut olan bireysellik, kolektivizmde ise, bireyselliğin fazla olduğu örgütlerde çalışanlar çıkarları doğrultusunda hareket ederken, kolektivizmin fazla olduğu örgütlerde grup çalışması ön planda tutulmaktadır. Son olarak erkeğe ve kadına özgü değerler boyutunda ise, erkeğe özgü değerlerin ağır bastığı örgütlerde daha gergin, kaba ve hırslı bir çalışma ortamı mevcutken, kadına özgü değerlerin hakim olduğu

örgütlerde daha kibar, sakin ve insani değerlerin ön planda tutulduğu bir çalışma ortamı mevcuttur.

Uygulamaya ayrılan ikinci bölümde, örgüt kültürü ve psikolojik taciz arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, Atatürk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi HELİTAM Programında eğitim gören 309 hemşire üzerine yapılan araştırmaya ait bulgular değerlendirilmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunluğu; bayan, evli ve ön lisans mezunudur. 36-40 yaş aralığındaki hemşirelerin oranı, diğer yaş aralıklarına göre daha fazladır. Hizmet yılı açısından bakıldığında 16-20 yıl arasında hizmeti olan hemşire sayısı daha fazladır. Çoğunluğunu yöneticilik görevi olan hemşirelerin oluşturduğu katılımcıların ortalama yöneticilik süreleri 1-5 yıl arasındadır.

Örgüt kültürü ölçeğine yapılan faktör analizinde 3 boyut elde edilmiştir. Bunlar; bireysellik/kolektivizm, güç mesafesi ve erkeklik/kadınlıktır. Hemşirelerin çalıştıkları işyerinde kolektivist davranışlarını baskın tuttukları görülmüştür. Grupça verdikleri kararların bireysel verilen kararlardan daha önemli olduğunu, grupça yaptıkları çalışmaların daha faydalı olacağını düşünmektedirler. Sorunlarını tek başlarına çözmek yerine arkadaşlarıyla beraber çözenin başarıyı artıracığını, herkesin birbirinin performansından sorumlu olduğunu savunmaktadırlar. Örgüt kültürünün hemşireler üzerinde etkili olan bir diğer boyutu ise güç mesafesidir. Güç mesafesi, alt kademede olanların üsttekilerin isteklerini sorgulamadan yerine getirdiklerini, üst konumundakilerin otorite ve güçlerini kullandıklarını, yöneticilerin birçok kararlarını astlarına danışmadan aldıklarını gösteren kültürel bir boyuttur. Anketteki erkeğe ve kadına özgü değerler boyutu ise en düşük ortalamaya sahiptir. Hemşireler, çalıştıkları ortamda erkeksi değerlerin ağır basmadığına, kadının da çalışma hayatında erkek kadar başarılı olacağına, üst düzey işlere getirilmeleri gerektiğine inanmaktadırlar. Örgüt kültürünün boyutlarına ait sonuçlara bakıldığında, güç mesafesi ve kolektivizmin etkisinin fazla olduğu, erkeğe ve kadına özgü değerlerden erkeğe özgü değerlerin az oranda algılandığı görülebilmektedir.

Araştırmada kullanılan diğer bir ölçek ise psikolojik tacizdir. Psikolojik tacizin boyutları; kendini gösterme ve iletişimin engellenmesine yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ve kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörlerdir. Psikolojik

tacize ait sonuçlar çalışanların en fazla kendini gösterme ve iletişimin engellenmesine ilişkin saldırı ile karşılaştıkları göstermektedir. Az da olsa çalışanların sözleri kesilmekte, özel yaşamları eleştirilmekte, telefonla rahatsız edilmekte, çalışanın kendini göstermesine engel olunmakta, yüzüne bağırılıp, azarlanmakta ve başkalarıyla konuşması engellenmektedir. Çalışanların ikinci sırada maruz kaldıkları psikolojik taciz boyutu sosyal ilişkilere saldırılardır. Bireyin çevresindeki insanlarla konuşması engellenir, çalıştığı ortamda yokmuş gibi davranılır. Üçüncü sırada maruz kaldıkları psikolojik taciz boyutu kişinin doğrudan sağlığını etkileyen faktörlerdir. Birey, fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır ve fiziksel şiddete uğrar. Hemşirelerin dördüncü sırada maruz kaldıkları psikolojik taciz boyutu ise yaşam kalitesine saldırılardır. Bu durum çalışanın işyerindeki şahsi eşyalarına zarar verme, sürekli iş değiştirme ve özel görevler vermeme şeklinde gerçekleşir. Son sırada maruz kalınan psikolojik taciz boyutu ise itibara saldırıdır. Bireyin arkasından kötü konuşulur, psikolojik bir rahatsızlığı varmış gibi davranılır, dünya görüşüyle alay edilir. İtibara saldırılar genel olarak kalabalık ortamlarda gerçekleştirilen saldırılardır.

Örgüt kültürü ve psikolojik taciz arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Sonuçlar örgüt kültürü ve psikolojik taciz arasında ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Örgütteki bazı kültürel boyutların varlığı psikolojik tacizin algılanmasına neden olmaktadır. Örgüt kültürünün bireysellik/kolektivizm boyutuyla psikolojik taciz davranışı arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İlişkinin ters yönlü olması anketteki sonuçların kolektivizmi işaret etmesinden kaynaklanıyor olabilir. Kültürdeki kolektivizm eğilimindeki artış psikolojik tacizi azaltmaktadır. Kolektivist toplumlarda grupça karar vermenin ve grupça çalışmanın rahatlığı vardır. Bireyler tek başına karar vermenin ağır yükünden kurtulurlar. Sadece çıkarlarını düşünmez, örgütün varlığını da önemserler. Bu durum çalışanların huzurlu, sağlıklı ve hırstan uzak olmasını sağlamaktadır. Böylece örgütte psikolojik taciz algısı azalmış olacaktır.

Güç mesafesi boyutuyla psikolojik taciz arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütte katı hiyerarşik düzen arttıkça bireyler birbirlerine daha fazla baskı uygulamaktadırlar. Otoritesinin varlığını hissettiren üst düzey yönetici astına karşı gücünü vurgulamakta, kendisi de herhangi bir güce sahip olmayan ve sessiz kalan çalışan ise zamanla psikolojik taciz davranışına boyun eğmektedir. Çalışanlar fikirlere

katılmadıkları için kendilerine verilen her görevi sorgulamadan yapmak zorundadırlar. Çalışanların yöneticilerin istekleri doğrultusunda hareket etmesi durumunda örgütte önemli sorunlar yaşanmayacaktır. Oluşacak bu huzurlu ortam psikolojik tacizi algısını örgütten uzaklaştıracaktır. Çalışanların emir ve talimatlara uymaması halinde yönetici elindeki otorite ve gücü kullanacaktır. Bu durumda psikolojik tacizin algılanma sıklığı artacaktır. Örgütte açık bir iş tanımı yapılarak, çalışanlara örgütün kültürel yapısı doğru bir şekilde aktarıldığında, çalışanların emir ve talimatlara uyması kolaylaşabilir.

Örgüt kültürü faktörlerinden erkeğe ve kadına özgü değerler ile psikolojik taciz arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bunun nedeni örgütteki yöneticilerin erkeksi değerleri az oranda algılıyor olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırma sonucunda örgütteki kültürel değerlerin psikolojik taciz üzerinde önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durum bireylerin ve örgütlerin başarı ve sağlığını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar örgütteki kültürel değerlerden güç mesafesinin yoğun olduğu ortamlarda ezildiklerini, dışlandıklarını, kendilerini o örgüte ait hissetmediklerini belirtmişlerdir. Çalışanlardan her zaman aynı fikirde olmalarının beklenmediği, onlara da yetki ve sorumlulukların verildiği örgütlerde psikolojik tacizin algılanma sıklığı azalacaktır. Örgütteki kolektivist düşünce ise bireylerin psikolojik taciz algısını azaltabilir. Bir örgütte çalışanlar ve yöneticiler arası mesafenin azlığı, çalışana örgütte rahat bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Çalışanlar arası takım çalışmasının desteklenmesi örgütteki psikolojik taciz algısını olumlu etkiler. Bu durum örgütün uzun soluklu olmasını ve iş gücü devir oranının azalmasını sağlayabilecektir. Çalışanlar arası ilişkilerin samimi ve sıcak tutulması, çalışanların özel yaşamına müdahale edilmemesi, nitelik ve ücret yönünden yüksek olan işlere kadınların da getirilmesi sağlanabilirse örgütlerde psikolojik tacizin görülme sıklığı azaltılabilir. Yine örgütlerde biz kavramının ağır basması, takım ruhunun gelişmesi, iletişimin örgütün her kademesinde sağlanabilmesi, işçi ve işveren arası ilişkinin ahlaki temellerde tutulması, yapıların katı değil de esnek yapılar olması, insanlar arası eşitsizliğin minimuma indirgenmesi örgütlerde psikolojik tacizin bir yol bulup çıkmasına engel olabilecek nedenler arasında sayılabilir.

Çalışmada hemşirelerin cinsiyetleri, yöneticilik görevleri, medeni halleri, yaşları, hizmet yılları, yöneticilik süreleri açısından örgüt kültürünü oluşturan bireysellik/kolektivizm, güç mesafesi ve erkeklik/kadınlık ile psikolojik taciz faktörü

arasındaki ilişkilerde incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni açısından gruplar arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bunun nedeni ankete katılan hemşirelerin büyük çoğunluğunu bayanların oluşturmamasından kaynaklanıyor olabilir. Fakat hemşirelerin yöneticilik görevi açısından örgüt kültürü ve psikolojik taciz algıları arasında istatistikî olarak anlamlı farklılıklar izlenmiştir. Yöneticiler çalıştıkları ortamı daha kolektivist algılamaktadır. Bu nedenle sonuçlar yöneticilerin kolektivizm boyutunda ortalamalarının yönetici olmayanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Yöneticilik görevi olmayan çalışanlar güç mesafesini daha fazla algılamakta, yöneticilik görevi olanlar ise örgütte güç mesafesinin düşük olduğunu algılamaktadırlar. Erkeğe ve kadına özgü değerler boyutuna bakıldığında ise yöneticiler örgütteki erkeksi değerlerin az olduğunu, kadınsı değerlerin fazla olduğunu algılamaktadırlar. Psikolojik taciz faktörleri yöneticilik görevi olmayanların tacizi daha çok algıladıklarını göstermektedir. Medeni durum değişkeni açısından boşanmış/dul hemşirelerin, evli hemşirelere göre psikolojik tacizi daha fazla algıladıkları görülmektedir. Yaş değişkeni açısından gruplar arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu durum örgütteki kültürel özelliklerin ve psikolojik taciz algısının yaş kriteri açısından değişiklik göstermediğini açıklamaktadır. Yöneticilik süresi değişkeni açısından yapılan analizlerde istatistikî açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yöneticilik süresi az olan çalışanların psikolojik tacizi daha fazla algıladıkları görülmektedir. Bunun nedeni yaşlılara duyulan saygı ve çalışanın tecrübelerinin örgütte algılanan psikolojik tacizi azaltıyor olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Teorik ve ampirik çalışmamızın sonuçlarından hareketle örgütteki kültürel değerlerin psikolojik taciz üzerindeki etkisine yönelik yapılacak çalışmalarda ilgili araştırmacılar için şu önerilerde bulunabiliriz.

1) Örgütteki yöneticiler çalışanlar için güçlü ve olumlu değerler içeren (düşük güç mesafesi, kadınsı değerler, yüksek düzeyde kolektivist ortam) kültürel bir ortam oluşturmaya çalışmalıdır.

2) Çalışanlar tarafından örgütteki kültürel değerler iyi analiz edilmeli ve bu değerlerin çalışanlar arasında paylaşılması sağlanmalıdır.

3) Örgütte güvenli bir ortam oluşturulmalı ve çalışanların bunu hissetmesi sağlanmalıdır.

4) Yöneticiler çalışanları çalışma ortamına dahil etmeli ve kararlara katılımlarını desteklemelidir.

5) Çalışanlar ve yöneticiler arasında açık, çok yönlü ve karşılıklı iletişimin sağlandığı bir ortam oluşturulmalıdır.

6) Örgütteki kültürel değerler (güç mesafesi, bireysellik/kolektivizm, erkeklik/kadınlık) psikolojik tacize ortam sağlamamalıdır.

7) Psikolojik taciz örgüt için önemli bir sorun kabul edilmelidir.

Örgütteki mağduriyeti azaltmak için; bireysel tutumdan ziyade takım çalışmasına ağırlık verilmesi, katı hiyerarşik yapının yerini yatay yapıların alması, stresli, kaba, gergin davranışların yerine hoşgörülü, sakin, huzurlu bir ortamın hakim olması sağlar. Çalışanlar yöneticiyle iletişim kurabildikleri müddetçe verimli çalışma ortamı sağlanabilir. Ortam gerginleştikçe verim azalır ve çalışanın işten ayrılma isteği artabilir.

Bu araştırmanın bir takım sınırlılıkları da mevcuttur. Hemşirelerin çalışma yoğunluklarından dolayı anketlerin geri dönüşü uzun zaman almıştır. Araştırma kamu ve özel sektörde çalışan hemşirelere uygulanmış fakat katılımcıların çoğunu kamu sektöründe çalışanların oluşturması nedeniyle özel sektörle kamu sektörü karşılaştırması yapılamamıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda daha fazla özel sektörde çalışan hemşireye anket uygulanması fayda sağlayacaktır. Bu şekilde kamu ve özel sektörde çalışanların bir karşılaştırmasını yapmakta mümkün olabilecektir. Bu araştırma yalnızca hemşirelere değil, doktor veya hastane çalışanları ya da farklı meslek gruplarına da uygulanabilir. Ayrıca da çalışmada kullanılan örgüt kültürü boyutları dışında farklı boyutlarla da çeşitli araştırmalar gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Adler, J. Nancy, *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Pws Kent Publishing Company, Second Edition, Boston 1991, 14-15.
- Akar, Cüneyt, Yıldırım, Y. Tansoy, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklemler Modeliyle Beyaz et Sektöründe bir Alan Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 2008, 97-113.
- Akıncı, Z. Beril, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul 1999.
- Aktop, Güneş, *Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize ilişkin Görüşleri ve Deneyimleri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir 2006.
- Alamur, Bayram, *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki ilişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2005.
- Allen, Natalie J., Meyer, John P., “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, 1-18.
- Altunay, Arzu, *Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1999, 49-53.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., *Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara 2000, 25-53.
- Aydemir, Muzaffer, Demirci, Kemal, *İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri ve Kobi Örneğinde Bir Uygulama*, Gazi Kitabevi, Ankara 2006.
- Bahçe, Çisem, *Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi 2007, 12-14.
- Bali, John, Thomas, M. George, “Word Culture in the Word Polity A Century of International Non Governmental Organization”, *American Sociological Review* 1997.
- Baykal, Adnan, Nur, *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing’den Günümüze*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2005, 7-205.
- Bayram, F., Ergin, H., Tınaz, P., *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)*, Beta Basım Yayın, İstanbul 2008, 1-109.
- Baysal, Can, Tekarslan, Erdal, *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul 1996.

- Bedestenci, H., Çetin, Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuba, *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü*, Aktüel Yayınları, İstanbul 2004, 32-43.
- Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım 2006.
- Bozkurt, Güvenç, *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul 1991, 101-102.
- Bozkurt, Tülay, *İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yay., İstanbul 2000.
- Brodsky, C. M., *The Harassed Worker*, Lexington, DC Heath and Company, Toronto 1976, 379-401.
- Cowie, Helen, Naylor, Paul, Rivers, Ian, Smith, Peter, K., , Pereira, Beatriz, “Measuring Workplace Bullying”, *Aggression and Violent Behavior*, 2002, 7, 33-51.
- Çelik, Mazlum, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı -Bir Uygulama-*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2007, 38-43.
- Çobanoğlu, Şaban, *Psikolojik Şiddet: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul 2005, 21-28.
- Daft, Richard, *Management*, The Dryden Pres., 2000, 79-80.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., Eliot, G. P., *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, (Çev. Cem Öneroy), Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003, 15-42.
- Davenport Noa, *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003, 3-49.
- Deborah, Antai-Otong, “Critical Incident stres Debriefing: A Health Promotion Model for Workplace Violence”, *Perspectives in Psychiatric Care* 2001, 27(4).
- Demirgil, Aslı, *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008, 74-77.
- Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Baskı 15), Beta Yayınları, İstanbul, Yayın No: 659,
- Duncan Lewis, “Workplace Bullying-Interim Findings Of A Study In Further And Higher Education in Wales”, *Emerald Group Publishing Limited International, Journal of Manpower*, 20(1-2), 1999, MCB University Press, 0143-7720, 106-118.

- Einarsen, Stale, Raknes, Bjorn, Igne, Matthiesen, Stig, Berge, “Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study”, *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 1994.
- Einarsen, Stale, Hoel, Helge, Zapf, Dieter, Cooper, Carry, *The Concept of Bullying at Work The European Tradition*, (Ed. Oswald Hanfling, Carry Cooper, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, UK: Taylor), Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, Francis 2003.
- Einarsen, Stale, “Relationships Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role of State Negative Affectivity and Generalized Self-efficacy”, *Scandinavian Journal of Psychology*, 2002, 43, 379-405.
- Erdem, F., İşbaşı, J., “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, Antalya 2001, 33-57.
- Erdem, F., *İşletme Kültürü*, Friedrich- Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Ankara 1996, 53-82.
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2001, 121- 391.
- Eroğlu, Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayın, İstanbul 2000.
- Ergün, Ercan, *İşletmedeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze 2003.
- Erol, Eren, *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Yayını No:1491, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 801, Eskişehir 2004, 149-153.
- Ferraro, P. Gary, *The Cultural Dimensions of International Business*, Third Edition, New York.
- Field, Tim, *Bully in Sight. How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying. Overcoming the Silence and Denial by Which Abuse Thrives*, Wessex Press, Oxford 1996.
- France, Marie, Hirigoyen, *Manevi Taciz Günümüzde Sapkın Şiddet*, (Çev. Heval Bucak), Güncel Yayınları Araştırma Kitaplığı Dizisi, İstanbul 1998, 67-69.
- Frost, J. Peter, Moore, F. Larry, Lundberg, C. Craig, Martin, Joanne, *Organization Culture*, Sage Publications, London 1985, 381-382.
- Güngör, Meltem, *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*, Derin Yayınları, Yayın Nu:125, İstanbul 2008.

- Gürgen, Haluk, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınevi, İstanbul 1997.
- Hair, Joseph F., Anderson, Rolph, E., Tatham, Ronald, L. William Black, *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River: NJ 1998.
- Hampden, Charless, *Creating Corporate Culture Adision*, Meslej Publishing Comping, New York 1992.
- Handy, Charles, *Süper Yönetim*, (Çev. Seden Hatay), İlgi Yayıncılık, İstanbul 1995, 9-154.
- Hatcken M. J., Schultz, M., *Relations Between Organizational Culture, Identity and Image*, Journal of Marketing, 31(5), 1997, 356-365
- Hecker, Thomas, E., “Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians”, *The Journal of Academic Librarianship*, 33(4), 2007.
- Helge, Hoel, Kate Sparks ve Cary L. Cooper, “*The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Environment*”, ILO Report 2003, 43-44.
- Hellrieger, Don, Woodmann, Richard, W., Sloum, John, *Organizational Behaviour*, West Publishing, New York 1985.
- Herchcovic, M. S., Barling, J., “Comparing the Outcomes of Workplace Aggression and Sexual Harassment: A Meta- Analysis” [İşyerinde Cinsel Taciz ve Saldırının Karşılaştırması ve Sonuçları: Bir Analiz]. Seventh Work, *Stress and Health Conference*, Washington DC, 6-8 Mart 2008.
- Hirigoyen, Marie F., *Manevi Taciz Günümüzde Sapkın Şiddet* (1998), (Çev. Heval Bucak), Araştırma Kitaplığı Dizisi, İstanbul 2000, 67-181.
- Hodgetts, R., M., ve F., Luthans, *Mangement*, New York, McGraw Hill Company Inc. 1997.
- Hofstede, Cultural Constraints in Management Theories, *Academy of Mangement Executive* 1993, 7(1), 81-94.
- Hofstede, Geert, *Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values*, (Abridged Edition), Newbury Park: Sage Publications, 1984.
- Hofstede, Geert, “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantatşve Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly* 1990, 4-311.
- Husbands, Robert, “Sexual Harrasment Law In Employment: An International Perspective” [Çalışma Hayatında Kanunlardaki Cinsel Taciz: Uluslar arası Bir Bakış]. *International Labour Review*, 1992.

- Kandemir, Destan, Tomas, Hult, G. M., *A Conceptualization Of An Organizational Learning Culture in International Joint Ventures*, *Industrial Marketing Management* 34, 2005.
- Karcioğlu, Fatih, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1-2), 265-283.
- Karyağdı, Ajlan, *Örgütlerde Yıldırma (Mobbing) Ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya 2007, 24-31.
- Kaymaz, Gülsemin, Demir, *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Eğilimleri: “Bir Örnek Olay”*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2007, 56-82.
- Kırel, Ç., Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi, *Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 1-2, Eskişehir, 173-477.
- Kilmann, H. Ralp, Saxton, J. Marj, Serpa, Roy, “Issues in Understanding and Changing Culture”, *California Management Rewievs*, 23(2), 1986.
- Kimberly Ann Rogers ve Duncan Chappel, *Preventing and Responding to Violence at Work*, International Labor Office, Geneva 2003.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın, İstanbul 2007.
- Kotter, P. John, Heskett, L. James, *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York 1992, 3-63.
- Kök, Sabahat, Bayrak, “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve 139 Nedenleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 2006, 433–448.
- Köse, Emine, *Bir Üniversite Hastanesinde Hekim ve Hemşirelerin Algıladıkları Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışlarına Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2010.
- Küyel, Türker, Mübahat, *Kültür ve Medeniyet Varlıklarının Korunması Dünyaya Açılmaya Engel Olur mu?*, Mili Kültür Bakanlığı, İstanbul 1990, 4-9.
- Leech, Nancy, L., Barrett, Karen, C., Morgan, George, A., *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey 2005.
- Leymann, Heinz, “Mobbing and Psychological Terror at Workplace”, *Violence and Victims*, 5(2), 1990, 119-184.

- Leymann, Heinz, Gustafsson, Annelie, "Psychological Terror at Work and The Development of Post-Traumatic Stress Disorders", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1996, 5(2), 254-266.
- Leymann, Heinz, "The Content and Development of Mobbing at Work" [İşyerinde Mobbing'in Gelişimi ve İçeriği]. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1996, 170-171.
- Morden, Tony, *Business Strategy And Planning*, McGraw-Hill Book Company, London 1993.
- Morgan, George A., *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, USA 2004.
- Muhlis, Halis, "Durumsallık Açısından Türk Örgüt Kültürlerinde Yönelimler", *Gaziantep Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3, Gaziantep 2003.
- Munson, Liberty, Hulin J., Charles, Drasgow, Fritz, "Longitudinal Analysis of Dispositional Influences and Sexual Harassment: Effects on Job and Psychological Outcomes", *Personel Psychology* 2000, 53(1).
- Naktiyok, Atılhan, *Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum 1999, 71-245.
- N., Demir, Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2005.
- Nancy, G., George, *Predicting Coorporate Performance From Organizational Culture*, *Journal of Management Studies*, 29(6), 1992, 783-786
- Okay, Ayla, *Kurum Kimliği, Unsurları ve Etkileşim İçerisinde Olduğu Alanlar*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1998, 51-197.
- Özalp, Adnan, *İşletme Yönetimi*, Birinci Basım, Birlik Ofset, Eskişehir 2000.
- Özdemir, Erdem "İşyerinde Cinsel Taciz". *Çalışma ve Toplum Dergisi* 11, 90-91, 2006.
- Özkalp, Enver, Kırel, Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, AU. Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir 2003, 106-197.
- Peyton, Pauline, Rennie, "Diginity at Work", 2.b, Routledge Publisher, London 2003.
- Pubrin, J., Andrew, *Human Relations*, Prentice Hall Inc, New Jersey 1988.
- Robbins, P. Stephan, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (Çev. Ayşe Öztürk), Etam A.S. Yayınları, Eskişehir 1994.

- Reitz H. Joseph, *Behaviour Organizations*, PrenTice Hall, New Jersey 1989, 550- 548.
- Rutherford, Sarah, "Organizational Cultures, Women Managers Exclusion", *Women in Management Review*, 16 (8), 2001.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tuz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa 2001, 36-52.
- Salin, Denise, "Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of T,wo Different Strategies for Measuring Bullying", *Europen Journal of Work and Organazitional Psychology*, 2001, 10(4), 425-441.
- Sargut, Selami, Bireycilik ve Ortaklaşa Davranışçılık İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları, *Ankara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Ankara 1994, 49(1-2), 99-332.
- Sargut, Selami, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Verso Yayıncılık, Ankara 1994.
- Savickı, Victor, "Cultural Work Values for Supervisors and Managers: A Cross-Cultural Look at Child and Youth Care Agencies", Human Sciences Press, Inc., Child & Youth Care Forum, 28(4), 1999.
- Shallcross, Linda, The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector, *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane 2003.
- Schein, Edgar, *Coming to A New Aweraness of Organizational Culture*, Sloan Management Rewiev, Winter 1984, 24, 3-16.
- Schein, H. Edgar, "Örgütsel Kültür", *Dokuz Eylöl Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , (Çev. Atilla Akbaba) , 4(2), İzmir 2002.
- Schein, Edgar, *The Role of The Founder in Creating Organizational Culture*, Organizational Dynamics, 1983.
- Schneider, Susan, *National vs Corporate Culture*, Human Resource Management, 27(2), 1988.
- Schwartz, H., Davis, S. M., *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, Organizational Dynmics, 30-48.
- Solmuş, Tarık, "İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz Ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)", "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2), 2005.
- Stale Einarsen, ve Anders Skogstad, "Bullying; Epidomiological Findings in Public and Private Organization", *European Journal of Work on Organizational Psychology*, 5(2), 1996.

- Şimşek M., Ş., Akgemci T, Çelik A., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (Üçüncü Baskı), Adım ve Matbaacılık ve Ofset, Konya 2003.
- Şişman, Mehmet, *Örgüt Kültürü(Eskişehir İl Merkezindeki Okullarda Bir Araştırma)*, Anadolu Üniversitesi Yayınları Nu:732, Eskişehir 1994, 35-187.
- Şişman, Mehmet, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara 2007, 80-163.
- Sofyaoğlu, Çiğdem, Aktaş, Rabia, "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(1), 2001.
- Tehrani, Noreen, "Bullying at Work : Beyond Policies to a Culture of Respect", *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 2004, 367-387.
- Terzi, Ali, Rıza, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2005, 5-80.
- Tınaz, Pınar, "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", *Çalışma ve Toplum*, 4, İstanbul 2006, 11-176.
- Tolan, Barlas, *Toplum Bilimine Giriş*, Savaş Yayınları, Ankara 1983.
- Tortop, Nuri, İşbir, G. Eyüp, Aykaç, Burhan, *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınevi, Ankara 1999.
- Torun, Alev, "İş Yerinde Zorbalık", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 6(22), İstanbul 2004.
- Tossi, Henry L., Rizzo John R., Carroll Stephen J., *Managing Organizational Behaviour*, Blackwell Publisher , USA 1996.
- Tutar, Hasan, *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, Platin Yayıncılık, Ankara 2004, 5- 50.
- Türk, Mehmet, Sezai, *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi Önemi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2003.
- Uçkun, Seher, *Örgüt Kültürünün Yönetim İşlevleri İle İlişkisi ve Kâğıt Sanayiinde Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel İşletmelerde Araştırılması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli 1999, 43-44.
- Unutkan, Ataman, Göksel, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1995.
- Uzunçarşılı, Ülkü, Toprak, Meral, Ersun, Oğuz, *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul 2000, 31-96.
- Varol, M., "Örgüt Kültürü ve Verimlilik", *MPM Verimlilik Dergisi*, 18(1), 1989, 21-48.

- Varol, Muharrem, *Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2004.
- Vandekerckhove, Wim, Commers, Ronald, “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?”, *Journal of Business Ethics*, 45, 2003, 41-50.
- Vecciho, Robert, R., *Organizational Behaviour*, The Dreyden Press, Chicago 1999.
- Walter, B., Roberts, Jr., “The Bully as Victim, Understanding The Bully Behaviors to Increase The Effectiveness of *Professional School Counselling*”, 4(2), 2000, 148-156.
- Walton, C. Clorence, *The Moral Manager*, Harper and Row Publishers, Toronto 1988.
- Webber, A., Ross, *Culture and Management*, Text A Readings in Comperative Management, Richard D. Irvin Inc., 1969.
- Westhues, Keneth, *The Mobbing at Medaille Collage in 2002*, University Of Waterloo, Canada 2002.
- World Health Organization (WHO), “Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harassment at Work”, *Protecting Workers Health Series*, No:4, Geneve 2003.
- Wornham, David, “A Descriptive Investigation of Morality and Victimisation at Work”, *Journal of Business Ethics*, 45, 2003, 29-40.
- Yücel, İlhami, *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü: Bir uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi 2007, 93-551.
- Zapf, Dieter, Claudia Gross, “Conflict Escalation and Coping With Workplace Bullying: A Replicaton and Extension”, *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 10(4), 2001.

Çevrimiçi Kaynaklar

- Bullying: What is it?, Erişim Tarihi: 16.05.2011,
<http://bullyonline.org/workbully/bully.htm#Types%20of%20bullying>.
- Cinsel Taciz nedir? Erişim Tarihi: 16.02.2010
<http://www.leymann.se/English/12110E.HTM>
- Çobanoğlu, Şaban, “*Mobbing nedir? Tanımı ve Önemi*”, Erişim tarihi: 09.12.2009
<http://www.mobbingturkiye.com/page.php?id=1>.
- Güçlü, Nezahat, *Örgüt Kültürü*, Erişim Tarihi: 25.05.2009
<http://www.manas.kg/pdf/sbpdf6/Guclu.htm>, 152-155.

Leymann, Heinz, “Conflict: Risk for Mobbing”, Erişim tarihi: 16.02.2010
<http://www.leymann.se/English/12110e.htm>, 33-34.

Leymann, Heinz, “*Information about Psychoterror in the Workplace, Frequently Asked Question*”, Erişim tarihi: 16.02.2010,
<http://www.leymann.se/English/00005E.HTM>

Örneklem Büyüklüğünün Seçimi Erişim Tarihi: 01.06.2012,
<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

Psikolojik Taciz Mağdurları? Erişim tarihi: 15.12.2010, <http://www.inrs.fr>

Psikolojik Tacizin Örgüt Üzerine Etkileri, Erişim Tarihi: 03.06.2009
<http://www.bilgiyönetimi.org>

<http://www.ilo.org/global/publications/magazines-and-journals/world-of-work-magazine/lang--en/index.htm>

Turan, Selahattin, Belgin, Ceylan, Şişman, Mehmet, *Üniversite Yöneticilerin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler*, Erişim tarihi: 06.06.2012
www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/18.pdf, 185

Yönetici Ve Psikolojik Tacizcinin Farkları, Erişim Tarihi: 13.05.2010
<http://www.bullyonline.org/workbully/manage.htm>

EK. 1. ANKET FORMU

Değerli hemşireler; Bu çalışma kamu kurumlarında çalışan hemşirelerin örgüt kültürü ve psikolojik taciz davranışlarını ölçmek için oluşturulan bir ankettir. Anketimize vermiş olduğunuz cevaplar gizlilik prensibi gereği genel veriler olarak değerlendirilecek ve Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanmakta olan yüksek lisans tez çalışmasının ampirik araştırmasında bilimsel amaçla kullanılacaktır.

İşbirliğiniz ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
Yük. Lis. Öğr. Elif ALAR ERKAL

1.	Cinsiyetiniz	①Kadın ②Erkek				
2.	Medeni haliniz	① Evli ② Bekâr ③ Boşanmış / Dul				
3.	Yaşınız	① 25'den küçük ② 26-30 ③ 31-35 ④ 36-40 ⑤ 41-45 ⑥ 45'den büyük				
4.	Kaç senedir kurumunuzda çalışıyorsunuz?	① 0-5 yıl ② 6-10 yıl ③ 11-15 yıl ④ 16-20 yıl ⑤ 21-25 yıl ⑥ 26 yıldan fazla				
5.	Yöneticilik göreviniz var mı?	① Var ② Yok				
6.	Kaç yıl yöneticilik görevinde bulundunuz?	① 1-5 yıl ② 6-10 yıl ③ 11-15 yıl ④ 16-20 yıl ⑤ 21-25 yıl ⑥ 26 yıl ve üstü				
Çalıştığınız Kurumda;		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Çalışma arkadaşlarının rahatını göz önünde tutmayan kendi amaçlarını gerçekleştiremez.	①	②	③	④	⑤
2.	Grupça alınan kararlar kendi başımıza alacağımız kararlardan daha önemlidir.	①	②	③	④	⑤
3.	Grup başarısı kişilerin ayrı ayrı başarılarından daha önemlidir.	①	②	③	④	⑤
4.	Grupla çalışmak tek başına çalışmaktan daha iyidir.	①	②	③	④	⑤
5.	Çalışanlar genellikle bir problemi kendi başlarına çözmek yerine arkadaşlarıyla çözmeyi tercih ederler.	①	②	③	④	⑤
6.	Herhangi bir grup üyesi kendi amaçlarını bir kenara koyup grup amaçlarına odaklanır.	①	②	③	④	⑤
7.	Herkes birbirinin performansından sorumludur.	①	②	③	④	⑤
8.	Astlar üstlerin isteklerini sorgulamaksızın yerine getirirler.	①	②	③	④	⑤
9.	Alt kademedeki çalışanlar kendi bölümleri içinde herhangi bir güce sahip değildir.	①	②	③	④	⑤
10.	Üstler kendi astlarıyla olan ilişkilerinde sık sık kendi otorite ve gücünü vurgulamaktadırlar.	①	②	③	④	⑤
11.	Yöneticiler alt kademedeki çalışanların fikirlerine genelde başvuramazlar.	①	②	③	④	⑤
12.	Yöneticiler iş haricinde astlarıyla birlikte olmaktan kaçınırlar.	①	②	③	④	⑤
13.	Alt kademedeki çalışanlar, yöneticilerinin kararları dışında farklı bir fikirde olamazlar.	①	②	③	④	⑤
14.	Yöneticiler önemli ve zor görevler için emrinde çalışanlara yetki vermemektedirler.	①	②	③	④	⑤
15.	Yöneticiler, çoğu kararı çalışanlara danışmadan almaktadırlar.	①	②	③	④	⑤
16.	Çalışanlara işleriyle ilgili sorumlulukları, talimatlar ile açık ve net bir şekilde duyurulmaktadır.	①	②	③	④	⑤
17.	Yöneticiler, çalışanların talimat(emir) ve prosedürlere uymasını bekler.	①	②	③	④	⑤
18.	Standart iş talimatları çalışmalara yardımcı olur.	①	②	③	④	⑤
19.	Çalışma prensipleri hastanemizin çalışanlardan ne beklediği konusunda	①	②	③	④	⑤

	yardımcı olur.					
20.	İşlerin nasıl yapılacağını belirten açıklamalar çalışan için önemlidir.	①	②	③	④	⑤
21.	Toplantılar erkek bir başkan tarafından yönetildiğinde daha etkili olmaktadır.	①	②	③	④	⑤
22.	Profesyonel kariyer sahibi olmak kadınlara göre erkekler için daha önemlidir.	①	②	③	④	⑤
23.	Kadınlar tanınma ve yükselmeye erkekler kadar değer vermez.	①	②	③	④	⑤
24.	Kadınlar arkadaşça bir ortamda çalışmaya erkeklerden daha fazla değer verir.	①	②	③	④	⑤
25.	Erkekler genellikle problemleri mantık yani akılla, kadınlar ise sezgiyle çözer.	①	②	③	④	⑤
26.	Problemler genellikle erkeklere yönelik olan zorlama yaklaşımıyla çözülür.	①	②	③	④	⑤
27.	Erkeğin kadına göre daha üst kademedeki olması beklenir.	①	②	③	④	⑤
28.	Bazı işler erkekler tarafından daha iyi yapılır.	①	②	③	④	⑤

Aşağıdaki Davranışlara Ne Sıklıkla Maruz Kalırsınız?

Çalıştığım Kurumda;	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
1. Sözüm sürekli kesilir,	①	②	③	④	⑤
2. Meslektaşlarım veya birlikte çalıştığım kişiler kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlar,	①	②	③	④	⑤
3. Yüzüme bağırlır ve yüksek sesle azarlanırım,	①	②	③	④	⑤
4. Yaptığım iş devamlı eleştirilir,	①	②	③	④	⑤
5. Özel yaşamım sürekli eleştirilir,	①	②	③	④	⑤
6. Telefonla rahatsız ediliyorum,	①	②	③	④	⑤
7. Sözlü tehditlere maruz kalırım,	①	②	③	④	⑤
8. Yazılı tehditler ve uyarılar alırım,	①	②	③	④	⑤
9. Jestler ve bakışlarla başkalarıyla konuşmam engellenir,	①	②	③	④	⑤
10. Çevremdeki insanlar benimle konuşmazlar,	①	②	③	④	⑤
11. Başkalarıyla konuşmama ve ilişki kurmama engel olunur,	①	②	③	④	⑤
12. İstedğim arkadaşlarımla aynı bölümde çalışmama izin verilmez,	①	②	③	④	⑤
13. Meslektaşlarımla benimle konuşması yasaklanır,	①	②	③	④	⑤
14. Sanki orada değilmişim gibi davranılır. (yok sayılırım),	①	②	③	④	⑤
15. İnsanlar arkamdan kötü konuşur,	①	②	③	④	⑤
16. Benim hakkımda asılsız söylentiler dolaşır,	①	②	③	④	⑤
17. Gülünç durumlara düşürülürüm,	①	②	③	④	⑤
18. Psikolojik rahatsızlığım varmış gibi davranılır,	①	②	③	④	⑤
19. Psikolojik tedavi almam için baskı yapılır,	①	②	③	④	⑤
20. Bir özrümla alay edilir,	①	②	③	④	⑤
21. Beni gülünç duruma düşürmek için yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit edilir,	①	②	③	④	⑤
22. Dünya görüşümle alay edilir,	①	②	③	④	⑤
23. Özel yaşantımla alay edilir,	①	②	③	④	⑤
24. Özgüvenimi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırım,	①	②	③	④	⑤
25. Gösterdiğim çabalar yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır,	①	②	③	④	⑤
26. Kararlarım sürekli sorgulanır,	①	②	③	④	⑤

27.	İsmime lakap takılır,	①	②	③	④	⑤
28.	Bana karşı cinsel imâlarda bulunulur,	①	②	③	④	⑤
29.	Benim için hiçbir özel görev verilmez,	①	②	③	④	⑤
30.	Bana verilen işler geri alınır, kendime yeni iş bile yaratamam,	①	②	③	④	⑤
31.	Sahip olduğumdan daha az yetenek gerektiren işler verilir,	①	②	③	④	⑤
32.	İşim sürekli değiştirilir,	①	②	③	④	⑤
33.	İtibarımı zedeleyecek şekilde, niteliklerim dışındaki işler verilir,	①	②	③	④	⑤
34.	Bana mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur,	①	②	③	④	⑤
35.	İşyerimdeki şahsi eşyalarım zarar verilir,	①	②	③	④	⑤
36.	Benimle ilişkisi olmayan fiziksel olarak ağır olan işler yapmaya zorlanırım,	①	②	③	④	⑤
37.	Sözle veya bakışla fiziksel şiddet tehditlerine maruz kalırım,	①	②	③	④	⑤
38.	Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanır,	①	②	③	④	⑤

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Elif ALAR ERKAL
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum - 01.05.1986
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İletişim	
E-Posta Adresi	elif_alar@hotmail.com
Tarih	26.07.2012