



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 4 Sayı: 19 Volume: 4 Issue: 19

Güz 2011 Fall 2011

www.sosyalarastirmalar.com

## İŞ YERİ ZORBALIĞI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ ÜZERİNE SOSYOLOJİK BİR ARAŞTIRMA

*“A SOCIOLOGICAL RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKPLACE  
BULLYING AND ORGANIZATIONAL CULTURE”*

Pınar Çağlar KUŞCU\*

### Özet

Araştırmamızın amacı iş yeri zorbalığı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi sosyolojik olarak değerlendirmektir. İş yeri zorbalığı, çalışanların üstleri, meslektaşları ve nadiren de olsa astları tarafından sistematik bir şekilde olumsuz davranışlara maruz kalma durumudur. İş yeri zorbalığını diğer olumsuz davranışlardan ayıran en önemli özellikler, bu tür olumsuz davranışların sistematik bir şekilde sürekli ve tekrarlanır olmasıdır. Bu anlamda zorba davranışlar çalışanlar üzerinde psikolojik baskı yaratan, baskı derecesine göre ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklara yol açan, çalışanların performansını olumsuz etkileyen ve özgüvenlerini zedeleyen, etik dışı ve kaba olan olumsuz davranışlardır.

Araştırmamızla ilgi bir diğer kavram olan örgüt kültürü, örgütün değerlerinden, normlarından, politika ve hedeflerinden, işi yürütme ve organize olma biçimlerinden meydana gelmektedir. Araştırmamızda rekabetçi değerler çerçevesinde oluşturulan 4 farklı örgüt tipi sınıflanmasından faydalanılmıştır: Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar.

Örgüt kültürü iş yerinde zorbalık yaşanmasında örgütsel faktörlerin açıklaması olarak tasarlanmıştır. Kuramsal olarak örgüt kavramı genel sistem teorisi ve yapısal-fonksiyonalist bir yaklaşım çerçevesinde ele alınarak yapı/sistem olarak kabul edilmiştir. Çalışanların davranışlarına rehberlik edecek normatif düzenlemeler olmadığında, sistemin dengesinde bir bozulma meydana gelmektedir. İş yerinde zorbalık, bu sistemlerin dengesinde meydana gelen bozulmalardan biri olarak tanımlanmıştır.

Çalışmamızda nicel yöntemler kullanılarak iki farklı sektördeki çalışanlara anket uygulanmıştır. Buna göre uygulama birimleri belirlenirken özel sektörde faaliyet gösteren örgütün Pazar, kamuda faaliyet gösteren örgütün ise hiyerarşik özelliklere sahip olduğu öngörülmüştür. Araştırma ilişkisel türden bir araştırmadır ve toplamda 707 çalışana anket uygulanmıştır. Örgüt kültür tipini belirlemek için Cameron ve Freeman tarafından geliştirilen ölçek kullanılırken, zorba davranışların türünü belirlemek üzere, Einarsen ve arkadaşları tarafından geliştirilen Olumsuz Eylem Anketi (NAQ- Negative Act Questionnaire) kullanılmıştır. Buna göre araştırmanın 2 ana hipotezi ve alt hipotezleri bulunmaktadır: (1) Örgüt kültür tipleri ile zorba davranış türleri arasında ilişki vardır. Buna göre: (1a) Örgütün (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) özelliği ile zorba davranış türleri arasında ilişki vardır. (1b) Örgüt liderinin (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) özelliği ile zorba davranış türleri arasında ilişki vardır. (1c) Örgütte çalışanların yönetim şekli (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) ile zorba davranış türleri arasında ilişki vardır. (1d) Örgütteki bağ türü (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) ile zorba davranış türleri arasındaki ilişki vardır. (1e) Örgütün öncelikleri (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) ile zorba davranış türleri arasında ilişki vardır. (1f) Örgütteki başarı kriteri (klan, adhokrasi,

\* Dr., Türkiye İş Kurumu.

pazar ve hiyerarşi) ile zorba davranış türleri arasında ilişki vardır. (2) Zorba davranış türleri, örgüt kültür tipine göre farklılık göstermektedir.

Kamu sektöründe faaliyet gösteren örgüt çalışanları, sırasıyla %488 ile hiyerarşi ve %373 ile Klan kültür tiplerine daha yatkındır. Çok az bir farkla hiyerarşik örgüt kültür tipi Klana göre kamuda daha çok görülme eğilimindedir. Diğer taraftan özelde faaliyet gösteren örgüt, önceliği %618 ile Hiyerarşik kültüre vermiştir. Özelde yer alan çalışanlar ise, ikinci olarak, işyerlerinin %270 ile pazar kültürüne yatkın olduğuna inanmaktadır. Örgüt kültürü ile zorba davranışlar arasında anlamlı; ama, zayıf bir ilişki bulunmuştur. İkinci olarak da çalışanların iş-ilişkili zorbalık yaşaması açısından Klan ve Hiyerarşi örgüt kültür tipleri arasında fark vardır. Klan örgüt kültür tipinde iş-ilişkili zorbalık yaşamaya ilişkin verilen ortalama puan, Hiyerarşi örgüt kültür tipine verilenden daha düşük olduğundan Hiyerarşi örgüt kültür tipinde çalışanların iş-ilişkili zorbalık yaşama sıklığı Klan örgüt kültür tipine göre daha fazladır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Yeri Zorbalığı, Örgüt Kültürü.

### **Abstract**

The study's aim is to evaluate the relationship between bullying and organizational culture sociologically. Workplace bullying is systematical exposure of workers to Negative behaviours by their chiefs, co-workers and seldom by their underlings. Most important features separating workplace bullying from other negative behaviours is the continuity and systematical performance of these negative behaviours. In this sense bullying behaviours are putting pressure psychologically; they give rise to mental and physical illnesses depending on its degree, affecting workplace performance negatively and damages self confidence, intimidating, disgusting are negative behaviours which are non-ethical and rude.

Another notion related to the study organizational culture, consist of organization's values, norms, policies and aims, operating and organizing types of works. In this study, 4 different - classified organization culture types is used that is developed within the competing value framework: Klan, adhocracy, hierarchy and market.

Organizational culture is designed as the explanation of organizational factors in workplace bullying. Theoretically, the organization is presumed as structure/system within general system theory and structural-functionalist approach. When there aren't any normative regulates guiding to workers, balance of the system occurs disruption. According to this, bullying in workplace is defined as disruption of these systems.

During our study, a survey is applied in two different sectors by using quantitative methods. Accordingly, while execution units are determining, organization in private sector is predicted as "market" and organization in public sector is predicted as "hierarchy". The research is a relational type of research and the survey is applied to 707 workers. To specify organizational type, the scale which is developed by Cameron and Freeman is used. On the other hand, to evaluate type of bullying, Negative Act Questionnaire (NAQ) which is developed by Einarsen and his friends is used. According to this. The research has 2 main hypothesis and 6 sub hypotheses: (1) there is a relationship between bullying and organizational culture.: (1a) there is a relationship between dominant characteristics of organization (for klan, adhocracy, hierarchy and market) and types of bullying. (1b) there is a relationship between organizational leadership (for klan, adhocracy, hierarchy and market) and types of bullying. (1c) there is a relationship between management of employees (for klan, adhocracy, hierarchy and market) and types of bullying. (1d) there is a relationship between organization glue (for klan, adhocracy, hierarchy and market) and types of bullying. (1e) there is a relationship between strategic emphasis (for klan, adhocracy, hierarchy and market) and types of bullying. (1f) there is a relationship between criteria of success (for klan, adhocracy, hierarchy and market) and types of bullying. (2) Type of bullying behaviour differs in organizational culture types.

The workers in public sector are more tending towards Hierarchy (488%) and Klan (373%) respectively. The workers in private sector on the other hand, are more

tending towards primarily Hierarchy (618%) and secondarily towards Market (270%) respectively. According to the research data, a significant (meaningful) but poor relation is found in between organizational culture and bullying behaviours. Secondly, according to the workers exposure to work-related bullying, there is a difference in Hierarchy and Klan organizational culture types. The workers in Hierarchy expose to work-related bullying more than Klan

**Key Words:** Workplace Bullying, Organizational Culture.

## Giriş

Toplumda bireyselleşmenin artmasıyla birlikte kolektif bilinç giderek etkisini kaybetmiş ve bir tür toplumsal kontrol aracı ve toplumsal dengenin devamlılığında önemli etkisi olan moral ve değerlerin bireysel davranışlar üzerindeki etkisi de azalmıştır. Bu anlamda bireysel değerler yükselmekte ve kolektif bilinç zayıflamaktadır. Durkheim için kolektif bilinç “Bir toplumun ortalama üyelerinin ortak inanç ve duygularıdır” (akt. Aron, 1994:227). Buna göre, kolektif bilinç bireylerin ortak inanç ve duygularından meydana gelse de ondan farklı, onu aşkın bir özellik göstermektedir(Tolan, 1981:11-12).

Adler’e göre insanoğlu yeterli, başarılı ve üstün olma gibi bir duyguyla dünyaya gelmektedir (Adler, 1994:1). Böylece hayat boyunca gösterilen çaba aslında kendisini oluşturma çabasıdır. Çalışmak kişinin kendini gerçekleştirme için bir araç, bir fırsat olmaktadır. İnsanların kendini oluşturma/gerçekleştirme çabası, içinde buldukları toplumun sosyo-kültürel bağlamından kopuk değildir. Üyesi olunan toplumun, topluluğun veya grubun kültürel özellikleri, değerleri bireylerin kimliklerinin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kültür aracılığıyla sahip olunan değerler ve tutumlar, kişilerin karar alma ve davranışta bulunma süreçlerini etkilemektedir.

Benzer şekilde çalışma hayatında örgütlerin sahip olduğu değerler, normlar çalışan ilişkilerini ve davranışlarını şekillendirmektedir. Bireylerin işle ilgili davranışlarını yönlendirecek yeterli normatif düzenlemeler olmadığında, örgütlerde gözlemlenen zorba davranışların, çalışanların performansını olumsuz etkilediği, çalışanlara hem zihinsel hem de bedensel açıdan zarar verdiği görülmüştür.

Literatür incelendiğinde iş yeri zorbalığı kavramının mobbing, psikolojik şiddet, psikolojik terör, yıldırma, duygusal taciz, psikolojik taciz, bezdirme gibi ifadelerle çeşitli şekillerde tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Türk Dil Kurumu iş yeri zorbalığına karşılık gelen “bezdiri” kelimesini tanımlamıştır<sup>1</sup>. Bu tanımlar kültür ve sosyal çevreye bağlı olarak değişebilir. Örneğin İskandinav literatürde mobbing kavramı zorbalık (bullying), taciz/bezme (harassment), kurban olma (victimization) ile aynı anlamda kullanılmaktadır (Einarsen, 2000:381).

Araştırmamızda uygulama sırasında Einarsen ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek kullanıldığından iş yeri zorbalığı (workplace bullying) kavramının kullanımı tercih edilmiştir.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. İş Yeri Zorbalığı

İş yeri zorbalığı, kurbanları psikolojik açıdan yıpratmayı amaçlayan bir tür şiddet davranışını ifade eden bir kavramdır. Zorbalık abartılmış, artırılmış bir çatışma olarak görülebilir (Zapf ve Einarsen, 2001:372). Buna göre mobbing yeni ve yıpratıcı bir çatışma türüdür (Çobanoğlu, 2005:21; Tınaz, 2006:17). Çatışmanın belli bir süre içerisinde evrimleşmesi “mobbing”i meydana getirebilir (Leymann, 1996:169).

<sup>1</sup> <http://tdk.org.tr> erişim tarihi 08.09.2011

Leymann mobbing kavramını operasyonel bir şekilde tanımlamaya çalışır. Buna göre mobbing, iş yaşamında bir ya da birkaç kişi tarafından sistematik bir şekilde kişiyi yardım alamayacağı, savunma yapamayacağı pozisyonlara iten düşmanca ve etik dışı iletişimi içerir (Leymann, 1996:168). Bir başka tanımla mobbing/iş yeri zorbalığı çalışanların meslektaşları, üstleri veya astları tarafından sürekli saldırı ve kötü muameleye maruz kalmasıdır (Einarsen, Hoel ve Notelaers, 2009:24).

İş yerinde zorba davranışların belli sıklıklarda (günde, haftada en az 1 kez gibi) ve uzun süren (en az 6 ay gibi) periyotlarda meydana gelmesi ve kişilerde psikolojik, psikosomatik rahatsızlıklara ve sosyal ızdıraplara yol açması “mobbing/zorbalık”ı *çatışmadan* ayırır. Zorbalık, çatışmadan ayrı olarak kişinin dışlanması da içermektedir (Leymann, 1996:168). Zorbalık süre, sıklık ve yıkıcı sonuçlarından dolayı çatışma kavramından ayrılır. Diğer taraftan, iş yerinde çatışma belli koşullar altında fonksiyonel olabilir ve performansın artmasıyla sonuçlanabilir (De Dreu ve Beersma, 2005).

İş yerindeki olumsuz davranışlardan hangilerinin zorba davranışlar olarak tanımlanabileceğini anlatan, ayırt edici en önemli 2 kavram olumsuz eylemlerin *tekrarlanurluğu ve sürekliliği*dir. Burada hedeflenilmiş kişi ya da gruba kasti bir şekilde sistematik olarak saldırılmakta ve şiddet uygulanmaktadır (Einarsen, 2000:381).

## 1.2.Örgüt Kültürü

Konuyla ilgili bir başka kavram olan örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek için insan çabasının koordine edilmesidir (Etzioni 1959:43). Örgütler, bu amacı gerçekleştirmek üzere belli bir anlayış ve yaklaşım çerçevesinde örgütlenmiş sosyal yapılardır. Örgütler çok geniş bir kolektivite türüne dayanır (Parsons, 1956:63).

“...dışarıya kapalı ya da sınırlanmış bir sosyal ilişki düzenine, özellikle bunu sağlamak üzere bir yönetici veya lider ve genellikle bir idari memurlar grubunun yetkili kılındığı sisteme” örgüt denir (Weber 2006:23).

Örgütler, kültür olarak anlaşılabilir (Simircich, 1983:347). Örgüt kültürü bireysel bir olgu değildir; anlam, değer ve sembollerle birlikte sosyo-kültürel bir gerçekliktir.

Diğer taraftan kültür belli bir zamanda ve mekanda belli bir grup için işleyen alenen ve kolektif olarak kabul edilmiş anlam sistemleridir (Pettigrew, 1979:574). Kültür, üyelerini diğerlerinden ayıran insan zihninin kolektif programlamasıdır. Yani, kolektif olarak değerleri bir arada tutan bir sistemdir (Hofstede, 1981:24). Kültür, davranışların nedenlerini açıklamaktadır (Zucker, 1977:741).

“Kültüre, bir örgütün ‘olduğu’ şey gibi bakılmalıdır, sahip olduğu şey gibi değil: kültür bağımsız bir değişken değildir; ne yaratılabilir, ne keşfedilebilir, ne de yönetimin kaprisiyle yıkılabilir” (Meek, 1988:470).

Bir örgütün kültürel düzeyini tanımlarken örgütün fonksiyonlarını tanımlayan değerler sistemi, hedef-başarısı, koşullara uyum ve sistem bütünleşmesi önemli ipuçlarıdır. Parsons için herhangi bir sosyal sistem yapısının analizi için temel dayanak noktası, o sosyal sistemin, bizim için örgütün, “değer örüntüsü”dür. Bu değer sistemi, daha üst bir sistemin alt-değer sistemi olarak tanımlanmalıdır.

Örgüt kültürü üyelerine, olan şeylerin nedenlerini anlamasında yardımcı olan, paylaşılmış değer ve inançlar örüntüsüdür ve böylece üyelerine örgütteki davranış normlarını öğretir (Deshpande ve Webster, 1989:4).

Örgüt değerleri örgütün amacının gerçekleşmesinde önemli olan şeylerdir –ki bunlar örgütün hayatta kalmasına ve gelişmesine yardım etmektedir (Scott, 2002:36).

Sosyal yapıda mit ve ritüeller önemli bir yere sahiptir. Mit gibi somut semboller dayanışma için zorunludur. Karmaşık bir sosyal gerçekliğin sembolik temsilcileri, örgüt kültürü

çalışmalarında geniş bir etkiye sahip olan kolektif yaşam için esastır (Ouchi ve Wilkins, 1985:462).

Daha geniş olan ve örgütü çevreleyen toplumun değerleri örgütlere nüfuz eder. Bu bütünleşme örgütün hedef ve faaliyetlerinin meşruluğu için gereklidir. Ancak, her örgüt genel olarak toplumun devamı için bir işlevi yerine getirdiğinden dolayı toplumun değeriyle bütünleşse de kendi içinde farklı sosyal sistemlerin ve buna bağlı olarak farklı değerlerin, ideolojilerin veya karakterlerin oluşumu engellenemez. Örgütün geçmişi ve liderlik özellikleri örgütte meydana gelen bu farklılıkların oluşmasında etkilidir (Allaire ve Firsirotu, 1984:201).

Şekil 1: Rekabetçi değerler açısından örgüt kültür tipileri için geliştirilen dörtlük aracı



**Kaynak:** Quinn and Rohrbaugh, 1983:369; Quinn, Hildebrandt, Rogers ve Thompson, 1991:216; Fjortoft ve Smart, 1994:431; Howard, 1998:235; Lund, 2003:221; Deshpandé ve Farley, 2004:5)

Bu kadran (dörtlük aracı) örgütsel yaşamın çatışan veya rekabet eden değerlerini gösteren bir modeldir. Yukarıdaki 4 farklı örgüt kültür tipi birbirini dışlamaktadır (Quinn, Hildebrandt, Rogers ve Thompson, 1991:217).

Performansa göre dışa yönelimli kültürler Girişimci (Adhokrasi) ve Rekabetçi (Pazar) kültürlerdir. Diğer taraftan içsel yönelimi çok daha iyi başaran kültürler ise Klan (Takım/Uzlaşmış) ve Bürokrasi (Hiyerarşi) kültürleridir (Deshpandé ve Farley, 2004:5).

İlk boyutta düzenin karşısında esneklik yer almaktadır. Örgütsel düzen, faaliyetlerin bir bütünlüğüne ve kontrolün merkezileşmesine neden olan en üstün değerdir (Quinn ve Rohrbaugh 1983:178).

Benzer şekilde, faaliyetlerin farklılaşmaya ve değişime cevap verebilmesi açısından örgütsel esneklik en üstün değerdir (Quinn ve Rohrbaugh, 1983:178).

İkinci boyutta ise içselin karşısında dışsal yer almaktadır. Buna göre içsel odaklanma bir örgütün sosyal ve teknik sistemlerinin devamlılığına vurgu yapmaktadır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983:178).

Dışsal odaklanma ise, örgütün dışarıyla olan bağlantısının önemini vurgular. Çevre, tehdittir; ama, aynı zamanda fırsatlar için kaynaktır. Çevreyle uyumlu bir bağlantı örgütün hayatta kalması için bir anahtardır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983:178).

Klan ve Adhokrasi kültür tiplerinde özgürlük, bilinçli seçim ve içsel bağlılık daha çok vurgulanırken Hiyerarşi ve Pazar kültürlerinde rasyonellik ve amaçların başarılması ön plandadır (Smart ve John, 1996:221).

Kültür çok farklı boyutlarda değerlendirilebilir. İnsanlar ve birimler arasındaki izolasyona karşılık işbirliğinin gelişmesi, kontrolün önemi ve kontrolün yoğunlaştığı yerler veya örgütün oryantasyon zamanlamasının uzun ve kısa dönem olması buna örnek olarak verilebilir.

Yukarıdaki şekilde belirtilen kültür tipleri 2 boyutta ele alınarak sınıflama yapılmıştır. Birincisi rekabetçi çevrenin esneklik ve denge isteme derecesine göre, ikinci boyut ise örgüt stratejisinin odak ve gücünün içsel ve dışsal olma derecesine göre (Daft, 2004:36).

Söz konusu bu 4 farklı kültür, örgütlerdeki kültür özelliklerini sınıflamak üzere geliştirilmiş tipolojilerdir; gerçek hayatta böyle saf biçimleriyle bu kültürleri gözlemek mümkün değildir. Örgütlerde bu kültür özelliklerinin ağırlık payları değişmektedir ve baskın olan kültür özelliğine göre örgütler sınıflandırılmaktadır (Ouchi, 1980:140; Scherer, 1988: 483).

Bu kültür tiplerinin bireyin iş yaşamının niteliği üzerinde etkisi söz konusudur. Kültür örgüt üyelerinin motivasyonunu, performansını, iş tatminini ve stres düzeyini etkilemektedir (Goodman, Zammuto ve Gifford, 2001:61).

## 2. Kuramsal Çerçeve

Araştırmamızda örgütler sistem olarak kabul edilmiştir. Bu çerçevede kuramsal olarak örgütler, *genel sistem teorisi* ve *yapısal fonksiyonalizme* dayandırılmıştır. Genel sistem teorisinde doğal ve sosyal dünyanın bütün özellikleri sistem olarak tanımlanır. Buna göre, bütün sistemler daha büyük bir sistemin parçasıdır. Diğer taraftan sosyolojik olarak yapısal-fonksiyonalist yaklaşımda ise her sistem bir yapıdır ve kendi içinde bir bütündür, denge durumundadır ve bunu koruma eğilimi göstermektedir.

Buna göre örgüt kültürü sosyo-kültürel bir yapı olarak görülmektedir: Örgüt kültürü çalışanların davranışlarının nedenlerini açıklamakta ve bu anlamda bilişsel boyuta karşılık gelmektedir ve çalışanların örgüt kültürünün oluşmasında etkileşimsel bir süreçte rol alması ise sosyal boyutu içerdiğinden davranışsal boyuta karşılık gelmektedir. Bu anlamda örgüt kültürü, sosyal bir yapının dolayısıyla sosyal bir sistemin bütün özelliklerini taşımaktadır: denge/uyum, bütünleşme, amaca ulaşma ve gizil kalıpların korunması.

Belli spesifik bir amaca ulaşma, bir örgütü diğer sosyal sistemlerden ayıran farklı bir özelliktir. Bu, hem örgütün içindeki ilişkileri hem de örgütün dışarıyla olan ilişkisini ve

bunların etkileşimlerini içinde barındıran bir süreçtir (Parsons, 1956:64). Örgütler genel sistemin düzenli işleyişine katkıda bulunacak sosyal araçlar olarak düşünülebilir; çünkü, örgütler çevresiyle değişim sürecinde bulunarak meydana gelen organizmalardır (Smircich, 1983:342). Parsons için böyle örgütler kurumsallaşmış bir değer sistemine göre analiz edilir (Parsons, 1956:63-64); çünkü örgüt değerleri, bir sistem olarak onun mevcudiyetini meşrulaştırır (Parsons, 1956:68).

Çalışanların kendi aralarındaki etkileşimi örgütün kültürel özelliklerinden geldiği gibi etkileşimin genel özellikleri de örgüt kültürünü meydana getirmektedir. Çalışanların davranışlarına rehberlik edecek normatif düzenlemeler yapılmadığında, sistemin dengesinde bir bozulma meydana gelmektedir. Bu durum sistemin her zaman dengede olmadığına çok iyi bir örnektir. Benzer şekilde Merton da sosyal ve kültürel yapıların her zaman dengede olmadığına inanmaktadır (akt. Saini ve Krush, 2008:849).

Çalışmamızda bir sistem olarak örgütlerin dengesindeki bozulma durumu, karşımıza iş yeri zorbalığı olarak çıkmaktadır. Bu çerçevede örgütlerin dengede olmayışı, çalışanların davranışlarını yönlendirecek değerlerin, anlam kodlarının olmayışı anlamına gelmektedir. Böyle bir boşluk ise örgüt çalışanları tarafından yorumlanarak doldurulmaktadır. İş yeri zorbalığı örgütlerdeki bu dengesizlikten kaynaklanan boşluklardan doğmaktadır.

### **3. Yöntem**

#### **3.1. Araştırmanın Problemi**

Bu araştırmanın temel problemi, iş yerinde zorbalık yaşanmasında örgüt kültür tipinin nasıl bir rol oynadığıdır.

#### **3.2. Araştırmanın Konusu ve Amacı**

İş yeri zorbalığının yaşanmasında bir çok faktörün etkisi söz konusu olabilir. Örneğin zorbanın kişisel özellikleri gibi bireysel faktörler veya işyerinde cinsiyet oranlarındaki eşitsizliklerden kaynaklı durumsal faktörler veya toplumdaki şiddet suçlarının düzeyi, ekonomik ve hızlı sosyal değişim gibi sosyal faktörler etkili olabilir. Diğer taraftan iş yerindeki liderlik, yönetim tarzı, statü-rol yapılanması, rol belirsizliği, özerk görevler ve işin niteliği, işin denetimi, çalışanlar arasındaki ilişkiler, çatışma, ödül-ücret sistemi, iş güvencisi, iş akışındaki düzenlemeler, değişim, yeniden yapılanma, çalışma koşulları gibi örgütsel faktörler de zorbalığın yaşanmasını rol oynamaktadır. Çalışmamızda zorbalığın yaşanmasında rol oynayan ve bu çerçevede örgütsel faktörleri de içine alan örgüt kültürünün, iş yerinde zorbalık ile olan ilişkisi araştırılacaktır. Bu nedenle birbirinden tamamen farklı olduğu düşünülen iki farklı kurum çalışanları uygulama birimi olarak belirlenmiştir. Söz konusu iki farklı örgütten birisi kamu sektöründe diğeri ise özel sektörde faaliyet göstermektedir. Kamu ve özel sektöre baktığımızda kamu sektörünün daha çok kâr amacı gütmeyen hizmet içerikli faaliyetlerde, özel sektörün ise kâr amacıyla ticari faaliyetlerde bulunduğu görülmektedir. Aynı zamanda bu örgütlerde, örgütün kültürel özelliklerini anlatan ödül-ücret sistemi, iş güvencisi, iş akış şeması, sosyal haklar, işin niceliği ve niteliği açısından önemli farklılıkların olduğu düşünülmektedir. Bu farklılıklardan dolayı özel ve kamuda zorba davranışların tür ve sıklığının yaşanmasında da önemli farklılıklar olacağına inanılmaktadır.

Yukarıdaki çerçeve ışığında araştırmanın konusu kamuda faaliyet gösteren İŞKUR ile özel sektörde faaliyet gösteren ORS örgütlerinde çalışanların algıladıkları örgüt kültür tipi ile zorbalık yaşama düzeylerinin sosyolojik açıdan değerlendirilmesidir. Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı genel müdürlük olarak faaliyet gösteren bir istihdam kurumudur. Ortadoğu Rulman Sanayi (ORS) ise rulman üreterek yurtiçinde ve yurtdışında faaliyette bulunmaktadır. İlgili yazın incelendiğinde örgüt kültürü ve zorbalık konularının daha çok işletme, eğitim bilimleri, kamu yönetimi gibi alanlarda çalışıldığı görülmüştür. Örgüt ve örgüt kültürünün örgüt sosyolojisinin içinde yer alması ve zorbalığın ise kültürel ve sosyal yapılarda meydana gelen sosyal bir olgu olması açısından bu değişkenlerin sosyolojik olarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmanın amacı;

- Çalışanların algıladıkları örgüt kültür tipleri ile iş yerinde zorbalık yaşama arasındaki ilişkiyi göstermek,
- Örgütlerde yaşanan zorbalık olgusunu sosyolojik bir düzeyde tartışmaktır.

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmamızda ilgilenilen başlıca değişkenler, örgüt kültür tipi ve zorba davranış türleridir. Araştırmanın amacında da belirtildiği gibi örgüt kültür tipinin, iş yerinde zorbalık olarak nitelendirilebilecek davranışları ne derecede etkilediği, çalışanların, çalıştıkları örgütün kültür tipini nasıl algıladıkları, aynı örgütte çalışanların ne tür zorba davranışlara maruz kaldığının tespit edilmesi için aşağıdaki hipotezler sınanmıştır: Buna göre;

1. Örgüt kültür tipleri ile zorba davranış türleri arasında ilişki vardır. Buna göre:
  - a) Örgütün (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) özelliği ile zorba davranış türleri arasında ilişki vardır.
  - b) Örgüt liderinin (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) özelliği ile zorba davranış türleri arasında ilişki vardır.
  - c) Örgütte çalışanların yönetim şekli (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) ile zorba davranış türleri arasında ilişki vardır.
  - d) Örgütteki bağ türü (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) ile zorba davranış türleri arasındaki ilişki vardır.
  - e) Örgütün öncelikleri (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) ile zorba davranış türleri arasında ilişki vardır.
  - f) Örgütteki başarı kriteri (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) ile zorba davranış türleri arasında ilişki vardır.
2. Zorba davranış türleri, örgüt kültür tipine göre farklılık göstermektedir.

### 3.4. Araştırmanın Modeli

Araştırma ilişkişel türden bir araştırma olup iki değişken arasındaki ilişki betimlenmiştir. Buna göre örgüt kültür tipi ve zorba davranışlar araştırma değişkenlerini oluşturmaktadır. Araştırmamızda nicel yöntemler aracılığıyla anket tekniği kullanılmıştır. Farklı özellikler gösterdiği öngörülen iki farklı örgüt çalışanları üzerinde uygulama yapılmıştır. Zorba davranışlarının tür ve sıklığını ölçmek için Einarsen ve arkadaşları tarafından geliştirilen Olumsuz Eylem Anketi (NAQ- Negative Act Questinnaire) kullanılmıştır. Araştırmamızda 2001 yılında gözden geçirilen anketin önerilen versiyonu kullanılmıştır. Örgüt kültürünü belirlemek amacıyla "rekabetçi değerler yaklaşımı" çerçevesinde geliştirilen bir model kullanılmıştır (Cameron ve Quinn, 2006). Ölçekleri geliştiren ilgili kişilerden e-posta aracılığıyla izin alınmıştır. Söz konusu bu ölçekler araştırmacı tarafından Türkçeleştirilmiştir. Verilerin analizde SPSS 15 Windows paket programı kullanılmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Geçerlik Çalışması

Olumsuz Eylem Anketi Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü (İŞKUR) ile söz konusu Genel Müdürlüğe bağlı Ankara İl Müdürlüğü ve Ortadoğu Rulman Sanayi (ORS) çalışanlarına uygulanmıştır. Anketin uygulandığı 2009 yılı Mart-Temmuz ayları için İŞKUR'un Ankara'daki çalışan sayısı 640'tır. Buna göre İŞKUR'dan belirlenen evren 640'tır. Evreni temsil eden örneklem sayısı %95 güvenirlilik ve %5 duyarlılıkta (hoşgörü miktarı) 240 olarak belirlenmiştir.

2009 yılı Mart-Temmuz aylarında Ortadoğu Rulman Sanayi'de Genel merkez ile birlikte fabrikada çalışan sayısı 1100 kişidir. Buna göre 1100 kişilik bir evreni temsil edecek olan örneklem sayısı %95 güvenirlilik ve %5 duyarlılıkta 285 olarak belirlenmiştir. Araştırmamızın toplam örneklem sayısı 707'dir.

Mart-2009 yılında yapılan pilot-geçerlilik çalışmasında 106 çalışandan yardım alınmıştır. Ankete katılanların 18'i Ortadoğu Rulman Sanayi merkez çalışanlarından oluşurken, 88'i Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğündendir. Araştırmamızda konusu gereği iki farklı



ölçek kullanılmıştır. Örgüt kültürünü belirlemeye yönelik sorularda yer alan her bir şıkkın 100 üzerinden değerlendirilmesi istenmiştir. Zorba davranışların tür ve sıklığını ölçmeye yardımcı olan 22 soru ise 5'li likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Toplamda 54 sorudan oluşan 79 geçerli anket için cronbach-alfa değeri %83 güvenilirliktedir.

### 3.6. Araştırmanın Veri Toplama Araçları ve Analizi

Cameron ve Freeman'nın 1991 yılında geliştirdiği ve daha sonra güncellenen "Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği"ne göre 4 farklı örgüt kültür tipi bulunmaktadır. Örgüt kültür tipini belirlemek için cevaplayıcılara, her biri 4 şıktan oluşan 6 soru sorulmuştur. Birinci soru örgütte hakim olan özellikleri, 2. soru örgütteki liderlik tipini, 3. soru çalışanların yönetim şeklini, 4. soru örgütsel bağı, 5. soru örgütteki stratejik öncelikleri, 6. soru başarı kriterlerini ölçmektedir. Her bir soru altında yer alan 4 şık, 4 farklı örgüt kültür özelliğini ölçmektedir. Buna göre A şıkkı için Klan, B şıkkı için Adhokrasi, C şıkkı için Pazar ve D şıkkı için Hiyerarşi kültürü karşılık gelmektedir. Örgütte hakim olan genel kültürel özelliği belirlemek için A'lar kendi arasında, B'ler kendi arasında, C'ler ve D'ler kendi arasında toplanmıştır. 4 farklı kategoride toplanan sayılar, ağırlıklı olan kültür özelliğini belirlemeye yardımcı olmaktadır.

Örgütlerin (kamu ve özel sektör) hangi örgüt kültür tiplerine (Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi) uygunluk gösterdiğinin belirlenmesi için Uyum Analizi (Correspondence Analysis) uygulanmıştır. Çalışmada sektör değişkeni sınıflama ölçme düzeyinde ölçülürken, örgüt kültür tipi değişkenine ilişkin değerler puanlama yani sürekli değişken olarak elde edilmiştir. Çalışanların, örgüt kültür tiplerine verdikleri puanları kategorik hale getirmek için öncelikle her bir çalışanın örgüt kültür tiplerine verdikleri puan ortalamaları alınmış, daha sonra bu puan ortalamaları içinde en yüksek olana bakılmıştır. Puan ortalaması en yüksek olan Klan örgüt kültür tipi ise, o bireyin verdiği cevap Klan örgüt kültür tipi olarak kabul edilmiş ve "1" olarak kodlanmıştır. Benzer şekilde en yüksek ortalama puan Adhokrasi örgüt kültür tipine aitse "2", Pazar örgüt kültür tipine aitse "3" ve Hiyerarşi örgüt kültür tipine aitse "4" olarak kodlanarak, örgüt kültür tipine verilen puanlar kategorik hale getirilmiştir. (Sektör ve örgüt kültür tipine ait çapraz tablo Tablo 7'de verilmiştir. ) Uyum analizi sonucunda değişkenlerin oranlanmış ki-kare değerlerinden faydalanılmıştır.

İşyerinde yaşanan zorba davranışların sıklığı, frekans dağılımlarının hesaplanmasıyla belirlenmiştir. Einarsen ve arkadaşları tarafından geliştirilen Olumsuz Eylem Anketi (NAQ-Negative Act Questionnaire)'nde zorba davranışlar, 5'li likert tipinde sıralama ölçme düzeyine göre oluşturulmuştur. Buna göre zorba davranışlar toplam 22 maddeden oluşan soru yardımı ile ölçülmüştür. Bu 22 maddenin içinde zorbalık değişkeni, iş-ilişkili zorbalık, kişi-ilişkili zorbalık ve fiziksel gözdağı veren zorbalık olmak üzere 3 farklı alt faktörde/ölçekte ele alınmıştır. Çalışmada sektör değişkeni sınıflama ölçme düzeyinde ölçülmüştür. İş-ilişkili zorbalık verisinin sürekli hale getirilmesi için, 1-3-14-16-18-19 ve 21. maddeler, kişi-ilişkili zorbalık verisinin sürekli hale getirilmesi için 2-4-5-6-7-10-11-12-13-15-17 ve 20. maddeler, fiziksel gözdağı veren zorbalık verisinin sürekli hale getirilmesi için ise 8-9 ve 22. maddeler toplanmıştır.

Örgüt kültürü ile zorbalık arasındaki ilişkiyi ölçmek için  $\rho$  Pearson Korelasyon Katsayısından yararlanılmıştır.

İş-ilişkili, kişi-ilişkili ve fiziksel gözdağı veren zorba davranışların, örgüt kültür tiplerine göre değişip değişmediğini ölçmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tek yönlü varyans analizinde homojenlik varsayımı sağlanmadığında tek yönlü varyans analizinin parametre dışı karşılığı olan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Varyansların homojenliği testi Levene testi ile yapılmış, bu varsayım sağlandığında ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda, örgüt kültür tipleri arasında farklılık var ise hangi örgüt kültür tipleri arasında fark olup olmadığına ilişkin karşılaştırılma için Tukey testi kullanılmıştır.

Değişkenlerden biri sınıflama ya da sıralama diğeri ise eşit aralık ya da oranlama ölçme düzeyinde ölçüldüğünden, iki değişken arasındaki ilişki için eta ( $\eta$ ) ilişki katsayısı kullanılmıştır.  $\eta$  katsayısı 0 ile 1 arasında değer alan bir ilişki katsayısı olduğundan  $\eta$  değeri, 0'a yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin zayıf olduğu 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

$\eta$  katsayısı ile ilgili hipotezlerde, F istatistiği > F tablo değeri ise iki değişken arasında ilişki olduğu kabul edilmiş ve bu ilişkinin zayıf ya da kuvvetli bir ilişki olup olmadığı yorumlanmıştır. F istatistiği < F tablo değeri ise iki değişken arasında ilişki olmadığı için  $\eta$  katsayısı yorumlanmamıştır. Ayrıca; karşılaştırmalarda anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.05$ , güvenilirlik düzeyi  $1 - \alpha = 0.95$  olarak alınmıştır.

Araştırma sorularında zorba davranışların ölçümlerinde mobbing, zorbalık, psikolojik taciz, yıldırma gibi araştırmacıyı olumsuz etkileyecek herhangi bir kavram kullanılmamıştır.

#### 4. Bulgular

Tablo 1: Çalışılan sektör değişkenine ait frekans dağılımı

Çalışılan Sektör	Frekans	Yüzde (%)
Özel sektör	405	57,3
Kamu	301	42,6
Cevapsız	1	0,1
Toplam	707	100

Tablo 1'de görüldüğü üzere, ankete katılan 707 kişinin %57,3'ü özel sektörde, %42,6'sı ise kamuda çalışmaktadır. Ankete katılan 707 kişiden %0,1'si çalıştığı sektörü belirtmemiştir. Çalışılan sektör değişkenine ait frekans dağılımına bakıldığında, ankete katılanların yarısından fazlası özel sektörde çalışmaktadır.

#### 4.1. Örgüt Kültür Tipini Belirlemeye Yönelik Bulgular

Kamu ve özel sektörde çalışan toplam 707 kişiye, çalıştıkları sektörün hangi örgüt kültür tipini benimsediğini değerlendirebilmek amacı ile her biri 4 şıktan oluşan ve her bir sorunun A şıkkı "Klan", B şıkkı "Adhokrasi", C şıkkı "Pazar" ve D şıkkı "Hiyerarşi" örgüt kültürüne karşılık gelen toplam 6 soru sorulmuştur. Sektör çalışanları soruları cevaplarken, şıkları kendilerine uygunluklarına göre 100 üzerinden değerlendirmişlerdir. Ankete katılan 707 kişiden 9'u örgüt kültür tipinin değerlendirilmesine yönelik 6 soruya cevap vermemiştir. 698 çalışanın örgüt kültür tiplerine verdikleri puanlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki gibidir.

Tablo 2: Sektöre göre örgüt kültür tipine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Sektöre göre Örgüt Kültür Tipleri	N	Minimum	Maksimum	Ortalama( $\bar{x}$ )	Standart Sapma( $S$ )	
Klan	Özel sektör	403	0	100	45,94	25,91
	Kamu sektörü	295	0	100	53,35	28,18
	Toplamda her iki sektör	698	0	100	49,07	27,12
Adhokrasi	Özel sektör	403	0	100	47,14	25,51
	Kamu sektörü	295	0	100	42,69	27,40
	Toplamda her iki sektör	698	0	100	45,26	26,40
Pazar	Özel sektör	403	0	100	56,31	25,00
	Kamu sektörü	295	0	98,33	43,06	26,27
	Toplamda her iki sektör	698	0	100	50,71	26,36
Hiyerarşi	Özel sektör	403	0	100	64,23	19,59
	Kamu sektörü	295	0	100	58,98	23,42
	Toplamda her iki sektör	698	0	100	62,01	21,44

Örgüt kültür tipini belirlemeye ilişkin 698 kişinin verdiği cevaplar doğrultusunda elde edilen betimsel istatistikler Tablo 2’de verilmiştir. Tablo 2’de verilen değerler, cevaplayanların her bir örgüt kültür tipine karşı gelen şıklara verdikleri puanların ortalaması alınarak elde edilmiştir. Örneğin anketi cevaplayan bir birey, 1.sorunun A şikkına 70, 2.sorunun A şikkına 50, 3.sorunun A şikkına 100, 4.sorunun A şikkına 45, 5.sorunun A şikkına 86 ve 6.sorunun A şikkına 75 verdi ise bu bireyin Klan örgüt kültür tipine verdiği ortalama puan 71 olarak alınmıştır. Buradan, sektör ayırımı yapmaksızın, anketi cevaplayanların Klan örgüt kültür tipine verdikleri en düşük puan 0, en yüksek puan 100, ortalama puan 49,07 ve bu ortalama puanların standart sapması 27,12, Adhokrasi örgüt kültür tipine verdikleri en düşük puan 0, en yüksek puan 100, ortalama puan 45,26 ve bu ortalama puanların standart sapması 26,40, Pazar örgüt kültür tipine verdikleri en düşük puan 0, en yüksek puan 100, ortalama puan 50,71 ve bu ortalama puanların standart sapması 26,36, Hiyerarşi örgüt kültür tipine verdikleri en düşük puan 0, en yüksek puan 100, ortalama puan 62,01 ve bu ortalama puanların standart sapması 21,44’dır.

Özel sektörde çalışanların Klan örgüt kültür tipine verdikleri en düşük puan 0, en yüksek puan 100, ortalama puan 45,94 ve bu ortalama puanların standart sapması 25,91, Adhokrasi örgüt kültür tipine verdikleri en düşük puan 0, en yüksek puan 100, ortalama puan 47,14 ve bu ortalama puanların standart sapması 25,51, Pazar örgüt kültür tipine verdikleri en düşük puan 0, en yüksek puan 100, ortalama puan 56,31 ve bu ortalama puanların standart sapması 25, Hiyerarşi örgüt kültür tipine verdikleri en düşük puan 0, en yüksek puan 100, ortalama puan 64,23 ve bu ortalama puanların standart sapması 19,59’dur.

Kamuda çalışanların Klan örgüt kültür tipine verdikleri en düşük puan 0, en yüksek puan 100, ortalama puan 53,35 ve bu ortalama puanların standart sapması 28,18, Adhokrasi örgüt kültür tipine verdikleri en düşük puan 0, en yüksek puan 100, ortalama puan 42,69 ve bu ortalama puanların standart sapması 27,40, Pazar örgüt kültür tipine verdikleri en düşük puan 0, en yüksek puan 98,33, ortalama puan 43,06 ve bu ortalama puanların standart sapması 26,27, Hiyerarşi örgüt kültür tipine verdikleri en düşük puan 0, en yüksek puan 100, ortalama puan 58,98 ve bu ortalama puanların standart sapması 23,42’dır.

En yüksek ortalama puan ile hem özel sektöre hem de kamu sektörü için örgüt kültür tipi, Hiyerarşik bir özellik göstermektedir; ancak, örgütlerin örgüt kültür tipi hiyerarşidir diyemeyiz. Çalışanların her bir örgüt kültür tipi için vermiş olduğu puanların ortalaması uyum analizine tabi tutularak örgüt kültür tipi belirlenmeye çalışılmıştır (bkz. Tablo 4).

Tablo 3: Sektör ile örgüt kültür tiplerine verilen cevapların frekans dağılımı

		Örgüt Kültür Tipi				Toplam
		Klan	Adhokrasi	Pazar	Hiyerarşi	
Sektör	Özel	20	25	109	249	403
	Kamu	110	17	24	144	295
	Toplam	130	42	133	393	698

Tablo 3’te de görüleceği gibi 698 kişiden, özel sektörde çalışıp en yüksek puanı Klan örgüt kültür tipine veren 20 kişi, özel sektörde çalışıp en yüksek puanı Adhokrasi örgüt kültür tipine veren 25 kişi, özel sektörde çalışıp en yüksek puanı Pazar örgüt kültür tipine veren 109 kişi, özel sektörde çalışıp en yüksek puanı Hiyerarşi örgüt kültür tipine veren 249 kişi bulunmaktadır. Benzer biçimde, kamuda çalışıp en yüksek puanı Klan örgüt kültür tipine veren 110 kişi, kamuda çalışıp en yüksek puanı Adhokrasi örgüt kültür tipine veren 17 kişi, kamuda çalışıp en yüksek puanı Pazar örgüt kültür tipine veren 24 kişi, kamuda çalışıp en yüksek puanı Hiyerarşi örgüt kültür tipine veren 144 kişi bulunmaktadır. Uyum analizi sonucunda, değişkenlerin oranlanmış ki-kare değerleri yardımı ile elde edilen inertia (değişkenlik, farklılaşma, kategori olasılığı) değerleri Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: Sektörlerde görülen örgüt kültür tiplerine ilişkin kategori olasılıklar

		Örgüt Kültür Tipi				Toplam
		Klan	Adhokrasi	Pazar	Hiyerarşi	
Sektör	Özel	0,050	0,062	0,270	0,618	1,00
	Kamu	0,373	0,058	0,081	0,488	1,00

Tablo 4’de elde edilen uyum analizi sonuçlarından görüleceği gibi, özel sektörde en çok (kategori olasılığı en yüksek olan) örgüt kültür tipi Hiyerarşi ve daha az bir olasılıkla olsa da Pazar örgüt kültür tipidir. Özel sektörde, Klan ve Adhokrasi örgüt kültür tipleri yok denecek kadar azdır. Kamu sektöründe ise, Klan ve Hiyerarşi örgüt kültür tipleri yaklaşık olarak aynı olasılıklarla görülmektedir. Kamuda, Adhokrasi ve Pazar örgüt kültür tiplerinin görülme olasılıkları yok denecek kadar azdır.

#### 4.2. Zorba Davranışlara Yönelik Veriler

Tablo 5: Sektör Türüne Göre Zorba Davranışlara İlişkin Betimsel İstatistikler ve *t* Testi Sonuçları

	Davranışlar	Sektör Türü						<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
		Özel			Kamu					
		<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>s</i>	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>s</i>			
1	Kişilerin performans etkileyecek bilgi saklaması	392	1,75	0,94	298	1,99	1,14	688	-3,05	0,002
2	İşle ilgili küçük düşürülme ve alay edilmesi	396	1,37	0,76	297	1,42	0,86	691	-0,74	0,455
3	Becerilerin altında iş verilmesi	396	1,91	1,13	297	2,23	1,24	691	-3,50	0,000
4	Sorumluluk alanlarının elinden alınması ve gereksiz, mutsuz edici görevler verilmesi	395	1,58	0,86	292	1,88	1,05	685	-4,05	0,000
5	Dedikodu ve söylenti yayılması	395	1,59	0,97	296	1,70	1,03	689	-1,46	0,143
6	Umursanmama, dışlanma ve arkadaşlık ilişkilerinin engellenmesi	397	1,33	0,74	297	1,45	0,86	692	-2,01	0,044
7	Kişiliğe, tutuma veya özel yaşama hakaret ve saldırı	397	1,20	0,63	295	1,29	0,77	690	-1,73	0,083
8	Bağırılma ve ani öfkenin hedefi olma	397	1,43	0,79	296	1,37	0,76	691	1,02	0,305
9	Kişisel alana saldırı, itme, yol kesme gibi gözdağı davranışları	398	1,14	0,50	296	1,14	0,48	692	0,21	0,833
10	Mesai arkadaşları tarafından işten ayrılmanız gerektiği konusunda ima veya uyarı	396	1,24	0,67	295	1,19	0,57	689	1,06	0,289
11	Yaptığınızı yanlış veya hataların tekrar tekrar hatırlatılması	398	1,56	0,81	297	1,42	0,66	693	2,36	0,018
12	Samimiyetin umursanmaması veya düşmanca karşılanması	396	1,24	0,60	297	1,30	0,75	691	-1,17	0,241
13	İşiniz ve çabanızın sürekli eleştirilmesi	399	1,48	0,73	297	1,54	0,79	694	-0,94	0,346
14	Düşünce ve görüşlerinizin göz ardı edilmesi	399	1,94	1,00	294	2,20	1,21	691	-3,07	0,002
15	Anlaşamadığınız insanların el şakası yapması	398	1,21	0,53	298	1,18	0,54	694	0,80	0,422
16	Makul olmayan, imkânsız hedefler ve görevlerin verilmesi	399	1,43	0,75	295	1,63	0,81	692	-3,35	0,001
17	Size yönelik suçlamalar ortaya atılması	398	1,32	0,64	296	1,28	0,64	692	0,73	0,464
18	İş yaparken gereğinden fazla izlenme	400	2,33	1,53	295	1,66	1,02	693	6,45	0,000
19	Size tanınan hakları iddia etmemeye yönelik baskı	398	1,59	0,98	294	1,38	0,78	690	2,91	0,004
20	Aşırı alay ve iğneleyici söze maruz kalma	396	1,30	0,65	296	1,28	0,69	690	0,35	0,721
21	Altından kalkılamayacak iş yüküne maruz kalma	398	1,32	0,65	295	1,49	0,81	691	-2,99	0,003
22	Şiddet tehdidi alma veya fiziksel olarak suiistimal edilme	398	1,11	0,53	296	1,10	0,43	692	0,26	0,790

\* *N* :Ankete katılan kişi sayısı,  $\bar{x}$  : Ortalama, *s* : Standart sapma, *sd* :Serbestlik derecesi, *t*: Hesaplanan *t* istatistiği değeri, *p*: *p* değeri

Zorba davranışların sektöre göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yukarıdaki tablodan faydalanılmıştır. Tablo 5’da görüldüğü üzere madde 1-3-4-6-11-14-16-18-19-21 için *p* değeri <  $\alpha = 0,05$  olduğundan bu maddelerde yer alan zorba davranışlar sektöre göre farklılık göstermektedir.

Buna göre madde 1-3-4-6-14-16 ve 21'de yer alan davranışlar için özel sektöre ait ortalama ( $\bar{x}_o$ ), kamuya ait ortalamadan ( $\bar{x}_k$ ) daha az olduğundan, özelde kamuya göre daha az görülmektedir. Diğer taraftan madde 11-18 ve 19'da yer alan davranışlar için özel sektöre ait ortalama ( $\bar{x}_o$ ), kamuya ait ortalamadan ( $\bar{x}_k$ ) daha fazla olduğundan, bu maddelerde yer alan davranışlar özelde kamuya göre daha fazla görülmektedir.

#### 4.3. Örgüt Kültür Tipleri İle Zorba Davranış Türleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotezin Sınanması

Örgütün özelliği ile zorba davranış türleri, örgüt liderinin özelliği ile zorba davranış türleri, çalışanların yönetim şekli ile zorba davranış türleri, örgütteki bağ türü ile zorba davranış türleri, örgütün öncelikleri ile zorba davranış türleri, örgütteki başarı kriteri ile zorba davranış türleri arasında ilişki aranırken bu değişkenler, normal dağılım varsayımını sağladığı için Pearson korelasyon katsayısı  $\rho$  katsayısı kullanılmıştır.

Tablo 6: Örgütün Özelliği İle Zorba Davranış Türleri Arasındaki İlişki

Örgütün Özelliği	Zorbalık Türleri	$N$	$\rho$	$p$ değeri	Karar
Klan	İş- ilişkili	671	-0,219	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	663	-0,196	0,000	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	685	-0,138	0,000	İlişki vardır.
Adhokrasi	İş- ilişkili	671	-0,239	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	663	-0,188	0,000	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	685	-0,108	0,005	İlişki vardır.
Pazar	İş- ilişkili	671	-0,139	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	663	-0,113	0,003	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	685	-0,032	0,396	İlişki yoktur.
Hiyerarşi	İş- ilişkili	671	-0,141	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	663	-0,102	0,009	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	685	-0,011	0,770	İlişki yoktur.

Klan tipi örgüt özelliği ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan klan tipi örgüt özellikleri ile zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler klan tipi örgüt özelliği gösterdikçe zorba davranış türleri azalmaktadır.

Adhokrasi tipi örgüt özelliği ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan adhokrasi tipi örgüt özellikleri ile zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler adhokrasi örgüt özelliği gösterdikçe zorba davranış türleri azalmaktadır.

Pazar tipi örgüt özelliği ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda iş-ilişkili ve kişi ilişkili zorba davranış türleri için  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan Pazar tipi örgüt özellikleri ile iş-ilişkili ve kişi ilişkili zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler Pazar tipi örgüt özelliği gösterdikçe iş-ilişkili ve kişi-ilişkili zorba davranış türleri azalmaktadır. Ancak fiziksel gözdağı veren zorba davranış türü için  $p$  değeri  $> \alpha = 0,05$  olduğundan pazar tipi örgüt özelliği ile fiziksel gözdağı veren zorba davranış türü arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Hiyerarşi tipi örgüt özelliği ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda iş-ilişkili ve kişi ilişkili zorba davranış türleri için  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan hiyerarşi tipi örgüt özellikleri ile iş-ilişkili ve kişi ilişkili zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler hiyerarşi tipi örgüt özelliği gösterdikçe iş-ilişkili ve kişi-ilişkili zorba davranış türleri azalmaktadır. Ancak fiziksel gözdağı veren zorba davranış türü için  $p$  değeri  $> \alpha = 0,05$  olduğundan hiyerarşi tipi örgüt özelliği ile fiziksel gözdağı veren zorbalık arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Buna göre birinci hipotezimiz altında yer alan Klan ve Adhokrasi örgüt kültür tipleri için “örgütün özelliği ile zorba davranış türleri arasında ilişki vardır” hipotezi doğrulanmıştır. Benzer şekilde Pazar ve Hiyerarşi tipi örgütlerin özelliği ile iş-ilişkili ve kişi ilişkili zorba davranış türleri arasında ilişki olduğu hipotezi doğrulanmıştır. Ancak Pazar ve Hiyerarşi tipi örgütlerin özelliği ile fiziksel göz dağı veren zorba davranış türü arasında ilişki olmadığından bu hipotezimiz yanlışlanmıştır.

Tablo 7: Örgüt Liderinin Özellikleri İle Zorba Davranış Türleri Arasındaki İlişki

Örgüt Liderinin Özellikler	Zorbalık Türleri	N	$\rho$	p değeri	Karar
Klan	İş- ilişkili	670	-0,308	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	662	-0,232	0,000	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	685	-0,152	0,000	İlişki vardır.
Adhokrasi	İş- ilişkili	670	-0,265	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	662	-0,208	0,000	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	685	-0,132	0,001	İlişki vardır.
Pazar	İş- ilişkili	670	-0,236	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	662	-0,208	0,000	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	685	-0,111	0,004	İlişki vardır.
Hiyerarşi	İş- ilişkili	670	-0,229	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	662	-0,209	0,000	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	685	-0,113	0,003	İlişki vardır.

Klan tipi lider özelliği ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan klan tipi lider özellikleri ile zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler klan tipi lider özelliği gösterdikçe zorba davranış türleri azalmaktadır.

Adhokrasi tipi lider özelliği ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan adhokrasi tipi lider özellikleri ile zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler adhokrasi tipi lider özelliği gösterdikçe zorba davranış türleri azalmaktadır.

Pazar tipi lider özelliği ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan Pazar tipi lider özellikleri ile zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler Pazar tipi lider özelliği gösterdikçe zorba davranış türleri azalmaktadır.

Hiyerarşi tipi lider özelliği ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan hiyerarşi tipi lider özellikleri ile zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler hiyerarşi tipi lider özelliği gösterdikçe zorba davranış türleri azalmaktadır.

Buna göre bütün örgüt kültür tipleri için örgüt lideri ile zorba davranış türleri arasında ilişki olduğundan bu hipotezimiz doğrulanmıştır.

Tablo 8: Örgütün Yönetim Şekli İle Zorba Davranış Türleri Arasındaki İlişki

Örgütün Yönetim Şekli	Zorbalık Türleri	N	$\rho$	p değeri	Karar
Klan	İş- ilişkili	671	-0,292	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	663	-0,216	0,000	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	685	-0,123	0,001	İlişki vardır.
Adhokrasi	İş- ilişkili	671	-0,263	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	663	-0,167	0,000	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	685	-0,098	0,010	İlişki vardır.
Pazar	İş- ilişkili	671	-0,152	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	663	-0,084	0,031	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	685	-0,047	0,223	İlişki yoktur.
Hiyerarşi	İş- ilişkili	671	-0,180	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	663	-0,166	0,000	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	685	-0,092	0,016	İlişki vardır.

Klan tipi yönetim şekli ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan klan tipi yönetim şekli ile zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler klan tipi yönetim şekli gösterdikçe zorba davranış türleri azalmaktadır.

Adhokrasi tipi yönetim şekli ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan adhokrasi tipi yönetim şekli ile zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler adhokrasi tipi yönetim şekli gösterdikçe zorba davranış türleri azalmaktadır.

Pazar tipi yönetim şekli ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda iş-ilişkili ve kişi ilişkili zorba davranış türleri için  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan Pazar tipi yönetim şekli ile iş-ilişkili ve kişi ilişkili zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler pazar tipi yönetim şekli gösterdikçe iş-ilişkili ve kişi-ilişkili zorba davranış türleri azalmaktadır. Ancak fiziksel gözdağı veren zorba davranış türü için  $p$  değeri  $> \alpha = 0,05$  olduğundan pazar tipi yönetim şekli ile fiziksel gözdağı veren zorbalık arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Hiyerarşi tipi yönetim şekli ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan hiyerarşi tipi yönetim şekli ile zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler hiyerarşi tipi yönetim şekli gösterdikçe zorba davranış türleri azalmaktadır.

Klan, Adhokrasi ve Hiyerarşi örgüt kültür tipleri için örgütün yönetim şekli ile zorba davranış türleri arasında ilişki olduğundan bu hipotezimiz doğrulanmıştır. Benzer şekilde Pazar örgüt kültür tipi için örgütün yönetim şekli ile iş-ilişkili ve kişi-ilişkili zorba davranış türleri arasında ilişki bulunduğundan bu hipotezimiz de doğrulanmıştır; ancak, Pazar örgüt kültür tipi için yönetim şekli ile fiziksel gözdağı veren zorba davranış türü arasında bir ilişki bulunamadığından bu hipotezimiz yanlıştır.

Tablo 9: Örgütteki Bağ Türü İle Zorba Davranış Türleri Arasındaki İlişki

Örgütteki Bağ türü	Zorbalık Türleri	$N$	$\rho$	$p$ değeri	Karar
Klan	İş-ilişkili	671	-0,252	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	663	-0,213	0,000	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	685	-0,104	0,006	İlişki vardır.
Adhokrasi	İş-ilişkili	671	-0,258	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	663	-0,171	0,000	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	685	-0,093	0,015	İlişki vardır.
Pazar	İş-ilişkili	671	-0,234	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	663	-0,171	0,000	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	685	-0,090	0,019	İlişki vardır.
Hiyerarşi	İş-ilişkili	671	-0,127	0,001	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	663	-0,106	0,006	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	685	-0,085	0,026	İlişki vardır.

Klan tipi bağ ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan klan tipi bağ ile zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler klan tipi bağ özelliği gösterdikçe zorba davranış türleri azalmaktadır.

Adhokrasi tipi bağ ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan adhokrasi tipi bağ ile zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler adhokrasi tipi bağ özelliği gösterdikçe zorba davranış türleri azalmaktadır.

Pazar tipi bağ ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan Pazar tipi bağ ile zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler Pazar tipi bağ özelliği gösterdikçe zorba davranış türleri azalmaktadır.

Hiyerarşi tipi bağ ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan hiyerarşi tipi bağ ile zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler hiyerarşi tipi bağ özelliği gösterdikçe zorba davranış türleri azalmaktadır.

Buna göre, bütün örgüt kültür tipleri için örgütteki bağ türü ile zorba davranış türleri arasında ilişki olduğu hipotezimiz doğrulanmıştır.

Tablo 10: Örgütün Öncelikleri İle Zorba Davranış Türleri Arasındaki İlişki

Örgütün Öncelikleri	Zorbalık Türleri	$N$	$\rho$	$p$ değeri	Karar
Klan	İş- ilişkili	670	-0,301	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	662	-0,205	0,000	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	684	-0,104	0,007	İlişki vardır.
Adhokrasi	İş- ilişkili	670	-0,247	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	662	-0,145	0,000	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	684	-0,067	0,080	İlişki yoktur.
Pazar	İş- ilişkili	670	-0,169	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	662	-0,101	0,009	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	684	-0,019	0,618	İlişki yoktur.
Hiyerarşi	İş- ilişkili	670	-0,205	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	662	-0,148	0,000	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	684	-0,062	0,104	İlişki yoktur.

Klan tipi örgüt öncelikleri ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan klan tipi örgüt öncelikleri ile zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütlerde klan tipi örgüt öncelikleri artıka zorba davranış türleri azalmaktadır.

Adhokrasi tipi örgüt öncelikleri ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda iş-ilişkili ve kişi ilişkili zorba davranış türleri için  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan Adhokrasi tipi örgüt öncelikleri ile iş-ilişkili ve kişi ilişkili zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler, Adhokrasi tipi örgüt önceliklerine ağırlık verdikçe iş-ilişkili ve kişi-ilişkili zorba davranış türleri azalmaktadır. Ancak fiziksel gözdağı veren zorba davranış türü için  $p$  değeri  $> \alpha = 0,05$  olduğundan Adhokrasi tipi örgüt öncelikleri ile fiziksel gözdağı veren zorbalık arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Pazar tipi örgüt öncelikleri ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda iş-ilişkili ve kişi ilişkili zorba davranış türleri için  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan Pazar tipi örgüt öncelikleri ile iş-ilişkili ve kişi ilişkili zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler pazar tipi örgüt önceliklerine ağırlık verdikçe iş-ilişkili ve kişi-ilişkili zorba davranış türleri azalmaktadır. Ancak fiziksel gözdağı veren zorba davranış türü için  $p$  değeri  $> \alpha = 0,05$  olduğundan pazar tipi örgüt öncelikleri ile fiziksel gözdağı veren zorba davranış türü arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Hiyerarşi tipi örgüt öncelikleri ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda iş-ilişkili ve kişi ilişkili zorba davranış türleri için  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan Hiyerarşi tipi örgüt öncelikleri ile iş-ilişkili ve kişi ilişkili zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler Hiyerarşi tipi örgüt önceliklerine ağırlık verdikçe iş-ilişkili ve kişi-ilişkili zorba davranış türleri azalmaktadır. Ancak fiziksel gözdağı veren zorba davranış türü için  $p$  değeri  $> \alpha = 0,05$  olduğundan Hiyerarşi tipi



örgüt öncelikleri ile fiziksel gözdağı veren zorba davranış türü arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Klan örgüt kültür tipi için örgütün öncelikleri ile zorba davranış türleri arasında ilişki olduğu doğrulanmıştır. Benzer şekilde Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi örgüt kültür tipleri için örgütün öncelikleri ile iş-ilişkili ve kişi-ilişkili zorba davranış türleri arasında ilişki olduğundan hipotezlerimiz doğrulanmıştır; ancak yine Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi örgüt kültür tipleri için örgütün öncelikleri ve fiziksel gözdağı veren zorba davranış türleri arasında bir ilişki olmadığından, bu hipotezimiz yanlışlanmıştır.

Tablo 11: Örgütteki Başarı Kriteri İle Zorba Davranış Türleri Arasındaki İlişki

Örgütteki Başarı kriteri	Zorbalık Türleri	N	$\rho$	p değeri	Karar
Klan	İş- ilişkili	671	-0,273	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	663	-0,199	0,000	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	686	-0,147	0,000	İlişki vardır.
Adhokrasi	İş- ilişkili	671	-0,245	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	663	-0,193	0,000	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	686	-0,091	0,017	İlişki vardır.
Pazar	İş- ilişkili	671	-0,134	0,000	İlişki vardır.
	Kişi-ilişkili	663	-0,079	0,043	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	686	-0,001	0,971	İlişki yoktur.
Hiyerarşi	İş- ilişkili	671	-0,065	0,091	İlişki yoktur.
	Kişi-ilişkili	663	-0,092	0,018	İlişki vardır.
	Fiziksel gözdağı veren	686	-0,020	0,608	İlişki yoktur.

Klan tipi başarı kriterleri ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan klan tipi başarı kriterleri ile zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler klan tipi başarı kriterlerini kullandıkça zorba davranış türleri azalmaktadır.

Adhokrasi tipi başarı kriterleri ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan adhokrasi tipi başarı kriterleri ile zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler adhokrasi tipi başarı kriterlerini kullandıkça zorba davranış türleri azalmaktadır.

Pazar tipi başarı ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda iş-ilişkili ve kişi ilişkili zorba davranış türleri için  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan Pazar tipi başarı kriterleri ile iş-ilişkili ve kişi ilişkili zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler pazar tipi başarı kriterleri kullandıkça iş-ilişkili ve kişi-ilişkili zorba davranışlar azalmaktadır. Ancak fiziksel gözdağı veren zorba davranış türü için  $p$  değeri  $> \alpha = 0,05$  olduğundan pazar tipi başarı kriterleri ile fiziksel gözdağı veren zorbalık arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Hiyerarşi tipi başarı kriterleri ile zorba davranış türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda iş-ilişkili ve fiziksel göz dağı veren zorba davranış türleri için  $p$  değeri  $> \alpha = 0,05$  olduğundan hiyerarşi tipi başarı kriterleri ile iş-ilişkili ve fiziksel göz dağı veren zorba davranış türleri arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak kişi-ilişkili zorba davranış türü için  $p$  değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan hiyerarşi tipi örgütün başarı kriterleri ile kişi-ilişkili zorba davranışlar arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütler hiyerarşi tipi başarı kriterleri kullandıkça kişi-ilişkili zorba davranış türleri azalmaktadır.

Klan ve Adhokrasi örgüt kültür tipleri için örgütteki başarı kriterleri ile zorba davranış türleri arasında ilişki olduğu hipotezi doğrulanmıştır. Benzer şekilde Pazar örgüt kültür tipi için örgütün başarı kriteri ile iş-ilişkili ve kişi-ilişkili zorba davranış türleri arasında ilişki olduğundan bu hipotezimiz doğrulanmıştır; ancak, bu örgüt kültür tipi için örgütün başarı kriteri ile fiziksel gözdağı veren zorba davranış türü arasında bir ilişki olmadığından bu

hipotezimiz yanlışlanmıştır. Diğer taraftan hiyerarşi örgüt kültür tipi için örgütteki başarı kriteri ile kişi-ilişkili zorba davranış türü arasında ilişki bulunduğundan bu hipotezimiz doğrulanmıştır; ancak bu örgüt kültür tipi için örgütteki başarı kriteri ile iş-ilişkili ve fiziksel gözdağı veren zorba davranış türü arasında bir ilişki olmadığından bu hipotezimiz yanlışlanmıştır.

#### 4.5. Zorba Davranış Türlerinin Örgüt Kültür Tipine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Hipotezin Sınanması

Tablo 12: Zorba Davranış Türlerinin Örgüt Kültür Tipine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Dair Leneve İstatistiği

Zorba Davranış Türleri	Levene İstatistiği	<i>p</i> değeri	Karar
İş-ilişkili	1,965	0,118	Varyanslar homojendir.
Kişi-ilişkili	2,332	0,073	Varyanslar homojendir.
Fiziksel gözdağı veren	1,760	0,154	Varyanslar homojendir.

Zorba davranış türleri için varyansların homojenliği sağlandığından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Zorba Davranış Türlerinin Örgüt Kültür Tipine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA

ANOVA Sonuçları					
Zorba davranış türleri	<i>sd</i> <sub>1</sub>	<i>sd</i> <sub>2</sub>	<i>F</i> istatistiği	<i>p</i> değeri	Karar
İş-ilişkili zorbalık ile örgüt kültür tipi farkı	3	665	4,011	0,008	Fark vardır.
Kişi-ilişkili zorbalık ile örgüt kültür tipi farkı	3	657	2,638	0,051	Fark yoktur.
Fiziksel gözdağı veren zorbalık ile örgüt kültür tipi farkı	3	679	1,379	0,248	Fark yoktur.

*p* değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğundan çalışanların iş-ilişkili zorba davranış türü örgüt kültür tiplerine göre farklılık göstermektedir. Kişi-ilişkili ve fiziksel gözdağı veren zorba davranış türleri için *p* değeri  $> \alpha = 0,05$  olduğundan çalışanların kişi-ilişkili ve fiziksel gözdağı veren zorbalık yaşamaları örgüt kültür tiplerine göre farklılık göstermemektedir. İş-ilişkili zorba davranışlar için hangi örgüt kültür tipleri arasında fark olup olmadığını görmek için Tukey testi sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: İş İlişkili Zorba Davranışların Örgüt Kültür Tipine Göre Farklılık Gösterip Göstermediği

Örgüt Kültür Tipi	Örgüt Kültür Tipi	Ortalama farkı	<i>p</i> değeri	Karar
Klan	Adhokrasi	-0,22	0,993	Fark yoktur.
	Pazar	-1,16	0,167	Fark yoktur.
	Hiyerarşi	-1,48	0,007	Fark vardır.
Adhokrasi	Pazar	-0,94	0,641	Fark yoktur.
	Hiyerarşi	-1,26	0,310	Fark yoktur.
Pazar	Hiyerarşi	-0,31	0,901	Fark yoktur.

Tukey testi sonucuna göre, çalışanların iş-ilişkili zorbalık yaşamaları açısından Klan ve Hiyerarşi örgüt kültür tipleri arasında fark vardır. Klan örgüt kültür tipinde iş-ilişkili zorbalık yaşamaya ilişkin verilen ortalama puan, Hiyerarşi örgüt kültür tipine verileden daha düşük olduğundan Hiyerarşi örgüt kültür tipinde çalışanların iş-ilişki zorbalık yaşama sıklığı Klan örgüt kültür tipine göre daha fazladır.

#### Yorum/Tartışma

Zorbalığın örgütsel nedenleri için doğasının değişmesi, örgüt kültürü, işin kötü örgütlenmesi, örgütün kötü yönetilmesi, aşırı rekabetçi ortam, aşırı iş yükünden kaynaklanan iş

tatminsizliği, iş yerindeki monotonluk, örgüt büyüklüğü, küçülme veya yeniden yapılanma, örgütteki düşük ahlaki standartlar, örgüt liderlerinin duygusal zekadan yoksun olması, yetersiz liderlik, yönetimin mükemmellik arayışı, geçmiş deneyimlerden ders alınmaması, iş tasarısındaki belirsizlik, mağdurun sosyal açıdan yetersizliği, statü endişesi, rol çatışması, rol belirsizliği, hiyerarşik yapının fazlalığı, çalışma gruplarındaki cinsiyet, din ve ırk gibi farklılıklardan dolayı grup içi uyumsuzluklar ve çatışmalar, takım çalışmasının azlığı ve tacizin örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması gibi nedenler şeklinde sıralanabilir (Einarsen vd., 1994; Lewis, 2004:284; Çobanoğlu, 2005:40-50; Kök, 2006:439; Tınaz, 2006: 115-116; Gökçe, 2006: 48-52).

Bulgaristan'da yapılan bir araştırmaya katılanların %15'i zorbalık nedeni olarak örgütsel faktörleri görmektedir. Buna göre yönetim stili, iş yerinde ilişkiler, işin örgütlenmesi ve çalışma koşulları, güvenlik önlemleri ve kontrol eksikliği ve özel yapılanma ve prosedürlerinin olmayışı örgütsel nedenler olarak görülmektedir (Martino, 2002:23).

Kötü yönetimin göstergeleri aşırı disiplin, verimliliği artırma baskısı, aşırı biçimde sonuçlara odaklanma, açık politikaların olmayışı, ekip çalışmasının yetersizliği, eğitim eksikliği, yanlış görev dağılımı şeklinde özetlenebilir. Örneğin Kök, örgütsel faktörlerin etkilerine göre sırasıyla yoğun iş stresi, verimliliğe yönelik baskı, ahlaki ilke ve değerlere bağlı kalınmaması, zayıf bir yönetim ve liderlik anlayışı, rol belirsizliği ve rol çatışması ve son olarak da sosyal iklim olduğunu belirtmektedir (Kök, 2006:443).

Yine Bulgaristan'daki araştırmaya göre yönetim stiline ilişkin yanlılardan dolayı psikolojik şiddete maruz kalanların oranı %23'tür. Bu oran örgütsel nedenler içerisinde en yüksek orandır. İş yerindeki ilişkiler ile işin örgütlenmesi ve çalışma koşulları %16.3 ile ikinci sırada gelmektedir (Martino, 2002:23).

Zorbalık ile farklı değişkenlerin ilişkisine bakıldığında gücün kötüye kullanılması, otoriter ve zayıf iletişimi içeren liderlik arasında olumlu yönde ilişkiler bulunmuştur (Einarsen vd., 1994:390-395; Zapf vd., 1996:217; Lewis ve Orford, 2005:31).

Hodson ve arkadaşları bir iş yerinde ilişkisel anlamda güçsüz olmanın, iş güvenliğinin olmayışının ve kaos ortamının yaşanmasının zorbalık üzerinde çok ciddi etkileri olduğuna inanmaktadır. Zorbalığı önlemede örgütlerin sadece zayıf olanı koruması yeterli görülmemektedir. Kurum yönetiminin mevcut kaosu ortadan kaldıracak bürokratik bir işleyişi, yönetimdeki ve uygulamalardaki tutarlılığı sağlaması gereklidir; çünkü, kaos çalışma ilişkilerinde gücü kötüye kullanacak yeni ortamlara yol açabilir (Hodson, Roscigno ve Lopez, 2006).

Tengilimoğlu ve Mansur'un araştırmasına göre cevaplayıcıların %68'i stresli bir iş ortamından, %54'ü kötü yöneticilerden, %47'si mağdurun başarılı ve nitelikli olmasından, %41'i zorbanın kişilik problemlerinden ve %43'ü ise zorbanın yöneticisinin gözüne girme çabasından kaynaklı olarak iş yerinde zorbalık yaşandığına inanmaktadır (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009:78).

Kırel çalışanlar arasında rekabetin artmasını, yükselme ve ödül sistemindeki adaletsizlikleri, yetki ve sorumluluk dağılımındaki eşitsizlikleri ve çatışmaları iş yerinde zorbalık yaşanmasına yol açan etkenler olarak sıralamaktadır (Kırel, 2007:318).

Diğer taraftan Gökçe, ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerine yaptığı araştırmasında hem özel hem de kamuda çalışan öğretmen ve yöneticilerin zorbalık nedeni olarak mağdurun kendisini gördüklerini ortaya koymuştur (Gökçe 2006:186).

Crawford, katı hiyerarşik yapıları örgütlerde, zorbalığın gelişebileceği bir kültürün olma olasılığının yüksek olduğunu belirtmektedir. Böyle yapılarda güç, insancıl kullanılmamaktadır (Crawford, 1997:223).

Cortina ve arkadaşları için zorbalık etkileşimsel haksızlıktan gelmekte ve onu aşmaktadır. Bu anlamda iş yerinde zorbalık kişisel ilişki olmaktan çıkmakta ve örgüt prosedürleri ve politikalarının uygulanmasındaki adaletsizlik ve duyarsızlığa dayanmaktadır (Cortina vd., 2001:65).

Wimbush ve arkadaşları (1997), Victor ve Cullen'nin 1988'deki örgütsel etik iklim sınıflamasını kullanarak etik dışı davranışların Ouchi (1980)'nin örgüt tiplerine göre değişip değişmediğini araştırmışlardır. Bu çalışma bizim araştırmamızla benzerlik gösterdiği gibi örgüt kültür tipleri ile zorbalık arasındaki ilişkinin yorumlanmasına yardımcı olacak niteliktedir.

Buna göre Klan kültüründe çalışanlar arasındaki uyumun ve çalışanların örgütle bütünleşme derecelerinin yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanlar arasında birincil ilişkilerin yaşanması çalışanın yalnızlaşmasını engellemektedir. Çalışan, çalışma arkadaşlarından kendisini ayrı görmemektedir. Örgütün örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için sunduğu araçlar, çalışanlar arasından yeterli görüldüğünden onaylanmayan başka davranışlara gerek kalmamaktadır. Görevde yükselme, performans ölçümü, çalışanlar arasında rekabet yaratmamaktadır; çünkü örgütsel sosyalizasyon sürecinde örgüt değerleri ve değerleri gerçekleştirme araçlarının yeterliliği çalışanlara kazandırılmıştır (Wimbush vd., 1997; Tsahuridu, 2006).

Pazar tipi örgütlere baktığımızda ikincil ilişkilerin hakim olduğu görülmektedir. Yüksek olan örgüt hedeflerini gerçekleştirme yönünde yönetim tarafından büyük baskı vardır. Hedeflere yapılan vurgu hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine yapılan vurgudan çok daha yüksek olduğundan, çalışanlar hedefleri gerçekleştirmede tanımlanmamış yöntem ve araçları kullanma eğilimindedir. Böyle örgütlerde Merton'ın araç-amaç uyumsuzluğunu görmek mümkündür. Özellikle de hedeflerin öncelikliğinden dolayı çalışanlar üzerinde denetimin ve illegal araçların kullanım kontrolünün zayıf olması zorba davranışların görülme olasılığını artırmaktadır (Wimbush vd., 1997; Tsahuridu, 2006).

Hiyerarşik örgütlerde ikincil ilişkilerin yaygın olduğu görülmektedir. Bu da örgütsel bütünleşmeyi engellemektedir. Diğer taraftan bu tür örgütlerde örgüt hedefleri, açık bir şekilde tanımlıdır. Hedeflerin başarıma yöntemleri açık açık tanımlanmış olsa da, yeterli değildir. Kazanılmış statülerin kültürel hedefleri gerçekleştirmede yetersiz olduğu görüldüğünde, sosyal yapıların bireyler üzerindeki baskısı artmaktadır. Bu baskı tatminsizliğe ve hayal kırıklığına yol açmaktadır (Wimbush vd., 1997; Tsahuridu, 2006). Bu nedenle çalışan kendisine rakip olarak gördüğü bir çalışma arkadaşına etik dışı, onaylanmayan bir şekilde davranarak onu bertaraf etmek isteyebilir. Durkheim'ın toplumdaki normsuzluk olarak tanımladığı anomide olduğu gibi, çalışma arkadaşları ile ilişkileri düzenleyen bir düzenleme olmadığında zorba bu isteğini gerçekleştirebilecek uygun bir ortam bulmaktadır.

Ferris örgütlerin zorbalığı yaklaşımını, örgütsel özellikler bağlamında sınıflamaya çalışmıştır. Buna göre orta ölçekli rekabet endüstrisinde sıklıkla değişme durumunda olan, kar amaçlı özel sektörde faaliyet gösteren örgütler zorbalığı inkar etmektedir. Bu tür firmalar zorbalığın kötü sonuçlarını kabul ettiği için bilinçli bir şekilde zorbalığı görmezlikten gelmekte ve olumsuz davranışları normal kabul etmektedir. Daha büyük örgütler, devlet ve eğitim kurumları bu grupta yer almaktadır. Buralarda genelde zorbalık yanlış anlaşılmaktadır. Zorbalık, kişiler arasında bir çatışma olarak görülmektedir ve tarafların sorunlarını dışarıda halletmeleri beklenmektedir. Zorbalık mağdurlarından cinsel taciz, ırk ayrımı gibi konularda ise yasal yollardan haklarını aramaları istenmektedir. Bu tür örgütlerin kültürel özellikleri kural odaklı olmaları ve bürokratik bir karakter göstermeleri. Üçüncü grup ise orta ölçekli rekabet endüstrisindeki kar amaçlı şirketlerdir. Zorbalık uygun olmayan zararlı bir davranış olarak kabul edilmektedir. Bu tür firmalar zorbalık için gerekli önlemleri almakta; personelini bu konuda eğitmekte ve çalışanların şikayetleri dinlenmektedir (Ferris, 2004:391-393).

Kamu sektörüne ve özel sektöre baktığımızda farklılık gösteren değişkenlerden birisi de iş güvencesidir. İş güvencesinin olmayışı da çalışanın gücünü zayıflatmakta ve zorbalığın yaşanmasına yol açmaktadır; çünkü, yöneticiler kendilerini güvence altına almak için

ellerindeki gücü zalimce kullanmak istemektedir. Ayrıca iş güvencesinin olmayışı çalışanların gelecek beklentilerini de azaltmaktadır (Hodson vd., 2006: 386).

Türkiye’de sağlık sektörü çalışanları üzerine Şenturan ve Mankan’ın araştırmasında ücret faktörünün zorbalıkla karşılaşmada önemli bir etken olduğu görülmüştür (Şenturan ve Mankan, 2009).

Örgütte yaşanan zorba davranışlara kişiselleştirilmiş çatışma olarak bakmak bu gerçekliğin eksik yorumlanmasına neden olmaktadır. Lewis kadın çalışanlar arasında yaptığı niteliksel araştırmasında zorbalığın, kişiler arası çatışma olarak kabul edildiğini ve çatışmanın minimize edildiğini belirtmektedir. Bu durum yok sayılarak profesyonel ve örgütsel değer ve kültüre olan bağlılık sürdürülmektedir (Lewis, 2006).

### Sonuç

Araştırmamızda örgüt kültürü “örgütün özellikleri”, “liderin özellikleri”, “örgütte çalışanların örgütlenme şekli”, “örgüt çalışanlarını bir arada tutan bağ”, “örgütün öncelikleri” ve “başarı kriterleri” olmak üzere 6 başlık altında tanımlanmaya çalışılmıştır. Buna göre iş güvencesi, işin yoğunluğu, iş akışı, örgüt büyüklüğü, iş ortamı, kurumdaki iletişim kanalları örgütün özellikleri altında değerlendirilirken; liderin yetersizliği, gücün suistimal edilmesi, lider-yönetici ilişkisi, liderin özellikleri olarak; bireysel veya takım çalışması, risk almaya veya rekabete dayalı çalışma şekli çalışanların örgütlenme şekli olarak; çalışanlar arasında sadakat, örgütsel geleneklere ve mitlere değer verme, rekabet ve yenilik ise çalışanları bir arada tutan bağ olarak; örgüt hedeflerinin öncelikliği, personele verilen önem, örgüt prosedürlerine yapılan vurgu örgütün öncelikleri olarak; ücret ve terfi sistemleri, maliyetlerin düşük tutulması, pazara hakim olma, insan kaynaklarının gelişimi gibi kriterler de örgütteki başarı kriterleri olarak sınıflandırılabilir. Araştırmamızda bu sınıflama örgütsel faktörleri sınıflarken aynı zamanda zorbalığın örgütsel olası nedenlerini de sıralamakta ve sınıflamaktadır.

İşyerinde zorba davranışların görülmesi, yapısal-fonksiyonalist teorinin vurguladığı denge durumunda olan sosyal-kültürel yapıların dengesini yitirdiği durumdaki örneklerinden biridir. Özellikle iş yerinde davranışları yönlendirecek normatif düzenlemelerin yokluğundan kaynaklı bu denge durumundaki bozulma, zorba davranışlar olarak gözlemlenmektedir. Normatif düzenlemelerin yokluğu ise, davranışların arkasındaki anlam kodlarıyla, değerlerle yani kültürle ilgilidir. Bir örgütte normatif düzenlemelerin yapılması, “çalışanlara önem verilmediği” mesajını içeren anlam koduyla yani, örgüt kültürüyle ilgili bir sonuçtur. Günümüzde örgütsel yöneticilik, bürokratik aygıtın yönetimi ile değil, kültür oluşturma ve yönetimi ile ilgilidir (Yıldırım, 2007:386). Amerikalı sosyolog Westhues’a göre zorbalık, bürokrasi içinde irrasyonelitenin patolojik gizli-oluşumudur (akt. Gravois, 2006).

Çalışmamızda her iki örgüt için hiyerarşik özelliklerin baskın çıkmasının en önemli nedenlerinden biri Türk sosyo-kültür yapısını özelliklerinden kaynaklıdır. Buna göre Türkiye’de yönetim kültürünün özellikleri şöyle sıralanabilir: merkezi yapılanma, ileri derecede hiyerarşi, çok sayıda ara kadro, astlarda yüksek düzeyde bağımlılık, örgüt içi kuşaklar arasında yüksek mesafe, ilerleme arzusunda düşüklük, düşük rekabet, risk almadan kaçınma, çalışanlarda özgüven eksikliği, çıkara dayalı örgütsel bağlılık, yetki devrinde kontrollü inisiyatif, statü ve sembollere büyük önem (Şişman, 2007:55).

Yönetim açısından bakıldığında Türkiye’de genel olarak ortaklaşa davranış, bireyciliğin önündedir. Sanıldığı aksine Türkiye’de yönetim açısından maskülen değil feminen değerler hakimdir. Buna göre, belirlenimcilik egemen olup belirsizlikten kaçınma yüksektir. Dıştan denetimli bireyler üreten bir kültür söz konusudur. Yöneten-yönetilen ilişkilerinde güç mesafesi yüksektir. Çatışmadan kaçınmayı veya çatışmayı bastırmayı öngörür. Uzmanlaşmayı ve yarışmadan kaçınmayı tercih eder (akt. Şişman, 2007:55).

Araştırmamızda örgüt kültürü ile iş yerinde yaşanan zorbalık arasındaki ilişkiye baktığımızda zayıf bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bunun nedenlerinden biri de örgüt ikliminden kaynaklanabilir. Örneğin zorbalık ile örgütsel iklim arasında ters yönlü bir ilişki

bulunmuştur (Vartia, 1996; Yılmaz, Özler ve Mercan, 2008). Abell örgüt kültürünü informal yapı ile özdeş kabul etmektedir (Abell, 1996). Kişiler arası ilişkilerin doğası ve özellikleri informal yapıyı yani kültürü oluşturmaktadır.

Çalışanların yönetiminde katılımcı bir değer ve yatay bir iletişimin hakim olduğu klan kültür tipinde, rol ve statülere atfedilen değer önemi daha azdır; çünkü, her statüdeki çalışanın fikrine değer verileceğinden çalışanlar kendini değerli hissetmektedir. Çalışanlar arasındaki bağın güçlü olması, lidere ve yönetime olan güven, örgütsel sosyalizasyonun başarılı bir şekilde gerçekleşmesinden dolayı Klan tipi özellik gösteren örgütlerde olumsuz davranışlar daha az gözlemlenebilir. Bu tip örgütlerde genelde normatif düzenlemelerin varlığından çok çalışanların davranışlarını yönlendirecek, onlara rehberlik edecek etiksel değerlerin öncelikli ve hakim olduğu görülmektedir. Durkheim'cı bir yaklaşımla kolektif bilincin çalışanlar üzerindeki etkisi daha yüksektir. Klanın bu tür özelliklerinden dolayı örgütün kültürel tipi klan benzetilmiştir.

Örgüt liderlerinin daha çok bir idareci ve koordinatör olduğu hiyerarşik kültürlü örgütlerde statü ve rollere atfedilen önem büyüktür. Bu önem çalışanlar arasında statü mücadelesine sebep olabilir. Yüksek statülü olan aynı zamanda zor kullanma araçlarına da sahip olabileceğinden iş yerinde zorbalık yaşanması için uygun ortamlar doğmaktadır.

Kurumlarda rol netliğinin olmadığı durumlarda da olumsuz davranışları gözlemlemek mümkündür. Bu, birimler arasındaki rol netliği veya çalışanın iş yerindeki rolünün netliği anlamına da gelebilir. Rol netliğinin olmayışı, çalışanlar-birimler arasındaki ilişkileri düzenleyen normların olmayışı veya yeterli olmayışının göstergesidir. Bu tip durumlarda güç sahibi olan kuralsızlıktan faydalanarak etkinliğini artırmak isteyebilir. Özellikle zorba, hedef seçtiği bir çalışana olumsuz bir şekilde yıldırarak onu sindirme girişimlerinde bulunabilir.

Örgüt yönetimi ve stratejisinin hedeflere aşırı kilitlendiğinde yönetim, başarının nasıl gerçekleştiğiyle ilgilenmez duruma gelir ve buna göre düzenlemelere gitmezler. Bu nedenle araştırmamızda örgütsel faktörleri, örgütteki statü-rol dağılımını anlatan örgüt yapısını, yönetim tarzını, örgütteki başarı kriterini, çalışanlar arası ilişkileri ve örgüt stratejisini örgüt iklimini içeren örgüt kültürü, zorbalığın yaşanmasında etkili bir faktör olarak görülmektedir. Araştırmamızdaki veriler de örgüt kültürü ile zorbalık türleri arasında ilişki olduğunu göstermektedir.

Çalışma grupları içinde üyelerin eylemlerini denetlemek ve yönlendirmek daha çok kolektif bilincin bir ürünü olmayan normatif kurallarla mümkündür. Bu nedenle zorbalığın yaşandığı iş yerlerinde yönetimin bunu engelleyecek tedbirleri alması gerekmektedir. Zorbalık kavramı bireysel, kişisel bir sorunun ötesinde ele alınmalıdır. Zorbalık bireysel veya kişisel bir mücadele olarak cereyan etse bile grup iletişimini de etkilediğinden yönetimin normatif olarak müdahale etmesini gerektiren bir süreci içermektedir.

Kişisel çatışma gibi algılanabilecek zorba davranışlar, örgütün liderlik yapısı, kontrol mekanizmaları, performans ölçümü, iş akışı, personel politikası, iş güvencesi, stratejisi gibi formal ve çalışanlar arasındaki ilişkileri içeren informal özelliklerinden gelen bir boşluktan doğmaktadır. Bu nedenle zorbalık örgüt yönetimi ve örgütün kültürel özellikleriyle ilgilidir.

## KAYNAKÇA

- ABELL, Peter (1996). "A Model of The Informal Structure (Culture) of Organizations Help, Trust, Rivalry and Team Spirit", *Rationality and Society*, C. 8, S. 4, s. 433-452.
- ALLAIRE, Yvan ve Mihaela E. FIRSIROTU (1984). "Theories of Organizational Culture", *Organization Studies*, C. 5, S. 3, s. 193-226.
- ARON, Raymond (1994). *Sosyolojik Düşüncelerin Evreleri*, Ankara: Bilgi Yayınları/Özel Dizi:23.
- CAMERON, Kim S. ve Robert E. QUINN(2006). *Diagnosing and Changing Organizational culture Based on The Competing Values Framewok*, San Francisco U.S.: Jossey-Bass.
- CORTINA, Lilia M.; Vicki J. MAGLEY; Jill HUNTER Williams ve Regina DAY LANGHOUT (2001). "Incivility in The Workplace: Incidence and Impact", *Journal of Occupational Health Psychology*, C. 6, S. 1, s. 64-80.

- CRAWFORD, Neil. "Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective", *Journal of Community and Applied social Psychology*, Cilt.7, 1997: 219-225
- ÇOBANOĞLU, Şaban (2005). *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- DE DREU Carsten K. W. ve Bianca BEERSMA (2005). "Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C. 14, S. 2, s. 105-117.
- DEHPANDÉ, Rohit ve Frederick E. Jr., WEBSTER (1989). "Organizational Culture and Marketing: Defining The Research Agenda", *Journal of Marketing*, C. 53, S. 1, s. 3-15.
- DEHPANDÉ, Rohit ve John U. FARLEY (2004). "Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey", *International Journal of Research in Marketing*, C. 21, s. 3-22.
- EINARSEN, Ståle (2000). "Harassment And Bullying At Work: A Review Of The Scandinavian Approach", *Aggression and Violent Behavior*, C. 5, S. 4, s. 379-401.
- EINARSEN, Ståle; Bjørn Inge RAKNES ve Stig Berge MATTHIESEN (1994). "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C. 4, S. 4, s. 381-401.
- EINARSEN, Ståle; Helge HOEL ve Guy NOTELAERS (2009). "Measure Exposure to Bullying and Harassment at Work: Validity, Factor Structure and Psychometric Properties of Negative Acts Questionnaire-Revised". *Work and Stress*, C. 23, S. 1, s. 24-44.
- ETZIONI, Amitai (1959). "Authority Structure and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, C. 4, S. 1, s. 43-67.
- FERRIS, Patricia (2004). "A Personal View A Preliminary Typology of Organisational Response to Allegations of Workplace Bullying: See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil", *British Journal of Guidance and Counselling*, C. 32, S. 3, s. 289-395.
- FJORTOFT, Nancy ve John C. SMART (1994). "Enhancing Organizational Effectiveness: The Importance of Culture Type and Mission Agreement", *Higher Education*, C. 27, s. 429-447.
- GOODMAN, Eric; Raymond F. ZAMMUTO ve Blair D. GIFFORD (2001). "The Competing Values Framework: Understanding The Impact of Organizational Culture on The Quality of Work Life", *Organizational Development Journal*, C. 19, S. 3, s. 58-68.
- GÖKÇE, Asiye Toker (2006). *İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Doktora Programı, <http://tez2.yok.gov.tr/>, Tez No: 205196.
- GRAVOIS, John (2006). "Mob Rule, In Departmental Disputes, Professors Can Act Just Like Animals", *The Chronical Of Higher Education*, C. 52, S. 32, 14/04/2006:21
- HODSON, Randy; Vincent J. ROSCIGNO ve Steven H. LOPEZ (2006). "Chaos and the Abuse of Power Workplace Bullying in Organizational and Interactional Context", *Work and Occupations*, C. 33, S. 4, s. 382-416.
- HOWARD, Larry W. (1998). "Validating The Competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures" *International Journal of Organizational Analysis*, C. 6, S. 3, s. 231-250.
- KIREL, Çiğdem (2007). "Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 2, s.317- 334.
- KÖK, Sabahat BAYRAK (2006). "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 16, s. 433-448, Erişim: 22.02.2011, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/Sabahat%20BAYRAK%20K%C3%96K/K%C3%96K,%20SEB%20AHAT%20BAYRAK.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Sabahat%20BAYRAK%20K%C3%96K/K%C3%96K,%20SEB%20AHAT%20BAYRAK.pdf)
- LEWIS, Duncan (2004). "Bullying at Work: The Impact of Shame Among University and College Lecturers", *British Journal of Guidance & Counselling*, C. 32, S. 3, s. 281-299.
- LEWIS, Sian E. (2006). "Recognition of Workplace Bullying: A Qualitative Study of Women Targets in the Public Sector", *Journal of Community and Applied Social Psychology*, C. 16, s. 119-135.
- LEWIS, Sian E. ve Jim ORFORD (2005). "Women's Experience of Workplace Bullying: Changes in Social Relationships", *Journal of Community and Applied Social Psychology*, C. 15, s. 29-47.
- LEYMANN, Heinz (1996). "The Content and Developmet of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C.5, S. 2, s. 165-184.
- LÜND, Daulatram B. (2003). "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal Of Business and Industrial Marketing*, C. 18, S. 3, s. 219-236.
- MARTINO, Vittorio Di (2002). *Workplace Violence In The Health Sector Country Case Studies Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand And An Additional Australian Study* (Synthesis Report), ILO/ICN/WHO/PSI Joint Programme on Workplace Violence in the Health Sector, Yıl, Erişim: 20.12.2009 [http://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/injury/en/WVsynthesisreport.pdf](http://www.who.int/violence_injury_prevention/injury/en/WVsynthesisreport.pdf)
- MEEK, V. Lynn (1988). "Organizational Culture: Origins and Weaknesses", *Organization Studies*, C. 9, S. 4, s. 453-473.
- MERTON, Robert K. (1965). *Social Theory and Social Structure*, New York: The Free Pres.
- OUCHI, William G. (1980). "Markets, Bureaucracies And Clans", *Administrative Science Quarterly*, C. 25, s. 129-141.
- OUCHI, William G. ve Alan L. WILKINS (1985). "Organizational Culture", *Annual Review Of Sociology*, C. 11, s. 457-483.
- PARSONS, Talcott (1956). "Suggestions for a Sociological Approach to The Theory of Organizations-I", *Administrative Science Quarterly*, C. 1, S. 1, s. 63-85.
- PETTIGREW, Andrew M. (1979). "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, C. 24, s. 570-581.
- QUINN, Robert E. ve John ROHRBAUGH (1983). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, C. 29, S. 3, s. 363-377.

- QUINN, Robert E.; Herbert W. HILDEBRANDT, Priscilla S. ROGERS ve Michael P. THOMPSON (1991). "A Competing Value Framework for Analyzing Presentational Communication in Management Context", *The Journal of Business Communication*, C. 28, S. 3, s. 213-232.
- SAINI, Amit ve Mike KRUSH (2008). "Anomie and The Marketing Function: The Role Of Control Mechanisms", *Journal Of Business Ethics*, C. 83, s. 845-862.
- SCHERER, Ross P. (1988 ). "A New Typology for Organizations: Market, Bureaucracy, Clan and Mission With Application to American Denominations", *Journal for Scientific Study of Religion*, C. 27, S. 4, s. 475-498.
- SMART, John C. ve Edward P. St. JOHN (1996). "Organizational Culture and Effectiveness In Higher Education: A Test of The Culture Type and Strong Culture Hypotheses", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, C. 18, S. 3, s. 219-241.
- SMIRCICH, Linda (1983). "Concept of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, C. 28, S. 3, s. 339-358.
- ŞENTURAN, Şermin ve Esra MANKAN (2009). "Ücretin İş Yerinde Yıldırma Olgusu Üzerine Etkisi", *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 50, s. 153-168.
- ŞİŞMAN, Mehmet (2007). *Örgütler ve Kültürler –Örgüt Kültürü-*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver ve Fatma AKDEMİR MANSUR (2009). "İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C. 1, S. 3, s. 69-84.
- TINAZ, Pınar (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Yayın No: 1646.
- TOLAN, Barlas (1981). *Çağdaş Toplumun Bunalımı Anomi ve Yabancılaşma*, Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:166, Döner Sermaye İşletmesi Ders Kitapları Yayın No: 4.
- TSAHURIDU, Eva E. (2006). "Anomie and Ethics at Work", *Journal of Business Ethics*, C. 69, s. 163-174.
- VARTIA, Maarit (1996). "The Sources of Bullying- Psychological Work Environment and Organizational Climate", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C. 5, S. 2, s. 203-214.
- WEBER, Max (2006). *Bürokrasi ve Otorite*, (Çev. H. Bahadır AKIN) Ankara: Adres Yayınları 17, Yönetim Klasikleri 1.
- WIMBUSH, James C., Jon M. SHEPARD ve Steven E. MARKHAM (1997). "An Empirical Examination of The Multi-Dimensionality of Ethical Climate In Organizations", *Journal Of Ethics*, C. 19, s. 67-77.
- YILDIRIM, Engin (2007). "Örgüt Kuramında Yeni Gelişmeler: Postmodern ve Eleştirel Bakış", *Örgüt Kuramları*. (Der. A. Selami Sargut ve Şükrü Özen), Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, s. 379-406.
- YILMAZ, Abdullah; Derya Ergun ÖZLER ve Nuray MERCAN (2008). "Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 26, s. 334-357.
- ZAPF, Dieter ve Ståle EINARSEN (2001). "Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice-an Introduction", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C. 10, S. 4, s. 369-373.
- ZAPF, Dieter; Carmen KNORZ ve Matthias KULLA (1996). "On the Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C. 5, S. 2, s.215-237.
- ZUCKER, Lynne G. (1977). "The Role Of Institutionalization In Cultural Persistence", *American Sociological Review*, C. 42, s. 726-743.
- <http://tdk.org.tr> erişim tarihi 08.09.2011