

PATERNALİST LİDERLİK İLE MOBBİNG İLİŞKİSİ: KAMU KURUMUNDA BİR ARAŞTIRMA

RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING AND PATERNALISTIC LEADERSHIP: A RESEARCH IN THE PUBLIC INSTITUTION

Alper ÖZMEN*

* Doç. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, aozmen@ogu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4185-4382>

ÖZ

Paternalist liderlik; katı disiplini, otoriter yapıyı, çalışanlara yönelik korumacı, yardımsever yaklaşımı ortaya koyan bir liderlik modelidir. Bu çalışma, lider-çalışan ilişkisinde güç-kontrol-bağıllık şeklinde yakın etkileşimi ifade eden paternalist liderlik ile işyerinde tacizkar, zorbaca ve saldırganca tutumlar olarak tanımlanan mobbing kavramı arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Bu çerçevede Kocaeli’de bir kamu kurumunda alan araştırması yapılmıştır. Normallik testi sonucunda faktörler arası korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak paternalist liderlik ile mobbing davranışları arasında negatif ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Mobbing, Yönetim Kültürü, Kamu Yönetimi.

Jel Kodları: M54, L20.

ABSTRACT

Paternalistic leadership; is a leadership which has strict discipline, authoritarian structure, a protectionist, helpful approach to employees. This study investigates the relationship between paternalistic leadership expressing close interaction in the form of power-control-commitment in the leader-employee relationship and the concept of mobbing, which is defined as harassment, bullying and aggressive attitudes in the workplace. A field research was conducted in a public institution in Kocaeli within this framework. Correlation analysis was performed between factors as a result of normality test. As a result, it was found that there was a negative and weak relationship between paternalistic leadership and mobbing behavior.

Keywords: Paternalistic Leadership, Mobbing, Management Culture, Public Administration

Jel Codes: M54, L20.

1. GİRİŞ

Lider, örgütünü etkileyebilme yeteneğine sahip olan kişidir. Örgütte liderler yönlendirme gücünü hukuki yani makamsal yetkisinden alabilecekleri gibi uyguladıkları liderlik modelinden de alabilmektedirler. Tarih boyunca ortaya çıkan güçlü liderlerin yönetsel anlayışlarının, kendi toplumlarının kültürel kodları ve yaşadıkları coğrafya ile uyumlu oldukları görülmektedir. Bu

başlamda toplumsal kültür, liderlik modellerinin uygulama alanında başarı sağlaması yönünden önemli bir yere sahiptir.

Etkili liderliği tanımlama arayışı uzun zamandır önemli bir tartışma konusu olmuştur, ancak bu tartışmalar farklı kültürel bağlamlar kapsamında değerlendirildiğinde, mevcut bilgilerimiz ve görüşlerimiz oldukça sınırlı kalmaktadır. Liderlik araştırmalarında

kültürü de içine alan böyle bir anlayış paternalist liderliktir (Pellegrini and Scandura, 2008: 566).

Paternalist liderlik; otorite ve disiplini, babacanlık, yardımseverlik ve ahlaki davranış ile bütünleştiren bir yönetim anlayışıdır (Farh and Cheng, 2000: 94). Paternalist liderlik modeli, batı toplumlarında olumsuz sonuçlar verirken, doğu toplumlarında kabul gören bir anlayış olarak ortaya çıkmaktadır. Paternalist liderlik kapsamında güçlü otorite, disiplin, yardımseverlik, korumacılık, sadakat gibi ilkeler öne çıkmaktadır. Bu yönüyle içeriğinde bulunan söz konusu prensiplerin çalışanlar tarafından psikolojik bir baskı yöntemi şeklinde algılanması ihtimal dahilindedir.

Bu çalışmada kişileri baskı ve kontrol altına alma olarak isimlendirilen mobbing davranışları ile paternalist liderlik arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmaktadır. Bu çerçevede konuya ilişkin literatür taraması yapılarak eğitim üzerine çalışan bir kamu kurumunda alan araştırmasına yer verilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Paternalist Liderlik

Paternalist liderlik, genel olarak Ortadoğu ve Asya ülkelerinde bulunan organizasyonlarda baskın bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar paternalistik kültürel prensiplerin; Hindistan, Pakistan, Kore, Çin ve Japonya gibi doğu ülkeleri tarafından önemli oranda benimsendiğini göstermektedir (Aycan, 2001: 12; Pellegrini and Scandura, 2008: 567). Kültürel formlar üzerinden ortaya çıkan paternalizm; “iyi niyetli diktatörlük”, “meşru otorite”, “en tatlı ikna”, “stratejik esneklik”, “kadife eldivendeki demir yumruk” gibi nitelendirmelerle literatürde farklı tanımlamalar üzerinden değerlendirilmektedir (Erben ve Ötken, 2014: 106).

Paternalizmi meşrulaştıran temel, sembolik davranış kodları ile şekillendirilen iktidarın

içselleştirilmesi durumudur. Bu yönüyle paternalizm, aile içi iktidara yönelik karakter göstergelerinin, aile dışında yer alan kurumlara da yansıtılması ve bu çerçevede meşruiyet üretilmesidir. Koruyucu baba figürünün inşa ettiği iktidar anlayışı, aslında diğerlerinin iyiliği için onlar adına karar verme yetkisidir (Güler, 2008: 28).

Paternalist liderlik, bir ailede babanın rollerine benzer davranışlarıyla astlarına karşı ilgili, saygılı, güçlü otoriter özellikler gösteren, bunun karşılığında astlardan bağlılık bekleyen bir liderlik anlayışıdır (Cerit vd., 2011: 89). Paternalist anlayışa sahip topluluklarda, ast-üst ilişkisi, çocuk-baba ilişkisini çağrıştırmaktadır. Baba imgesi örgütsel güçten ziyade bireysel etkiyi ifade etmekte, rol model ve mentor olarak hizmet edici öğretici liderliği temsil etmektedir (Öztop, 2008: 17).

Paternalist ilişki türlerinde, astlar sadakat gösterme davranışı ile liderin destek ve korumacı tutumuna yanıt verir. Bu anlayışta, lidere bağlılık ve buyruklarına uyma esastır (Cerit vd., 2011: 89). Lider, çalışanlarıyla kurduğu yakın ilişki sebebiyle üst düzey bir bağlılık beklentisi içerisindedir. Bununla birlikte statü farklılıklarını önemsemekte ve çalışanların liderin otoritesine güvenmelerini, onlar için neyin iyi veya kötü olduğu hususunda doğru olan kararı verebileceğine inanmalarını istemektedir (Erben ve Ötken, 2014: 106).

Ekonomik durgunluk yaşayan ülkelerde çalışan insanlar, kendilerine güvence sunan iş veya sektör arayışı içerisine girmekte ve bu çerçevede amir pozisyonundakiler tarafından destek ve korunma, ilgi ve özen görme beklentisi taşımaktadırlar. Paternalistik yapıdaki liderlik davranışları söz konusu ortamla yakından ilgilidir. Zira paternalistik lider, astlarının özel yaşamlarını kapsayacak şekilde etkili olup çalışanlarına bir “baba” gibi yaklaşma, onlara kol kanat germe tutumu sergiler (Yardımcı, 2010: 29). Bu durum gösteriyor ki, paternalist liderler, kişilerin çalışma hayatının dışında kalan özel yaşamlarıyla ilgilenmek suretiyle onların kişisel mutluluklarını da sağlamak isterler. Aynı

zamanda astların karar süreçlerini denetleme ile yardımseverliği bir bütün olarak ele alırlar (Cerit vd., 2011: 89).

Bir liderden beklenen nitelikler, ona atfedilen statü ve etkileme gücü, liderin içinde yaşadığı toplumun kültürel değerleriyle yakından ilgilidir. Yapılan çalışmalar gerek doğu gerekse batı kültüründe geçerli bir liderlik modelinin olmadığı yönündedir (Tetik ve Köse, 2015: 31). Bireyci, özerk toplumlarda paternalizm kabul görmeyen bir yaklaşımdır. Kişilere veya güce aşırı bağlılığın yüksek ve övünç kaynağı olduğu, çoğulcu topluluklarda ise paternalizm önemli oranda benimsenen bir olgudur (Yardımcı, 2010: 19).

Paternalist yaklaşımda lider, katı otoritesini babacan bir yardımseverlikle ortaya koyduğunda, astların lidere gönüllü olarak uymaları söz konusudur (Tetik ve Köse, 2015: 31). Yazında en fazla atıf alan Farh and Cheng (2000: 94), paternalistik liderliği otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaki liderlik olmak üzere üç boyutlu bir şekilde değerlendirmektedirler.

Otoriter liderlik, çalışanlar üzerinde mutlak otorite ve denetim sağlanmasını kapsayan ve çalışanlardan otoriteye rıza göstermelerini bekleyen bir yaklaşımdır. Yardımsever liderlik, çalışanların ve ailelerinin refahı ve iyiliği için, kişisel ve ailesel sorunlara eğilen, ilgi gösteren, çözüm arayan bir tutum sergilenmesi durumudur. Ahlaki liderlik boyutu ise, liderin kişisel erdem, dürüstlük, adil olma, tarafsızlık, diğergamlık gibi yönlerine dikkat çekmektedir (Farh and Cheng, 2000:95). Ayrıca ahlaki liderin gücünü yalnızca kendi kişisel menfaatleri yönünde değil, örgüt ve çalışanlarının iyiliği ve yararı için de kullanması söz konusudur. Bencilikten uzak bir yapı, açık oynanan kartlar, dürüstlük temalı tavırlar ile kişisel

çıkarlarını işe yönelik çıkarlardan ayırt ederek, astlarına yol gösteren rol model bir lider anlayışı öne çıkmaktadır (Cheng vd., 2000'den akt. Yardımcı, 2010: 33).

Kültür, ülkelerde ve toplumlarda uygulanan yönetim anlayışını yakından etkileyen önemli bir formdur. Yapılan araştırmalar çerçevesinde bir ülkede başarılı olan yönetim anlayışının başka bir toplumda da aynı başarıyı sağlaması kanıtlanmış değildir. Dolayısıyla tüm toplumlarda geçerli olabilecek bir yönetim veya hukuk biçimi belirlemek çok fazla mümkün gözükmemektedir. Bu bağlamda Tayvan'da yapılan bir araştırmada paternalist liderliğin ahlakilik ve yardımseverlik boyutunun, çalışanların içsel motivasyonları ve iş motivasyonları üzerinde olumlu etki oluşturduğu tespit edilmiştir (Nui vd., 2009'dan akt. Kurt, 2013: 325). Başka bir çalışmada Türk toplumundaki ast-üst ilişkisini batı tipi liderlik tarzlarıyla yönetmeye kalkışmanın sağlıklı sonuçlar vermeyeceği ileri sürülmektedir (Sargut, 2001'den akt. Tetik ve Köse, 2015: 31).

Türkiye'de kurumsal araştırmalar üzerine odaklanan çalışmalar çerçevesinde ortaya konulan verilere bakıldığında, paternalist anlayışa yatkınlığın öne çıktığı ve bu bağlamda çalışanların, lider veya yöneticiden paternalist bir yönetim tarzı sergilemesini bekledikleri görülmektedir¹ (Aycan, 2001; Paşa vd., 2001).

Bu çalışmada, paternalist liderliğe ilişkin anket soruları; Cheng vd. (2004) nin geliştirdiği boyutlar üzerinden ele alınacaktır.

2.2. Mobbing

Mobbing; yönetici ve çalışan statüsündeki bir ya da birkaç kişi tarafından iş yerindeki başka bir veya birkaç kişiye yönelen

¹ New Jersey'de bir Türk çalışan, "İstanbul'da çalıştığım, yöneticilerimin kişisel hayatıma gösterdikleri ilgiye çok şaşırđım. ABD'de dört yıl çalıştıktan sonra, şimdi bu ilgiyi özlemle anımsıyorum. Amerikan yöneticileri çalışanların özel hayatına karşı ilgisiz ve uzak. En azından çocuklarının nasıl olduklarını veya hayatıma ilişkin daha fazla şey yapmayı planlayıp planlamadığımı

sorabilirlerdi. Kişisel hayatım hakkında ayrıntılı bir tartışma beklemiyorum, ancak burada yöneticilerin sadece göreve odaklandıklarını, insanlara odaklanmadığımı hissediyorum" (Pellegrini and Scandura, 2008: 572).

psikolojik baskı biçimidir. Bu davranış biçimiyle kişileri baskı ve kontrol altına almak hedeflenmektedir. Mobbing daha çok bireylerin kişilik haklarını çiğneyici, iş ortamında ezici, küçük düşürücü, özsaygı ve benliklerini zedeleyici sistematik davranışlar olarak kendini göstermektedir (Gül ve Ağıröz, 2011: 32).

Mobbing kavramı ilk olarak Lorenz tarafından, 1960'lerde hayvan davranışlarını üzerinden yapılan bir araştırmada kullanılmıştır. Deneysel bir grup kazın kendilerinden daha büyük bir hayvan olan, tek bir tilkiyi korkutmak için yaptıkları saldırılar mobbing olarak ifade edilmiştir. Öte yandan başka bir araştırmacı olan Heinemann, okullarda küçük gruplardaki çocukların genelde tek bir çocuğa karşı yönlendirdikleri yıkıcı, zararlı davranışları tanımlamak için bu terimi kullanmıştır (Tetik, 2010: 81).

Çalışma yaşamında mobbing kavramı ilk kez, 80'li yılların başında İsveçli endüstri psikoloğu olan Heinz Leymann tarafından kullanılmıştır. Çalışanlar arasında benzer biçimlerde uzun dönemli düşmanca ve saldırganca gerçekleştirilen davranışları mobbing olarak değerlendirmiştir. Çalışma yaşamına yönelik mobbing araştırması, Leymann'dan önce hiç kimse tarafından inceleme konusu olmamıştır. Bundan dolayı Leymann'ın saptamaları, özellikle iş yaşamında mobbing davranışlarına ilişkin araştırmalara temel oluşturmaktadır (Tınaz, 2006: 14).

Mobbing; işyerinde bireylere yönelik gerçekleştirilen tacizkar, zorbaca ve saldırganca davranışlar olup, onları sosyal ortamdan dışlamak veya işyerindeki pozisyonlarının, kapasitelerinin altında işler vererek küçük düşürmek olarak tanımlanabilir (Zapf, 1999'dan akt. Yavuz, 2007: 8).

Mobbing uygulayanlar, mağdura karşı kişisel tutumlarının yanı sıra kurumsal güçle de saldırmakta, böylece mağdur sadece mobbingin baş aktörüyle değil, kurumun alet edilen gücüyle de mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Mobbingde en çok kullanılan yöntem tacizdir. Taciz; başkasını yıpratmak,

ona eziyet etmek, engellemek, kendini korku ve tehdit altında hissetmesini sağlamak amacıyla sistematik olarak tekrarlanan olumsuz tutum ve davranışlardır (Tutar, 2004: 104).

Bu çerçevede mobbingin duygusal bir saldırı olduğu söylenebilir. Ortaya çıkış şekline bakıldığında daha çok kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başladığı görülür. Bir kişinin, diğerlerini kendi rızaları veya rızaları dışında başka bir kişiye yönelik etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlaması ile somutlaşır (Yavuz, 2007: 8-9).

Leymann (1990,1999) sindirilmiş davranışları beş boyut üzerinden açıklamaktadır (akt. Demir, 2009: 101):

- Kişilerin saygınlığına saldırı ve kısıtlı iletişim kurulmasını sağlama (kurumun bazı çalışanlarıyla sınırlı iletişime girme)
- Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırı (bazı çalışanların diğerleriyle sosyal etkileşim kurmasını engelleme, iletişim kanallarını ortadan kaldırma)
- Çalışanların unvanlarına yönelik tecavüz (dedikodu kültürünün kurumsallaşması ile personelin yetkinlik ve pozisyonunun alay konusu yapılması)
- Personelin uzmanlık alanı ve yaşam biçimini yıpratma (personelin potansiyelinin altında anlamsız görevler verilmesi)
- Personele özellikle sağlık tehdidi içeren görevler verme (riskli vazifeler, fiziki tehlikesi olan işler, tehdit etme).

Kurumlarda baskıcı davranış iki farklı aşama ile kendini göstermektedir. Bunlardan birincisi kişi üzerinde kontrol ve bireyin bağıllığını sağlamaktır. Uygulanan davranış tarzı, hedefteki kişinin kendine olan özgüveni ve saygısını olumsuz etkiler. İkincisi, görevine son vermek ya da görevden uzaklaştırmaktır. Bu süreçte

önemli bir algı yönetimi ortaya çıkar. Mobbingi uygulayan kişinin karşısında olmak, kurumla çatışmak anlamına gelirken; mobbing davranışlarının yanlış olduğunu söylemek, kurumsal çıkarları olumsuz etkilemek, kurumu yargılamak biçiminde yorumlanır. Dolayısıyla mağdur kişinin kurumla çatıştığı algısı oluşturularak savunmasız bırakılması hedeflenir (Tutar, 2004: 105).

Bu bağlamda mobbing olgusunu destekleyen etkenlerin ortadan kaldırılması çalışanların motivasyonu ve performansları açısından önemli bir yere sahiptir. Mobbinge kapı aralayan faktörlerin kurumlar tarafından ortadan kaldırılması bir zorunluluktur.

3. METODOLOJİ

Bu bölümde, alan araştırmasının uygulama alanı olarak Kocaeli’de eğitim hizmeti veren bir kamu kurumu belirlenmiş, katılımcılara yönelik uygulanan anket formları SPSS 20.0 programı ile çözümlenmiştir. Bu kurumun seçilme nedeni, çalışanlarından alınan bilgi çerçevesinde yöneticisinin paternalist liderde görülen davranış modeline sahip olmasıdır. 68 sorudan oluşan anket sorularının cevapları Likert tipi ölçekle analiz edilmiştir. Demografik veriler için 3 soru, Paternalist Liderlik anlayışına yönelik 20 soru, Mobbing davranışlarını ölçmek amacıyla 45 soruluk ölçek uygulanmıştır.

Mobbing davranışlarını ölçmek amacıyla Leymann’ın oluşturduğu ölçek (Sine, 2013) kullanılmıştır. Alt boyutlar olarak; kişinin mesleki konumuna yönelik saldırılar, kişinin sağlığına yönelik saldırılar, kişinin sosyal ilişkilerine yönelik saldırılar, kişinin kendini göstermesi ve iletişimine yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar olmak üzere beş boyut temelinde incelenmiştir. Paternalist Liderlik anlayışını ölçmek amacıyla Cheng ve diğerleri (2004) tarafından hazırlanan ölçek (akt. Erben ve Ökten, 2014: 111) sınırlandırılarak düzenlenmiştir. 26 ifade içeren ölçek 20 soruya indirgenmiş ve alt boyutlar olarak; yardımsever liderlik, ahlaki

liderlik ve otoriter liderlik şeklinde 3 boyut üzerinden çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini Kocaeli’de eğitim faaliyeti veren bir kamu kurumu oluşturmaktadır. Söz konusu kurumun seçilme sebebi yönetsel açıdan paternalist anlayış sergileyen bir yöneticiye sahip olduğunun çalışanlarından alınan bilgiler ışığında tespit edilmesidir. Kolayda örnekleme yöntemi çerçevesinde örneklem tercihinde zaman ve maliyet unsurları esas alınarak tek bir kurum seçilmiştir. Araştırmanın örnekleme eğitim kurumunda görev yapan öğretmen ve büro memurlarından oluşmaktadır.

Bu araştırma kullanılan örneklem ile sınırlıdır. Elde edilen sonuçları ülke bütününe genelleme hedeflenmemektedir. Ayrıca zamanla tutum ve algıların değişebileceği varsayıldığından, araştırma yapıldığı zamanla (Aralık 2018) sınırlıdır.

3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir:

Hipotez1= Paternalist Liderlik ile Mobbing arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez2 = Paternalist Liderlik ile Mobbingin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez3= Paternalist Liderlik alt boyutları ile Mobbing arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. Veri Toplama Tekniği ve Örneklem

Veriler anket uygulaması yolu ile toplanmıştır. Çalışanlar üzerinde uygulanan anket; demografik özellikler, paternalist liderlik ve mobbing olmak üzere 3 bölümden meydana gelmektedir. Anket formu oluşturulurken literatürde yapılan çalışmalar temelinde araştırılacak değişkenlere göre ilgili ölçekler tercih edilmiştir.

Organizasyon çalışanlarına 110 anket dağıtılmış, ancak bir kısım personelin anketi doldurmak istememesi sonucunda 8 anket doldurulmamıştır. 2 ankette de tutarsızlık görüldüğünden dikkate alınmamıştır.

Sonuçta 100 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Araştırma Verilerinin Analizi

Anket ölçeklerinin tutarlılıklarını ölçmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucu 0,928 çıkmıştır. Öte yandan Kolmogorov-Smirnov testine göre değişkenlerin anlamlılık değeri 0,05'den büyük olması halinde normal dağılıma uyduğu bilinmektedir. Bu çerçevede veriler yorumlandığında Kolmogorov-Smirnov testi sig. değerlerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edildiğinden değişkenler normal dağılıma uymaktadır ve bu çerçevede parametrik testler yapılmıştır. Ayrıca çalışmada faktör analizi yapılarak ölçeğin yapı geçerliğinin test edilmesi sağlanmıştır. Bu kapsamda KMO ve Barlett testi uygulanarak elde edilen sonuçların verilerin faktör analizi için uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

Demografik verilere ilişkin Tablo 1 incelendiğinde kurumda çalışan kadın erkek sayısı birbirine yakın sayıdadır. Çalışanların yaş ortalamasına bakıldığında genel olarak genç ve orta yaşta olduğu gözlemlenmektedir. Öğrenim durumu

açısından ankete katılanların önemli bir kısmının lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2, belirlenen faktörler arasındaki ilişkileri araştıran korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Tablo incelendiğinde, mobbing ana faktörü ile kişinin mesleki konumuna yönelik saldırılar alt faktörü (0,909) arasında ve Paternalist Liderlik ile Otoriter Liderlik faktörü (0,934) çok yüksek pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Paternalist liderlik ile mobbing ve mobbingin alt boyutları arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki söz konusudur. Paternalist liderliğin kendi alt boyutları olan Yardımsever Liderlik (0,905), Ahlaki Liderlik (0,893), Otoriter Liderlik (0,934) ile ilişkisine bakıldığında çok yüksek ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmektedir.

Çaprazlama yapıldığında mobbing'in paternalist liderlik alt boyutları ile paternalist liderlik üst boyutunun da mobbing'in alt boyutları ile zayıf ve negatif yönlü ilişkiler içinde olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Demografik Veriler Tablosu

| | | N | % |
|----------------|-----------------|----|------|
| CİNSİYET | Erkek | 53 | 52,4 |
| | Kadın | 47 | 47,6 |
| YAŞ | 20-30 arası | 41 | 40,9 |
| | 31-40 arası | 36 | 35,6 |
| | 41-50 arası | 16 | 15,8 |
| | 51 ve üstü | 7 | 6,9 |
| ÖĞRENİM DURUMU | Öğretmen Lisesi | 2 | 2,0 |
| | Ön Lisans | 26 | 25,8 |
| | Lisans | 68 | 67,9 |
| | Yüksek Lisans | 4 | 4,0 |

Tablo 2. Faktörler arası Korelasyon Tablosu

| Faktörler | f1 | f2 | f3 | f4 | f5 | f6 | f8 | f9 | FF1 | FF2 |
|--|---------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|-----|
| (f1) Kişinin mesleki konumuna yönelik saldırılar | 1 | | | | | | | | | |
| (f2)Kişinin sağlığına yönelik saldırılar | ,897** | 1 | | | | | | | | |
| (f3)Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar | ,787** | ,874** | 1 | | | | | | | |
| (f4)Kişinin kendini göstermesi ve iletişimine yönelik saldırılar | ,535** | ,677** | ,634** | 1 | | | | | | |
| (f5)İtibara yönelik saldırılar | ,726** | ,780** | ,638** | ,562** | 1 | | | | | |
| (f6)Yardımsever Liderlik | -,262** | -,334** | -,430** | -,411** | -0,108 | 1 | | | | |
| (f7)Ahlaki Liderlik | -0,132 | -,227* | -,265** | -,358** | -0,079 | ,740** | 1 | | | |
| (f8)Otoriter Liderlik | -0,159 | -,256** | -,318** | -,365** | -0,074 | ,829** | ,755** | 1 | | |
| (FF1)Mobbing | ,909** | ,980** | ,919** | ,753** | ,800** | -,371** | -,250* | -,281** | 1 | |
| (FF2)Paternalist Liderlik | -0,183 | -,286** | -,343** | -,407** | -0,098 | ,905** | ,893** | ,934** | -,313** | 1 |

Bu tablodan çıkarılabilecek genel sonuç her üst boyutun kendi iç boyutları ile yüksek diğer üst boyutun alt boyutları ile negatif yönlü ve zayıf ilişki içinde olduğudur. Tablodan son olarak mobbing ile paternalist liderlik arasında negatif yönlü zayıf bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Elde edilen sonuç, daha önce yapılan araştırmalarla tutarlılık içindedir. Zira bir çalışmada, Türk kültürünün doğu kültürü ile benzer şekilde toplulukçu ve yüksek güç mesafesine sahip bir kültür olduğu (Tetik ve Köse, 2015: 33) ileri sürülürken başka bir araştırmada Türkiye paternalizm puanı en yüksek çıkan altı ülkeden biri olarak tespit edilmiştir (Aycan ve Kanungo, 2000). Wasti (2000: 217-219) tarafından yapılan bir çalışmada ise Türk çalışanlarının, işinde bağımsız bireyci örgüt kültürünün değil, korunup gözetildiği, aile ortamı örgütleri benimsediği ileri sürülmektedir. Ayrıca işverenin çalışanlarına gösterdiği sadakat ve bireyler tarafından en çok önem verilen unsurlar arasında görülmektedir.

Paşa (2000) da çalışmasında yine aynı doğrultuda şefkat gösteren, korumacı, kontrol eden ve otoriter davranan, bir disiplin kuran lider anlayışının Türk toplumunun yapısına uygun olduğunu ileri sürmektedir.

4. SONUÇ

Yönetim kültürü, toplumsal kültürün alt unsurlarından birisidir. Ülkelerde veya şirketlerde uygulanan yönetim teknikleri, içinde yaşanan toplumun kültüründen beslenir. Toplumsal yapı ile entegre olmayan yönetsel anlayışların bu bağlamda başarı sağlama oranları düşüktür.

Çalışmada paternalist liderlik ile mobbing arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen verilerin analizi sonucunda toplumsal yapı ile özdeşleşen bir sonucun ortaya çıktığı görülmektedir. Paternalist liderliğin alt boyutları olan yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik unsurlarının mobbing ile negatif yönlü ve zayıf bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla ileri sürülen hipotezler reddedilmiştir.

Yapılan geçmiş araştırmalarla elde edilen sonucun örtüştüğü görülmektedir. Türk kültürünün toplulukçu ve yüksek güç mesafesine sahip özellikler gösterdiği, bu çerçevede korunup gözetilmek, aile ortamı, sadakat, otoriterlik, disiplin örgütler ve bireyler tarafından en çok önem verilen unsurlar olarak tespit edilmiştir.

Bu bağlamda çalışmada paternalist liderlik anlayışı çerçevesinde ortaya konulan lider davranışları çalışanlar tarafından mobbing olarak değerlendirilmemektedir. Toplumsal kültür bağlamında iş görenler, yöneticilerinden paternalist bir tutum ortaya koymalarını beklemektedirler.

KAYNAKÇA

1. AYCAN, Zeynep ve R., N. KANUNGO (2000); "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri", (Ed. Aycan, Z.), Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 25-53.
2. AYCAN, Zeynep (2001), "Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(1), 11-32.
3. CERİT, Yusuf, Tuncay ÖZDEMİR, Nuri AKGÜN (2011), "Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(1), 87 - 99
4. ÇALIŞ, Meral ve Bülent TOKAT (2013), "Örgüt Yapısı ve Mobbing İlişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 68 (4), 103-120.
5. DEMİR, Yeter (2009), "Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma", Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3, 99-111.
6. ERBEN, Gül Selin ve Ayşe Begüm ÖTKEN (2014), "Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü", Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 22, 103-121.
7. FARH, Jiing-Lih and Bor-Shiuan, CHENG (2000), "A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations", (Eds. J. Li, A. Tsui, and E. Weldon), Management and Organizations in the Chinese Context, Palgrave Macmillan Press, United Kingdom, 84-127.
8. GÜL, Hasan ve Aliye AĞIRÖZ (2011), "Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 13 (2), 27-47.
9. GÜLER, Hasan (2011), "Endüstriyel Paternalizm" Üzerinden Sanayileşme: Çanakkale Seramik Fabrikası Örneği, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
10. KURT, İlge (2013), "Paternalist Liderlik ile Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma", Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 5(1), 321-330.
11. ÖZTOP, İlknur (2008), Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
12. PAŞA, Selda Fikret (2000), "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri", (Ed. Zeynep Aycan), Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, s.225-241.
13. PAŞA, Selda Fikret, Hayat KABASAKAL, Muzaffer BODUR (2001), "Society, Organisations and Leadership in Turkey", Applied Psychology: An International Review, 50(4), 559-589.
14. PELLEGRINI Ekin K. and Terri A. SCANDURA (2008), "Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research", Journal of Management, 34 (3), 566-593.
15. SİNE, Burcu (2013), The Relationship Between Mobbing and Corporate Culture, An Application on Construction Industry, Okan Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
16. TETİK, Semra (2010), "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (18), 81-89.

17. TETİK, Hilmiye Türesin ve Sevinç KÖSE (2015), “Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11(26), 29-56.
18. TINAZ, Pınar (2006), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, Çalışma ve Toplum Dergisi, 4, 13-28.
19. TUTAR, Hasan (2004), “İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (2), 101-128.
20. YARDIMCI, Cem (2010), Paternalistik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama, Hacettepe Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
21. YAVUZ, Hüseyin (2007), Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, SDÜ SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
22. WASTI, S. A. (2000), “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış”, (Ed. Z. Aycan), Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, ss. 201-225