T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞMA ORTAMINDAKİ MOBBİNGE YÖNELİK ALGILARIN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: FİNANS SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR UYGULAMA

FATMA ŞAHİN ÇELEBİ
11712004

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞMA ORTAMINDAKİ MOBBİNGE YÖNELİK ALGILARIN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: FİNANS SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR UYGULAMA

FATMA ŞAHİN ÇELEBİ
11712004

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞMA ORTAMINDAKİ MOBBİNGE YÖNELİK ALGILARIN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: FİNANS SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR UYGULAMA

FATMA ŞAHİN ÇELEBİ
11712004

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 30.04.2019

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı :	Doç. Dr. Turhan Erkmen	
Jüri Üyeleri :	Doç. Dr. Alton DOĞAN	
	Doç. Dr. Serdar BOZKURT	

İSTANBUL

NİSAN 2019

ÖZ

ÇALIŞMA ORTAMINDAKİ MOBBİNGE YÖNELİK ALGILARIN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: FİNANS SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Fatma Şahin Çelebi

Nisan, 2019

Bu çalışmada çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algıların örgütsel sinizme olan etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Çalışma toplam üç alt bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümlerde mobbing ve örgütsel sinizm kavramlarına değinilmiş ve teorik açıklamalara yer verilmiş olup mobbing ve örgütsel sinizm kavramlarının tarihsel gelişiminden kısaca bahsedilmiştir. Üçüncü kısım çalışmanın araştırma kısmı olup İstanbul Avrupa yakasında 2 farklı Finansal kiralama şirketinde gerçekleştirilen anket çalışmasının sonuçlarına yer verilerek çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algıların örgütsel sinizme olan etkisi incelenmiştir. Anket çalışması 150 kişiye uygulanmıştır.

Araştırma sonuçları SPSS istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; frekans analizi, güvenilirlik analizi, Pearson korelasyon analizi, regresyon analizi, Kolmogorov-Smirnov testi, Mann Whitney Test ve Kruskall Wallis testleri uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre mobbing ve örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş ve mobbingin örgütsel sinizme, örgütsel sinizmin alt boyutlarına etkisi olduğu da saptanmıştır.

Mobbinge yönelik algıların demografik özelliklere etkisi incelendiğinde medeni durum ve eğitim düzeylerine etkisi görülmüş; cinsiyet, yaş grupları ve pozisyon için farklılık tespit edilmemiştir. Örgütsel sinizmin demografik özelliklere etkisi incelendiğinde cinsiyet ve yaş gruplarına etkisi görülmüş; medeni durum, pozisyon, eğitim durumuna göre farklılık tespit edilmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sinizmin alt boyutları.

ABSTRACT

THE EFFECT OF PERCEPTION TOWARDS MOBBING IN WORKING ENVIRONMENT ON THE ORGANIZATIONALCYNICISM: A PRACTICE FOR THE FINANCE SECTOR EMPLOYEES

Fatma Şahin Çelebi
Mart, 2019

In this study, it is aimed to determine the effects of perception towards mobbing in working environment on organizational cynicism. The study consists of 3 subsections. At the first two subsections, the concepts of mobbing and organizational cynicism are addressed with theoretical explanations and the historical processes of these concepts are mentioned briefly. The third subsection is the research part of the study that examines the effects of workplace mobbing on organizational cynicism by including results from survey studies on two different financial leasing companies located at the European side of Istanbul.

Research results are analyzed with the SPSS statistics software package. Through the analyzation process of the datas; frequency analysis, reliability analysis, Pearson Correlation analysis, regression analysis, Kolmogorov-Smirnov test, Mann Whitney test and Kruskall Wallis tests were practiced. According to the obtained results, a statistically significant relation is identified between workplace mobbing and organizational cynicism and it's determined that mobbing has an impact on organizational cynicism and its sub-dimensions.

When the impacts of workplace mobbing on demographic characteristics were studied, its effects on differences in marital status and educational level were seen, yet no different impacts depending on gender, age group or positions were determined. When the impacts of workplace organizational cynicism on demographic characteristics were studied, its effects on differences on gender and age group were seen, yet no different impacts depending on positions, marital status and educational level were determined.

Key Words: Mobbing, Organizational Cynicism, Sub-dimensions of Organizational Cynicism.

ÖN SÖZ

Çalışma sürem boyunca bana yol gösteren, bilgi ve görüşlerini benimle paylaşarak araştırmanın tamamlanmasında desteğini esirgemeyen saygıdeğer Danışman Hocam Doç. Dr. Turhan Erkmen'e ve bu süre içerişinde yanımda olan ailem ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Nisan, 2019 Fatma Şahin Çelebi

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖN SÖZ ..... **v**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xi**
1. GİRİŞ **1**
2. MOBİNG KAVRAMI VE TARİHÇESİ **3**
2.1. Mobbing ile İlişkili Kavramlar 6
2.1.1. Çatışma 6
2.1.2. Şiddet - İşyerinde Şiddet 13
2.1.3. Stres 16
2.2. Mobbing Çeşitleri 19
2.2.1. Düşey Mobbing 19
2.2.2. Yatay Mobbing 19
2.2.3. Dikey Mobbing 20
2.3. Mobbing Nedenleri 21
2.3.1. Kişisel Nedenler 22
2.3.2. Örgütsel Nedenler 23
2.4. Mobbing Süreci, Mobbing Davranışının Tipik Özellikleri ve Tarafları 25
2.4.1. Mobbing Süreci 25
2.4.2. Mobbing Davranışının Tipik Özellikleri 26
2.4.3. Mobbing Süreci İçinde Rol Alan Taraflar 29
2.5. Hukuki Açıdan Mobbing 33
2.5.1. Türk Hukukunda Mobbing 33
2.5.2. Uluslararası Hukukta Mobbing 36
2.6. İş Yerinde Mobbingin Önlenmesine Yönelik Öneriler 37
2.6.1. Örgütsel Önlemler 38
2.6.2. Bireysel Önlemler 39

3. ÖRGÜTSEL SİNİZM 44
3.1. Sinizm Kavramı, Tarihçesi ve Örgütsel Sinizm 44
3.2. Örgütsel Sinizmin İlişkili Olduğu Kavramlar 50
3.2.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 50
3.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Tükenmişlik 51
3.2.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven 52
3.3. Örgütsel Sinizm Özellikleri ve Önemi 52
3.4. Örgütsel Sinizmin Bileşenleri / Boyutları 54
3.4.1. Bilişsel (İnanç) Boyut 55
3.4.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut 56
3.4.3. Davranışsal (Davranış) Boyut 57
3.5. Örgütsel Sinizmin Türleri 59
3.5.1. Kişilik Sinizmi 60
3.5.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm 61
3.5.3. Çalışan Sinizmi 62
3.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi 63
3.5.5. İş Sinizmi/ Mesleki Sinizm 64
3.6. Örgütsel Sinizmin Nedenleri 65
3.6.1. Kişilik / Mizaç Özelliği 65
3.6.2. Örgütsel Nedenler 66
3.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları 67
3.7.1. Bireysel Sonuçları 68
3.7.2. Örgütsel Sonuçları 68
3.8. Örgütsel Sinizme İlişkin Yapılan Araştırmalar 70
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMBİLİM 75
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 75
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları 75
4.3. Araştırmanın Hipotezleri 76
4.4. Araştırma Yöntemi ve Modeli 77
4.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 77
4.6. Veri Toplama Araçları 77
4.6.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği 78
4.6.2. Mobbing Ölçeği 78
4.6.3. Kişisel Bilgi Formu 78
4.7. Veri Analiz Tekniği 79

5. ARAŞTIRMA BULGULARI 80
5.1. Demografik Özellikler 80
5.2. Güvenilirlik Analizi 82
5.3. Normallik Dağılımı 83
5.4. Korelasyon Analizi 83
5.5. Regresyon Analizi 86
5.6. Fark Testleri 91
5.6.1. Mobbing ölçeği fark testleri 91
5.6.2. Örgütsel sinizm ölçeği fark testleri 93
6. SONUÇ VE ÖNERİLER 96
KAYNAKÇA 100
EKLER 105
Ek 1: Mobbing Ölçeği İçin Normal Dağılıma Uygunluk Tablosu 105
Ek 2: Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Normal Dağılıma Uygunluk Tablosu 106
ÖZ GEÇMİŞ 110

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütlerde Yaşanan Çatışma ve Mobbing Ortamı Karşılaştırması 13

Tablo 2: Örgütsel Sinizm Tanımları..... 48

Tablo 3: Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Boyutlar Kapsamında Sinizm Yaklaşımlarının Karşılaştırılması..... 58

Tablo 4: Örgütsel Sinizm Çeşitleri..... 59

Tablo 5: Sinizm ve Örgütsel Sinizm İle İlgili Yapılan Araştırmalar 70

Tablo 6: Demografik Özellikler Tablosu 80

Tablo 7: Örgütsel Sinizm Anketinin Güvenilirlik Analizi..... 81

Tablo 8: Bilişsel, Duyuşsal, Davranışsal Sinizm Anketinin Güvenilirlik Analizi.... 81

Tablo 9: Mobbing Anketinin Güvenilirlik Analizi 82

Tablo 10: Mobbinge Yönelik Algılar ve Örgütsel Sinizm arasındaki Korelasyon Tablosu..... 83

Tablo 11: Mobbinge Yönelik Algılar ve Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Tablosu 84

Tablo 12: Mobbinge Yönelik Algıların Örgütsel Sinizme Etkisi Model Özeti 85

Tablo 13: Mobbinge Yönelik Algıların Örgütsel Sinizme Etkisi Anova Tablosu.... 85

Tablo 14: Mobbinge Yönelik Algıların Örgütsel Sinizme Etkisi Katsayılar Tablosu..... 86

Tablo 15: Mobbinge Yönelik Algıların Bilişsel Sinizme Etkisi Model Özeti 86

Tablo 16: Mobbinge Yönelik Algıların Bilişsel Sinizme Etkisi Anova Tablosu..... 87

Tablo 17: Mobbinge Yönelik Algıların Bilişsel Sinizme Etkisi Katsayılar Tablosu..... ..87

Tablo 18: Mobbinge Yönelik Algıların Duyuşsal Sinizme Etkisi Model Özeti 88

Tablo 19: Mobbinge Yönelik Algıların Duyuşsal Sinizme Etkisi Anova Tablosu. .88

Tablo 20: Mobbinge Yönelik Algıların Duyuşsal Sinizme Etkisi Katsayılar Tablosu..... 89

Tablo 21: Mobbinge Yönelik Algıların Davranışsal Sinizme Etkisi Model Özeti.... 89

Tablo 22: Mobbinge Yönelik Algıların Davranışsal Sinizme Etkisi Anova Tablosu..... 90

Tablo 23: Mobbinge Yönelik Algıların Davranışsal Sinizme Etkisi Katsayılar Tablosu..... 90

Tablo 24: Mobbinge Yönelik Algıların Cinsiyete Göre Farklılığı (Mann Witney U)..... 91
Tablo 25: Mobbinge Yönelik Algıların Medeni Duruma Göre Farklılığı (Mann Witney U). 92
Tablo 26: Mobbinge Yönelik Algıların Pozisyona Göre Farklılığı (Mann Witney U) 92
Tablo 27: Mobbinge Yönelik Algıların Yaş Gruplarına Farklılığı (Kruskal-Wallis)..... 92
Tablo 28: Mobbinge Yönelik Algıların Eğitim Düzeyine Göre Farklılığı (Kruskal-Wallis)..... 93
Tablo 29: Örgütsel Sinizmin Cinsiyete Göre Farklılığı (Mann Witney U)..... 93
Tablo 30: Örgütsel Sinizmin Medeni Duruma Göre Farklılığı (Mann Witney U) ... 94
Tablo 31: Örgütsel Sinizmin Pozisyona Göre Farklılığı (Mann Witney U) 94
Tablo 32: Örgütsel Sinizmin Yaş Gruplarına Göre Farklılığı (Kruskal-Wallis)..... 94
Tablo 33: Örgütsel Sinizmin Eğitim Düzeyine Göre Farklılığı (Kruskal-Wallis)... 95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Çatışma ve Mobbing Aşamaları 9
Şekil 2: Araştırma Modeli 76

1. GİRİŞ

Finans organizasyonları, hızla ilerleyen teknolojilere rağmen insan emeğinin çok yoğun olduğu, uzun çalışma sürelerinin ve ileri düzeyde stresin bulunduğu, farklı eğitim, ihtiyaç ve beklentilere sahip çok sayıda kişinin çalıştığı yapılardır. Bu kuruluşlarda görev alan çalışanlar hızlı ve doğru karar vermek zorundadırlar. Çünkü müşterilerin işleri acildir, ertelenemez ve stoklanamaz. Uzun çalışma saatleri, rekabete bağlı yaşanan moral bozuklukları, ücret dağılımlarının adil olmaması gibi duyguları yaşamaları sonucunda örgütlerine karşı negatif tutumlar geliştirebilmekte ve bu durumda müşteriye verilen hizmet kalitesinin, çalışma veriminin ve iş tatmininin azalmasına, örgütten çalışanların ayrılmasına, çalışanların performans ve motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır. Finans sektöründe çalışanların iş verimini etkileyecek sinizm ve mobbing konusu bu nedenle ayrı bir önem taşımaktadır.

Mobbing günümüzde; cinsiyet, yaş, tecrübe, eğitim, hiyerarşi vb… gibi farklar gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm iş kollarında ortaya çıkan bir davranış biçimidir. Mobbing genellikle işverenler tarafından, İş Kanunlarının işçiyi koruyan tazminat ve işe iade hükümlerinden kurtulmak için işçiyi istifaya zorlamak şeklinde sistematik olarak uygulanmakta ve bu süreçte mobbinge maruz kalan işçi çoğu zaman psikolojik açıdan ciddi zararlar görmektedir.

Son yıllarda davranış bilimlerinde önemi artan konulardan birisi de sinizmdir. Örgüt yönetimlerinin birçok hatalı ve başarısız uygulamaları neticesinde ortaya çıkan örgütsel problemler ve yaşanılan kriz ve skandallar, çalışanlarda örgütlerine yönelik ciddi şekilde güvensizlik, yılma, monotonluk, tedirginlik, kuşku, yabancılaşma ve benzeri bir takım olumsuz düşünce, tutum ve davranışların gelişmesine sebebiyet vermektedir. Bu olumsuz düşünce ve tutumların en yaygın görülenlerinin başında da sinizm olgusu gelmektedir.

Umutsuzluk, yılma, engellenme, tükenme ve hayal kırıklığı ile karakterize edilen bir tutum olan sinizm, aşağılama ve güvensizlik ile ilişkilendirilir. Bu bağlamda, her örgütte karşılaşılabilen ve sonuçları itibariyle bireysel ve örgütsel anlamda yıkıcı

etkileri bulunan örgütsel sinizm ve mobbing kavramlarının arasında çok yakın ilişkiler olduğu düşünülmektedir.

Önemli örgütsel sorun türlerinden olan mobbing ve örgütsel sinizmin emek-yoğun bir özellik gösteren kurumlarda daha fazla oranda ortaya çıkma ihtimali, bu işletmeleri konuyla ilgili daha fazla bilinçli olmaya, önlem almaya zorlamaktadır.

Bu çalışma da mobbinge yönelik algıların örgütsel sinizme olan etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. İlk bölümde olan mobbing de, mobbing aşamaları, çeşitleri (düşey, yatay, dikey), etkileri ve sonuçları ile hukuki açıdan mobbinge; ikinci bölüm sinizm de, örgütsel sinizmin bileşenlerine (bilişsel, duyuşsal, davranışsal), örgütsel sinizm yaklaşımlarına (kişilik, toplumsal, işgören, örgütsel değişim ve meslek sinizmi) yer verilmiş, üçüncü bölümde ise araştırmanın hipotezlerini incelemek amacıyla İstanbul Avrupa yakasında 2 farklı Finansal Kiralama Şirketinde gerçekleştirilen anket çalışmasının SPSS İstatistik programı ile elde edilmiş sonuçlarına yer verilerek çalışanlara, yöneticilere ve literatüre katkı sağlamak amacıyla çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

2. MOBİNG KAVRAMI VE TARİHÇESİ

Mobbing kelimesinin kökü olan "mob" kelimesi Latince "mobilismusvulgus" kelimelerinden türemiştir ve hareketli kalabalık anlamına gelir.[1] "Mob" kelimesi, İngilizce de ise yasadışı şiddet eylemleri içinde olan, düzensiz kalabalık veya "çete manasına gelmektedir. " Mob" kelimesinin İngilizce de eylem biçimi olan "mobbing" ise; psikolojik şiddet, taciz, kuşatma, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamı taşımaktadır.[2]

Ülkesinde mobbing derneğinin (PRIMA) kurucusu olan Alman iş psikoloğu Herald Ege mobbingin, yuvalarını korumak adına saldırganın çevresinde uçan kuşların davranışlarını tasvir etmek adına 19. yy 'da biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir kelime olduğunu dile getirmektedir. Bu kavramının sonrasında 1960'lı yıllarda hayvan davranışlarını gözlemleyen bilim adamı Konrad Lorenz tarafından da kullanıldığı görülmektedir. Lorenz mobbingi, küçük hayvan gruplarının kendilerinden güçlü bir hayvana yalnızken toplu şekilde hücum etmeleri ve onu uzaklaştırmaları olarak tanımlamıştır. Bir diğer tanımında ise mobbingi aynı kuluçkada olan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, içlerindeki en kuvvetsiz kuşu yeme ve içmeden uzak tutarak dışlamaları, iyice kuvvetsiz bir hale getirmeleri ve nihayetinde de fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atmaları durumu olarak ifade etmiştir.[3]

İş hayatında mobbing kavramını ise ilk kez, 1980'li yılların ilk dönemlerinde İsveç de yaşayan Alman Endüstri psikoloğu Heinz Leymann'ın kullandığı dile getirilmektedir. Leymann, iş görenler arasında benzer şekilde uzun dönemli, kötü niyetli ve saldırgan davranışların olduğuna dair yaptığı tespitler neticesinde bu kavramı kullanmıştır.[4] Leymann, mobbingi "kişi veya kişiler tarafından, bir başkasına yönelik (sebebi inanç ve fikir ayrılığından, cinsiyet ayrımı ya da kıskançlık gibi çok çeşitli olabilen) sistematik bir şekilde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişimin

[1] Burcu Özkul, İlker H. Çarıkçı, "Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi," **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** c.15, s.1 (2010):483.
[2] Oxford Advanced Learner's Dictionary, p.819.
[3] Keneth Westhues, **TheMobbing at the Medaille Collage in 2002**, Canada: University of Waterloo, October 2002, s.2.
[4] Pınar Tınaz, **İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, (İstanbul: Beta Yayınları, 2011), 3.bs, s.11.

uygulanması yoluyla ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terör" olarak da tanımlanmaktadır.[5]

Mobbing deyince sadece üstün kendi emri altındaki astlarına uyguladığı mobbing değil, her kademedeki iş görenlerin birbirlerine uyguladıkları mobbing ifade edilmektedir. Matthiesen ve Einarsen mobbingi, çalışana üstü ya da çalışma arkadaşı tarafından sürekli olarak uygulanan kötü niyetli, saldırgan, zarar verici, ürkütücü veya alçaltıcı davranışlar olarak tanımlamışlardır.[6] Mobbing hakkında detaylı araştırmalar yapmasıyla bilinen Tim Field ise mobbingi, hedefteki çalışanların özgüvenini zedelemek için devamlı olarak saldırıda bulunmak olarak tanımlamaktadır.[7]

Literatürde işyerlerindeki bu tip durumları ifade etmek için; "iş ya da iş gören tacizi" (work or employee abuse), "kurban etme" (victimization), "yatay yönlü şiddet" (horizontalviolence), "duygusal saldırı"(emotionalabuse), "gözdağı verme" (intimidation), "sözlü saldırı"(verbalabuse), "kötü muamele"(mistreatment), "psikolojik şiddet", "psikolojik terör" gibi kavramlarda kullanılmaktadır.[8]

"Bullying" (zorbalık) kavramı da özellikle mobbingi ifade etmek adına kullanılan kavramlardan biridir. Leymann'a göre ise, "bullying" kavramı, mobbing kavramına yakın olmasına rağmen, fiziksel olarak şiddeti çağrıştırmaktadır ve okuldaki öğrenciler arasında yaşanan şiddeti yansıtmaktadır. İşyerlerinde bu gibi fiziksel saldırılar çok sık olabilecek şeyler değildir. Genellikle hedef kişiyi sosyal ortamdan dışlamak adına davranışlar ortaya çıkmaktadır. Bu sebepten Leymann işyerlerinde yaşanan yıldırma eylemleri için mobbing kavramını öne sürmektedir.[9]

Mobbingin tanımları yapılan diğer araştırmalarda ise özetle şu şekildedir:

- Brodsky (1976), birine eziyet etmek, onu engellemek ve düşürmek amacıyla tekrarlı ve devamlı olarak gerçekleştirilen; neticede kişinin sinirlenmesi, tahrik olması, ürkmesi, sinmesi ve yılması ile sonuçlanan eylemlerin tümü (taciz),

---

[5] Tınaz, **a.g.e,** s.13.
[6]Stig Berge Matthiesen, Stale Einarsen, "Psychiatric Distress and Symptoms Of PTSD Among Victims Of Bullying At Work," **British Journal of Guidance and Counselling**, c,32, 2004, s.336.
[7] Tınaz, **a.g.e,** s.15.
[8] Derya Yıldız, "Çalışma yaşamında Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Niğde İlinde Bir Araştırma," (Yüksek Lisans Tezi, **Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,** 2012), s.5.
[9]Heinz Leymann, "The content and development of mobbing at work," **European Journal Of Work and Organizational Psychology**, c:5, no:2, 1996, s.167.

- Thylefors (1987), kişi veya kişilerin belli bir süre zarfında bir ya da daha fazla sayıda kişi tarafından negatif davranışlar görmesi (taciz),

- Wilson (1991), iş görenin öz benliğinin, diğer iş görenler veya üstleri tarafından bilinçli olarak gerçekleştirildiğini düşündüğü düşmanca davranışlar neticesinde, gerçekten çökmesi (iş yeri hasarı),

- Ashroth (1994), üstün kudretini, yanındaki iş görenler üzerinde keyfi ve egosunu yükseltici şekilde kullanması (adi zorbalık),

- Leymann (1996), kişi veya kişilerin bir ya da daha fazla kişi tarafından, birkaç ay süre boyunca düzenli olarak her gün duygusal açıdan yaralayıcı eylemlere maruz kalması (psikolojik terör),

- Donenberg (1999), bir kişiyi veya topluluğu aşağılamak için kötü niyetle, kindar bir şekilde gösterilen davranışlar (zorbalık),

- Namie ve Namie (2000), hedefteki kişinin bir ya da daha fazla iş gören tarafından devamlı olarak kötü niyetle ve sağlığını tehlikeye atacak şekilde negatif davranışlar yaşaması (işyerinde zorbalık),

- Keashly ve Jagatic (2003), bir işyerinde iş gören kişi ya da kişilere yöneltilen sürekli, kötü niyetli, sözlü ya da nadiren fiziksel davranışlar (duygusal taciz), olarak ifade edilmiştir.[10]

Türkçe'de mobbing yerine kullanılan alternatif kelimeler ise şunlardır

- Yıldırma
- Psikolojik terör
- İşyeri hasarı, travması
- İşyeri zorbalığı
- Psikolojik taciz
- Duygusal taciz
- Zorbalık
- İşyerinde duygusal saldırı

[10]İrem Doğan, "İşyerinde Psikolojik Taciz Ve Yıldırmanın İşten Ayrılmalar Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir İnceleme," (Yüksek Lisans Tezi Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012), s.4.

- İşyerinde duygusal linç

Mobbing uygulayan kişi için ise;

- Saldırgan
- Mobbing tacizcisi
- Kötü niyetli
- Duygusal olarak saldırgan
- Despot… gibi ifadeler kullanılmaktadır.

İşyerinde mobbinge maruz kalan bireyler için ise;

- Ruhsal olarak yılmış
- Mağdur
- Mobbing kurbanı
- Kurban gibi sıfatlar kullanılabilmektedir.

Son olarak özetle Mobbing kavramı, işgörenlere yöneticileri, astları veya yataydaki iş arkadaşları tarafından sistemli, bilinçli bir şekilde uygulanan her türlü kötü muamele, şiddet, küçümseme, tehdit gibi anlamları içermektedir.[11]

2.1. Mobbing ile İlişkili Kavramlar

2.1.1. Çatışma

Çatışma, birey veya gruplar arasında birçok nedenden dolayı oluşan anlaşmazlıklar olarak tanımlanabilmektedir. Anlaşamama, fikir ayrılıkları, uyumsuz olma, birbirine zıt gitme çatışmanın temel öğeleridir.[12]

Çatışma, ihtiyaçlara, beklentilere, güce, pozisyona, çıkarlara ve diğer taleplere sahip olma çekişmesi olarak tanımlanabilecek toplumsal bir süreçtir. Çatışma kavramının manası noktasında genel bir kabul olmamakla birlikte, bu kavramın daha çok farklı gruplar arasında etkileşim, iletişim ve davranışlar bağlamında uyuşmazlık

[11] Şaban Çobanoğlu, **Mobbing, işyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, 1. Bs (İstanbul: Timaş Yayınları, 2005), s.20.
[12] Sadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, **Çağdaş Yönetim Bilimi,** (İstanbul:Beta Yayıncılık,2009), s.289.

olarak tanımlandığı görülmektedir. Burada genellikle şiddet söz konusu olmaz ve şiddet düzeyine gelinmeden bir uzlaşı söz konusudur.[13]

Kurumsal ve sosyal hayatta görülmesi muhtemel olarak karşılanan çatışma, kişilerin iç ilişkileri ve toplulukların birbirleriyle olan münasebetlerinde; fikir ve düşüncelerinde, hedefleri ve inanışlarında uyumun olmadığı ya da fikir ayrılıklarının yaşandığı herhangi bir durumda ortaya çıkabilen bir durumdur. Çatışma tanımı itibariyle pek çok farklı manaya gelmesine rağmen bazı ortak tanımlar geliştirilmeye çalışılmıştır. İlk önce çatışmanın yaşanıp yaşanmadığı kişilerin algılamasına bağlıdır. Eğer hiç kimse çatışmanın farkına varmamış ise, aslında ortada bir çatışma yoktur.[14]

Çatışmadan kaynaklı mobbing durumlarında ise yöneticiler, profesyonel bir yönetim stratejisi ve talimatlar hazırlayabilirler. Örneğin yönetici, organizasyon içi kurallar neticesinde çalışma arkadaşlarının birbirlerine saygılı olmaları gerektiğini aşılamaya, vurgulamaya çalışabilir. Çalışanlar ile bir araya geldiği her durumda, çalışanlara örnek rol model olarak, onları bilgilendirerek, örgüt politikasının birlikte ve ahenk içerisinde beraber çalışmayı gerektirdiğini anlatabilir. Bununla ilgili yollar göstererek, çözüm önerileri sunabilir. Bir diğer yöntem ise birbiriyle çatışma halinde olan çalışanların uzaklaştırılması veya başka bir bölüme transfer edilmesi şeklinde gerçekleşebilir.[15]

Çatışma taraflara ve organizasyona zarar verici bir hale gelmeden uygulanacak aksiyonların belirlenmesi adına, organizasyon içinde olası çatışmanın fitili olabilecek tavır, tutum ve davranışların varlığına dikkat etmek gerekir. Bu belirtiler şu şekilde ifade edilebilir:

- Farklı görev kademelerinde ya da birbirinden farklı alanlardaki; çalışanlar, birimler ya da bölümler arasında yaşanan iletişim sıkıntıları;
- Ortada hiçbir neden olmaksızın yaşanan gerginlikler,
- Örgütlerde yaşanan kıyasıya rekabet,
- Çalışanların birbirlerine karşı sert ve duyarsız davranmaları,
- Bazı çalışanların haksız yere eleştiriye uğramaları,

[13] Emin Karip, **Çatışma Yönetimi**, (Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999), s.2.
[14]Çiğdem Kırel "Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.7, s:2, (2007):317.
[15] Kırel, **a.g.e.** s.8.

- Çalışanlar arasında yaşanan ileri düzeyde biçimsel ilişki,
- Sağlık sebepleri bahane edilerek işe gelmeme ve rapor alma hadiselerinde artış,
- Bireyler arasında yaşanan görüş ayrılıkları neticesinde aşırı tepki verilmesi durumu,
- Verimliliğin sürekli olarak aşağı yönlü seyir etmesi.[16]

Çatışmaya dair bir diğer düşünce ise çatışmanın hiç yaşanmadığı organizasyonlarda tekdüzelik yaşanabileceği ve bunun da üretmeyi, farklılıkları ve performansı olumsuz yönde etkileyeceğidir. Bunun tersine çatışmanın çok yoğun olarak gerçekleştiği organizasyonlarda ise verilen tavizlerin azalarak, karar verme sürecinin geciktiği görülmektedir. Bu durum neticede çalışanların performansını ve yaratıcılığını etkileyecektir. Eğer çatışmalar daha da üst boyuta taşınır ise organizasyonun hayatı da tehlikeye düşebilir. Çatışma konusuna dair farklı düşünceler söz konusudur:

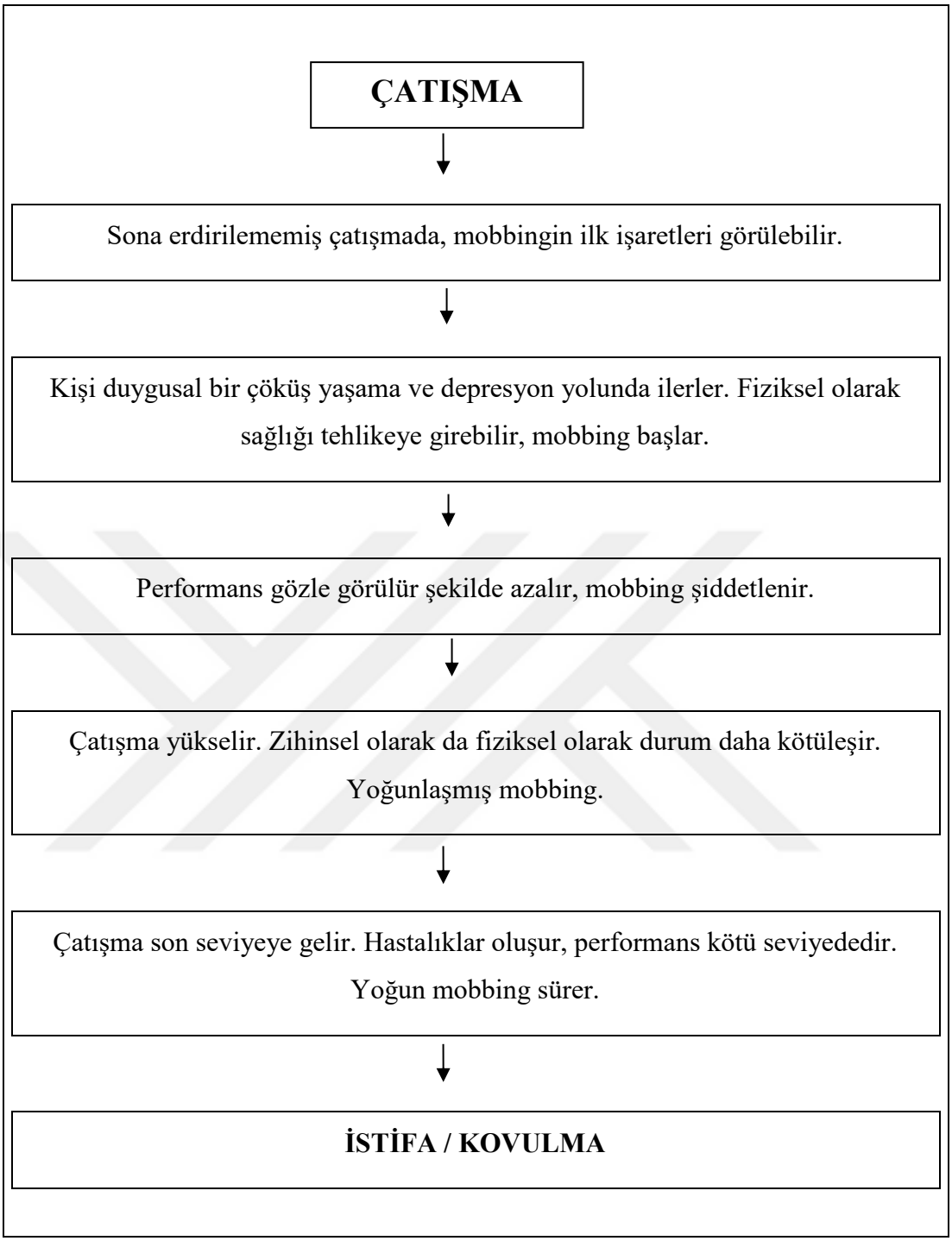
- Beklenen olumsuz durumlar (kızgın olma ve hayal kırıklığına uğrama gibi),

- Çatışma esnasında yönetimin idareyi kaybetmesi endişesi (etkin olamama, çatışma anında yerinde ve zamanında müdahale edememe gibi),

- Organizasyonlarda sakinlik, tedirginlikle karar verememe, aksiyon alamama noktasında gelir ise hoşa gitmeyen bir şekilde görünür hale gelir. Korkular nedeniyle çatışma sonucu oluşabilecek toplu halde problem çözme, kararı verme ve aktarma, yenilik üretme gibi olumlu durumlar ortaya çıkamamaktadır.[17]

Çatışma sürecinde oluşabilecek mobbingin aşamaları Şekil 1'de görülmektedir. [18]

[16] Tınaz, **a.g.e.** s.26-27.
[17] Bülent Tokat, Hakan Kara, Mihriban Cindiloğlu, **Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing**: 1.bs. (Bursa:Ekin Yayıncılık 2011), s.20.
[18] Tuncer Asunakutlu, Sezai Zeybekoğlu, , Yöneticiler Nasıl Davranır? , **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi,** c.14, (2009):21.



Şekil 1: Çatışma ve Mobbing Aşamaları

T. Asunakutlu, S. Zeybekoğlu, 2009. Yöneticiler Nasıl Davranır? **Dokuzeylül Üniversitesi İİBF Dergisi.** c. 14, 21.

2.1.1.1. Mobbing ve Çatışma İlişkisi

Leymann 1982'den beridir yaptığı çalışma ve araştırmalarda, mobbingin çatışmanın abartılmış bir üst sürümü olarak düşünüldüğünü fakat mobbingin, çatışmanın hemen akabinde ya da haftalar veya aylar sonra dönüşüme uğrayarak gerçekleştiğini öne sürer. Sosyal psikoloji alanındaki araştırmalar da ise çatışma ve agresiflik ile ilgili kapsamlı çalışmaların olmasına rağmen, çalışma ortamında gerçekleşen psikolojik taciz kavramının bu kadar geniş şekilde araştırılmamasının mobbing kavramının ortaya çıkışının, gelişiminin yeni ve değişiklik içinde olmasına bağlar. Buna ilave olarak çatışma ile ilgili diğer çalışmalarda da pek çok faktörün değerlendirildiği, ancak çatışma sürecinde çatışmaya karışan bireylerin sağlığına yönelik etkilerine dair hiçbir odaklanmanın olmadığının da altını çizer.[19]

Leymann, Easterbrooks ve arkadaşları yaptıkları çalışmalarda mobbing ve çatışma arasında bir neden sonuç ilişkisi olduğuna dair fikir belirtmişlerdir. Bu yaklaşımlarını, "çatışmanın ortaya çıkmasına ilişkin varsayımlar", "çatışmanın nedenine ilişkin varsayımlar", "çatışmanın yararları ile ilgili varsayımlar", "çatışmanın gelişimine yönelik varsayımlar", "çatışmanın çözümü ve yönetimine ait varsayımlar" olmak üzere beş maddede açıklamaya çalışmıştırlar.

Çatışma belli bir süre sonra kaçınılmaz olarak görülebilir; ancak modern yönetim yaklaşımı açısından ele alındığında çatışma, sadece kontrolden çıkıldığı anlarda kaçınılması gerekli bir kavramdır. Çatışmada etkinin, zarar verici seviyede ileri olması halinde psikolojik taciz eyleminin başlaması, daha da beklenir bir hal almaktadır. Grup olarak bütünlüğün olduğu yerde çatışma eyleminin görülme ihtimali daha düşüktür. "Grup düşüncesi" "bizlik" anlayışının ileri bir halidir. Eğer grubun düşüncesi değişir ise yine iş yerinde psikolojik taciz kaçınılmaz olur. Bununla birlikte sınır ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması çatışmayı azaltıcı bir hamledir. Uzmanlaşmanın artması grup bütünlüğüne olumlu etki eder gibi görünse de ilerleyen aşamalarda çalışanların arasını açabilir. Çalışanlar arasında gerçekleşmesi muhtemel bu ara açılması ile karşılıklı iletişim ve fikir alışverişi azalır. Rol paylaşımının çok detaylı olması da grup içi huzursuzluklara ve taraf olmaya neden olabilir.[20]

[19] Tınaz, **a.g.e.** s.34.
[20] Tınaz, **a.g.e.** s35-36

Çatışmalar yanlış anlama ve anlaşılmalar ile başlar. İletişim kanallarının zayıflığı ya da algılar nedeni ile oluşan yanlış anlamalar, zihinlerdeki yorumlar ile daha da kötü biçime girer. Olayların oluşması ve büyümesinin ilk belirtileri bu kötü yorumlar nedeniyle iletişimin giderek kaybolması eğilimi ile görülmeye başlar. Sonucunda bu yanlış anlamalar çatışmaları beraberinde getirir.

Çatışma beraberinde üretimi getirebilir; fakat bu olumlu ihtimal, bu sürecin nasıl idare edildiği esasına dayanmaktadır. İyi bir çatışma yönetimi altında çatışma, yaratıcılığın başlangıcı için bir gerekliliktir. Çatışmacı bir bakış açısının aktif olarak ortaya çıkması grup bütünlüğünü bozabilir. Grup bütünlüğü, birbirine bağlılığı yüksek olan bir grup içinde ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlanırsa, güçlü bir grup liderinin etkisi ve grup iklimi, dengeleri bozabilecek bir problemin oluşumunu engelleyebilir. Eğer grup içindeki nüfusu zayıf bir kişi grup kararına karşı çıkarsa problem çıkaran kişi olarak görülür mobbinge maruz kalabilir.

Çatışma, birlik içinde çalışmanın devam etmesi için çözülmek zorundadır; ancak bu grubun çatışma ile başa çıkabilecek güce sahip olup olmadığını ve içinde bulunduğu şartlara bağlıdır. Çoğu kez, çatışmayı ortadan kaldırmak için uygulanan ve bir sonuç ulana kadar devam etmesi istenilen grup terapilerinin ters etki gösterip grup içindeki birlikteliği bozduğu deneyimlerle kanıtlanmıştır. Çatışmanın gelişiminde kültürlerin etkisi üzerine geliştirilen varsayımlarla ilgili olarak, "farklı kültürler, çatışma ile ilgili farklı görüşlere sahiptir" denilebilir. Ancak bu ifadeden yola çıkarak çatışmanın, kimi kültürlerde daha büyük problem; kimi kültürlerde ise daha hafif bir problem anlamına geldiği sonucuna varılamaz. Buna karşılık alışkanlıklar, kurallar ve beklentilere bağlı olarak çatışma çözümü, farklı kültürlerde farklı şekillerde sergilenir denilebilir. Ancak karışık kültürlerde ne tarz bir yol izlendiği de ayrı bir konudur.

Çatışmanın sona erdirilmesi için etkin bir liderlik davranışı ihtiyacı vardır. Liderin, doğru zamanda, doğru yerde, doğru şekilde, doğru işleri yapamaması durumu ortamdaki gerilimi arttırarak çatışmaya zemin hazırlayabilir. Böyle bir durumda grup içi liderlik çok önemlidir. Bunu destekleyecek şekilde mobbingin görüldüğü yerlerde zayıf liderlik uygulamaları da görülmektedir. Çatışmanın çözümlenmesi adına ortaya koyulacak liderlik yöntemi, çatışmanın şekline, derecesine ve çatışma içinde olan grubun çatışmayı kendi aralarında sonlandırabilme isteğine ve niteliğine bağlı olarak değişecektir. Eğer çatışmaya katılanlar yerleşik pozisyona sahiplerse, çatışmanın çözümlenmesi şansı çok düşüktür. Eğer yerleşik pozisyondaki biri, diğerlerinin

bulunduğu pozisyonu anlamaya yanaşmıyorsa, çatışmanın çözümü çok zordur. Ayrıca sergilenen güç mücadelesi ile katılımcıların motivasyonu ve birlikte çalışma isteği de kaybolacaktır. Böylelikle mobbing olgusu açıkça ortaya çıkar. Bu nedenle pek çok durumda üçüncü kişilere, yani arabuluculara gerek duyulur.

Doğan bir anlaşamama durumu veya çatışma, mobbing eyleminin başlangıcı olur. Genelde gelinen nokta ile alakasız gibi görünen bir hadise ortaya çıkmıştır. Bu noktada önemli olan, çatışmanın neden kaynaklandığının ortaya koyulamaması ve kök nedeni ortaya koyacak şekilde çalışmaların şekillendirilememesidir. Burada mobbinge maruz kalan hedef kişinin, çatışmanın sebebi olan gerçek kişiyi belirleyememesi de çatışmanın olduğundan karmaşık duruma gelmesine neden olmaktadır.

Mobbing eyleminin gerçekleştiği bir organizasyonda ortam kötü, ilişkiler sağlıksız ve eylemler düşmancadır. Aşağıdaki tabloda organizasyonu olumlu etkileyen bir çatışmanın olduğu işyeri ile mobbing eyleminin gerçekleştiği bir ortam arasındaki karşılaştırmaya yer verilmiştir.

Tablo 1. Örgütlerde Yaşanan Çatışma ve Mobbing Ortamı Karşılaştırması

Olumlu Çatışma Zemini	Mobbing Ortamı
Sınırlar ve sorumluluklar açık şekilde belirlenmiştir.	Sınırlar ve sorumluluklar belirli değildir.
Yardımlaşma ve beraber çalışma kültürü vardır.	Yardımlaşma ve beraber çalışma kültürü yoktur.
Stratejiler ve hedeflere dair yayılım söz konusudur.	Gelecek projeksiyonu belirsizdir.
İlişkisel kurallar açıktır.	İlişkisel kurallar belirsizdir.
Etkin bir organizasyon yapısı mevcuttur.	Etkin bir organizasyon yapısı yoktur.
Çatışmalar bazen hararetli olabilir.	Sürekli ve saldırgan bir tutum söz konusudur.
Çatışmalar, eleştiriler açık şekilde gerçekleştirilir.	Ortada bir çatışma olduğu kabul edilmez.
Direk olarak karşılıklı iletişim söz konusudur.	Dolaylı ve samimi olmayan bir iletişim söz konusudur.

Kaynak: Pınar Tınaz, **İşyerlerinde Psikolojik Taciz**, (İstanbul: Beta Yayınları, 3.bs, 2011), 40.

2.1.2. Şiddet - İşyerinde Şiddet

Dünya Sağlık Örgütü şiddet tanımını "var olan fiziki yapı ya da gücün, doğrudan veya tehdit yoluyla, kişinin kendisine, bir başkasına, bir gruba ya da topluma karşı yaralama, psikolojik olarak zarar verme, gelişmeyi durdurma, yavaşlatma veya ölüm ile sonuçlanacak şekilde ya da sonuçlanma olasılığı yüksek bir ihtimalle uygulanması" olarak yapmaktadır.[21]

Yine başka bir tanımda benzeri şekilde sahip olunan fiziki gücün karşı taraftaki kişi veya kişilere kasıtlı olarak uygulanan ve sonucu ölüme kadar gidebilecek bir etkiye sahip olan bir eylem olduğu söylenmektedir. Şiddet ayrıca uygulanan güç ve

[21]Ali Naci Yıldız, Mehmet Kaya, Nazmi Bilir, **İşyerinde Şiddet**, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı 2011, s.1.

baskı ile kişi ya da kişileri iradesi dışındaki davranışlara itme adına uygulanabilir. Şiddet uygulama eylemleri fiziksel ya da sözlü saldırı, fiziksel veya psikolojik olarak acı verme, zorlama ya da işkence şeklinde olabilir. Özetle, kişi ya kişilerin bedeni ya da psikolojik olarak acı duymalarına neden olabilecek onlara bu noktada zarar verecek her türlü eylem şiddettir.[22]

Yapılan araştırmalar bünyesindeki bulgular, fiziksel olmayan psikolojik şiddetin etkilerini ve verdiği zararları ortaya çıkarmaktadır. Uygulamada işyeri şiddeti, çok geniş davranış çeşitlerini içermektedir. Bu davranış çeşitleri aşağıdaki listedeki gibidir:[23]

İşyeri şiddeti olarak tanımlanan davranış çeşitleri:

- Fiziksel Taciz
- Hırsızlık
- Öldürme
- Yaralama
- Tehdit etmek
- Kavga
- Her türlü fiziksel darbe
- Sinsilik yapma
- İftira atma
- Din ya da ırk farklılıklarını aleyhine kullanma
- Zorbalık yapma
- Mobbing
- Zulmetme
- Yıldırmak
- Tavır koyma
- Olumsuz notlar yazma
- Sinir gösterme
- Kötü davranma
- Kaynaklara ulaşmasını zorlaştırma
- Düşmanlık etme

[22] Tınaz, **a.g.e.** s.41.
[23] Tınaz**, a.g.e.** s.45-46.

- Kötü söz söyleme
- Bağırmak
- Lakap takmak
- Bilinçli olarak konuşmama
- Ağır imalarda bulunma.

Bu bağlamda mobbing de işyeri şiddetleri arasında yer almaktadır. Bununla birlikte mobbing, çalışma ortamında şiddetin doğması ve gelişmesine çok hızlı şekilde yol açar. Burada hedefteki kişinin performansını, olduğundan daha aşağıda sergileyeceği bir ortam oluşması söz konusudur. Buna oluşturan da mobbingi saldırgan bir şekilde uygulama gayreti olan kişi ya da kişilerdir. Kindar olmak, karşısındakine zulmetmek, bilinçli olarak kötü davranmak, aşağılamak, gururuyla oynamak, sesini yükseltmek, kendi haklılığını diretmek, güvenmediğini net bir şekilde hissettirmek, devamlı olarak eleştirilerde bulunmak, çalışmasını aksatıcı diyaloglar kurmak, daha görünür hale gelmek için başkalarının haklarını yeme ve kendini görünür kılmaya çalışmak bunlardan bir kaçıdır.

Şiddet kavramı hedef kişiye dair gözle görülür şekilde zarar verme hissi ile ortaya çıkarken, mobbing kavramı hedefteki kişiye dair daha sinsi, yıpratıcı, gruptan uzaklaştırıcı ve yaratıcı davranışları beraberinde getirir. Mobbing eyleminin neticesinde fiziksel olarak bir zarar görme nadir olan bir durum iken, şiddet eylemine geldiğimizde ise genelde bilinçli bir şekilde fiziksel zarar görme durumu söz konusu olmaktadır.[24]

2.1.2.1. Mobbing ve Şiddet İlişkisi

Mobbing yakın geçmişte organizasyonel psikoloji hakkında araştırma yapanların bolca başvurdukları bir olgudur. Zorbalık, yıldırma, uzaklaştırma, sessizleştirme, umursamama, psikolojik taciz veya soyut bir şekilde şiddet uygulama gibi anlamları içinde bulunduran mobbing kavramı beraberinde, organizasyondaki çatışmanın, verimli olmamanın ve güdülenme yoksunluğunun nedeni olarak da düşünülmektedir.

Yasal mevzuat sebebiyle kamu idarelerinde fiziksel darbe ya da kaba kuvvetin cezası en ağır şekilde bellidir ve görülme sıklığı çok düşüktür. Bundan ötürü yaşanan

[24]Hülya Aksakal Kaymakçı, Çalışma Hayatında Mobbing Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) 2008, s.36.

sürtüşmeler genelde psikolojik taciz şeklinde görülmektedir. Dolayısıyla mobbing mağduru kişilere, aşağılamak, gururuyla oynamak, sesini yükseltmek, kendi haklılığını diretmek, güvenmediğini net bir şekilde hissettirmek, devamlı olarak eleştirilerde bulunmak, çalışmasını aksatıcı diyaloglar kurmak şeklinde mobbing uygulanmaktadır.

Çalışma ortamında psikolojik şiddetin düzenli olarak gerçekleşmesi halinde durum psikolojik savaşa evirilebilmekte ve hedefteki kişilerin, yaptıkları işleri terk etmek dışında pek de bir çareleri kalmamaktadır. Organizasyonda yapılan işlerde verimliliği sağlama adına en ciddi engellerden biri olarak görülen mobbing, hem kamu işletmeleri hem de özel sektörde var olan ancak kapsamı üzerinde tam bir fikir birliği sağlanamamış, kavramsal çerçevesi net olarak ortaya koyulamamış bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.[25]

2.1.3. Stres

Stres kelimesi Latin dilinde "estrica" ile eski Fransız dilinde "estrece" kelimelerinden türemiştir. Bu kelimenin 17. Yüzyıldaki kullanımı elem, keder, felaket, sıkıntı, bela, tasa, musibet manasındadır. Sonraki iki yüzyılda ise kavramın manası değişerek; zorluk, güçlük, baskı gibi ifadeler ile nesnelere, bireylere, organlara ve ruhsal duruma yönelik olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bunun sonucunda da stres, objelerin ve bireylerin bu tip güçlerin etkisi ışığında biçim değiştirmesi, farklılaştırılmasına karşı bir direnç manasında kullanıla gelmiştir.[26]

Stres, kişinin benliğinde ve etrafında gerçekleşen gelişmeler neticesinde fiziksel ve psikolojik olarak gerilmesi, endişe duyması, baskı hissetmesi yani rahatsızlık duyması durumudur. Stres, yaşanan istenmeyen durumlar neticesinde gerçekleştirilen eylem olarak da ifade edilebilmektedir. Kavrama ilişkin tanımlama için literatüre ve bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında net bir tanımlama yapabilmenin zor olduğu görülmektedir.[27]

Stres sadece kişiye bağlı olmak şartı ile bireysel düzeyde görülmemektedir. Organizasyonel seviyede yaşanan stres, organizasyon ya da gerçekleştirilen görev ile ilgili olarak hedeflere ulaşılamaması durumunda gerçekleşen etkilenmedir. Bireyler

---

[25] Tınaz, **a.g.e.** s.49-50.
[26]Zuhal Baltaş, Acar Baltaş**, "Stres ve Başa Çıkma Yolları",** 27. Bs. **(** İstanbul: Remzi Kitabevi: 2011) s.265.
[27]Serpil Aytaç, **İş Stresi Yönetimi El Kitabı**, (Bursa:Çasgem, 2009), s.2.

özelinde yaşanan stresin temelinde iş ya da çalışma ortamı yatar. Çalışanlar maaş, pozisyon, kendini gerçekleştirme hissi, yaşanan olumsuz durumlar, rol ve sorumluluğunu anlayamaması, işini sevememesi gibi pek çok organizasyonel duruma bağlı olarak stres yaşayabilmektedir. Çalışma arkadaşları ile anlaşmazlık, fikir ayrılıkları, uyum sağlayamama, sınır ve sorumlulukların belirsiz olması, aidiyet hissedememe gibi pek çok örgütsel stres kaynağı ifade edilebilmektedir.

Kişisel seviyede stresin vereceği huzursuzluk ve rahatsızlık ile baş edilmesinin pek çok metodu bulunmaktadır. Örgüt içinde yaşanacak olan stres etkinliği ve verimliliği düşürerek, çıktı kalitesini etkileyeceğinden üstler tarafından motivasyonu ve performansı arttırma adına aksiyonlar hayata geçirilmelidir. İşletmenin alt kümesi olan çalışanlardaki düşüş doğrudan organizasyonu etkileyeceği için burada işletme yöneticilerine ciddi bir görev düşmektedir.[28]

2.1.3.1. Stres ve Mobbing İlişkisi

Stres, bireyin idare etme gücünü zorlayan ya da aşan durumlarla karşı karşıya geldiğinde kendini sakınmak ve yaşamına devam edebilmek için kendiliğinden ortaya koydukları tepkilerdir. Stres, kişinin iyi oluşu, mutluluğu, hayalleri ve yaşam kalitesi için tehdit oluşturan bir durum olarak hissedilen durumlar karşısında olaylara gösterilen, belirginliği değişen fizyolojik ve psikolojik etkiler olarak da ifade edilmektedir. Günümüzün işyeri hastalıklarının başında mobbing ve stres gelmektedir. İşyerinde yaşanan şiddetli ve devamlı yıldırmalar ve duygusal saldıralar strese, daha da kötüsü depresyona yol açmaktadır. Mobbing ve stres kavramları birbirlerini etkileyen iki olumsuz rahatsızlık şeklindedir. Stres, dış etkenlerden, kişinin kendi kendine ürettiği faktörlerden kaynaklanabilir. Bununla birlikte işyerinde strese neden olan faktörler ise;[29]

- **Kötü Yönetim:** Çalışma temposunun kaldırılabilecek düzeyden daha fazla olması, çalışanların belli bir hedefi olmadan günü geçirmeleri, hızla tamamlanması istenen işlerin sıklığı, yani zaman yönetimine dair gerçeğe uygun olmayan talepler ağır baskı oluşturmaktadır.

[28] Saruhan, Yıldız, **a.g.e.** s.308.
[29]Şaban Çobanoğlu, "**İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri"**, (İstanbul: Timaş Yayınları, 2005) 1.bs, s.76.

- **Sürekli Değişim:** Kurumlarda değişimin önünü almak mümkün değildir. Üst yönetim, prosedürler, talimatlar, sınır ve sorumluluklar, teknoloji, kültür, paydaşlar ve rakip oyuncular devamlı bir değişim halindedir. Çalışanların böylesine dinamik bir yapıda birbirinden farklı pek çok değişime uyum sağlaması bir yana, gelişmeleri fark etmesi bile oldukça zordur. Olup biteni ve yarın ne olacağını bilememe korkusu, yani belirsizlik de strese yol açmaktadır.

- **Son Teknolojiler:** Gelişen son teknolojiler, bir taraftan hız ve kalite düzeyini artırırken, diğer yandan insani değerlerin düşmesine ve insan unsurunun umursanmamasına yol açmaktadır. Oysa kullanılan teknolojiler ne olursa olsun, insan bütün idari ve üretim fonksiyonlarının odak noktasındadır. Teknolojik cihazların gereğinden fazla vurgulanması, çalışanlarda kendisinin ikinci plana atıldığı hissini uyandırır. Çalışanlar kendilerini soyutlanmış ve sahipsiz hissedebilmektedir. Bu da stres olgusunun tetiklediği psikolojik şiddet olgusu girince durum daha karmaşık hal almaktadır.[30]

Çalışanların sınır ve sorumluluklarını kavrayamaması durumunda belirsizlik ortaya çıkar. Yapılan işin amacı ortaya net bir şekilde konulmazsa ve çalışan nerede ne yapacağına dair kaygılar taşıyor ise stres kaçınılmaz bir şekilde gözükecektir. İşten atılma ya da performansın düşük bulunması korkusu çalışanın özgüveninin azalmasına yol açacaktır. Özellikle yaşanan büyük ekonomik krizler neticesinde ortaya çıkan küçülme faaliyetleri gibi organizasyonel değişiklikler, iş görenlerin ciddi bir şekilde stres olmalarını beraberinde getirmektedir. Bu alanda gerçekleştirilen çalışmalar da mobbingin tetiklenmiş ve artmış sosyal stres olduğu, sonuçları itibariyle kişileri derinden etkilediği görüşmüştür. Yaşanılan stres neticesinde çalışanlarda çeşitli hastalıkların görüldüğü, ağır şekilde etkilendikleri ve geri dönüşü zor hasarlar ile baş ettikleri görülmüştür. Mobbing aksiyonları çalışanın devamlı olarak kendini dışlanmış olarak hissetmesine ve aşağılık duygusuna neden olmaktadır. Mobbing sürecinin sistematik olarak devam etmesi neticesinde iş görende kişilik bozuklukları da görülmeye başlamaktadır. İşgörende oluşan bu kişilik bozulması beraberinde çok ciddi bir biçimde stres etkeni olmakta ve bireyim hem işyerindeki hem de günlük hayattaki yaşantısını olumsuz bir şekilde etkilemektedir.[31]

[30]Hasan Tutar, "**İşyerinde Psikolojik Şiddet", (**Ankara: Platin Yayınları, 2004) 3. Bs, s.73.
[31]Yıldız, a.g.e. s.26.

2.2. Mobbing Çeşitleri

Mobbing uygulayıcıları bir organizasyondaki farklı pozisyonlarda çalışanlar olabilmektedir. Mağdura mobbing uygulayanlar amirler, çalışma arkadaşları hatta astları olabilmektedir. Mobbing, saldırgan ile mağdurun pozisyonlarını dikkate alıp buna göre sınıflandırıldığında, düşey mobbing, dikey mobbing ve yatay mobbing olarak üç şekilde yaşanabilmektedir.

2.2.1. Düşey Mobbing

Yöneticilerin organizasyon şemasına göre kendinden alt pozisyonda yer alan çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirdikleri mobbing eylemleridir. Yöneticiler makamlarından aldıkları güç ile çalışanları ezmesi ve onları organizasyonun dışına itecek hamleleri gerçekleştirmeleri durumudur.[32]

Yöneticilik pozisyonunda olan kişiler mobbing eylemlerini iki türde gerçekleştirmektedirler. İlki, kendi birimlerindeki çalışanlarına yaptıkları küçük düşürücü, aşağılayıcı hal, tutum ve davranışları kapsamaktadır. İkinci durumsa belli bir iş gören grubuna karşı yapılan (aynı sendikada yer alan iş görenler gibi) mobbing eylemlerini kapsamaktadır. "Patronluk" (bossing) veya "stratejik mobbing" olarak ifade edilebilecek bu eylemin sonucunda belli bir kurumsal stratejinin (iş görenlerin sendikadan ayrılması gibi) hayata geçirilmesi hedeflenmektedir.[33]

2.2.2. Yatay Mobbing

Mobbingin dikeyde veya yatayda gerçekleşmesi organizasyon yapısı ve bürokrasi ile ilgilidir. Hiyerarşik kademeler çok ise mobbing; çoğunlukla dikey, az ise daha az ise daha çok yatay olur. Mobbingin yatay düzeyde gerçekleşmesi birbirlerine eş pozisyonlarda olan çalışanların yaptıkları mobbing eylemleri sonucu gerçekleşir. Genelde topluluğun gözüne batan ortamın içinde farklı görüldüğüne inanılan kişiye karşı başlar. İşler istenildiği gibi gitmediği takdirde sorunun kaynağı olarak bu kişi

[32] Ümit Atman. "İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing**" Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi (Hakemli Bilimsel Dergi),** s.3, (2012):62.
[33] Tekin Akgeyik , Meltem Güngör ve diğ., 'İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi' **İstanbul Üniversitesi Dergisi,** s.56, (2009):22.

gösterilir. Geri planında yaş, cinsiyet, memleket, ırk gibi kişilik bilgileri, tavır ve davranışlarındaki farklılıklar üzerine ayırt edilme başlar.[34]

Yatay düzeydeki mobbing, yönetim kademesinde benzer seviyede olan, birbirine bağlı süreçler ile çıktı üreten ve dolayısıyla ilişki içerisinde olan çalışanlar arasında oluşan mobbing çeşididir. Bu gibi eylemler ise genelde hırs, kindarlık, haset ve daha önce de bahsi geçtiği üzere psikolojik hastalıklardan ileri gelir. Bu mobbing türü, düşey mobbing kadar gözle görülür şekilde gerçekleşmediği için ispat edilmesi daha zordur ve daha kolay gizlenebilir.

2.2.3. Dikey Mobbing

Bu mobbing türünde ise aşağıdan yukarı yönlü bir mobbing söz konusu olup, daha alt pozisyondaki biri üstündekine mobbing uygulamaktadır. Astın üstüne karşı böyle bir eylemi gerçekleştirme ihtimalini ve uygun ortam koşullarını düşündüğümüzde bu tip mobbingin diğerlerine göre daha az gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Gerçekleştirilen çalışmalar da bu fikri destekleyecek şekildedir. Amerika'da gerçekleştirilen bir çalışmada, mobbing eylemlerinin %15'inin dikey mobbing eylemi olarak gözüktüğü belirlenmiştir. Bu veri de bize mobbingin daha çok bürokrasinin görüldüğü yerlerde meydana geldiğini gösterir niteliktedir. Burada astların bir araya gelerek üstlerine mobbing uygulaması söz konusudur. Tespit edilen tipik eylemler ise aleyhinde konuşmak, işe dair bilgileri saklamak, işleri bilinçli bir şekilde yavaşlatmak, olumsuz feedback vermek, verimi düşürmek olarak sayılabilir.[35]

Bu mobbing türünde mobbing uygulayanlar genelde bir grup şeklindedir. Tüm birim çalışanlarının birleşerek yöneticiye başkaldırdığı örnekler de olabilmektedir. Buradaki hedef kişi yönlendirmelerine kulak asılmayan, başarısız olması istenen ve arkasında iş çevrilen birim yöneticisidir. İşin ilerlemesi adına gerekli bilgiler paylaşılmayıp, ilgili kişinin üstüne olumsuz raporlar aktarma hedefi bulunmaktadır. Bu gibi mobbing eylemlerinin az sayıda olmasının nedenleri ise işsiz kalma ve yeni bir iş bulma noktasında yaşanan korkulardır.[36]

---

[34] Gülşah Sultan Sarıoğlu, "Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2013), s.22.

[35]Hasan Tutar, "İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Türleri", http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm , Erişim tarihi:08.05.2017.

[36] Pınar Tınaz, "Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing", http://www.toprakisveren.org.tr/2006-71-pinartinaz.pdf , Erişim tarihi:08.05.2017, s.8.

2.3. Mobbing Nedenleri

Mobbing, geri planında bir tek nedeni olmayan derinlikte bir kavramdır. Mobbingi ortaya çıkaracak ve mobbingin belli bir noktaya ulaşmasını sağlayacak pek çok sebep olabilir. Bu sebepler genellikle iş görenler arasındaki çekememezlikler, başka işlerde ya da pozisyonlarda gözlerinin olması, iletişim kopukluğu, sorumluluk hissetmemeleri, sonuçlandırılamayan anlaşmazlıklar, iş temposu, kötü liderlik uygulamaları, ilerleme beklentileri şeklinde sayılabilmektedir.

Mobbing, mevzuatta yapılan düzenlemelere ve günümüz stratejik insan kaynakları uygulamalarına rağmen görülmeye devam etmektedir. Çünkü;

- Gerçekleşen kötü davranışlar dikkate alınmayarak fazlasının gerçekleşmesine göz yumulmakta ve yol açılmaktadır.
- Dar bir bakış açısı ile yapılan eylemler sadece ekstra kavramlar üzerinden kodlanmakta (cinsel taciz, saldırı gibi) detaylı olarak tanımlamalar yapılmamaktadır.
- Hedefteki kişiler, çoğu zaman psikolojik olarak tükendikleri için kendilerini savunamamakta ve yasal olarak gerekli aksiyonları alamamaktadırlar.[37]

Psikolojik şekilde kişiyi düşürme eylemine makro düzeyde bakınca, iş bulma ihtimalinin azaldığı ve işten uzaklaştırmaların arttığı ekonomik kriz süreçlerinde, mobbing eylemlerinin planlı olarak arttığı ve çalışanların sözleşmelerini feshetmeleri adına eylemlerin sıklaştığı görülmektedir. Bununla birlikte 1990'lar ve sonrasında ivmelenen kamu işletmelerindeki değişim yönetimi çalışmaları (downsizing, arz-talep dengesindeki değişim, performans değerlendirme, iş garantisinin azalması durumu) da mobbing eylemlerini arttıran bir durumdur. Detayda ise tam zamanlı olarak işgörenleri görevden alma zorluğu, bireylerin kendini düşünerek hareket etmeleri ve yükselmek adına etik dışı davranışlar yapmaları de mobbingin kapısını ardına kadar açmaktadır.[38]

Mobbingin ortaya çıkma nedenlerinin birden fazla olduğunu belirtmiştik. Bu nedenleri sınıflandıracak olursak kişisel ve dışsal nedenler olmak üzere iki tipte sınıflandırma yapabiliriz. Kişisel nedenler hedef kişi ve mobbingi gerçekleştirenin

[37] Noa Davenport., Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliot, "Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz" (O. C. Önertoy, Çev.), (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003), s.1-2.
[38] Selver Yıldız, İlknur Kılkış, "Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış" , **Çalışma İlişkileri Dergisi,** c.1, s.1 (2010):71-93.

kişisel özellikleri, dışsal nedenler ise organizasyon yapısı, kurum içi kültür, toplumsal yapı ve değer yargıları olarak ifade edilebilir.[39]

2.3.1. Kişisel Nedenler

Kişilik, bireyin başkalarından farklı olarak sahip olduğu fiziksel ve psikolojik nitelikler bütünü olarak ifade edilebilir. Çalışanların mobbingi uygulama ya da mobbing görmelerinde belirleyici olan durum, sahip oldukları kişiliklerdir. Var olan fizyolojik yapı, edinilen tecrübeler, kişilik özellikleri, sosyal çevre ve sahip olunanlar gibi birçok özellik mobbingin oluşmasında temel etkenlerdir. Kişiliğin birbirinden farklı pek çok yönü vardır ve bireylerin buna göre mobbing uygulama ya da mobbinge karşı direnç gösterme dereceleri değişmektedir.

Yapılan çalışmalarda mobbing ve kişilik bağına dair genelde iki bakış açısının baskın olduğu görülmektedir. İlki, mobbingin oluşmasında hedef kişinin kişilik özelliklerinin ağır bastığını savunanlardır. İkincisi mobbingin, kişilik özellikleri ile bir ilişkisi olmadığını savunanlardır. Neticede ise ortaya koyulan sonuç mobbing ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi doğrular niteliktedir.[40]

Yapılan çalışmalara göre Avrupa Birliği ülkelerinde iş görenlerin yaklaşık %30'una mobbing uygulanmaktadır. Mobbingin en çok gözlenen sebepleri olarak; bürokrasi, iletişim eksikliği, suçlu çıkarma, takım halinde çalışamama, ihtiyaçların göz ardı edilmesi, bencillik, sürekli öğrenmeyi teşvik etmeme, kapalı kapı politikası, çatışmayı engelleyememe, güven ortamının olmayışı, hasetlik ve empati kuramama gösterilmektedir. Psikolojik saldırının temelinde duyguların istismar ediliyor olması da önemli bir sebep olarak görülmektedir. Bunlara ek olarak rekabet, ekstra işler, liyakatsiz ortam, kişilik problemleri gibi sebepler de psikolojik şiddeti beraberinde getirebilmektedir.[41]

Mobbinge uğrayıp çalıştığı işyerinde ayrılma durumuna gelen çalışanların özellikleri farklı durumlarda gözlenmiştir. Bu mobbing gören, hedef kişilerin ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir:[42]

---

[39] Meltem Güngör, **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz**.(İstanbul: Derin Yayınları ,2008), s.14.
[40] Hafize Öğretmen ,"Mobbingin İş Doyumuna Etkisi: Mersin İli Tarsus İlçesinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı), 2013, s.15.
[41] Öğretmen, **a.g.e.** s.12.
[42] Gülcan Arpacioğlu, "İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz", **İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi,** (2003):9.

- İşinde kusursuz ya da ona yakın performans ortaya koyan,
- Etrafı ile ilişkileri çok iyi olan ve çok sevilen,
- İş yapış prensipleri çok iyi olan ve bunlardan ödün vermeyen,
- Örgütsel vatandaşlık davranışına sahip,
- Kreatif ve özgür düşünebilen,
- Azimli, yardımsever, sorumluluk sahibi,
- Sürekli öğrenen, gelişime açık,
- Kendini değil kurumunu öne çıkaran,
- Sahip olduğu bilgi birikimini aktarabilen,
- Adanmışlık ve etik duygusu yüksek,
- Kendine karşı olan durumlarda sessiz ama organizasyon için olan durumlarda kendini öne atan,
- Gerçekleşen her olumsuzlukta kendisini suçlayan,
- Haksız suçlandığı zaman da bile özür dileyen,
- Kolay kolay hayır diyemeyen,
- İçinde yaşayan, dışarıya öfkesini yansıtamayan,
- Stres düzeyinin üst noktada olduğu koşullarda bile iş görebilen,
- Öz eleştiri noktasında kendisindeki olumlu tarafları göremeyen, sürekli kendisinde gelişmeye açık alan arayan kişiler.

2.3.2. Örgütsel Nedenler

Örgütün hali hazırdaki durumu, örgütte gerçekleşecek mobbing eylemlerinde önemli rol oynar. Örgütün sistemli bir şekilde iş görmesini sağlayacak temel unsur insandır. İşletmede kurum kültürünün oluşmasını, yerleşmesini, buna göre yazılı veya yazılı olmayan kuralların ortaya çıkmasını da sağlayan yine insandır. Dolayısıyla örgütlerde ortaya çıkan mobbing eylemleri insan unsurundan bağımsız olarak değerlendirilemez.

Bir işletmede kurumun yapısı da mobbing eylemlerine olanak tanıyacak bir ortam oluşturabilir. Bürokratik düzenin katılığı ya da yumuşaklığı, yönetime katılma seviyeleri, çalışanların talep ve şikâyetlerinin dikkate alınma düzeyi gibi unsurlar mobbing eyleminin oluşması ve gelişmesi noktasında dikkat çekilen nedenlerdir.

Mobbing, herhangi bir çalışma ortamı veya işletmede vuku bulması beklenen bir durumdur. Karar vericiler bu gibi durumlarda gerekli aksiyonları almaz, çalışma ortamında gerekli düzenlemeleri yapmaz ise güçlünün haksızlık yaptığı mobbing vakaları ortaya çıkar. Mobbinge sebep olarak görülen örgütsel nedenler ise aşağıdaki üzere sınıflandırılmıştır.

- **Kötü Yönetim**

Organizasyonlarda; etkinlik, verimlilik, maliyet minimizasyonu ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak en önemli hedefler arasında görülmektedir. Bununla birlikte başarı odaklılık ve güçlü bir finansal altyapı için hedefler koyulmasına rağmen tamamen sonuç odaklı olmak, organizasyonun birinci var oluş unsuru olan ahlak ilkesinin geride kalmasına sebep olmaktadır. Kötü yönetim uygulamalarının ortaya çıkışındaki etkenler ise şu şekilde sıralanabilir:[43]

- İnsan kaybetmeyi göze alacak şekilde sonuca odaklı yönetim yaklaşımı,
- Bürokrasinin sert bir şekilde uygulanması,
- Yetersiz iletişim,
- Çalışanların haklarını savunacakları prosedürlerin oluşmayışı ve doğru şekilde yapılamayan çatışma yönetimi,
- Açık kapı uygulamasının olmayışı,
- Etkisiz liderlik uygulamaları,
- Suçlu arama, suçu başkasına atma alışkanlığı,
- Takım halinde iş yapabilme kabiliyeti eksikliği,
- Çeşitliliklerin etkin yönetilmeyişi.

[43] Davenport, a.g.e., s.47.

- **Yoğun stresli işyeri**

İdareciler, üstleri tarafından gördükleri baskı sonucunda ekiplerine mobbing gerçekleştirebilirler. Terminli işi yetiştirmeye çalışan, üretim yapan organizasyonlarda daha çok görülmektedir.

- **Monotonluk**

Mobbing eylemlerinin ortaya çıkmasında stres ve yoğun iş temposu her zaman etkili değildir. Üreticiliği olmadığı, hep rutinin devam ettirildiği monoton bir işletmede, canı sıkılan farklılık arayan yöneticiler için mobbing eylemini gerçekleştirme söz konusu olabilmektedir.

- **Yöneticilerin mobbingin olduğuna inanmamaları**

İşyerindeki yöneticiler nezdinde mobbingin varlığının sorgulanmaması veya görmezden gelinmesi çalışanlar özelinde ciddi bir sorun olarak ortaya çıkacaktır.

- **Ahlak dışı uygulamalar**

Bir işletmede ahlak dışı bazı hal ve hareketler ortaya çıkmış ve bunu bertaraf etme adına doğru yol tercihleri yapılmamış ise baskı unsuru olarak mobbing eylemlerinin oluşması beklenen sonuçtur.

- **Küçülme, yeniden yapılanma vb.. nedenler**

Ortam koşulları gereği işinde güvende olmadığını hissedenler, ilk önce kendilerini düşünecek davranışlar sergilerler. Burada önceliğe kendini alan çalışanlar için diğer çalışanların ayrılması ve yerini koruma hissi önceliklidir.

2.4. Mobbing Süreci, Mobbing Davranışının Tipik Özellikleri ve Tarafları

2.4.1. Mobbing Süreci

Mobbing, önce kişiyi rahatsız edici davranışlarla başlayan, sonrasında davranışların verdiği rahatsızlık boyutunun gitgide artmaya başladığı ve olayların hızlı bir biçimde etkisini hissettirdiği bir süreçtir. Buna rağmen, mobbing sürecinin mutlaka en ağır sonuçlarla sona ereceğini düşünmek yanlıştır. Bu süreç mağdur kişiye çok zarar

verici bir şekilde de sonuçlanabilir, kendi içindeki aşamalardan birinde de sonlanabilir.[44]

2.4.2. Mobbing Davranışının Tipik Özellikleri

Mobbing eylemleri sözle ya da farklı yollarla, doğruda ya da dolaylı bir şekilde gerçekleşebilir. Bu eylemleri gerçekleştirenlerin ortak özellikleri, hedef aldıkları kişileri küçümsemeleri, dışlamaları ve psikolojilerini bozarak, yıldırma amacı taşımalarıdır. Çalışma bölgesinde ortaya çıkan olumsuz eylemleri mobbing olarak görebilmek için yaşanan olayların geri planında bir kasıt olması lazımdır. Mahkemede incelenen mobbing vakalarında hedef kişinin ifadesi alınırken ortaya çıkan eylemin, saldırgan tarafından kasıtlı bir şekilde yerine getirilip getirilmediğine bakılmaktadır.[45]

Mobbing eylemleri, belirli periyotlarda farklı şekillerde, sistemli bir şekilde ortaya çıkar. Yukarıdaki üzere anlatılan eylemlerin mobbing eylemi olarak ortaya çıkması aşağıdaki durumların görülmesiyle ilgilidir. Bu durumlar ise,

- **Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar**

Mobbing eylemlerinde iş görenlerin onurunu ve becerisini alçaltıcı davranışlar söz konusudur. İşteki beceri ve yeterliliğe dair gündem oluştuğunda aynı zamanda güven duygusu da sorgulanmaya başlanmaktadır. İş görenlerin algılarına göre, eğer ki ortamda güvensizlik söz konusu ise yapılan işin de kıymeti olmayacaktır ve işi yapan da katma değer katan bir durumda değildir. Bunun sonucunda ise "kişisel benlik" duygusu kaybolur ki, bu da mobbing eylemlerinin başladığının göstergesidir.

- **Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim**

Kötü şekilde kurulan iletişim çalışanı yıpratmaya ve yıldırmaya yönelik mobbing eylemleri seviyesinde olabilir. Genel olarak şu gibi yaklaşımlar görülmektedir:

- Çalışan kişiliğine yönelik olarak kurmaca bir olay tasarlanması,
- Yüze karşı uygunsuz şakaların yapılması ve alaycı gülümseme,

[44] Tınaz, **a.g.e.** s.53.
[45]Sevgi Elmas, " İşyerindeMobbing Ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma," (Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012), s.19.

- Daha düşük nitelikteki kişilere işlerin devri,
- Ön yargılı yaklaşım sergilemek,
- Aleyhte dedikodu üretilmesi,
- Becerilerin gölgelenmesi,
- Tüm yazışmaların kontrol ediliyor olması,
- Eksik bilgi paylaşımı,
- Çalışanın sorumluluk alanındaki işlerde bilgi verilmeden başka işler yapılması,
- Kural ve kaidelerin devamlı güncellenmesi,
- İstenen zamanda tamamlanması imkânsız işler verilmesi,
- Fiziksel koşulların kötülüğü, sosyal açıdan uzaklaşma,
- Şiddet içeren bağırma, masalara vurma gibi saldırgan eylemlerin gerçekleştirilmesi.

➢ **Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açıkça yapılması**

Mobbing eylemlerinin net bir şekli yoktur. Direkt olarak ya da dolaylı bir şekilde, gizli ya da aleni olarak, farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Bu noktada çalışanın başına gelenler şunlar olabilir:

- Yardım edilmemesi,
- Verilen sözlerin tutulmaması,
- Gözünün içine bakılmaması,
- Telefon olmayan bir odaya geçilmesi,
- İlişkilerin kopması,
- Arkadan konuşma,
- Önceden bire bir iletişim var iken artık bunun mail yolu ile olması ya da küçük notlara dönüşmesi,
- Daha önceleri yapılan iş gereği iletişimde olunan kamu ya da medya kanalı ile iletişimin kesilmesi,
- Kalifiye olmayan kişilerce yapılan işi kontrol edilmesi,

- Görev tanımlarının değiştirilmesi,
- Politikaların değiştirilmesi,
- Tutarsız mesajlar verilmesi,
- Değersiz gösterilme çabaları,
- Paranoyak bir ortamın oluşturulması,
- Niteliğin altında işlerin verilmesi,
- Niteliğin üstünde işlerin verilmesi,
- Özel yaşama yönelik olumsuz tavır ve davranışların sergilenmesi.

➢ **Bir veya birkaç kişi tarafından mobbing uygulanması**

Mobbing eylemini gerçekleştiren çoğunlukla yalnız değildir. Mobbing eylemini gerçekleştiren kişi, kendi ittifakını yani çetesini oluşturur. Çoğunlukla süreç bir kişi ile başlar ve sonrasında diğer çalışanlar ile birlik olunur. Bu şekilde topluluklar birbirlerini onaylar ve ortaya çıkan davranışlar haklıymış gibi gözükür.

➢ **Devamlı, birden fazla ve sistemli bir biçimde, belirli bir zaman içinde yapılması**

Hedef kişileri en çok etkileyen mobbing eyleminin periyodudur. Mobbing sayısı ve süresi arttıkça ortaya çıkan etki de artar. Çalışanların yaşanan mobbing karşısında dayanırlıkları birbirinden farklıdır. Bir kısmı için idare edilebilir olan eylem bir başkaları için psikolojik olarak yıkıcı bir hal alabilir.

➢ **Hatanın sebebinin hedef kişiymiş gibi gösterilmesi**

İşgörenlerin performansı zirvedeyken birden yetersizmiş gibi bir hava oluşturulabilir ya da daha önce eksiklik olarak görülmeyen bazı tutum ve davranışlar sorun oluşturmaya neden olabilir. Bu gibi durumlardan, mobbinge uğrayan hedef kişinin sağlığı olumsuz bir şekilde etkilenebilir. Çalışanda bazı olumsuz emareler görülmeye başlanabilir. Buna; dikkat bozukluğu nedeniyle oluşan olumsuz durumlar, sağlık sebepli izinler veya pasif çalışmalar örnek olarak verilebilir. Bunun sonucunda ise; iş akdini feshetmek, kişinin işine son vermek adına gerekli işlemleri yapmak veya hedef kişiyi istifaya itmek adına gerekli zemin oluşturulmuş olur.

- **Mobbing davranışının, mobbing mağdurunun itibarını düşürmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya yönelik olması**

Üst yöneticileri ya da ekip arkadaşları tarafından, çalışanın mesleki yeterliliğine ya da doğrudan kişiliğine karşı yapılan eylemler bu başlık altında yer alabilir. Bunun sonucunda çalışanın verimliliğinin düşmesi ya da işten ayrılması için geri plandaki gereklilikler yerine getirilmiş olur.

- **Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması**

Mobbing eylemi hedef kişiyi, yer aldığı sosyal ortamdan izole etme amacı taşır. İş görene, her an iş ile bağının kopabileceği duygusuna yaşatır.

- **İşyerinde ayrılmayı mobbing mağdurunun tercihiymiş gibi göstermesi**

Mobbinge uğrayan hedef kişinin, çalışma koşulları dayanılmaz hale getirilerek, iş akdini son verme ya da tahin isteyecek duruma gelmesi durumudur. Bu tip mobbingde gelinen nokta ise hedef kişinin kişisel tercihiymiş gibi olarak gözükmektedir.

- **Şirket yönetimi tarafından anlaşılmaması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş karşılanması, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması**

Üst yönetimin mobbing'i anlayamaması, ihmal etmesi ya da yaptıkları ile uygun ortam koşulları sağlamaları, bu eylemlerin artması noktasında en önemli nedenlerdir. Bu sayede çatışma kontrolden çıkar. Hedef kişinin, problemini anlaşma ile sona erdirebileceği, yapıcı öneriler alabileceği ve en önemlisi sığınabileceği bir yer yoktur.[46]

2.4.3. Mobbing Süreci İçinde Rol Alan Taraflar

İş hayatındaki herkesin, mobbing eyleminin bir tarafında yer alması olasıdır. Hırslı ve rekabetçi, işini başarıyla sürdüren bir çalışan, gelecekte ona rakip olmasından korkan yöneticisinin mobbing eylemlerine maruz kalabilir. Ya da çalışan, örgüt kültürü ve yapısından kaynaklı olarak ya da olumsuz kişisel özellikler taşımasından ötürü başkalarına yönelttiği eylemlerle mobbing uygulayıcısı durumuna gelebilir. Çalışan, mobbing eylemini gerçekleştiren ve mobbinge uğrama şeklinde olan çatışma

[46]Davenport, Swartz Elliot, **a.g.e.** s.24.

sürecinde kendini ilk başta izleyici konumunda ya da belki de bir süre sonra mobbing uygulayanların ortağı olarak bulabilecektir.

Mobbing sürecinde taraftlar üçe ayrılır: Birincisi, mobbing eylemlerini gerçekleştiren "mobbing uygulayıcısı", ikincisi mobbing eylemlerine maruz kalan "mobbing mağduru", üçüncüsü ise, gerçekleştirilen mobbing eylemlerinde seyirci olan kişiler "izleyiciler"dir.[47]

- **Mobbing Mağdurları**

Mobbing mağdurlarının iş hayatındaki özelliklerine bakıldığında; üreticilik, zeki olma, dürüst olma, başarı odaklı olma, örgüte bağlılık gösterme gibi pek çok olumlu kişilik özelliklerine sahip oldukları ortaya koyulmuştur. Bunun dışında gerçekleştirilen çalışmalarda ise, bazı mobbing mağduru hedef kişilerin, birçok olumlu ve üstün özelliklerine rağmen, 'kurban zihniyetli', başka bir deyişle içine düşürüldükleri durumun karmaşık gerçekliğini anlamaya çalışmak yerine olayları kabullenen kişiler olduklarına ilişkin sonuçlar saptanmıştır.[48]

Mobbing mağdurları sahip oldukları özelliği gereği normalüstü, göze batan, katma değer oluşturan farklı kişilerdir. Çalışmalarda da mobbing eyleminin çoğunlukla aşağıda sıralanan niteliklere sahip çalışanlara karşı olduğu ifade edilmektedir.[49]

- İşinde kusursuz ya da ona yakın performans ortaya koyan,
- Etrafı ile ilişkileri çok iyi olan ve çok sevilen,
- İş yapış prensipleri çok iyi olan ve bunlardan ödün vermeyen,
- Örgütsel vatandaşlık davranışına sahip,
- Kreatif ve özgür düşünebilen,
- Azimli, yardımsever, sorumluluk sahibi,
- Sürekli öğrenen, gelişime açık,
- Kendini değil kurumunu öne çıkaran,
- Sahip olduğu bilgi birikimini aktarabilen,

[47] Pınar Tınaz, "İsyerinde Psikolojik Taciz: Mobbing", Çalısma ve Toplum, Nisan 2006, http://www.calismatoplum.org/sayi11/tinaz.pdf , Erişim tarihi:10.05.2017, s.18.
[48]Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz**, 2.bs, (İstanbul: Beta Yayınları, 2008),105
[49] İpek Bakırcıoğlu ,Yapı Ve Mimarlık Hizmetleri Sektörlerindeki İş Yerlerinde Mobbing **(**Yüksek Lisans Tezi İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı, 2012)**,** s.22-23.

- Adanmışlık ve etik duygusu yüksek,
- Kendine karşı olan durumlarda sessiz ama organizasyon için olan durumlarda kendini öne atan,
- Gerçekleşen her olumsuzlukta kendisini suçlayan,
- Haksız suçlandığı zaman da bile özür dileyen,
- Kolay kolay hayır diyemeyen,
- İçinde yaşayan, dışarıya öfkesini yansıtamayan,
- Stres düzeyinin üst noktada olduğu koşullarda bile iş görebilen,
- Öz eleştiri noktasında kendisindeki olumlu tarafları göremeyen, sürekli kendisinde gelişmeye açık alan arayan kişiler.

Leymann, Mobbing mağduru için son derece sade ve fonksiyonel bir tanımlama yapmıştır. "Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir." Mobbing süreci içinde mobbing mağdurunun yaşadıkları şöyle sıralanabilir:[50]

- Bireyde hastalık belirtileri ortaya çıkar, hastalanır, işe gelmez, işine son verilir.
- Stres yaşar ve buna bağlı olarak psikosomatik semptomlar ortaya çıkar.
- Rolünü geri rol olarak tanımlar ve "beni aralarına almıyorlar." der.
- Bir yandan suçu olmadığına inanır.
- Diğer yandan her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanır.
- Kendine güveni olmadığı gibi, genel bir kararsızlık içerisindedir.
- İçinde bulunduğu durumdan dolayı her türlü sorumluluğu reddeder veya her şeyden kendini sorumlu tutar.

➢ Mobbing Uygulayanlar

Mobbing eylemini gerçekleştiren kişiler çoğunlukla sevilmeyen bir kişiliğe sahiptirler. Çoğunlukla kendi çıkarları ve egoları uğruna kötü duygular ile etik olmayan eylemler gerçekleştirmekten çekinmezler. Korkularını ve özgüven eksikliklerini başkalarını suçlayarak gizlemeye çalışırlar. Kendileri eşsiz ve yeri doldurulamaz olarak görürler. Mobbing uygulayanlar bürokratik pozisyon olarak güç gösterisi yapma ayrıcalığına sahip olduklarını da düşünürler. Narsist bir kişilik yapıları vardır. Bu kişiler, hedef tahtasına koydukları çalışanları iyi işler çıkardığı veya

[50] Hüseyin Yavuz, "Çalışanlarda Mobbing Algısını Etkileyen Faktörler" **(**Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007**),** s.22.

ortamda saygı ve sevgi gördükleri için kıskanabilirler. Performansları kendilerinden iyi olan, yaratıcı kişiler ile karşılaştırılabilecekleri için becerisi yüksek olan çalışanlara uygulanacak yıldırma eylemlerinin gerekli olduğunu düşünebilirler.[51]

Mobbing eylemini gerçekleştiren kişiler,[52]

- İki eylem arasından en saldırgan olan seçeneği tercih eden,
- Herhangi bir şekilde suçluluk duygusuna sahip olmayan,
- Suçsuz olduğunu düşünmekle kalmayıp aksine bir de olumlu şeyler yaptığına inanan,
- Mobbing eyleminin oluştuğu ortamda ateşi körükleyen,
- Mobbing sonucu oluşacak durumları bilmesine rağmen umursamayan,
- Suçu başkalarına atan; sadece dışarıdan gelen reaksiyonlara tepki olarak bu biçimde davrandığına inanan bireylerdir.

- **İzleyiciler**

Doğrudan mobbing eylemi görmeyen ancak mobbinge tanık olan çalışanlar mobbing izleyicileri şeklinde tanımlanır. İzleyiciler, hedef kişinin çalışma arkadaşı ya da yöneticisi olabilirler. Eylemin içinde doğrudan yer almamalarına rağmen izleyicilerin, durum karşısındaki tutum ve davranışları önem teşkil etmektedir. Bazıları hiçbir şey olmamış gibi hayatına devam ederken, bazıları ise duruma müdahil olarak önleyici davranışlar sergileyebilir ya da mobbing eylemine yandaş olabilirler.[53]

Dolaylı yoldan mobbing eylemine katılanlar olarak da tanımlanabilen "izleyiciler", süreçte etkin bir şekilde rol almayarak, yaşananlar esnasında susmayı ve sorumluluktan kaçınmayı tercih eden kişilerdir. Saldırganın ve mağdurun hiyerarşik durumunun önemi kadar, izleyicinin de hiyerarşik seviyesi önemlidir; çünkü bu kişi önemli bir noktadaki yönetici ise sürece müdahale etmeyerek, eylemin devam etmesine göz yumuyor demektir.

İzleyicileri kendi içlerinde üç ana gruba ayırmak mümkündür. Tacizcinin tarafında değerlendirebileceğimiz *mobbing ortakları*, mobbinge sessiz kalarak göz

[51]Bülent Tokat, Mihriban Cindiloğlu, Hakan Kara, **"Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing"**, (Bursa: Ekin Yayınevi, 2011),50.
[52]Pınar Tınaz, Fuat Bayram, Hediye Ergin, "**Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**", 1.bs. (İstanbul:Beta Basım, 2008), 38.
[53] Tınaz, a**.g.e.** s.111-113.

yuman, belki de mağdura yaşatılanlardan zevk duyan *ilgisizler* ve mağdurun tarafında olup, ona yardımcı olmaya çalışan *karşıtlar*.

Davranış tarzlarına göre izleyiciler beş grupta toplanabilir.[54]

- *Diplomatik:* Süreçte genelde aracı konumda yer aldığı için, hedef kişi durumuna geçme ihtimalini taşır.
- *Yardakçı:* Mobbing eylemini gerçekleştiren kişi yöneticisi ise kendi çıkarını düşünerek ona yardım eli uzatan kişilerdir.
- *Meraklı:* Kişilerin sosyal hayatı ile ilgili merak düzeyi yüksek olduğu için hedef kişinin bile kendisinden uzaklaştığı kişilerdir.
- *Bir Şeye Karışmayan:* Taraf olmaktan kaçınan iki taraftan birinin pozisyonuna düşmekten korkan ve süreçte hiçbir davranış sergilemeyen kişilerdir.
- *Sahte Masum:* Tek derdi kendi olan, çıkarları doğrultusunda kısmen mobbing eylemine katılabilen ama sorulduğunda yalan söylemeye meyilli kurnaz olma adayı kişilerdir.

İzleyiciler mobbing eylemlerinde aktif olarak yer almamalarına rağmen süreçten etkilenebilmektedirler. Araştırmalar mobbing eylemine tanık olmayanların %19'unun uyku problemleri yaşadığını, izleyicilerde ise bu oranın %34'e ulaştığını ortaya çıkarmıştır. Buna ek olarak baş ağrılarının, yorgunluğun ve gerginliğin izleyicilerde daha sık görüldüğü de yine çalışma sonuçları olarak ortaya koyulmuştur.[55]

2.5. Hukuki Açıdan Mobbing

2.5.1. Türk Hukukunda Mobbing

Avrupa'daki ülkelerde, çalışma ortamlarında mobbing eylemine karşı bilgi birikimi oluşmuş ve gereken hukuki düzenlemeleri gerçekleştirme adına adımlar atılmıştır. Özellikle İsveç, Almanya, Finlandiya ve Norveç hukuki düzeyde mobbingi

[54] Bakırcıoğlu, **a.g.e.** s.23.
[55]Maarit Vartia, "Consequences Of Workplace Bullying With Resspect Othewell-Being of its Targets And The Observers Of Bullying," **Scandinavian Journal of Work,** Environment&Health, c:27, no:1, 2001, s.64.

kabul etmektedir. Ülkemize baktığımızda ise direk olarak mobbing kavramı ile ilgili bir hüküm veya mevzuat görülmemektedir.

Türk İş Kanununda, bir çalışanın iş ortamında karşılaşabileceği yıldırma ya da psikolojik şiddet davranışlarından sadece cinsel taciz için düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu düzenleme ile çalışan kişi, işveren tarafından ya da çalışma arkadaşları tarafından cinsel tacize maruz bırakılmış ise, haklı nedenle iş sözleşmesini hemen feshedebilme hakkına sahiptir. Türk İş Hukuku'nda psikolojik tacizle ilgili, çalışana yönelik doğrudan bir düzenleme olmasa da, bazı hükümler yer almaktadır.

Türkiye'de işverenler mobbing eylemini genellikle, iş kanunlarının çalışanları koruma altına alan tazminat ödeme ve işin geri verilmesi hükümlerinden kaçınmak ve çalışanı işinden kendi rızasıyla ayrılmaya zorlamak için uygularlar. Bu durumda duygusal olarak tacize uğrayan çalışanlar psikolojik olarak yıpranıp tükenerek istifa etme yoluna giderler. 6098 sayılı Borçlar Kanununun 417. maddesinde, çalışanın gerek kişiliğinin, gerekse de hayat koşullarının ve vücut sağlığının korunmasına dair cümleler yer almıştır. Maddede, işveren-işçi çalışma şartlarında çalışanın kişiliğini korumak, benliğine saygı göstermek, çalışma ortamında etik ilkelerine uygun bir ortam tahsis etmek, özellikle çalışanların psikolojik veya fiziksel tacize maruz kalmamaları ya da buna maruz kalmış kişilerin daha fazla yıpranmamaları adına gerek görülen önlemleri almakla yükümlüdür hükmüne yer verilmiştir.

Türk Hukuk Sisteminde, mobbinge dair direk bir hükmün bulunmaması, hedef kişilerin yaşadıkları durumlar karşısında ellerinden gelen pek de bir şey olmadığını gözler önüne sermektedir.[56] Buna rağmen ilk paragrafta "Her Türk vatandaşının temel hak ve hürriyetlerden eşitlik ve sosyal adalet gereklerince yararlanarak milli kültür, medeniyet ve hukuk düzeni içinde onurlu bir hayat sürdürme ve maddi ve manevi varlığını bu yönde geliştirme hak ve yetkisine doğuştan sahip olduğu" görüşü bulunan T.C. Anayasasında özellikle, 12., 17., 24., 25., 49., 50. maddeleri: *kişilerin sosyal ve iş hayatlarının korunması* şeklinde hükümler içermektedir. Bu madde ve hükümler şu şekilde sıralanmaktadır:[57]

[56]Çiğdem Mercanlıoğlu, *"*Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye'deki Hukuksal Gelişimi",**Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, c:2, s:2, (2010):42.
[57]1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Kanun No: 2709, Kabul Tarihi: 7 Kasım 1982, Resmi Gazete, 9.11.1982, Sayı: 17863(Mükerrer), Düstur, Tertip 5, Cilt: 22, s.3.

"*Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir. Temel hak ve hürriyetler, kişinin topluma, ailesine ve diğer kişilere karşı ödev ve sorumluluklarını da ihtiva eder"* şeklindeki 12. maddede, kişilerin Temel hak ve hürriyetlerinin niteliği belirlenmiştir.

17.maddede: "*Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir… Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz."* hükmüyle, kişilerin dokunulmazlığı, maddi ve manevi varlığının önemine vurgu yapılmıştır.

24. maddede: "*Herkes, vicdan, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir… Kimse ibadete, dini ayin ve törenlere katılmaya, dini inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dini inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz."* Olarak, Din ve vicdan hürriyeti, 25.maddede: "*Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz"* şeklindeki ifadesiyle, Düşünce ve kanaat hürriyetinin korunması sağlanmıştır.

Çalışma hayatına dair hükümleri barındıran 49 ve 50. Maddelerde, çalışma hakkına tüm vatandaşların sahip olduğu, devletin bu noktada çalışanları ve iş sahibi olmayanları korumak, çalışmaya teşvik etmek, istihdam yaratmak ve çalışma ortamında huzuru sağlamak barışını sağlamak gibi yaşam kalitesini arttırıcı önlemler alması gerektiği belirtilmektedir. Bu maddeler çalışma koşullarını iyileştirmek adına gerekli önlemlerin alınması, kimsenin fiziksel ya da kişilik özelliklerine uymayacak işlerde çalıştırılmaması gibi bir içerikle çalışanların yanında olacak şekilde düzenlenmiştir.[58]

Borçlar Kanunu ve 4857 sayılı İş Kanununda, net bir şekilde psikolojik taciz kavramı bulunmasa da, çalışanın kişiliğinin ve itibarının korunmadığı, alaycı davranışlar gördüğü, adil olmayan muameleyle karşılaştığı ve mobbing niyetiyle cinsel tacize maruz kaldığı koşullarda, çalışanlara sözleşmeyi feshetmek, iş yerinden maddi manevi olacak şekilde tazminat istemek adına olanaklar sunmuştur.[59]

Son olarak, belli bir seviyedeki ülkelerde mobbing hukuki boyutta suç teşkil etmekte, mobbing eylemine maruz kalan çalışanın maddi ve manevi tazminat hakkı

[58]Fatma Burcu Savaş, **İşyerinde Manevi Taciz,** 1.bs. **(**İstanbul:Beta Basım, 2007),104.
[59]Borçlar Kanunu: Kanun Numarası: 818, Kabul Tarihi: 22/04/1926. Yayımlandığı Resmi Gazete Tarihi ve sayısı: 29/04/1926, s.359.

bulunmaktadır. Ülkemizde bu duruma dair ilerleme yaşanmaktadır, fakat henüz yeterli seviyede değildir. Bu yüzden psikolojik şiddete yönelik duyarlılık, bilinçlendirme sağlanmalı ve yaygınlaştırılmalıdır. Kuşkusuz sendikalar da konuya duyarsız kalmamalı, toplu iş sözleşmelerine psikolojik şiddet konusunda açıklayıcı ve önleyici hükümler konulması için girişimlerde bulunmalıdır.[60]

2.5.2. Uluslararası Hukukta Mobbing

Çalışma ortamlarında ortaya çıkan mobbing eylemi gelişmiş ülkelerde 1980 ve sonrasında araştırılmaya başlanmış sonraki dönemlerde ise farklı ülkeler İş ve Ceza Kanunları nezdinde mobbing ile ilgili gereken düzenlemeleri yapmaya başlamışlardır. Günümüzde İngiltere, Belçika, İsveç, Fransa ve Polonya mobbinge dair yasal çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Bununla birlikte İsviçre, İtalya, Almanya, Avusturya ve Amerika Birleşik Devletleri gibi bazı ülkelerde ise, mobbing eylemine dair pek çok araştırma yapılırken doğrudan yasal bir düzenleme yapılmayıp, mobbing eylemine maruz kalan çalışanları çeşitli mevcut düzenlemelerle koruma altına aldıkları gözlemlenmektedir. Ayrıca Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde işverenlerin çalışanları her türlü tacizden koruma yükümlülüğüne ilişkin yasal düzenlemeler getirme yükümlülükleri vardır.[61]

Çeşitli ülkelerin mobbing uygulamaları şöyledir,

- Fransız İş Kanununda mobbing gerekçesiyle ortaya çıkan işten ayrılma dahil bütün eylemler hükmünü kaybetmekte ve ortaya koyulan tazminat aksiyonları devreye alınmaktadır. Kanuna göre mobbing eylemini gerçekleştiren kişiye 1 yıla kadar hapis cezası ve 15.000 Eur para cezası uygun görülmüştür. Fransa'da %11.2 oranında erkekler arasında %8.9 oranında ise kadınlar arasında mobbingin görüldüğü yapılan çalışmalar neticesinde ortaya koyulmuştur.

- Çalışan nüfusu içinde %2.7'si mobbing eylemi gören Almanya, mobbinge karşı en ciddi yaptırımların uygulandığı ülkelerdendir. Mobbing mağdurları erken emekliye ayrılma talebinde bulunmakta buna karşın ülkede mobbing mağdurlarına psikolojik destek sağlayabilecek merkezler oluşturulmaktadır. İşten kaçınma bedeli, tazminat, sözleşmenin haklı sebeplerle iptali, işverenin mobbing eylemini

[60]Sabahattin Şen, "Psikolojik Taciz ve İş Kanunu Boyutu",**Çimento İşveren Dergisi**, (2009):66.
[61]Ümit İlhan, "İşyerinde Psikolojik Tacizin Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri" **Ege Akademik Bakış Dergisi**, c.10, s.4, (2010):1180.

gerçekleştirene karşı kullanabileceği işten çıkarma hakkı gibi hukuki düzenlemeler yapılmıştır.

- İşviçre'de yasalar mobbing eylemi karşısında çalışana sözleşmesini bitirme ve tazminat hakkını vermektedir. Mobbing eylemi sonucu meydana gelen intihar teşebbüsü oranı ise %10 olarak saptanmıştır.

- Amerika Birleşik Devletleri'nde mobbing eylemine karşılık spesifik olarak geliştirilmiş bir yasa ya da yönetmelik yoktur. Mobbing davalarında ayrımcılığa dair hükümler içtihatlara dikkat edilerek uygulanır. Bununla birlikte %20 oranında mobbing gören çalışan olduğu gözlemlenmiştir.

- Japonya'da Amerika Birleşik Devletleri'nde olduğu gibi mobbinge karşı özel olarak geliştirilen bir yasa ya da yönetmelik olmamakla birlikte ve mobbing hakkındaki uygulamalarda kişilik haklarının korunmasına dair hükümlerle sağlanmaktadır.

Kısacası mobbing ile mücadelede hukuki düzenlemelerin yapılması bir zorunluluktur. Bazı ülkeler mevzuatı uyumlaştırmaya çalışsa da, bu yöntem hem çok ağır işlemekte hem de yetersiz kalmaktadır. Ceza yasaları da psikolojik şiddet vakalarını çözmede yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden İngiltere 1997 yılında "Tacizden Korunma Yasası"nı yürürlüğe sokmuş, Fransa ise taciz suçlarını ayrı bir mevzuatta düzenlemiştir.[62]

2.6. İş Yerinde Mobbingin Önlenmesine Yönelik Öneriler

Çalışma ortamında mobbing eyleminin önüne geçebilmek adına mobbinge sebep olan faktörler, derinlemesine ve doğru bir şekilde belirlenmelidir. Sonrasındaki eylem ise, mobbing uygulamasının detaylı bir şekilde analizinin ortaya koyulmasıdır. Gerçekleştirilen analizler sırasında aşağıdaki soruların yanıtları bulunmaya çalışılır:

- Mobbingi ortaya çıkaran anlaşmazlığın oluşma nedeni nedir?
- Mobbing eylemini gerçekleştiren ve mağdur olan kişi ya da kişiler kimlerdir?
- Mobbing eylemi nasıl bir ilerleme durumundadır?
- Tüm bu süreçte geri planda kalan, görünmeyen faktörler ya da kişiler var mı?

[62] Akgeyik ve diğ., a.g.e., s.145.

- Ortaya çıkan uyuşmazlığın çözümü adına atılan adımlar var mı, tutum ve davranışlar nasıl?
- Uyuşmazlığın ilerlemesi söz konusu ise buna sebep olan kişiler kim ya da koşullar ne?
- Olası çözüm neticesinde her iki tarafta ortaya çıkacak kazançlar ve kayıplar neler?
- Çözüm alternatifleri neler?
- Durumu çözüme kavuşturacak ara yollar var mı yoksa topyekûn bir sonuç almak mı gerekli?
- Çalışma ortamı çözüme hizmet edecek şekilde uygun mu?
- Çalışma ortamı ne gibi çözümlere hizmet edecek şekilde uygunluk göstermekte?

Mobbingin önüne geçmek adına gerek kişisel gerekse organizasyonel bazı çözüm önerilerinden bahsedebiliriz. Mobbing eyleminin oluşmaması için ilk yapılacak şey, çalışma ortamındaki olası anlaşmazlıkları zamanında tespit edebilmektir. Burada yöneticilere ciddi bir görev düşmektedir. Yöneticiler mobbing eylemlerine dair olası ihtimalleri iyi bir şekilde takip etmeli ve gereken tedbirleri zamanında almalıdırlar.[63]

2.6.1. Örgütsel Önlemler

Örgütsel parametreler bir işletmede mobbing eyleminin oluşup oluşmayacağı noktasında en önemli etkenlerdir. Örgütsel önlemler iki şekilde olmaktadır. İlki mobbing eylemi oluşmadan önleyici, proaktif bir bakış açısı ile gerekli tedbirlerin alınması; ikincisi ise mobbing eylemi ortaya çıktıktan sonra hedef kişinin hakkının istismar edilmemesi ve korunmasına yönelik alınan tedbirler şeklindedir.

Kurumlar mobbing eylemlerine karşılık olarak analizlerini sürekli yapmalı ve oluşabilecek olumsuz durumlara karşı mümkünse önceden müdahale etmeli, eğer ki edemiyorsa mobbing oluştuktan sonra ivedilikle gerekli önlemleri almalıdırlar. Bu önlemlerin bazıları şu şekildedir: [64]

- Yönetici ve çalışanların mobbing noktasında bilgilendirilmesi,

- Organizasyonun mobbinge dair bir duruşunun politikasının olması,

[63] Tutar, 2004, s.130.
[64] "Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Mücadelede İşletme Rehberi," **Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu,** (http://www.tisk.org.tr/images/yayinlar/yay321/kitap.pdf. Erişim tarihi: 30.07.2017, s. 23-24.

- Mobbing mağdurlarına karşı koruyucu tedbirlerin neler olduğunun tanımlanması,

- Toplu iş sözleşmeleri yapılırken mobbinge dair maddelerin yer alması,

- Çalışanların mobbing eylemi gördüğüne inandığında izleyeceği yol ve yönteme dair gerekli tanımlamaların yapılması ve çalışanlara bilgi paylaşımı yapılması,

- Mobbing eylemini gerçekleştirenler ve doğru olmayan bir şeklide mobbinge maruz kaldığını söyleyenler ile ilgili cezai şartların oluşturulması,

- İşyeri hekimlerinin olası sağlık sorunları oluşmasına karşı devreye sokulması,

- İş sağlığı ve güvenliği açısından da olaya yaklaşarak gerekli yasal mevzuat düzenlemelerinin yapılması.

2.6.2. Bireysel Önlemler

Oluşan mobbing eylemlerine karşın çalışanlar çoğunlukla üç tip tutum ve davranış ortaya koyarlar. Bunlar:

- Psikolojik şiddete anlayış gösterme: Psikolojik şiddete anlayış gösterme, yaşanan olayın tekrarlanma oranına veya etkisine göre farklılık gösterir. Mobbing eylemi sürekli bilinçli bir şekilde ilerliyor ve etkisinde artış görünüyorsa, burada tutum ve davranış anlayışlı olma şeklinde olmayacaktır. Bununla birlikte yapılan baskı nadiren tekrar ediyor ve büyük bir şiddetle uygulanmıyor ise daha tolere edilebilir anlayışlı bir tutum sergilenebilir bir çalışan yapısı görülebilir.

- Karşı savaş verme: Mobbing ile baş etmenin bir başka yolu ise, mobbinge karşı direnmektir. Burada önemli olan mobbing eylemini gerçekleştiren kişi ile benzer davranış şekillerini seçmemektir. Mobbing uygulayan her türlü ahlak dışı yola başvurabilir. Mobbing mağduru zaten iyi, güvenilir, itibar gören, onurlu, erdemli ve ilkeli olduğu için hedef tahtasına alınmıştır. Bu sebepten ötürü mobbing uygulayanın yöntemine başvurmak hedef kişinin mizacına ters, onu karakteri dışına çıkaran olumsuz bir hareket olacaktır.

- Geri çekilme: Mobbingi uygulayana karşı güçsüz olunması, yapacak bir şey bulanamaması durumunda çaresiz bir şekilde gerçekleştirilen eylemdir. Bu durumda

karşılıklı olarak kılıçlar çekilmeden idare etme durumu var ise, geri çekilme tercih edilen yoldur.[65]

Mobbing eylemine maruz kalan çalışanların hem kendi başlarına hem de destek alarak yapacakları birtakım çalışmalar bulunmaktadır. Kişinin elinde birçok seçenek vardır.

Mobbinge maruz kalan bireyin fevri davranışlarda bulunmaması gerekir. Kendisini kontrol ederek istediği sonuca ulaşmaktadır. Özellikle bireyin çalışma ortamı ve kurum içi politikaları ile paralel bütün seçenekleri düşünmesi gerekir. Mobbing mağduru, mobbinge karşı olduğunu belirtmelidir. Hangi durumlarda mobbingin ortaya çıktığını tespit etmeli ve gerekli önlemleri alması gerekir. Güvenebileceği bireyleri şahit gösterebilir.

Mobbing uygulayanın yaptığı davranışları yazıya dökmek önemlidir. İlk anda mobbingi uygulayanı üst kademe yöneticilerine bilgi verme şansına sahip olurlar. Eğer iş arkadaşlarından destek görürse yalnız olmadığını görür ve mobbingin etkisi fazla olmaz. Bunun sonucunda da mobbing uygulayıcısının davranışlarının etkisini yitirir.[66]

Mobbingi etkin bir şekilde yönetebilmek adına genel olarak uygulanabilecek yöntemler aşağıda belirtilmiştir.[67]

- Mobbingin kavramsal çerçevesi, aşamaları ve alarmları doğru bir şekilde belirlenmelidir.
- Mobbing eylemi uygulayanlara yasal düzenlemeler kapsamında gerekli cezalar tanımlanmalı ve uygulanmalıdır.
- Mobbing mağdurlarının başına gelen maddi ve manevi zararlar gerekli yasal düzenlemeler ile güvence altına alınmalıdır.
- İş ve çalışma hukuku maddelerince mobbing uygulanan iş görene sözleşme feshi yolunu açmakla birlikte çalıştığı için doğal olarak tazminatlara ek olarak yapılan hareketlere engel teşkil etmek adına ayrıca mobbing tazminatı almasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

---

[65] Hasan Tutar, "İşyerinde Psikolojik Şiddetle Başa Çıkma Yolları", http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm Erişim Tarihi:24.05.017.
[66]Meryem Samırkaş, Osman Çalışkan, "Örgütlerde işyeri Terörü: Yıldırma Kavramı Ve Önleme Çabaları",**Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.4 s.7, (2011):33-34.
[67] Dilşat Özer, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Raporu, Bilge Kadın Araştırma Merkezi (2009), www.bilka.org.tr , Erişim tarihi: 05.06.2017.

- Mobbinge neden olacak şekilde yayınların yapılması, görsellerin paylaşılmasının önüne geçilmelidir.

- Türkiye'de kadınlar, çalışma ortamlarına düşük seviyede katılmaktadırlar. Bu rakam %25,4 olarak OECD ülkeleri içerisindeki en düşük rakamlardan. Cinsiyet ayrımcılığı yapılan kamu spotları, düzenlenen etkinlikler ve yasal düzenlemelere rağmen ülkemizde hala üzerine çalışması gereken bir olgudur. Çalışma ortamlarında ve işe alımlarda; yaş, cinsiyet, medeni durum, etnik yapı, sahip olunan inanç, engellilik durumu, geçmişte suçlu olma ve cinsel eğilim nedeniyle gerçekleştirilen ayrımcılığın önüne geçilmesi adına gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

- Mobbing eylemine maruz kalan çalışanın, yıldırma faaliyetlerine uğradığı çalışma ortamından ayrılması sonucu ortaya çıkan maddi zararın telafisi düşünülmelidir. Bu noktada maddi zarar mobbingi uygulayanlar ve firma tarafından ödenir hale getirilirse mobbingin önlenmesi noktasında ciddi ve önleyici bir yaptırım kurgulanmış olacaktır.

- Türkiye'de de var olan Uluslararası Af Örgütü, bünyesinde çalışan kişileri korumak için "İşyerinde Tacizi ve Baskıcı Davranışları Önleme Politikası" hazırlamıştır. Buna benzer çalışmalar ya da uyarlamalar diğer işletmeler için de gerçekleştirilebilir. Doğru ve etkin kurallar ortaya koyularak yasa ile güçlendirilmeli, sonrasında yapılan denetimler neticesinde gerekli yaptırımlar uygulanmalıdır.

- Ülkemizde uygulanan yıldırma eylemlerine karşılık olarak neler yapılabilir noktasında duyarlı bir şekilde çalışmalar devam ettirilmekte, oluşan olumsuz sonuçlar neticesinde gerekli yaptırımların neler olması gerektiği noktasında çalışmalar yapılmaktadır. Bilimsel araştırmacılar, sağlık sektörü çalışanları, sosyoloji ve psikoloji uzmanları, sendikalar, hukuk insanları ve mağdur olan çalışanlar, mobbing konusunda ortaya koydukları çalışmalar, araştırmalar, etkinlikler, anketler, mülakatlar, makaleler, kitaplar, sosyal medya kullanımı ile mobbing olgusunun farkındalığı için geniş kitlelere ulaşmaya çalışmaktadır. Tabi bu noktada çalışmaların entegrasyonu ve bütünselliği önem taşımaktadır.

- Mobbing eylemine karşılık merkezi hükümetten, yerel sendikalara kadar herkes birlik içinde olmalı ve farkındalık oluşturma adına çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

- Mobbing kavramının içeriği, kapsamı, uygulama alanları, yasal yaptırımları, kişi ve kurumların hak ve yükümlülüklerinin herkes tarafından öğrenilmesi için yazılı ve görsel yayınlar hazırlanmalı, televizyon ve radyo programları, bilgilendirme toplantıları, çalıştaylar düzenlenmelidir.

- Çalışma ortamında uygulanacak eğitim aktiviteleri ve birebir görüşmelerle, iş görenler ve sermaye sahiplerinin farkındalığının arttırılması sağlanmalıdır.

- Belli bir seviyenin üzerindeki kapasitedeki çalışma ortamlarında psikolojik danışma birimi tahsis edilmeli ve çalışanların ruh sağlığını koruma adına gerekli imkan ve koşullar analiz edilerek yerine getirilmelidir.

- Eğitimin çok daha erkenden başlaması gerektiği, ortaya çıkan davranış şekillerinin aslında yetiştirilme ve çevreden kaynaklandığı düşünülerek kültür noktasında gerekli çalışmalar ortaya koyulmalı ve çocuklara kişilik haklarına saygı noktasında eğitimler okullarda verilmelidir. Böyle bir çalışma kültürün iyileşmesi noktasında bir çalışma olup mobbingin de ötesinde yaşam kalitesi için gereklidir.

- Ciddi bir sayıda olan engelli vatandaşlarımızın hayata katılmaları iş ortamında yer almaları ve burada gerekli itibarı görmeleri adına çalışma ortamında fiziksel düzenlemeler yapılmalıdır. Burada engelli olmayan çalışanların tavır ve davranışları noktasında da farkındalık oluşturulmalıdır.

- İlgili Bakanlıklar, üniversiteler, çalışma hayatına dair kurum ve kuruluşlar mobbing kavramına dair çalışmalar gerçekleştirmelidirler. Bilimsel olarak veriler ortaya koyularak gelişmeye açık alanlar önceliklendirilmeli ve gerekli eylem planları oluşturulmalıdır.

- Japonya'da bir örneği olan "Alo Mobbing" benzeri bir uygulama başlatılmalıdır. Bu uygulama ile mağdurların sorunlarına çare olabilmek adına bir araç ortaya koyulurken bilgilerin toplanacağı bir merkez de kurgulanmış olur. Gelişmiş ülkelerde mobbing eylemlerine karşı duyarlılık üst seviyededir. Mobbing eyleminin farkındalığı noktasında sorunları, topluluklara farklı boyutları ile tanıtmak adına hususi çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Yazılı, görsel ve işitsel medya bu noktada farklı programlarda bu konulara değinerek farklı kitlelere ulaşmayı hedeflemektedir. Mobbing destek noktasında hukuki açıdan ve sağlık açısından farklı organizasyonlar oluşturulmuştur. Yaşanılan olaylara ilişkin örnek vakalar farklı medya ortamlarına yer verilmektedir.

Ülkemizde geldiğimizde ise çalışmaların var olduğu fakat yeterli etkinlikte olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte benzer eylemlerin ülkemizde de yer aldığı ve işler zorlaştığında daha da arttığı görülmektedir. Bu eylemler göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir durum olup potansiyel olarak tüm çalışanları tehdit eder duruma gelmiştir.[68]

Mobbing eylemi ortaya çıkmadan gerekli önlemlerin alınması, mobbingin oluşturacağı çalışan maliyetlerini düşürürken verimliliği arttırır. Psikolojik yönden yıpranmaya mani olarak mobbinge maruz kalan çalışanların veya mobbing eylemindeki üçüncü taraf kişilerin motivasyonlarını olumlu yönde etkiler.

[68]Semra Tetik, Mobbing Kavramı- Birey ve Örgütler Açısından Önemi, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (2010):87-88.

3. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Kişilerin sadece bireysel çıkarlarına yönelik hareket ettiğini düşünen ve bu düşüncelerle herkesi bencil ve kendi çıkarlarının peşinde görenlere "sinik", bu kavramı araştıran, analiz eden ve tanımlayan fikirler ise "sinizm" şeklinde belirtilmiştir.[69]

Sinizm kavramı bir düşünce biçimi ve yaşam tarzı olarak ilk Eski Yunan medeniyetinde görülmüştür. Milattan önce dördüncü yüzyılda ilk sinik olarak görülen Sokrates'in düşünceleri ışığında sinizm, Antisthenes ve Sinope'li Diogenes'in fikir ve görüşleri doğrultusunda ortaya çıkmış bir felsefedir. Sırası ile "Zynismus" ve "Kynismus" kelimelerinden türetilmiş bir kelimedir sinizm. Bunun dışında Nietzsche sinizm kavramını 19. yüzyılda "Cynismus" şeklinde kullanmıştır. İngiliz dilinde bu kavram "Cynicism" şeklinde var olmaktadır. Sinizm bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda içlerinde saklı hedeflerine dair olumsuz olma, kötü ihtimaller dâhilinde durumları yorumlama hali; bireysel önceliklerini gerçekleştirmek adına başkalarını kullanma, onlarla ilgileniyormuş gibi yapma ve çalışmaları yapar gibi gözükme durumudur. Bununla beraber sinizm kavramı kişinin bireysel bir özelliği ya da duygusu olarak ifade edilmesinin yanında yapılan pek çok çalışmada sinizm değişen çevresel parametreler doğrultusunda takınılan negatif tutum şeklinde ifade edilmektedir.[70]

3.1. Sinizm Kavramı, Tarihçesi ve Örgütsel Sinizm

Sinizm sözcüğünün ortaya çıkışına yönelik iki farklı düşünce öne sürülmektedir. Birinci düşünce; sinizm sözcüğünün Yunanca'da köpek manasında olan "kyon" kelimesinden doğmuştur. Sinik kişiler toplumsal yaşamdaki düzene tepki göstererek, oluşmuş kültürü küçümseyerek üstlerine başlarına pek dikkat etmeyip

[69]Ebru Erdost, Korhan Karacaoğlu, Metin Reyhanoğlu, "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", **15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, (Sakarya:Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2007):514.
[70]Mehtap Fındık, Kemalettin Eryeşil**, "Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma"**, (Konya:Selçuk Üniversitesi,2012):2.

pasaklı bir görüntü çizerler. Her türlü yapaylıktan uzak doğal bir yaşamı tercih ederler. Bu şekilde bir hayat sürdükleri ve toplumdaki çoğunluktan farklı bir hayat sürdükleri için köpek kelimesi siniklerin ikonu olarak görülmektedir. İkinci düşünce ise; Atina yakınlarında yer alan ve siniklerin okulu olarak bilinen "Kynosarges" sözcüğü ile kurulan bağ sonucu bu kavramın ortaya çıkmış olduğudur.[71]

Siniklerin düşünce tarzına göre kişiler, toplumda oluşmuş kültürle birlikte ahlaki kuralları ve sosyal hayattaki uygulamaları kabul etmeyerek, doğa kurallarını izleyen bir yaşam biçimini tercih etmişlerdir. Sinikler oluşmuş gelenek ve göreneklerin doğal hayatla bağdaşmadığını düşünmektedirler. Sosyal yaşamdaki kuralları kabul etmeyerek giyimlerine özen göstermezler ve tabak, çatal, bardak gibi araçlara gerek duymaksızın elleri ile yiyip içerler. Sinik inanışının temelinde, erdemli olma, özgür olma ve toplumdan etkilenmeden bağımsız düşünceler ile hayatını sürdürme yer almaktadır. Erdem olgusu ise mutlaka bilgi ile desteklenmesi gerekmektedir. Kişi sadece bilgisini arttırdığı sürece ortamın baskısından ve etrafını sarmış olan gereksinimlerden uzak durabilmektedir. Kişilerin öz iradesi ile hayatını idame ettirmesi önemli bulunmakta, kişilerin kendilerini geliştirerek; erdemli ve kendi kendine hayatını sürdürebilen bir düzeyde olabileceğine inanılmaktadır.[72]

Umudunu yitirme, yapılabileceklerin önüne geçilmesi ve yaşanan olumsuz tecrübeler ile anlatılan bir kavram olan sinizm, küçümseme, hoş karşılamama ve itibar etmeme ile bağlantılıdır. Sinizm felsefesine dair temel düşünce; doğru olma, samimi olma ve gerçekçi olma gibi eylemlerin bireysel öncelikler ve çıkarlar adına feda edilmesidir. Siniklere dair genel nitelikler Brandes ve arkadaşları (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile şu şekilde belirtilmiştir.[73]

- Sinikler doğru konuşmamanın, iki yüzlülüğünün, sahtekarlığın ve başkalarının hakkını gasp etmenin kişilerin genel özellikleri olduğunu ifade ederler.

- İnsanları çıkarcı, umursamaz, paylaşım yapmaktan ve fedakarlık yapmaktan uzak olarak karakterize ederler.

[71]Macit Gökberk, **"Felsefe Tarihi",**1.bs.(İstanbul. Remzi Kitabevi, 2000),48.
[72]Gamze Kalağan, Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), s.32.
[73]Şevki Özgener, Adem Öğüt, Metin Kaplan, "**İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm"** (Ankara:İlke Yayınevi,2008),54.

- Gerçekten yardımseverlik ve arkadaşlığa dayalı bir ortam olmadığını düşünürler.
- Kişilerin farklı yollar içinden seçim yaparken kendi çıkarlarına yönelik davrandıklarını, hareketlerinde bir denge bulunmadığını ve güven ortamı oluşturmadıklarını düşünürler.
- Kişilerin ortaya koyduğu davranışların ardında gizli çıkarları olduğunu düşünürler.
- Kişi, grup, örgüt, topluluk gibi kavramlara karşı olumsuz, utanç dolu kötü hisler beslerler. Bu ilişkilere karşı alaycı bir yaklaşımlara bulunmaktadır. Ortamın gerçekçi olmadığı, yaşanılan olayların sahteliği, bizzat kendilerinin yaşadıkları deneyimler ile birlikte eleştirel bir şekilde konu edilir.
- Sinik insanlar, inanmadığı bu insan toplulukları içerisine girseler, sadece o yapının kendi çıkarları için onları kullanılacaklarını, kendilerine tarafsız bir şekilde yaklaşılmayacağını, dürüst bir ortamın tahsis edilmeyeceğini düşünürler.

Bu zamana dek kavrama dair ortaya koyulan tanımlar ve siniklerin toplum ile ilişkileri ve özellikleri ele alınmıştır. Bununla birlikte sinizm, yalnızca toplumsal etkilere neden olmayıp, organizasyonlardaki işveren ve çalışan ilişkilerinde de önemli bir role sahiptir. M.Ö beşinci yüzyıldan beri süre gelen sinizm okulunun öğretilerinden, bu günlerde giderek etkisi artmış ve son haline gelmiş sinizm olgusu, pek çok farklı tanım ile araştırmalarda karşımıza çıkmıştır.

İlk zamanlarından şimdiki zamana siniklerin eylemleri araştırıldıklarında; şimdiki zamandaki sinik kişilerin ilk zamanlardakiler gibi hareket etmedikleri görülmektedir. İlk zamanlardaki sinikler, zamanın korkusuz ve dobra eleştirmenleri şeklinde görülürken, şimdiki zamanda ise sinizm olgusu dendiğinde olumsuz fikirler ve itibar etmeme kavramları akla gelmektedir.

Örgütsel sinizm çalışmaları bu temellerin üzerine 1980'lerin sonu 1990'ların ilk dönemlerinde ortaya çıkmış ve üzerine daha çok düşünülmeye başlanmıştır. Örgütsel sinizm alanında çalışma yapan araştırmacılar, çalışanların organizasyona karşı takındığı bu olumsuz tutum ve davranışlarının neden kaynaklandığını ve bunların kök nedenlerinin neler olduğunu anlamaya çalışmışlardır. Bu doğrultuda örgütsel sinizme dair farklı tanımlar ortaya koyularak, kavram kuramsal olarak

temellendirilmeye çalışılmıştır. Sinizm hadisesi gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe görülmektedir. Kamu sektöründe bu durumun görülme sebebi örgütün düzeninin bürokratik bir yapıda olmasından ötürüdür.

Örgütsel sinizm kişisel olarak ortaya çıkan bir eylem değil, toplumsal açıdan öğrenilmiş bir reaksiyondur. Başka bir deyişle, örgütsel sinizm karamsar kişilerin ürettiği düşüncelerden ibaret değildir. Bu şekilde hissetme ve davranış gösterme iş yerindeki analizler ve yaşanmışlıklar sonucu ortaya çıkar. Kişiler kendi kendilerine sinik olmaya meyil etmezler. Örgütsel sinizm, yaşanmışlıklar sonucu ortaya çıkar çünkü örgütün elde ettiği başarılar ve bununla birlikte geri planda yapılanlar örgütteki diğer çalışanlarca da tasvip edilmiştir.[74]

Örgütsel sinizm, aşağılayıcı ve önem arz eden aksiyonlara sebep olan, yoğun hislere sahip duygu ve düşüncelerle birleştiğinde çalışma ortamının doğruluğunu sorgulatan bir inanç biçimidir. Örgütsel sinizm olgusunda temel düşünceler; doğru, adaletli ve dürüst olma, özveri ve adanmışlık değerlerinin örgütte olmayışı yönündedir. Çalışma ortamında yöneticiler, kişisel çıkarlarını gözetmek adına bu temel düşünceleri destekleyici şekilde hareket ederler. Bununla birlikte, diğer çalışanların da buna benzer duygular ile olumsuz ve etik olmayan davranışlar sergilemesine sebep olurlar. Sinik iş görenleri diğerlerinden farklı kılan nitelikler; sürekli olarak bir şeylere serzenişte bulunmaları, çalışma koşullarını ve arkadaşlarını aşağılayıcı bir tutum sergilemeleri, olumsuz yöndeki eleştirel tutumlarının sıklığı, oluşan başarısız sonuçlar neticesinde hızlı bir şekilde moral bozukluğu yaşamaları, kolayca kandırıldıklarına inanmaları olarak sayılabilmektedir.[75]

Örgütsel sinizm, gereksinim, atfetme, davranış ve sosyal değişim kuramları temelinde şekillenir. "Organizasyonun bütünlüğünün olmadığı inancı" ve "çalışanın iş gördüğü yapıya dair olumsuz algısı" şeklinde tanımlanabilir. Çalışma ortamına dair olumsuz hisler taşıma, eleştirel ve aşağılayıcı eylemler gerçekleştirme yolundaki tutum ve düşünceleri barındırmaktadır.[76]

[74]Brown, Michelle, Cregan, Christina, Organizatıonal Change Cynıcısm: The Role Of Employee Involvement. Human Resource Management. (2008). No.4, vol.47, s.668.
[75]Abraham Rebecca, Organizational Cynicism: Bases and Consequences, (General Psycology Monographs, 2000),269-270.
[76]Dean, Brandes, Dhwardkar, "Organizational Cynicism", **Academy of Management Review**, (1998), 349.

Sinizm yaşanan çalışma ortamları hilelerin var olduğu ve çalışanların kullanıldığı, iş görenlerle tek taraflı iletişim halinde olunan bir ortamdır. Çalışanlara karşı kötü ve kaba bir üslup takınan ve iş görenlerine karşı dürüst olmayan bir tavır ve davranış içinde bulunan üst yönetimin yanında yer alan çalışma ortamları sinizmin var olduğu yerler olarak tanımlanabilir. Sinizm ortamındaki çalışanlar da kendilerini daha üstün, doğru yerde doğru düşünceleri üretebilen ve diğerlerinden daha akıllı olarak görmektedirler.[77]

Örgütsel Sinizme dair yapılan çalışmaları aşağıdaki tabloda özetleyebiliriz.

Tablo 2. Örgütsel Sinizm Tanımları

YAZARLAR	TANIM
Kanter ve Mirvis	Sinizm, hep öncelikle kendini düşünme durumunun ve etik olmayan davranışları sergilemenin insan yapısının doğal bir özelliği olduğunu düşünmedir.
Bateman, Sakano ve Fujita	Sinizm, bürokrasiye, güce ve çalışan topluluklarına karşı negatif ve itibar etmeyen bir duruştur.
Guastello, Rieke, Guastello ve Billings	Sinizm, yalnızca işlere karşı olan bir düşünce değildir. Hayatın geneli için benzer hisler beslemektir.
Wanous, Reichers ve Austin	Sinizm, geleceğe dair de pek bir şeyin değişmeyeceğini, değişime öncülük edenlerin bir noktadan sonra zafiyet gösterdiklerini ve tembel olduklarını savunan bir görüştür.
Andersson	Sinizm, bir bireyle, toplulukla yaşanan olaylar sonucu ya da ortaya çıkan bir düşünce neticesinde olumsuz hislere bürünme, kaygı taşıma, güzelliğe dair umudunu yitirme durumudur.
Reichers, Wanous ve Austin	Değişim yönetimine dair, değişimi gerçekleştirecek liderlere karşı oluşmuş güven kaybı, başarıya dair inancın olmayışı, güçlünün haksızlığına dair inanç gibi düşünceleri barındırmaktadır.

[77]Kalağan. a.g.e. 39.

Dean, Brandes ve Dharwadkar	Organizasyonun bütünlüğünün olmadığı inancı ve çalışanın iş gördüğü yapıya dair olumsuz algısına dair düşünceleri barındırır.
Turner ve Valentine	Sinizm, güvensizliğin hat safhada olduğu, ileri derecede kuşkuyu barındıran ve kişilerin niyetlerini kötülemeyi içeren karar noktasına gelinmesi durumudur.
Johnson ve O'Leary-Kelly	Örgütsel sinizm, iş görenlerin çalışma ortamına dair güvensizlik hissettikleri, etik olmayan davranışların ortaya çıktığı durumlarda oluşan bir olgudur.
O'Leary	Sinizm, adaletsizliğin vuku bulduğu yönetim kademesinde ortaya çıkan adil olmayan kararları konu edinen bir düşüncedir.
O'Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O‟Sullivan ve Postmes	Sinizm, psikolojik açıdan geri çekilmenin ve hür iradenin bir biçimi olarak gösterilmektedir.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	Sinizm, kararlar verilirken ya da aksiyon alınırken gerçekten bir başkasının düşüncesine ve hislerine itibar edilmediği görüşünü savunan bir düşüncedir.
Urbany	Sinizm, ilke ve değerlerin sözde kaldığı, gerçekte davranışlara yansımadığı ve kararlar verilirken dikkate alınmadığını öne süren bir düşüncedir.
Valentine ve Elias	Sinizm, işletmelerin veya başka tipte organizasyonların etik ilkeleri umursamayarak yalnızca kendi çıkarlarına göre hareket ettiklerini savunan bir düşüncedir.
Cole, Bruch ve Vogel	Sinizm, organizasyonun ilkelerinin, faaliyetlerinin ve sağduyusunun olumsuz şekilde gözükmesinden dolayı ortaya çıkan davranıştır.

Kaynak: A. Naus, Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, (Dissertation of Doctorof Philosophy), Maastricht University, Maastricht, 2007, s.15-24.

3.2. Örgütsel Sinizmin İlişkili Olduğu Kavramlar

Örgütsel sinizm ve sinizm kavramları bazı kavramlar ile ilişki içerisindedir. İlişki bulunan kavramlar örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel tükenmişlik ve örgütsel güvendir.

3.2.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, performansa dayalı ödüllendirme ve görev tanımları gibi tarifler içinde yer almayan, işin yapılmasına dair bir zorunluluk bulunmadığı, tamamen içten gelen duygular ile gerçekleştirilen çalışmaları kapsayan, iletmeyi ileri taşıyacak gönüllü olarak yapılmış her türlü olumlu davranış şeklinde tanımlanabilir.[78]

Örgütsel Sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışına dair çok fazla çalışma olmamakla birlikte, Abraham (2000) yılındaki çalışmada belli sonuçlara ulaşılmıştır. Abraham araştırmasında çalışma ortamında görülen beş tip sinizmi inceleme altına almıştır. Bunlardan kişilik sinizminin doğuştan gelen bir özellik olabileceğini; örgütsel değişim, çalışan ve toplumsal sinizminin psikolojik sözleşme ihlalleri ile iş/meslek sinizminin ise tükenmişlik ve kişi-rol çatışması ile ilişkili olabileceğini savunmuştur. Kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin diğer türlerinin güçlü bir öncülü yani oluşmalarında bir sebep olabileceğini belirtmiştir.

Örgütsel sinizm tiplerinin örgütsel vatandaşlık davranışını direkt olarak bir etkisi olmadığını fakat kişilik ve iş/meslek sinizm tiplerinin, kötümser bir düşünce meydana getirdiği ve işe karşı bir yabancılaşma oluşturabileceği bununda ortaya koyulacak vatandaşlık davranışı ihtimalini olumsuz yönde etkileyebileceği durumu ifade edilmiştir. Buna ek olarak toplumsal sinizm noktasında iş tatmini artışı ve örgütsel bağlılığın gelişmesi de beklenmedik bir bulgu olmuş ve bu durum da toplumsal siniklerin çalışma koşullarına dair daha makul görüşlerinin olduğu ve bu nedenle de iş ortamındaki hayal kırıklıklarından muhtemelen daha az etkilenecekleri şeklinde açıklamıştır.[79]

[78] Sait Gürbüz, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,** c.3, Yıl:2, s.1, (2006):50.
[79] Abraham, age, 284-287.

3.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Tükenmişlik

Örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik kavramlarına dair benzeşen ya da ayrılan yönler bulunmaktadır. Örgütsel tükenmişlik kavramının boyutlarından biri olan "duyarsızlaşma" ile sinizmin benzeştiği saptanmıştır. Maslach vd. (1981) bu görüşü daha da ileri götürerek bu boyutun yerine sinizm kavramını kullanmışlardır. Bunun dışında, gerek örgütsel sinizm gerekse de örgütsel tükenmişlik beraberinde olumsuz hisleri, kalp kırıklıklarını ve kötümser yaklaşımı barındırmaktadır. Yapılan başka araştırmalar ise tersi yönde farklılıklar olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizmde tavır ve davranışlar iş yapılan örgüte karşı iken, örgütsel tükenmişlikte bu tutum ve davranışlar örgütün ötesinde müşteriye karşı da olmaktadır.[80]

Örgütsel tükenmişlikte, olumsuz hisler iş arkadaşlarına ve kişinin öz benliğine karşıyken, örgütsel sinizmde bu durum kişinin kendisinden öte yönetime ve örgüte karşıdır.

Davranış yönünden bakılacak olursa, örgütsel tükenmişlikte çalışma ortamında ayrılma hissi çoğunlukla görülmektedir. Örgütsel sinizm de ise, sinik çalışan savunma eylemi içerisindedir. Bu da örgüt içi faaliyetlere karşı kinayeli bir yaklaşımı beraberinde getirmektedir. Bununla beraber, her iki eylemde çalışanları küçümseme ve eksik görme düşüncelerini beraberinde taşır.[81]

Araştırmalarda örgütsel tükenmişlik neticesinde sağlık problemleri meydana gelirken, örgütsel sinizm neticesinde bazı durumlarda olumlu etkilerin meydana çıktığı gözlemlenmiştir.[82]

Özellikle iş ahlakı bulunan çalışanlar fazlasıyla çaba sarf etmeye ve kurumları için elinden gelenin fazlasını vermeye meyillidirler. Bununla birlikte bu şekildeki çalışanlar kendi aralarındaki diyalogda saygı ve sevgiyi üst seviyede tutmayı isterler. Fakat bu tipte çalışanların istediği gibi bir düzen oluşmaz ise ortaya çıkan hayal kırıklığı ve olumsuz durumlar sonucunda sinizm ortaya çıkar. Sinizmle birlikte örgütsel tükenmeye doğru bir yolculukta başlamış olacaktır.[83]

---

[80] Kalağan, a.g.e. s.42.
[81] Hale Alan, Cemalettin Öcal Fidanboy, "Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme" **Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** (2013):170.
[82] Brandes ve Das, a.g.e, s.245.
[83] Kalağan, a.g.e. s.42.

3.2.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven

Örgütsel güven, çalışma ortamında bir çalışanın ilerideki faaliyetlerinin olumlu, makul ve birinin işlerini olumsuz etkilemeyecek olma olasılığı hakkında kişinin tahminleri, ihtiyaçları ve inanışlarının toplamıdır. Güvensizlik olgusu ise stresli, kaygılı, olumsuz hisler ile hareketsiz ve etik olmayan davranışlara yönelik kuramlar ile tahmin edilemeyen bir geleceği tasvir etmektedir.[84]

Örgütsel güvenin tahsis edilmesi iş görenlerin, pozitif duygular taşıması ile neticelenmekte, bu da bireylerin sinizmden uzak güzel duygular ile işlerini yapmasına ve buna göre pozitif bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır. Özetle örgütsel güvenin olduğu yerde sinizm düşüncesi barınmamaktadır.[85]

Örgütsel güven ile örgütsel sinizm kavramlarında yapılan çalışmalarda ters orantılı bir durum söz konusudur. Örgütsel sinizm artarsa, örgütsel güven azalır. Örgütsel sinizmde, düşünce sahibinin eylemlerine bakılırken; örgütsel güven incelenirken, güven duyan çalışanın, diğer çalışanlara dair iyimserliği araştırılmaktadır.[86]

Güvenin ortamının doğmasında katkısı olduğu düşünülen öncül kavramlar (etik davranma, doğruluk, yardımseverlik, dürüstlük ve iyi niyetli olma vb.) sinizmi tanımlarken de karşımıza çıkmaktadır. Başka bir ifade ile güven ortamını oluşturan bu etkin kişilik özellikleri, yokluğu durumunda sinizmi ortaya çıkaran etkenler olarak da anılmaktadırlar. Dolayısıyla sayılan öncüllerin varlığı örgütsel güvenin, yokluğu ise örgütsel sinizmin ortaya çıkma nedenleridir.[87]

3.3. Örgütsel Sinizm Özellikleri ve Önemi

Organizasyonlar sistem düşüncesi ile birlikte bir bütünü meydana getirmektedirler. Bu sistemin en önemli parçası olarak ise insan görülmektedir. Günümüzde yapılan çalışmalarda ciddi ölçüde makineler kullanılmaya başlansa da onu üreten, çalıştıran ve bakımını yapan bilginin sahibi yine insandır. Böylesine

---

[84] Şule Aydın Tükeltürk, Nilüfer Şahin Perçin, Berrin Güzel, "Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, **21-23 Mayıs 2009**, (Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 2009): 689.
[85] Derya Özler, ceren Atalay, Meltem Şahin "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, c.2, s.2, (2010):48.
[86] Kalağan, a.g.e. s.84.
[87] Özler, Atalay Şahin, a.g.e. s.54-55.

mühim yere sahip olan bu olgudan verim almak, kıt kaynaklarla sınırsız ihtiyaçları karşılama yolunda çok büyük önem arz etmektedir. Süratli bir şekilde değişip dönüşen teknoloji ve rekabet şartları içinde insan da, varlığını korumanın ve sürdürmenin kaygısı içerisindedir.

Sinizm konusunda gerçekleştirilen araştırmalar değerlendirildiğinde, hızla ilerleyen teknoloji ve küresel rekabet zeminine ek olarak son dönemlerde ortaya çıkan iş güvenliği kazaları, çok sayıda çalışanla yolları ayırmalar, yoğun çalışma temposuna karşın ödenen minimum tutarlar ve ekonomik krizler iş görenlerin organizasyona karşı negatif tavırlar takınmasına ve örgütsel sinizme zemin oluşturmaktadır.[88]

Örgütsel sinizmin oluşma seviyesine göre etkinlik ve verimlilik kaybı beraberinde işlerdeki kalite eksikliğini ve nitelikli iş gücü kaybını getirecektir. İnsanoğlu psikolojik ve zihinsel açıdan kıymetli ve üstün bir türdür. İşgörenlerin hep aynı düzeyde talepleri olmaz ya da benzer motivasyon ya da kaygı seviyelerinde olmazlar. Ancak çalışma ortamında yaşananlar ile birlikte birbirleri ile etkileşim halinde olarak birbirleri etkilemektedirler.

Gerçekleştirilen bütün eylemler zincirin bir parçasını oluşturmaktadırlar. Zincirin bir kısmındaki bir eksiklik bütünü etkileyecek ve sonucun olumlu olmamasını sağlayacaktır. Buna göre işi yapan insanların etkin bir şekilde koordine olmaları, ortak dil birliği ve hedef birliği oluşturmaları, aidiyet duygusu oluşturularak çalışmaların sahiplenilmesi ve kurumsal bir yapının ortaya çıkarılması gerekmektedir.

Kenneth Clark "Biz kendimizi aynı bombalar kadar şiddetli bir biçimde sinizm ve hayal kırıklığıyla yok edebiliriz." Sözünü kullanarak sinizmin bir bombanın patlaması kadar olumsuz sonuçlar oluşturabileceğini dile getirerek, sinizmin kritik seviyesini gözler önüne sermiştir. Sinizm ve örgütsel sinizm kavramları bilindikçe ve anlaşıldıkça üzerine eğilme seviyeleri artacaktır. Sinizmin çok eski bir geçmişi olmadığından bazen bu kavram çalışma ortamında etkin bir şekilde gözükse bile adı konamamaktadır. Ortaya konan araştırmalar ise sinizmin iş görenlerde artış yönünde olduğunu, gelişen sosyal ve ekonomik koşullar ile birlikte sinizm noktasında bir artış yaşandığını göstermektedir.[89]

[88]Gülhan Akman, Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması, (Yüksek Lisans Tezi, İstanul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013), s.14.
[89]Özlem Sur, Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması,(Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2010), s.26-27.

Dean vd.'nin gerçekleştirmiş oldukları araştırmada örgütsel sinizmin olumlu yönlerini ortaya koymuşlardır. Bu olumlu yönler:

• Örgütsel sinizmin bireysel bir durum olmadığı, yaşanan toplumsal tecrübeler ışığında ayrıca da iş görenlerin tecrübelerinin zamanın akışında olası değişimlerine dayanan bir eylem olduğunu söyler.

• Sinizm davranışı belirli bir sınırı olmayan çok farklı alanlarda görülebilecek ve araştırılabilecek bir olgudur.

• Doğru şekilde düşünme, davranma ve hissetme tutumlarını barındıran bir durumu oluşturur.

• Tarafsız yönden kabul edilir ya da edilmez doğruluğu ispatlanmış ya da ispatlanmamış öznel olarak sinik kişiler için geçerlidir. Bu noktada, sinizmin kişiler ve topluluklar için işlevsel olduğu söylenmek istemiştir.

• Sinik çalışanlar, diğer kişiler tarafından olumsuz açıdan yönlendirilme düzeyleri daha düşüktür.

• Sinik çalışanlar, bireysel önceliklere ve düzenbazlığa karşı olan faaliyetler noktasında kontrol etme görevini sahiplenmektedirler.[90]

2003 senesinde Johnson ve O'Leary-Kelly'nin örneklem olarak 103 banka çalışanını seçtiği araştırmada, örgütlerde meydana gelen sinizmin gösterilen ilgisizlikten dolayı verilen bir reaksiyon olduğunu görmüşlerdir. Sinik kişilerin psikolojik üzüntüler yaşamış, kuruma ve yöneticilere karşı algısı negatif olup, gösterdiği verimliliğin direkt etkilenmesine rağmen oluşan olumsuz durumu dışarı aksettirmedikleri gözlemlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında sinizm, çalışma ortamında faydalı gözükebilmektedir.[91]

3.4. Örgütsel Sinizmin Bileşenleri / Boyutları

İşgörenin görev aldığı kuruma yönelik sahip olduğu negatif duygu ve düşünce manasını taşıyan örgütsel sinizmin; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olacak şekilde üç farklı bileşeni bulunmaktadır.[92] Örgütsel sinizm düşüncesini taşıyan kişilerin, ortaya

[90] (Dean vd., aktaran Kalağan, 2009:41-42):52.
[91](L.Johnson,K.O'leary, vd., aktaran Akman, 2013:24).
[92] Gül Gün,Örgüt Kültürü Tiplerinin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Bitlis İli Otel İşletmelerinde Alan Çalışması, c.1, s.1, (2016):33.

koyulan bu üç bileşenden en az birisine sahip olması ile örgütsel sinizmin oluşması olasıdır. Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenler dâhilinde, örgütsel sinizm davranışının araştırıldığında ilk etapta hisler ve bazı değer yargılarının oluşması sonrasında bunun davranış halini alması süreci gözlemlenmektedir.[93]

3.4.1. Bilişsel (İnanç) Boyut

Örgütsel sinizme dair birinci bileşen, kurumun dürüstlük ve doğruluk açısından eksik olduğuna yönelik bir inanç manası taşıyan bilişsel boyuttur. Oxford İngilizce Sözlüğüne bakıldığında bu tip doğru olmayan davranışlar şu şekilde ifade edilmektedir: "Ahlaki kurallarda sağlamlık, bozulmamış erdemli bir karakter, özellikle de gerçeklik ve adalet ilişkisi hakkında doğruluk, dürüstlük ve samimiyet." Örgütsel sinizme dair ortaya koyulan tanımlara bu bilgiler doğrultusunda bakacak olursak; sinizm, kişileri aksiyon alma noktasında yönlendiren kötü durumlara ve hayal kırıklarına inanama durumu şeklinde ifade edilebilir. Sinik bireyler, görev aldıkları kurumun faaliyetlerinde, ahlaki davranış, doğruluk ve içtenlik gibi bazı değerlerin eksik olduklarını düşünürler. Bununla birlikte bu kişiler, bu tarz değerlerin kişisel menfaatler uğruna kullanıldığı ve bu tipte hareketlerin sürekli olarak yapıldığını düşünebilirler. Bununla da kalmayıp sinik çalışanlar, gerçekleştirilen her faaliyetin geri planında gizli bir çıkarın olduğunu düşünürler. Böylece, samimiyetten çok bir hile ile karşılaşmayı beklerler.[94]

Örgütsel sinizm ile bilişsel bileşen arasındaki etkileşim analiz edildiğinde, organizasyonlarda sinik davranış ortaya koyan çalışanların şu şekillerde düşündükleri görülmektedir: [95]

- Ortaya koyulan değerler ile yaşanan gerçeklik birbirini tutmamaktadır.
- Oluşturulan tebliğler çalışanlarda karşılık bulmaz.
- Doğruluk ve dürüstlük noktasında gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik inanç yoktur.
- Kurumdaki çalışanlar etik dışı, hileli davranışlar sergileyebilirler.

[93] Tuğba Sağır, Ebru Oğuz, "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi", **International Journal of Human Sciences**" (2012):1096.
[94] Dean ve diğ., a,g,e, s. 346.
[95]Cihan Tınaztepe, Örgütiçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi, c.4, s.1, (2012):56.

- İlişkiler kişisel menfaatler doğrultusundadır. Çıkarlar uğruna iyi niyet, fedakarlık, yardımseverlik gibi temel insani değerler bir kenara itilebilir.

Bilişsel bileşene dair çalışmalara bakıldığında sinik davranış sergileyen kişilerin görev aldıkları organizasyondaki faaliyetlerin, ortaya koyulan değerlerden farklı olduğu, gerçekleştirilen resmi tebliğlere iş görenlerce itibar edilmediği, kurum içi münasebetlerde bireysel menfaatlerin ön planda olduğu ve güven ortamına dair olumsuz düşünceler taşıdıkları gözlemlenmektedir.[96]

3.4.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut

Örgütsel sinizmin ikinci bileşeni, organizasyona karşı hissedilen negatif hisler manasındaki duyuşsal reaksiyon bileşenidir. Sinizm, organizasyona karşı yalnızca nesnel düşüncelerden oluşmaz. Beraberinde birçok yoğun duyuşsal hisleri de beraberinde taşır. Misal olarak sinikler, çalıştıkları yeri küçümseyebilirler ve bu yere karşı sevgisizlik besleyebilirler. Daha da ileri giderek iş akıllarına geldiğinde bile, bir nefret, öfke ve vicdan azabı hisleri ile kendilerini kötü hissedebilirler. Yani bakıldığında sinizm, pek çok olumsuz his ile etkileşim halindedir. İlginç olan şudur ki sinikler, çalışma ortamını analiz edip eksikleri ve olumsuzlukları ortaya koyduğunda ve kendi davranış ve düşüncelerini bura ile kıyaslayıp gizli bir mutluluk hissine kapılabilirler. Sonuç olarak sinik kişilerin sadece düşünsel manada bazı fikirlerinin olmadığı bununla birlikte yoğun şekillerde duygularında yaşadığı görülmektedir.[97]

Sinizm, inanç ve fikirlerin yanında organizasyona karşı nesnel bir yaklaşım barındırmayan aşağılama ve nefret etme gibi yoğun duyuşsal tepkileri de barındırmaktadır. Bu duygular ileri boyutta utanç ve vicdan azabına da dönüşebilir. Bu sebeple sinizm bütün olumsuz duygular ile ilişki halindedir. Neticede bu bileşene dair ego, aşağılama, düş kırıklığı, sevgisizlik, etik olmayan davranışların varlığa dair inanç, kaygı, tükenmişlik gibi pek çok duygunun var olduğu söylenebilir.[98]

[96]Kalağan, a.g.e. s.45.
[97]Dean ve diğ., a.g.e. s.346.
[98]Dean ve diğ., a.g.e. s.346.

3.4.3. Davranışsal (Davranış) Boyut

Örgütsel Sinizmin üçüncü boyutu olan bu boyutta işgörenlerin çalışma ortamında yaşanacak olaylara kaygı verici düşüncelere sahiptir. Bu da alay etme gibi eylemlerle birleşerek yoğun ve etkin bir şekilde olumsuz eleştirileri kapsamaktadır.[99]

Davranışsal bileşene göre, sinik çalışanlar, meydana gelecek durumlara karşı olumsuz senaryolar geliştirme yaklaşımında olabilirler. Beraberinde de negatif ve aşağılayıcı eylemler ortaya koyabilirler. Çalışanlar, sinik düşünceyi yansıtmak adına özellikle alaycı mizahı araç olarak kullanırlar. Bu şekilde içinde bulunulan ortamın eksikliğini etkili bir şekilde söyleyerek kendi egolarını okşayabilirler ve etraflarını etkileyebilirler.[100] Bazı zamanlarda çalışan, çalışma ortamına dair eleştiri yapma, alaylı bir tavır sergileme ve analizler yapma gibi eylemler gerçekleştirebilirler. Bu eylemler bazen de sözlü olmayan şekilde vücut dili kullanılarak, jest ve mimiklerle gerçekleşebilir. Çalışanların kendi aralarındaki kaş, göz ifadeleri, alaycı gülümsemeleri, manidar bakışmaları bunlara örnek olarak gösterilebilir.[101]

Örgütsel sinizmin üç boyutu genel olarak bu şekildedir. Bu boyutlara dair ortaya koyulan farklı yaklaşımlar aşağıdaki tablo ile ifade edilmeye çalışılmıştır.

[99]Rana Özen Kutaniş, Emel Çetinel "Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi; Bir Örnek Olay", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s:1/26, 2010(2010):188..
[100]Dean ve diğ., a.g.e. s.346.
[101]Brandes ve Das, a.g.e. s.240.

Tablo 3: Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Boyutlar Kapsamında Sinizm Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

REFERANS	BİLİŞSEL	DUYUŞSAL	DAVRANIŞSAL
Psikolojik Yaklaşımlar	Genel olarak çalışanlara itibar edilmez. Onlar kendi çıkarında ve işten kaytarmaya meyillidir.		
Polis Sinizmi	Farklı hedeflere dönük olarak negatif etkileri bulunmaktadır.		
Goldner, Ritti, Ference (1977)	Hali hazırdaki bürokrasiyi ve etkileşimi gözeterek meydana getirilen bilgidir.		
Kanter ve Mirvis (1989)	Bireylerin gerçekçi olmayan gelecek hayalleri ve yorumlamaları, toplumların, örgütün planlarını etkilemektedir.	Benliğine ya da diğer çalışanlara yönelik perişanlık, düş kırıklığı hislerinden oluşmaktadır.	
Wanous, Reichers,Austin (1994,1995)	Organizasyonel dönüşüm için görev yapanlar çalışkan olmayan ve yeteneksiz kişilerdir.		
Vance, Brooks ve Tesluk (1996)	Değişiklik ve dönüşüm çalışmaları çoğunlukla olumsuz biter. Değişim eylemlerinin sonuca ulaşamaması dış etkenler yüzündendir (liderler, çalışanlar, teknolojik rekabet, insan fıtratı).		
Andersson ve Bateman (1996)	Bir kişiye, topluluğa, düşünceye, kültüre ve organizasyona karşı güven problemi yaşanmaktadır.	Düş kırıklığı ve olumsuz sonuçlar görülür.	

Kaynak: P.M. Brandes, OrganizationalCynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences (Dissertation of Doctor of Philosophy), TheUniversity of Cincinnati, 1997, s.29-30.

Tablo 3 incelendiğinde, belli bir döneme kadar çalışma gerçekleştiren araştırmacıların özellikle bilişsel bileşen üzerine yoğunlaştıklarını ve davranışsal bileşene dair çalışmaların olmadığı görülmektedir. Buradan sonra Dean ve diğerlerinin, bu üç bileşeni de içerecek şekilde gerçekleştirdikleri çalışmalar olmuştur. Buna göre bu dönemden sonraki gerçekleştirilen çalışmalarda, örgütsel sinizm olgusu bu üç kavram ile birlikte anılmaya ve kullanılmaya başlanmıştır. Bu çalışma dolayısıyla örgütsel sinizm kavramına dair önemli bir yere sahiptir.

3.5. Örgütsel Sinizmin Türleri

Örgütsel sinizm tanımı kapsamında farklı düşüncelere yer verildiği gibi, örgütsel sinizm yaklaşımlarını tanımlamada da farklı yorumlar bulunmaktadır. Bu bölümde de örgütsel sinizm türlerine yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel sinizmin çeşitli türlerde sınıflandırıldığı gözlenmiştir. Bunlar kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, işgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizmidir.

Delken, örgütsel sinizm kavramının çalışma şekline ve çalışana yönelik olabilecek bütün sinizm tiplerini kapsamak için kapsayıcı bir olgu kavram olduğunu dile getirmiştir. Örgütsel sinizm ve farklı yaklaşımlarındaki her tutum ve davranışın dört bileşenin bulunduğu düşünülmüştür. Bu dört bileşen; eylem, hedef, bağlam ve zaman olup aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Sinizm Çeşitleri

Sinizmin Çeşitleri	Eylem	Hedef	Bağlam	Zaman
Genel (Kişilik) Sinizm	Acımasızlık Öfke	İnsan Doğası		Aynı
Çalışan Sinizmi	Acımasızlık Düş kırıklığı	Her şey	Olası Değişim Durumu	Esnek
İş (Meslek) Sinizmi	Uzaklaşma Kınama	Müşteriler	Hizmet Organizasyonları	Esnek
Toplumsal/ Kurumsal Sinizm	Ötekileşme İmkânsızlık	Kurumlar		Esnek
Organizasyonel Değişim Sinizmi	Düş kırıklığı Olumsuz düşünce	Değişim	Başarısız Değişim	Esnek

Kaynak: Menno Delken, "Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers," (Yayınlanmammış Yüksek Lisans Tezi, University of Maastricht, 2004)14.

3.5.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, doğuştan gelen bir özellik olarak, kişilerin tutum ve düşüncelerini çoğunlukla negatif şekilde yorumlayan insanlar için tanımlanan sinizm çeşididir. Kişilik sinizminde kişiler, düşünce olarak çalışanları aşağılamakta, onlara ön yargı ile yaklaşarak kötü ve küçümser bir şekilde davranmakta ve örgütteki çalışanlar ile kötü ilişkiler kurmaktadırlar.

Kişilik sinizminin mottosu yeryüzünün birbirleri ile olan ilişkiden memnun olmayan, doğrunun peşinde olmayan, kötülüklerin olmasına izin veren, kendi çıkarından başka bir şey düşünmeyen bencil insanlarca istila edildiği düşüncesidir. Bu sebepten, bu tür sinizme sahip kişilerde bir güven problemi ve ön yargı söz konusudur. Sinizmin bu çeşidinde bireysel bir benlik özelliği söz konusudur. Doğuştan gelen benlik özelliği, insan hareketlerine dair kötü görüşlere sahiptir ve bu görüşleri sürdürme noktasında eğilim gösterir.[102]

[102] Abraham, a.g.e. s.270-271.

Örgütsel sinizmin pato-psikolojik bir değişkeni olan bu sinizm türü, Cook ve Medley"in (1954) düşmanlık ölçeğinde ve Minnesota Çok Yönlü Karakter Envanterinde kullanılmıştır.[103]

3.5.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm

Sinizm içinde bulunulan toplumun gelişmişlik düzeyi ile yakından ilgilidir. Gelişmiş ülkelerde insanların eğitim seviyeleri ve refah düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Bunun yanında özellikle fakir ve gelişmekte olan ülkelerde sıkça yaşanan ekonomik krizler sonucunda ekonominin kötüleşmesi, refah düzeyinin düşmesi, insanların devlete karşı daha sinik duygular yaşamasını kolaylaştırmaktadır. Örneğin, ülkemizde ekonomik kriz zamanlarında yaşanan işçi çıkarmaları, batan bankalar, kamu görevlilerinin skandalları vb. durumlar toplumsal sinizmin oluşmasında etkili olan faktörlerdendir.

Toplumsal ya da kurumsal sinizm, bir ülkedeki insanların kendi devlet yönetimlerine ve kurumlarına güvenmediklerinde ortaya çıkan örgütsel sinizmin bir türü olarak tanımlanabilir.[104]

Başka bir çalışmada kurumsal sinizm, kişinin toplulukla yaptığı kurumsal sözleşmenin delinmesi neticesinde oluşan durum olarak ifade edilebilir. Kurumsal siniklerin öne çıkan farklı yanı, yaşadıklarından ötürü sorumlu tuttukları sosyal ya da ekonomik organizasyonlara karşı kendilerini yabancı hissetmeleridir. Geleceğe yönelik olumsuz tablo çizmeleri, kısa zamanda zarfında menfaatlerine odaklanmalarına ve yaptığı her çalışmada kendi çıkarını kollamaya yönelik davranış sergilemelerine sebep olur ve bu davranışları neticesinde meslekleri yönünde kısıtlı bir ilgi ve hayal kırıklığı yaşayacaklardır.[105]

Toplumsal sinizmin olası etkileri belirli değildir. Kimi şartlarda kurumsal sinizm sonucu işgörenin bağlılığı artarken, bazen de yaşanan kötü tercübeler nedeniyle kuruma karşı oluşan bakış açısı çalışanları örgütten uzaklaştırır ve önyargıya sebep olur. Böylece gelecek umutları giderek azalacaktır. Toplumsal düzeyde yaşanmış olumsuz tecrübeler bireyleri iş hayatında da benzeri tecrübeler noktasında endişelendirmekte ve kaygıya düşürmektedir. Bu sebeple çalışma ortamında

[103] Delken, a.g.e. s.17.
[104] Abraham, a.g.e. s.271.
[105] Abraham, a.g.e. s. 271-272.

gerçekleşen olumlu gelişmeler iş görenin motivasyonunun artmasına bununla birlikte çalışma ortamına yönelik pozitif tutum sergilemesine sebep olacaktır.[106]

Toplumsal siniklerin insanlarla işbirliği içinde hareket etmesi beklenemez. Bu kişiler işbirlikçi davranmaktan çok rekabetçi davranmaktadırlar. Bu yüzden toplumsal/kurumsal siniklerin, insanlarla ilişkilerinde çatışma yaşamaları doğal bir durumdur. Onlar bu tarz çatışmaları günlük hayatın bir parçası olarak görürler.[107]

3.5.3. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi Andersson (1996) tarafından önerilen bir sinizm türüdür.[108] Genellikle kurumları, liderlere ve örgütteki ilişkilere odaklanır.[109]

Yoğun iş temposu, ekstra mesailer, kötü liderlik uygulamaları, uyumsuz rotasyonlar, downsizing, rightsizing uygulamaları ile karar veren ve işlemi gerçekleştiren arasında bürokrasinin yıkılması neticesinde ortaya çıkan çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerin yeni boyutuna verilen isimdir. Çalışan sinizmi çokça görülen fakat kavram olarak yeterli düzeyde idrak edilemeyen bir sinizm türüdür. Çalışan sinizmi büyük kurumları, en yüksek seviyedeki başarıları ve çalışma ortamındaki diğer varoluşları incelemektedir. Çalışan sinizmi, işgören ve işveren arasındaki karşılıklı güvene, itibara ve adalete dayanan sözleşmenin ihlal edilmesi şeklinde ifade edilmektedir.[110]

İşgören ile işveren, kurdukları bağ ile yazılı olmayan kuralları karşılıklı olarak kabul etmiştir. Burada tarafların bu kuralları menfaatler uğruna ihlali söz konusudur. Oluşturulan psikolojik sözleşmenin ihlali, kurumdaki yazılı sözleşmeye uymama gibi geçerli olmayan yolların takip edilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.[111]

Çalışan sinizminin ortaya çıkmasında çok uzun çalışma saatleri, işyerinde şiddet, kişisel gelişimi engelleme gibi faaliyetler etkin rol oynamaktadır.

---

[106] Sur, a.g.e. s.20-21.
[107] Fatma Özcan, "Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma" (Yüksek lisans Tezi**,** Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013) s.24.
[108] Delken, a.g.e. s.16.
[109] Ayla Öncer "An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork." (EABR & TLC Conference Proceedings, 2009).s.4.
[110]Yasemin Mataş Sancak, "Etik Liderlik Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama," (Yüksek Lisans Tezi, **Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,** 2014)s.41.
[111] Abraham, a.g.e. s.272.

Sinizmin negatif neticelerinin yanında az da olsa pozitif neticeler de oluşmaktadır. Sinizm, kişilere oldukları gibi gerçek etkileşim kurma imkanı vermekte ve eleştirel düşünce yolu ile yapılan çalışmalara dair doğruyu bulma yolunda analizler ortaya koyulmaktadır. Sinizm sayesinde kişiler oluşan baskıdan bir nebze olsun sıyrılabilmektedir. Mesela, sistemler için devamlı bir konsantrasyon isteyen görevler sinik insanlara uygun olabilmektedir. Çalışan sinizmi oluştuğunda örgüte karşı duyarsız yaklaşımlar, güvensizlik, işi yavaşlatma, yönetime kızgınlık gibi davranışlar oluşabilmektedir.[112]

Kanter ve Mirvis (1989) çalışmasında çalışan sinizminin önüne geçmek adına ücret politikasında, kurulan ilişkilerde, çalışma saatleri ve şartlarında adil olunması gerektiğini vurgulamışlardır.[113]

3.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Wanous, Reichers ve Austin (1994) örgütsel değişim sinizmini çalışanların, daha önce yaşadığı olumsuz değişim yönetimi çalışmaları sonucu takındıkları düşünce ve davranışlar olarak tanımlamaktadırlar. Wanous, Reichers ve Austin (1997) ise örgütsel değişim sinizmine dair tanımı; gerçekleştirilen değişim hamleleri sonucu elde edilen başarısızlık ile birlikte değişim önderlerine karşı oluşmuş ön yargı ve inanmama hali şeklindedir.[114]

Örgütsel değişim yolundaki sinizm, değişimi ortaya çıkaracak yöneticilere yönelik güçlü bir güvensizlik hissi ve eskiden de denenmesine rağmen sonuç alınamamış dönüşüm eylemlerine karşı bir tepkidir. Bu noktaya, değişim projesindeki ekibin inancına, adanmışlığına ve de doğru zamanda doğru karar veren yöneticilere rağmen gelinebilir.[115]

Bu sinizm türünde iki eylem ortaya çıkmaktadır: Kötümser olma ve kötüleme eylemi. Kötümserlik eylemi; işgörenlerin değişim yolundaki genel özellikleri, davranışları ve düşünceleri şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu eylem gerçekleştirilecek olan çalışmaların nihayete ermesine yönelik kaygıdan ötürü mevcut durumda oluşan başarısız uygulamalara karşı bir reaksiyon olarak görülmektedir.

[112] Mehmet Akif Helvacı,"İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri",(2010) s. 391-410.
[113] Helvacı, a.ge. s.391.
[114] Özgener, Öğüt, Kaplan, a.g.e. s.59.
[115]Lynne M. Andersson, Thomas Bateman, "Cynicism in theWorkplace: Some Causes and Effects", **Journal of Organizational Behavior,** c.18 (1997):463.

Dönüşüm yolundaki eylemler amaca uygun olarak sonuçlanmadığında iş görenler aldanma ve başarısızlık duygusuna kapılmaktadırlar. Kötüleme eylemine dair bulgular ise doğru işi, doğru zamanda, doğru şekilde yapamayan kişilerin olduğu yerde bu eylemin başladığını göstermektedir. Kötüleme eylemin ortaya çıkmasında ise, değişim sürecinde görev alan ekibin yetkin olmayışı, konfor alanlarını terk edemeyişleri, zor şartlar altında sabrın eksikliği gibi kişilik özelliklerinin bulunmayışı gibi nedenler bulunmaktadır. Bu eylem daha çok değişime karşı olanlar tarafından gerçekleştirilirken değişimi anlama ve sürükleme yolunda somut adımları atacak kişiler bu eylemin savunucuları konumundadır.[116]

Örgütsel değişim sinizmi çalışma koşullarında farklı alanlarda görülmekte, sinik kişiler işe yönelik olarak sahiplenme duygusunu ve olumlu güdüleri kaybetmektedirler. Yönetime katılma, etkin bilgi paylaşımı ve kurumsal yönetişim uygulamaları ile sinizm potansiyeli asgari düzeye indirilebilir.[117]

3.5.5. İş Sinizmi/ Mesleki Sinizm

İş sinizmi, çalışma hayatının istenmeyen ve beklenmeyen sonuçlarından biridir ve çalışmanın dayanılmaz hale geldiği, yapılan işin karşılığının alınamadığı ve sarf edilen emeğin boşa olduğu durumlarda meydana gelen düşünce ve davranışlardır.

Çalışanlar iş sinizminde ilk önce muhatap olduğu kişilere, sonra topluluklara ve en sonda oluşan olumsuz durumlardan sorumlu tuttuğu, gerekli imkân, kaynak ve ortamı hazırlayamayan örgüte karşı tepkilerini gösterirler. Alt pozisyonlarda ve saygının olmadığı yerlerde iş sinizmi daha sık görülmektedir.[118]

Bir takım iş kollarında, müşteri ile gerçekleşen olumsuz ilişkiler, işgörenlere mental yönden zarar vermekte ve fiziksel açıdan yıpratmaktadır. Mesela, hedef gerçekleştirme baskısı olan mesleklerde (bankalarda kurumsal müşteri temsilcileri gibi), strese bağlı gerçekleştirme kaygısı ile yapılan çalışmalar yıpratıcı sonuçlar doğurmakta, yaşanan olumsuzluklar yüksek yaşanmakta ve birlikte çalışılan yöneticiler ile çoğunlukla işbirliği tahsis edilememektedir.

Meslek sinizmi, bireyin yaptığı işte yaşadığı zorluklara ve engellemelere rağmen kendini geliştirme çabasıdır. Çalışanların kendilerini müşterilerden uzak

[116]Özgener, Öğüt, Kaplan, a.g.e. s.59.
[117] Helvacı, a.g.e, s.394.
[118] Özgener, Öğüt, Kaplan, a.g.e. s.60.

tutarak empati yapamamalarına ve onları da kendileri gibi görememelerine sebeptir. Mesleki sinizm; umursamazlık ve özveri yoksunluğu ile anlatılır. Abraham yaptığı çalışmada meslek sinizmi, örgütsel tükenmişlik ve kişi-rol çatışması arasındaki ilişkilere dikkat çekmiştir.[119]

3.6. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel sinizmin nedenlerine yönelik araştırmaların kişisel ve örgütsel nedenler olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir.

Örgütsel sinizm, iletişim halindeki ortaya koyulan tavır ve davranışlar ile kişinin doğuştan gelen kişilik özelliklerinden, psikolojisinden ortaya çıkabileceği gibi belirli bir organizasyona, kültürüne, değerlerine ve çalışma ortamına yönelik olarak da görülebilir.[120]

Örgütsel sinizme ortaya çıkaran kişisel nedenlerin oluşmasında, gen yapısı, demografik şartlar ve çevre koşullarının etkili olduğu görülmektedir. Öte yandan örgütsel nedenlerin, karşılıklı verilen sözlerin tutulmayışı, sıkıntı, büyük hedefler konulması, adil olmayan uygulamalar ve sınır, sorumlulukların belirsizliği gibi durumlar neticesi ile oluştuğu düşünülmektedir.

Geleneksel olarak kişilik, toplumsal veya mesleki odaklar çerçevesinde çalışılan sinizm; şimdilerde örgütsel değişim ve istihdam örgütünü kapsayan belirli hedefler doğrultusundaki tutum olarak araştırılmaktadır.

3.6.1. Kişilik / Mizaç Özelliği

Örgütsel sinizmi etkileyen bazı demografik özellikler vardır. Bunlar yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, hizmet süresi, kademesi, kıdemi, çalıştıkları örgütteki çalışma süresi gibi... Bu özellikler yapılan araştırmalara göre değişiklik göstermektedir. Bu sebeple demografik özellikler, bu araştırmadaki nicel verilerle birlikte yorumlanmaktadır.

[119] Abraham, a.g.e. , s.273.
[120] Abraham, a.g.e. , s.270.

3.6.2. Örgütsel Nedenler

Organizasyonlarda sinizmin oluşmasında geri planda dört neden etkin görülmektedir. Bu nedenler şu şekildedir:

-Gerçekçi olmayan beklentiler: Çalışanın kendi kendine ya da etrafındaki insanlar sebebiyle gerçeğe uygun olmayan beklentilere kapılması durumudur. Bu beklenti oluşturma hali günlük hayattaki meselelerden, toplumsal meselelere ve meslek beklentilerine dair geniş bir çerçevede olabilir. Beklentiler yerine gelmediğinde kaybetme ve geride kalma korkusu oluşmaktadır. Böyle bir şey olduğunda kişiler, diğer insanlar tarafından kandırılmış ve haksızlığa uğramış olma hissine kapılmaktadırlar. Bu sebeple sinik kişiler, saf, kandırılmaya meyilli birileri olarak bilinme korkusu yaşamaktadırlar.

-Hayal kırıklığı deneyimi: Bir kişinin kendi başına ya da etrafının başına gelen olumsuz durumlar neticesinde yaşadıkları hayal kırıkları sonucu geride kalma ve kaybetme durumudur.

-Aşağılanma / Küçük görülme: Başkası tarafından küçük görülme ya da kendi kendine yaşanan aşağılık kompleksi sonucu ortaya çıkan olumsuz durumdur. Bu tip olumsuz durumlar sonucu kendini küçük görme hadisesi büyük organizasyonlara karşı tepki niteliğinde de görülmektedir.

- Kuşkuculuk: Sinizm ve kuşkuculuğun ortak yanı ikisinin de geri planda şüphe barındırmasıdır. Fakat sinik insanlarda şüphesinin odağında; niyet, içtenlik ve doğruluk olduğu için, kuşkucu insanlara göre daha yoğun ve tehlikeli bir şüphe derecesindedir. Bu güdü bir düşüncenin, söylemin, faaliyetin ve hatta örgütün arka planında gizli bir takım düşüncelerin olduğunu göstermektedir.[121]

Bunların yanında, örgütsel sinizmin psikolojik sözleşme ihlallerine, gücün dengesiz dağılımına, işlemsel adaletsizliğe, geleneksel iş değerlerine, çalışma saatlerinin çok uzun olmasına, yıldırmaya, etkin olmayan liderliğe ve yönetime, küçülmeye, yeniden yapılanmaya ve yöneticilerin işten çıkartılmalarına karşı bir tepki olarak ortaya çıkabileceği ileri sürülmektedir.[122]

---

[121] Özgener, Öğüt, Kaplan, a.g.e., s.55.

[122]Susan Cartwright, Nicola Holmes; "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism", (**Human Resources Management Review** , 2006),201.

Çalışma ortamlarında sinizmi meydana getirecek birçok sebep ortaya çıkmaktadır:

- Doğru yönlendirilemeyen değişim uygulamaları,
- İş görenler ve patronlar yaşadığı ileri seviyedeki stres,
- Görev pozisyonun getirdiği ağırlık,
- Bireysel ve toplumsal ihtiyaçların giderilememesi,
- Yeterli olmayan sosyal yardım, rekabet ortamına göre kısıtlı kariyer ilerlemesi,
- Hedef uyuşmazlığı,
- Kurum içi belirsizliği artışı, kararlara doğru kişilerin katılamaması,
- Koordinasyon eksikliği ve psikolojik yıpratma,
- İş akdine son verme sinizmin sebepleri arasında gösterilmektedir.[123]

Sinizm düşüncesi; kötü yönetim uygulamaları sergileyen, endişeli ve kaygılı, kendi içinde yaşayan, küçümseyici ve yüksek egolu bir düşünce sistemi ile olumlu bir etkileşim halinde bulunulduğunu söylemektedir. Ayrıca sürekli bir şeyler hakkında kaygı duyma, aşırı derecede duygusal olma gibi karakter özellikleri de örgütsel sinizmin oluşmasına sebep olmaktadır. Örgütsel sinizm gibi çalışma ortamında yaşanan negatif durumlar, dış çevre faktörleri haricinde, kurum içi kültür ve kişisel çıkarlar doğrultusunda ortaya çıkan hamleler sonucunda meydana gelmektedir. [124]

3.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizm çalışma ortamına karşı olumsuz durumlar barındırdığı için oluşan neticeler de gerek kişiler gerekse de organizasyona yönelik olarak zarar verici sonuçlar doğurabilmektedir. Bir rahatsızlık gibi görülen sinizm, doğru şekilde tedavi edilmezse örgüt içi iklime zarar vererek, olumsuz hadiselerin yaşanmasına ve organizasyonun değişim yolundaki hamleleri gerçekleştirebilmesi ve dönüşmesi yolunda ciddi manada sorun oluşturmaktadır. Bu sebeple çalışma ortamındaki sinizmin ihtimalinin önüne geçilmesi ve gerekli analizler yapılarak tedbirlerin alınması gerekmektedir.

[123] Sur, a.g.e. s.26.
[124] Özgener, Öğüt, Kaplan, a.g.e., s.56.

Örgütsel sinizm, etkileyeceği alan olarak bakıldığında gerek kişilere gerekse de örgüte dair sonuçlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre bu iki başlıkta sinizmin olası sonuçları incelenmektedir.

3.7.1. Bireysel Sonuçları

İş yerlerinde çalışanların taleplerinin karşılanamaması neticesinde meydana gelen örgütsel sinizm, bireylerde fiziksel, ruhsal, mental yönden çöküntüye, kaygıya, strese, kendini işlerden çekme duygusuna ve tükenmişlik gibi neticelere sebep olmaktadır. Sinizm düşüncesindeki insanların yaşam kalitesi düşerek sağlıklarının tehlikeye girdiği gözlemlenmektedir. İş görenler de oluşan sağlık problemleri de iş yerindeki etkinliğin ve verimliliğin düşmesi demektir. Böyle bir durum da kuruma maddi ve manevi ciddi zararlar verecektir. Bununla birlikte sinik davranışlar sergileyen insanlarda; bağımlılık yapıcı madde kullanımı, şişmanlama, depresyona girme gibi hayat kalitesini etkileyen arızalar oluşması muhtemeldir. [125]

3.7.2. Örgütsel Sonuçları

Kurumların değişim şartlarına uyum göstermeleri, performans devamlılığı için önemlidir. Fakat bu kurumlardaki sinik bireyler güven duymama, kurum içi kültürü kötüleme ve liderlere inanmama gibi düşüncelere sahip oldukları için kurumun değişime yolunda direnç unsurları olarak karşımıza çıkarlar. Başka bir ifade ile sinik bireyler gerek kendine gerekse de iş yaptığı kuruma negatif duygular aşılayarak olumsuz etkiler oluştururlar. Bu sebepten ortaya koyulan tavır ve davranışların farkına vararak gerekli müdahalenin zamanında yapılması büyük önem arz etmektedir. [126] Sinizmin örgüt özelinde meydana çıkardığı sonuçlar aşağıdaki biçimde sıralanabilir:[127]

- Örgütsel olarak etik ve doğru davranışlar gösterememe,
- Liyakatli bir yönetim sergilenmediği düşüncesi,
- Örgütün misyon, vizyon ve hedeflerinin eleştirilmesi,
- Kendini kuruma ait hissetmeyen çalışanların artışı,
- Örgütsel adaletin tahsis edilmediği yönündeki inanç,

[125] Kalağan, a.g.e. s.75.
[126] Nuray Tokgöz, Hakan Yılmaz, "Örgütsel Sinisizm: Eşkişehir ve Alanyadaki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.8, s.2, (2008):284.
[127] Ayşe Kabataş, "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010),s.23.

- Örgüte olan bağlığın yeterli olmayışı,
- Erken emekli olma taleplerinin sıklaşması.

Sinizmle mücadelede, işgörenin güveninin kazanılması önemli bir stratejidir. Yöneticilerin kendilerine güvenmeyen işgörenlerle sağlıklı iletişim kurmaları zordur. Bu durum bilgi akışını olumsuz yönde etkileyerek işletmenin verimliliğini azaltabilir.

Sonuçları açısından bakıldığında örgütsel sinizmin hem örgüt hem de çalışanlar için olumsuz sonuçlara neden olduğuna ilişkin bulgulara rastlanmaktadır. Yapılan araştırmalara göre örgütsel sinizm yetersiz performans, moral bozukluğu, yüksek devamsızlık, işgücü devri ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Ayrıca örgütler için olduğu kadar kendileri için de işleri kolaylaştırmayan sinik çalışanların ilgisizlik, yabancılaşma, çaresizlik, hayal kırıklığı yaşadıkları ve daha yüksek duygusal tükenmişlik düzeylerine sahip oldukları belirtilmektedir.[128]

Kuruma dair negatif etkileri sebebi ile çalışma ortamında sinizme neden olan örgütsel faktörlerin analiz edilmesi ve mümkünse bertaraf edilmesi çok önemlidir. Çalışanları sinik davranışlar sergilemeye yönelten nedenlerle mücadele etmek maksadıyla alınabilecek önlemler ve gerçekleştirilebilecek organizasyonel düzenlemeler, kurum içinde etkinliğin, verimliliğin ve yerindeliğin sağlanması yolunda önem teşkil etmektedir. Yapılabilecek organizasyonel düzenlemeler aşağıdaki üzere ifade edilmiştir.[129]

- Kurumdaki en değerli parçanın çalışanlar olduğunu benimsetmek,
- Çalışanları dinleyerek makul olan tüm ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmek,
- Çalışanların psikolojisine önem vererek, çalışma ortamındaki iletişim iyileştirmek,
- Çalışanların ergonomik koşullarını ve çalışma ortamlarındaki şartları geliştirmek,
- Değişim durumunda bilgi alışverişini doğru bir şekilde yapmak ve herkesi bu sürecin bir parçası haline getirmek,
- Katılımcı yönetim sergilemek,
- Çalışma ortamındaki tekdüzelikten kaçınma adına hamleler yapmak,

[128] Kutanis ve diğ. a.g.e. s.188.
[129] Seyran Efilti, Yelda Özlem Gönen ve Fisun Ünal Öztürk, "Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması", **7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitapçığı, 23-25 Ekim 2008**, (Trabzon, 2008):281.

- Çalışanların yetenek ve yetkinliklerine göre kariyer planlaması yaparak onlara rehberlik etmek.

3.8. Örgütsel Sinizme İlişkin Yapılan Araştırmalar

Araştırmacılar tarafından örgütsel sinizm ve sinizm konusunda yazılan makale ve tez çalışmalarına Tablo 5'de yer verilmiştir.

Tablo 5. Sinizm ve Örgütsel Sinizm İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Yazar Adı	Araştırma ve Sonuçları
Mirvis, Kanter (1991)	Kanter ve Mirvis'in araştırmaları neticesinde; yaş ve örgütsel sinizm arasında bir ilişki bulunduğu, 18-25 yaşlarındaki iş görenlerin 55 ve üstü yaşındaki iş görenlere nazaran daha sinik oldukları görülmüştür. Ayrıca erkek iş görenlerin kadınlara göre sinizm düzeylerinin daha fazla olduğu, eşinden ayrı veya boşanmış kişilerin ise sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.
Andersson (1996)	İş gören sinizmine dair araştırmalar yapılmış ve sözleşme ihlalleri kapsamında sinizm konusu ele alınmıştır. Sözleşme İhlalleri kuramının mevcut sinizm alan yazınıyla bütünleştirmeye yardımcı olacağını öne sürmüştür.
Andersson Bateman (1997)	Çalışma ortamında oluşan sinizmin nedenlerini ve sonuçlarını araştırmak adına yaklaşık iki yüz uzman ve yönetici topluluğu ile yapılan çalışma neticesinde; yönetici maaşlarının fazla olmasının, performansın azalmasına sebep olduğu ve bilgi verilmeden işten uzaklaştırmaların beyaz yakalı çalışanlar içinde sinizme neden olduğu tespit edilmiştir.
Dean vd. (1998)	Sinizm ile alakalı eskiden gerçekleştirilmiş araştırmaları genel sinizm (kişilik sinizmi), çalışan sinizmi, örgütsel sinizm, toplumsal ya da kurumsal sinizm ve meslek sinizmi olarak beş başlık çerçevesinde sınırlandırmıştır.
Brandes vd. (1999)	Araştırma orta düzeydeki bir fabrikada iş gören 129 yönetici ve çalışanla birlikte yapılmış; örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, çalışan katılımı, yöneticinin biçimsel davranışı, yöneticinin ekstra rol davranışı ve yöneticinin katılımı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuç olarak; örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif bir ilişki olduğu, örgütsel sinizm ile çalışan katılımı arasında orta düzeyde negatif ve örgütsel sinizm ile yöneticilerin biçimsel rol davranışı arasında düşük düzeyde negatif bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Buna ilaveten; yöneticiler ile iş görenlerin örgütsel sinizm davranışlarının değişik olduğu görülmüştür.
Abraham (2000)	Beş başlıkta sinizmi ele alarak; sinizmi kavramsal olarak tanımlamaya ve farklı sinizm tiplerinin duygusal dışavurumlarını saptamaya çalışmıştır. Bireysel, örgütsel ve toplumsal sinizmi ile

	psikolojik sözleşme ihlalleri arasında, mesleki sinizm ile tükenmişlik arasında, kişi-rol çatışması ve kişilik sinizmi ile bireyin doğuştan muhalif olma niteliği arasında ilişki olabileceğini saptamıştır. Çalışma neticesinde; kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin güçlü bir öncülü olduğu, toplumsal sinizmin iş tatminini ve bağlılığı artırdığı belirlenmiştir. Toplumsal sinizmin iş tatmini ve bağlılığı artırdığı; toplumsal siniklerin çalışma koşullarına dair beklentilerinin daha gerçekçi olabileceği ve böylece çalışma ortamında oluşan hayal kırıklıklarından bu kişilerin pek fazla etkilenme ihtimalinin bulunmadığı saptanmıştır.
Eaton (2000)	Dean vd.'nin çalışmasından hareketle örgütsel sinizm olgusunu işlevsel bir duruma getirme gayesiyle yapılan faktör analizi sonucunda; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları ile atmış sekiz sorudan oluşan örgütsel sinizm ölçeğini ortaya koymuştur. Buna ek olarak on iki maddeden oluşan daha kısa bir sürüm formatında örgütsel sinizm ölçeği ile iş görenlerin güdülenme derecesi, iş doyumu, örgütsel bağlılık, sinizm termometresi, iyimserlik, kişilik sinizmi ve demografik bilgiler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Neticede; iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işgörenlerin güdülenme derecesi ile örgütsel sinizm arasında pozitif, kişilik sinizmi ve sinizm termometresi arasında negatif, demografik değişkenler ile örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmanın ikinci evresinde ise örgütsel sinizm modeli geliştirmiş ve bu modeli Weiner (1985)'in ortaya koyduğu sosyal motivasyon kuramı doğrultusunda incelemiştir. Yapılan çalışmayla organizasyon, yönetici, meslektaş ya da iş görenlerin örgütlerindeki olumsuz durumlardan etkilenip etkilenmediklerini, davranışsal süreçleri izleyip izlemediklerini ve duygu, kızgınlık, sempati, umut ile eylemsel ve tasarlanmış davranışlar arasında ilişki olup olmadığını saptamıştır. Çalışma sonucunda; umut duygusu ve sempati ile davranışlar arasında anlamlı, kızgınlık duygusu ile davranışlar arasında anlamlı olmayan, örgütsel sinizm ile eylemsel ve tasarlanmış davranışlar arasında doğrudan bir ilişki bulunmuştur.
Turner, Valentine (2001)	Ortaya koyduğu çalışmalarda sinizmi, etik karar alma sürecinin temelini oluşturan bir olgu olarak işlemişlerdir ve buna dair bir ölçek olmayışından on bir maddelik bir ölçek ortaya koymuşlardır.
Johnson ve O'Leary- Kelly (2003)	Çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlali, bilişsel ve duyuşsal örgütsel sinizm, iş ile ilgili tutumlar iş doyumu ve örgütsel bağlılık, duygusal tükenme, hizmet süresi ve diğer çalışanlara yardımcı olma davranışları arasında bir karşılaştırma yapmayı amaçlamışlardır. Çalışmalarını bankacılık alanında görev alan yüz üç çalışan üzerinde yapmışlardır. Çalışma neticesinde; sosyal değişim ihlalleri ile örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlalleri arasında ilişki olduğu, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. Bunun dışında iş doyumu ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutu arasında negatif ve orta düzeyde, örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutu arasında negatif ve orta düzeyde, duygusal tükenme davranışı ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde işten ayrılma ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif ve düşük

	düzeyde, biçimsel rol davranışı ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.
Delken (2004)	Çağrı merkezinde gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel sinizm ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler ortaya koyulmuştur. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki için demografik özellikler aracı değişken olarak tanımlanmıştır. Çalışma neticesinde; psikolojik sözleşme ve örgütsel sinizm ilişkisinde, demografik değişkenlerin etkisi olmadığı, sadece bekâr çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmış ve çalışan sinizminin çağrı merkezi üst kademesi için devamlı bir sorun olduğu saptanmıştır.
Hickman Piquero (2004)	Toplumsal düzeni tahsis etme ve koruma işi ile ilgili olarak araştırma gerçekleştirilmiş ve polis memurlarının kıdemleri ile sinizmi arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır.
Pitre (2004)	Örgütsel sinizmin oluşma sebeplerini nitel araştırma yöntemi şeklinde odak grup toplantıları ile saptamıştır. Çalışmada örgütsel sinizmin neticesinde; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, karar verme ve risk alma olgularında eksiklik yaşandığı ya da verimsizlik oluştuğu saptanmıştır.
Bommer,Rich ve Rubin (2005)	Sinizmin nedenlerini ve neticelerini farklı durumsal değişkenler kullanarak belirlemeye çalışmışlardır. 372 işgören ile yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasında olan ilişkiye bakılmıştır. Çalışma neticesinde; dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif bir ilişki olduğu bununla birlikte demografik değişkenler ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Doğuştan muhalif olma durumu ile ilişki olabileceği söylenmiştir. Çalışma neticesinde; genel (kişilik) sinizmin, örgütsel sinizmin güçlü bir öncülü olduğu, toplumsal sinizmin iş tatmini ve bağlılığı artırdığı saptanmıştır. Bu durumu da, toplumsal siniklerin çalışma ortamına dair beklentilerinin daha reel olabileceği ve böylece çalışma alanında oluşan hayal kırıklıklarından aşırı derecede etkilenmeme ihtimaliyle anlatmıştır.
James (2005)	Örgütsel sinizmi meydana getiren temel faktörleri, örgütsel sinizmin ara değişkenlerini ve neticelerini ortaya koymayı hedeflemiştir. Çalışmada örgütsel sinizmi meydana getiren faktörleri; örgütsel adalet ve politika, psikolojik sözleşme ve algılanan örgütsel destek olarak dört başlık şeklinde belirlemiştir. Ara değişkenleri; örgütsel ruh ve kontrol odağı şeklinde belirlerken, örgütsel sinizmin neticesinde ise; örgütsel vatandaşlık davranışında düşüş, iş stresi, olumsuz yönde çalışan davranışları, uyumsuzluk ve performans düşüklüğü oluştuğunu ortaya koymuştur.
Khan (2006)	Örgütsel sinizm kavramının dışında, işletme sinizmi kavramını ortaya atmış ve çalışan sinizmi ile örgüt iklimi arasında gerçekleşen ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma neticesinde; işletme sinizminin öncelikli sebeplerini; aşırı derecede güvensizlik, olumsuz örgüt iklimi, işini kaybetme korkusu, performansa dayalı olmayan teşvik sistemleri olarak belirlemiştir.

Naus, Iterson, Roe (2007)	Bireylerin çevre ile uyumu ve benlik kuramlarını birlikte değerlendirerek bir model ortaya koymuştur. Bu model ile sinizmin öncülleri olarak; bireysel ve algılanan örgütsel değerler arasındaki uyumsuzluk ve iş otonomisine işaret edilmiştir. Çalışma neticesinde; örgütsel sinizmin ortaya çıkışında, değer uyumu olmayışının örgütsel sinizmi arttırdığı, iş otonomisi sonucunda örgütsel sinizmin azaldığı ve organizasyona dönük öz saygının ise her iki ilişkide aracı olduğu belirlenmiştir. Sonuçta çıktılar, örgütsel sinizm, çalışma ortamındaki olumsuz durumlara karşı çalışanın kendini koruma içgüdüsüyle ortaya koyduğu davranışlar olarak tanımlanmıştır.
Byrne , Hochwarter (2007)	Sinik çalışanların verimliliklerinin, algılanan örgütsel yardımlaşma ile doğrusal bir ilişkisi bulunup bulunmadığı çalışma konusu olmuştur. Siniklik seviyesi fazla olan iş görenlerin, örgütsel yardımlaşma seviyelerini genelde olumsuz şekilde değerlendirdiklerini gözlemlemişlerdir. Algılanan destek seviyesi orta düzeyde ise sinik çalışanların verimliliğinin en üst seviyeye çıktığı, bunun dışında algılanan destek seviyesi düşük veya yüksek seviyede ise çalışanların verimliliğinin en düşük seviyede olduğunu ortaya koymuşlardır.
Qian ve Daniel (2008)	Amerika'da eğitim kurumunda iletişim algısı sebebiyle gerçekleştirilen organizasyonel değişime karşı, çalışan sinizmini araştırmaya yönelik bir model ortaya koymak hedeflenmiştir. Çalışma neticesinde; sinizmin ortaya çıkmasında iletişimin çok güçlü bir etken olduğunu saptamıştır. Buna göre, çalışan sinizmini derinlemesine çalışmak ve sinizmin bir iletişim problemi şeklinde olduğunu tanımlamak hedefiyle farklı iletişim kuramlarını uygulamak adına daha fazla çalışma yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun dışında yaptıkları çalışma ile iletişim süreçlerinin, çalışma ortamında oluşan bilgi ve ilişki ağının, değişim odaklı olarak sinizm üzerinde etkilerinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Üçüncü olarak yazarlar, değişim odaklı sinizmin pozitif neticelerini de kapsayan diğer potansiyel sonuçların çalışılması gerektiğini vurgulayarak, bu noktada çalışmaların yoğunlaşması gerektiğini belirtmişlerdir.
Brandes vd.(2008)	İş akdine son vermelerin örgüte karşı şüphe ile yaklaşılmasına, bağlılığın azalmasına neden olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmalarında downsizing uygulayan bir işletmede gerçekleşen küçülme sonucu görevine devam eden yöneticilerin tutumlarını araştırmışlardır. Araştırmada öncelikle işlerine devam edenlerin işlerinde gösterdikleri çaba düzeyleri bununla birlikte örgütsel sinizm ile iş güvensizliğinin karşılıklı etkileşimleri değerlendirilmiş ve neticede, örgütsel sinizm ölçeğinde sinik davranışlar sergileyen çalışanların bu davranışları sergilemeyenlere göre iş güvensizliği yaşadıkları ve çalışmalarında daha yüksek seviyelerde çaba gösterdikleri fikrini desteklediklerini belirlemişlerdir.

Kaynak: Gülhan Akman, Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması, (Yüksek Lisans Tezi, İstanul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013), s.62.

Tablodan da görüldüğü üzere, çalışmaların büyük bir bölümünde örgütsel sinizm ile demografik değişkenler, örgütsel bağlılık, mesleki sinizm ve tükenmişlik arasındaki kişi rol çatışması, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel vatandaşlık örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti; bilişsel, duyuşsal, davranışsal sinizm ile iş doyumu, hizmet süresi gibi birçok değişken arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Bu alanda ciddi çalışmalar yapıldığı görülmekte olup araştırmanın bu anlamda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMBİLİM

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın amacı ve önemi, problemi, sınırlılıkları, hipotezleri ve modeli açıklanmıştır. Daha sonra ise araştırmanın evren ve örneklemi belirlenmiş, kullanılan ölçekler ve kullanılan anket formu hakkında bilgilere yer verilmiştir. Son kısımda ise araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanarak sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgüt yöneticileri çalışanların performanslarını ve çalışma hayatının kalitesini olumsuz olarak etkileyebilecek etkenleri elimine etmeye çalışsalar da örgütlerde insan kaynaklı birçok sorun ortaya çıkabilmektedir. Başlangıçta küçük çatışmalarla başlayan ve zamanla derecesini arttırarak kişisel saldırılara varan sorunların başında da mobbing ve örgütsel sinizm gelmektedir. Bu araştırmada yapılan çalışmalar ışığında, çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algıların örgütsel sinizm üzerine etkisi nedir sorusuna cevap bulmaya çalışılacaktır.

Bu araştırmanın amacı, çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algıların örgütsel sinizm üzerine etkisini araştırmak ve bu değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamaktır. Bu çalışmanın iş ortamında mağdurların en sık karşılaştıkları mobbing davranışlarını belirleme ve örgüt yönetimlerine mobbing ve sinizmle mücadelede strateji geliştirme anlamında yol göstereceği düşünülmektedir. Finans sektörünün bu araştırmanın uygulama alanını oluşturması, yoğun rekabet ve stres ortamlarında rastlanabilecek mobbing vakalarına ve bunların sonuçlarına dikkat çekmek bakımından önemlidir.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

- Araştırma, kısıtlı bir zamanda iki örgütte uygulanmıştır. Araştırmanın bu iki örgütte yapılmasından dolayı çalışmanın sonuçları sadece bu örgütlerle sınırlıdır.

- Bu araştırmada, araştırmacının zaman ve maliyet unsurları göz önüne alınarak, konuya yönelik, sınırlı sayıda işgörenden anket tekniği ile bilgi toplanmıştır. Verilerin toplanması için oluşturulan anket formuna işgörenlerin doğru ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algıların örgütsel sinizme olan etkisini incelemek amacıyla bilişsel, düşünsel, duygusal boyutlara göre ana hipotez oluşturulmuştur. Ayrıca bu iki değişkenin boyutları ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla da alt hipotezler belirlenmiştir.

Ana Hipotez

H0: Çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algılar örgütsel sinizmi etkilememektedir.

H1:Çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algılar örgütsel sinizmi etkilemektedir.

H0: Çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algılar örgütsel sinizm boyutlarını etkilememektedir.

H1:Çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algılar örgütsel sinizm boyutlarını etkilemektedir.

Alt Hipotezler

H0: Çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algılar çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermez.

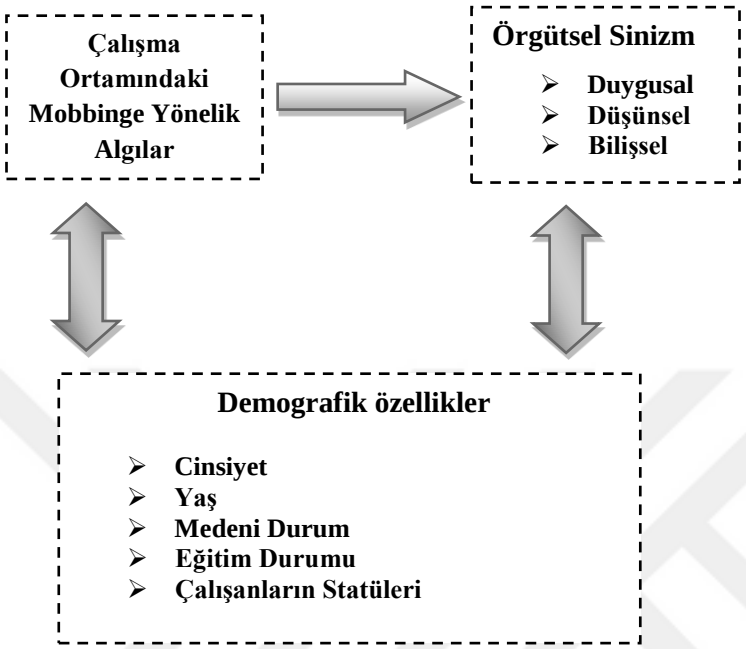
H1: Çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algılar çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

H0: Örgütsel Sinizm çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermez.

H1: Örgütsel Sinizm çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

4.4. Araştırma Yöntemi ve Modeli

Çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algılar bağımsız değişken, örgütsel sinizm ise bağımlı değişken olmak üzere araştırmamızın kapsamında yer almaktadır.



Şekil 2: Araştırma Modeli

4.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde finans sektöründe hizmet veren, Finansal Kiralama şirketlerinde görevli çalışanlar ve yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırmanın kapsamına İstanbul ilinde bulunan iki finansal kiralama şirketi alınmıştır. 1991 yılından beri faaliyet gösteren 2 farklı finansal kiralama şirketinde 2018 yılında alınan bilgilere göre toplam 214 personel çalışmaktadır. Yapılan araştırmada ana kütlenin tamamına ulaşılması hedeflenmiş ancak bazı çalışanların anket formunu doldurmak istememesi sebebiyle 150 kişiye anket uygulanabilmiştir.

4.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmamızda uygulanan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişilerin demografik özelliklerini öğrenmek amacıyla 7 sorunun yer aldığı kişisel bilgi formundan yararlanılmıştır. İkinci bölümde mobbing düzeyini ölçmek için Leymann Psikolojik Terör Ölçeği kullanılmış ve toplam 41 soru sorulmuştur. Son olarak üçüncü

bölümde Brandes, Dharwadkar ve Dean tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeği kullanılmış olup toplam 13 sorudan oluşmaktadır.

4.6.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan "Örgütsel Sinizm Ölçeği"[130] 13 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek, Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 maddeli örgütsel sinizm ölçeğinin gözden geçirilmiş formudur. Bu formda, davranışsal boyutta yer alan bir madde çıkarılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Bilişsel boyutta beş madde, duyuşsal boyutta dört madde ve davranışsal boyutta dört madde bulunmaktadır.

Ölçekte "Kesinlikle Katılıyorum" (5), "Katılıyorum" (4), "Kararsızım" (3), "Katılmıyorum" (2), "Kesinlikle Katılmıyorum" (1) şeklinde sıralanan beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından son şekli verilen örgütsel sinizm ölçeği, başka araştırmalarda kullanılmıştır.

4.6.2. Mobbing Ölçeği

Araştırma bünyesinde mobbingi ölçmek için LIPT Questionnaire (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçeği[131] esas alınarak hazırlanmıştır. Soruların bir kısmı daha önce psikolojik yıldırma (mobbing) üzerine yapılmış anketlerden de yararlanılmıştır. Mobbing, (1) "Kesinlikle Katılmıyorum", (2) "Katılmıyorum", (3) "Kararsızım", (4)"Katılıyorum", (5) "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde beş dereceli Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir. Ankete katılanların kimliklerinin gizli tutulacağı belirtilmiş ve kendilerinden anketleri iki hafta içinde tamamlamaları istenmiştir. Bu süreçte, anketi yanıtlamak üzere seçilen çalışanların bir kısmı soruların bazılarını boş bırakmıştır. Bu anketler değerlendirme dışı kalmıştır.

4.6.3. Kişisel Bilgi Formu

Anket formunun kişisel bilgiler kısmında bazı demografik özelikler hakkında bilgi edinilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle bu özellikleri içeren yedi soru hazırlanmıştır. Bu sorular cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, iş yerindeki

[130] Kalağan, a.g.e. s.121.
[131] Doğan, a.g.e. s.65.

pozisyon, çalışma süresi ve işten ayrılmayı düşünüp düşünmediği gibi formu dolduranların bazı kişisel bilgilerinin öğrenilmesi amacına yöneliktir.

4.7. Veri Analiz Tekniği

Araştırmada veri analiz tekniği olarak SPSS 22 (Statistical Packages for the Social Sciences-Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesi için güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ayrıca Kolmogorov- Smirnov testi yapılmıştır ve bu test sonucunda verilerin normal dağılmadığı tespit edildiği için non parametrik testler yapılmıştır. Araştırmada çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi; mobbing, örgütsel sinizm ve alt boyutları ile aralarındaki ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon analizi; mobbinge yönelik algıların örgütsel sinizme etkisinin incelemesi amacıyla regresyon analizi; mobbing ve örgütsel sinizmin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin ölçülmesi için Mann Withney U ve Kruskall Wallis testleri uygulanmıştır.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

5.1. Demografik Özellikler

Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemlerinden olan anket çalışmasına toplam 156 kişi katılmıştır. Bu 156 kişiden 3 kişi soruların bazılarına çift cevap vermiş, 2 kişi ise anket formunu yarım bırakmış ve 1 kişi de soruları okumadan cevapladığı tespit edildiği için araştırmaya dahil edilememiştir. Bu nedenle araştırma 150 kişinin doldurduğu anket formuyla gerçekleştirilmiştir. Tablo 6'da demografik özelliklerle ilgili bilgilerden de görüleceği gibi, araştırmaya dahil edilen kişilerin %46,6'sını kadınlar oluştururken, erkekler %53,4'ünü oluşturmaktadırlar.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaş aralıkları incelendiğinde; %60 oranında en fazla katılımın 25-34 yaş arasında olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının medeni durumları incelendiğinde %57,4'ü bekar, %42,6'sı ise evlidir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının eğitim düzeyleri incelendiğinde; %77'sinin lisans mezunudur.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının pozisyonları incelendiğinde %74'ü yönetmen yardımcısı, uzman, uzman yardımcı gibi unvanlara sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Diğer bir demografik özellik olan kıdem incelendiğinde ise; araştırmaya katılan kitlenin %53.4'ü 1-3 yıl arasında kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Son olarak çalıştığı kurumdan ayrılma düşüncesine çoğunluk %52,7 ile hayır cevabını vermiştir. Bu soruda anket sorularına cevap veren kişilerin çekinceli şekilde cevapladığı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Tablo 6: Demografik Özellikler Tablosu

	Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	70	46,6%
	Erkek	80	53,4%
Yaş	18-24	18	12%
	25-34	90	60%
	35-44	27	18%
	45+	15	10%
Medeni Durum	Evli	64	42,6%
	Bekar	86	57,4%
Eğitim	Lise	7	4%
	Lisans	115	77%
	Y. Lisans/Doktora	28	19%
Pozisyon	Yönetici	111	26%
	Ast	39	74%
Kıdem	1 Yıldan az	17	11,3%
	1-3 Yıl	80	53,4%
	4-6 Yıl	15	10%
	7-9 Yıl	17	11,3%
	>10 Yıl	21	14%
Kurumdan Ayrılma Düşüncesi	Evet	29	19,3%
	Kısmen	42	28%
	Hayır	79	52,7%

5.2. Güvenilirlik Analizi

Yapılan araştırmada ilk önce kullanılan örgütsel sinizm ölçeği için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tablo 7'de gösterilen örgütsel sinizm ölçeğinin geneline bakıldığında Cronbach's Alpha değeri 0,951 çıkmıştır. Sosyal bilimlerde 0,70'in üzerinde olan değerler güvenilir sayılmaktadır.[132] Bu nedenle 0,951 Cronbach's Alpha değeriyle bu araştırmanın örgütsel sinizm ölçeği güvenilirdir.

Tablo 7: Örgütsel Sinizm Anketinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,951	13

Örgütsel sinizm ölçeğinde ilk 5 soru bilişsel sinizme yönelik, sonraki 4 soru duyuşsal sinizm ve son 4 soru da davranışsal sinizmi içeren sorulardır. Bu alt boyutlara göre de güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Tablo 8: Bilişsel, Duyuşsal, Davranışsal Sinizm Anketinin Güvenilirlik Analizi

Sinizm Boyutları	**Cronbach's Alpha**	**İfade Sayısı**
Bilişsel Sinizm	0,922	5
Duyuşsal Sinizm	0,977	4
Davranışsal Sinizm	0,861	4

Bilişsel sinizm için Cronbach's Alpha değeri 0,922 çıkmış olup güvenilir sayılmaktadır.

Duyuşsal sinizm için Cronbach's Alpha değeri 0,977 çıkmış olup güvenilir sayılmaktadır.

Davranışsal sinizm için Cronbach's Alpha değeri 0,861 çıkmıştır. Sosyal bilimlerde 0,70'in üzerinde olan değerler güvenilir sayılmaktadır.

[132] Beril Durmuş, E .Serra Yurtkoru, Murat Çinko, Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, 4. bs. (İstanbul: Beta Basın Yayın, 2011), 89.

Tablo 9: Mobbing Anketinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,977	41

Araştırmamızda bağımsız değişken olan mobbing'in güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değeri 0,977 çıkmıştır. Bu değer 0,70'in üzerinde olduğu için mobbing ölçeği güvenilirdir.

5.3. Normallik Dağılımı

Örgütsel sinizm ve mobbing ölçeğinin normallik dağılım uygunluğuna bakıldığında One-Smaple Kolmogorov-Smirnov Testi incelenmiştir. Bir ölçeğin normallik dağılımına uyması için p değerlerinin 0,05'in üzerinde olması gerekmektedir.[133] Her iki analizde de anlamlılık değeri olan p değeri 0,00 çıkmıştır. p=0,00<0,05 olduğu için mobbing ve örgütsel sinizm ölçekleri normal dağılmamaktadır sonucuna varılmıştır. Bu nedenle her iki ölçek için nonparametrik testler uygulanmıştır.

5.4. Korelasyon Analizi

Araştırmada mobbingin uygulamaları ile örgütsel sinizm ve sinizmin alt boyutları arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 10'da yer alan sonuçlara göre anlamlılık düzeyi p=0.00<0.05 olduğu için mobbinge yönelik algılalarla örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görünmektedir.

Korelasyon katsayısının pozitif olması, araştırılan değişkenlerden birinin artarken diğerinin de arttığını göstermektedir. Yani çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algı arttıkça örgütsel sinizm de artmaktadır. Katsayının r=0,592 kuvvetinde olması, aralarındaki ilişkinin orta düzeyin biraz üzerinde olduğunu göstermektedir.

[133] Nakip, Yaraş, a.g.e., s.260.

Tablo 10: Mobbinge Yönelik Algılar ve Örgütsel Sinizm arasındaki Korelasyon Tablosu

		Ortalama Mobbing Puanı	Ortalama Örgütsel Sinizm Puanı
Mobbing Puanı	Pearson Correlation	1	,592**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	150	149
Örgütsel Sinizm Puanı	Pearson Correlation	,592**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	149	149

Tablo 11: Mobbinge Yönelik Algılar ve Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Ortalama Mobbing Puanı	Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranışsal Sinizm
Mobbing Puanı	Pearson Correlation	1	,545**	,568**	,469**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	150	149	149	149
Bilişsel Sinizm	Pearson Correlation	,545**	1	,655**	,713**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	149	149	149	149
Duyuşsal Sinizm	Pearson Correlation	,568**	,655**	1	,722**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	149	149	149	149
Davranışsal Sinizm	Pearson Correlation	,469**	,713**	,722**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	149	149	149	149

Tablo 11'de yer alan sonuçlara göre anlamlılık oranı örgütsel sinizm ve alt boyutlarının hepsinde p=0.00<0.05 olduğu için mobbing ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. İlişki seviyesini görmek için baktığımızda bilişsel sinizm için r= 0,545 kuvvetinde; duyuşsal boyut için 0,568 kuvvetinde olduğu görünmekte olup orta düzeyin üzerinde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Davranışsal boyut için r=0,469 kuvvetinde olup orta düzeye yakın bir ilişki olduğu söylenebilir.

5.5. Regresyon Analizi

Araştırmada mobbingin sinizm ve sinizmin alt boyutlarına etkisinin test edilmesi amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 12'de görülmektedir.

Tablo 12: Mobbinge Yönelik Algıların Örgütsel Sinizme Etkisi Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,592[a]	,350	,346	,75332

Regresyon analizi sonucunda tablo 12'de R^2 değeri 0.35 olarak elde edilmiştir. Yani mobbinge yönelik algılar 0,35'lik bir oranla örgütsel sinizmi açıklamaktadır. Anlamlılık değeri 0.05'in altında olduğu için analiz anlamlıdır sonucuna ulaşabiliriz.

Tablo 13: Mobbinge Yönelik Algıların Örgütsel Sinizme Etkisi Anova Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44,926	1	44,926	79,167	,000[b]
	Residual	83,420	147	,567		
	Total	128,346	148			

Tablo 13'de Anova sonuçlarına baktığımızda F değerinin 79.167 ve p=0.00 olduğu görünmektedir.

Tablo 14: Mobbinge Yönelik Algıların Örgütsel Sinizme Etkisi Katsayılar Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,896	,178		5,039	,000
	Mobbing Puanı	,957	,108	,592	8,898	,000

Mobbinge yönelik algılar örgütsel sinizmi etkilemektedir, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Temel araştırma hipotezine göre çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algılar örgütsel sinizmi etkilemektedir.

Tablo 15: Mobbinge Yönelik Algıların Bilişsel Sinizme Etkisi Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,545[a]	,297	,293	,85543

Tablo 15'de R^2 değeri 0.29 olarak elde edilmiştir. Yani mobbinge yönelik algılar 0,29'luk bir oranla bilişsel sinizmi açıklamaktadır. P=0.00<0.05 olduğu için analiz anlamlıdır sonucuna ulaşabiliriz.

Tablo 16: Mobbinge Yönelik Algıların Bilişsel Sinizme Etkisi Anova Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,512	1	45,512	62,194	,000[b]
	Residual	107,570	147	,732		
	Total	153,081	148			

Tablo 16'da Anova sonuçlarına baktığımızda F değerinin 62.194 ve sig. değeri 0.00 olduğu görünmektedir.

Tablo 17: Mobbinge Yönelik Algıların Bilişsel Sinizme Etkisi Katsayılar Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,060	,202		5,250	,000
	Mobbing Puanı	,963	,122	,545	7,886	,000

Tüm bu bilgiler doğrultusunda mobbinge yönelik algılar bilişsel boyutu etkilemektedir sonucuna varılabilir.

Tablo 18: Mobbinge Yönelik Algıların Duyuşsal Sinizme Etkisi Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,568[a]	,323	,318	,87984

Tablo 18'de R^2 değeri 0.32 olarak elde edilmiştir. Yani mobbinge yönelik algılar 0,32'lik bir oranla duyuşsal sinizmi açıklamaktadır. P değeri 0.05'in altında olduğu için anlamlıdır diyebiliriz.

Tablo 19: Mobbinge Yönelik Algıların Duyuşsal Sinizme Etkisi Anova Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,241	1	54,241	70,067	,000[b]
	Residual	113,796	147	,774		
	Total	168,037	148			

Tablo 19'da Anova sonuçlarına baktığımızda F değerinin 70,067 ve p değeri 0.00 olduğu görünmektedir.

Tablo 20: Mobbinge Yönelik Algıların Duyuşsal Sinizme Etkisi Katsayılar Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,442	,208		2,129	,035
	Mobbing Puanı	1,051	,126	,568	8,371	,000

Tüm bu bilgiler doğrultusunda mobbinge yönelik algılar duyuşsal boyutu etkilemektedir sonucuna varılabilir.

Tablo 21: Mobbinge Yönelik Algıların Davranışsal Sinizme Etkisi Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,469[a]	,220	,215	,93258

Tablo 21'de R^2 değeri 0.22 olarak elde edilmiştir. Yani mobbinge yönelik algılar 0,22'lik bir oranla davranışsal sinizmi açıklamaktadır. P değeri 0.05'in altında olduğu için analiz sonucu anlamlıdır.

Tablo 22: Mobbinge Yönelik Algıların Davranışsal Sinizme Etkisi Anova Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,109	1	36,109	41,518	,000[b]
	Residual	127,848	147	,870		
	Total	163,957	148			

Tablo 22'de Anova sonuçlarına baktığımızda F değerinin 41,518 ve p değerinin 0.00 olduğu görünmektedir.

Tablo 23: Mobbinge Yönelik Algıların Davranışsal Sinizme Etkisi Katsayılar Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,136	,220		5,163	,000
	Mobbing Puanı	,858	,133	,469	6,443	,000

Tüm bu bilgiler doğrultusunda mobbinge yönelik algılar davranışsal boyutu etkilemektedir sonucuna varılabilir.

Örgütsel sinizmin tüm alt boyutları için yapılan analiz sonuçlarında anlamlı ilişki çıktığı gözlemlenmiş olup H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H1: Çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algılar örgütsel sinizm boyutlarını etkilemektedir.

5.6. Fark Testleri

Mobbing ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeği normal dağılıma uygun olmadığı için nonparametrik testler uygulanmıştır.

5.6.1. Mobbing ölçeği fark testleri

Mobbing ölçeği normal dağılıma uygun olmadığı için nonparametrik testler yapılmıştır. İki kategorik değişken için Mann-Whitney U testi; ikiden fazla kategorik değişkenlerde Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır.

Bu testler ile mobbinge yönelik algıların demografik özelliklerle arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir.

Her iki testte de anlamlılık değerinin 0.05'den büyük olması, gözlemlenen değerler arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterir; bu değerin 0.05 değerinden küçük olması iki grup açısından anlamlı farklılık gösterdiğini belirtmektedir.[134]

Tablo 24: Mobbinge Yönelik Algıların Cinsiyete Göre Farklılığı

(Mann Witney U)

	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Asymp. Sig. (2-tailed)
Mobbing Puanı	Kadın	70	75,82	5307,5	0,932
	Erkek	80	75,22	6017,5	

[134] Gürbüz ve Şahin, a.g.e. s.245.

Tablo 24'de görüldüğü üzere P değeri 0.932 olduğu için mobbing cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 25: Mobbinge Yönelik Algıların Medeni Duruma Göre Farklılığı (Mann Witney U)

	Medeni Durum	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Asymp. Sig. (2-tailed)
Mobbing Puanı	Bekar	86	63,03	4916	0,007
	Evli	64	81,83	5237	

Tablo 25'de yer alan p=0.007<0.05 olduğu için mobbing medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Ortalama değerleri incelediğimizde evliler bekarlara göre daha fazla mobbing uygulandığı algısına sahiptir.

Tablo 26: Mobbinge Yönelik Algıların Pozisyona Göre Farklılığı (Mann Witney U)

	Pozisyon	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Asymp. Sig. (2-tailed)
Mobbing Puanı	Yönetici	39	67,38	2628	0,369
	Ast	111	74,4	7812	

Tablo 26'da p değerinin 0.369 olduğu görünmektedir. Mobbing pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 27: Mobbinge Yönelik Algıların Yaş Gruplarına Farklılığı (Kruskal-Wallis)

	Yaş Grupları	N	Mean Rank	Asymp. Sig.
Mobbing Puanı	18-24	18	75,1	0,053
	25-34	90	77,57	
	35-44	27	77,44	
	45+	15	45,27	

P değeri 0.05 değerinden büyük olması halinde anlamlı bir fark olmamaktadır. Tablo 27'de yer alan değer sınırda bir değer ancak 0.05'den büyük olduğu için yani p

değeri 0.053 olduğu için mobbing yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir diyebiliriz.

Tablo 28: Mobbinge Yönelik Algıların Eğitim Düzeyine Göre Farklılığı (Kruskal-Wallis)

	EğitimDüzeyi	N	Mean Rank	Asymp. Sig.
Mobbing Puanı	Lise	7	31,57	0,023
	Lisans	115	77,74	
	Lisansüstü	28	77,29	

P değeri 0,02 olduğu için mobbing, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. Tablo 28'de ortalama değerleri incelediğimizde eğitim düzeyi lisans olan kişilere daha fazla mobbing uyulandığı gözlemlenmektedir, buna ek olarak anketi cevaplayan kişilerin yüzdesel olarak çoğunluğunun eğitim düzeyinin lisans olmasıyla ilgili de bu sonucun çıktığı söylenebilir.

5.6.2. Örgütsel sinizm ölçeği fark testleri

Mobbing ölçeğinde olduğu gibi örgütsel sinizm ölçeğinde de iki kategorik değişken için Mann-Whitney U testi; ikiden fazla kategorik değişkenlerde Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 29: Örgütsel Sinizmin Cinsiyete Göre Farklılığı (Mann Witney U)

	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Asymp. Sig. (2-tailed)
Örgütsel Sinizm Puanı	Kadın	69	83,41	5755,5	0,027
	Erkek	80	67,74	5419,5	

Tablo 29'da görüldüğü üzere P değeri 0.027 yani p=0,027<0,05 olduğu için örgütsel sinizm cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Ortalama değerleri incelediğimizde kadınların erkeklere oranla daha fazla örgütsel sinizm algısına sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 30: Örgütsel Sinizmin Medeni Duruma Göre Farklılığı (Mann Witney U)

	Medeni Durum	N	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
Örgütsel Sinizm Puanı	Bekar	86	70,74	0,391
	Evli	64	80,64	

Tablo 30'da p değeri 0,391 olarak hesaplanmıştır. 0,05 anlamlılık düzeyinde ölçülen bu testte p=0,391>0,05 olduğu için kişilerin örgütsel sinizm tutumları medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 31: Örgütsel Sinizmin Pozisyona Göre Farklılığı (Mann Witney U)

	Pozisyon	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Asymp. Sig. (2-tailed)
Örgütsel Sinizm Puanı	Yönetici	39	63,59	2416,5	0,144
	Ast	111	75,04	7879,5	

Tablo 31'de p değeri 0,144 olarak hesaplanmıştır. 0,05 anlamlılık düzeyinde ölçülen bu testte p=0,144>0,05 olduğu için kişilerin örgütsel sinizm tutumları pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 32: Örgütsel Sinizmin Yaş Gruplarına Göre Farklılığı (Kruskal-Wallis)

	Yaş Grupları	N	Mean Rank	Asymp. Sig.
Örgütsel Sinizm Puanı	18-24	18	53,53	0,007
	25-34	90	85,09	
	35-44	27	70,71	
	45+	15	77,68	

Tablo 32'de görüldüğü üzere P değeri 0.007 yani p=0,007<0,05 olduğu için örgütsel sinizm tutumları yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir. Ortalama değerler incelendiğinde örgütsel sinizmin en yoğun hissedildiği yaş grupları 35-34 yaş arasında olduğu gözlemlenmiştir,

Tablo 33: Örgütsel Sinizmin Eğitim Düzeyine Göre Farklılığı (Kruskal-Wallis)

	Eğitim Düzeyi	N	Mean Rank	Asymp. Sig.
Örgütsel Sinizm Puanı	Lise	7	62,5	0,714
	Lisans	115	76,04	
	Lisansüstü	28	73,88	

Tablo 33'de p değeri 0,714 olarak hesaplanmıştır. 0,05 anlamlılık düzeyinde ölçülen bu analizde p=0,714>0,05 olduğu için kişilerin örgütsel sinizm tutumları eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ile birlikte her şeyin çok hızlı değiştiği iş ortamında insan faktörü ön plandadır. Örgütlerin bu yoğun rekabet şartlarında ayakta kalabilmeleri için teknik donanım geliştirmenin yanı sıra insan unsuruna öncelik vermesi şarttır. İşletmelerde fark yaratan unsurun insan olduğu göz önünde bulundurulduğunda öncelikle insan unsuruna olumsuz etkileri olacak kavramlar incelenmelidir. İşletme yöneticilerinin mobbing olgusu, bastırma, sindirme, yok sayma gibi uygulamaların üzerine eğilmeleri; bu uygulamaların örgütsel çatışma, örgütten soğuma, verimsizlik ve motivasyon kaybı gibi sorunlara neden olmaması için çalışmalar yapmaları; olası risklerin önüne geçmek için önlemler almaları gerekmektedir.

Bu çalışmada mobbinge yönelik algıların örgütsel sinizme etkisi araştırılmıştır. Finansal kiralama şirketinde çalışan personeller üzerinde yapılan bu çalışmada mobbinge yönelik algıların örgütsel sinizme ve alt boyutlarına etkisi incelenmiştir.

Araştırma kapsamına iki finansal kiralama şirketinde çalışan 150 kişi dahil edilmiştir. Ana hipotez çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algıların örgütsel sinizme olan etkisine yöneliktir. Buna paralel olarak mobbinge yönelik algıların örgütsel sinizmin boyutlarına etkisi de incelenmiştir. Son olarak mobbinge yönelik algılar örgütsel sinizmin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Araştırmada mobbing ile örgütsel sinizm arasındaki korelasyon analizine bakıldığında, mobbinge yönelik algılar ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise, mobbinge yönelik algılar örgütsel sinizmi etkilemektedir. Buradan hareketle araştırmanın gerçekleştirildiği kurumlarda mobbinge yönelik algılar arttıkça örgütsel sinizm artmaktadır sonucuna varılmıştır. mobbinge yönelik algıların örgütsel sinizm boyutlarından en çok duyuşsal sinizme etki ettiği görülmüştür, bu sonuçtan hareketle çalışanların mobbinge maruz kalmaları sonucu yoğun duygusal tepkiler verebileceği belirtilebilir.

mobbinge yönelik algıların demografik özelliklere ilişkin farklılığına bakıldığında cinsiyete, pozisyona, yaş gruplarına göre etkisi olmadığı; medeni durum ve eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmüştür. Örgütsel sinizmin demografik özelliklere ilişkin farklılığına bakıldığında ise medeni duruma, pozisyona ve eğitim düzeyine göre etkisi olmadığı; cinsiyet ve yaş gruplarına göre farklılaştığı görülmüştür.

Literatürde benzer ve farklı çalışma sonuçlarına rastlanmaktadır. Örneğin Aslan ve Akçaray'ın 2013 yılında Konya ilinde sağlık çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmanın sonucuna göre psikolojik şiddet ile genel sinizm arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Kalay ve Oğrak'ın yapmış olduğu bir başka çalışmada ise mobbing ile örgütsel sinizm ilişkisini belirlemeye yönelik akademik ve idari personel üzerinde bir araştırma yapılmış, değişkenler arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gül ve Ağırgöz'ün yapmış olduğu diğer bir araştırma da Karaman Devlet Hastanesi'nde çalışan hemşireler üzerinde yapılmış olup duygusal örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş; ancak mobbing ile bilişsel ve davranışsal örgütsel sinizm arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Yukarıda yapılan çalışmalar farklı sektörler ve farklı çalışma grupları özelinde yapılmış olup finansal kiralama şirketleri özelinde yapılan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu anlamda çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmamızın konu itibari ile örgütsel davranış, örgütsel bağlılık ve insan kaynakları yönetimi alanlarında disiplinler arası bir nitelik taşıdığı ve bu alanlara da katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda mobbinge maruz kalan ve buna bağlı sinik davranışlar sergileyen bireylerle birebir görüşerek gündelik hayatına, özel hayatına, aile ilişkilerine olan etkileri ölçümlenebilir; buna ek olarak olası mobbing uygulamalarından sakınılması için insan kaynakları departmanlarının nasıl aksiyon alacağı irdelenebilir.

Mobbingin tamamıyla engellenmesi söz konusu olmayabilir; ancak en aza indirgemek mümkün olabilmektedir. Mobbing ile karşılaşıldığı durumlarda çalışanların sinik duygular yansıtması yalnızca çalışanı değil, hizmet verilen müşteri gruplarını da olumsuz etkileyebilir. Finans sektörü gereği analitik düşünmenin yoğun olduğu ve olası dikkatsizliklerde maddi kayıpların da yaşanabileceği göz önüne

alındığında, hem çalışan hem müşteri gruplarının bu sonuçtan olumsuz etkilenmemesi için bazı öneriler geliştirmek yerinde olacaktır.

- Örgüt yönetimi, çalışanlarda, sinizm türünde tutum ve davranışların önüne geçmek için, çalışanlarla arasındaki ilişkinin güven temeline dayanmasına dikkat etmeli ve onları karar verme sürecine dahil ederek, gelişmelerden haberdar etmelidir. Özellikle idari personelin örgüte olan güven duygularının arttırılması açısından özlük haklarının korunması ve kararlara katılımlarının sağlanması önemlidir.
- Şirketin belirlediği örgütsel stratejiler, politikalar ve prosedürler personel açısından açık ve anlaşılır olmalıdır. Sorunların rahat bir şekilde üst yönetimle paylaşılmasını sağlayacak açık kapı politikasının teşvik edilmesi bireylerin sinik davranışlar sergilemesinin önüne geçebilecektir.
- İşletme içinde mobbingin etik dışı bir davranış olarak kabul edilmesi için gerekli etik kodların oluşturulması ve bu kodlara bağlı hareket edilmesi sağlanmalıdır.
- Her işletme kendi bünyesinde etik kodlar oluşturup belirli disiplin kuralları çerçevesinde çalışanına eşit şekilde bunu uygulayıp hassas davranmalıdır.
- Mobbingin nedenleri, süreci, sonuçları ve nasıl önlenebileceği hakkında çalışanlar insan kaynakları departmanı tarafından bilgilendirilmelidir ve belli dönemlerde kurum içi çalışanlardan geri bildirimler alınarak süreç denetlenmelidir.
- Mobbing vakalarını inceleyip teşhis edecek ve gerekli yaptırımları uygulayacak bir kültür ve yönetim anlayışı geliştirilmelidir.
- Bireyin mobbing ile başa çıkabilmesi ve psikolojik açıdan bunu en düşük seviyede tutabilmesi noktasında çalışma ortamının düzenlenmesi ve çalışanları duygusal olarak olumsuz etkileyen faktörlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.
- Mobbing sonucunda karşılaşılabilecek sinik davranışların, yönetime ve kurum itibarına zarar verebileceği gözardı edilmemelidir.

Örgütsel sinizm, örgüt içinde yaşanılan tecrübeler neticesinde ortaya çıkan bir tutum olup, doğuştan gelen ve değişmez nitelikte bir kişilik özelliği değildir. Bu

nedenle, örgütsel sinizm önlenebilir bir durum olup, üst yönetime ve insan kaynaklarına bu anlamda önemli görevler düşmektedir. Çalışanlarına güvenen, karar ortamına dahil eden, adaletle yöneten, kişisel gelişimi destekleyen, iletişimi ve empati yeteneğini geliştiren, sorumlulukları paylaşan bir örgütte tükenme ve onun neden olabileceği sinizm belirtilerine çok fazla rastlanılmayacağı düşünülmektedir. Bu anlamda örgütün benimsediği iş disiplini, belirlenen kurallar, olası risklere karşı alınacak tedbirler ve geri bildirimlerin tüm bu süreçte etkisi olacaktır.

KAYNAKÇA

Abraham Rebecca, "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", Genetic, Social, and General Psychology Monographs, s.2 (2000):269-270.

Akgeyik, Tekin, Meltem Güngör, Şelale Uşen, Umut Omay. 'İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi' **İstanbul Üniversitesi Dergisi,** s.56, (2009): 22.

Akman, Gülhan. **"**Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

Alan, Hale, Cemalettin Öcal Fidanboy. "Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme" **Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** (2013):170.

Andersson ,Lynne M, Thomas Bateman. "Cynicism in theWorkplace: Some Causes and Effects", **Journal of Organizational Behavior,** c.18 (1997):463.

Arpacioğlu, Gülcan. "İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz", **İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi,** (2003):9.

Asunakutlu, Tuncer, Sezai Zeybekoğlu. "Yöneticiler Nasıl Davranır?" , **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi,** c.14, (2009):21.

Atman Ümit. "İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing**" Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi (Hakemli Bilimsel Dergi),** s.3, (2012):62.

Aytaç, Serpil. "**İş Stresi Yönetimi El Kitabı"**, Bursa:Çasgem Kitabevi, 2009.

Bakırcıoğlu, İpek. "Yapı Ve Mimarlık Hizmetleri Sektörlerindeki İş Yerlerinde Mobbing" Yüksek Lisans Tezi İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2012.

Baltaş, Zuhal, Acar Baltaş. **"Stres ve Başa Çıkma Yolları",** 27. bs. İstanbul: Remzi Kitabevi: 2011. S.265.

Borçlar Kanunu: Kanun No: 818, 1926.

Brown, Michelle, Christina Cregan. **"Organizatıonal Change Cynıcısm: The Role Of Employee Involvement",** Human Resource Management. (2008). No.4, vol.47, s.668.

Cartwright Susan, Nicola Holmes. "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism", **Human Resources Management Review** , 2006.

Çobanoğlu, Şaban. "**İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri"**, 1.bs. İstanbul: Timaş Yayınları, 2005 s.76.

Davenport, Noa, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliot, **"Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz"** (O. C. Önertoy, Çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003 s.2.

Dean, Brandes, Dhwardkar, "Organizational Cynicism", **Academy of Management Review**, 1998.

Delken, Menno. "Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers," Yayınlanmammış Yüksek Lisans Tezi, University of Maastricht, 2004.

Doğan, İrem. "İşyerinde Psikolojik Taciz Ve Yıldırmanın İşten Ayrılmalar Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir İnceleme," Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

Efilti, Seyran, Yelda Özlem Gönen, Fisun Ünal Öztürk. "Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması", **7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitapçığı, 23-25 Ekim 2008**, (Trabzon, 2008):281.

Elmas, Sevgi. "İşyerindeMobbing Ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

Erdost, Ebru, Korhan Karacaoğlu, Metin Reyhanoğlu. "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", **15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Sakarya:Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2007:514.

Fındık, Mehtap, Kemalettin Eryeşil. **"Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma"**, Selçuk Üniversitesi, 2012:2.

Gökberk, Macit. **"Felsefe Tarihi",** 1.bs.(İstanbul. Remzi Kitabevi, 2000),48.

Gün, Gül. "Örgüt Kültürü Tiplerinin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Bitlis İli Otel İşletmelerinde Alan Çalışması", c.1, s.1, 2016: 33.

Gürbüz, Sait. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,** c.3, s.1, (2006):50.

Helvacı, Mehmet A. "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri", 2010: 391-410.

İlhan, Ümit. "İşyerinde Psikolojik Tacizin Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri" **Ege Akademik Bakış Dergisi**, c.10, s.4, (2010):1180.

Kabataş,Ayşe. "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Kalağan,Gamze. "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Karip, Emin. "**Çatışma Yönetimi"**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999, s,2.

Kaymakçı, Hülya Aksakal. Çalışma Hayatında Mobbing: Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Kırel,Çiğdem. "Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.7, s:2, (2007):317.

Kutaniş Rana Özen, Emel Çetinel. "Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi; Bir Örnek Olay", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s:1/26, (2010):188.

Leymann, Heinz. "The content and development of mobbing at work," **European Journal of Work and Organizational Psychology**, c:5, no:2, (1996):167.

Matthiesen Stig Berge, Stale Einarsen. "Psychiatric Distress and Symptoms Of PTSD Among Victims Of Bullying At Work," **British Journal of Guidance and Counselling**, c,32, (2004):336.

Mercanlıoğlu, Çiğdem. "Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye'deki Hukuksal Gelişimi",**Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, c:2, s:2, (2010):42.

Nakip Mahir, Eyyüp Yaraş, **"Spss Uygulamalı Pazarlama Araştırmalarına Giriş",** 5.bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2016: 365.

Öğretmen,Hafize. "Mobbingin İş Doyumuna Etkisi: Mersin İli Tarsus İlçesinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma,Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

Öncer, Ayla. "An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork." EABR & TLC Conference Proceedings, 2009:4

Özcan, Fatma. "Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma" Yüksek lisans Tezi**,** Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

Özer, Dilşat, "**İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Raporu",** Bilge Kadın Araştırma Merkezi (2009), www.bilka.org.tr [05.06.2017].

Özgener, Şevki, Adem Öğüt, Metin Kaplan, "**İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm"** (Ankara:İlke Yayınevi,2008),54

Özkul, Burcu, İlker H. Çarıkçı. "Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi," **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** c.15, s.1 (2010):483.

Özler, Derya, Ceren Atalay, Meltem Şahin. "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, c.2, s.2, (2010):48.

Sağır, Tuğba, Ebru Oğuz. "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi", **International Journal of Human Sciences**" (2012):1096.

Samırkaş, Meryem, Osman Çalışkan. "Örgütlerde işyeri Terörü: Yıldırma Kavramı ve Önleme Çabaları", **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.4 s.7, (2011):33-34.

Sancak, Yasemin M., "Etik Liderlik Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama" ,Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Sarıoğlu Gülşah S. "Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma",Yüksek Lisans Tezi Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

Saruhan, Sadi C., Müge Leyla Yıldız, "Çağdaş Yönetim Bilimi", İstanbul:Beta Yayıncılık, 2009:289.

Savaş, Fatma B. "**İşyerinde Manevi Taciz",** 1.bs. İstanbul:Beta Basım, 2007: 104.

Sur, Özlem. "Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2010.

Şahin Faruk, Sait Gürbüz. "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", 4. Bs. Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2017: 171.

Şen, Sabahattin ."Psikolojik Taciz ve İş Kanunu Boyutu",**Çimento İşveren Dergisi**, (2009):66.

Tetik, Semra. "Mobbing Kavramı- Birey ve Örgütler Açısından Önemi", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (2010):87-88.

Tınaz, Pınar, Fuat Bayram, Hediye Ergin, "**Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**", 1.bs. İstanbul:Beta Basım, 2008: 38.

Tınaz, Pınar, **İşyerinde Psikolojik Taciz**, 2.bs, İstanbul: Beta Yayınları, 2008:105.

_____. "**İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)"**, 3.bs, İstanbul: Beta Yayınları, 2011:11.

_____. **"Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing"**,

http://www.toprakisveren.org.tr/2006-71-pinartinaz.pdf [08.05.2017].

Tınaztepe, Cihan. "Örgüt içi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi", c.4, s.1, 2012:56.

Tokat, Bülent, Mihriban Cindiloğlu, Hakan Kara. **"Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing"**, Bursa: Ekin Yayınevi, 2011:50.

Tokgöz ,Nuray, Hakan Yılmaz. "Örgütsel Sinisizm: Eşkişehir ve Alanyadaki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.8, s.2, (2008):284.

Tutar, Hasan."**İşyerinde Psikolojik Şiddet",** 3. Bs. Ankara: Platin Yayınları, 2004,73.

Tükeltürk, Şule A., Nilüfer Şahin Perçin, Berrin Güzel, "Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009,** Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 2009:689.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Kanun No: 2709, c.22, s.3.1982.

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, **"Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Mücadelede İşletme Rehberi,"** http://www.tisk.org.tr/images/yayinlar/yay321/kitap.pdf. [30.07.2017].

Vartia, Maarit. "Consequences Of Workplace Bullying With Resspect Othewell-Being Of İts Targets And The Observers Of Bullying," **Scandinavian Journal of Work,** Environment&Health, c:27, no:1, (2001):64.

Westhues, Keneth. "The Mobbing at the Medaille Collage in 2002", Canada: University of Waterloo, October 2002, s.2.

Yavuz, Hüseyin. "Çalışanlarda Mobbing Algısını Etkileyen Faktörler" Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Yıldız, Ali Naci, Mehmet Kaya, Nazmi Bilir. "**İşyerinde Şiddet"**, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı 2011, s.1.

Yıldız, Derya. "Çalışma yaşamında Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Niğde İlinde Bir Araştırma," Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

Yıldız ,Selver, İlknur Kılkış. "Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış" , **Çalışma İlişkileri Dergisi,** c.1, s.1 (2010):71-93.

EKLER

Ek1: Mobbing Ölçeği İçin Normal Dağılıma Uygunluk Tablosu

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ortalama Mobbing Puanı	150	100,0%	0	0,0%	150	100,0%

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
Ortalama Mobbing Puanı	Mean		1,5478	,04694
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,4551	
		Upper Bound	1,6406	
	5% Trimmed Mean		1,4908	
	Median		1,3171	
	Variance		,330	
	Std. Deviation		,57485	
	Minimum		1,00	
	Maximum		4,12	
	Range		3,12	
	Interquartile Range		,80	
	Skewness		1,681	,198
	Kurtosis		4,061	,394

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ortalama Mobbing Puanı	,191	150	,000	,825	150	,000

Ek 2: Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Normal Dağılıma Uygunluk Tablosu

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ortalama Örgütsel Sinizm Puanı	149	99,3%	1	0,7%	150	100,0%

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
Ortalama Örgütsel Sinizm Puanı	Mean		2,3795	,07629
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,2287	
		Upper Bound	2,5302	
	5% Trimmed Mean		2,3346	
	Median		2,2308	
	Variance		,867	
	Std. Deviation		,93124	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,31	
	Skewness		,799	,199
	Kurtosis		,050	,395

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ortalama Örgütsel Sinizm Puanı	,128	149	,000	,936	149	,000

Ek 3: Anket Soruları

Bu anket " Çalışma Ortamındaki Mobbing Uygulamalarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi"ni ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıdaki sorulara vereceğiniz yanıtlar, bir Yüksek Lisans Tezinde kullanılacaktır.

Veriler araştırma amacı dışında kullanılmayacak ve toplu halde değerlendirilecektir. Bu nedenle lütfen isminizi yazmayınız. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, bütün maddelerin yanıtlanmasına bağlıdır.

Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Fatma ŞAHİN ÇELEBİ

Doç Dr. Turhan ERKMEN

Yıldız Teknik Üniversitesi

BÖLÜM 1

KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen size uygun olan seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

1- Cinsiyetniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

2- Yaşınızı (Lütfen bitirdiğiniz yıl itibariyle yazınız): ……

3- Medeni Durumunuz:

☐ Bekar ☐ Sözlü/Nişanlı ☐ Evli

4- Eğitim Düzeyi:

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

5- Pozisyon:

☐ Yönetici ☐ Ast

6- Aynı Kurumda Çalışılan Süre:

☐ 1 Yıldan Az ☐ 1-3 Yıl ☐ 4-6 Yıl ☐ 7-9 Yıl ☐ 10 Yıl ve Üzeri

7- Çalıştığınız kurumdan ayrılmayı düşünüyor musunuz?

☐ Evet ☐ Kısmen ☐ Hayır

BÖLÜM 2

MOBBİNG ÖLÇEĞİ

Bu bölümde işyeriniz ile ilgili duygu ve tutumlarınızı yansıtan ifadelere ne derece katıldığınızı belirteceksiniz. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Çalışmakta olduğum kurumda meslektaşlarım veya birlikte çalıştığım kişiler kendimi ifade etmemde engeller koyuyorlar.					
2- Çalışmakta olduğum kurumda üstlerim kendimi ifade etmemi engelliyorlar.					
3- Çalışmakta olduğum kurumda diğer çalışanlar yanında bilinçli olarak aşağılanıyorum.					
4- Çalışmakta olduğum kurumda üst yönetim tarafından yaptığım işler sürekli olarak eleştiriliyor.					
5- Çalışmakta olduğum kurumda yaptığım işler diğer çalışanlar tarafından sürekli olarak eleştiriliyor.					
6- Çalışmakta olduğum kurumda özel yaşantım eleştiriliyor.					
7- Çalışmakta olduğum kurumda sözlü tehditler alıyorum.					
8- Çalışmakta olduğum kurumda yazılı tehditler alıyorum.					
9- Çalışmakta olduğum kurumda iş arkadaşlarım benimle yüz yüze gelmekten kaçınıyorlar.					
10- Çalışmakta olduğum kurumda arkadaşlarım bilinçli olarak benimle iletişim kurmak istemiyorlar.					
11- Çalışmakta olduğum kurumda iş yerinde çalışma arkadaşlarımla görüşmem yönetim tarafından engelleniyor.					
12- Çalışmakta olduğum kurumda diğer çalışanlardan bilinçli olarak soyutlanıyorum.					
13- Çalışmakta olduğum kurumda görmezden geliniyorum.					
14- Çalışmakta olduğum kurumda hakkımda asılsız dedikodular üretiliyor.					
15- Çalışmakta olduğum kurumda bana iftira atılıyor.					
16- Çalışmakta olduğum kurumda gülünç duruma düşürülüyorum.					
17- Çalışmakta olduğum kurumda psikolojik sorunlu olduğum ima ediliyor.					

18- Çalışmakta olduğum kurumda psikolojik tedavi görmem için baskı yapılıyor.					
19- Çalışmakta olduğum kurumda zayıf yönlerim ile dalga geçiliyor.					
20- Çalışmakta olduğum kurumda konuşma, davranış ve hareketlerim sorgulanıyor.					
21- Çalışmakta olduğum kurumda politik görüş ve dini inancımdan dolayı eleştiriliyorum.					
22- Çalışmakta olduğum kurumda özel yaşantım alay konusu oluyor.					
23- Çalışmakta olduğum kurumda etnik kökenimden dolayı eleştiriliyorum.					
24- Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak aşağılayıcı ve küçük düşürücü işler yapmak zorunda bırakılıyorum.					
25- Çalışmakta olduğum kurumda üstlerim ve diğer çalışanlar tarafından küçük düşürücü isimler veriliyor.					
26- Çalışmakta olduğum kurumda cinsel imalarda bulunuyorlar.					
27- Çalışmakta olduğum kurumda bana sürekli yeni görevler veriliyor.					
28- Çalışmakta olduğum kurumda sürekli olarak yetkimin üzerinde sorumluluklar yükleniyor.					
29- Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak kapasitemin altında işler veriliyor.					
30- Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak iş verilmediği için boşa geçirdiğim vakitler oluyor.					
31- Çalışmakta olduğum kurumda kişisel eşyalarıma zarar veriliyor.					
32- Çalışmakta olduğum kurumda kararlarım sürekli olarak eleştiriliyor.					
33- Çalışmakta olduğum kurumda sürekli konuşturulmuyorum.					
34- Çalışmakta olduğum kurumda sağlığım ve hayatımı tehlikeye sokacak işler yapmak zorunda bırakılıyorum.					
35- Çalışmakta olduğum kurumda masraflar bana yükleniyor.					
36- Çalışmakta olduğum kurumda bana güvenilmediği için iş verilmediği oluyor.					
37- Çalışmakta olduğum kurumda görmezden gelindiğim ve yokmuşum gibi davranıldığı oluyor.					
38- Özgüvenimi olumsuz etkileyecek bir işi yapmaya zorlandığım oluyor.					
39- Çalışmakta olduğum kurumda sürekli olarak sözüm kesiliyor.					
40- Çalışmakta olduğum kurumda sorumlu olmadığım konularda tenkit ediliyorum.					
41- Çalışmakta olduğum kurumda düzenlenen organizasyonlara davet edilmiyorum.					

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

Aşağıda araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Çalıştığım kurumda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2- Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3- Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşemeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4- Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5- Çalıştığım kurumda yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6- Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7- Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8- Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.					
9- Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10- Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					

11- Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
12- Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13- Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

Örgütsel Sinizm: Bireyin, çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumudur.

Not: Bu çalışma hakkında görüşleriniz varsa belirtebilirsiniz. Belirtmediğimiz, özelikle önemli gördüğünüz sorunlar ve çözüm önerilerinizi yazabilirsiniz.

ÖZ GEÇMİŞ

Fatma Şahin Çelebi 02 Temmuz 1987'de Mersin'de doğdu. 2011 yılında Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden mezun oldu. İşletme lisansını tamamladıktan sonra aynı yıl Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi yüksek lisans programına kabul edildi. 2013 yılında Halk Finansal Kiralama şirketinde satış ve pazarlama pozisyonunda iş hayatına başlayıp 4 yıllık iş tecrübesi sonrası 2017 yılında Turkcell İletişim Hizmetler A.Ş. Finans departmanında işe başladı. 2 yıldır burada çalışmaktadır.