
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Gazi
1926

ÖĞRETMENLERİN MOBBİNG YAŞAMALARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM YAŞAMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Songül Akkoç

YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KASIM, 2020

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren.....(….) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Songül

Soyadı : AKKOÇ

Bölümü :

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Öğretmenlerin Mobbing Yaşamaları ile Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi

İngilizce Adı : The Relationship Between Teachers' Mobbing Levels and Organizational Silence and Organizational Cynicism and Examinatıon Accordıng to Some Variables

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakça da belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Songül AKKOÇ

İmza:

JÜRİ ONAY SAYFASI

Songül AKKOÇ tarafından hazırlanan "**ÖĞRETMENLERİN MOBBİNG YAŞAMALARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM YAŞAMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ"**adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim YönetimiAnabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

(Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Başkan: Prof. Dr. Sabri ÇELİK

(Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Üye: Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN

(Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi)

Tez Savunma Tarihi: 27 / 10 / 2020

Bu tezin Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans olması ıçın şartları yerıne getirdiğini onaylıyorum.

Unvan Ad Soyadı: Prof. Dr. Yücel GELİŞLİ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü …….

TEŞEKKÜR

Bu araştırma sürecinde öneri ve eleştirileriyle her zaman yanımda olan bana her daim güvenen, inanan ve beni yönlendiren değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma için gerekli sayısal verilerin toplanmasına yardımcı olan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne, araştırma için gerekli verilerin toplanmasına yardımcı olan tüm okul yöneticilerine ve öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim. Her daim yanımda olup benim için her türlü fedakarlığı yapan ve güvenen kıymetli eşim Sercan AKKOÇ a sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

ÖĞRETMENLERİN MOBBİNG YAŞAMA DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM YAŞAMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Songül AKKOÇ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Kasım, 2020

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak ve bazı değişkenlere göre incelenmektir. Araştırmanın evrenini Ankara'nın merkez ilçelerinde bulunan kamu ilköğretim kurumlarında görev yapan 33.286 öğretmen meydana getirmektedir. Evrene ilişkin örneklem çok aşamalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Birinci aşamada tabakalı örnekleme yöntemi; ikinci aşamasında basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem için belirlenen bölgede bulunan 40 okuldaki 403 öğretmene ulaşılmıştır. İlişkisel tarama modelinde olan bu araştırmanın örneklemini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Ankara'nın merkez ilçelerinde özel olmayan ilköğretim kurumlarında görev yapan 403 ilköğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak, Negatif Davranışlar Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizi için SPSS 23.0 ve LISREL 8.80 istatistik paket programları kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, öğretmenler alay ve sataşma gibi olumsuz davranışlara kıyasla, başarıyı etkileyecek bilginin saklanması şeklindeki olumsuz davranışlara daha çok maruz kalmaktadırlar. Buna ek olarak, öğretmenler 'hiç' düzeyinde mobbinge maruz kalmaktadırlar. Öğretmenler en fazla

yönetsel; en az örgüt kültürü ile ilgili olarak sessizlik davranışı sergilemektedirler. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ‘az’ düzeyde gerçekleşmektedir. Öğretmenler en fazla davranışsal; en az duyuşsal sinizm davranışını sergilemektedirler. Öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışları ‘az’ düzeyde gerçekleşmektedir. Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri arttıkça, örgütsel sessizlik ve sinizm yaşama düzeyleri de artmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arttıkça, örgütsel sinizm düzeyleri de artmaktadır. Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri, örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri ve örgütsel sinizm yaşama düzeyleri cinsiyete yaşa, kıdeme ve medeni duruma göre farklılaşmamaktadır

Anahtar Kelimeler : Mobbing, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm

Sayfa Adedi : XVIII + 152 sayfa

Danışman : Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' MOBBING LEVELS AND ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL CYNICISM AND EXAMINATION ACCORDING TO SOME VARIABLES

M.S. Thesis

Songül Akkoç

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

November, 2020

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between teachers' mobbing levels and organizational cynicism and organizational silence levels and to examine them according to some variables. The universe of the research consists of 33,286 teachers working in non-private primary schools in the central districts of Ankara. The sample of the universe was determined by the multi-stage sampling method. In the first stage, stratified sampling method; in the second stage, simple random sampling method was used. 403 teachers from 40 schools in the region determined for the sample were reached. The sample of this research, which is in the relational screening model, consists of 403 primary school teachers working in non-private primary schools in the central districts of Ankara in the 2018-2019 academic year. In the research, Negative Behaviors Scale, Organizational Silence Scale and Organizational Cynicism Scale were used as data collection tools. SPSS 23.0 and LISREL 8.80 statistical package programs were used for data analysis. According to the results obtained from the research, teachers are exposed to negative behaviors such as storing information that will affect success compared to negative behaviors such as ridicule and taunting. In addition, teachers are exposed to 'no' level of mobbing. Teachers

are the most managerial; they exhibit at least silence in relation to organizational culture. In addition, the organizational silence behaviors of the teachers take place at a 'low' level. As the level of mobbing teachers increase, the levels of organizational silence and cynicism increase. In addition, as the levels of organizational silence of teachers increase, the levels of organizational cynicism increase. Teachers' mobbing levels, organizational silence levels and organizational cynicism levels do not differ by gender. Teachers' level of organizational silence and organizational cynicism do not differ according to age, seniority and marital status.

Key Words : Mobbing, Organizational Silence, Organizational Cynicism

Page Number : XVIII + 152 pages

Supervisor :Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI ii
JÜRİ ONAY SAYFASI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZ v
ABSTRACT vii
İÇİNDEKİLER ix
TABLOLAR LİSTESİ xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ xv
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ xvi
BÖLÜM 1 1
GİRİŞ 1
1.1. Problem Durumu 1
1.2. Araştırmanın Amacı 5
1.3. Araştırmanın Önemi 5
1.4. Sayıltılar 6
1.5. Sınırlılıklar 7
1.6. Tanımlar 7
BÖLÜM 2 9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE 9
2.1. Mob Kavramı 9
2.1.1. Mobbingin Tarihi 12
2.1.2. Mobbing Kavramına İlişkin Farklı Tanımlamalar 14
2.1.3. Örgütlerde Görülen Mobbing Çeşitleri 16
2.1.3.1. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing *17*

2.1.3.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing *17*
2.1.3.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing *19*
2.1.3.1.3. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing *20*
2.1.4. Mobbing Aktörleri **21**
2.1.5. Mobbing Mağdurları **26**
2.1.6. Mobbing İzleyicileri **27**
2.1.7. Mobbingin Nedenleri **29**
2.1.7.1. Mobbing Davranışının Nedeni Olarak Kişilik Faktörü *33*
2.1.7.2. Mobbing Sürecinin Nedeni Olarak Mağdurun Özellikleri *35*
2.1.7.3. Mobbing Sürecinin Nedeni Olarak Saldırganın Özellikleri *37*
2.1.7.4. Mobbing Davranışının Nedeni Olarak Sosyal Sistem *38*
2.1.8. Bireyler Üzerindeki Sonuçları **39**
2.1.9. İşletmeye İlişkin Sonuçlar **41**
2.1.10. Örgütler Üzerindeki Sonuçları **41**
2.1.11. Toplum Üzerindeki Sonuçları **43**
2.1.12. Okulda Mobbing Eylemlerinin Sonuçları **44**
2.1.13. Mobbingin Sonuçları **45**
2.1.14. Mobbing ile Mücadele Yolları **46**
2.2. Örgütsel Sessizlik **47**
2.2.1. Ses, Seslilik-Sessizlik **47**
2.2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı **47**
2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri **49**
2.2.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri **53**
2.2.4.1. Bekleyiş Teorisi *53*
2.2.4.2. Fayda Maliyet Analizi *53*
2.2.4.3. Sessizlik Sarmalı *54*
2.2.4.4. Kendini Uyarlama *54*
2.2.5. Sessizlik Tipleri **54**
2.2.5.1. Kabullenici Sessizlik *54*
2.2.5.2. Korunma Amaçlı Sessizlik *55*
2.2.5.3. Koruma Amaçlı Sessizlik *55*
2.2.6. Örgütsel sessizliğin Boyutları **56**
2.2.6.1. Bireysel *56*
2.2.6.2. Yönetsel *57*
2.2.6.3. Örgüt Kültürü *57*

2.2.6.4. Meslektaşlar *58*
2.2.6.5. Baskı grupları *58*
2.2.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları **59**
2.3. Sinizm Kavramının Kökeni **60**
2.3.1. Sinizm Tanımı ve Özellikleri **64**
2.3.2. Örgütsel Sinizm **66**
2.3.2.1. Örgütsel Sinizm Tanımı ve Tarihsel Gelişimi *66*
2.3.2.2. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri *68*
2.3.2.2.1. Duygusal Olaylar Kuramı *68*
2.3.2.2.2. Sosyal Mübadele Kuramı *68*
2.3.2.2.3. Beklenti Kuramı *68*
2.3.2.2.4. Atfetme Kuramı *69*
2.3.2.2.5. Tutum Kuramı *69*
2.3.2.2.6. Sosyal Güdüleme Kuramı *70*
2.3.2.3. Örgütsel Sinizm Türleri *70*
2.3.2.3.1. Kişilik Sinizmi *70*
2.3.2.3.2. Toplumsal Sinizm *71*
2.3.2.3.3. İş Gören Sinizmi *71*
2.3.2.3.4. Mesleki Sinizm *72*
2.3.2.3.5. Örgütsel Değişim Sinizmi *73*
2.3.2.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları *73*
2.3.2.4.1. Bilişsel Boyut *73*
2.3.2.4.2. Duyuşsal Boyut *74*
2.3.2.4.3. Davranışsal Boyut *75*
2.3.2.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler *76*
2.3.2.5.1. Bireysel Faktörler *76*
2.3.2.5.2. Örgütsel Faktörler *78*
2.3.2.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları *79*
2.3.2.6.1. Bireysel Sonuçları *80*
2.3.2.6.2. Örgütsel Sonuçları *80*
2.3.2.7. Örgütsel Sinizm İle Başa Çıkma Yöntemleri *81*
2.3.2.8. Örgütsel Sinizmin Sonuçları *81*
2.3.2.8.1. Örgütsel Bağlılığın Azalması *81*
2.3.2.8.2. Örgütsel Vatandaşlığın Azalması *82*
2.3.2.8.3. Örgütsel Güvenin Azalması *82*

2.3.2.8.4. Tükenmişliğin Ortaya Çıkması *83*
2.3.2.8.5. Yabancılaşmanın Ortaya Çıkması *83*
2.3.2.8.6. İş Tatmininin Azalması *84*
BÖLÜM 3 ..... **85**
YÖNTEM **85**
3.1. Araştırmanın Modeli **85**
3.2. Evren ve Örneklem **85**
3.3. Veri Toplama Araçları **88**
3.4. Negatif Davranışlar Ölçeği (NDÖ) **89**
3.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSEÖ) **92**
3.6. Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSİÖ) **98**
3.7. Verilerin Toplanması ve Analizi **104**
BÖLÜM 4 ..... **108**
BULGULAR VE YORUM **108**
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular **108**
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular **110**
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular **111**
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular **112**
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular **116**
BÖLÜM 5 ..... **120**
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER **120**
5.1. Tartışma **120**
5.2. Sonuçlar **126**
5.3. Öneriler **127**
KAYNAKÇA **130**
EKLER **146**
EK 1. Araştırma Anketi **147**
EK 2. Ölçek Kullanım İzinleri **151**
Ek 3. Özgeçmiş **152**

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. *Mobbing Mağdurlarına İlişkin Sonuçlar* 40

Tablo 2. *Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılım* 86

Tablo 3. *Araştırmanın Örneklemine İlişkin Dağılım* 87

Tablo 4. *Anket Uygulanan Okullar* 88

Tablo 5. *Negatif Davranışlar Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları* 90

Tablo 6. *Negatif Davranışlar Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri* 91

Tablo 7. *Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Alt Boyutları* 92

Tablo 8. *Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları* 93

Tablo 9. *Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri* 94

Tablo 10. *Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları* 96

Tablo 11. *Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri* 97

Tablo 12. *Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları* 99

Tablo 13. *Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları* 100

Tablo 14. *Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Uyum Değerleri* 101

Tablo 15. *Örgütsel Sinizm Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları* 102

Tablo 16. *Örgütsel Sinizm Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Uyum Değerleri* 103

Tablo 17. *Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum İndeksleri ve Değerlendirme Ölçütleri* 106

Tablo 18. *Sürekli Değişkenler İçin Tek Değişkenli Normallik Testi* 107

Tablo 19. *Sürekli Değişkenler İçin Mardia'nın Çok Değişkenli Normallik Testi* 107

Tablo 20. *Öğretmenlerin Mobbing Yaşama Düzeyleri* 109

Tablo 21. *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri* 110

Tablo 22. *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri* 111

Tablo 23. *Modelin Path Analizine İlişkin Uyum Değerleri* 113

Tablo 24. *Araştırma Modeline İlişkin YEM Sonuçları* 114

Tablo 25. *Negatif Davranışlar Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları* 116

Tablo 26. *Negatif Davranışlar Ölçeği Puanlarının Yaş, Kıdem ve Medeni Duruma Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları* 117

Tablo 27. *Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları* 117

Tablo 28. *Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Yaş, Kıdem ve Medeni Duruma Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları* 118

Tablo 29. *Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları* 118

Tablo 30. *Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanlarının Yaş, Kıdem ve Medeni Duruma Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları* 119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çalışanların sessizliği tercih etme nedenleri 52

Şekil 2. Negatif davranışlar ölçeği DFA sonuçları: Yol diyagramı 91

Şekil 3. Örgütsel sessizlik ölçeği DFA sonuçları: Birinci düzey yol diyagramı 95

Şekil 4. Örgütsel sessizlik ölçeği DFA sonuçları: İkinci düzey yol diyagramı 98

Şekil 5. Örgütsel sinizm ölçeği DFA sonuçları: Birinci düzey yol diyagramı 101

Şekil 6. Örgütsel sinizm ölçeği DFA sonuçları: İkinci düzey yol diyagramı 103

Şekil 7. Kavramsal model 112

Şekil 8. Araştırmaya ilişkin yapısal model 114

Şekil 9. Araştırma için kurulan yapısal eşitlik modeli 115

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
CFI	Comparative Fit Index
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	Goodness of Fit Index
NDÖ	Negatif Davranışlar Ölçeği
NNFI	Non-Normed Fit Index
ÖSEÖ	Örgütsel Sesssizlik Ölçeği
ÖSİÖ	Örgütsel Sinizm Ölçeği
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve tanımlar bulunmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalar incelendiğinde; sosyal ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı eğitim örgütlerinde örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve mobbing eylemleri ile sıklıkla karşılaşıldığı görülmektedir (Cemaloğlu, 2011). Özellikle 2000'li yıllardan sonra yapılan yönetim ve örgüt psikolojisi alanındaki çalışmalar ve araştırmalar, iş yerinde bireylerin karşılaştığı sorunların büyük çoğunluğunun iş yeri kaynaklı olduğunu ortaya koymaktadır. İş yerinde rekabetin doğal bir sonucu olarak ortaya çıktığı düşünülen ve daha önceki yıllarda önemi ve boyutları yeterince öne çıkmayan mobbing kavramı yapılan çalışmalar ile daha ciddi bir şekilde gözler önüne serilmeye başlanmıştır. Büyük çoğunluğunun istifa ile sonuçlanması ve kişileri psikolojik olarak etkilemesi nedeniyle psikolojik yıldırma ismi de oldukça sık ifade edilmeye başlanmıştır (Tınaz, 2006). Dünyanın daha küresel bir hal alması ve uluslararası alanda rekabet şartlarının daha da yoğunlaşması nedeniyle çalışanların sadece üst kademeden gelen baskıya değil, birbirlerini rakip olarak görmesi ve kendi işini garantiye alabilmek için diğer çalışanlara psikolojik baskı yapması da mobbing olarak düşünülmeye başlanmıştır. Eşit düzeyde çalışan kişilerin birbirlerine mobbing yapması ise zamanla şiddetini ve boyutunu arttırmakta, bu durum ise hem çalışanların kendilerine hem de örgütlerine ciddi şekilde zarar vermektedir (İlhan, 2010, s. 1175).

Mobbingi etkileyen kavramlardan biri olan örgütsel sessizlik mobbing gibi çalışma hayatının bir diğer sorunudur. Örgütsel sessizlik yaşanan stres ve çeşitli kaygılar örgütlerde öğretmenlerin kendilerini kapatma ve sessizliğe bürünme davranışlarını ortaya çıkarabilmektedir (Çakıcı, 2008, s. 118; Kahveci ve Demirtaş, 2013a, s. 61). Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara göre ise örgütsel sessizliğin eğitim kurumlarında hâkim olduğu, öğretmenlerin olaylar karşısında mücadele etmedikleri, öğretmenlerin stres, kaygı vb faktörlerle sosyal ortamlardan uzaklaşarak içe kapandıkları, sessiz kalmayı seçtikleri görülmektedir (Bayram, 2010; Ertürk, 2011; Kahveci, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013a; Yanık, 2012).

Eğitim örgütlerinde yaşanan örgütsel sessizliğin nedenleri arasında çalışma olanakları, yöneticilerin adil olmayan tutumları, yöneticilerin yetersizliği (Bayram, 2010; Çakıcı, 2008) kişisel problemler, performans düşüklüğü ve yönetim sorunu gibi sorunların varlığına değinilmiştir (Kahveci ve Demirtaş, 2013a; Yanık, 2012; Bayram, 2010; Bildik, 2009). Bununla birlikte yöneticilerin, öğretmenlerin bencil olduklarını düşünmeleri, her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğini savunmaları, (Morrison ve Milliken, 2000), zayıf iletişim, otoriter yönetim tarzı, yüksek düzeyde merkezileşme, iş ilişkilerinin insan ilişkilerinden üstün tutulması, rekabete dönük bireycilik, çatışmanın bastırılması, yoğun gözetim (Pinder ve Harlos, 2001) bireysel farklılıklar, (yaş, eğitim, cinsiyet, tecrübe),(Özgen ve Sürgevil, 2009) örgütsel farklılıklar ve yönetsel farklılıklar nedeniyle öğretmenler sessiz kalabilmeyi tercih etmektedir (Çakıcı, 2008).

Eğitim örgütlerinde yaşanan bu örgütsel sessizlik sonucunda örgütsel bağlılık azalmakta (Sağlam ve Yüksel, 2015; Oruç, 2013) örgütsel sessizlik öğretmenleri süreç içerisinde etkileyerek, örgütsel faaliyetlerde verimliliğini ve performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel sessizlik sonucunda da bağlılık ve kuruma karşı sorumluluk duygusunun azaldığı, çalışanların erken emeklilik isteminde bulunduğu, işe geç gelme, devamsızlık yapma, yetersizlik duygusu, hata yapma, iş doyumsuzluğu ve örgütsel sinizmin yaşandığı görülmektedir (Cemaloğlu, 2011). Örgütsel sessizlik sonunda yaşanan örgütsel sinizm kavramının örgütsel sessizlik kavramı ile pozitif yönde olması aralarında doğru yönlü bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir (Nartgün ve Kartal, 2013).

Örgütsel sessizlik ile doğru yönlü bir ilişki barındıran örgütsel sinizm temelleri felsefeye dayanan ve uzun bir tarihi geçmişe sahip, din, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi farklı alanlarda da araştırma konusu olmuş (Kalağan ve Güzeller, 2010) ve gerek topluma etkileri gerekse eğitim örgütlerine yönelik sinsice yaklaşımları dolayısıyla tehlikeli olması

bakımından örgütsel açıdan yoğun olarak çalışılmaya başlanan konular arasındadır (James, 2005; Kutanış ve Çetinel, 2009; Kutanış ve Dikili, 2010). Kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üç boyutu oluşturan negatif tutumları olarak tanımlanan örgütsel sinizm (Dean vd., 1998, s. 345) örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanç, örgüte karşı negatif duygular ve aşağılayıcı/eleştirel davranışlara ilişkin eğilimleri kapsamaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 291; Pelit ve Ayduğan, 2011, s. 287). Örgütsel sinizmin oluşmasına sebep olabilecek bireysel faktörler incelendiğinde genellikle cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir gibi değişkenlerin iş görenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarında pek fazla etkili olmadığı yönünde sonuçlar (Andersson ve Bateman, 1997; Bommer vd., 2005; James, 2005; Erdost vd,. 2007, Efilti vd., 2008). Elde edilmiş olmasına rağmen bazı çalışmalarda erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla (Kanter ve Mirvis, 1989), genç çalışanların yaşlılara (Delken, 2004; Pelit ve Ayduğan, 2011), bekarların evli çalışanlara (Çakır, 2007), gelir durumu yüksek olanların ise düşük gelirli çalışanlara göre (Kanter ve Mirvis, 1989) daha fazla sinik tutumlar sergiledikleri belirlenmiştir. Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında örgütlerden kaynaklanan nedenler incelendiğinde ise; psikolojik sözleşme ihlalleri, amaç çatışması, yetersiz sosyal destek, mobbinge göz yumulması, uzun çalışma saatleri, kişisel beklentilerin karşılanmaması, küçülme, yeniden yapılanma, sert ve ani işten çıkarmalar (Eaton, 2000; Cartwright ve Holmes, 2006; Özgener vd. 2008; Tükeltürk vd., 2009; Çalışkan ve Erim, 2010; Pelit ve Ayduğan, 2011) gibi pek çok örgütsel sebepler iş görenlerin örgüte karşı güvenlerini, inançlarını sarsarak sinik tutumlar geliştirmelerine sebep olabilmektedir.

Eğitim örgütlerinde örgütsel sinizmin nedenleri arasında örgütten bağımsız kişisel çıkarların düşünülmesi, yönetime güvensizlik, hatalı ve yanlı davranma, adaletsizlik algıları, kötü çalışma koşulları ve öğretmenin kendine has özellikleri sinizme yol açabilir (Bashir ve Nasir, 2013). Sinizmin bireysel özellikler ya da benimsenen örgüt kültürüne göre oluştuğu görülmektedir. Örgütsel sinizme yol açan en belirgin nedenler ise beklentiye bağlı olarak, sözleşme ihlalleri ve kişi rol çatışması olarak belirlenmiştir (Sur, 2010). Barley ve Kunda (1992)'ya göre eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kendilerini aşırı yönetsel baskıdan ve kontrolden korumanın bir aracı olarak sinizme yöneldikleri sonucuna varmıştır.

Eğitim örgütlerinde nedenleri belirtilen örgütsel sinizmin en önemli sonuçlarından birisi de örgütsel bağlılığın azalmasıdır. Bununla birlikte yapılan araştırmalara göre örgütsel

sinizmin sonuçları arasında ayrıca tükenmişlik, yabancılaşma, iş tatmininin azalması, hayal kırıklığı, örgüte karşı gelişen olumsuz tutum ve davranışlar, rekabetin öğretmenler arasına girmesi, alaycı davranışların artması örgütteki verimi düşürecek, eğitim-öğretimin niteliğini kalitesizleştirecek ve tecrübeli öğretmenlerin kaybı ile sonuçlanacaktır (Abraham, 2000; Brandes vd.,1999; Eaton, 2000; Kalağan, 2009; Johnson ve O'Leary-Keely, 2003; Wanous vd., 1994; Wanous vd., 2000)

Yapılan araştırmalara göre örgütsel sinizm mobbing eyleminin bir sonucu olarak doğmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006, Özler vd,, 2010). Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında örgütlerden kaynaklanan nedenler incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlalleri, amaç çatışması, yetersiz sosyal destek, uzun çalışma saatleri, kişilerin beklentilerinin karşılanmaması, küçülme ile mobbinge göz yumulması (Cartwright ve Holmes, 2006; Çalışkan ve Erim, 2010; Eaton, 2000; Pelit ve Ayduğan, 2011; Özgener vd, 2008; Tükeltürk vd,, 2009) gibi pek çok örgütsel sebepler öğretmenlerin eğitim kurumlarına karşı güvenlerini, inançlarını sarsarak sinik tutumlar sergilemelerine neden olabilmektedir. Mobbing eylemleri sonucunda öğretmenler kendileri için çıkış yolunun bulunmadığına inanmakta, eğitim örgütünün dürüstlükten yoksun bulunduğuna karar vermekte, mobbing eylemleri sonucunda adaletin, samimiyetin gerçekleşemeyeceğine olan inançları yükselmektedir. Bu mobbing eyleminin de zamanla örgütsel sinizme evrildiği görülmektedir (Guastello vd, 1992). Örgütsel sinizmi oldukça yüksek oranda yaşayan bireylerin tutumları incelendiğinde mobbing eylemlerine bağlı olarak örgütün güven ve dürüstlükten uzaklaştığı, adalet kavramlarının örgütten uzaklaştığı gerçeğine inanarak öğretmenleri bir örgütsel sinizme sürüklemektedir (Davis ve Gardner, 2004).

Bağlılığı düşüren, öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen faktörler arasında mobbingin etkili olduğu, mobbingin moral seviyesini olumsuz etkilediği, mobbing sonucunda öğretmenlerin okul ve çevresine dair olumsuz düşünceler taşıdığı, psikolojik sorunlar yaşadıkları ve hayat standartlarının bu nedenle düştüğü görülmüştür (Bowling ve Beehr, 2006; Deniz ve Ertosun, 2010; Karcıoğlu ve Çelik, 2012; Koç ve Bulut, 2009; Toker Gökçe, 2012). Buna karşın, öğretmenlerin mobbing yaşamalarında etkili olan örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm kavramları üzerine çok az sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir (Schumann, Craig ve Rosu, 2014). Çalışmada öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. (Yıldız, 2013; Sezgin, 2012). Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve mobbingi kapsayan kısıtlı çalışmalar arasında eğitim alanını

kapsayan çalışmaların örneğinin pek bulunmadığı görülmektedir. Yapılacak olan bu araştırmada belirtilen değişkenlerin etkisine bakılacak, yapılacak olan analizler ve ölçek sonuçları eşliğinde öğretmenlerin mobbing yaşayıp yaşamadıkları, mobbing düzeylerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarına, örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm yaşama düzeylerine etkisi incelenecektir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin mobbing yaşamaları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak ve bazı değişkenlere göre incelemektir.

Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara cevap aranacaktır:

- Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri nelerdir?
- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri nelerdir?
- Öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri nelerdir?
- Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri, örgütsel sessizlik ve sinizm davranışlarını hangi düzeyde ve yönde etkilemektedir?
- Öğretmenlerin; mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm yaşama düzeyleri
    - Cinsiyete
    - Yaşa
    - Kıdeme
    - Medenî duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın bulguları öğretmenler, okul yöneticileri, eğitim uzmanları, veliler, bu konuda bilgi edinmek isteyenler için yol gösterici olmayı, var olan durumu betimlemeyi, belirtilen grupların çıkarımlar yapabilmesini sağlamayı, sonuç ve önerilerle toplumu bilgilendirmeyi amaçlaması açısından önemlidir.

Araştırma sonuçlarına göre eğitim kurumlarında var olan mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerinin ortaya konacağı, çalışmanın eğitim sisteminde var olan sorunlara ışık tutacağı ve sorunlara çözüm üreteceği düşünülmektedir. Araştırma sonuçları Milli Eğitim Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, okul müdürleri, yöneticiler

ve öğretmenler tarafından var olan sorunların çözümünde kullanılabilir. Çalışma bulgularının incelenmesiyle eğitim öğretim ortamlarının vazgeçilmez değerlerinden olan öğretmenlerin verimliliğinin artırılmasına dair sonuç ve bulguları ortaya koyması, günümüz eğitim sisteminin sorunlarına ışık tutması, önerilerle eğitim ortamlarının verimliliğinin artırılmasına katkı sağlaması açısından önem kazanmaktadır.

Öğretmenlere uygulanan mobbingin, örgütsel sessizlik ve sinizm üzerindeki etkilerini, kavramların birbirini etkileme derecelerini, bu etkilerin neden ve sonuçlarını ortaya koyabilmeyi hedeflemesi açısından da önemlidir. Araştırma sonuçlarının ardından okul yöneticilerinin uyguladığı politikaların eksik ve yetersiz yanlarını görebilmelerini sağlamayı amaçlaması ve bu sayede okulda uygulanan politikaların örgütün verimliliğine, iletişimin derecesine olan etkilerini görebilmelerine olanak verebilmeyi hedeflemesi açısından önemlidir.

Okullarda görev yapan öğretmenlerin mobbing algılarına göre, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm düzeyi belirlenecek ve var olan durumun tanımlaması yapılabilecektir. Okul müdürlerinin uyguladıkları politikaların öğretmenlerin mobbing, örgütsel sessizlik ve sinizm düzeylerine, bu düzeylerin psikolojik, sosyolojik, akademik faktörleri etkileme derecelerini ve öğretmenler üzerindeki diğer değişkenleri nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlaması açısından önemlidir.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin uyguladığı politikaların öğretmenleri ne kadar etkilediğinin belirlenmesi, bilinçli ya da bilinçsiz uygulamaların öğretmenler üzerindeki doğrudan ya da dolaylı etkilerinin ortaya konması, mobbing, örgütsel sessizlik ve sinizmde rol oynayan değişkenlerin tanımlanmasının, var olan durumun ortaya konarak çözümler üretilmesinin sağlanması beklenmektedir.

1.4. Sayıltılar

1. Araştırmamız için yardımcı olacak ilköğretim okullarında görev yapan branş öğretmenleri kendi istekleri ile araştırmaya katılmışlardır.

2. Araştırma için yardımcı olacak olan öğretmenler görüşlerini ifade ederken hiçbir bakı altında olmadan kendi özgür ifadelerini objektif olarak belirtmiştelerdir.

3. Anketlere katılan katılımcıların fikirlerini şahsi olarak beyan ettiklerini düşünmek adına anket bölümünde isim talep edilmemiş ve kişilerin belirleyici özelliklerinden çok betimleyici özellikleri istenmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma Ankara ili merkez sınırları içerisinde 2018-2019 eğitim öğretim yılında eğitim veren ilköğretim kurumları ile sınırlı tutulmuştur.

2. Araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı devlet okullarında yapılmış olup, özel okullar bunların dışında tutulmuştur.

3. Araştırma verileri araştırmacı tarafından hazırlanan ölçme aracına branş öğretmenlerinin verdiği yanıtlardan elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

4. Katılan öğretmenlerin gönüllülükleri ile sınırlı tutulmuştur.

5. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, mezun oldukları okul türü, kıdemleri, branşları, çalıştıkları okul türü ve çalıştıkları okuldan memnuniyetleri ile sınırlıdır

6. Söz konusu çalışmanın en önemli sınırlılıklarından bir diğerini de iş görenlerin mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerinin değerlendirilmesinde kullanılan anket formlarında ad-soyadı gibi mahremiyeti ortadan kaldıran bilgilerin bulunmadığının ve her türlü cevabın gizli tutulacağının belirtilmiş olmasına rağmen yine de yeterince samimi davranmamış olmalarıdır.

7. Özellikle örgütsel sessizlik konusunun bireylerin algılamaları ile ilgili bir konu olduğu ve sübjektiflik arz ettiği unutulmamalıdır.

1.6. Tanımlar

Mobbing: Bir veya birkaç kişi tarafından genellikle bir kişiye karşı sistematik olarak (hemen hemen her gün ve en az altı ay) uygulanan düşmanca ve etik olmayan bir iletişim tarzıdır (Leymann, 1990).

Örgütsel sessizlik: iş görenlerin iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesidir (Çakıcı, 2007).

Örgütsel Sinizm: Bireyin örgüte karşı yaşadığı hoşnutsuzluk, örgüte yönelik güvensizlik hissi ve hayal kırıklığı, örgütten soğuma yaşaması olarak tanımlamak mümkündür (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Zorba (bully): Gücüne güvenerek hükmü altında bulunanlara söz hakkı ve davranış özgürlüğü tanımayan kimse (www.tdk.gov.tr, 2018).

İzleyici (viewer): İzleme işini yapan kişi (www.tdk.gov.tr, 2018).

Kurban (sacrificial): Mobbing sonucu savunmasız hale gelerek işini, sağlığını, sosyal bağlarını kaybeden kişi (Toker Gökçe, 2008a).

Mağdur (victim): Mobbing ile çeşitli stratejiler kullanarak başa çıkabilen kişi (Toker Gökçe, 2008a).

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tezimizin bu bölümünde araştırma yöntemleri ile ilgili temel kavramlar ele alınarak açıklanacaktır.

2.1. Mob Kavramı

Mob kavramının kullanımı uluslararası bir anlam ifade etmektedir. İngilizcede ‘kanun dışı şiddet uygulayan, çete ve düzene girmemiş kalabalık’ olarak ifade edilmiştir. Latincede ise ‘kararsız kalabalık’ anlamına gelen ‘mobile vulgus’ sözcüklerinden türemiş ve kullanılmıştır. Mobbing ise ‘mob’ kelimesini temel kabul ederek eylem biçimi olan şeklinden türetilmiştir. Psikolojik şiddet, taciz, kuşatma rahatsızlık verme sıkıntı verme ve bezdirme anlamına da gelmektedir (Tutar, 2015, s. 115).

Türkçe literatüründe ise tam olarak karşılığı olmamakla beraber genellikle ‘mobbing’ olarak kullanılır. Yücetürk (2005)’e göre bu olguya yönelik terminoloji sorunu Türkçe literatürü kadar, batı literatüründe de yaşanmaktadır. Çobanoğlu (2005) ise mobbing terimini kullanmak yerine başka terimleri kullanmanın, mobbing kelimesinin tam karşılamadığını savunmaktadır. Bu nedenle bulliying, stalking, psycho-terror at workplace, emotional abuse tarzı terimlerin mobbingin yerini tutmadığını belirtmektedir. Amerika ve Avrupa’da yapılan araştırmalarda sayılanlar arasında mobbing terimine en yakın kavram olarak ‘Bullying’ kavramı göze çarpmaktadır. Mobbing genelde caydırma, sindirme ve mağdurun benliğini öldürme anlamları ile akla gelirken, bullying, söz konusu tutum ve davranışlar yapılırken aynı zamanda da kaba bir dil kullanılması ve söz konusu tutuma maruz kalan kişilerin aşağılanması olarak bahsedilmektedir (Tutar, 2004, s. 12).

Temel olarak, işyerinde bireyi hedef alarak gerçekleştirilen her türlü şiddet türünü ifade etmek için kullanılmaktadır. Bullying kelimesi daha ağır bir durumu ifade ettiğinde ülkemizde de genellikle mobbing kavramı olarak kullanımı yaygındır (Yücetürk, 2002a).

Türkçe isim olarak Yücetürk, ise 'yıldırma' sözcüğünü uygun bulmuştur. Daha sonradan yapılacak olan diğer benzer çalışmalara örnek teşkil etmesi bakımından da bu önerme son derece önemlidir. Çobanoğlu 'da aynı düşünceyi savunarak, mobbing sözcüğüne Türkçe bir karşılık bulmak gerekirse; bu sözcüğün yıldırma sözcüğü olmasının gerektiği konusu üstünde durmuştur. Buna rağmen tam olarak bir karşılığı olmamakla beraber mobbing üzerinde yapılan araştırmalar da 'işyerinde psikolojik taciz, işyerinde duygusal taciz, işyerinde manevi taciz, işyerinde psikolojik şiddet, işyerinde zorbalık ve işyerinde mobbinge yönelik psikolojik saldırı gibi değişik kavramlar da kullanıldığı görülmektedir (Tınaz, 2011).

Türkiye'de ise yapılan çalışmalarda, Baykal (2005), Önertoy (2003), Çobanoğlu (2005) gibi pek çok araştırmacı; Psikolojik Taciz, Ruhsal Taciz, Duygusal Taciz, Yıldırma, Psikolojik Şiddet, Duygusal Saldırı, Zorbalık ve Manevi Taciz gibi pek çok kelime kullanılmış ve mobbingin karşılığı bulunmaya çalışılmıştır (Abay, 2009, s. 23).

Özellikle son yıllarda yapılan araştırmalarda, olgu tek bir sözcük ile anlatılamamaktadır. Bu nedenle yaşanan olayın nerede olduğu ve nasıl olduğu belirtilerek anlatılmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle işyerinde psikolojik şiddet, ya da işyerinde moral tacizi gibi ifadeler kullanılmaktadır. Diğer kavramlara kıyasla mobbinge en yakın kavram olan bullying kavramı ise fiziksel saldırı ve tehdit anlamı içerdiği için konunun temeli olan fiziksel olmayan tacizi tam olarak ifade edememektedir. Ayrıca davranışa maruz kalan ile davranışı yapan arasında bir güç ve görev dengesizliği mevcut olması gerekirken bullying kavramında bu şekilde bir ilişki yer almamaktadır. Mobbing bir kişiye karşı yapılmış olan her türlü küçük düşürücü davranış ve incitici bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle işyerinde soyut bir kavram olarak başlayan yıldırma olgusu neticesinde mobbing uygulanmış olan kişinin, sosyal ortamdan kaçması olasıdır. Bu olgu neticesinde ortaya fiziksel şiddet çok nadiren çıkmaktadır. İngilizce de Bullying olarak ifade edilen olgudan farklı olarak mobbing davranışı, fiziksel şiddetin olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Çocuklar ve yetişkinler arası ilişkiler açısından bir örnek vermek gerekirse çocukların birbirlerine uyguladıkları tutum ve davranışlar daha çok bullyinge yakın iken yetişkinler de fiziki müdahale olmadığı için workplace bullying veya mobbing olarak adlandırılmaktadır (Yücetürk, 2002a).

Mobbinge yerel bir isim bulunamaması sadece ülkemize özgü bir durum değildir. Ülkelerin büyük çoğunluğu mobbing kelimesini olduğu gibi kullanmaktadır. Ülkemizde de yaygın kullanımı mobbing olarak geçmektedir. Süreç içinde yaşanan hem duygusal hem de fiziksel zarardan dolayı ise duygusal taciz ve psikolojik terör kavramları da kullanılabilmektedir. Fakat tam olarak mobbing kavramını karşılayıp karşılamadığı ise halen tartışılmaktadır. Tutar (2005) ise yaptığı araştırmalar da yıldırma, psikolojik şiddet ve psikolojik taciz sözcüklerini kullanmıştır.

Türkçe kavramının ne olması gerektiği konusunda terminolojik olarak bir karşılık yaşandığı rahatlıkla söylenebilir. Türk Dil Kurumu ise konuyu ele almış ve mobbingin Türkçe karşılığına bezdiri sözcüğü verilmiştir. Okullarda, işyerlerinde veya toplu olarak çalışılan pek çok ortamda belli bir bireyi hedef alarak, bu bireyin çalışmalarını kademeli bir şekilde engelleyip, huzursuz olmasının önünü açarak, toplumdan ve işten dışlanması olarak açıklanmıştır (TDK, 2018).

Fakat Ertürk (2013) yaptığı çalışmada da bahsettiği gibi konusunu tam olarak karşılayan bir kavramın bulunmasının oldukça zordur. Yapılan birçok araştırma farklı sonuçlar ile ortaya çıkmıştır. En genel kavram ise yıldırma olarak kabul edilmiş ve literatüre de bu şekilde geçmiştir. Aydın ve Özkök ise 2007 yılında yapmış oldukları araştırmada mobbing sözcüğüne karşılık gelerek kullanılan kavramları şu şekilde sıralamışlardır;

- İş Yeri Terörü,
- Psikolojik Taciz,
- Taciz,
- Zorbalık,
- Duygusal Taciz,
- Psikolojik Terör.

Çalışma yaşantısının, önemli konularından biri olan mobbing kavramı çalışanların, bireylere, üstlerine ve kendi çalışma arkadaşlarına karşı sistematik bir şekilde kötü muamele yapması, şiddet, tehdit ve aşağılama gibi davranışlar ortaya koyarak onları dışlamasıdır (Tınaz, 2011).

Türkçe karşılığından ziyade tam olarak nelerin mobbing sayılacağına bakılması durumunda ise nihai amaç belirlenmiş olan bireylerin ya da kişilerin duygularını zayıflatarak yıpratmak, yıldırmak, vazgeçirmek ve kendilerini devamlı tehdit altında

hissetmesini sağlamaktır. Konu bu açıdan ele alındığında mobbingi etkileyen altı önemli öğe bulunmaktadır. Bunlar;

- Mobbing, kurum içerisinde yetkili kişilerin bu yetkilerini kullanma eğilimlerine göre ortaya çıkabilmektedir.
- Yapılan baskı fiziksel ya da psikolojik bir tutum olmalıdır.
- Amaç mobbinge uğrayacak olan kişiye yönelik fiziksel ve psikolojik bir etki yaratmaktır.
- Mobbinge uğrayan kişinin işten soğuyarak istifa etmesi ya da işyerinden uzaklaşması hedeflenmektedir.
- Kurban ve mobbing uygulayan arasında kesinlikle bir güç dengesizliği bulunmalı ve mobbing yapan bu dengesizliği kullanmalıdır.
- Yapılan eylemler hiçbir şekilde bir ahlaki ve hukuksal temele oturmamalıdır.

2.1.1. Mobbingin Tarihi

Mobbing sözcüğü 1960 yılında ilk olarak Konrad Lorenz tarafından ortaya atılmıştır. Avusturyalı bilim adamı hayvan davranışlarını incelerken bazı küçük grupların, örnek vermek gerekirse kuşların kendi aralarında en zayıf olan üyeye, sürü dışından gelen ve güçlü olan diğer hayvanlara karşı toplu bir şekilde tepki verdiklerini ve bir baskı uyguladıklarını fark etmiştir. Yapmış olduğu araştırmada bu durumu mobbing olarak tanımlayan Konrad Lorenz'in etkisi ile İsveçli bilim insanı Doktor Heinemann'da söz konusu araştırmaya benzer bir araştırmayı çocuklar üzerinden yapmayı tasarlamıştır. Heinemann ise 1972 yılında yaptığı bir araştırma da çocukların davranışlarını incelemiş ve çocukların diğer çocuklara karşı yapmış olduğu yıkıcı hareketleri mobbing olarak tanımlamıştır.

Çocukların okullarda birbirlerine karşı hareket tarzını inceleyen Heinemann 1972 yılında yaptığı araştırma da mobbing kavramını 'bir çocuğun, tek bir çocuğa karşı yıkıcı hareketi' olarak tanımlamıştır (Ergenekon, 2006).

Daha sonraki süreçte Leymann mobbing terimini işyerlerine taşımıştır. 1980'li yıllarda yapmış olduğu araştırmalarda 'tek ya da birçok kişinin, sistematik bir şekilde etik dışı bir biçimde ve düşmanca davranışta bulunarak bir kişiyi hedef alması olarak tanımlamıştır. Hedef alınan kişinin çaresiz kalması, savunmasız bırakılması gibi etmenlerde mobbingin şiddetini belirleyen kavramlar olarak karşımıza çıkmıştır. Bu açıdan bakıldığında günümüz

mobbing kavramına en yakın açıklamayı, ilk olarak Heinz Leymann yapmış ve insan davranışları için ilk kez kullanmıştır (Yıldırım ve Yiğit, 2004).

Leyman, psikolojik tacizi açıklarken, kişilerin kendi aralarında meydana gelmiş olan rekabetin yarattığı psikolojik ve duygusal baskıdan bahseder. Fakat Leyman yapmış olduğu araştırmalarda psikolojik tacizin sadece işyeri ile sınırlı kalmasından ve şiddet davranışlarından özellikle ayırt edilmesi gerektiğinden bahseder. Leyman'a göre, psikolojik taciz genellikle belirli bir amaca uygun olarak sistemli bir şekilde her zaman yapılmalıdır. Tek seferlik, iş gereği bir kez olan belli bir taciz tam olarak psikolojik taciz kavramını karşılamamaktadır. Leyman yapmış olduğu araştırmalarda işyerinde meydana gelmiş ya da gelmesi muhtemel şiddet davranışlarının niteliklerini belirlerken, bu etkilere kimlerin maruz kaldıklarını ve bunun sonucunda ne gibi psikolojik algı oluşturdukları üzerine yoğunlaşmıştır. Aynı zamanda yapmış olduğu çalışmalar neticesinde mobbing olgusuna dikkat çekmiş ve ilginin, Almanya başta olmak üzere batı Avrupa ve İskandinav ülkelerinde yayılmasını sağlamıştır (Tınaz. 2011, s. 11-12).

1990'lı yılardan itibaren ise yapılan araştırmalarında etkisiyle dile iyice yerleşen, işyerinde mobbing kavramı İskandinav ülkelerinde yapılan araştırmalar da büyük bir destekle karşılanmıştır. Toplumun baskısı sonucu 1993'te İsveç'te ve 1994 yılında Norveç'te iş yerinde mobbinge karşı önleyici ve koruyucu yasaların yürürlüğe girmesi sağlanmıştır. Amerika Birleşik Devletleri (A.B.D.)'nde ise konu 2000'li yıllardan itibaren ele alınmaya başlanmıştır. Konu ile ilgili araştırmalar ve konferanslar düzenlenmeye başlanmıştır. Özellikle bu duruma karşı neler yapılabileceği tartışılarak mobbing politikasına karşı politikalar oluşturulmaya başlanmıştır (Toker Gökçe, 2006).

Ülkemizde ise Çobanoğlu konu ile ilgili detaylı araştırmalar yapan ve inceleyen ilk araştırmacılardan biri olmuştur. Psikolojik mobbingin tam anlamı ile linç ve örgütsel yıldırma süreci olarak tarif edilmesi gerektiğini savunmuştur. Çobanoğlu'na göre mobbingin hedefi, ana hedefi işyerinde ki birey veya belirli kişi gruplarıdır. Bu belirtilen kişi grupları üzerinde sistematik bir baskı yaparak, ahlak dışı yaklaşımlarla performans ve dayanma güçlerini yok etmektir. Bunun neticesinde ise mobbinge maruz kalan personelin istifa etmesini beklemektir.

2.1.2. Mobbing Kavramına İlişkin Farklı Tanımlamalar

Mobbing konusunda yapılan çalışmalardan bir tanesi de Uluslararası Çalışma Örgütü'(ILO) nün yapmış olduğu ve mobbingin de tanımının yapıldığı çalışmadır. Bu çalışmaya göre mobbing, bir bireyin veya grubun sabote edilmesi amacı ile yapılan, intikam duygusu ile zalimce, kötü niyetli ve aşağılayıcı bir şekilde gerçekleştirilen davranış biçimlerinin bütünü olarak algılanmaktadır. Özellikle çalışanlardan biri hedef olarak seçilmekte ve ona yönelik olarak psikolojik taciz uygulanmaktadır. Mobbing kavramı genellikle hedef kişiyi izole etmek ve sürekli olarak ona yönelik negatif algı oluşturmak amacıyla gerçekleştirilir (İLO, 2018).

Mobbingin tanımlaması yapılırken birçok araştırmacı değişik tanımlarda bulunmuşlardır. 1996 yılında Leymann tarafından yapılan psikoşiddet terimini oldukça yaygındır. Bu duruma paralel olarak ülkemizde tanımlanan mobbing 'bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak uzun dönemde düşman bir şekilde ya da etik kurallara aykırı olarak uğraşılma işi olarak ifade edilir.

Başlangıçta işyerinde var olması doğal olan rekabetten dolayı ortaya çıktığı düşünülen mobbing psikolojik baskılar sonucu ortaya çıktığı ve boyutunun öneminin düşünüldüğünden çok daha büyük olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Özellikle de baskıya maruz kalan bireylerin istifa ile sonuçlanan bir yola girdiği ve psikolojik baskının görünenden çok daha derin olduğu ifade edilmektedir (Tınaz, 2011).

Araştırmacılara göre mobbing kavramına ilişkin kesin bir yargıdan bahsetmek oldukça güçtür. Bu nedenle ele alınış biçimine göre de mobbingin çeşitli tanımlamaları yapılabilir. Mobbing eyleminin tanımını yapan diğer bir araştırmacı ise Arpacıoğlu (2005)'dur. Arpacıoğlu'na göre mobbing, bir çalışma ortamında, belli bir başarı elde etmiş olan kişinin diğer kişiler üzerinde bir tehdit olarak algılanması sonucunda o kişiye yönelik sistemli bir eziyet uygulanması durumu olarak ifade edilmektedir. Sürekli olması ve diğer çalışanların bir kişiye yönelik olarak uygulaması mobbingi önemli kılan unsurların başında gelmektedir. Bu süreç içerisinde astların, hem kendi eşitleri ile hem de üstleri ile devamlı bir şekilde çatışma içinde olması ve yalnız kalması sistemli bir saldırıya maruz kalması olarak da değerlendirilebilir (Arpacıoğlu, 2005).

Baltaş (2003) ise mobbingin tanımını yaparken: Örgüt içinde yer alan belirli kişileri veya belirlenmiş olan bir grubu hedef alan sistemli bir dizi saldırı olarak bahseder. Çobanoğlu

ise mobbing konusunda yaptığı araştırmalarda özellikle sistematik bir yaklaşımdan söz eder (Çobanoğlu, 2005).

Diğer bir tanımlamada ise mobbing; işyeri ve çalışma ortamında tek veya nadiren birkaç kişinin, bir veya birden fazla çalışan tarafından, hemen hemen her gün ve belirli bir süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakması olarak bahsedilmektedir. (Toker Gökçe, 2008a) Baykal (2005) yapmış olduğu tanımda; 'çalışanlara manevi baskı uygulayarak veya onları hataya sevk ederek kendi konumunu güçlendirmeye çalışmak ve rakiplerinden kurtulmak' olarak tanımlamaktadır.

Başka bir bakış açısına göre mobbing davranışlarının, bireysel bütünlüklerini bozması, aktif durumdan alıp pasif duruma getirmesi, stres, kişisel güvenin zedelenmesi, depresyon yaratma gibi bireysel sonuçlarının yanı sıra örgütün temel yapısı olan beraber çalışma dinamiğine de büyük ölçüde zarar verdiği görülmektedir. (Kök, 2006) "Köse (2006) bu durumu: kişilerin kendi aralarında var olan etkileşim ve iletişim süreçlerinde meydana gelmiş olan ötekileştirme durumunun, kurbanı içinden çıkılmaz bir hale sokarak, bir dışlama ve kara propaganda süreci sonucunda bireyin yalnızlaşması olarak ifade etmiştir (Yaman, 2009, s. 95).

Özmete ise konuya başka bir bakış açısı getirerek konunun bir insan hakları ihlali olduğunu öne sürmektedir. Özmete'ye göre bireyler kendilerine karşı yapılan bu davranışlarla birlikte, kendilerini dışlayan, yok sayan süreç sonunda ağır bir stres ve kaygı yaşarlar. Mental olarak çöken birey, sağlıklı düşünemez istifaya kadar giden bir süreç başlamış olur. Bu durum ise özmete tarafından kişinin yaşam haklarına müdahale durumu insan haklarına ihlal olarak değerlendirilir (Özmete, 2011).

Diğer bir bakış açısına sahip araştırmacı Bilgili (2015) yaptığı araştırmalar da mobbing konusunu ele almış ve bir kimsenin ya da bir grubun bir kurban seçerek ona karşı zarar verme düşüncesi ile sistemli ve sürekli olacak şekilde belirli hareketlerde bulunması olarak tanımlamıştır. Baykal (2005) ise bu konuda elde ettiği birikimlerden yola çıkarak, mobbing konusunda ön plana çıkan düşünce, yapılan hareketin sistematik olması gerekliliği ve bu davranışın belirli bir kişiyi hedef alması gerekliliğidir. En genel tanımı ile "hedef alınan bir kişiye ya da gruba belli bir süre düzenli bir şekilde devam eden olumlu olmayan davranış" olarak ele alınan mobbing konusu tamamen psikolojiktir. Amaç hedeflenen kişinin zorluk yaşaması ve kişi perişan oluncaya kadar bu eylemin devam etmesidir (Cemaloğlu, 2011).

Cemaloğlu konuya daha değişik bir bakış açısı getirerek, mobbingi kişinin yalancı olduğunun ima edilmesi, alaya alınması ve hakkında dedikodu çıkartılarak diğer çalışma arkadaşları ile iletişimden mahrum bırakılması olarak tanımlamıştır. Solmuş (2008) ise mobbingi: 'Bir çalışan ya da yöneticinin, iş arkadaşları, astlar, ya da yöneticiler tarafından sistematik ve sürekli biçimde kurbanlaştırılması' olarak ifade etmektedir. (Acar ve Dündar, 2008) Örgütler de devamlı suretle psikolojik ve sistematik bir yıpratmaya maruz kalan çalışan için konu bir ileri aşamaya geçerek fiziksel bir saldırıya kadar gidebilmektedir. Bu durumu da mobbing olarak ifade etmek mümkündür. (Toker Gökçe, 2008a)

Psikolojik mobbing, olarak kabul edilen diğer mobbing şeklinde ise kurban olarak seçilen kişinin iş yerinde küçümsenerek, alay konusu olmaktadır. Etik dışı davranışlara maruz kalan çalışan ise damgalanmakta, hakkında dedikodu üretilmekte ve psikolojik rahatsızlık uyandıracak eylemler karşısında çaresiz kalmaktadır. (Seçkin, 2011).

2.1.3. Örgütlerde Görülen Mobbing Çeşitleri

İşyerleri içerisinde çeşitli şekillerde görülen ve uygulanan mobbing davranışları genellikle üstlerin astlarına ve çalışanların, amirlerine veya eşit düzeydeki çalışanların birbirlerine yapmış olduğu şekilde karşımıza çıkar. (Aygün, 2012) Yukarıdan aşağıya doğru dikey mobbing üstlerden astlara yapılan mobbing davranışlarını içermekledir. Amirlerden kaynaklanan mobbing olayları iki biçimde ortaya çıkmaktadır.

Mobbing tek bir kişiye uygulanan bir eylemmiş gibi düşünülse de aslında yapılan her mobbing durumu altta çalışan tüm personeli etkilemektedir. Üç tip mobbingden bahsedilebilir. Bunlar; eşitlerin birbiri arasında yapmış oldukları mobbing biçimi olan yatay mobbing, üstlere yönelik olarak yapılmış olan aşağıdan yukarıya doğru mobbing ve üstün asta yapmış olduğu aşağıya doğru mobbing olarak ifade edilir (Tokat, 2011).

Bu kadar farklı olan mobbing çeşitlerinin ortak yönü ise mağdur üzerine olan psikolojik ve fiziksel zarardır. Bireylerin özel yaşamlarını ve sosyal ilişkilerini etkileyerek kişilerin işten uzaklaşmalarına neden olmaktır. Mobbing çeşitlerinin hangisi olursa olsun asıl amaç mobbinge maruz kalan kişinin ekonomik ve psikolojik yönden zarara uğraması hatta işten ayrılmasına kadar uzanan bir sürecin devam etmesidir (Arsan. 2008, s. 45-46).

2.1.3.1. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing

Mobbingin aktörü, mağdur olan kişinin üstü veya astı konumundadır. Bu durumda mobbing davranışı dikey olarak gerçekleşmektedir.

2.1.3.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing

En genel tanımı itibari ile üstlerin, sahip oldukları gücü, astlarını ezmek ve onları kurum dışına itmeye çalışmak için kullanmasıdır. Üstün, asta doğru yapmış olduğu bu davranış sadece belirli bir seviyeye gelmiş olan kurumsal firmalarda değil iş yaşantısı olan toplumun hemen hemen her kesininde görülebilir. Örnek vermek gerekirse aynı okulda görev yapan bir okul müdürünün, herhangi bir nedenden dolayı bir Öğretmene ya da müdür yardımcısına uyguladığı mobbing sahip olduğu yetki çerçevesinde olmaktadır. (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008)

Tarhan (2004) ise konuya biraz daha değişik bir bakış açısı getirmiştir. Tarhan'a göre üst düzey yönetim kademesinde bulunan yöneticiler, iş gören çalışanlarını pasifize etmek ve baskı altında tutarak, kendi yerlerini sağlama almaya çalışmaktadır. Bu yöntemi sıkça kullandıklarını kabul eden yöneticiler genellikle en çok görülen şekil olan üstlerin astlarına uyguladığı mobbing davranışı oldukça doğal da karşılayabilmektedirler. Yöneticilerin, bir bireyi toplum içerisinde tersleme, söz istediğin de söz hakkı vermeme veya yetkilerini kısıtlama gibi taktiklerle çalışanlar üzerinde hakimiyet kurmaya çalışması olasıdır (Can, 2007, s. 25).

Ege yukarıdan aşağıya doğru mobbing konusunu tanımlamış ve yapmış olduğu tanımda, bir amir tarafından direk mağdura yönelik olarak yapılan son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanma biçimi olarak söz eder. Bir yöneticinin veya bir amirin kendi mesleğinin getirdiği konumdan faydalanarak yapmış olduğu baskı ve psikolojik şiddet astlara doğru olduğunda yukarıdan aşağıya doğru bir mobbingden söz edilebilir. Nedenlerin farklı olması bu durumu değiştirmemektedir. Yukarıdan aşağıya doğru yapılan mobbing davranışı amir tarafından yerine getirilmeli ve mobbing davranışı uygulanırken amir işi gereği mağdura sistemli bir psikolojik baskı uygulamalıdır (Tutar. 2000, s. 78).

Sert bir mizaca sahip klasik tipte bir amirin olaylara belirlenmiş tarzlarda davranış sergilemeye yetkin olabileceği kabul görmüş bir gerçek olsa da, astın arkadaşı gibi davranan amirin masum zannedilmesi en büyük yanılgılardan biri olarak kabul edilmelidir.

Bunun en önemli nedeni mobbing her türlü durumda her mizaçta yönetici tarafından hiç beklenmedik bir anda dahi uygulanabilir (Tınaz, 2011).

Mobbing konusunda yapılan araştırmalarda mobbinge maruz kalan insanların genellikle geçmişlerinde kurban rolüne bürünmüş oldukları ve benzer deneyimleri çocukluklarında yaşamış oldukları gözlemlenmiştir. Bu nedenlerden dolayı örgüt içinde belli konumlara ulaşan kişilerin daha önceden mobbinge maruz kaldığı dönemde yapılanları kendisinin de başka bir mağdura yapmasında bir sakınca görmediklerini ve davranış biçimlerinin bu süreçten etkilendiğini anlaşılmıştır. Bir insanın başka insanlar tarafından hakir görülerek mobbinge maruz kalması neticesinde kendisinin de bu düşünce ile hareket ettiğini ve ruhsal yönden yıprandığını ortaya koyan çalışmalarda mevcuttur. Bu durum ise ruhsal olarak çökmüş ve sağlıklı düşünme yeteneğini yitirmiş olan bireylere karşı daha rahat baskı kurulduğunu göstermiştir (Tutar. 2000, s. 78).

Birçok örnekte de bahsettiğimiz üzere, söz konusu mobbing türü üstün kendi görev yetkisini, asta karşı aşırı kullanması ile ilişkilendirilebilmektedir. Emir verme yetkisinin yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir biçimde örgütlenmesi ve kurumların itaat bekleme anlayışının bir sonucu olarak çalışanlar, itaatin yerine inisiyatifi, kurala uyma yerine kurala bağlanmayı, sadece karara katılmayı değil, işin süreçlerine de katılmayı beklerler. Yapılan birçok araştırma göstermiştir ki işçiler sadece akıl ya da fiziksel güçleri ile değil gönül güçleri ile de çalışmakta ve bunun güzel bir şekilde devam etmesini temenni etmektedir (Tutar, 2004, s. 91).

Aşağıda görüleceği üzere yukarıdan aşağıya doğru mobbingin bilinen birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler;

Sosyal imajın tehdit edilmesi: bir astın daha fazla çalışması ve daha başarılı olma ihtimali her zaman amir için bir tehdittir. Amir bu durumu kendi imajı için bir tehdit olarak algılar ve sonuç olarak onu engelleyecek her türlü yaptırımı yapmaya çalışır. Sosyal imajını tehdit eden her türlü unsura karşı korumacı bir anlayış ile bu durumu idare eden amir astın yaptığı her türlü başarıyı kendi başarısı gibi sunar ve çevreye kendini başarılı gibi gösterir.

Yaş farkı: yaş farkı özellikle de belli bir yaşın üstünde amir olabilmiş çalışanlar için her zaman sıkıntı olmuştur. Kendi pozisyonlarını koruyabilmek adına ast ile yarıştan çekinen amir bu eksikliğini giderebilmek için mobbing yoluna gider. Örgüt içinde var olan etkinliğinin kaybedileceği korkusu ile genç asta yönelik yaptığı bu mobbing süreci yaş farkından kaynaklanmaktadır. Tam tersi bir durumda ise astın yaşlı olması ve amirin genç

olması durumudur. Bu durumda da amir kendini deneyimsiz hisseder. Ast amirin emirlerini yerine getirirken kendi bildiği gibi yapabilir. Tüm bunların sonucunda amire mobbing uygulama yoluyla kendi yerini garantiye almak isteyebilir.

Kayırma: ast ya da üst fark etmeksizin bir tarafın kayırmanın tarafı olabileceği bir süreç yaşanabilmektedir. Üstün kayırılması örgüt içinde daha olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Kendi işinin garanti olduğunu düşünen üst, altında çalışanlara mobbing konusunda baskı yapıp, süreci başlatırken, kendi konumunun değişmeyeceğini hatta ne kadar çok baskı yaparsa o kadar sağlama alacağını düşünebilir.

Politik nedenler: politik nedenler örgüt içinde görülebilen ve diğer nedenlere göre daha az hissedilen bir neden olabilir. Fakat politika temelinde iltimas ve kayrılmaya yönelik bir alan olduğundan amirin siyasi görüşünü kesin ve net biçimde açıklaması buna karşılık astın buna ters siyasi görüşe sahip olması mobbingin olmasına etmen olarak kabul edilmektedir. Özellikle de bizim gibi politik konuşmaları seven insanların çalışma ortamında yer alması bu nedenlerin öne çıkmasını kolaylaştırmaktadır.

2.1.3.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing

Astın üst ile ilişkisi sonucu ortaya çıkan mobbing yukarı doğru bir mobbing de olabilir. İşçilerin birlik olarak amirlerini yıldırması ve ona baskı yapması yukarıya doğru mobbing olarak adlandırılmaktadır. Ender olarak görülse de var olmadığı gerçeğini değiştirmez. Örnek vermek gerekirse aynı okulda çalışan ve bir araya gelen birkaç öğretmenin, okul müdürüne ya da okul müdür yardımcılarına yapmış oldukları mobbingdir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008).

Mobbing uygulayan kişiler, hedef seçilmiş olan kişiyi örgütte ki yöneticiler karşısında küçük duruma düşürmek amacıyla, dışlama stratejisi ile sabote etme stratejisi birlikte uygularlar. Bu stratejiler en bilinen mobbing davranışı olarak gösterilmektedir. Bu uygulamada astlar üstün talimatlarına uymazlar, daha sonra amirlerini daha üst yönetime ihbar etmek amacıyla bile bile yanlış iş ve işlem yaparlar ve amirleri hedef haline getirirler. Mağdur olan amir ise her geçen gün biraz daha yalnızlaşır ve en sonunda kendi kendini tüketir. Genellikle kendi haklılığını ortaya çıkarmak için çaba sarf ederler fakat bir sonuç alamazlar. Genellikle az karşılaşılsa da var olan bir olgudur (Tınaz, 2011).

Mobbing konusunda aşağıdan yukarıya doğru yapılan süreç genellikle tek bir şekilde olmamaktadır. Üste doğru yapılmış olan bu mobbing sürecinde bir bölümde çalışan tek bir

kişinin üste mobbing uygulayabilmesi gibi bütün bir bölümün de mobbinge katılması görülebilir.

Aşağıdan yukarı doğru olan mobbing genellikle; dedikodu yapılarak yapılan olumlu işlerin sürekli olumsuz geribildirim verme ve işleri geciktirme, şeklinde olmaktadır. (Tutar, 2004: 93) Türkiye gibi güçlünün daha etkin olduğu kültürlerde astların üstlerine karşı çıkma durumları olabildiğince sınırlıdır. Doğal olarak dikey çatışmaların görülmesi oldukça azdır. Makam ve unvanın önemli olarak görüldüğü otoriter sistemlerin temelinde esnemeyen hiyerarşik yapıların olduğu ve bunun sonucu olarak da dikey çatışmaların görülmediği aşikardır (Sargut, 2010, s. 230).

2.1.3.1.3. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing

Yatay mobbing, kendi içinde belirli bir ilişki bulunan çalışanların, kendi içinde yapmış oldukları psikolojik şiddet türü olarak ifade edilir. Yatay mobbing kavramı dikey mobbinge göre çok daha genel ve geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendileri ile aynı seviyede olan insanların birbirlerine karşı yapmış oldukları mobbing diğer mobbing çeşitlerine göre çok daha acımasız olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, iki öğretmenin aynı okulda birbirlerine karşı uyguladığı mobbing olarak ifade edilir.

Yatay mobbingin ortaya çıktığı nedenler diğer nedenlerden oldukça farklıdır. Bu durumda kişiler arasında bir ast-üst ilişkisi olmadığı için daha insani nedenlerden dolayı mobbing meydana gelebilir. Arasında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya farklı bir bölgeden gelmiş olma gibi nedenlerin yanı sıra ırk, inanç ve sadece politik nedenlerden bile yatay mobbing olduğu gözlemlenmiştir (Çomak, 2011; Tınaz, 2011).

Genellikle ülkeden ülkeye göre değişen bir yapısı olduğu ortaya konan yatay mobbing kişilerin bulunduğu bölge ve topluma göre de değişkenlik gösterebilir. Örneğin orta doğu ve balkanlar gibi Akdeniz ikliminin ulaştığı coğrafyalarda daha çok işçiler arasında görülürken, İskandinav ülkelerinde yapılan çalışmalarda birbirleri ile eşit seviyedeki yöneticiler arasında yatay mobbing görülmektedir (Bayrak Kök, 2006, s. 438). Diğer bir görüş ise çalışanları serbest bırakan yöneticilerin yatay mobbinge daha çok neden olduğunu söylemektedir (Dikmen, 2005, s. 14).

Yatay mobbinge örnek teşkil edebilecek olan bazı nedenler ise aşağıdaki gösterilmiştir. Kişisel hoşlanmama, rekabet ya da farklı ülkeden olma gibi birçok nedenin yanı sıra sadece

ve sadece hoşlanmama gibi nedenlerden dolayı da yatay rekabet uygulandığı gözlemlenmiştir (Tınaz, 2011, s. 141-144).

Rekabet: Mobbing konusunun ortaya çıkabilmesi için gerekli olan etmenlerden biri rekabettir. Rekabetin olmadığı bir örgüt düşünülemez. Bu nedenden dolayı insanların hem kendileri ile hem de üstleri ile rekabet halinde olmaları olabildiğince doğaldır. Fakat rekabet konusunun insanlar tarafından algılanma biçimleri değişiktir. Bazı kişiler elde ettiği konumları çok zor şartlarla elde ettiğini düşünerek diğer insanların yerine geçmesini ya da daha üst bir makama yükselmesini engellemeye çalışabilir. Bu duruma göre rekabetin çok olduğu ve güçlü bir şekilde yaşandığı örgütlerde, bireylerde kendilerine rakip olarak görülebilecek bireylere karşı mobbing sürecine girebilir.

Farklı bir bölgeden ya da kentten gelmiş olma: Türkiye gibi Akdeniz kültürünün hakim olduğu bir coğrafya da belirli bir bölgeden ya da belirli bir kentten gelen insanlara karşı bir önyargı geliştirilmiş olabilir. Fakat mobbing sürecinin gelişme aşamasında belki başlarda hissedilmeyen bu durum, mobbinge başlayan kişinin bölge insanını sevmemesi gibi nedenlerden dolayı daha bir motive hareket edebilir. Gerek ırk farklılığı, gerekse mezhepsel farklılıklar mobbingin nedenlerinden biri olabilmektedir.

Irkçılık: Farklı bölge ya da kentten gelmiş olma durumu ile iç içe geçmiş olan ırksal farklılık duruma göre mobbinge maruz kalma durumu, diğer nedenler kadar önemlidir. Irksal olarak bir ırkı diğer ırka üstün görerek diğer ırka ya da ırklara yapılan bu mobbing türü özellikle de az gelişmiş ülkelerde görülen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.4. Mobbing Aktörleri

Mobbing yani diğer adı ile psikolojik yıldırma uygulayanlar, çoğunlukla çalışma yaşamında normal davranışlar sergilerler. Çok iyi görünüp, asıl kimliklerini mobbing uygulayacağı insanlara karşı gizlerler. Belirli bir maskenin altında çalışırlar ve mağdurun kişiliğine, meslek onuruna karşı yapmış oldukları lekeleyici ve aşağılayıcı davranışlarla yerlerini sağlamlaştıracaklarını düşünürler. Bunları yapmaya devam ettikleri sürece güçlerinin devamlı artacağını düşünürler (Gül, 2009). Genellikle bu tarz mobbing uygulayan insanlar sürekli olumsuz senaryo kurarlar. Amaçları kendi yapmış oldukları işlerin daha iyi, diğer insanların yaptığı işlerin ise sıradan olduğunu üstlere gösterebilmektir (Tutar, 2004).

Birçok çeşidi bulunan mobbingcileri belli kategorilere ayırmak mümkündür.

Narsist Mobbingciler: Kelime anlamı itibari ile kendisi seven anlamında kullanılan narsist kelimesi mobbing uygulayanları tarif etmede kullanılan sözlerden birisidir. Bu tarz insanlar üstünlük duygusu, beğenilme gereksinimi ve özellikle de karşıdakinin neler hissettiğini bilmeme duygusu taşırlar. Narsist bir kişiye göre dünya da ki en önemli şey kendisidir. Kendi yaptıkları tüm işler en iyi iken diğer insanların yaptıkları işler oldukça sıradandır. Aslında görünen bir başarıları olamamasına rağmen sahip oldukları becerileri olağanüstü olarak görür ve yaptıkları işleri abartırlar. Bu tarz insanlar kendilerini diğer insanlardan üstün görmekle birlikte herhangi bir başarıları olmamasına rağmen diğerlerine başarıları varmış gibi bahsederler. Kurbanlarına veya diğer çalışanlara karşı üstten bir bakış açısı içinde bulunup, küstah ve kendini beğenmiş bir tutum içerisinde davranırlar (Tınaz, 2011, s. 70). Narsist yöneticiler ve mobbing konusunda kendilerini haklı gören kişiler genellikle ön planda olmaktadırlar. Her zaman özel bir işlem beklentisi içinde olanlar, kendi ahlak prensiplerine göre kendilerini üstün görmektedirler. Bu durumda narsist mobbingcilerin temel özelliklerinden biridir (Ertekin ve Yurtsever, 2001, s. 39-40).

Hiddetli, Bağırgan Mobbingci: Bu tarz mobbing uygulayan kişilerin asla bitiremedikleri bir öfke ve hayatlarında yaşadıkları diğer olayları işyerinde şiddet ile çözme eğilimleri vardır. Asla problemleri ile başa çıkamazlar ve genellikle bu olumsuz durumu insanlara kızarak veya bağırarak giderebileceklerini düşünürler. Özellikle yüksek sesle konuşarak, ya da çoğu zaman bağırarak diğer insanlara karşı tavır alırlar ve işyerini çekilmez bir hale getirirler (Tınaz, 2011, s. 72).

İki Yüzlü Yılan Mobbingciler: Genellikle arkadaş canlısı ve sevecen bir hal takınırken daha sonra elde ettiği bilgileri ve arkadaşlık ile kurduğu bağı o kişiye karşı mobbing uygulayarak kullanan kişiler için kullanılan bir terimdir. Genellikle bu tarz insanlar saldırganlıklarını saklamak için tebessüm ederler ve genellikle neşeli görünmeye çalışırlar (Tınaz, 2011, s. 72-73).

Megaloman Mobbingciler: Ege yapmış olduğu çalışmalarda mobbing ile ilgili konulara sıklıkla değinmiştir. Kişilerin kendi güvensizlikler ve kendilerine olan özsaygısından dolayı hem kıskançlık hem de nefret ile mobbing davranışına başvurdukları belirlenmiştir. Bu tarz kişiler genellikle megaloman kişiliğe sahip bireyler olarak ön plana çıkmaktadırlar. Bu tarz kişiler hedefledikleri kişilere yönelik yapacakları işkenceyi sessizce yerine getirirler. Önceleri dost canlısı görünürken bir anda ilişkiyi kesebilmekte, mağdurun duyamayacağı şekilde alçak sesle konuşarak kendisini aciz hissetmesine neden olmakta ve arandığında çağrılara bilerek cevap vermeyerek kendisini ise ulaşılamaz bir konuma

sokmaktadırlar. Belirli kurallara göre hareket etmek yerine durmadan yeni kurallar ortaya koyarak kendilerini hep haklı görme eğiliminde olmaktadırlar (Tınaz, 2011, s. 84).

Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler: Bu grupta yer alan mobbingciler içerisinde kadınlar büyük çoğunluktadır. Bunun en önemli nedeni kadınların erkeklere oranla biraz daha duyguları ile öne çıkmaları ve ailevi değerlere erkeklere oranla daha fazla odaklanmalarıdır. Bu durumun bir sonucu olarak da sorunlardan daha dazla etkilenmeleri olarak gösterilebilir (Tınaz, 2011, s. 85-86).

Eleştirici Mobbingciler: Mobbingci çeşitlerinden bir diğeri olan eleştirici mobbingcilerin en önemli özelliklerinden bir tanesi hayatlarında eksikliklerini hissettikleri duyguları kin ve nefret olarak mobbinge maruz kalacak olan kişiye yöneltmeleridir. Genellikle en çok hastalanan ya da işe hep geç kalan kişileri mağdur olarak seçerek, bu insanların yaşadığı zorlukları kendileri için bir eğlence aracına dönüştürmektedirler (Tınaz, 2011, s. 85-88). Yapılan araştırmalar neticesinde aşırı kontrolcü, korkak ve nevrotik kişiler üstüne bir de iktidar açlığı çektiklerinde çok daha fazla psikolojik taciz davranışı gösterebiliyorlar. Bireyleri belirli grup kurallarını kabul etmeye zorladıklarından ve düşmanlıktan hoşlandıklarından dolayı zevk arayışı içinde bulunup, can sıkıntısı çektikleri, önyargıları pekiştirme eğiliminde oldukları, ayrıcalıklı hak sahibi olduklarına inandıkları gözlemlenmiştir. Kendilerinin sahip olamadığı şeylerin acısını çıkartmak için sahip olan insanlara bencil davrandıkları ve rekabet içgüdüsünü çok yanlış bir şekilde kullanarak insanlarla olan iletişimlerini çoğu kez güvensizlik ve korku üzerine kurduklarından mobbinge maruz kalan bireylerce pek sevilmezler (Erdoğan, 2013).

Fesat Mobbingciler: Kötülük yapmak için devamlı olarak yeni yöntemler arayan ve durmadan insanlara iftiralar atanlar için kullanılır (Tınaz, 2011).

Tesadüfi Mobbingciler: Bu tarz mobbingcilerin en belirgin özellikleri, bir taraf seçme durumunda kendilerinin seçilmesini istemek için kendilerinin üstün olduklarını herkese gösterme çabasına düşmeleridir. Bu neden dolayı hedef aldıkları kişiyi hem küçümserler hem de mahvetmek için elinden geleni yaparlar (Tınaz, 2011).

Pusuda Bekleyen Mobbingciler: Bu tarz mobbingciler genellikle sinsi olurlar, yapacakları eylemlerin sonuçlarını ve kendilerine sıkıntı çıkarabileceğini bildiklerinden mağdura karşı yapılan her türlü saldırıyı sessizce bekleyerek göreli olarak bu baskıya destek olurlar. Fakat bilinmesi gerekir ki bir konuda mobbing söz konusu ise ve mobbinge maruz kalanlar bu durumda susuyorlarsa onlarda en az mobbingi yapan kadar sorumludurlar (Tınaz, 2011).

Dalkavuk Mobbingci: İsminden de anlaşılacağı üzere bu tip mobbingciler kendi yükselme durumları için diğer insanların neler yaşadıkları konusunda bir düşünceye sahip değildirler. Yükselmek için her şeyi yapmaya hazırdırlar. Amirlerin gözüne girebilmek için durmadan yaranma hali içinde olurlar ve astlarına her fırsatta mobbing uygulayarak onların yaptığı işleri kendiişleri gibi gösterirler.

Zorba Mobbingciler: Hiçbir şekilde acıma duygusu olmayan ve zalimce davranış sergileyen bu mobbingciler kendi düşüncelerini herkesin üstünde gördüklerinden diğer insanlara köle gibi davranmaktan çekinmezler.

Korkak Mobbingciler: Diğer insanlara mobbing uygulayarak kendilerini koruma yolunu seçerler.

Kıskanç Mobbingciler: Korkak mobbingcilerle benzer şekilde, herhangi bir iş yerinde başarılı olmak için rakiplerine psikolojik tacizi silah olarak kullanır ve başarılı kişiyi yok etmek için çalışırlar.

Hırslı Mobbingciler: Kendi hedeflerini her zaman diğer insanların hedeflerinden üstün gören bu tarz mobbingciler, kendi beceri ve yeteneklerini arttırmak ve yükseltmek için her şeyi göze alırlar. Sadece mobbing gibi etik olmayan bir yöntemi değil yasal olmayan birçok yola bile başvurabilirler.

Mobbingciler mobbing yaparken belirli durumlara göre hareket ederler. Mobbing sürecinin altında belirli durumlar yatmaktadır. Çok farklı olmakla beraber genellikle tipik bir yol izlenir. Fakat farklı olan sürecin ortaya çıkmasında rol oynayan belli başlı gerekçeler mevcuttur. Bu gerekçeler;

Bireyi Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak: Gerekçelerin ilki olan ve bir bireye grup kurallarını kabul etmeye zorlamak olan bu düşünce yapısı, örgüt için son derece önemlidir. Genel olarak kimse bütün kurallara uymak zorunda değildir. Fakat mağdurlar genel kabul görmüş kuralların yanı sıra örgüt içinde belirlenmiş olan kurallara uymak zorunluluğu içinde olmakta ve eğer bu kurallara uymazlarsa kendilerinin dışlanabileceğini düşünmektedirler. Mobbing yapanlar ise bu kuralların yılmaz savunucuları olarak kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmakta ve diğer bireylerin bu kurallara uymalarını zorlayarak mobbing davranışına ön ayak olmaktadırlar. Bu tarz kuralların mevcut olduğu örgütlerde ya herkes kurallara uyacak ya da kurallara uymayanlar gitmek zorunda kalacaklardır.

Düşmanlıktan Zevk Almak: Mobbing yapanların genel olarak belirlendiği temel özelliklerinden ve mobbing yapmasının gerekçelerinden bir tanesi ise düşmanlıktan zevk almalarıdır. Bu tarz kişiler övgüye aç ve aşırı silik insanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yalancı bir ruh hali ile karşı tarafı suçlayıcı ve yargılayıcıdırlar. Kesinlikle bir düşman edinir eğer potansiyel bir düşman olmaması durumunda dahi en yakın rakiplerini düşman olarak görmeye başlarlar. Rakip olarak gördükleri bireylerin güçlü olmasına asla müsaade etmezler. Bunun neticesinde kendine rakip olarak gördükleri düşman çalışanları işinden ederek onların yerine geçmek için elinden geleni yaparlar.

Sadece Zevk Arayışı: Sadece zevk arayışında olan mobbingciler ise sadist bir kişiliğe sahip olarak diğer bireylere karşı yaptıkları eziyetlerden mutluluk duyarlar. Genellikle dışlanmış mobbingciler kategorisinde yer alan bu tarz insanların kurumsal kimlikleri dışında başka kimlikleri yoktur. Bu nedenle bu özelliklerini yitirmek istemezler.

Can Sıkıntısı: Birçok insan mobbing uygulayacağı insana yönelik olarak belli başlı nedenlerle hareket ederken az da olsa bazı durumlarda, işin monotonlaşmasından ve iş yükünde adaletsiz bir dağıtım olduğundan insanlar karşısındaki insanlara mobbing uygulayabilmektedirler. Fazla işi olmaması da bu duruma bir örnek olarak gösterilebilir.

Ön Yargıları Pekiştirmek: Mobbingcilerin temel özelliklerinin biri de önyargılı olmalarıdır. Yapılan birçok işin mantıklı bir açıklaması yoktur. Ön yargıları ile hareket eden mobbingci kimi zaman mezhepsel, kimi zaman etnik hatta futbol takımı farklılığı gibi çok değişken sebepler ile bile karşısında ki insana mobbing uygulayabilmektedir. Bunun için karşısındaki kişinin küçük bir konuda başarılı olması bile yeterli olabilmektedir.

Ayrıcalıklı Hak Sahibi Olduğuna İnanmak: Bencil bir yapıya sahip olan mobbingciler, örgüt içinde kendilerinin ayrıcalıklı bir yapıya sahip olmaları gerektiğini ve diğer çalışanların buna uymaları gerektiğini düşünürler. Kendilerine bağlı olarak çalışan herkes, onlara göre ya düşük seviyeli ya da donanımlı olsalar dahi kendisi kadar kaliteli değildir. Onlara göre kendileri hesap vermez, tam tersi insanlar şikâyetlerini bu Mobbingcilere iletmelidirler.

Bencillik: Diğer tüm özelliklerinin ortak bir halkası olarak mobbing kavramı içinde ele alınan diğer bir konu ise bencilliktir. Mobbingin doğası gereği karşısındaki insana bir şekilde yıldırma uygulayan herkes bir nebze bencildir. Bu tarz insanlar kendi çıkarları için hareket ederler ve sahip oldukları bilgi ve birikimlerini kendi hayatlarını daha iyi hale getirebilmek için kullanırlar.

2.1.5. Mobbing Mağdurları

Yapılan birçok araştırma göstermiştir ki mobbingi hedef alan kişiler kendilerini diğer insanlardan üstün görmekte ve kendilerini zeki, yetenekli, başarı yönelimi yüksek ve kendini işine adamış olarak görmektedirler. Bu kişiler kariyer planlaması yaparken bazı özelliklerini ön plana çıkartmaktan kaçınmazlar. Politik olaylardan uzak duran bu kişilerin örgüte olan bağlılığı ise üst seviyelerdedir (Yücetürk. 2005, s. 28). Söz konusu kişiler ilerleyen dönemlerde iyi mevkilere yükselmek için kendilerinin o mevkiye en uygun aday oldukları izlenimi verirler. Fakat mobbing politikası sonucu bu düşüncelerinden önce kendileri vazgeçerler daha da ileri bir seviyede ise kendi öz benliklerini yitirerek kendilerini o seviyelerde hayal edemezler. (Dökmen. 2008, s. 163) Özellikle şu kişilere karşı mobbing uygulanır diyebilmek oldukça güçtür. Çünkü yapılan tüm araştırmalar göstermektedir ki mobbinge maruz kalan bireyler toplumun hemen hemen her kesiminden olabilmektedir. Mobbing davranışı her işyerinde tüm bireylerin başına gelebilmektedir (Kök, 2006, s. 436).

Zeki, başarıya odaklanmış veya yaratıcı olması fark etmeksizin mobbinge maruz kalan kişiler genellikle dürüst, iyi niyetli ve diğer insanlara mobbing uygulama düşüncesine sahip olmayan kişilerdir. Siyasi olarak düşünmeyen, çalıştığı örgüte bağlı, işini nispeten seven, sosyal olarak aktif olmayan, kendine saygılı ve öz yeterliliği yüksek mobbing yapma oranı diğerlerine göre oldukça düşüktür. Özellikle gelenekçi olup mobbing uygulamayı tercih edenlerin ilk hedefleri özgür düşünce yapısına sahip olup, örgüt içinde belirli düşünce yapısı ile yenilik getirmeyi düşünenlerdir. (Kocaoğlu, 2007)

Bunun yanı sıra Davenport ve arkadaşları yaptıkları araştırmalarda, mobbinge maruz kalma olasılığını belirli şartlara bağlamışlardır. Onlara göre bu durumu ortaya çıkartan nedenlerin başına yaratıcı ve bağımsız düşünme fikri ile bu düşünceleri ileri sürme yeteneğine sahip olma gelmektedir. Bu durum ise diğer çalışanları rahatsız etmekte ve bu durum bu kişilere karşı bir değiştiremeyeceği özelliklerinin hedef olarak gösterilmesine neden olmaktadır. Özellikle de cinsiyet, ırk ya da ten rengi gibi pek çok konu mobbinge niyetli olanlar için hedef haline gelmektedir (Bayrak Kök, 2006, s. 438).

Bir çalışanın ben mobbinge maruz kalmam deme şansı yoktur. Her çalışan mobbinge maruz kalma olasılığı ile karşı karşıyadır. Bunun en önemli nedeni mobbinge maruz kalan insanların belirli özelliklerinin olmamasındandır. Fakat bu durumda dahi dört tip inceleme

mevcuttur. Bu görüşe göre mobbinge maruz kalan insanlar genellikle bu dört tip insan arasından seçilmektedir. Bunlar;

- Yalnız Bir Kişi: Azınlık olarak anlaşılabilecek ve diğer bireylerden farklı olduğu belli olan bireylerdir. Genellikle giyim tarzları ve konuşmaları ile diğer insanlardan ayrılırlar.
- Başarılı Bir Kişi: Örgüt içinde belirli bir başarı elde etmiş ve diğer insanların dikkatini çekmiş olan kişiler olarak gösterilirler. Kıskançlık buradaki temel noktalardan biridir. Genellikle bu tarz kişiler kıskanıldıklarından arkalarından iş çevrilmesi de ona paralel olarak yaşanmaktadır.
- Yeni Gelen Kişi: Ne olursa olsun bir ortama yeni gelen kişi hemen o ortamın bir parçası olamaz. Hem doğada hem de insan ilişkilerinde bu durum böyledir. Ön yargı ile yaklaşılan yeni gelen kişinin de mobbinge maruz kalması olasıdır. Yeni gelmesinin üzerine bu kişinin belirli bir başarısının olması mobbing sürecinin başlangıcını hızlandırabilir. Bu belirtilenlerin haricinde, yeni gelen çalışan sadece fiziksel olarak güzel veya yakışıklı olması da mobbing için yeterli olabilir.
- Acayip Bir Kişi: Genellikle yanlış bir kişi ile aynı düşüncededir.

2.1.6. Mobbing İzleyicileri

Mobbing sürecinde rol alan diğer bir model ise izleyici olarak karşımıza çıkar. İş arkadaşları, diğer yöneticiler veya işverenler bu kategoride değerlendirilir. Mobbing olayına karışmayan fakat sürecin farkında olan ve yansımalarını yaşayan, kimi zaman ise sürece katılan diğer kişiler olarak adlandırılır. (Savaş, 2007, s. 17) İzleyiciler olarak belirlenen bu grup, mağdurun genellikle iş arkadaşları, amir veya yöneticileri gibi sürece direk katılım sağlayan kişiler olmaktadır. Fakat sürece etkileri olmadığı gibi bazı durumlarda ise dolaylı da olsa sürece katılabilirler (Tınaz, 2011, s. 111).

Mobbing izleyicileri ise yapı olarak üç grupta toplanabilir. Mobbing aktörlerine benzer konumda olan izleyiciler varken, mobbing sürecine karşı koymaya çalışan kişilerde mevcut olabilmektedir. Bu iki grup harici olarak üçüncü bir grup izleyici ise tamamen bu durumların dışında izleyici olarak yer almaktadır (Tınaz, 2006, s. 50).

- Mobbing Ortakları: Bu grup üyeleri mobbing aktörüne destek olmakta ve onunla işbirliği yapmaktadırlar.
- İlgisizler: İlgisizler ise mağdurun yaşadıkları sorunlar karşısında sadece aşağılayıcı ve yıkıcı davranışlar karşısında sessiz kalmaktadırlar.

- Karşıtlar: Son olarak üçüncü ve son grup olan karşıtlar ise örgütü daha fazla düşünerek bu durumun örgüte bir zara vermesinin önüne geçebilme düşüncesi ile sessiz kalmaya çalışılar ve en azından bir çözüm arayışı içinde bulunmaya gayret gösterirler.

Mobbing ortakları olarak bahsedilen bu üç grupta mağdur üzerine yaptıkları psikolojik etkinin farkında değiller. Mağdurun çaresizliği ve herkesin ona karşı cephe aldığını bilmesi ise mağduru daha fazla yalnızlığı itmekte ve psikolojik olarak çok daha derin bir çıkmaza sokmaktadır. Üç grup içinde en tehlikeli grup ise ilgisizler grubu olarak ifade edilebilir. Diğer iki grubun belli bir amacı varken ilgisizler gurubu mobbing konusunda belirli yaptırımlara sahipken kendine zarar gelmesin diye susmayı tercih etmektedir. Böyle bir sorun olduğunu bilen fakat bu durumu hiçbir şekilde ilgili makamlara bildirmeyen ilgisizler grubu saldırıda bulunmayan ve çözümde üretmeyen kişiler olarak bahsedilmektedirler (Arsan, 2008, s. 42-43).

Tınaz ise mobbing davranışlarını belirli şekilde analiz etmiş ve örgütlerin beş izleyici türünü belirlemiş ve neler olduğunu araştırmıştır. Bu türler;

Diplomatik İzleyici: Bu tarz izleyenler genellikle uzlaşmacı olmaktadırlar. Diplomatik izleyici olarak bahsedilen izleyici kitlesi, aracı rolünde olup hem yöneticiyi hem de mobbinge maruz kalan arkadaşını etkilemeye çalışır. Bu nedenle de diğer insanlar tarafında beğenilen veya beğenilmeyen kişiler olarak nitelendirilirler. Dolayısıyla bahsedilen bu izleyici tiplerini sergileyen bireyler, örgüt içinde olumlu olmayan tepkiler ile karşılaşma potansiyeli yüksek bireyler olarak öne çıkarlar. Bu durum ise, söz konusu bireylerin belirli bir süre sonrasında mağdur duruma düşerek daha zor şartlarda çalışmasına neden olabilir.

Yardakçı İzleyici: Bu tarz izleyiciler büyük oranda bir sadakat düzeyine bağlı olduğundan onun yapmış olduğu her türlü mobbing eylemine sessiz kalmaktadır. Fakat diğer insanlar tarafından bu özelliğinin bilinmemesini istemektedir. Bunun en önemli nedeni ise örgüt içerisinde güvenilir bir insan imajı çizmeye devam ederek güvenilir iş arkadaşı olarak anılmak istemesidir. Bir mobbing olayı ile karşı karşıya kaldığında hem mobbing yapana iyi gözükmekte hem de mobbinge maruz kalan kişiye destek vermektedir. Bu tarz çalışanlar saldırganın yanında yer alan emir eri gibi davranmaktadırlar (Köse, 2006: 285).

Fazla İlgili İzleyici: Bu tarz izleyiciler, kendi durumlarına bakmaksızın başkalarının sorunları ile gereğinden fazla ilgilenmekte ve bu durumu diğer insanlara anlatarak onların gözünde de güvenilir bir arkadaş imajı çizmeye özen göstermektedirler. Bazı durumlarda ise diğer insanların özel alanlarına giremediklerinden bu durumu mobbinge uğrayan kişinin

psikolojik durumundan yararlanmaya çalışarak yapma yoluna giderler. Bu durum sonucunda, fazla ilgili konumunda olan bireyler, kurban açısından ikincil bir konumda değerlendirilmektedirler.

Bir Şeye Karışmayan İzleyici: Son olarak hiçbir işe karışmayan izleyiciler, mobbing konusuna dahil olmaktan asla hoşlanmazlar. Bu tarz izleyiciler, mobbing konusunda belirli bir fikre sahip olsalar dahi fikir belirtme konusunda ön plana çıkmazlar. Saldırgana yardımcı olmazlar fakat mağdur olan kişiye yönelik olarak yapılan mobbingi de engelleme çalışmalarına girmezler. Bu tarz izleyiciler de en az saldırgan kadar mobbing mağduruna psikolojik baskı uygulamaktadırlar. Bunun en önemli nedeni ise bu süreci bilmelerine rağmen sessiz kalmalarıdır. Bu sessiz kalma durumu da saldırgana daha fazla cesaret vermektedir (Omari vd, 2007, s. 101).

İki Yüzlü Yılan İzleyici: İkiyüzlü izleyiciler ise dışardan bakıldığında hiçbir işe karışmazken mobbing olayı meydana geldiğinde mobbinge yardımcı olur ve bu düşünceye hizmet ederler. Bir şeye karışmayan izleyiciden farklı olarak saldırgana destek çıkarlar. Burada da amaç ilerde kendine bir mobbing uygulanmasındansa şimdi hedef seçilen kişiye uygulanmasına yardımcı olmaktır. Kendilerini sağlama almak diğer hedefleri arasındadır. Bu tarz izleyiciler her şeyin farkında olmalarına rağmen mobbing davranışının sanki hiç yaşanmadığını ve her olayın yerinde sonuçları olabileceğini göstermek isterler.

2.1.7. Mobbingin Nedenleri

Son yıllarda oldukça fazla bir şekilde karşımıza çıkan fakat aslında uzun yıllardır iş yaşamının bir bölümünde yer alan mobbing birkaç boyutlu ve belirli disiplinleri ilgilendiren bir konudur (Özmete, 2011, s. 40).

Mobbingin nedenlerinin neler olduğu konusu her zaman fikir ayrılıklarının olduğu bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Mobbingin nedenlerinin neler olduğunu ayrıntılı bir şekilde ortaya koyan yeteri kadar çalışma bulunmamaktadır. Bunun en önemli nedeni ise mobbingin nedenlerinin ne olduğunu ortaya koyacak belirli bir yöntemin bulunmamasıdır. Yapılan araştırmalar genellikle görüşmeler yapılarak elde edilen nitel bilgilerden oluşmaktadır.

Belirli bir örgütte üst düzey yönetim kadrosunun belirli şartları taşıdığı yapılan araştırmalar neticesinde ortaya konulmuştur. Buna karşın yönetim kadrosu tarafından mağdur olan çalışanların büyük çoğunluğu otuzlu yaşlarına gelmiş ve iyi eğitim almış kişilerdir. Yapılan

araştırmalarda mobbinge uğrayan çalışanlar yüksek lisans veya doktora yapmış ve kariyerinde başarı yakalamış çalışanlardır. Bu şekilde başarılı bir çalışma ortamı içerisinde dahi mobbing görülmektedir. Gelişmiş pek çok ülkede dahi cinsel tacizden sonra en fazla görülen psikolojik yıldırma modeli mobbing olmuştur. Bu tarz çalışanları kendileri için bir tehdit unsuru olarak gören yöneticiler bu çalışanlara daha rahat mobbing uygulamaktadır. Amaçları rakip olarak görülen bu kişilerin yıldırılmak istenmesidir. (Tüzel, 2009) Bunun yanı sıra kapitalist bir anlayışla işlemlerini sürdüren şirketler, karlarını maksimuma çıkarma hedefi doğrultusunda verimliliklerini arttırmaya yönelik çalışmalarını arttırmakta bu durum ise çalışanlara daha fazla baskı yapılmasına neden olmaktadır (Kök. 2006, s. 440).

Dr. Heinz Leymann 1996 yılında yapmış olduğu araştırma da mobbingin nedenlerini incelemiş ve mobbingin nedenlerinden bir tanesi olarak örgütsel ilişkilerin kendi arasında değişkenlik gösterdiğini savunmuştur. Örgütte belirli bir üstünlük sorunlarının olduğu ve liderlerin yönetimsel şekillerinin buna neden olabileceğini göstermiştir. Toplumların kendi aralarında meydana gelen kültürel farklılıklar ve insan ilişkileri mobbingin ve buna yol açan davranışların belirlenmesi konusunda önemli bilgiler vermektedir (Toker Gökçe, 2008a, s. 13).

Diğer bir görüşte ise Ergener (2008, s. 15), "yüksek düzeyde örgütsel sorunların olduğu veya yüksek düzeyde belirsizliğin yaşandığı Örgütlerde de bir iş görene mobbing uygulamak çok kolaydır.” Diyerek yönetimin ne denli önemli olduğunu vurgulamış ve mobbingin nedenlerinden biri olarak kabul etmiştir. Yöneticilerin adil olduğu kurumlarda bu uygulamaların görülmemesi ve iş tanımlarının yeterince açık olması mobbingi engellemektedir. Bu açıdan bakıldığında mobbingin örgütsel nedenleri arasında liderin tutumu önemli bir konumda yer almaktadır. İşin stresi ve işin türü de mobbingin nedenleri arasında gösterilmekledir" (Cemaloğlu, 2011, s. 791).

Mobbingin bireysel nedenleri de mevcuttur. Mağdur ve uygulayıcı kişilerin kendi özellikleri mobbing yapma ya da mobbinge maruz kalma durumlarını belirleyebilmektedir. Mobbinge mağdurun kendi yaptıkları ile neden olduğunu belirten ve bunu mobbingin bireysel nedenleri olarak sunan görüşe göre bu tarz durumlarla karşılaşan çalışanlar genellikle üst yönetime yakın bireylerdir. (Güngör, 2008, s. 14). Örgütlerde diğer bireylerden farklı olarak kişilik özellikleri gösteren veya diğer insanların amaçları önünde engel olarak görülen mobbing davranışlarına maruz kalabilme olasılıklarının bu bireylerden daha fazla olduğu görülebilmektedir. (Aygün, 2012, s. 98).

Demografik özellikler mobbinge maruz kalmada önemli birer etmen olabilmektedir. Özellikle cinsiyet, ırk, ya da yaş bu konuda ön plandadır. Bu konuda yapılan araştırmalara göre demografik özellikler ile mobbinge maruz kalma durumu çalışma pozisyonu değişkenleri ile birlikte ele alındığında anlamlı ilişkiler meydana getirmektedir. (Poyraz ve Aksoy, 2012, s. 198). Erkeklerin kadınlara göre çok daha fazla oranda mobbinge maruz kaldıkları çalışmalar ile ortaya konulmuştur. Özdevecioğlu ise yapmış olduğu araştırmalarda mobbinge maruz kalma ile yaş arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve yaş ilerledikçe insanların daha fazla mobbing sorunu ile karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir (Özdevecioğlu, 2003, s.142).

Yeni gelen çalışanlara karşı takınan ön yargıda mobbingin nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir çalışanın göreve başlaması bir de işletme dışından göreve başlaması mobbingi tetikleyen unsurların başında gelmektedir. Örgüt içinde var olan belirli güç grupları, genellikle yeni gelenin uysal olmasını ve tüm isteklere tamam demesini bekler. Fakat yeni başlayan personelin uysal olmaması ve güç odaklarına karşı kendini savunması mobbing başlangıcı için var olan nedenlerden biri olarak karşımıza çıkar (Toker Gökçe, 2008a, s. 53).

Mobbing davranışına karşı mağdurlar tepki vermektedirler. Bu tepkiler yedi adet gruba ayrılmıştır. Bu gruplar;

- Dişli Mağdur: Bu tarz mağdurlar asla sessiz kalmazlar. Kendilerine yapılan her türlü mobbing eylemini diğer çalışanlara anlatarak hem yandaş toplamak isterler hem de diğer insanlara bir gün kendilerinin de hedef olabileceklerinin mesajını verirler. Eğer mobbing eylemi bir üstten gelirse, daha üst makamlara ulaşarak yaşadıklarını ifade ederler ve yönetimi baskı altında tutmaya çalışırlar. Genellikle felsefeleri dişe diş göze göz olarak ifade edilir ve ona göre mücadele etmeye devam ederler.
- Boynu Bükük Mağdur: Söz konusu mağdurlar belirli bir mobbing faaliyeti ile karşı karşıya kaldıklarında sessiz kalmaktadırlar. Başlarına şu an yaşadıkları olaydan daha kötü olaylarında gelebileceği düşüncesine sahip olan bu insanlar, güçlüklerle baş etmek yerine yapılan davranışı kanıksamayı tercih edeler. Mobbingden kurtulmak için dua ya da arkadaşlara danışma gibi kendi yapabildikleri eylemleri yerine getirirler. Sessiz kalarak bu süreci atlatabileceklerine kendilerini inandırırlar. Yapılanları bir süreç olarak görür ve yapılan her şeyin bir gün mutlaka unutulacağını düşünürler.

- Teflon Mağdur: Mağdurlar arasında en ilginç olanlarından biri olarak kabul edilen teflon mağdurlar, yaşadıkları sorunları görmezden gelirler. Boynu bükük mağdurlardan farklı olarak bu mağdurlar mobbinge maruz kalıp kalmadıklarını bile tam olarak ayırd edemezler. Yapılan her türlü eylemin herkese karşı yapıldığını düşündüklerinden ve iş dışında çok farklı hobiler edindiklerinden o alanlara yönelmeyi tercih ederler.
- Kralın Soytarısı: Genellikle yönetime yakın olmayı kendi çıkarına sayan ve saldırgana hoş görmek adına maddi ve manevi hiçbir hediyeleşmeyi bile kabul etmeyen bu tipler, saldırganı hoşnut ederek, onun kendiyle uğraşmaktan ziyade diğer insanlarla uğraşmalarını sağlarlar. Bu nedenlerden dolayı saldırganın kendisine yönelik yapmış olduğu bir mobbing eylemi varsa bile saf veya aptal rolü oynayarak geçiştirmeye özen gösterirler.
- Umutsuz Savaşçı: Bu tarz kişiler mobbing karşısında mücadele ederler. Saldırganlara karşı belki bir sonuç almayacaklarının farkında olurlar fakat yine de mücadele etmeye devam ederler. Kendine verilen görevleri zamanında ve güzel bir şekilde tamamlayan bu kişiler mobbing konusunda karşılaştıkları umutsuz durumu bu şekilde tersine çevirmeye çalışırlar. Özellikle de işleri çalışarak yoluna koyabileceklerine inanır ve hukuksal mücadele yolunu da bir tercih olarak her zaman düşünürler.
- Ruhu Kaçmış Mağdur: Bu tarz mağdurlar, sessiz kalma eğilimindedirler. Yapılan her türlü davranışı görmemiş gibi yaparak tepkisiz bir şekilde atlatmaya çalışırlar. Fakat sessiz kalmaları mobbing yapan kişi için daha cesaretlendirici olmakta ve bu mağdur daha fazla mobbinge maruz kalmaktadır. Kendilerini işten ve iş ortamından soyutlayarak sorunların üstesinden gelebileceklerini düşünürler.
- Kurnaz Mağdur: Bu tarz mağdurlar diğer insanlara karşı kendilerini koruma içgüdüsü ile hareket ederler. Saldırgana genellikle saf rolü oynarlar. Saldırganların bulunduğu ortamlarda pek bulunmamayı ve onlarla pek karşılaşmamayı tercih ederler. Mobbing ile karşılaştıklarında, ise bunun geçici bir durum olduğunu ve çevrelerine de bu durumun kendilerini zayıf ve mazlum yaptığını göstermeye çalışırlar. Çevrenin desteği bu yüzden onlar için son derece önemlidir.

Zapf mobbingin nedenlerini belirlerken başarı veya başarısızlık konusunda çalışma yapmıştır. Olayın veya durumun nasıl bakıldığına yönelik olarak mobbingin nedenlerini sıralamış ve kendi bakış açısını olaya müdahil kılmıştır. Mobbingin nedenlerine diğer bir açıdan bakıldığında, olaylara şu şekilde bakılabilir diyerek bakış açısının önemini

vurgulamıştır. Tam tersi bir bakış açısı ile mobbingin sonuçları diğer bakış açılarına göre diğer bir mobbingin nedenleri olabilir. (Toker Gökçe, 2008a, s. 27)

Mobbingin nedenleri üç başlık halinde ortaya konabilir. Buna başlıklar ise örgütsel, kişisel ve sosyal nedenler olarak sıralanır.

Örgütte Mobbingi Ortaya Çıkaran Nedenler: Mobbingin ortaya çıkması tek bir nedene bağlanamaz. İşletmeler de mobbingin nedenleri birden fazla durum ile ilişkilendirilir. Bu nedenler örgütsel çatışmanın olası kaynakları olarak gösterilebilir ve şu şekilde sıralanabilir:

- Hedeflerin farklı olması
- Örgüt içi çatışma olması
- Organizasyonlar arası çatışma
- Yönetenler ile çalışanlar arasında çatışma
- İşverenler arası çatışma olarak ifade edilir (Tutar, 2004).

Bunların yanı sıra örgüt içerisinde meydana gelen genel nedenlerin yanı sıra mobbinge yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler bulunmaktadır. Bu nedenler ise;

- Tacizin, örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması.
- İnsan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi.
- Hiyerarşik yapının fazlalığı,
- 'Kapalı kapı' politikasının uygulanması
- İletişim kanallarının zayıflığı
- Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikayet işlemlerinin yetersizliği
- Yetersiz liderlik.
- Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması.
- Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeyde olması.
- Örgüt içi değişim eğitimine gereken önemin verilmemesi (Tınaz, 2008, s. 121-122).

2.1.7.1. Mobbing Davranışının Nedeni Olarak Kişilik Faktörü

Kişilik insan olmanın bir gereği olarak insanın kendi yapısı ile davranış biçimlerinin, ilgililerinin, yeteneklerinin ve diğer özelliklerinin bir bütünüdür (Baltaş ve Baltaş, 1998).

Bir kimsenin duygusal bir tacize maruz kalma ya da karşısındakine uygulama durumlarının belirleyicisi, onların var olan kişilikleridir. Bunun gibi durumlarda fizyolojik yatkınlıklar, kişinin elde etmiş olduğu deneyim, kişilik özellikleri gibi birçok etmen kişiliğin oluşmasına rol oynamaktadır.

İnsanların kişiliklerinin birçok yönü mevcuttur ve bu durumlar duygusal bir tacize karşı insanların dirençlerinin etkilemektedir (Tutar, 2004). Diğer bir tanımda ise kişilik, insanların davranış ve düşünme biçimlerinin, ilgili olduğu durumların ve ruh hallerinin yetenekleri ile organize olma durumudur (Güney, 2011, s. 184). Eroğlu (2006) ise yapmış olduğu tanımında kişiliği geçen zamanın bireylere vermiş olduğu biyolojik ve sosyal yük olarak belirtmiş ve bu sürede devamlılığını koruyan davranış farklılıklarının ve ortakların hepsini belirleyen eğilim olarak tanımlamaktadır" (Eroğlu, 2006, s. 172).

Psikoloji bilimi insanları X ve Y tipi ya da A ve B tipi kişilik düşüncesi ile ayırmaktadır. Kişilerin mobbinge maruz kalmaları durumunda dirençli mi davranacaklarını yoksa mobbingin hedefi mi olacaklarını belirleyen temel faktör olarak bu A ve B tipi kişilik özelliklerinden hangisini taşıdığına bakılır (Tutar, 2004, s. 36).

İlk tip olan A tipi kişiler mükemmeliyetçi, idealist ve diğerlerinin önüne geçmek için devamlı rekabet halinde olmaktan hoşlanan ve kaybetme konusunda diğer insanlardan daha inançlı olan kişiler olarak tanımlanırlar. Bunun yanı sıra saldırgan, öfkeli ve kolaylıkla düşmanlık yapabilecek yapıya sahiptirler. Kendi çıkarlarını tüm çıkarların üstünde tutarlar. Bu kişiliğe sahip olan bireyler başarısız olma durumunu asla kabul etmezler, B tip bireyler tarafından kıskanılan ve yoğun biçimde stresli bir hayat yaşayan insanlar olarak karşımıza çıkarlar.

A tipi harici kişilerin başkaları ile bir rekabete girmekten hoşlanmaması ve en iyiye ulaşabilmek adına bir çaba içine girmek istemeyen kişilerden oluşması B tipi olarak adlandırılmalarına olanak sağlar. Herhangi bir sınırlama ve zaman baskıları yoktur. Üstlerinin kendilerini takdir etmeleri ya da etmemeleri onlar için bir sorun teşkil etmez. Sosyal bir yapıları vardır ve genellikle sevdikleri ile vakit geçirmek isterler (Eren, 2001, s. 305-306).

Tabi her insanı direk A ve B diye gruplara ayırmak oldukça zordur. Bu iki uç örneğe göre insanların yaptıkları şekillenmektedir. İnsanlar direk A tipi insan ya da B tipi insan olmak yerine A tipi insan benzeri ya da B tipi insan benzeri olmayı tercih ederler. Yapılan testler

sonucunda kişilerin A veya B tipi kişiliklerden hangisinin olduğunu ölçmek mümkündür (Eren, 2001, s. 306).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki bir birey hem mobbing mağduru hem de mobbinge karşı koyma potansiyeli yüksek bir birey ise A tipi kişilik özelliklerine daha yatkın olarak bahsedilmektedir. B tipi bireyler de mobbing mağduru olabilmektedir. Fakat bu kişiler A tipi kişilere göre biraz daha farklılık göstermektedir. Bu tip kişiler mobbing ve tehdit karşısında daha kişisel hareket etmemekte ve dengeli tepkiler vermektedir (Tutar, 2004, s. 36-37).

Rayner yapmış olduğu araştırmalar da mobbingi nedeni olarak kişilerin kıskançlıklarını göstermektedir. Bu durum karşısında mağdur, genellikle saldırganın sahip olmadığı sakinlik gibi bazı niteliklere sahip olmaktadır. Bu nedenle saldırgan da mağdurun kendisi de sahip olmadığı nitelikleri gördükçe bu duruma daha fazla kıskançlık duymaktadır. Örnek vermek gerekirse örgüt içinde popüler olan bir kişinin bu durumu, saldırgan için çekilmez bir durum olmakta ve iş yerinde kendi pozisyonunu tehdit edici nitelikte bir takip olarak bu kişiyi kurban seçmektedir (Toker Gökçe, 2008a).

2.1.7.2. Mobbing Sürecinin Nedeni Olarak Mağdurun Özellikleri

Mağdur, diğer insanların ona mağdur demesi ile değil kendisinin kendini mağdur hissetmesi ile mağdur olan kimsedir. Mobbing eyleminin başlamasında önemli bir rol oynayan temel kişilik özellikleri şu şekilde sıralanabilir. Mağdurun savunmasızlığı, diğer insanlara göre daha başarılı olması ve sosyal anlamdan beceriksiz olmasıdır. Mobbing konusunda yapılmış olan uluslararası çalışmaların tamamında ortak olarak kabul edilen bir nokta da söz konusu mağdurların taciz ve benzeri mağduriyet yaşamış kişilerden çok daha fazla sayıda olmalarıdır (Tokat, 2011, s. 52).

Yapılan araştırmaların bir kısmı mobbingin ortaya çıkmasında mağdurun karakter ve psikolojik yapısının etkin biçimde rol aldığını savunmaktadır. Özellikle de klinik psikologlar mağdurlar üzerinden elde ettikleri deneyimleri paylaştıklarında mağdurların yüksek korku ve endişe düzeyinde olduklarının altını çizmektedirler. Bu açıdan bakıldığında hakkını aramayan, kendini savunamayan, çatışmadan kaçınan, dürüst ve iyi niyetli tüm bireylerin mobbinge maruz kalabildikleri ve içe kapanık olmaları neticesinde de bu yaşadıklarının pek bilinmediği ortaya çıkmaktadır (Kök, 2006, s. 438).

Diğer bir durum ise sosyal olarak diğer insanlara göre zayıf olan bireylerin, diğer bireylerden daha az sosyal becerilere sahip olması nedeniyle diğer çalışanlar tarafından mobbinge maruz kalmalarıdır. Bu bireylerin mobbingin hedefi olma olasılığı diğer bireylere göre daha fazladır (Bingöl, 2007, s. 74).

Mobbinge direnç gösterebilmek her bireyin başarabileceği bir özellik değildir. Bu durumda kişisel bütünlüğün sağlam olmasının önemli bir payı vardır. Çünkü olayların gelişim sürecinde kişilerin yaklaşımları mobbinge maruz kalınıp kalınamayacağının en önemli belirleyicisidir. Başka bir bakış açısı ile ifade etmek gerekirse, bireyler yapmış oldukları davranış biçimlerinden dolayı mobbinge maruz kalma olasılıklarını arttırabilirler (Cüceloğlu, 2010, s. 405).

Mobbingin nedenleri ile mobbingin ortaya çıkardığı sonuçlar arasında doğrudan bir yol izlenmesi mümkün değildir. Örnek vermek gerekirse, sinirli bir mağdur, bunalımlı veya saplantılı davranış sergileyerek, beraber çalıştığı grup üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Bu durum ise tüm grubu etkileyerek çalışmaların olumsuz gitmesine neden olabilmektedir (Toker Gökçe, 2008a, s. 39).

Kişinin mobbinge maruz kalmasının örgüt içinden kaynaklanan nedenlerden olması gibi örgüt üyeleri tarafından maddi ve manevi şekilde etkilenmesi şeklinde de ortaya çıkabilir. Örgüt içinde meydana gelebilecek olan kadro değişiklikleri, kendi hedeflediği kadroya başka bir arkadaşının geçme olasılığı, ya da örgüt çalışanlarının geçmesi muhtemel çalışanı sevmemesi gibi durumlar mobbing eylemine neden olabilmektedir. Bazı durumlar da ise mobbing yöneticilerin yapmış oldukları yolsuzlukların ortaya çıkarılmasının engellenmesi için yapılır. Düzgün işlemeyen işlerin üst yönetime bildirilmesi işini düzgün yapan bireylere 'ispiyoncu' ya da 'şikâyet eden' denilmesi de kişinin mobbinge maruz kalmasına neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s. 124).

Bazı durumlarda ise mobbing eylemine neden olan davranışlar kişinin kendi yapmış olduğu ukala tavır, saldırgan tavır veya düşük performans gibi diğer çalışanlarında kabul edeceği ve tepki göstermeyeceği şekilde olur. Fakat yapılan araştırmalarda mobbinge maruz kalan kişilerin bu ve benzeri eylemlerinden dolayı mobbinge maruz kaldıkları oran diğer oranlara göre oldukça azdır (Yücetürk, 2005). Diğer gruplara bakıldığında daha muhafazakâr durumda olan işletmelerde ve çalışma bakımından yaratıcılığı yüksek düzeyde olan çalışanların, firmaya yeni fikirler getirmesi her zaman bir tehdit olarak görülmekte ve bu personel mobbinge maruz kalmaktadır (Özdemir ve Açıkgöz, 2005).

2.1.7.3. Mobbing Sürecinin Nedeni Olarak Saldırganın Özellikleri

Mobbingin nedenleri arasında diğerlerinden daha fazla ön olana çıkan güç dengesizliğidir. Sürecin işleyişini direk etkileyen asli unsurlardan biri olarak kabul edilir. Yöneticinin zorba olması ve mobbing uygulama konusunda rahat davranması sürecin en önemli belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Mobbing eyleminin yaratıcısı olduğu gibi bu eylemi sona erdirecek olan kişide yine yöneticidir. Fakat yapmış olduğu mobbingin sona ermesini güç kaybı olarak gören ve değerlendiren bu yöneticiler bundan pek vazgeçmezler. Söz konusu algının yaptırımı ne denli güçlü olursa da yöneticinin saldırgan tavrı o kadar fazla olacaktır (Seçkin, 2017, s. 22).

İnsanlar kendi eksikliklerinin telafisi olarak, diğer insanlara karşı mobbing uygulamakta ve bu durumun ortaya çıkmasına mani olmaya çalışmaktadır. Kendi adlarına ve konumlarına karşı duymuş oldukları korku ve güvensizlik, diğer insanlara çok kolay mobbing yapmalarına ve onları küçük düşürmek için çalışmalarına neden olmaktadır.

Yapılan birçok çalışmada mobbing davranışını gerçekleştiren kişilerin yaşadıkları olaylar karşısında psikolojik olarak ne gibi sonuçlar ile karşı karşıya kaldıkları kapsamlı bir şekilde ortaya konulmuştur. Bu çalışmalara göre saldırganların belli başlı özellikleri mobbingin oluşumunda direk etkilidir (Davenport vd, 2003, s. 38).

Mobbing uygulayan kişilerin kişilik özellikleri genellikle aşağıda belirlenen durumlarda olmaktadır. Bu kişiler;

- Antipatik kişiliktedir.
- Narsist yapılardadır.
- Kendilerinin ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olacaklarına inanırlar.
- Baskıcı bir ruh haline sahiptirler.
- Paranoid bir yapıdadırlar.
- Kurumsal kimliğe inanmazlar benmerkezcidirler.
- Sadist kişiliğe sahiptirler.
- Ön yargılı ve duygusaldırlar.
- Kişilikleri genellikle kötüdür.
- Düşmanlık yaparlar ve bundan beslenirler.
- Tehdit altında sadece kendi kişisel çıkarlarını korurlar.
- Esnek değildirler.

- Kendi doğrularını örgüt politikası haline getirmek isterler.
- Bu kişiler kendi güçleri ile değil belirli şekilde kurumun olanakları ile bir yere geldiklerini farkına varmadan her durumu ve her olguyu kendi çıkarlarına çevirebilecek şekilde kullanırlar. Mağdura kurumsal bir güçle saldırıp, kendi için değil kurum için bu durumu yaptıklarını öne sürer ve mağduru kurum ile baş etmek zorunda bırakırlar (Tutar, 2004, s. 87).

2.1.7.4. Mobbing Davranışının Nedeni Olarak Sosyal Sistem

Bir ülkede meydana gelen olayların tamamı hem ikili ilişkileri hem de iş ilişkilerini direk etkiler. Ülkenin felsefesinden hayata bakışına, inanç sisteminden diğer ülkelerle ilişkisine kadar pek çok yön mobbingin ortaya çıkmasına ya da çıkmamasına neden olmaktadır. Bir ülkenin ne kadar sağlam bir hukuksal yapıya sahip olduğu, ülkede olan bireyleri etkilemektedir. Bu durum ise örgütleri etkilemektedir. İngiltere, A.B.D. ve Almanya gibi yenilikçi fikirlerin ön planda olduğu, bireysellikle beslenen, rekabet koşullarının eşit ve faydalı bir şekilde ele alındığı toplumlarda mobbingin neden olduğu durumlar değişmekte ve artmaktadır. Ekonomik açıdan rahat olan birey kışkırtıldığında ve rekabet koşullarında kendinin kaybedeceğini düşündüğünde rahatlıkla mobbing politikası uygulayabilmektedir. Diğer taraftan toplumsal işbirliğinin yoğun olarak yaşandığı Çin, Japonya ve Hindistan gibi ülkelerde rekabete dayalı bir mobbing oluşması zor görülmektedir (Çobanoğlu, 2005).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki son yıllarda kapitalist sistemlerin daha da gelişmesiyle rekabet koşulları içerisinde kalan insan, mobbing konusunda 100 yıl önceki benzeri işleri yapan insanlara oranla daha aktif rol almaktadır. İş gücü olarak en değerli varlığın insan olarak kabul edildiği gerçektir. Bu bakımdan kapitalist bir yönetim kültürünün hakim olduğu bu yeni düzende bazı kararların mobbingi daha fazla arttırdığı ve bu artan ortan da fiziksel ve duygusal tahribatların yaşandığı gerçeğini belirtmek gerekir. Bahsedilen bu yeni toplumsal değerler ise aşağıda gösterilmiştir.

- Aşırı rekabet: Rekabetin fazla olması ve insanların hırsı sonucu güçlü olanın zayıfı ezer düşüncesi yaygınlaşmakta ve büyük balık küçük balığı yer gibi pek çok sığ düşünceye neden olmaktadır. Bu durumlar ise mobbing eylemine bir meşruluk kazandırmaktadır.
- Bencillik ve egoizm: İnsanların yaratılıştan gelen bir bencilliğinin olması ve başkalarını yok sayan bir anlayışa sahip olmaları ile her durum ya da olguyu kendi çıkarlarının üstünde görmeleri mobbing sürecinin başlamasına neden olmaktadır.

- Bireysellik: Bireysellik özellikle de örgütlerde pek istenmeyen bir davranış olarak karşımıza çıksa da insanın doğası gereği var olan bir olgudur. Bu durum ise herkes kendi davranışlarından sorumludur düşüncesinin yaygınlaşmasına neden olmaktadır 'Bana dokunmayan yılan bin yaşasın' anlayışının egemen olmasına ve mobbing eyleminin daha rahat yapılmasına neden olmaktadır.
- Verimlilik: İnsanların verimden anladığı daha fazla çalışmaktır. Çalışanlara daha verimli çalışmaları gerektiği algısının yerleştirilmesi ve buna yönelik eylemlerin yerine getirilmesi mobbing işleminin yapılmasına kolaylık sağlamaktadır.
- Sınırsız özgürlük: Yöneticilerin belirli konularda verimli olabilmek ve rekabet koşullarına belli ölçüde ayak uydurabilmek adına yapmış olduğu pek çok uygulama sınırsız özgürlük olarak ifade edilmekte ve çalışanlara mobbing eylemi olarak geri dönebilmektedir.
- Ahlaki ilke ve değer kaybı: Her firma karlılıktan önce insanlara daha kaliteli hizmet verme düşüncesi ile hareket etmeye çalışmaktadır. Bu anlayışın yok olmaması ve ahlaki değerlerin belirli bir standartta kalması için mobbing yapılmasına göz yumulması bu davranışın giderek artan bir öneme sahip olması haline gelmiştir.

2.1.8. Bireyler Üzerindeki Sonuçları

Mağdur olan bireylerin, bu mağduriyetlerine ilişkin sonuçları ruhsal ve fiziksel açıdan son derece önemlidir. Sosyal açıdan izolasyona maruz kalmaları, işten çıkarılmak ya da kendi ayrılmak zorunda bırakılmaları, düzenli gelirlerini kaybetmeleri gibi nedenler sonucunda hem maddi hem de manevi olarak sıkıntılı bir sürece girmeleri gibi birçok sıkıntı yaşayabilirler. Mobbing süreci boyunca yaşanan ve tekrarlanan duygusal saldırılar sürekli ve belli aralıklarla gerçekleştiğinden ruhsal bunalımın dozu daha şiddetli bir şekilde artmış olabilmektedir. Mobbing bir günde ortaya çıkmayacağından, mobbing sonucu oluşan etkilerde kademeli şekilde ortaya çıkabilmektedir (Ergün Özler ve Mercan, 2009, s. 111).

Genellikle mobbing mağdurları mobbingin bir parçası olduğunun farkında değildir. Bu durumun neticesinde ise mobbingi kabul edip kendini savunmak yerine dış dünyadan daha çok koparak içine kapanır bir hal almakta ve ileride çıkabilecek olan olası kötü sonuçlara karşı kendini savunmasız bırakmaktadırlar. Mobbing konusunda belli oranda bilgi sahibi olduklarında ise iş arkadaşlarının dikkatini çekerek kendilerine yapılan eylemlerin bilinmesini sağlarlar. Burada ise amaç mobbing aktörünün davranışlarını çekmeye çalışmak ve saldırıdan kendini korumaktır.

Fakat bahsedilen süre içerisinde kendine yakın bir arkadaş edindiğinde bu arkadaşının da mobbinge maruz kalma ihtimali yüksektir (Tınaz, 2011, s. 111).

Sistemli olarak yapılan mobbing davranışı, mobbinge maruz kalan bireylerin ruh halini olumsuz biçimde etkileyebilmektedir. İnsanların her sabah 'Acaba bugün başıma ne gelecek?' ya da 'Acaba bugün kovulacak mıyım?' diye işine gitmeleri zamanla mobbing mağduriyetini arttırmakta ve insanları ruhen bitirmektedir (Tarhan, 2003, s. 188).

Bu sürecin devamında ise mağdur değişik bir ruh haline bürünerek, çok alıngan, çabuk sinirlenen ve psikolojik olarak rahatsız davranan bir kişi haline gelebilir. Bu durumda bulunan bireyler kesinlikle psikolojik bir yardım almalı ve uygun ilaç kullanmalıdır. Ayrıca psikolog burada çok önemli bir noktadadır. İlaç tedavisi uygulama düşüncesi varsa mobbing olgusunun bilgilerine çok iyi bir şekilde sahip olması gerekmektedir (Tınaz, 2011, s. 161).

Mobbing konusunun bireyler üzerinde meydana getirdiği davranışsal sonuçları ise şu şekilde sıralanabilir: Aşırı derecede alkol kullanımı, sigara ve benzeri tütün içiminin artması, düzensiz ve sağlıksız beslenme, sosyal yalıtım ve uyku sorunu, gün boyu hissedilen yorgunluk hissi, çeşitli sinir belirtileri, melankoli hali, sosyal fobi ve olayları hatırlama güçlüğü (Toker Gökçe, 2008a, s. 47).

Mobbinge uğrayan insanları üç farklı grupta ele almak mümkündür. Bu gruplar ise Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1

Mobbing Mağdurlarına İlişkin Sonuçlar

<table>
<tr><th>Ekonomik Sonuçlar</th><th>Sosyal Sonuçlar</th><th>Ruhsal ve Fiziksel Sağlığa İlişkin sonuçlar</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Ruhsal ve fiziksel sağlığın iyileştirilmesi amacıyla yapılan tedavi harcamaları</td><td>Sosyal imajın zedelenmesi,</td><td>Depresyon, Dikkat Eksikliği</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Depresif davranışları nedeniyle arkadaşları tarafından terk edilmesi</td><td>Anlamsız korkular ve heyecanlar</td></tr>
<tr><td rowspan="6">İşin yitirilmesi sonucunda düzenli gelirin kaybı</td><td>Yüksek tansiyon, taşikardi</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Mesleki kimliğini yitirmesi,</td><td>Ellerin terlemesi ve titremesi</td></tr>
<tr><td>İştah Zayıflığı ve Mide Rahatsızlıkları</td></tr>
<tr><td>Baş ve sırt ağrıları</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Aile içinde de zamanla "başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey" olarak algılanması.</td><td>Terkedilmiştik duygusu</td></tr>
<tr><td>Özgüven ve özsaygının yitirilmesi</td></tr>
<tr><td>Deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar</td></tr>
</table>

Kaynak: Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing).* İstanbul: Beta.

Daha ağır koşullarda ise travma yaşandıktan sonra mağdurda meydana gelen stres bozuklukları ve mağdurun kurban seçilerek kendisine uygulanan psikolojik taciz süreci sonucu düşürüldüğü durum, sadece psikolojik olarak değil hukuksal anlamada da incelenmeli ve bu konuda yeni çözümler getirilmelidir (Tınaz, 2006). Bunun yanı sıra mağdurun işten çıkarılma sonucunda sahip olduğu gelirden de yoksun kalması bu travmaları daha da yoğun yaşamasına neden olmaktadır.

Mobbing konusu kişileri pek çok konuda etkilemektedir. Fakat bunların arasında sosyal sonuçlar diğerlerinden biraz daha ön plana çıkabilmektedir. Mağdurun sosyal açıdan zarar görmesinin önemli bir sorun olduğu aşikardır. Ayrıca mağdurun yaşadığı sıkıntıların sağlık problemleri ile birleşmesi durumunda ise problemler içinden çıkılamaz bir hal almış olacaktır. Tüm bunlar göstermektedir ki çalışma arkadaşlarının mağdura yaptıkları davranış değişiklikleri ve ondan uzaklaşmaları, mağduru daha da kötü bir duruma itmekte ve bir şekilde kendini dışlanmış ve mesleki kimliğini kaybetmiş olarak bulmaktadır (Tınaz. 2006, s. 157).

Belirli oranda psikolojik sorunlar yaşayan bu mağdurun bu sorunlarını işyerine taşıması ise örgüt için oldukça olumsuz bir durum teşkil etmektedir. Örgüt içinde dışlanma, taciz, cinsel taciz, istismar, kötü muamele gibi birçok olumsuz davranış kişiler arasında meydana gelmeye başlamaktadır (Yaman. 2009, s. 76).

2.1.9. İşletmeye İlişkin Sonuçlar

Mobbing olgusu bireyler kadar örgütler içinde tahrip edici olabilmektedir. Bunun en önemli nedeni işverenlerin mobbing konusunda yeteri kadar bilgiye sahip olmamalarıdır. İşletmeye vereceği zararın farkında olan ve çalışanlara daha uyumlu bir çalışma ortamı yaratan işverenler her zaman başarılı olmaktadırlar. İşveren açısından mobbinge maruz kalan çalışanın ortaya çıkarabileceği zararları bilmesi kendisi için her zaman önemlidir. Bu zararlar ekonomik olarak işletmeyi sıkıntıya sokabileceği gibi çok ağır sosyal sonuçlar da ortaya koyabilmektedir (Tınaz, 2006).

2.1.10. Örgütler Üzerindeki Sonuçları

Mobbingin örgüt üzerinde hem gerilimli bir ortam yaratma hem de çatışmaya yol açma gibi etkileri mevcuttur. Mobbingin neden olacağı bu ve benzeri nedenlerden dolayı işletme zaman ve enerji kaybı ile karşı karşıya kalacaktır. Bu durum ise çalışanların performansını

olumsuz yönde etkileyecektir (Demirel ve Yoldaş, 2008). Mobbingin örgüt içinde sürekli olması bu durumun şirket için başa çıkılamaz bir sorun haline gelmesine neden olmaktadır. Başlangıçta sinsice ve diğer çalışanlara hissettirilmeden uygulanan mobbing politikası zamanla örgütlü bir hale geliyorsa bu durum belirli bir süre sonra yönetilemez bir hal alacaktır. Örgütsel yapılan bir mobbing politikasının kazanan tarafı bulunmamaktadır. Fakat bu durumun personelden önce kaybedeni işletme olacaktır. Örgütsel bir mobbing olması durumunda şirketten ilk olarak nitelikli personel ayrılacaktır (Tutar, 2015).

Mobbingin şirket açısından diğer bir olumsuz etkisi ise sadece yıpranmaya maruz kalan çalışanlar değil bu sürece tanık olan çalışanlarca da görülmesidir. Bu tarz örgütlerde sağlık nedenleri ile işe gelmemeler çok sık görülür. Bunun sonucu olarak da verim oldukça düşer. Bunun yanı sıra işyerinde çalışan personelin işten çıkartılması ya da haklarının telafi edilmesi gibi durumların da meydana gelmesi işletmelere daha fazla mali yük getirir.

Örgüt içinde var olan problemlerin mobbing işlemi sonucu ortaya çıkması ve takım ruhunu bozması işlerin başarılı bir şekilde bitmesini engellemektedir. Bu durum da örgütün piyasada olan saygınlığının azalmasına hatta bitmesine neden olabilmektedir. Mobbing bu duruma katkı sağladığından açıkça söylemek gerekir ki örgüt için son derece önemli olan bu kavramların mobbing ile birlikte örgütü zayıflatması olasıdır. Örgüte bu durumun bedeli ağır olmaktadır. Bu bedelin getirdiği yükümlülük o kadar ağır olur ki çoğu zaman örgüt hatayı kendi hayatı ile öder (Tınaz, 2011, s. 163).

Mobbingin işletmeler açısından psikolojik ve ekonomik maliyetleri ise şu şekilde ifade edilebilir.

Psikolojik Maliyetler: bireyler arasında belirli çatışmalar yaşanır. Bu çatışmalar örgüt içinde ki iklimi ve örgüt değerlerinde çöküşü beraberinde getirir. Örgüt içinde kişilerin birbirlerine olan güvensizlikleri artar. Çalışma istekleri zamanla azalır ve yaratıcı olmaları kısıtlanır.

*Ekonomik Maliyetler***:** Hastalık benzeri izinlerin artmış olması, yetişmiş çalışanların işten ayrılması ve yeni gelen çalışanların işe tam olarak adapte olamaması gibi sorunlardan dolayı iş kalitesi zamanla düşmekte ve eğitim etkinliklerinin maliyetlerinin artması neticesinde yeni personel de performans düşüklüğü gözlemlenmektedir. Tazminatlar, yasal işlem ve mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleri gibi birçok ödeme sonucu ise işletme birçok sıkıntı ile karşı karşıya gelmektedir. Olaya bu açıdan baktığımızda hem çalışanlar hem de işletme adına mobbingin belirli sonuçları meydana gelmektedir.

Mobbing gören çalışan, iş yerinde kendini rahat hissedemez. Bu baskıyı dengelemek adına ise işe geç gitmeye başlar. Bu konuda örgütlerin yapacağı en önemli iş ise bütün çalışanlarına saygılı davranarak bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Bunun sonucunda ise mobbing davranışı en alt düzeye inmeye başlayacaktır. İşverenlerin mobbingin örgüte vereceği zararı bilmesi ve ona göre bir tavır takınması mobbingin ortaya çıkmadan halledilebilmesi için son derece önemlidir (Tınaz, 2011, s. 162-165).

2.1.11. Toplum Üzerindeki Sonuçları

Mobbingin çalışanlar ve örgüt üzerindeki etkisi kadar sosyal hayata ve topluma da etkileri vardır. İş ortamında kendini rahat hissetmeyen bireyler bunu toplum içinde her zaman gösterirler. Bu baskıyı dengelemek adına daha çok hastalanma veya etrafındakileri daha çok üzerek başka sorunlara yol açarlar. Yapılan çalışmalar da mobbinge maruz kalmış kişilerin topluma maliyetlerinin, elde edecekleri yıllık gelirden daha fazla olduğu rahatlıkla söylenebilmektedir.

Mobbingin hem toplum hem de ülke ekonomisi üzerine etkileri ise aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir (Tınaz, 2011, s. 178):

- Sigorta ve Sağlık harcamalarının artması,
- Devletin yardım programlarına olan talebin artması ve işsizlik,
- Toplumda mutsuz ve sağlıksız, birey sayısının artması,
- Erken emeklilik oranın artması,
- Mağdurların aile yaşamlarının düzgün olmaması nedeniyle ailelerin parçalanması
- Mutsuz birey mutsuz aile ve sonuçta mutsuz bir toplumun varolması.

Bir bireyin iş yerinde mobbinge maruz kalması sonucu ruhsal sağlığının bozulması hem aile ilişkilerini hem de toplumu direk etkilemektedir. Sağlık harcamalarının artması, boşanmış ailelerde çocuğun büyük bir problem olması gibi pek çok neden den olayı mobbing eyleminin uygulanmaması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Tınaz. 2011, s. 186).

Ülkemizde ise bu durum aile bağlarının diğer ülkelere göre daha sağlam olması ve sosyal devletin desteğinin güçlü olmasından dolayı batı toplumları kadar sorun teşkil etmemektedir. Bunun yanı sıra kültürel yapımız ve ekonomik koşullar da mağdur insanların bu mağduriyetini dile getirmelerini engellemekte ve işsiz kalma korkusu bu durumun önüne geçebilmektedir (Arsan, 2008, s. 71).

2.1.12. Okulda Mobbing Eylemlerinin Sonuçları

Her örgütte ve her işletmede sorun teşkil edebilecek olan mobbing eylemi, kamu hizmetlerinin üretildiği ve topluma sunulduğu, insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı bir alan olan okullarda da ortaya çıkmaktadır (Özen, 2007, s. 17).

Yapılan araştırmalar da ilkokul öğretmenleri arasında mobbing eyleminin yaygın olduğu ve yöneticilerin öğretmenlere karşı yapmış olduğu birçok eylem ile mobbinge davetiye çıkarttığı görülmektedir. Öğretmenlerin maruz kaldığı belli başlı mobbing eylemleri ise şunlardır:

- Öğretmenin konuşmasının kesilmesi,
- Herkes içinde azarlanma,
- Başarısının az gösterilmesine karşın en ufak başarısızlığında herkese duyurulumu,
- Yeteneklerine uygun olmayan işlerde çalıştırılma.

Bu konuda araştırma yapan Gündüz ve Yılmaz (2008); özellikle okul içinde mobbinge maruz kalan öğretmenlerin, davranışlarının kültür ve örgütsel davranış açısından önemli olduğunu dile getirmişlerdir. Yıldırım (2010) ise; yöneticiler açısından konuyu ele almış ve öğretmenlere yapılan mobbingin öğretmen performansını direk etkilediğini ve çalışanların örgüte bağlılığının azalması gibi öğretmenlerinde okula yönelik ve eğitime yönelik bağlılıklarının azalacağını ve bu durumunda hem okul hem de öğrenciler için olumsuz olacağını savunmuştur.

Ertürk ise yapmış olduğu araştırmalarda okulda mobbingin genel bir çerçevesini çizmiştir. Mobbinge en çok neden olan davranışların genel bir listesini çıkartan Ertürk ödül ve cezaların adil olmamasını ilk sıralara koymuştur. Çalışanların takdir edilmemesi gibi üstler tarafından yapılan mobbingler olabildiği gibi dedikodu çıkartılması gibi çalışanların kendi içinde yaptıkları mobbingler de mevcuttur.

Öğretmenler ve okul yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmalar neticesinde mobbingin nedenlerini araştıran Cemaloğlu ve Ertürk (2008) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler arasında özellikle de erkek öğretmenlerin, kendini gösterme ve iletişim gibi durumlar nedeniyle mobbinge maruz kalmalarının kadın öğretmenlere oranla daha fazla olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun yanı sıra Cemaloğlu ve Ertürk (2008) beraber yapmış oldukları araştırmalar da okulda mobbing konusunu ele almışlar ve okul müdürlerinin müdür yardımcılarına dolaylıda olsa bir mobbing işlemi yaptıklarını

belirtmişleridir. Fakat müdür yardımcılarının az bir kısmının bu aldıkları emirleri aynen öğretmenlere ilettiği görülmüştür. Yapılan araştırmalara göre öğretmenler %57,2 oranında okul müdürü tarafından mobbinge maruz kalırken, %9,8 oranında müdür yardımcıları tarafından mobbinge maruz kalmaktadırlar. Ayrıca yıldırmaların %67'si alt üst ilişkisine dayandığı saptanırken bu oran müdür yardımcılarından %68,4 olarak ölçülmüştür.

İkili araştırmadan bağımsız olarak Ertürk (2005) ilköğretim okullarında yapmış olduğu araştırmalar neticesinde elde ettiği sonuçları şu şekilde sıralamıştır. İlköğretim okullarında hem öğretmenler hem de yöneticiler mobbing eylemine maruz kalmaktadırlar. Erkeklerin ise kadınlara göre mobbinge maruz kalma oranları çok daha fazladır. Bu oran oldukça yüksek seviyelerde olmakta ve dörtte üç gibi bir orana tekabül etmektedir. Diğer bir dikkat çekici unsur ise yaş gruplarında ortaya çıkmıştır. 53 yaş ve üzeri bireyler kalan bireylere göre çok daha fazla mobbinge maruz kalmaktadırlar. Diğer bir önemli husus ise yöneticilere yönelik yukarı doğru mobbingde %60'a yakın bir oran olmasıdır.

İlköğretim konusunda yapılan diğer bir çalışmada ise Toker Gökçe (2006) ilköğretim okulları arasında özel ya da kamu ayrımının olmadığını tespit etmiştir. Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan hem yöneticiler hem de öğretmenler yıldırıcı davranış ile karşılaştıklarını dile getirmişlerdir. İlkokul öğretmenlerinin bu mobbing eylemleri ile karşılaşma sıklığı ise genellikle ara sıra olarak belirtilmiştir. Çobanoğlu (2005) ise genellikle genç ve açık fikirli öğretmenlerin yöneticiler tarafından mobbinge maruz kaldıklarını tespit etmiştir. Bunun yanı sıra öğrencilerin öğretmenlere yönelik yaptığı mobbingin öğretmenler üzerinde yoğun bir etkisinin olduğunu ve birçok öğretmenin bu nedenle istifa ettiğini ifade etmiştir.

2.1.13. Mobbingin Sonuçları

Mobbing konusu tek başına ele alınabilecek bir olgu değildir. Konu farklı açılardan ele alındığında mağdurların bu durumdan ilk etkilenen kesim olduğu gerçeğini kabul etmek gerekmektedir. Tıknaz (2008) bu aşamayı panik atak krizleri şeklinde ortaya çıkan, anlamsız korkular ve heyecanlar yaşayan ve dikkati toplayamama gibi sorunların sonucu mutsuz olan mağdur ağır sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmaktadır. Mobbinge maruz kalma durumunda karşılaşılan sonuçlardan bir tanesi de mağdurun ekonomik olarak kaybının olması ve terk edilmişlik hissidir. Sağlık sorunlarının baş göstermesi neticesinde ekonomik, sosyal ve fiziksel olarak olumsuz bir sürece giren mağdurun bu durum örgüt

içinde son derece olumsuz bir durum olarak algılanmaya başlanacaktır.(Tınaz, 2006, s. 159). Sonuç olarak mobbing konusuna maruz kalan işçilerin hem sağlıklarını hem işlerini kaybetmeleri hem kendileri açısından hem de işletmeleri açısından olumsuz durum yaratmaktadır (Tınaz, 2006, s. 160).

İşyeri açısından sonuçlar, daha önceki bölümde de değindiğimiz gibi olumsuz yönde olmaktadır. İşverenler ve saldırıya maruz kalanlar arasında meydana gelen olumsuz durumlar işletme açısında mağdura oranla daha fazla etki etmektedir. Bu durum ise kişilerden işletmelere oradan da topluma doğru yayılmaktadır (Güngör, 2008).

Örgütün etkinliğinin azalması hem işletme açısından hem de kişiler açısından olumsuz bir etki yaratmaktadır. Sık sık hastalık iznine ayrılan bireyler, iş yerinden uzaklaştıkça örgütün gelirlerinin azalmasına bu durum ise ülke ekonomisinin daha kötü bir hal almasına neden olmaktadır (Toker Gökçe, 2008a, s. 48). Mobbing sonucu pek çok örgüt önemli çalışanlarını yitirir. İşgücünün yeterince iyi çalışmaması da çıktıların ya verimsiz ya da az olmasına neden olur. Her iki durumda işletmenin zarar görmesi anlamına gelmektedir. Daha acı olan durum ise mobbing sonucu ortaya çıkan bu durumların sorunlarına yaklaşılırken, sorunların temeline inilmemesi neticesinde yapılmış olan çalışmaların daha karmaşık bir hal almasına olanak sağlamaktadır (Tınaz, 2008, s. 159).

Çalışanların ahlaklı olmayan bir şekilde ve aşırı derecede psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar yaşaması da bu duruma neden olarak gösterilmektedir. Bu ve bunun gibi sonuçların ortaya çıkması ile hedef seçilen kişi mağdur olmaktan ziyade bir kurban olma durumuna yönelmektedir. Fakat mobbing sonucunda kurban, duygusal saldırılara maruz kaldığı için, hastalanmış değil zarar görmüş olarak kabul edilmekledir. Bu durum ise mobbingin hem bireyleri hem de işletmeleri etkilediği görüşünü güçlendirmektedir. (Toker Gökçe, 2008a, s. 59).

2.1.14. Mobbing ile Mücadele Yolları

Çalışanların mobbinge maruz kalmaları sonucunda bu durumun kendilerine bir zarar getireceğini farkına vardıkları an bu duruma karşı takındıkları tavır ve davranış biçimleri değişmektedir. İlk olarak mobbinge maruz kalan birey bu durumu kendisine yapan kişiyi tespit etmelidir. Birey kendisini de eleştirmeli hatta varsa hatalı olan davranışlarını değiştirmelidir (Cemaloğlu, 2013, s. 183). Mobbinge maruz kalan birey olabildiğince sakin olmalı ve neden kendisine yönelik bu şekilde bir durum ortaya çıkmış olabilir onu

düşünmelidir. Mobbing eylemi ile başa çıkabilmek için özsaygısını geliştirmeli, kendini güvende hissetmeli, mesleki becerilerini geliştirip uyum içinde çalışma bilincine sahip olmalıdır (Tutar, 2004, s. 133).

Mobbing ile mücadele etmek adına mağdur, kendi bakış açısını geliştirmek adına risk altına girmekten kaçınmamalıdır. Kendini daha iyi konumlara getirebilmek adına, kendisi ile yarışmaktan vazgeçmeli ve kendini, zihnini temiz tutarak ideallerinin peşine gitmelidir. Yöneticileri ile sık sık görüşmeli ve işletmenin daha iyi bir konuma gelebilmesi için neler yapılması gerektiğini konuşmalıdır. Etrafında yer alan çalışanlara ve özellikle de yöneticilere mobbingin ne olduğunu ve nasıl başa çıkılacağını bildiğini göstermelidir (Kırel, 2007, s. 327).

2.2. Örgütsel Sessizlik

Örgüt içerisinde çalışanların sessiz kalması ve işine devam etmesi önceden uyumlu çalıştıklarının ve performanslarını tehdit eden bir unsur olmadığının kanıtı olarak gösterilirdi. Fakat zamanla bu durumun sessizlik ve örgütsel sessizlik olarak anlaşılabileceği ortaya çıkmıştır. Tezimizin bu bölümümde sessizlik kavramı açıklanarak örgütsel sessizlik kavramının ne olduğu tartışılmaya çalışılacaktır.

2.2.1. Ses, Seslilik-Sessizlik

Örgüt içerisinde ses, sessizlik ve örgütsel sessizlikten bahsetmeden önce ses kavramına değinmek gerekmektedir. Türk Dil Kurumuna göre sesin 5 farklı anlamı bulunmaktadır. Genel olarak kulağın duyabildiği titreşim olarak bilinen ses, duygu ve düşünce anlamında da kullanılmaktadır. Herhangi bir davranış, tutum karşısında uyanan ruhsal tepki olarak da ifade edilir (TDK, 2018).

Sessizlik kavramı ise sesli olmama olarak tanımlanmıştır. Çalışmamızın ilgi alanına giren sessizlik kavramı ise ortalıkta konuşan olmaması terimi ile ifade edilmektedir.

2.2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sesli olmayan olarak tanımlanan sessizlik kavramı ile örgütsel sessizlik kavramları ilk olarak dil bilimi, daha sonra sosyoloji ve iletişim gibi disiplinler ile ilişkili olarak gösterilmiştir. Sessizlik kavramı birçok disiplinde farklı tanımı yapılan genel bir

kavramdır. Sosyolojide eylemsizlik, felsefede sır saklama olarak algılanan kavram, çalışan sessizliği anlamında da kullanılmaktadır. İlk kez Hirschman tarafından kullanılan bu kavrama göre örgütsel sessizlik; işçilerin örgütsel bir konuda bilgi ve birikim sahibi olmalarına rağmen bunu çeşitli nedenlerden dolayı ifade etmek istememeleri olarak söylenmektedir (Durak, 2018).

Sessizlik ifadesi yönetim alanında ise genel bir ifade ile ele alınmaktadır. İş görenlerin, kendi işlerini ve kendilerine çıkar sağlayacak düşüncelerini, örgütlerini daha güzel bir seviyeye getirebilmek adına değil kendileri için kullanmaları olarak ifade edilmektedir. Kolektif bir yapıya sahip olan örgütsel sessizlik kavramı, iş görenlerin örgüt sorunları hakkında ki fikirlerini kendilerine saklama olarak ifade edilir (Bayram, 2010, s. 21).

Çalışanlarını bir arkadaş gibi gören, onlara saygılı davranan, iş ortamını güvenli bir hale getiren ve yenilikçi fikirlere önem veren işverenler tarafından yönetilen işletmelerde örgütsel sessizlik görülmediği gibi ilerici fikirler ön plana çıkar ve gelişir. Bunun tam tersi davranan örgütlerde ise çalışanlar sessiz kalarak örgüt ile ilgili konularda duygusal ve bilişsel değerlendirmeleri ile ilgili samimi düşüncelerini söylemekten kaçınırlar (Çakıcı, 2008, s. 118).

Bu ve benzeri nedenlerden dolayı örgütsel sessizlik konusu, konuşulmaya değer olmayan veya herhangi bir konuda fikir beyan etmeyen bireylerin bilinçli olarak işverenden bilgi saklaması olarak algılanmasına neden olmaktadır. (Durak, 2012, s. 45). Bir çalışanın sessiz kalma davranışı sergilemesinin birçok nedeni olabilir. Davranış ve yönetim bilimleri, insanlar üzerinde yaptıkları analizlerde genellikle sesli ifadelerin analizlerini yapmaktadırlar. İnsanın doğası gereği olan karmaşık yapısının sessiz kalma davranışı ile daha da içinden çıkılmaz bir hale gelmesi bu konuda araştırma yapmayı zorlaştıran bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Sessiz kalma davranışı gösteren bireylerin neden bu davranışları yaptığının analizinin zorluğu ve karmaşıklığı klasik araştırma yöntemleri ile çalışmayı zorlaştırmaktadır (Eroğlu vd., 2011, s. 100).

Sessizliğin yönü burada önemli bir etmendir. Yukarıdan aşağıya doğru veya eşdeğer statüde çalışan bireyler arasında olduğu gibi aşağıdan yukarıya doğru bir sessizlik te olabilir. Genellikle yönetsel, örgütsel ve iş ile ilgili konularda sessizlik yaşanmaktadır. Sosyal ilişkilerde meydana gelen sessizlik ile kıyaslandığında insanların sessizlik durumlarının yaşa, kültüre, şahsi özelliklerine göre değiştiği gözlemlenmektedir (Şehitoğlu, 2010, s. 13). Genel tanım ile sosyal ilişkilerde sessiz kalma kavramı, sözlü

anlatım kullanıldığında oluşabilecek her türlü zarara karşı kendilerini koruma olarak ifade edilebilmektedir. Örnek vermek gerekirse olumlu nezaket stratejisi olarak bahsedilen ve sessizlik kavramı, karşılıklı anlayış ve dayanışmayı içermektedir. Olumsuz nezaket anlamında ise mesafe koymak amacı ile kullanılmaktadır (Çakıcı, 2007, s. 148).

Söz konusu sessizlik tanımlarından yola çıkarak örgütsel sessizlik teorileri belli şartlar altında belirlenmiştir. Aşağıda da görüleceği üzere dört ana başlık altında toplanan teoriler, son yıllarda işletmelerin çalışmaları hakkında bir yol gösterici konumuna gelmiştir.

2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgüt içi çalışanlar elde ettiği bilgi ve birikimleri bazen diğer çalışanlara aktarmayı tercih ederken bazen ise sessizliği tercih ederler. Neden ve nasıl bir süreç sonucunda, sessizleştikleri ve sessiz kalma kararını nasıl aldıkları ise özellikle araştırılması gereken bir konudur. Sessizlik konusu karmaşık bir yapı teşkil ettiğinden dolayı bu durumun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Milliken ise 2003 yılında yaptığı araştırma da bireylerin sessiz kalmalarının neden olabileceğinin araştırmasını yapmış ve birçok denek üzerinden elde ettiği sonuçlarda genellikle ilişkiler sonucu zarar görmekten korkan bireylerin sessizliğe daha yatkın olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgütsel sessizliğin nedenleri örgütsel, yönetsel ve bireysel nedenler olmak üzere üç başlıkta incelenebilir. (Henrikson ve Dayton, 2006. Milliken vd., 2003; Pinder ve Harlos 2001; Premcaux, 2001; Shojaievd, 2011). Çalışan kimselerin iş yeri arkadaşları tarafından destek görmemesi durumu da sessizlik algısının nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok alt neden sayılabilecek bu durum genellikle, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular ve ilişkilerde zedelenme korkusu gibi alt başlıklarda toplanmıştır.

Morrison ve Milliken yapmış oldukları diğer bir çalışmalarında örgüt sessizliğinin nedenlerini belirli şartlara göre ayırmışlardır. Çalışanların kendilerini ifade etmeleri durumunda ceza alacakları düşüncesine sahip olmaları konuşmalarının önüne geçmektedir. Bu durumda çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Örgütün gelişimini olumsuz yönde etkileyen en önemli unsurların başında gelen örgütsel sessizlik durumu değişimin önüne geçmekte ve yeniliğin önünü tıkamaktadır. Örgütsel sessizliğe bürünen çalışanlar hem moral olarak çökmekte hem de işe geç kalma, hasta olma ve işten ayrılma gibi davranışlar göstererek kendi geleceklerini tehlikeye atmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Beer ve Eisenstat (2000) ise örgütsel sessizliği bir hastalık olarak ifade etmektedir. Örgütsel sessizliğin ise 6 temel nedeni olduğunu belirtmektedirler. Bu nedenler:

- Örgütün yönetiminin baskıcı olması,
- Stratejilerin açık ve anlaşılır olmaması,
- Üst yönetimin örgüt içinde etkin olmaması,
- Yatay iletişim hattının zayıf olması,
- İş ve sınırlar arasında zayıf bir koordinasyon sisteminin olmaması,
- Üst kademeden alt kademeye doğru yetenek ve gelişmenin yetersiz olması.

Bir örgüt içerisinde kişilerin birbirleri ile iletişim fırsatının olması fikirlerini beyan etmeleri ve görüşlerine destek verecek kişiler bulmaları daha paylaşımcı bir örgüt olmasını sağlar. Bu durumların olmaması ya da eksik olması ise iş arkadaşlarından gelecek olan desteği azaltacağı gibi kişilerin de sessiz kalmasına yol açar (Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015, s. 485).

Diğer bir çalışmada ise Mayhew ve arkadaşları örgütsel sessizliğin üç önemli nedeni olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu nedenler; üst yönetimlerin sessiz kalmaya yönelik bir davranışının olmaması, bölüm yöneticilerinin sessizliğe karşı tutumları ve örgüt içinde meydana gelmiş olan iletişim fırsatlarıdır. Vakola ve Bauradas (2005) ise sessizliği etkileyen en önemli faktörün üst yönetimin sessizliğe karşı bir tutum içine girmemesi olarak ifade eder (Megenci, 2015; Vakola ve Bouradas, 2005).

Örgütsel sessizliğin iki ana kaynağa ayrıldığını savunan Çakıcı (2008) ise, bu durumu örgütsel ve bireysel olarak ifade etmektedir. Bunun yanı sıra yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin olumsuz tutum sergilemelerinin örgüt hiyerarşik yapısına olumsuz etki edeceğini öne sürmüşlerdir. Çalışanların fikirlerine önem vermeyen her türlü organizasyonun sonucunda örgüte zarar vereceğini savunmuşlardır.

Örgütsel sessizliğin önemli bileşenlerinden biriside bir fikrin ya da düşüncenin faydasız olduğu fikrine kapılarak bu durumu ifade etmemektir. Konu bu açıdan ele alındığında örgüt içinde alınan kararların örgütsel sessizliğe ne kadar etki ettiği rahat bir şekilde görülmektedir. Merkezileşme ile birlikte yöneticilerin çalışanların fikirlerini dinlememeleri çalışanlarda fikrini beyan etmektense susmanın daha faydalı olacağı düşüncesini ortaya çıkarmıştır. Bunun yanı sıra yöneticilerin çalışanların fikirlerine direnç göstermesi durumunda birçok çalışan bunu riskli olarak görmekte ve az olan fikir beyan etme düşüncesinden vazgeçmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, s. 56).

Yapılan çalışmaların en dikkat çekenlerinden bir tanesi olan Perlow ve Repennig (2009)'in örgütsel sessizliğe bakışı çalışanlar açısından son derece önemlidir. Perlow ve Repennig çalışanlar arasında var olan örgütsel sessizliğin iki nedeni olduğunu öne sürmektedir. Buna göre ilk neden, ikili ilişkilerin zarar görmesinin istenmemesidir. Diğer neden ise işlerin olabildiğince hızlı bitirilmesi amacıyla fikir alışverişi ile zaman kaybedilmemesi düşüncesidir (Durak. 2012: Perlow ve Repenning. 2009).

Gül ve Özcan (2011) örgütsel sessizliği dört maddede özetlemişlerdir (Gül ve Özcan, 2011, s. 113).

Çalışanların Yöneticilerine Güvenmemesi: Yapılan araştırmalar neticesinde örgüt içi çalışan kişilerin idari ve politik konularda fikir beyan etmeleri durumunda başlarına bir şey geleceği kaygısı ile düşüncelerini ifade edemedikleri görülmüştür. Morrison ve Milliken (2000) ise bazı yöneticilerin işyerinde bazı kararları alırken politik düşündüklerini ve bu durumun örgüt çalışanları arasında bilindiğinde çalışanların hem kendi arasında hem de yöneticilere karşı sorunlarını dile getirmekten kaçındıkları ortaya çıkmıştır. Çünkü bu tarz örgütlerde yöneticiler olumsuz bir tepki ile karşılaştıklarında sorunu çözmekten ziyade sorunu dile getirene yönelik tavır takınmaktadır. Sorunların söylenmesine mani olmaktadır. Bunun yanı sıra şirkette alt kademelerde çalışan kişilerin daha fazla sessizlik davranışı gösterdikleri ortaya çıkmıştır. (Uğrak ve Nişancı, 2014, s. 137)

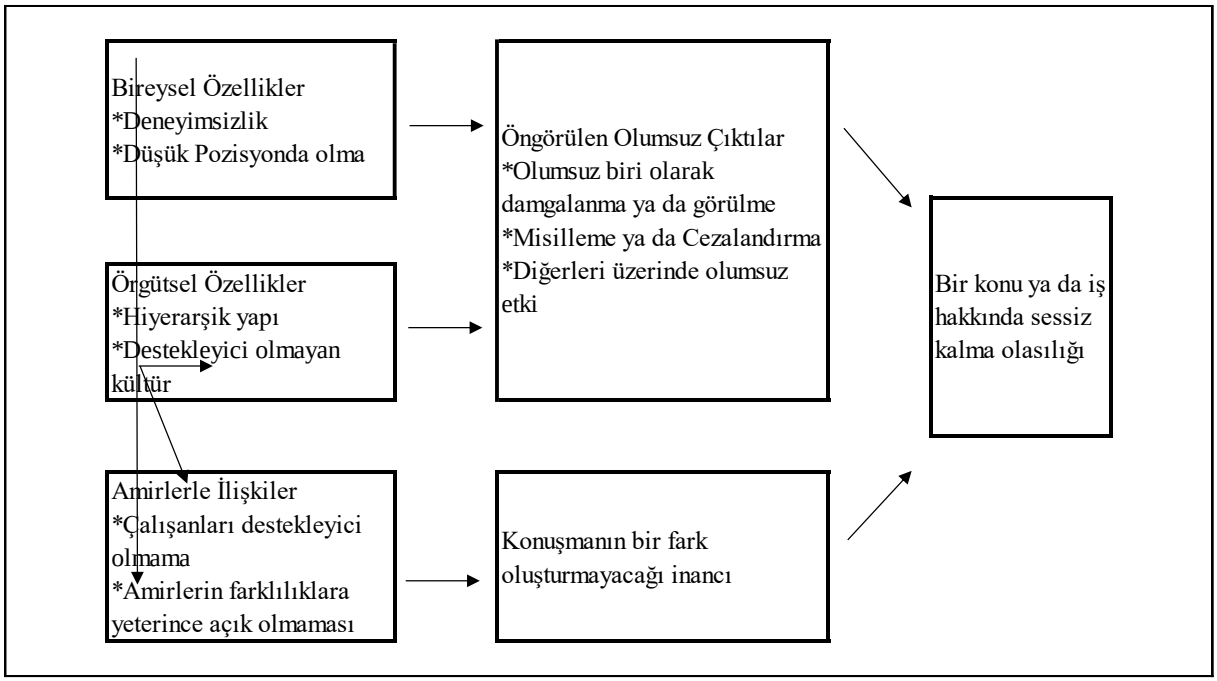
Konuşmanın Riskli Görülmesi: Çalışanların yöneticilere güvenmemesinin bir diğer durumu ise konuşmanın riskli olma durumudur. Yapılan çalışmalarda yeterli özgüvene sahip olmayan yöneticilerin iş ve işyeri ile ilgili konularda çıkan tartışmalarda kendilerinin de müdahil olmasının tehlikeli olduğunu düşünmemektedir. Hâlbuki devamlı surette artan rekabet koşulları sonucunda müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek adına, ortaya konan yeni fikirlere işletme sahibinin açık olması gerekir. Yeni fikirler ya da yeni öneriler yeni bir bakış açısı ile ele alındığında işletme için oldukça faydalı olabilir. Fakat tersi bir durumda insanlar konuşmaktan çekinir ve bu durumu riskli görebilirler (Bildik. 2009, s. 39).

Dışlama Korkusu: Çalışanlarda görülen bir diğer korku türü dışlanma ve yalnız kalma olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum neticesinde çalışanlar bilgiyi paylaştıkları takdirde beğenilmezse ortada kalma veya diğer bireyler tarafından dışlanarak küçük düşürülme düşüncesine sahip olurlar. Sorun çıkarıcı veya dedikoducu bir çalışan olmayı kimse istemeyeceği için bu durum her zaman çalışan aleyhine olarak gözlemlenir. (Çakıcı, 2007)

Çalışanların bu korkularından arınarak çalıştıkları şirket için daha başarılı olabilecek nitelikteki düşüncelerini ortaya koymak için biraz daha cesaretli olmaları gerekmektedir. Yöneticiler ise çalışanlar ile açık ve kaliteli bir iletişim kurarak onları yenilikçi fikirler konusunda teşvik etmelidir. Bu durum çalışanlar arasında dışlanma korkusunu sona erdirerek örgütün daha iyi bir konuma gelmesine yardım edecektir (Kahveci, 2010, s. 15).

İlişkilerin Bozulacağı Korkusu: Çalışanların son korkusu ise hem yöneticileri ile hem de mesai arkadaşları ile iletişimlerinin bozulacağı korkusudur. Örgüt içinde her çalışan aynı zamanda bir birey ve diğer insanlar ile etkileşim içinde olan bir varlıktır. Arkadaş ilişkileri, yönetici ile olan ilişkiler veya ast ile olan ilişkiler örgüt için her zaman çok önemlidir. Çalışanlar örgüt içi sorunları dile getirdiğinde bu ilişki ağının bozularak kendilerinin kötü anılacağını düşünerek konuşmaktan vazgeçmektedir. Çünkü iyi bir iletişim ağının olmaması ve çalışanların birbirini doğru bir şekilde anlayamama durumlarından dolayı örgütsel bir sessizlik yaşanmaktadır (Kahveci, 2010, s. 15).

Sonuç olarak örgütsel sessizlik anlamında çalışanların genellikle ilk çekindikleri durum işverenlerden olumsuz geri bildirim almaktır. Yöneticilerin baskıcı olması ve kesinlikle iletişime kapalı olması da bu durumu tetikleyen diğer etmenler arasında sayılmaktadır. (Durak, 2012) Aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere çalışanların sessizliği tercih etmeleri birçok nedene bağlanabilmektedir.



Şekil 1. Çalışanların sessizliği tercih etme nedenleri Morrison, E. F. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic academy of management. *The Academy Of Management Review, 25(*4), 706–725.

2.2.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Sessizliği tercih etme nedenlerinin yanı sıra çalışanların örgütsel sessizlik durumunu açıklayan teorilerde gelişmiştir. Bu teoriler aşağıdaki sıralanmıştır.

2.2.4.1. Bekleyiş Teorisi

Bu teori bir davranışın istenilen sonuçları getireceğini veya istenmeyen her türlü sonucu önleyebileceği düşüncesi ile hareket etmektedir. Birey tahminlerinin olumlu sonuçlar meydana getireceğini düşünürse özel bir davranışa yönelmeyi tercih etmektedir. Diğer bir ifade ile eğer bireyler açıkça konuşmanın kendilerine ve örgüte faydalı olacağı düşüncesine sahip olurlarsa sessizlikten uzaklaşabilmektedirler. Fakat tam tersi durumda daha fazla sessizleşebileceklerdir.

2.2.4.2. Fayda Maliyet Analizi

Bir birey konuşma düşüncesine sahip olduğunda veya sessiz kalmak mı konuşmak mı ikilemine düştüğünde fayda- maliyet analizi yapar. Konuşunca elde edeceği fayda sessiz kalmasından dolayı elde edeceği zarardan büyükse sessiz kalmamayı tercih eder. Fakat tersi durumda daha da sessizleşir.

Bir birey herhangi bir şirkette çalışmaya başlamadan önce hangi olaya ne gibi bir tepki vereceğini önceden düşünür. Söz konusu planlama aşamasında bir olay karşısında sessiz kalma ya da sessiz kalmama tercihinin hangisini vereceğini tasarlar. Bunun en önemli nedeni bir çalışanın bir olaya karşı vermiş olduğu tepkinin derecesi diğer çalışanların sessiz kalıp kalmaması ile direk bağlantılı olmasıdır. Çünkü bir çalışan vereceği tepkinin kendisine zarar olarak geri döneceğini düşündüğü anda fayda maliyet analizi yapar ve sessiz kalmayı tercih eder. Fayda- maliyet analizi örgütlerde fazla gün yüzüne çıkmayan ve çalışanlar tarafından sergilenen içsel bir davranıştır.

Diğer taraftan daha genç yaşlarda ise rekabet, kendini gösterme, öne çıkma gibi dürtüler nedeniyle sessiz kalmama davranışı tercih edilebilir.

2.2.4.3. Sessizlik Sarmalı

Örgütün gelişimi için gerekli olan grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engellemek anlamına gelmektedir. Bireyler örgüt içerisinde fikirlerim açıkça beyan etmede "düşünce ikliminden" geçerek sessiz kalma ya da konuşma kararını verirler.

Sessizlik Sarmalının belirli varsayımları mevcuttur. Bu varsayımlar,

- Çalışanların tehdit edilmesi
- Dışlanma korkusu yaşama
- Örgüt içi sorunlar gibi pek çok nedenden dolayı çalışan sessizleşmeyi tercih edebilir.

2.2.4.4. Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama becerisi yüksek olan çalışanlar, örgüt içinde iyi bir izlenim vermek adına sosyal davranışlarını bilerek ve isteyerek değiştirme yoluna giderler. Bu konuda yetenekli olmaları kendini uyarlama düzeyleri ile doğrudan bağlantılıdır. Sessizlik yaşayan kişilerin kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere oranla daha az sosyal olmakta ve bunu göstermekten çekinmektedir.

2.2.5. Sessizlik Tipleri

Van Dyne. Ang ve Bolero (2003). Sessizliği ve ses çıkarma eylemlerini sınıflandırmaya çalışırken insanları bu davranışlara sevk eden düşüncelere yönelmişlerdir. Sessizliği kabullenmek bir nevi koruma içgüdüsü ile hareket etmek anlamı taşımaktadır. Genellikle üç başlık altında incelenmekte olan sessizlik türleri ise aşağıda yer almaktadır (Çakıcı, 2010, s. 31).

2.2.5.1. Kabullenici Sessizlik

İlk olarak kabullenici sessizlik, örgütte çalışanların mevcut durumu kabullenerek değiştirmek için bir hamle yapmamalarını ifade etmek amacıyla kullanılır. Konuşmak için belirli bir çaba sarf etmemeyi ve pasif bir davranış biçimi benimsemiş olmayı ifade eder. İş görenlerin bu şekilde bir sessizliğe bürünerek bir alternatif yaratmamaları kabullenici sessizliğin kabul edildiği anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra kabullenici sessizliğe neden olan diğer bir konu ise örgüt içinde yapılacak olan değişikliklerin örgütün yapısını etkileyecek olmasından çekinilmesidir (Zehir, 2011, s. 1).

Örgüt içinde çalışanların, bilerek ilgisiz davranış içinde olmaları hali olarak da tanımlanabilmektedir. Bu kişilerin içinde bulundukları bu durum kabullenebilir bir durum olmakla beraber, diğer çalışanların tutum ve davranışları sessizliğe neden olmakta hatta çoğu zaman ana neden olabilmektedir. "Boş ver yıllardır böyle bu durum değişmez" düşüncesine sahip insanların diğer çalışanlara bu şekilde telkinde bulunması sessizliğin giderek yaygınlaşmasına neden olabilmektedir. (Çakıcı, 2010, s. 33).

Bu düşüncelerin yanı sıra örgütün üst seviyesindeki çoğu yönetici örgüt içinde var olan kabullenici sessizliğe eğilim gösterirler. Otoriter yönetimler kendilerinin sorgulanmalarını pek istemedikleri gibi işçiler de bu kişilere hesap soramazlar ve onları eleştiremezler. Astlara söz hakkı verilmiş olsa dahi yine de söz hakkı otoriter yönetici söyleme eğilim olduğundan kabullenici sessizlik yanlısı olurlar (Eroğlu, 1988).

2.2.5.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Belirli konularda insanların dönemsel sessiz kalmaları, sineye çekme olarak bahsedilen durumdur. Bu durum korunma amaçlı bir sessizlik olarak adlandırılmaktadır. Bireyler yapılanların yanlış olduğunu bilmekte fakat geçici bir süre olsun sessiz kalmaktadır. İnsanlar bu durumun sonsuza kadar gitmeyeceğini bilerek sessizliğini bozmak isterler (Çakıcı, 2010, s. 33-34). Açık açık konuşma korkusu ve yeni fikirlerini ortaya koyarsa bu fikirlerinden dolayı dışlanacağı düşüncesine sahip olması da çalışanların korunma amaçlı sessiz kalmasının devam etmesine neden olmaktadır (Zehir, 2010, s. 1).

2.2.5.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Koruma amaçlı sessizlikte genel olarak kişinin kendi özgeci yapısı ön plandadır. Kişi parlak bir fikri olduğunda bunu kendi kişisel yükselmesi için kullanmak yerine örgüt için kullanmayı pek düşünmez. Burada devreye kişisel çıkarlar girmektedir. Koruma amaçlı sessizlik ile özgecilik beraber düşünüldüğünde anlamlı olarak bir araya gelebilmektedir (Durak, 2018). Bir örgüt içinde bireylerin menfaatinin yanında örgüt menfaati için susan, örgüt aleyhine olacak şeyleri dışarı yansıtmak istemeyen bireyler de sessizlik içinde bulunabilir (Çakıcı, 2010, s. 34). Bu görüşe göre örgüt de iş ile ilgili bilinmesi gereken tüm bilgi ve belgeleri çalışanın ulaşabileceği bir konuma getirmek durumundadır.

2.2.6. Örgütsel sessizliğin Boyutları

Örgütsel sessizlikle ilgili literatür incelendiğinde, farklı boyutlandırmalara rastlansa da boyutların başlıklarının aynı konular etrafında olduğu görülmektedir. Son olarak, Daşcı ve Cemaloğlu (2016), tüm bu boyutlandırmaları genel başlıklar altında toplayıp bir de sessizliğe büyük katkısı olmasına rağmen literatürde eksik olduğu düşünülen baskı grupları boyutunu çalışmışlardır Bu bağlamda. Örgütsel sessizlik beş boyut altında incelenmektedir Bunlardan birincisi, örgütsel sessizliğin bireysel boyutudur. Bireysel özellik ve tercihlerin, sessizlik yaşama durumuna katkı sağladığı düşünülmektedir. İkincisi, örgütsel sessizliğin yönetsel boyutudur Karar alıcı ve politika belirleyici kişiler olan yöneticilerin, sessizleşmede kilit bir rol oynadıkları düşünülmektedir. Üçüncüsü, örgütsel sessizliğin örgüt kültürü boyutudur.

"Kültürün sessizlik üzerinde belirleyici bir rol oynadığı düşünülmektedir. Dördüncüsü, örgütsel sessizliğin meslektaşlar boyutudur Örgütsel sessizlik, yönetici çalışan arasında görüldüğü gibi yatay düzeyde de yaşanabilmektedir. Beşinci boyut ise örgütsel sessizliğin baskı grupları boyutudur. Ortak menfaatler etrafında birleşerek bu menfaatleri korumak veya gerçekleştirmek üzere baskı uygulamaya odaklandıkları düşünülen baskı gruplarının örgütsel sessizliğin gösterilmesinde etkili olduğu düşünülmektedir" (Daşcı ve Cemaloğlu, 2016, s. 33-34).

2.2.6.1. Bireysel

"Ellis ve Dync (2009) yaptıkları çalışmalarda bir bireyin düşüncelerini özgür bir biçimde ifade etmemeyi tercih etmesini sessizlik davranışı olarak ifade etmişlerdir. Bu durum üstün asta yönelik baskısı sonucu zamanla diğer çalışanlara hatta engel olunmaması durumunda tüm örgüte yayılabilir. Bunun neticesinde ise örgüt kültürü ciddi zarar görür.

Bireylerin öz güven ve öz yeterlilik düzeyleri azaldıkça örgütsel sessizlik artmaktadır Bireyde yaratıcılık ve heyecan duygusu azalmaktadır. Bireysel nedenlerle ortaya çıkan Örgütsel sessizlik davranışı aynı şekilde bireysel sonuçlar da meydana çıkarabilmektedir, Sessizlik ikliminde yaşanan stres ile birlikte çalışanlarda motivasyon kaybı, iş doyumunda düşüklük, aidiyet hissini kaybetme, güven duygusunun azalması ve sonucunda mutsuzluk meydana gelebilmektedir Tüm bunların yansıması olarak da yaratıcılık ve heyecan duygusunda düşüş yaşanmaktadır (Afşar, 2013), Bu olumsuz duygular birleştiğinde,

çalışanda işlen ayrılma isteği bile oluşturabilmektedir (Detert ve Edmondson, 2005, Morrison ve Milliken, 2010).

2.2.6.2. Yönetsel

Yönetsel kuralların örgütsel sessizlikte önemli bir rol aldığı ortadadır. Fikir beyan etmenin zor olduğu ve katı kurallar ile yönetilen birçok örgüt sessizliğin yaşandığı birimler haline gelmektedir. Üste fikir beyan etme ya da cevap vermenin saygısızlık olduğu düşüncesine sahip olan pek çok örgüt de bu kapsamda değerlendirilmelidir. Cemaloğlu'na (2013) göre 'çalışanlar, yöneticinin sözde ilgileniyor gibi görünmesi sebebiyle de örgütlerde sessizlik yaşayabilmektedir.' Morrison ve Milliken'e (2000) göre, 'hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde iletişim yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü olduğundan sessizlik iklimi ortaya çıkmaktadır.' Örgütte iletişim akışının aşağıdan yukarıya şeklinde olması ile çalışanların örgüte katkısı artmakla, çalışanların özgüven derecesi yükselmekte ve kendilerini örgütün amaçlan ile özdeşleştirmektedirler (Aydın, 2010, s. 160). Her iki yönlü iletişimin olduğu örgütlerde ise sağlıklı bir örgüt ikliminin ortaya çıkacağı ve öğrenmeye ve değişime açık bir ortamın oluşacağı öngörülmektedir (Argyrıs, 1999, s. 229-230). Kültürel göstergelerden biri olan güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde sessizliğin de düşük olduğu görülmektedir (Huang, Vlicrt ve Vegt, 2005). Okul yöneticisinden kötü muamele gören öğretmenler kurumlarına uyum sağlamakta güçlük çekmekte, yalnızlık duygusuna kapılmakta ve okul içi ilişkilerde sorunlar yaşamakladır.

2.2.6.3. Örgüt Kültürü

Bir çalışanın öz yeterlilik ve özerkliği azaldıkça örgüt içinde sessizlik yükselmektedir. Bu durumda bireyin yaratıcılığını azaltmakta ve heyecan duygusunun önüne geçmektedir. Bireysel nedenlerle ortaya çıkan örgütsel sessizlik davranışı aynı şekilde bireysel sonuçlar da meydana çıkarabilmektedir, Sessizlik ikliminde yaşanan stres ile birlikte çalışanlarda motivasyon kaybı, iş doyumunda düşüklük, aidiyet hissini kaybetme, güven duygusunun azalması ve sonucunda mutsuzluk meydana gelebilmektedir. Tüm bunların yansıması olarak da yaratıcılık ve heyecan duygusunda düşüş yaşanmaktadır (Afşar, 2013), Bu olumsuz duygular birleştiğinde, çalışanda işlen ayrılma isteği bile oluşturabilmektedir (Detert ve Edmondson, 2005, Morrison ve Milliken, 2010).

Örgütlerin sessizlik yaşaması durumunun diğer bir belirleyici rolü de örgütün kültürüdür. Bir örgütte örgütsel sessizliğe neden olabilecek derecede önemli olan bu kurallar bütünü, çalışanların rahat bir ortamda çalışmalarını engellemektedir. Mobbing gibi nedenlerin varlığı örgüt içinde negatif bir etki yaratmaktadır. Örgüt kültürü algıları azaldıkça örgütsel sessizlik algıları güçlenmektedir. Bir Örgütte örgütsel sessizlik yaşanıyorsa, muhtemelen örgüt kültürünün olumsuz yansımalarından söz edilebilir. Örgüt kültürü sessizliğin dışındaki tüm tutum ve davranışları saygısızlık olarak ele alıyorsa, çalışanlar sessizliğe bürünebilir (Cemaloğlu, 2019, s. 165).

2.2.6.4. Meslektaşlar

Sessizlik ve Örgütsel sessizlik kavramlarının tartışıldığı pek çok araştırmada eğitim örgütlerinde yaşanmasının nedeni olarak diğer çalışanlar gösterilmiştir. Öğretmenlerin diğer öğretmenler ya da okul yönetiminden aldığı olumsuz tepkiler, sessizliğe yaklaşmasına neden olmaktadır. Bilgi ve tecrübe eksikliği ile diğer insanlar tarafından dışlanma korkusu örgütsel sessizliği ortaya çıkaran diğer nedenler arasında gösterilmektedir (Tınaz, 2011).

Abilene Paradoksunda olduğu gibi bireyler kendilerine duyulan saygıyı kaybetmemek, birbirleri ile karşı karşıya gelmemek, ilgisiz kalmamak, dışlanmamak, tepki almamak ve çatışmadan kaçınmak için sessiz kalırlar (Milliken, Morrison, 2003). Bir okulda görev yapan eğitici personel ve eğitici olmayan personel örgütsel sessizliğin yaşanmasında aktif rol üstlenebilir. Informal grupların yeni gelenlere karşı kendi doğrularını dayatması sonucu pasif konuma düşen yeni gelen çalışanlar örgütsel sessizliğe bürünme davranışı gösterebilirler (Cemaloğlu, 2019, s. 165).

2.2.6.5. Baskı grupları

Literatürde oldukça az yer verilmiş olsa da uygulamada oldukça sık görülen bir durum olan baskı grupları, örgütsel sessizliğin gerçekleşmesinde önemli bir rol oynar. Gerek sendikalar gerekse etnik ve dini gruplar bu baskı gruplarında yer alır. İlgili organları ile yapmış olduğu baskılar ve kişileri karar almaya zorlama düşünceleri bu baskı gruplarının menfaatlerinin ve çıkarlarının korunması amacıyla yapılmaktadır (Daşcı ve Cemaloğlu, 2016). Özellikle eğitim de yer alan öğretmen sendikaların yoğun çalışması ve mesleki çıkarlarını gözetme düşüncesi ile hareket etmesine rağmen bu durumun çoğu zaman diğer

öğretmenler üzerinde baskı oluşturması eğitim kurumları için örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir (Eraslan, 2012).

Öğretmenlerin başarılı oldukları alanlarda ilerleme hakkı yerine sendikaya üye olma veya olmama durumlarına göre yükselebilmeleri ister istemez öğretmenler üzerinde bir baskı yaratmakta ve yönetici atamalarının bu kurala göre yapılması insanların bu sendikalara üye olma zorunluluklarını ortaya çıkarmaktadır. (Eraslan, 2013: Kayıkçı. 2013).

2.2.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik kavramı her örgüt içinde görülebilecek bir kavramdır. Örgütsel sessizliğin artması çalışanların durumdan olumsuz anlamda etkilenmesi ile ortaya çıkar. Bireysel olarak örgütsel sessizliğin artabileceği gibi toplu olarak da örgütsel sessizlik kavramı görülebilir. Bir bakış açısına göre ise örgütsel sessizlik üstü zorbalıkla kapatılmış ciddi sorunlar ortaya çıkartan bir olgu olarak tanımladır (Cemaloğlu, 2019, s. 165).

Bir örgütte örgütsel sessizlik olması farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını engellemektedir. Özellikle yöneticiler olumsuz bir tepki ile karşılaşmamak adına bilgilerin paylaşılmasını pek istemezler.

Bir örgütte sessizlik olması durumunda bunun bir sorun olarak kabul edilip çözümüne yönelik birkaç alternatif yöntem denemesi gerekmektedir. Öncelikler örgüt içinde bir bilginin ne kadar doğru olduğunu bilen fakat bunu dile getirmeyen insanların oluşmasının önüne geçilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra örgüt içinde hata yapıldığına ya da bir iş yanlış ilerlediğinde bu hatayı yapanların hata nedeniyle örgütün daha büyük sorunlarla karşılaşabileceği bilgisine sahip olması gerekmektedir. Üst yönetimin bu hatadan haberi olmasının ve önleyici tedbirleri almasını engelleyici davranışlardan olan sessizliğin yaşanmaması için çaba gösterilmelidir.

Örgüt içinde kendiliğinden var olan bir konuşmama isteği ile birlikte konuşursam yanlış tepkiler alırım düşüncesinin önüne geçilmesi gerekmektedir. İşçilere yönelik güven teşkil edecek, iş göreninin örgüte bağlılığını arttıracak bir takım çalışmalar yapılmalıdır. İş tatmini yüksek ve yeteneğini doğru kullanmasını bilen işçiler hem örgüte bağlılıklarını attırmakta hem de örgütün daha iyi bir yere gelmesini sağlamak adına çaba göstermektedir. (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s. 1453-1454). İş gören sessizliği, yenilik ve araştırmayı olumsuz yönde etkileyen, çeşitli görüşlerden elde edilebilecek faydaları, çalışan motivasyonunu ve güvenini azaltan, yolsuzluğa neden olabilen olumsuz

sonuçlarından dolayı örgütsel yönetime zarar verebilmektedir. Sonuç olarak örgütsel sessizlik davranışları şu sorunları beraberinde getirmektedir.

- Örgütsel sessizlik sonucu çalışanların bireysel olarak kendilerini örgütten izole etmeleri.
- İş görenlerin değişime adapte olamamaları.
- Sessiz kalma durumunun zamanla bir örgüt kültürü haline gelerek yeni gelen yenilikçi insanlarında bundan etkilenmesi
- Çalışanların kendi arasında motivasyon ve güveninin kaybolması
- Yaratıcı düşüncelerin önüne geçilmesi
- İş yerinde stres, işe yabancılaşma ve duyarsızlaşma meydana gelmesi.

Birçok insan örgütsel sessizliğin sadece örgüte zarar verdiğini varsaymaktadır ancak gerçekte örgütsel sessizlik hem örgüte hem de iş görenlere zarar vermektedir. Örgütsel sessizlik iş görenler üzerinde kendini değersiz hissetme, aidiyet, takdir, destek ve güven duygusunda azalma, stres, tükenmişlik, depresyon, bilişsel uyumsuzluk, hap ve alkol kullanımı, isteklendirme kaybı, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz etkilere neden olmaktadır. Örgütler üzerindeki etkileri ise iş görenlerin fikri katkılardan faydalanamaması, sorunların görmezden gelinmesi, olumsuz dönüşlerden kaçınılması, bilgilerin filtreden geçirilmesi, problemler karşısında tepkisiz kalınması olarak çeşitlendirilebilir.

Örgütsel sessizlikle mücadele bu yüzden başta yöneticileri ilgilendirmektedir. Bu amaçla yöneticilerin liderlik özellikleri ve kişilikleri son derece önemlidir. Çalışanlarını dinlemesi onları anlamaya çalışması ve gerekli saygıyı onlara göstermesi gerekmektedir. Aksi takdirde söz konusu zararların tamamı belki de daha fazlası örgüt içinde görülebilir (Cemaloğlu, 2019, s. 167).

2.3. Sinizm Kavramının Kökeni

Sinizm veya diğer bir ifade ile kinizm insanın gerçek erdeme ve mutluluğa, bütün gereksinimlerinden sıyrılarak ve hiçbir değere bağlı kalmayarak ulaşabileceğini öne süren Sokratesçi öğreti olarak adlandırılır. Temeli antik Yunan medeniyetine dayanan bir düşünce okulu olarak da karşımıza çıkar (Arslan, 2012).

Sinizm kavramının kökenine ilişkin olarak ise iki görüş bulunmaktadır. İlk görüşe göre Yunancası köpek anlamına gelen kyon sözcüğünden türeyen sinizm, sinik olan insanların daha iyi bir yaşamı tercih etmek amacı ile toplumun verdiği kurallara uymaması olarak

adlandırılır. Giyimlerine dikkat etmeden ve diğer insanların aksine pasaklı gezmeleri de en önemli özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısı ile bu tarz düşüncelerini dile getirdiklerinden ve sıra dışı olduklarından köpek manasına gelen sinik simgesi ile imgelenmişlerdir. Diğer bir görüşe göre ise Atina yakınlarında kendilerine yer bulan siniklerin okullarının bulunduğu bölge Kynosarges olarak adlandırılmaktaydı. Bu kelimeden de türemiş olabileceği düşüncesi de oldukça yaygındır.

Antisthenes (M.Ö. 444-365) ve Sinoplu Diogenes (M.Ö. 412-323) en önemli siniklerden kabul edilmekte ve Sokrates'in izinden gitmektedirler (Mantere ve Martinsiio, 2001: 4). İlkçağ Yunan felsefesinde Antisthenes ile Diogenes'in öncülük ettiği, insanın yaşamının var olan gerçek erdem ile mutluluğa ulaşabilmesi için yapay gereksinimlerden sıyrılmasını saunan bu düşünceye sahip kişilerin bulunduğu okula Kinikler okulu ya da Sokratesçi okul adı verilir (Ulaş, 2002). Kinikler bu okuldaki öğretiye alışmak için kişinin kendisini maddi manevi sıkıntıya sokması gerektiğine inanmışlardır. En yüksek mertebeye ulaşmak için erdemli bir yaşam sürmek gerektiğini ve yaşamın içinde yer alan keyifli anların şeytan işi olduğuna inanmışlardır. Antisthenes ve Diyojen sinik okulunun tarifini yaparken, dünya içinde mallara düşkün olmayanların mekânı ve özgürce yaşamak isteyenlerin cenneti diye tasvir etmiştir. (Cevizci, 2003, s. 510) İktidar, güç ve zenginlik peşinde olan materyalistleri ise devamlı suretle eleştirmiş ve kötülemişlerdir (Gül ve Ağıröz, 2011, s. 35; akt; Pelit, 2014).

Ayrıca başkalarının ahlaki bakımdan iyi olarak değerlendirdiği ve ödev olarak gördüğü değerlere de dikkat etmemişlerdir (Cevizci, 2002). İlk olarak Antisthenes'in erdem ve mutluluğa ulaşmada önemsediği yaklaşım, Diogenes tarafından oldukça farklı algılanmıştır. Öyle ki bir köpek gibi hayatını sürdürmekle birlikte, ölülerin gömülmesi için kullanılan toprak bir kap içinde yaşayarak felsefesini eylemleştirmiştir. Sinoplu genç ve eski bir tutuklu olan Diogenes kendisi ile konuşmak istediğinde ise onu sopayla dövdüğü hikâyesi sayesinde de kinik felsefesi köpeksi olarak adlandırılmıştır (Hançerlioğlu, 1999, s. 77; Kalağan, 2009).

Diogones benimsemiş olduğu yaşam tarzı ile insanın gereksinimlerini en aza indirgediğini kabul elmiş ve dış dünya nimetlerine karşı kayıtsız kalmıştır. Onun Atina sokaklarında dürüst bir adam bulmak için gündüz vakti elinde fenerle dolaştığı söylenmektedir (Çüçen, 2001, s. 275-276).

Georgias ve Sokrates'in öğrencisi olan Atinalı Antisthenes, elinde bir asa, üzerinde bir giysi ve yanına aldığı kuru bir ekmek, su gibi temel ihtiyaçlarını içine koyduğu bir çanta ile yaşamını sürdürdüğü söylenmektedir. Antisthenes 'in yaşadığı bu sade hayat, başkalarının bencillik ve materyalizm düşüncelerini eleştirmesini sağlamıştır (Helvacı, 2010, s. 384). Anlisthenes, dünyadaki en önemli şeyin erdem olduğunu ve erdemin de bilgelikle ulaşılabilen bir yeterlilik durumu olduğunu belirtmiştir. Antisthenes, insanların gerçek anlamda kendi kendilerine yetebilmelerinin ve özgürlüğü elde edebilmelerinin ancak bilinen toplumsal ve ahlakı değerlerden yoksunlukla, ihtiyaçlarını sınırlamakla ve mülk sahibi olmamakla mümkün olabileceğini söylemiştir. Burada Antisthenes, haksızlığa tepkisini sert bir şekilde göstermekledir (Saruhan, 2009, s. 105)

Diogenes ile Antisthene'in sinik düşüncesine kattığı belli başlı ilkeler ise aşağıda belirtilmektedir.

- Kişi yaşamı boyunca mutlu olmayı amaçlamakta ve bunu öğrenebileceği fazilet ile sağlamaya çalışmaktadır.
- Kurumsal olmayan bir bilgiye önem vermeyerek sadece iyi insan olmak için kendine sunulan bilgileri öğrenmeye çalışmak faziletinin esasını anlayabilmek için gereklidir.
- Gerçek anlamda iyi bir insan olabilmek için hiçbir şeye bağlı kalmamak ve dünya nimetlerinden vazgeçmek gerekmektedir.
- Maddi varlıklara asla kapılmayarak sağlam bir nefse sahip olarak eldeki ile yetinmeyi bilmek gerekmektedir.
- Hazzın hayat gayesi olmasına fırsat vermeyerek kötülüğe karşı iyiliği tercih etmek olduğuna inanmak gerekmektedir.
- Kişiyi doğanın bir parçası olarak görmek ve doğayla iç içe yaşamayı öğrenerek doğal olmayan her şeyi reddetmek.
- Bireyciliği ve ihtiyaç sahibi olmamayı temel hedef olarak kabul etmek.

Alman filozof olan Freidrich Nietzsche de sinizm düşüncesine değinmiştir. Yazarın üstün nitelikli insan aradığını belirten 'Böyle Buyurdu Zerdüşt adlı eserinde 'İnsanlar arasında yaşamayı hayvanlar arasında yaşanmaktan daha tehlikeli buldum' ifadesiyle insanlara olan güvensizliğini, insanların çıkarcı olduğunu, çıkarları doğrultusunda her şeyi yapabildiklerini belirterek sinik bakış açısını ele almıştır. Böyle bir durumda ise hayal kırıklığına uğradıklarından dolayı insanların asosyal, iletişimden uzaklaşmalarına ve umursamaz olmalarına sebep olacaktır (Sur, 2010, s. 13, Mavibaş, 2017).

Antisthenes, haz duymak yerine belirli oranda çalışmayı ve sıkıntı çekmeyi tercih ettiğini belirtmiştir. Bu koşulların insanı her zaman daha güçlü ve daha dayanıklı yapacağını öne sürmektedir. Diogenes'in ise belirlediği yaşam tarzında belli başlı bazı ilkeler göze çarpmaktadır (Cevizci, 2002, s. 293). Bu ilkeler:

- Kendi kendine yetebilme: Kişinin kimseye ihtiyaç duymadan kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmesi
- Utanmazlık: Kendi başına yapılan zararsız eylemlerden utanılmaması ve öne sürülen uzlaşımları reddetmek.
- Sözünü Sakınmamak: Özellikle görülen yozluğu ve karşıdaki insanın kendini beğenmişliğini ona söyleme cesareti.
- Yöntemli Eğitim: Ahlaki yetkinliğe ulaşmak için yöntemli eğitime gereksinim vardır. Bunun için, iradenin gücünü deneyen pratik egzersizler önemlidir.

Felsefe kadar önemli bir konu olan sinizm, insanların uzmanlaşmalarının ne kadarının gerçekçi olduğunun araştırıldığı bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. İyi bir yaşamın önemli bir yapı taşı olan ve insanların kendilerine güvenlerini ve bağımsızlıklarını arttıran her türlü oluşuma karşı çıkan sinizm düşüncesi bireyler için oldukça olumsuz bir düşünce yapısı olmaktadır (Dean vd., 1998, s. 342; aktaran Kart, 2014, s. 75).

Siniklerin temel özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- İnsanların temel bir takım özellikleri vardır. Bunlar ise yalan söyleme, sahte yüzle ortaya çıkma gibi genel özelliklerdir.
- İnsanlar tercih yapma durumunda kaldıklarında tutarlı ve güvenilir davranmazlar.
- İnsan eylemlerinin arkasında her zaman güdüler mevcuttur.
- Kişi, örgüt, toplu gibi psikolojik bir obje düşündüklerinde sıkıntı, tiksinti hatla utanç hissederler.
- Psikolojik obje ile ilgili deneyimlerini anlatırken kendi yorumlarını katarak alaycı bir mizah kullanırlar.
- Dürüstlük ve içtenlik konusu ile ilgili psikolojik obje ile ilgili eleştirileri mevcuttur.

"Antik yunan döneminde sinikler, etik ve ahlakın yüksek seviyesine ulaşmayı hedeflemişlerdir. Bu değerleri onaylamayanları ise eleştirmişlerdir. Sinizm ve siniklik kavramı 2500 yıl öncesine kadar karşımıza çıkabilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Siniklerin eskileri oldukça acımasız bir eleştirmen olarak bilinirler. Bugün ise

sinizm kavramı yerini kötümserlik ve güvensizlik anlamına bırakmıştır" (Mantere ve Martınsuo, 2001, s. 5).

Modern dönem sinikler etik ve ahlak konusu üzerine eski siniklere oranla daha az düşmüşlerdir. Her türlü manipülasyondan kendilerini korumaya çalışmışlardır. Bu durum ise eski ve yeni siniklerin ortak özelliği olarak mutsuzluk kavramını ortaya çıkarmıştır. Modem sinikler çalıştıkları örgütlerde yönelimin dürüstlükten yoksun olduğunu, örgüt üyelerinin Kendilerinden yararlanacağını ve örgütlerde kendilerine adıl davranılmayacağına inanmaktadırlar (Eoion, 2000, s. 1). Sinizmin antik dönemde gerçeği anlatırken günümüzde bunun ötesinde kullanılan anlamından tamamen farklı bir anlamda kullanılmaktadır (Helvacı, 2010, s. 384-385).

Günümüzde açık sözlü olmayan ve görülen her türlü endişe karşısında kendi inandıklarını söylerken cesur olamayan olarak ifade edilen sinizm, bireyleri zorla beğenen, memnuniyetsiz ve olaylara sadece eleştiren bakan varlıklar olarak tanımlamaktadır (Yangil, Baş, Aygün, 2014, s. 101). Fakat bu durum modern zaman siniklerin ahlak ve etik kavramlarına bakış açısını değiştirmektedir. Modern zaman sinikleri bu iki kavrama sıkı sıkıya bağlanmış ve toplumun onayladığı kötülüklerden korumaya çalışmıştır. Üç temel dayanağa dikkat eden modern zaman sinikleri bireylerin toplum ya da bağlı bulunduğu kurum içinde ki otoriteleri ile sahip olduğu gerçekçi olmayan beklentilerin karşılanamaması durumu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yine bireyin kendi beklentilerini karşılayamaması ve başkası tarafından uğratıldığını düşündüğü haksızlıklar sonucunda ortaya çıkmaktadır.

2.3.1. Sinizm Tanımı ve Özellikleri

"Sinizm kavramı, tarih boyunca çeşitli şekillerde değerlendirilmiştir Geçmişte mevcut düzeni eleştirip bireyi ön plana çıkartmayı hedefleyen ve bazıları tarafından kısmen olumlu bir anlam taşıdığı ifade edilen sinizm kavramı bugünlerde ise olumsuzluk ifade eden bir kavram haline dönüşmüştür" (Pelit 2014, s. 76).

Türk Dil Kurumu (2012) sinizmi 'insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm' olarak tanımlamıştır (Pelit 2014, s. 73). Bu bağlamda Türkçe' de sinizmin bir karşılığının olmadığı görülmektedir. Zamanla Türkçe literatüre "gizli ve kurnazca kötülük yapan" anlamlarına gelen ve de toplumda "güvenilmeyen, başkasına da güven

vermeyen” anlamlarıyla ifade edilen "sinsi” kelimesiyle kaynaşmış olduğu düşünülmektedir (Pelit, 2014, s. 74).

Oxford İngilizce Sözlüğünde sinik kavramı şu şekildedir: insanın eylemlerindeki içtenlik ve iyiliğe inanmama ve bu inanmama durumunu iğneleme ile dışa vurmayı alışkanlık haline getiren kişi ve hor gören bir hata bulucudur (Kutanış ve Dikili, 2012, s. 270).

Sinizin, bir insanın, grubun, ideolojinin, toplumsal sözleşmenin veya kurumun hayal kırıklığı ve bu hayal kırıklığının yanında olumsuz duygular ve güvensizlikle karaktere bürünmüş olan genel ve karmaşık bir tutum olarak açıklanabilir (Andersson ve Bateman. 1997, s. 450). Sinizm karşı tarafın iyi bir şeyler yapabileceğine olan inancın yitirilmesi olarak ifade edilir. Güven eksikliği, ikiyüzlülük hali, egoizm, gibi birçok davranış sinizmi etkiler. Psikolojik olarak ise sinizm kavramının tanımı, genellikle insanların düşük düzeyde düşünceye sahip olduklarından ve başka insanların bencilliklerinden dolayı onlara inanmamalarından dolayı ortaya çıkmaktadır. Çalışanların sadece kendi çıkarlarına yönelik hareket etmesi ve bu duruma göre karşı tarafta olan herkesi çıkarcı kabul etmesi bunun en önemli nedenlerinden biridir. Sinik olarak bahsedilen bu kavram sinizmin temel inanç, dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündeki inancı tetiklemektedir. Başka bir ifade de dünya nimetlerinden elini eteğini çekme ve hiçbir şeyle ilgilenmeme olarak da kullanılır (Ulaş, 2002, s. 827).

Diğer bir ifade ile sinizm, hem edep hem de ahlak kurallarını hiçe sayan, edepsizlik ve hayasızlık olarak ifade edilmektedir. Sinik bireylerin yaşamları gelenek ve göreneklere karşı çıkacak şekilde şekillendiğinden törebilim kurallarını aşağılama anlamında da kullanılmıştır (Hançerlioğlu, 2000, s. 291-292).

Vice (2011) ise sinizmi bir kopukluk ve çözülme olarak ifade etmektedir. İnsanların yaşadıkları çevreye, çalışma ortamlarına ve değerlere karşı güvensizliklerini, hatta hakaret ve şüpheci davranışlarını ortaya çıkartan bir olgu olarak ifade eder. Bireyler yalnızca kişisel çıkarları ile motive olduğuna ya da daha genel olarak insanoğlunun az değerli olduğuna dair inanç ifadesidir” (Vice. 2011, s. 172).

Brandes ve arkadaşları (1999)’na göre ise sinizmin belli başlı özellikleri vardır. Bunlar sırasıyla:

- Yalan söyleme, sahte olma ve başkalarının düşüncelerini istismar etme.
- Diğer insanları yalancı ve bencil görme
- Düşmanca ve baskıcı bir tutum takınarak davranma.

- Bir seçim yapılırken bencil davrandıklarını ve yaptıkları davranışlarda tutarsız olduklarını düşünürler.
- Yapılan bir eylemin arka planında kesin bir plan olduğuna inanırlar.

2.3.2. Örgütsel Sinizm

2.3.2.1. Örgütsel Sinizm Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Örgütsel sinizm, örgütlere karşı oluşan haksızlık inançları, güvensizlik duyguları ve bununla ilgili eylemlerin artmasıyla sonuçlanan bilişsel duyumsal ve davranışsal yönleri içeren karmaşık bir tutumdur (Bommer vd., 2005, s. 736). Örgütsel sinizm. Birçok nesneyle ilişkilendirilebilen ve bir hedeften diğerine genelleme yapılabilen bir tutumu ve deneyim sonucunda gelişen öğrenilmiş bir inancı temsil etmektedir (Pelit ve Pelit, 2014). Örgütsel sinizm tanım olarak: kişi, grup, ideoloji, sosyal beceriler veya kurumların güvensizliğine yönelme ve kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile belirtilen genel ve ya özel davranışlardır. (Andersson, 1996, s. 1397). Örgütsel sinizm kavramı, örgüte ilişkin açık ya da gizli şekilde yapılan sert eleştirileri, olumsuz duygu ve inançları ifade etmek için kullanılır (Pelit, 2014, s. 81).

Örgütsel sinizm çalışanların sosyo-psikolojik yapısından ve durumundan beslenirken: karmaşık ve değişen çevreden: dış baskı güçleri ve yöneticilerin dış güçlere bağlı olmasından da etkilenmektedir (Kılıç, 2013). Örgütsel sinizmin en temel tanımlarından birisi ise iş gören kişilerin çalıştıkları kurumlara karşı belirli boyutlarda yapmış oldukları davranışları kapsamaktadır. Söz konusu boyutların ise kognitif hissi ve davranış ile ilgili boyutlar olduğu bilinmektedir (Dean, 1998, s. 345).

Örgütsel sinizm konusunu ilk ele alan ve uygulayan ’Minesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri’ isimli uygulamadır. Bunun yanı sıra Cook ve Medley’in (1954) 'Sinik Düşmanlık‘ ölçeklerinde de örgütsel sinizme rastlanmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014, s. 80). Ancak 1990’lı yıllarda Örgütsel davranış alanında yoğun olarak araştırılan bir konu olmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 291).

İki gruba ayrılabilen örgütsel sinizm kavramı ilk olarak sinizmi tekrardan kavramsallaştırılmasına ve ölçeklerin geliştirilmesine yönelik yapılan işler olarak kabul edilir. Diğer grupta ise sinizmin sebepleri, neticeleri ve ilişkili olduğu başka kavramlar ile ilişkilendirilmektedir.

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında dört temel öğe ön plana çıkmaktadır. Bunlar;

- *Gerçekçi olmayan beklentiler***:** bireylerin kendilerinin veya bir başkasının gerçek olmayan ve yüksek beklentilere sahip olma durumu olarak ifade edilir. Söz konusu durum toplum, otorite ya da kurumlar tarafından genelleştirilir. Beklenti karşılanmadığında ise yenilgi duygusu ile engelleme ortaya çıkar. Bu durumda da bireyler kendilerini aldatılmış ve ihanete uğramış hissederler. Bu nedenden dolayı da sinik olarak görülebilecekleri için bu durumlardan uzak dururlar.
- *Hayal kırıklığı deneyimi*: Bireyin kendisinin veya başkalarının yaşadığı hayal kırklığı deneyimi sonucunda ortaya çıkan engellenme ve yenilgi durumudur.
- *Aşağılanma / Küçük görülme:* Hayal kırıklığı ile birlikte ele alınan bu olgu aşağılama ve kendini küçük görme olarak ortaya çıkmaktadır. Sinik yapıda insanlar genellikle sisteme dair hayal kırıklıklarını dile getirerek bu durumda neler yapılabileceği konusunda fikir beyan etmeye çalışırlar.
- *Kuşkuculuk:* Kuşkuculuk gibi sinizmin de şüpheye dayanmaktadır Ancak siniklerin şüphesi, kişilerin niyetleri, samimiyet ve dürüstlükleriyle ilgili olduğundan, kuşkucuların şüphesinden daha derin ve ciddidir. Bu kuşku ve ima bir fikrin, eylemin ve hatta kurumun gerisinde gizli güdülerin var olduğuna işaret eder.

Örgütsel sinizmin avantajlı yanları ise Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998: 347) tarafından yapılan çalışmalar ile ortaya çıkmıştır. Bu avantajlar örgütsel sinizmin kişisel bir özellik olmadığını ve zaman içinde değişime uğrayabileceğini söylemektedir. Sinizm belirli bir iş ya da meslekle sınırlı değildir. Etnik grup ya da dini inanışlardan etkilenmez hemen hemen hepsinde görülebilir. Sinik bireyler başkaları tarafından daha az kullanılmaktadır ve kişisel çıkarlara ve hileye karşı eğitimlerini kontrol etme görevini üstlenmektedir.

Örgütsel sinizmin sonucunda ortaya, çalışanların düşük performansı ve yüksek devamsızlıkları gibi sorunlar çıkmaktadır. İş memnuniyetsizliği ve azalan aidiyet duygusu da buna eklenmektedir (Çağ, 2011, s. 69).

Örgütsel sinizmin önüne geçmek ise yöneticilerin yapacağı belli düzenlemeler ile sağlanabilir. Bunlar çalışanlara destek vermek ve örgüt içinde değerli olduklarını hissettirmek gibi genel kurallar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Esnekliği artırıcı düzenlemeler yapmak, çalışanlar için gerçekçi hedefler koyarak onların hedefe

odaklanmalarını sağlamakta sinizmin önlenmesi için önemli birer etmendir (Efilti, Gönen ve Öztürk, 2008).

2.3.2.2. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

2.3.2.2.1. Duygusal Olaylar Kuramı

Çalışanların örgüt içinde veya dışında yaşamış oldukları duygusal deneyimler, geçmişte yaşadığı olumlu ve olumsuz tüm olaylar bugün ki iş yaşamına yansımaktadır. Bu durum ise duygusal bazlı bir tepkiye neden olmaktadır (Gün, 2015). "Bireylerin örgütsel davranışlarına kişisel özellikleri ve örgütün özelliklerinin dışında yaşadıkları duygusal olayların da etkisi bulunmaktadır" (Özdevecioğlu, 2004, s. 183). Duygusal olaylar kuramının özünde ise örgüt içinde yer alan bireylerin geçmişte yaşadıkları durumların bugün ki davranışlarını etkilediği düşünülmektedir (Akman, 2013). Bu kuram, bireylerin iş hayatlarında yaşamış oldukları olayların iş tutumları üzerinde, özellikle duygusal durumlar üzerinde bir etkide bulunduğunu ileri sürmektedir (Broun vd., 2008, s. 669).

2.3.2.2.2. Sosyal Mübadele Kuramı

"Kurama göre, örgütler yatırımlarını çalışanların mutlu olabilmeleri için yaptığı sürece ve bu yatırımları çalışanların doğru bir şekilde algılamaları sağlandığı sürece sosyal değişimi başlatıp devam ettirmekledirler" (Turunç ve Çelik, 2010, s. 185).

Başka bir ifadeyle örgüt tarafından çalışanlara verilen sözlerin ve vaatlerin yerine getirilme düzeyi, çalışanın örgütsel sinizmin düzeyinin belirleyicisidir (Pelit ve Pelit, 2014, s. 86). Sosyal mübadele kuramı gereği çalışanlar işten çıkarmalar karşısında belirgin bir şekilde bir kızgınlık ya da öfke hissederlerse örgüte karşı bağlılıklarını yitirirler. Bu durum çalışanlar arasında adaletsizliğin ortaya çıkmasına ve iş doyumu konusunda çalışanların sinik davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2004).

2.3.2.2.3. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı temelde, insanların sergiledikleri davranışların beklentilerine göre şekillendiği fikrine dayanmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 108). Ödül, beklenti kuramının temelini oluşturmaktadır. Çalışanlar çalışmalarının ve performanslarının karşılığını görmek isterler. Kendileri için değerli olan ödül beklentisinde olan çalışanlar,

örgüt içinde ödüllendirilmedikleri kanısına sahip olurlarsa, örgüte olan bağlılıklarını kaybedebilirler. Kişisel çıkarcılığa dayanan beklenti kuramında üç temel değişken bulunmaktadır. Çalışanların ne kadar çaba göstermelerine dikkat edilerek çabaları oranında ödüllendirildiği kuram, performans ödül ilişkisi ile alakalı olan ödüllendirilme beklentisi ile ilgili kuram ve örgüt çalışanlarının işinde gösterdiği başarı sonucu arzuladığı ödüle sahip olma düşüncesine sahip kuram.

Sonuç olarak beklenti kuramı, çalışanların kişisel beklentileriyle ilişkilidir. Çalışanların performans beklentileri, amaçlardaki doyum ve örgüt tarafından verilen ödüllerden aldıkları doyum, onların gösterdikleri çabaların düzeyini belemektedir. Beklenti kuramı, kişisel çıkarcılık (bencillik) ile ilişkilidir ve bundan dolayı örgütsel sinizm kavramı içerisinde yer alan bencillik ifadesiyle ilişkili olduğu da söylenebilir (Kalağan, 2009, s. 50).

2.3.2.2.4. Atfetme Kuramı

Atfetme düşüncesi de eylemi de kişisel bir durumdur. Atfetme kuramı ise çevre ve ilişkilerden kaynaklanan sorunların neden olduğu sıkıntıların amacını öğrenmek için gayret etme metodu olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile bir bireyin yaptığı tutum ve davranışların ne şekilde bir sonuca varacağını tanımlama biçimidir (Güney, 204). Atfetme kuramı, özellikle insanların düzenli eğilimleri, dostlukları, hoşlandıkları veya sevmedikleri konularda eğilimlerinin neler olduğunun anlaşılması üzerine durmaktadır. Bireyin yapmış olduğu davranışlar ve kişisel özelliklerinin neler olduğu kuramla direk bağlantılıdır. Kurama göre kişiler yaptıkları davranışların nedenlerini bulup, çıkarmak amacı ile güdülenmektedirler. Örgüt içinde meydana gelen olumuz bir olay yaşandığında ise bunun nedeni sorgulanır. Bu sorgulama neticesinde nedenlere atıf yapılır. Olumsuz durum ve duygular, daha sonra bireylerde sinik davranışlara neden olabileceği gibi farklı duygulara da dönüşebilmektedir. (Eaton, 2000).

2.3.2.2.5. Tutum Kuramı

Tutum kuramı örgütsel sinizm davranışlarının açıklanmaya çalışıldığı kuramlardan biridir. Tutumun alt boyutlarından biri olan davranışlar, tutum kuralının temelini oluşturmaktadır. Örgüt içinde var olan sinizm ile ilgili davranışları direk etkileyen bir kuram olan tutum kuramını anlamak için örgüt içinde çalışanların tutum ve davranışlarını incelemek

yeterlidir (Kantarcıoğlu, 2016). Tutum duygusal, zihinsel ve davranışsal olarak üç unsur üzerinde yer almaktadır. Bu unsurlar ise örgüt için oldukça önemlidir. Bu açıdan ele alındığında bir konunun mevcut bilgileri zihinsel öğeyi ve bilişsel tarafı oluşturur. Bir tutumun ne şekilde olacağı ise bu davranış biçimlerinin sergileyeceği tavır ile belirlenir (İnceoğlu, 2010).

2.3.2.2.6. Sosyal Güdüleme Kuramı

1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiş olup, kuramın savunduğu düşünce bireylerin hayatta kalmak için bireyler arasında ilişkilerin olması gerektiğini ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak her zaman iletişim içinde olmasını gerektiğini ifade etmekledir (Mimaroğlu, 2008, s. 33). Çalışanlar ile örgüt arasında gerçekleşen değişim ilişkilerinde, çalışanların aidiyet algılarının ve genel olarak örgüte duydukları güvenin önemli bir yeri olduğu düşünülmektedir. Aidiyet algısı yüksek çalışanların örgütlerine güvenme eğilimleri artış gösterebilmekte ve çalışanlar örgütleriyle pozitif ilişkiler geliştirebilmektedirler (Köksal, 2012).

2.3.2.3. Örgütsel Sinizm Türleri

2.3.2.3.1. Kişilik Sinizmi

Örgütsel sinizm türlerinden biri olan kişilik sinizmi çalışanların doğuştan gelen ve insan olması gereği yapmış oldukları davranışların olumsuz olarak algılanması ile ilgilidir. İnsanların küçük ve hor görülmesi, onlara yukardan ve alaycı bakılması ve saygısız şekilde davranılması kişisel sinizmin oluşmasında etkili olmaktadır. Bu davranışların çalışanlar üzerinde oluşturduğu olumsuz etkiler yüzünde diğer insanlarda güvenilmez kılınmaktadır. Kişilik sinizmine göre birey, kişileri küçük ve hor görmekte, onlara yukarıdan bakmakla, saygısız bir şekilde davranmakla ve diğer bireyler ile arasında zayıf bağlar oluşmaktadır. Bu türde herkes güvenilmez görülür. Kişilik olarak sinik bireyler nezdinde dünya dürüst olmayan, iş birlikçi, ilgisiz ve bencil insanlarla doludur (Abraham, 2000, s. 270-272).

Ersinger (2000) örgütsel sinizmin tüm bireylere karşı duyulan güvensizlikten doğduğunu belirtmektedir. Fakat birtakım yazarlar güvensizliğin başına yeterli olmayacağını savunmaktadırlar. Kişilik sinizmi bireyin kişiliğinden kaynaklanırken; örgütsel sinizm, bireyde sinik tutumların oluşmasına neden olmaktadır. (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 285) Kişilik sinizm kişinin örgütündeki diğer çalışanlara güvenmemesi, onların dürüst

olmadığına ve bencil bireyler olduğuna inanması temelleri üzerine kurulmuştur (Gün ve Başkan, 2016, s. 3).

2.3.2.3.2. Toplumsal Sinizm

Sinizm çeşitlerinden bir diğeri ise toplumsal sinizmdir. Sinizmin durumsal özelliklerinden biri olan toplumsal sinizm Peterson (1994) tarafından tanımlanmıştır. Bireyin ve toplumun kendi arasında meydana gelen toplumsal ve psikolojik bir sözleşme olarak ifade edilir. Sosyal açıdan toplumsal sinizm yaşayan bir birey bunun gerekçesi olarak beklentilerinin karşılanmadığını söyleyebilir. Bu nedenden dolayı toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık arasında her zaman pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Kanter ve Mivris (1989) ise hükümetlerin ve örgütlerin başarısız olmalarını, insanların gerek ekonomik gerekse sosyal beklentilerinin karşılanmamış olmasına bağlamaktadır. İnsanlar geleceğe dair umutsuzluk ve hayal kırıklığı yaşarlarsa sinik bir toplum oluşmasına hizmet ettiklerinin farkında olmazlar. (Abraham, 2000, s. 287)

2.3.2.3.3. İş Gören Sinizmi

Sinizm çeşitlerinden biri olan iş gören sinizmi ise toplumsal sinizmin içinde yer alan üst yönetim kadrosunu ilgilendiren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Üst yönetim ve örgüt içinde yer alan diğer çalışanların astlara karşı yapmış oldukları tutum ve davranışlar bütünüdür. Eşit olmama duygusunu hissettiren bu sinizm türüne göre örgütler sinik tutuma sahip bireyleri diğer bireylerden farklı bir konuma koymaktadır.

Sinizm konusunda yapılan araştırmalardan bir diğerinde ise Feldman (2000) bazı ikilemler üzerinde durmuş ve bu ikilemlerin iş görenlerin kariyerini yönetme konusunda ne kadar önemli olduğunu savunmuştur. Bu ikilemleri ise kariyer yöneten örgütlerin yaşadıkları ikilemler ve iş görenlerin kariyer yönetirken yaşadıkları ikilemler olarak sınıflandırmışlardır (Feldman, 2000, s. 1290-1294). İş görenin iş yoğunluğu, uzun mesai, etkisiz yönelim ve liderlik, kurumdaki yeni görevler, örgütte yönetim kademelerinin azaltılmasıyla işe karar verici ve uygulayıcılar arasındaki kademelerin olabildiği kadar yok edilmesinin ardından meydana gelen iş yapan- işveren arasındaki ilişkilerin yeni bir paradigması olduğu ifade edilmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006).

2.3.2.3.4. Mesleki Sinizm

Örgütsel sinizmin mesleki sinizm boyutu; bireyin kendi işinde en üst düzeye çıkmasının engellenmesiyle başa çıkmaya çalışması olarak ifade edilmektedir (Andersson, 1996). Mesleki sinizmde, iş gören, öncelikli olarak müşteriye sonra da halka karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Bunun yanı sıra çalışanların müşterilerine hizmet etmede yetersiz kalmaları durumunu ilk olarak işverenlere daha sonra ise uygulanan politikalarına dayandırmaktadırlar. Bu durumda sinizm örgütsel anlamda genişleyebilir (Naus, 2007, s. 13).

İnsanın bireysel yargıları ile kurumdaki yargıları arasındaki çatışma kişilik-rol çatışması olarak söylenmektedir. Çocuk bakımı, sekreterlik vb. iş guruplarında çalışan bireylerden gerçek duygularının dışında davranmaları beklenir. Verilen birincil tepki, gerçekte deneyimi olmayan hisleri göstermeyerek verilmiş olan emirlere karşı savaş vermektir (Özgener ve ark., 2008). Çalışma yaşamında beklenilmeyen ve istenilmeyen olgulardan biri olarak kabul edilen mesleki sinizm düşük statü ve saygınlık olmayan meslek gruplarında daha çok görülmektedir (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008, s. 60).

Mesleki sinizmin oluşmasına katkı sağlayan bazı etmenler ise şu şekildedir:

Kişilik-Rol Çatışması: Bireylerin örgütün değer yargıları ile kişisel değer yargıları arasında kalması neticesinde bir çatışma ile baş başa kalmaları durumunu ifade etmektedir.

Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması: Genellikle hizmet sektöründe çalışanlarda görülen rol belirsizliği ve rol çatışması, müşteriler ile etkileşim halinde olan kişilerin iş gören tarafından da mobbing gibi bazı zorluklara neden olması tükenmeye ve duygusal olarak zorlanmaya kadar gidebilmektedir. Bunun sonucunda, işten ayrılma durumları meydana gelebilir (Abraham, 2000, s. 273-274).

İş sinizmi daha çok örgüt hizmetlerinden doğrudan yararlananlarla birebir ilişkide olan kişilerde görülür. Çalışan zaman içinde kendisini müşteriden ayrıştırır, empati yapmaz, problemleri için müşterileri suçlar hale gelir. Kişinin yaşadığı rol çatışması iş sinizmini etkileyen önemli bir faktördür. Bu duruma örgütün değerleri ile kişinin sahip olduğu değerlerin örtüşmemesi neden olmaktadır (Abraham, 2000, s. 273).

Bu da doğal olarak kışının işine karşı hissizliğe, aldırmazlığa, önemsememeye ve küçümseyici davranışlar geliştirmesine yol açacaktır (Gün ve Başkan, 2017, s. 363).

2.3.2.3.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

Gelecekteki girişimlerin başarısına yönelik karamsar tutumla birlikle, örgütsel değişim sinizmi onları daha da hayal kırıklığına uğratan bir savunma mekanizması olarak işlev görür (Abraham, 2000, s. 272). Örgütsel değişime yönelik sinizm iki bileşeni olan bir yapı olarak tanımlanabilmektedir. İlki: başarılı bir değişim için karamsar bir bakış açısı; diğeri ise: başarılı değişimi etkilemede sorumlu olanların yetenek ve motivasyon eksikliği ile suçlanmasıdır (Wanous ve diğerleri, 2000). Diğer bir değişle, örgütsel değişim sinizmi: gelecekte örgütle ilgili yapılacak değişimlerden sorumlu kişilerin beceriksiz ve tembel olması ve bu nedenle örgütün başarısız olacağı inancını taşıyan çalışanda oluşan tepkidir. Dolayısıyla bu inançtaki çalışanlar yapılan değişimlerin başarısızlığı sonucunda hayal kırıklığına uğrarlar (Abraham, 2000).

2.3.2.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları

İnsanlar, eşyalar, kurumlar, olaylar, fikirler gibi kendileri için psikolojik her şeye karşı bir tutum sahibi olabilirler ve hakkında tutum sahibi olunan şeye tutumun nesnesi adı verilmektedir (Aydın, 2002, s. 281). Tutum, bireyin kendisine ya da etrafındaki, soyut/somut, canlı/cansız olan her şeye karşı bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda oluşturduğu ''bilişsel, duyuşsal ve davranışsal'' bir bütünlük içerisindeki bir tepkidir (Güney, 2011, s. 93).

Delken (2004) yapmış olduğu çalışmalarda sinik tutumu inanç ile başlayan ve muhtemel olarak davranışla sona eren bir düşünce sistemi olarak ifade etmektedir. Dean (1998) ise örgütsel sinizmi, çalışanların çalıştıkları örgüte karşı geliştirmiş oldukları bilişsel ve duygusal bağlantı olduğunu ifade eder. Örgütsel sinizm kavramının araştırılması neticesinde bilişsel (inanç), duyuşsal (duygu) ve davranışsal (davranış) eğilimlerinin birlikte ele alındığını görmekteyiz. (Kalağan ve Güzeller, 2010).

2.3.2.4.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu çok katmanlı olarak ifade edilir. Gözlem ve sezgilere bakılarak çalışanların elde ettiği deneyimlerle bir bilgi elde etmelerini ve düşüncelerinin ona göre şekillenmesi gerektiğini belirtir. Bireylerin çevresinde bulunan kişi, olay veya durumlara karşı sahip olduğu her türlü deneyim ve inanç sistemini kapsamaktadır (İnceoğlu, 2004). Bu nedenle örgüt içindeki uygulamalar ilkelerden bağımsızlaşır ve

ilişkiler çıkar amaçlı olmakla birlikte çalışanlar çıkarları doğrultusunda dürüstlük, doğruluk, samimiyet ve içtenlik gibi duygulardan uzaklaşıp vicdana uymayan davranışlar sergileyebilirler (İnce ve Karacaoğlu. 2012, s. 78-79).

Olaya psikolojik açıdan bakan araştırmacılar, bireyler hakkında sahip olunan inançlara odaklanmaktadırlar. Bu inanışlara göre başkalarının yalancı, güvenilmez ya da tembel olması olasıdır. Aynı zamanda samimiyetsizlik, hilekâr ve bencil olma durumları da insan davranışları içinde kendine yer bulabilir (Barefoot vd., 1989, s. 48). Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda yer alan örgütlerinde sinik tutuma sahip bireylerin bazı inançlara sahip oldukları ifade edilmektedir (Kalağan, 2009). Bu inançlar:

- Belirli davranışların norm haline dönüşmesini,
- Dürüstlük, samimiyet ve adalet gibi kavramların eksik olduğunu,
- Beraber çalıştığı kurum ya da kişilerin tutarsız davrandığını,
- Örgütün uygulamalarında eşitlik ve dürüstlük olmadığını savunurlar (Kalağan, 2009).

Örgütsel sinizm ile bilişsel boyut bir arada ele alındığında ise sinik tutuma sahip olan bireylerin belirli inançlara sahip olduğu görülmektedir. Bunlar örgüt içinde olan örgütsel ilkelerden yoksundur. Bu tarz kimselerin sözleri üst yönetim tarafından kabul görmez ve davranışları genellikle tutarsızdır.

Kısaca, örgüt içerisinde birey diğer örgüt üyelerini samimi, etik değerlere bağlı ve iyi olmalarını bekler fakat Örgütteki ilişkilerin bu değerlerden yoksun olduğuna dair bir inanca sahip olduğu zaman birey bilişsel sinizm yaşamaktadır. Bireyde oluşan böyle bir inancın sonucu olarak, örgütün kendisine ihanet ettiğine ve örgütün bütünlükten yoksun olduğu algısına varabilirler (Brandes, 1997, s. 67). Sonuç olarak bir insana güvenilmemesi gerektiğini ve diğer insanların gaddar olduğunu ve bireylerin kendi şahısları için bir şey isteme nedenlerini kendi hayatları için saklamaları gerektiğini savunmaktadırlar.

2.3.2.4.2. Duyuşsal Boyut

Duyuşsal boyut olarak ifade edilen durum örgütsel sinizmin ikinci boyutudur. Bu düşünce sistemine göre örgütsel sinizm içerisinde dürüstlük olamaz. Dürüstlük kavramı, içten açık sözlü olmak, yalan söylememek gibi pek çok eylemi kapsamaktadır. Duyuşsal öğe olarak adlandırılan olgu ise bireylerin olumlu ya da olumsuz nitelendirdikleri duyguların bütün halidir. Sinikler bu boyutta örgütlerini düşündüklerinde sıkıntı, bıkkınlık ve utanç duyarlar. Kendilerini örgütten üstün görürler. Göksu (2012) bu durumu detaylı bir şekilde tarif

etmiştir. Bilişsel ve duyuşsal ögeler incelendiğinde, içerik bakımından duygusal ögelerin bilişsel ögelere göre daha basit olduğu ortaya çıkmıştır.(Tayfun ve Çatır, 2014, s. 4).

Kişinin negatif olarak değerlendirilen duygusal tecrübeler sonucunda örgüte karşı oluşan olumsuz duyguları başka bir anlatımla saygısızlık, öfke, utanç ve sıkıntı gibi kuvvetli duygusal eğilimleri kapsamaktadır (İnce ve Karacaoğlu, 2013). Sinizmin bu boyutunda bireyler bilişsel boyuttaki algıları doğrultusunda örgütlerine karşı küçümseme ve öfke gibi duygular besleyebilir hatta örgütlerini düşündüklerinde tiksinti, utanç ve sıkıntı hissedebilirler (Brandes, 1997).

2.3.2.4.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyut ise çalışanın kurumuna karşı göstermiş olduğu olumsuz davranış gösterme eğilimidir. Davranışsal boyut örgütlerinde sinik davranışlarda bulunan çalışanların, örgüt bünyesindeki gelecekte yaşanan olaylar hakkında karamsar tahminler yapma eğiliminde olmasıdır (Pelit 2014, s. 100). Bu davranış biçimleri detaylı olarak incelendiğin de örgüt çalışanlarının söz ya da hareketlerinde gözlenebilmekledir (Gün, 2015, s. 15).

Davranışsal boyutun kapsamı, bilişsel boyutta oluşan olumsuz inanışların duygusal bir boyutta örgüte yönelik olarak bu tarz duygulara dönüşmesinin bir neticesi olmaktadır. Örgüte yönelik olarak yapılan eylem ve eğilimler bu konu kapsamına girmektedir. Söz konusu davranışlar arasında en fazla görüleni ise örgüte ve kuruma yönelik açık eleştiri ve yergiler yer almaktadır. (Helvacı, 2010; Ergen, 2015)

Örgütsel sinikler, sözel olmayan davranışın belirli türlerini sinik tutumlarını iletmek için kullanılabilir. Siniklerin kullandıkları sözel olmayan davranışlar: kötü niyetli bir şekilde bakmayı, sırıtmayı (pişmiş kelle gibi sırıtmak, zorla gülümsemek, yapmacık gülümsemek), alayla gülümsemeyi, (küçümseyerek gülme, alayla gülme), rahatsız edici göz hareketlerim içerebilir (Dean vd., 1998).

Sonuç olarak davranışsal boyutta bilişsel ve duyuşsal süreçlerden geçmiş olan çalışan, olumsuz his ve düşüncelerini davranış aşamasına taşır ve negatif tutumlar sergiler. Aynı zamanda sinik çalışanlar Örgüt bünyesindeki değişimlere karşı da olumsuz tutumlar sergilemektedirler (Özgener vd., 2008, s. 56).

2.3.2.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler

Örgütsel sinizmi oluşturan birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi nedenler ile değişiklik göstermektedir. Çağ (2011) yapmış olduğu araştırma da örgütsel sinizme neden olabilecek etkenler arasında örgütsel adalet, örgütsel politika ve psikolojik sözleşme ihlallerini göstermektedir. Özdener (2008) ise örgütlerde sinizmin ortaya çıkmasında etkili olan öğeleri aşağıdaki gibi sıralamıştır.

Gerçekçi olmayan beklentiler: İnsanın kendisinin ya da başkalarının, gerçeklikten uzak yüksek beklentiler içinde olmasıdır. Bu beklentileri; toplumsal kurumsal otoriteden ve gelecekten beklentiler olarak genişletmek mümkündür. Beklentiler yeterli düzeyde karşılanmadığında engellenme ve yenilgi duygusu ortaya çıkmakladır. Bunun yanında bireyler kendilerini başkaları tarafından aldatılmış, ihanete uğramış ve kullanılmış hissetmektedirler.

Hayal kırıklığı deneyimi: İnsanın kendisinin ya da başkalarının yaşadığı hayal kırklığı deneyimi neticesinde meydana gelen engellenme ve yenilgi durumudur.

Küçük görülme: Bireyin kendisi ya da başkaları tarafından aşağılanma duygusuyla ortaya çıkan hayal kırıklığı durumudur.

Kuşkuculuk: Sinizmin kavramı da kuşkuculuk kavramı gibi aşırı şüpheye dayanmaktadır. Bunun yanı sıra sinik bireylerin şüpheleri, kişilerin niyetleri, samimiyet ve dürüstlükleriyle alakalı olduğundan kuşkucuların şüphelerinden daha derinlemesine ve ciddi boyuttadır.

2.3.2.5.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel sinizmi etkileyen bireysel faktörler aşağıda sıralanmaktadır:

Yaş: Genç yaşlardaki çalışanların beklentilerini, kariyer ve maddi beklentilerinin yüksek olması olarak ifade etmek mümkündür. Sonuç olarak beklentileri karşılanamayan ve bu sebeple hayal kırıklığına uğramış çalışanların sinik tutunur sergilemeleri beklenebilir (Pelit. 2014, s. 9). Çalışanların beklentilerini karşılayamayan, hayal kırıklığına uğramış bireylerin sinik tutumları göstermeleri yüksektir Örgütsel sinizm düzeyleri ile yaptıkları çalışmada yaş değişkenine ilişkin anlamlı bir fark bulunmamaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 302). Genel olarak incelendiğinde yaş özelliği yıllar geçtikçe çalışanlarda tecrübeyi arttırmakta ve beklentileri azaltmaklar. Dolayısıyla özellikle geleceğe yönelik

beklentileri azalan çalışanların, kurumlarına daha bağlı olduğu ve iş tatminlerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Pelit. 2008, s. 101-102).

Cinsiyet: Cinsiyet ise örgütsel sinizme etki eden diğer kişisel etkendir. Çalışanlardan kadın olsun erkek olsun yaptıkları işlerde aynı tepkiler verdiklerini saptayan çalışmalar olduğu gibi farklı davranışlar gösterdiklerini söyleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Çakır, 2007, s. 108). Öte yandan Kanter ve Mirvis'in yapmış olduğu çalışmalar örgütsel sinizm ve cinsiyet hakkında bilgiler içermektedir. Kanter bu ikili arasında bir ilişki olduğunu ve erkeklerin kadınlara oranla daha sinik olduğu sonucuna varmışlardır. Bu çalışmada erkek çalışanların kadın çalışanlar karşısında iş yoğunluğu nedeniyle farklı roller üstlendikleri ve cinsiyetin örgütsel sinizme direk etki ettiğini savunurlar.

Medeni Durum: Örgütsel sinizm ile medeni durum arasında çok yönlü bir korelasyon bulunmaktadır. Kanter ve Mirvis yapmış oldukları araştırmalarda boşanmış ya da eşinden ayrı olan çalışanların evli ve bekâr çalışanlara oranla daha fazla sinik tutumlar sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bu çalışmaların aksine bazı araştırmacılarda çalışmalarında (Erdost vd., 2007: Efilti vd., 2008; Kalağan ve Güzeller, 2010: Pelit ve Aydoğan, 2011). Örgütsel sinizm ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Eğitim Durumu: Bireylerin eğitim durumu ise örgütsel sinizm ile direk bağlantılıdır. Bireylerin eğitim durumları ve düzeyleri arttıkça, iş hayatına ve işe yüklenen anlama göre beklentileri de artmaktadır.

Gelir: Çalışanları için tatmin ve isteklendirme sağlamada önemli etkenlerden birisi olan gelir düzeyi ile sinizm arasında direk bir bağlantı mevcuttur. Fero (2005) yaptığı araştırmalarda gelir düzeyi ile sinizm arasında doğru orantılı bir ilişki bulmuştur. Çalışanlardan yüksek maaş alanların gelirlerini daha çok yitirme tehlikesi ile karşı karşıya kaldıklarından, hayal kırıklığına daha fazla uğramaktadırlar. Bu durum ise sinizmin düşük gelir durumdakilerine göre daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (Turan, 2011, s. 110).

Hizmet Süresi: Bir örgüt içerisinde çalışanların çalıştıkları zamanda örgütsel sinizmin derecesini etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Demografik özelliklerinden biri olan bu hizmet süresi, örgütsel sinizm ile doğru orantılı olarak ifade edilir. Çalışma süresinin artması örgütsel sinizmin düzeyini de arttırmaktadır. Bir örgütte 5-7 yıl çalışan bir birey ile 1-3 yıl arası çalışan bir birey arasında kıyaslama yapıldığında örgütsel sinizme sahip olma oranı daha fazla çalışan bireyler de daha sık görülmektedir.

2.3.2.5.2. Örgütsel Faktörler

Bireyleri çalıştıkları örgütlere karşı inançsız, güvensiz ve kuşkucu yapan örgütsel sinizm kavramı daha çok kişisel değil, örgütsel faktörlerle de meydana gelebilmektedir (Pelit. 2014: 93). Literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin oluşmasında, benimsenen örgüt kültürünün önemli ölçüde etkili olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizme yol açan örgütsel faktörlerden en belirgin olanlar ise beklentiye bağlı olmakla birlikte, psikolojik sözleşme ihlalleri ve kişi-rol çatışması kavramlarıdır (Sur, 2010, s. 27).

Örgütün yapısı gereği sinizm oluşmasında etkili olabilecek birçok farklı etmen söz konusudur. Bu etmenler ise yanlış yönetilen örgüt, aşırı stresli iş, uzun çalışma saatleri ve işçiye gereken değerin verilmemesi olarak kabul edilir.

Bu düşüncelerin yanı sıra örgütsel sinizme yol açan belirgin örgütsel nedenlerden olan sözleşmelerin ihlalleri ve iletişimsizliktir.

Sosyal Sözleşme İhlalleri: Çalışanlar örgütleriyle aralarında bazı psikolojik bağlar kurmaktadır. Çalışanların bulundukları Örgütünde psikolojik ortamdan etkilenmesi onların davranışlarını iyi ya da kötü yönde etkilemektedir. Bu etkileşim olumsuz yönde olması çalışanın psikolojik sözleşmenin ihlaline neden olmaktadır (Özler ve Mercan, 2009, s. 86). Bunun yanı sıra çalışanlar tarafından örgütlerine karşı, düşük kalitede hizmet verme, donanımlara zarar verme ve hırsızlık gibi davranışlar sergilenmektedir Bununla birlikte mevcut örgütsel sinizmin seviyesine göre çalışanlarda meydana gelen hayal kırıklığı ve örgütlerine karşı gelişen olumsuz tutum ve davranışlar artmaktadır. Ayrıca rekabetin çalışma arkadaşları arasına girmesi ve alaycı davranışların artması neticesinde örgütün verimi ve yapılan işlerin kalitesi düşecek, kaliteli çalışanların kaybı söz konusu olacaktır (Kalağan, 2009). İş görenlerce yapılmış psikolojik anlaşma bozulursa veya iş görenin beklentileri ile çalışma koşulları arasında çok fark olursa iş görenler hayal kırıklığı, öfke gibi tepkiler verebilir. Bu sebeple örgüte olan bağlılıklarında azalma görülebilir ve hakları için sendikalara başvurabilirler (Kalağan, 2009). "Bu bağlamda örgüt ile aralarında yazılı olmayan bir sözleşmenin ihlal hissine kapılan çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlallerine, hayal kırıklığı, örgüte yönelik kızgınlık, kırgınlık, işten ayrılma veya devamsızlığın artmasına yol açmakladır. Bunun yanında çalışanlarda bu olumsuz tutumların oluşması işlerini kalitesizleştirecektir ve kaliteli çalışanların kaybına neden olmaktadır" (Pelit ve Pelit. 2014, s. 96).

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki bağlantı adalet kavramı ve eşitsizlik kavramı ile ifade edilmektedir. İş görenler aldıkları ödülün adil olmadığını düşündüklerinde örgüte olan inançlarını yitirirler. Bu durum ise iş görenlere mutsuzluk ve kızgınlık olarak yansır. Bireylerin adil davranışlarla karşılaşma isteklerinin ifade edildiği eşitlik teorisine göre çalışanlar, örgütlerine yaptıkları kollara örgütün de ayıtı oranda karşılıklar vermesini beklerler. Bir başka ifadeyle çalışan örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa, ne kadar yüksek performans sergilerse, örgütün de kendisine o kadar çok ücret terfi, takdir, statü vb. katkılarda bulunmasını bekler (Pelit, 2014, s. 93-94). Bu beklenti sebebiyle çalışanlar, gösterdikleri çabaları, sahip oldukları yeteneklerini ve örgüt bünyesinde ki performanslarını elde ettiği sonuçlarla karşılaştırırlar. Çalışanlar yaptıkları bu karşılaştırmalar neticesinde örgütlerindeki adaletle ilgili çıkarımlarda bulunurlar ve sonuç olarak örgütlen ile yaptıkları işlere karşı tutumlar geliştirirler (Özdevecioğlu, 2003; Kuianis ve Çetinel, 2009).

Örgütsel Performans: Örgüt içinde var olan politikalar ve örgütün yöneticilerin karar verme süreçleri örgütsel sinizmi etkilemektedir. Bu nedenlerden dolayı örgütün amaçlarının iyi anlaşılması ve düzgün bir şekilde değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir. Örgüt içinde belirli bir hareketin yasak olup olmaması örgüt politikaları ile ilgili olup çalışanlarında bu durumlara göre karar vermeleri gerekmektedir. Çalışanların çıkarını değil de kendi çıkarını dikkate alan bir nitelikte algılanırsa örgütte güven yokluğu gelişme gösterecek ki bu da örgütsel sinizmi artırmaktadır. Nihayetinde gerilim değişkeni çalışanla örgüt arasındaki sosyal mübadelede eşitsizlik algısının bir sonucu olarak görülmekte ve sinizme yol açacağı beklenmektedir (Kart, 2015, s. 92).

2.3.2.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizm örgüt içinde ciddi sorunlara yol açmaktadır. Çalışanların hem bireysel olarak hem de toplu olarak konsantrasyon kaybı yaşaması ile üretkenliklerinin azalması, performanslarının düşmesi gibi problemler örgütsel sinizm ile görülmektedir (Richardsen, Burke, 2006). Her örgütün bir hedefi ve bu hedefine yönelik ulaşmaya çalıştığı bir yöntemi bulunmaktadır. Başta sosyal olmak üzere gerek ekonomik gerekse psikolojik etmenler bu yöntemlerin belirlenmesinde etkilidir. Özellikle örgütsel sinizm yaşayan bireylerin bu performans kayıpları örgüt için oldukça önemli bir problem oluşturmaktadır.

Sinizm, çalışanların örgütün dürüstlükten yoksun olduğu, yanıltıcı ve güven duyulmadığı durumlarda gözükmektedir. Sinizm bir kere oluştuktan sonra yöneticileri, çalışanları, müşterileri ve toplumun bütün kesimlerini kapsamaktadır. Bununla birlikte her örgütte görünme olasılığı fazla olan sinizmin, pek çok zararlı görülen sonuçları da ortaya çıkmaktadır (Balay, vd., 2013, s. 127).

Örgütsel sinizmin meydana getirdiği diğer bir önemli sonuç ise çalışanların rahatsızlanması ve örgütsel sinizme maruz kalmayan bireylerde görülmeyen ciddi hastalıkların bu bireyde görülmesidir. Mesleki yaşamı olumsuz etkileyen bu tarz durumlar örgüt içi liderlere karşı bir saygısızlık ve itaatsizlik yaratmaktadır. Sonuç olarak yaşanan örgütsel sinizm çalışanlarda işe gelmeme ve performans düşüklüğü gibi ana etmenlerin yanı sıra birçok yan etmeni de beraberinde getirmektedir.

2.3.2.6.1. Bireysel Sonuçları

Çalışmalarda sinizm, duygusal ve sinirsel bozukluklara yol açtığı; duygusal olarak çöküntü, depresyon, uykusuzluk, hayal kırıklığı, öfke, dargınlık ve zalimce davranışlara neden olduğu araştırmalarda ortaya çıkmaktadır (Costa vd., 1986; Brandes, 1997). Sinizm bireylerde alkol, uyuşturucu ve sigara kullanımını artırabilmekte, depresif hareketlerde bulunma, aşırı kilo alma gibi kişilerin sağlığını olumsuz yönde etkileyebilecek davranışsal sorunlara da sebep olabilmektedir (Eaton, 2000; Kalağan, 2009).

Bireysel sonuçlar fizyolojik olarak ortaya çıkabildiği gibi davranışsal olarak da ortaya çıkabilmektedir. Belli davranışsal sonuçları ortaya çıkartan sinizm, bireysel olarak insanların işten çıkmasına, işgücü devrinin artmasına ve yabancılık göstermesine neden olmaktadır. Psikolojik olarak da sağlık sorunları gün yüzüne çıkmaktadır. Davranışlar neticesinde olumsuz etkilenen birey, özellikle kalp hastalıkları yaşamaktadır. Örgütlerde çalışan bireylerin beklentilerinin karşılanmaması durumunda ortaya çıkan sinirsel ve duygusal bozukluklarda birçok sağlık sebebinin nedeni olarak ortaya çıkmaktadır (Costa vd., 1986, s. 483-485).

2.3.2.6.2. Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sinizmin örgütsel sonuçları ise bireysel sonuçlarından biraz daha farklıdır. Önemli maddi ve manevi kayıplara neden olan bu etkiler hırsızlık, işi sabote etme, örgüte bağlılık, işe yabancılaşma gibi pek çok alanda etkili olmaktadır. Gerçekleşen çıktılarda kimi zaman

engellenme, işe karşı küskünlük, haksızlığa uğrama gibi sonuçlar görülebilir. Bu durum iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasına sebep olur (Abraham, 2000, s. 274). Örgütler üzerindeki olumsuz etkilerin bu ve benzeri durumlarda ortaya çıkması örgüt içinde yöneticilerin mutlaka çözmesi gereken bir sonuç olmaktadır.

2.3.2.7. Örgütsel Sinizm İle Başa Çıkma Yöntemleri

Bireylerin çalıştıkları Örgütlerine karşı genellikle inançlarını ve güvenlerini kaybetmeleriyle sonradan oluşan sinik tutumlar, çalışanları mutsuz ve verimsiz bireyler haline getirerek. Örgütteki performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanları sağlıklı bir iş gramında yüksek motivasyonla çalışmalarını sağlamak ve örgütlere verilen ya da verilebilecek zararları en aza indirmek için ilk olarak örgütsel sinizm düzeyinin tespit edilerek Önleyici politikalar geliştirilmesi ve bu doğrultuda sinik tutumların ortadan kaldırılması gedmektedir (Pelit ve Pelit, 2014, s. 108).

Örgütlerde görülen örgütsel sinizm algısını yok etmek amacıyla birtakım politikaların uygulanmaya konması gerektirmektedir. Bu politikalardan bazıları şu şekilde sıralanmaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012, s. 1477):

- Çalışanların kendileriyle ilgili kararlara katılımının sağlanması,
- Çalışanlara rehberlik yapmak,
- Örgüt içinde adaletli bir düzen sağlamak,
- Bireyleri örgütün içindeki değişiklik hakkında bilgilendirme ve zaman verimliliğini artırmak,
- Örgüt içerisinde rekabeti yönetme ve çalışanlara karşı duygudaşlık yapmak,
- Çalışanlar için yeni fırsatlar sunmak,
- Örgüt içinde güvenirliliği artırmak.

2.3.2.8. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

2.3.2.8.1. Örgütsel Bağlılığın Azalması

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle ne derecede samimi ilişkiler kurduğu, kendisini örgütün parçası olarak gördüğü ve örgütte kalmaya ne kadar istekli olduğu ile açıklanabilir (Aklaş ve Gök, 2010, s. 35). Örgütsel bağlılığın azalmasına yol açacak unsurlar olduğunda

beraberinde birçok sonuç doğurabildiği gibi, çalışanlarda sinizmi ve işten ayrılma niyetini dc oluşturabilir (Çağ, 2011, s. 89).Örgütsel bağlılığın arttırılması için, sinizmi ortadan kaldıracak yönetim stratejilerinin işlev sel hale getirilmesi gerekmektedir (Altınöz vd., 2011, s. 287).

2.3.2.8.2. Örgütsel Vatandaşlığın Azalması

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması bireylerin herhangi bir karşılık ve ödül beklemeden örgüte bağlı olmalarını ifade eder. Fakat örgütsel sinizme maruz kalan bireylerin örgütsel vatandaşlık düşünceleri zamanla azalır. Örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlığa dolaylı da olsa olumsuz bir etkisi olduğu söylenebilir. Bu dolaylı durum örgütsel sinizmden kaynaklı yabancılaşmanın aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Yabancılaşma duygusunu arttıran işten kopuş ve yaşam üzerine negatif bakış açısına neden olan kişilik ve mesleki sinizm ile birey, örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılımı engellemektedir (Abraham, 2000, s. 287). Örgütsel sinizm örgütsel vatandaşlığı etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık bazı özel davranışları gerektirmesi ve bazı davranışların ödül beklemeden istekle yapılması gerekliğinin desteklenmesinden oluşur iş görenler, örgütler ve sosyal değişimlerin ortaklarıdır (Helvacı, 2010, s. 391). Birçok araştırma örgütsel sinizmin iş doyumunu azalttığı ve örgütsel vatandaşlığa olan inancı körelttiği sonucuna varmıştır.

2.3.2.8.3. Örgütsel Güvenin Azalması

Güven kelime anlamı olarak bir insana duyulan olumlu ifadeler bütünüdür. Örgüte güven ise tıpkı insanlarda olduğu gibi kişilerin çalıştıkları örgütlere olan güvenlerini ifade eder. Güven daha çok birey ve grup davranışlarında, beklenip karşılıklı ilişki olarak öne çıkmaktadır. Bu bakış açısıyla güven, tarafların birbirlerinin eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk oluşturmayacağından emin olmasıdır. Başka bir deyişle güven, kişinin karşı taraftan zarar göreceğinden çok yarar göreceğine inanmasıdır. Karşı tarafın yararlı davranış sergileyeceğini bekleyiş, karşı tarafın davranışlarına güvenme ve ona hareket etme gönüllülüğü göstermesine sebep olmaktadır (Reyhanoğlu, 2006, s. 7). Kişiler arasında iki yönlü olan güven örgütsel olarak bakıldığında çok yönlü olabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı lider rolüne sahip kişilerin özverili olmaları ve sorumluluk taşımaları gerekmektedir. Örgütte çalışan kişilerin sinik olması örgüte olan

güveni de olumsuz anlamda etkilemektedir. Çünkü genellikle yaşanılan her güvensizlik durumu örgüt içinde bireysel olarak yapılan güvensizlikten daha hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Bireylerin hem bir birlerine hem de örgüte yönelik olarak ön yargılı ve şüpheli davranmaları sinizm olgusunun örgüt için ne kadar önemli olduğunun bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel güven kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir Bu nedenle üst yönetimin bu duyguyu Örgüt içinde oluşturmakla yükümlüdür. Çalışanlara değer veren, adil ve dürüst yönetimi benimsemeli ve yayılması sağlanmalıdır Ayrıca örgütsel güvenin kazanılması zor ama kaybedilmesi de bir o kadar kolay olmakladır (Kart, 2015, s. 95).

2.3.2.8.4. Tükenmişliğin Ortaya Çıkması

Tükenmişliğin ortaya çıkması, bir bireyin duygusal olarak beklediği taleplerin yoğun olarak ortaya çıktığı ortamlarda uzun süreli çalışmaktan kaynaklanmaktadır. Bireylerin fiziksel olarak yıpranması ve hem çalışanlara hem de yaşama karşı olumsuz bir düşünceye sahip olması olarak tanımlanabilir (Güneş vd., 2009, s. 482-483). Tükenmişlik kişilerde bireysel olarak karşılaşılan bir durum olmasına karşın çalışma yaşamında verim düşüklüğünü ortaya çıkarmakta, ayrıca çalışılan örgütün etkililik ve verimliliğini negatif bir şekilde etkileyebilmektedir (Basım ve Şeşen, 2006, s. 15).

2.3.2.8.5. Yabancılaşmanın Ortaya Çıkması

Çağdaş toplumların büyük bir sorun haline gelen yabancılaşma teriminin tam olarak tanımlamak nispeten zor olmaktadır Genelinde yabancılaşma, bireyin topluma ve çevreye karşı uyumunda azalma olması, çevresindeki kontrolünü yitirmesi ve gittikçe çaresiz kalarak yalnızlaşmasıdır. Başka bir söylemle bireyin kendisini bir topluma ya da bir gruba ait hissedememesi olarak tanımlanmaktadır (Büyükyılmaz, 2007, s. 1). Abraham (2002)'a göre örgütsel sinizm yabancılaşmayı doğurmakta ve onu teşvik etmektedir. Toplumsal sinizme sahip olan bireyler belirli bir ekonomik seviyeye ulaştıklarında örgüte karşı yabancılaşarak keyfi davranmaya ve iş tatminsizliği sonucu başka işler aramaya yönelirler. Sinizm sahibi kişiler için yabancılaşma güçsüzlük hissi, örgüt yapılarında eksik güçlerin hissedilmesi, yalnızlık, yönetimsizlik ve işe bağlılığın azalması şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlıoğlu, 2006, s. 575).

2.3.2.8.6. İş Tatmininin Azalması

İş tatmini bireylerin yaptıkları işe karşı duygu, davranış, inanç ve değerlendirmelerini içeren tutumlardır. Birey işine karşı edindiği deneyimler sonucunda oluşan tutumu olumlu ise iş tatmini vardır. Fakat bireyin işine karşı tutumunda olumsuzluk var ise iş tatmini yoktur şeklinde değerlendirme yapılmaktadır (Örücü, Kılıç ve Şimşir 2010, s. 2). Ücret, işin kalitesi ve güvenliği, çalışma şartları. Örgüt stratejileri ve mesai saatleri gibi dışsal tatmin unsurları yanında: başarma, işte özerklik ve kendini gerçekleştirme gibi içsel tatmin unsurları bir bütün oluşturarak iş tatminini ortaya çıkarmaktadır Yapılan işten edinilen tatmin derecesinin düşük olması, belirlenen taleplerinin karşılanma seviyesisin de düşük olmasına yol açmakladır (Çakır, 2007, s. 166; Abraham, 2000, s. 281).

Yapılan birçok çalışmada örgütsel sinizme sahip kişilerin iş doyumu konusunda mutlu olmadığını göstermiştir. %65 oranında bir iş doyumu değişkenliğinin olmaması örgütsel sinizm açısından iş tatmininin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmaların diğer bir önemli noktası ise toplumsal sinizmin iş tatminini direk etkilediğidir. (Kalağan, 2009, s. 2).

BÖLÜM 3

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemede kullanılan bir araştırma modelidir. Bu tür bir düzenlemede, aralarında ilişki aranacak değişkenler, ayrı ayrı sembolleştirilir. Ancak ilişkisel bir çözümlemeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır (Karasar, 2006). Tarama modellerinde, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2006).

3.2. Evren ve Örneklem

Evren, araştırma sonuçlarını genelleyebileceğimiz elemanlar bütünüdür. Örneklem ise evrenden belli kriterler dahilinde seçilen ve evreni temsil edeceği varsayılan en küçük kümeye denir (Büyüköztürk vd. 2015). Bu araştırmanın evreni Ankara'nın merkez ilçelerinde özel olmayan ilköğretim kurumlarında görev yapan ilköğretim okulu öğretmenleri meydana getirmektedir. Anketin kişisel bilgiler bölümünde katılımcıların yarıdan fazlası 'branş' bilgilerini girmediği için bu bölüm araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Evrene ilişkin, Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İstatistik Bölümünden (2019) elde edilen bilgiler Tablo 2'de verilmiştir:

Tablo 2

Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılım

Okul	Kurum Sayısı	Derslik Sayısı	Öğretmen Sayısı		
			Erkek	Bayan	Toplam
Akyurt	22	218	102	172	274
Altındağ	102	1.630	690	2.003	2.693
Ayaş	12	74	34	57	91
Bala	23	120	33	82	115
Beypazarı	18	244	120	204	324
Çamlıdere	5	24	15	25	40
Çankaya	156	2.647	886	3.428	4.314
Çubuk	39	493	207	377	584
Elmadağ	30	300	127	209	336
Etimesgut	67	1.666	740	2.625	3.365
Evren	2	20	9	9	18
Gölbaşı	55	565	173	761	934
Güdül	7	46	26	45	71
Haymana	42	238	70	154	224
Kahramankazan	17	301	126	296	422
Kalecik	13	71	36	65	101
Keçiören	122	2.520	1.502	4.021	5.523
Kızılcahamam	14	137	83	97	180
Mamak	139	1.930	1.002	2.764	3.766
Nallıhan	10	163	79	111	190
Polatlı	49	638	282	639	921
Pursaklar	28	519	306	690	996
Sincan	90	1.763	942	2.772	3.714
Şereflikoçhisar	30	265	135	163	298
Yenimahalle	108	1.932	901	2.891	3.792
Toplam	1.200	18.524	8.626	24.660	33.286

Örnek için evrenden birim çekme işlemi tek aşamada tamamlanıyorsa bu yöntem tek aşamalı örnekleme (one-stage sampling), iki veya daha fazla aşamada tamamlanıyorsa çok aşamalı örnekleme(multi-stage sampling) yöntemi ismini alır (Cohen ve Manion, 1989; Çıngı, 1994) Çok aşamalı örneklemede örneklemenin her aşamasında farklı yöntem izlenebilir. Evrene ilişkin örneklem çok aşamalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Birinci aşamada tabakalı örnekleme yöntemi; ikinci aşamasında basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacı tipik bir durumu seçebilmek amacıyla konuya ilişkin bilgisi olan kişilerle işbirliği yapar, durumlar hakkında ön bilgi toplar ve sonunda çalışacağı tipik duruma, örneğe karar verir Bu durumda araştırmacı, çalışmasını çok sayıda okul yerine tipik olarak belirlediği ve görece geneli hakkında önemli fikirler vereceğine inandığı sıra dışı özellik göstermeyen vasat bir ya da iki okulda yürütebilir (Büyüköztürk, vd., 2015).

Evren üzerinden örnekleme dahil edilecek öğretmen sayısının belirlenmesi için aşağıdaki formül kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2015):

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+ (t)^2pq} = \frac{\mathrm{Nt^2pq}}{\mathrm{d^2(N\text{-}1)+t^2pq}}$$

Formülde yer alan simgelerin anlamları şöyledir:

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

d: Duyarlılık (Örneklem hatası)

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, evren için p tahmini yoksa p=q=0,5 alınabilir. İncelenen olayın %95 güven aralığında, d=0,05 örnekleme hatası ile teorik t değeri 1,96 ya denk gelmektedir (Büyüköztürk vd., 2015). Araştırmada örneklem büyüklüğünü belirlemek için belirlenen değerler, formülde yerine konulduğunda:

$$n = \frac{33.286\ x\ (1{,}96)^2\ x\ 0{,}5\ x\ 0{,}5}{(0{,}05)^2\ x\ (33.286-1)+\ (1{,}96)^2\ x\ 0{,}5\ x\ 0{,}5} = \frac{31.967{,}8744}{79{,}917285} = 400{,}01$$

Örneklem büyüklüğünün yapılan hesaplamalar sonucunda en az 400 kişiden oluşması gerektiği görülmüştür. Araştırma için belirlenen örnekleme ait bilgilere aşağıdadır:

Tablo 3

Araştırmanın Örneklemine İlişkin Dağılım

Eğitim Bölgesi	Okul Sayısı	Toplam Öğretmen Sayısı	Ulaşılması Hedeflenen Öğretmen Sayısı
Gölbaşı	55	934	41
Çankaya	156	4.314	160
Mamak	139	3.766	121
Altındağ	102	2.693	81
Toplam	452	11.707	403

Belirlenen örneklem sayısı kapsamında aşağıdaki tabloda belirtilen okullarda anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4

Anket Uygulanan Okullar

Çankaya	Mamak	Altındağ	Gölbaşı
Perihan İnan Ortaokulu	29 Ekim Ortaokulu	Peyami Safa Ortaokulu	T.E.K. Ortaokulu
Ahmet Yesevi Ortaokulu	30 Ağustos Ortaokulu	Örnek Atıfbey Ortaokulu	Cemil Yıldırım Ortaokulu
Pakize Erdoğu Ortaokulu	Ahmet Yesevi Ortaokulu	Cebeci Ortaokulu	Gölbaşı Şehit Ömer Halisdemir Ortaokulu
Eşref Bitlis Ortaokulu	Derbent İmam Hatip Ortaokulu	15 Temmuz Ortaokulu	Karagedik Ercan Ortaokulu
İMKB Alpaslan İmam Hatip Ortaokulu	Demokrasi Ortaokulu	Halil Kut Paşa İmam Hatip Ortaokulu	İhsan Köksal Ortaokulu
İzciler Ortaokulu	Kayaş Sakarya Ortaokulu	Halim Şaşmaz Ortaokulu	Şehit Meriç Alemdar Ortaokulu
Beştepe Şehitleri İmam Hatip Ortaokulu	Mehmet Çekiç Ortaokulu	Osmangazi Ortaokulu	Şehit Bülent Göçer Ortaokulu
Ertuğrulgazi Ortaokulu	Ortatepe İmam Hatip Ortaokulu	Hacıbayram Ortaokulu	
Misak-ı Milli Ortaokulu	Rotary Yeşiltepe Ortaokulu	Muammer Şahin Ortaokulu	
Hilmi - Hatice Aksoy Ortaokulu	Hacı Bektaş-ı Veli Ortaokulu	Seymenler Ortaokulu	
Eşref Bitlis Ortaokulu	Atlıoğlu Ortaokulu		
Kavaklıdere Ortaokulu			

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, veri toplama aracı olarak, Negatif Davranışlar Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma için belirlenen ölçme araçlarının kullanılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Ölçeklerde bulunan madde sayıları sırasıyla; 22, 36 ve 13 olarak belirlenmiş ve katılımcılara sunulan ölçek formu oluşturulmuştur. Bunlara ek olarak, araştırma formunda, cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum ve branşa yönelik katılımcıların kişisel bilgilerini içeren bir bölüm yer almaktadır. Ölçme araçlarına ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir. Bu araştırmada kullanılacak olan ilişkisel tarama modelinin önemli bir sayıltısının sağlanması amacıyla, yol (path) analizine başlamadan önce, modele alınması planlanan ölçme araçları, doğrulayıcı faktör analiziyle ayrı ayrı test edilmiştir. Bu işlem süreci bir yol modelinin geçerliği ve güvenirliğine katkı sağlamaktadır (Çokluk vd., 2012).

3.4. Negatif Davranışlar Ölçeği (NDÖ)

Araştırmada örnekleme alınan okullarda görev yapan öğretmenlerin mobbing yaşama düzeylerini ölçmek amacıyla Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen ve Cemaloğlu (2007a) tarafından Türkçeye uyarlanan Negatif Davranışlar Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte toplam 22 madde bulunmaktadır. Bu maddeler tek boyut altında toplanmaktadır. Ancak ölçeğin 22'nci maddesi, diğer 21 maddeden farklı olarak; 'İşyerinde zorbalığa maruz kaldınız mı?' ifadesiyle, (1) Evet (2) Hayır olacak şekilde ikili Likert tipinde olduğu için doğrulayıcı faktör analizine dâhil edilmemiştir.

Likert tipindeki bu ölçme aracındaki maddeler, (1) Hiç, (2) Arasıra, (3) Ayda bir, (4) Haftada bir, (5) Her gün olarak SPSS 23.0 ve LISREL 8.80 programlarında kullanılmak üzere kodlamıştır. Cemaloğlu (2007a) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin Cronbach alpha katsayısı 0,94, faktör yükleri ise 0,59 ile 0,87 arasında bulunmuştur.

Psikolojik bir test için hesaplanan güvenirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenirliği için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2012, s. 171). Bu araştırmada, NDÖ'nün güvenirliğini kestirebilmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin toplam güvenirlik katsayısı 0,94 olarak hesaplanmıştır. Madde-test korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2012, s. 171). Ölçeğin madde-test (Item-Total) korelasyonu 0,52 ile 0,73 arasında değişmektedir.

Bu araştırmada, NDÖ'nün yapı geçerliğinin test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) yapılması gerekmektedir. Veri setinde eksik verinin olup olmadığını belirlemek amacıyla kayıp değerler incelenmiş ve eksik verinin olmadığı tespit edilmiştir. Muthen ve Muthen (2002, s. 607)'e göre, eksik verinin bulunmadığı ve regresyon katsayılarının incelendiği doğrulayıcı faktör analizi çalışmaları için 150 kişilik örneklem grubu yeterlidir. DFA için 403 kişilik örneklem grubunun yeterli olduğu görülmektedir. Daha sonra, analiz sonucunda LISREL programının önereceği, araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri, ayrıca değerlendirilecektir. Veri setinin, Mardia Normallik Testi sonuçlarının incelenmesiyle, normal bir dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda kovaryans matrislerinin kullanılması tavsiye edilmektedir (Şimşek, 2007, s. 199). Bu yüzden veri setinde Robust Maksimum Likelihood Metodu (Kline, 2011, s. 176) uygulamaya karar verilmiştir. Bu metodun kullanılabilmesi için

Asymptotik kovaryans matrisinin kullanılması gerekmektedir. Tablo 5'te NDÖ'nün doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 5

Negatif Davranışlar Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör / Madde	t-değeri	Standartlaştırılmış Yükler	R^2
Y1	9,07	0,52	0,27
Y2	8,50	0,57	0,33
Y3	11,62	0,58	0,34
Y4	11,60	0,72	0,52
Y5	8,30	0,57	0,32
Y6	11,01	0,75	0,56
Y7	8,50	0,69	0,48
Y8	10,08	0,62	0,38
Y9	7,11	0,70	0,49
Y10	7,26	0,69	0,48
Y11	10,16	0,74	0,55
Y12	10,83	0,72	0,51
Y13	12,57	0,70	0,48
Y14	10,71	0,63	0,40
Y15	8,39	0,64	0,41
Y16	13,46	0,68	0,46
Y17	8,19	0,76	0,58
Y18	10,69	0,65	0,43
Y19	9,50	0,65	0,42
Y20	8,81	0,71	0,51
Y21	11,14	0,69	0,48

Tablo 5'te görüldüğü üzere gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri manidardır. ($t > 2,56$, $p < 0,01$). Çokluk vd. (2012, s. 304) göre, parametre tahminleri, eğer t değerleri 2,56'yı aşarsa 0,01 düzeyinde manidardır. Jöreskog ve Sörbom'a (1993, s. 107) göre ise, 0,05 hata payı ile 1,96'dan küçük olan t değeri anlamsız kabul edilir. Ayrıca standartlaştırılmış yükler incelendiğinde her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ($r>0,52$; $p<0,01$).

Mobbinge ilişkin değişkenliği en çok Y17: 'Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması' (%58); en az Y1: 'Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması' (%27) maddeleri açıklamaktadır.

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri 156,32 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmada kullanılan 403 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 6'da tüm ölçeğe uygulanan DFA sonucu ortaya çıkan uyum indeksleri verilmiştir.

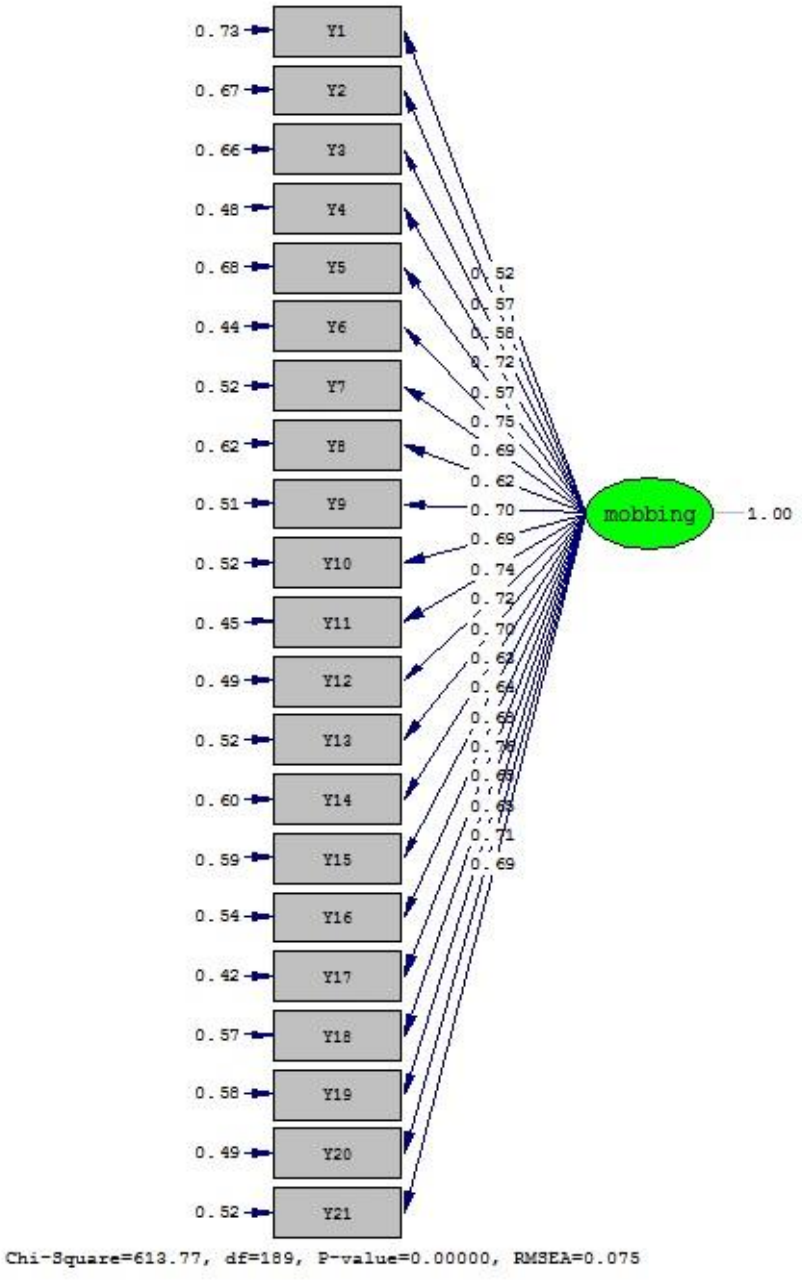
Tablo 6

Negatif Davranışlar Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Model	χ^2	(χ^2/sd)*	*RMSEA*	*SRMR*	*NNFI*	*CFI*	*GFI*	*AGFI*
NDÖ	613,77	3,25	0,08	0,07	0,97	0,98	0,77	0,72

*sd = 189, $p < 0,01$

Tablo 6'da elde edilen bulgular incelendiğinde, NDÖ'nün 21 maddeden oluşan tek faktörlü yapısının genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.



Şekil 2. Negatif davranışlar ölçeği DFA sonuçları: Yol diyagramı

3.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSEÖ)

Araştırmada örnekleme alınan okullarda görev yapan öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla Daşcı ve Cemaloğlu (2016) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSEÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutları ve madde sayıları Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 7

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı
1. Bireysel	8
2. Yönetsel	6
3. Örgüt Kültürü	8
4. Meslektaşlar	8
5. Baskı Grupları (sendikalar, etnik, dini ve siyasi baskı grupları)	6
Toplam	36

Ölçeğin 'Baskı Grupları' boyutu, Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünden uygulama izni alınamadığı için kapsam dışına çıkarılmıştır. Kalan dört boyut üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır. Likert tipindeki bu ölçme maddeleri, (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Orta düzeyde katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum olarak SPSS 23.0 ve LISREL 8.80 programlarında kullanılmak üzere kodlamıştır.

Daşcı ve Cemaloğlu (2016) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin geneli için hesaplanan güvenirlik katsayısı ise 0,95'tir. Ölçeğin boyutları açısından Cronbach alpha katsayıları bireysel ve yönetsel için 0,98; örgüt kültürü için 0,97; meslektaşlar için 0,99; baskı grupları için 0,98 olarak bulunmuştur.

Bu araştırmada, ÖSEÖ'nün güvenirliğini kestirebilmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin toplam güvenirlik katsayısı 0,93 olarak bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenirlik katsayıları; bireysel için 0,81; yönetsel için 0,73; örgüt kültürü için 0,93; meslektaşlar için 0,82 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında madde-test (Item-Total) korelasyonu 0,21 ile 0,73 arasında değişmektedir.

Bu araştırmada, ÖSEÖ'nün yapı geçerliğinin test edilmesi amacıyla ilk olarak, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (first-order confirmatory factor analysis) yapılması gerekmektedir. Veri setinde eksik verinin olup olmadığını belirlemek amacıyla kayıp değerler incelenmiş ve eksik veri olmadığı tespit edilmiştir. Muthen ve Muthen (2002, s. 607)'e göre, eksik verinin bulunmadığı ve regresyon katsayılarının incelendiği doğrulayıcı faktör analizi çalışmaları için 150 kişilik örneklem grubu yeterlidir. DFA için belirlenen

403 kişilik örneklem grubunun araştırma için yeterli olduğu görülmektedir. Daha sonra, analiz sonucunda LISREL programının önereceği, araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N değeri, ayrıca değerlendirilecektir. Veri setinin, Mardia Normallik Testi sonuçlarının incelenmesiyle, normal bir dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda kovaryans matrislerinin kullanılması tavsiye edilmektedir (Şimşek, 2007, s. 199). Bu yüzden veri setinde Robust Maksimum Likelihood Metodu (Kline, 2011, s. 176) uygulamaya karar verilmiştir. Bu metodun kullanılabilmesi için Asymptotik kovaryans matrisinin kullanılması gerekmektedir. Tablo 8'de ÖSEÖ'nün birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 8

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör / Madde	t-değeri	Standartlaştırılmış Yükler	R^2
Bireysel			
ÖSEÖ1	16,70	0,76	0,58
ÖSEÖ2	19,13	0,79	0,62
ÖSEÖ3	11,46	0,52	0,27
ÖSEÖ4	9,27	0,44	0,19
ÖSEÖ5	8,76	0,46	0,21
ÖSEÖ6	3,82	0,22	0,05
ÖSEÖ7	14,19	0,67	0,45
ÖSEÖ8	11,43	0,54	0,29
Yönetsel			
ÖSEÖ9	16,77	0,79	0,62
ÖSEÖ10	14,92	0,71	0,50
ÖSEÖ11	4,44	0,25	0,06
ÖSEÖ12	7,63	0,39	0,16
ÖSEÖ13	6,91	0,36	0,13
ÖSEÖ14	10,73	0,48	0,23
Örgüt Kültürü			
ÖSEÖ15	14,01	0,71	0,51
ÖSEÖ16	16,50	0,75	0,56
ÖSEÖ17	19,04	0,84	0,70
ÖSEÖ18	18,31	0,76	0,58
ÖSEÖ19	15,49	0,79	0,62
ÖSEÖ20	13,24	0,77	0,60
ÖSEÖ21	14,86	0,65	0,42
ÖSEÖ22	13,28	0,74	0,55
Meslektaşlar			
ÖSEÖ23	14,96	0,74	0,55
ÖSEÖ24	11,73	0,56	0,32
ÖSEÖ25	18,18	0,84	0,71
ÖSEÖ26	16,12	0,76	0,58
ÖSEÖ27	8,20	0,44	0,19
ÖSEÖ28	4,75	0,27	0,08
ÖSEÖ29	10,34	0,51	0,26
ÖSEÖ30	10,39	0,49	0,24

Tablo 8'de görüldüğü üzere, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri manidardır (t>2,56; p<0,01). Ayrıca standartlaştırılmış yükler incelendiğinde her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir (r>0,22; p<0,01).

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N değeri 105,43 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, araştırmada kullanılan 403 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 9'da tüm ölçeğe yapılan birinci düzey DFA sonucu ortaya çıkan uyum indeksleri verilmiştir.

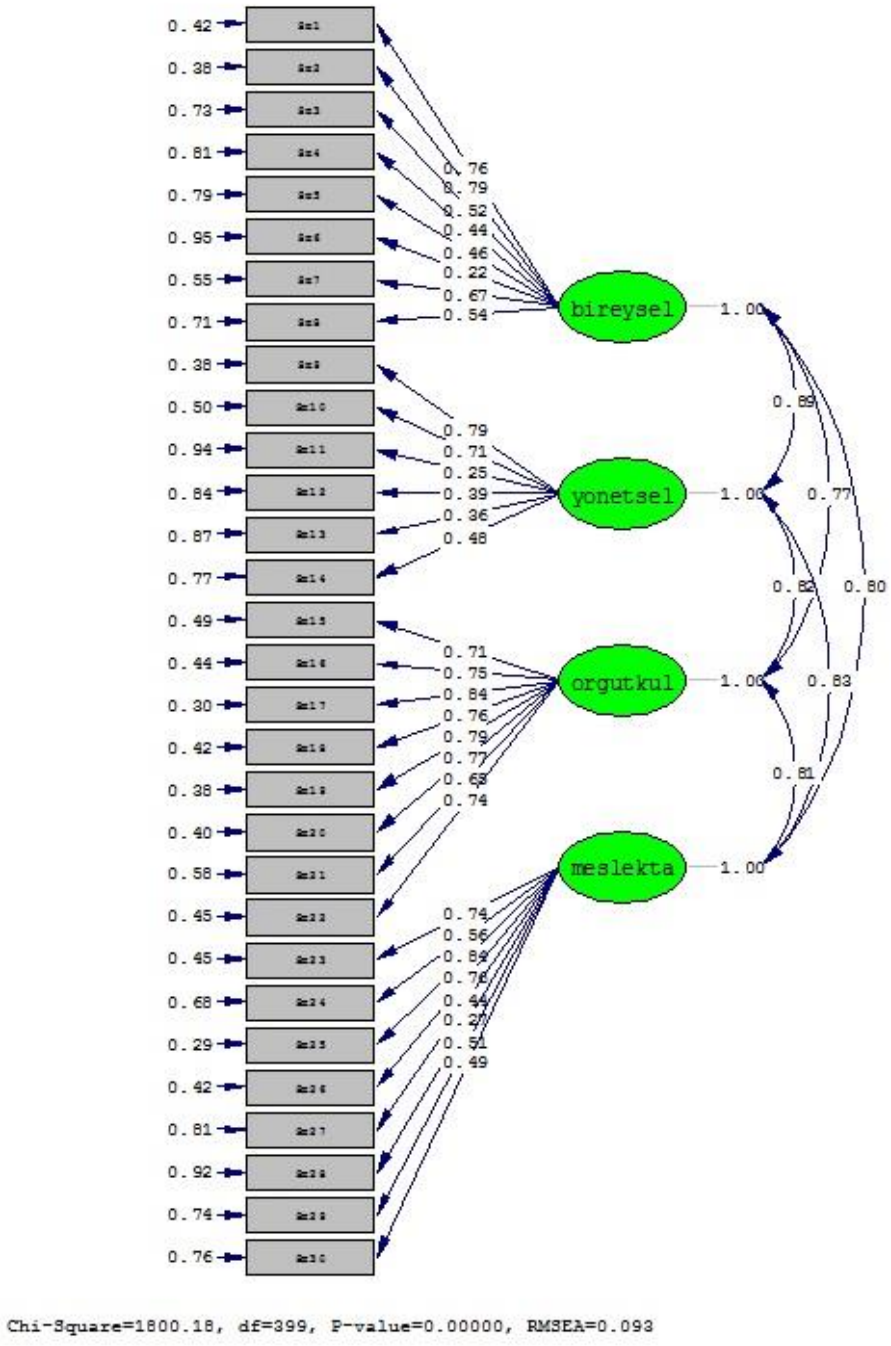
Tablo 9

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Model	χ^2	(χ^2/sd)*	*RMSEA*	*SRMR*	*NNFI*	*CFI*	*GFI*	*AGFI*
ÖSEÖ: Birinci Düzey	1800,18	4,51	0,09	0,08	0,93	0,93	0,72	0,67

*sd = 399, $p < 0,01$

Tablo 9'da elde edilen bulgular incelendiğinde, ÖSEÖ'nün 30 maddeden oluşan 4 faktörlü yapısının genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.



Şekil 3. Örgütsel sessizlik ölçeği DFA sonuçları: Birinci düzey yol diyagramı

Daha sonra ikinci düzey (second order/higher order) faktör analizi uygulamasına geçilmiştir. Veri seti, normallik varsayımını karşılamadığı için Robust Maximum Likelihood yöntemi ile analize devam edilmiştir (Kline, 2011, s. 176; Şimşek, 2007, s. 67). Bu metodun kullanılabilmesi için Asymptotik kovaryans matrisinin kullanılması

gerekmektedir. ÖSEÖ'nün ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 10'da verilmektedir.

Tablo 10

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör / Madde	t-değeri	Standartlaştırılmış Yükler	R^2
Bireysel			
ÖSEÖ1		0,77	0,59
ÖSEÖ2	19,05	0,79	0,62
ÖSEÖ3	11,06	0,52	0,27
ÖSEÖ4	8,65	0,44	0,19
ÖSEÖ5	7,13	0,45	0,21
ÖSEÖ6	3,69	0,21	0,05
ÖSEÖ7	14,77	0,67	0,45
ÖSEÖ8	10,54	0,54	0,29
Yönetsel			
ÖSEÖ9		0,78	0,60
ÖSEÖ10	10,57	0,71	0,50
ÖSEÖ11	4,20	0,24	0,06
ÖSEÖ12	7,74	0,40	0,16
ÖSEÖ13	6,00	0,36	0,13
ÖSEÖ14	9,78	0,49	0,24
Örgüt Kültürü			
ÖSEÖ15		0,71	0,51
ÖSEÖ16	14,38	0,75	0,56
ÖSEÖ17	16,16	0,84	0,70
ÖSEÖ18	13,97	0,77	0,59
ÖSEÖ19	18,14	0,78	0,62
ÖSEÖ20	11,19	0,77	0,59
ÖSEÖ21	10,68	0,65	0,42
ÖSEÖ22	10,58	0,74	0,55
Meslektaşlar			
ÖSEÖ23		0,74	0,55
ÖSEÖ24	12,34	0,56	0,32
ÖSEÖ25	14,59	0,84	0,71
ÖSEÖ26	14,96	0,76	0,58
ÖSEÖ27	8,35	0,43	0,19
ÖSEÖ28	4,88	0,27	0,07
ÖSEÖ29	9,13	0,51	0,26
ÖSEÖ30	8,99	0,49	0,24

Tablo 10'da görüldüğü üzere, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri manidardır ($t>2,56$; $p<0,01$). Boyutların her birinin ilk maddesi, parametre değerleri 1'e sabitlenmiş olan gözlenen değişkenlerdir. Ayrıca standartlaştırılmış yükler incelendiğinde her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ($r>0,21$; $p<0,01$).

Örgütsel sessizliğe ilişkin değişkenliği en çok ÖSEÖ25: ‘Okuldaki herhangi bir sorunu meslektaşlarımla paylaşırsam dışlanırım’ (%71); en az ÖSEÖ6: ‘Okuldaki sorunlarla ilgili herkesle rahatça iletişim kurabilen birisiyim’ (%5) maddeleri açıklamaktadır.

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N değeri, ikinci düzey DFA sonucu 105,69 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmada kullanılan 403 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 11’de tüm ölçeğe yapılan ikinci düzey DFA sonucu ortaya çıkan uyum indeksleri verilmiştir.

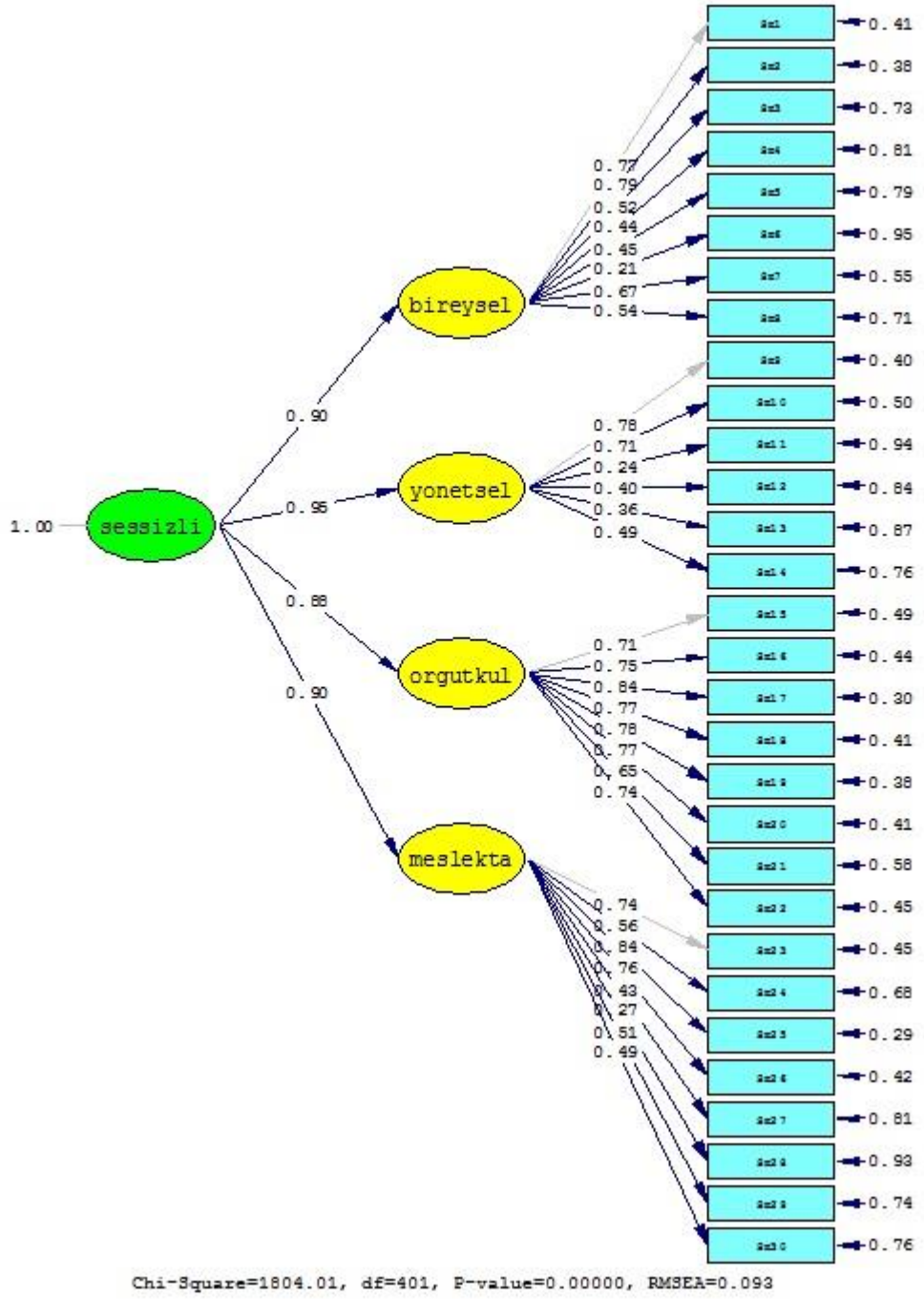
Tablo 11

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Model	χ^2	(χ^2/sd)*	*RMSEA*	*SRMR*	*NNFI*	*CFI*	*GFI*	*AGFI*
ÖSEÖ: İkinci Düzey	1804,01	4,49	0,09	0,08	0,93	0,93	0,72	0,68

*sd = 401, $p < 0,01$

Tablo 11’de elde edilen bulgular incelendiğinde, ÖSEÖ’nün 30 maddeden oluşan 4 faktörlü yapısının genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu, bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.



Şekil 4. Örgütsel sessizlik ölçeği DFA sonuçları: İkinci düzey yol diyagramı

3.6. Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSİÖ)

Araştırmada örnekleme alınan okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini ölçmek amacıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen, Kalağan (2009) tarafından uyarlanan Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte

toplam 13 madde bulunmaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve madde sayıları Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12

Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı
1.Bilişsel	5
2.Duyuşsal	4
3.Davranışsal	4
Toplam	13

Likert tipindeki bu ölçme maddeleri, (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum olarak SPSS 23.0 ve LISREL 8.80 programlarında kullanılmak üzere kodlamıştır.

Kalağan (2009) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin Cronbach alpha katsayıları bilişsel için 0,91; duyuşsal için 0,95; davranışsal için 0,87 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenirlik katsayısı ise 0,93'tür.

Bu araştırmada, ÖSİÖ'nün güvenirliğini kestirebilmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin toplam güvenirlik katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur. Üç alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenirlik katsayıları; bilişsel için 0,93; duyuşsal için 0,97; davranışsal için 0,91 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında madde-test (Item-Total) korelasyonu 0,50 ile 0,80 arasında değişmektedir.

Bu araştırmada, ÖSİÖ'nün yapı geçerliğinin test edilmesi amacıyla ilk olarak, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılması gerekmektedir. Veri setinde eksik verinin olup olmadığını belirlemek amacıyla kayıp değerler incelenmiş ve eksik veri olmadığı tespit edilmiştir. Muthen ve Muthen (2002, s. 607)'e göre, eksik verinin bulunmadığı ve regresyon katsayılarının incelendiği doğrulayıcı faktör analizi çalışmaları için 150 kişilik örneklem grubu yeterlidir. DFA için belirlenen 403 kişilik örneklem grubunun araştırma için yeterli olduğu görülmektedir. Daha sonra, analiz sonucunda LISREL programının önereceği, araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N değeri, ayrıca değerlendirilecektir. Veri setinin, Mardia Normallik Testi sonuçlarının incelenmesiyle, normal bir dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda kovaryans matrislerinin kullanılması tavsiye edilmektedir (Şimşek, 2007, s. 199). Bu yüzden veri setinde Robust Maximum Likelihood Metodu (Kline, 2011, s. 176) uygulamaya karar verilmiştir. Bu metodun kullanılabilmesi için

Asymptotik kovaryans matrisinin kullanılması gerekmektedir. Tablo 13'te ÖSİÖ'nün birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 13

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör / Madde	t-değeri	Standartlaştırılmış Yükler	R^2
Bilişsel			
ÖSİÖ1	19,21	0,80	0,65
ÖSİÖ2	19,32	0,79	0,62
ÖSİÖ3	21,70	0,84	0,71
ÖSİÖ4	20,08	0,75	0,57
ÖSİÖ5	20,23	0,80	0,64
Duyuşsal			
ÖSİÖ6	18,93	0,96	0,92 +
ÖSİÖ7	19,67	0,96	0,92
ÖSİÖ8	18,64	0,96	0,92
ÖSİÖ9	21,33	0,92	0,86
Davranışsal			
ÖSİÖ10	21,10	0,81	0,65
ÖSİÖ11	15,81	0,70	0,49
ÖSİÖ12	17,98	0,71	0,50
ÖSİÖ13	30,75	0,86	0,74

Tablo 13'te görüldüğü üzere, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri manidardır ($t>2,56$; $p<0,01$). Ayrıca standartlaştırılmış yükler incelendiğinde her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ($r>0,70$; $p<0,01$).

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N değeri 150,96 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, araştırmada kullanılan 403 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Tablo 14'te tüm ölçeğe yapılan birinci düzey DFA sonucu ortaya çıkan uyum indeksleri verilmiştir.

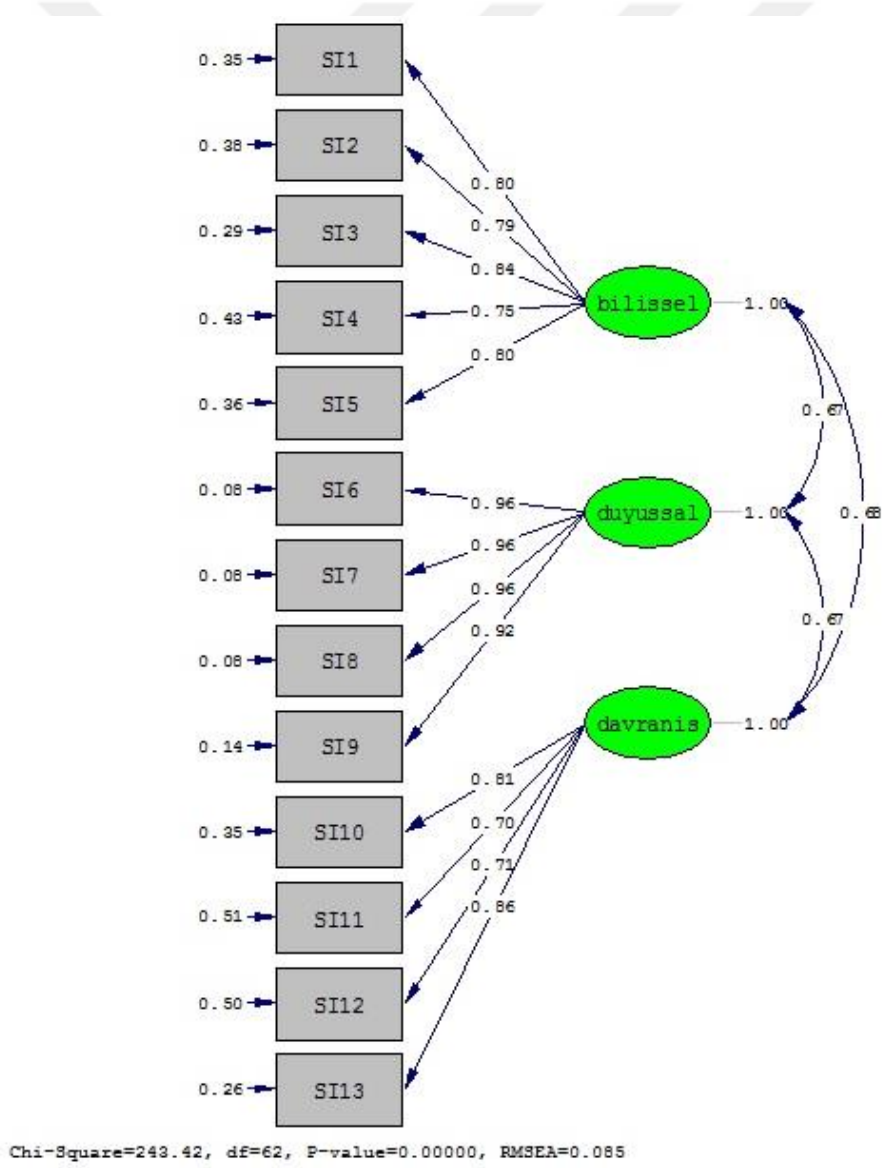
Tablo 14

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Uyum Değerleri

Model	χ^2	(χ^2/sd)*	*RMSEA*	*SRMR*	*NNFI*	*CFI*	*GFI*	*AGFI*
ÖSİÖ: Birinci Düzey	243,42	3,93	0,09	0,06	0,98	0,98	0,88	0,82

*sd = 62, $p < 0,01$

Tablo 14'te elde edilen bulgular incelendiğinde, ÖSİÖ'nün 13 maddeden oluşan 3 faktörlü yapısının genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.



Şekil 5. Örgütsel sinizm ölçeği DFA sonuçları: Birinci düzey yol diyagramı

Daha sonra ikinci düzey faktör analizi uygulamasına geçilmiştir. Bu metodun kullanılabilmesi için Asymptotik kovaryans matrisinin kullanılması gerekmektedir. ÖSİÖ'nün ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 15'te verilmektedir.

Tablo 15

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör / Madde	t-değeri	Standartlaştırılmış Yükler	R^2
Bilişsel			
ÖSİÖ1		0,80	0,65
ÖSİÖ2	22,05	0,79	0,62
ÖSİÖ3	22,60	0,84	0,71
ÖSİÖ4	19,33	0,75	0,57
ÖSİÖ5	20,93	0,80	0,64
Duyuşsal			
ÖSİÖ6		0,96	0,92
ÖSİÖ7	31,36	0,96	0,92
ÖSİÖ8	56,45	0,96	0,92
ÖSİÖ9	34,85	0,92	0,86
Davranışsal			
ÖSİÖ10		0,81	0,65
ÖSİÖ11	15,75	0,70	0,49
ÖSİÖ12	16,62	0,71	0,50
ÖSİÖ13	23,16	0,86	0,74

Tablo 15'te görüldüğü üzere, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri manidardır ($t>2,56$; $p<0,01$). Boyutların her birinin ilk maddesi, parametre değerleri 1'e sabitlenmiş olan gözlenen değişkenlerdir. Ayrıca standartlaştırılmış yükler incelendiğinde her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ($r>0,70$; $p<0,01$).

Örgütsel sinizme ilişkin değişkenliği en çok ÖSİÖ6: 'Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim', ÖSİÖ7: 'Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim' ve ÖSİÖ8: 'Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım' (%92); en az ÖSİÖ11: 'Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız' (%49) maddeleri açıklamaktadır.

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N değeri, ikinci düzey DFA sonucu 150,96 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmada kullanılan 403 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 16'da tüm ölçeğe yapılan ikinci düzey DFA sonucu ortaya çıkan uyum indeksleri verilmektedir.

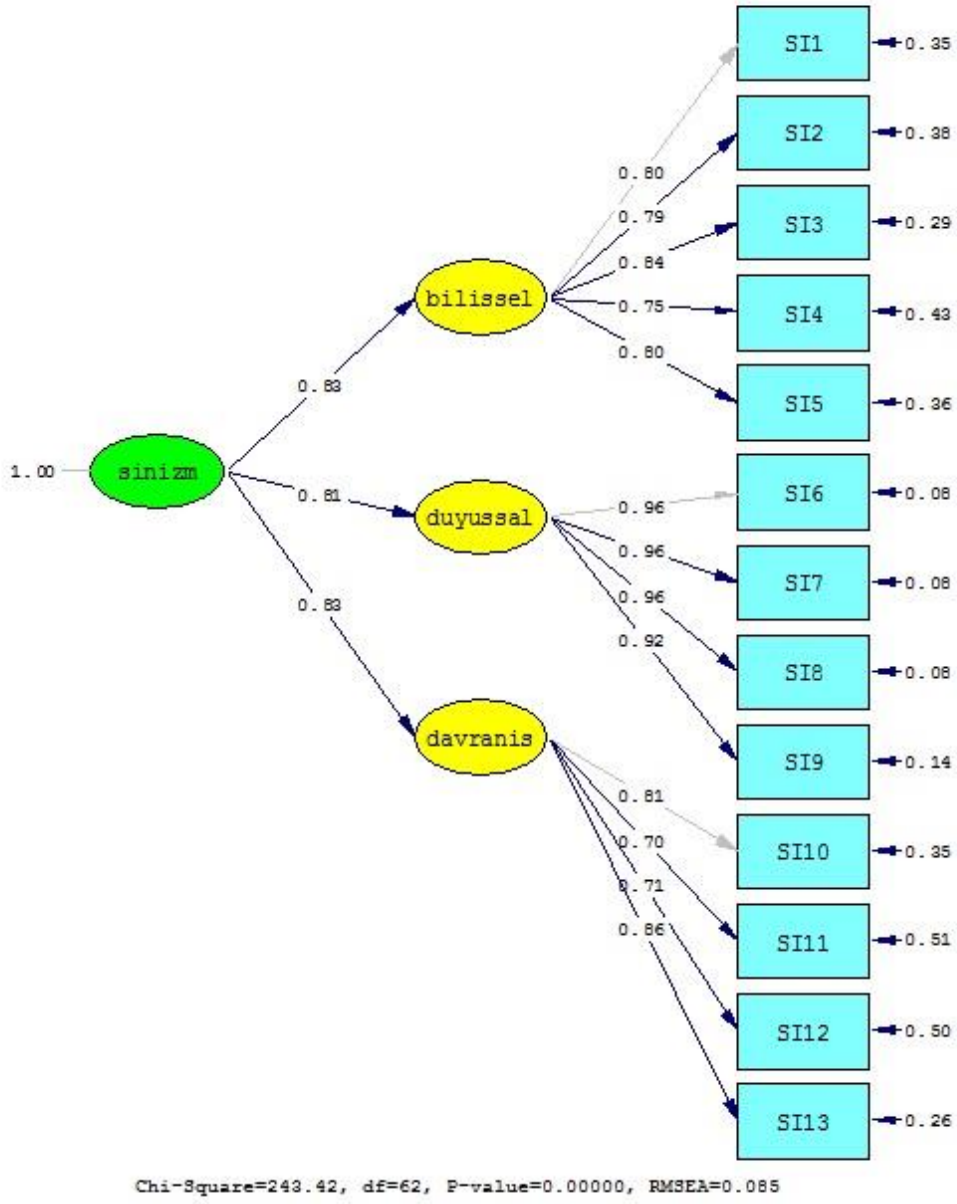
Tablo 16

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Uyum Değerleri

Model	χ^2	(χ^2/sd)*	*RMSEA*	*SRMR*	*NNFI*	*CFI*	*GFI*	*AGFI*
ÖSİÖ: İkinci Düzey	243,42	3,93	0,09	0,06	0,98	0,98	0,88	0,82

*sd = 62, $p < 0,01$

Tablo 16'da elde edilen bulgular incelendiğinde, ÖSİÖ'nün 13 maddeden oluşan 3 faktörlü yapısının genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu, elde edilen değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.



Şekil 6. Örgütsel sinizm ölçeği DFA sonuçları: İkinci düzey yol diyagramı

3.7. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada kullanılacak ölçeklerin Ankara'daki okullarda uygulanabilmesi için ilgili Milli Eğitim Müdürlüğü birimlerinden gerekli izinler alınmıştır. Daha sonrasında belirlenen evrene elden ulaştırılarak veriler toplanmıştır. Ölçek formları, araştırmanın amacına etkin katkı sağlayabilmesi için örneklem alınan okullara bizzat araştırmacı tarafından götürülmüş ve araştırmacı tarafından tekrar toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan NDÖ, ÖSEÖ ve ÖSİÖ için geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış, bununla ilgili bilgilere Veri Toplama Araçları bölümünde ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Verilerin analizi için SPSS 23.0 ve LISREL 8.80 istatistik paket programları kullanılmıştır. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler SPSS programında ve örgütsel sinizmin üzerinde örgütsel sessizliğin ve mobbingin etkisinin araştırıldığı modelin test edilmesi LISREL 8.80 programında yol (path) analizi tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Öğretmenlerin ölçeklere verdikleri yanıtlara göre gerçekleşme düzeylerini belirlemek için, aralık genişliği, 'dizi genişliği/yapılacak grup sayısı' (Tekin, 1996) formülünden yararlanılmıştır. Buna göre, kullanılan tüm ölçekler için aralık genişliği, 5 – 1 / 5 = 0,80 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada, 1, 2 ve 3. alt problemlere ait bulgularının değerlendirilmesinde, 1,00-1,79: 'hiç', 1,80-2,59: 'az', 2,60-3,39: 'orta', 3,40-4,19: 'çok', 4,20-5,00: 'tam' aritmetik ortalama aralıkları esas alınmıştır. Dördüncü alt problemin değerlendirilmesinde yapısal eşitlik modeline ait uyum indeksleri; beşinci alt problemin değerlendirilmesinde ise t-testi ve one way ANOVA testinin non-parametrik karşılıkları olan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H testleri bulguları kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modelleri (YEM), gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ve karşılıklı ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan bir istatistiksel yaklaşımdır (Kline, 2011, s. 8). Gizil değişkenler, teorik açıdan var oldukları düşünülen ve gözlenen değişken adı verilen göstergeler aracılığıyla ölçülebildikleri varsayılan yapılardır. Gözlenen değişken ise ölçme aracında kullanılan maddelerden oluşmaktadır (Şimşek, 2007, s. 8). YEM içerisindeki tek yönlü oklar, tek yönlü doğrusal ilişkiyi göstermektedir. Her bir ok, bir hipotez anlamına gelmektedir. Bunların her biri, bir yol (path) olarak dikkate alınmaktadır (X→Y) (Kline, 2011, s. 103). Analiz sonuçlarına göre, her bir yol katsayısının anlamlı olup olmadığına, yani her bir örtük değişkenin,

kendine ait gözlenen değişkenlerini anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığına bakılır (Şimşek, 2007, s. 8).

LISREL programı path katsayılarının değerini hesaplamanın yanı sıra modelin test edilmesi için uyum istatistiklerinin de hesaplanmasına olanak sağlamaktadır. Uyum iyiliği istatistikleriyle (goodness of fit statistics), kuramsal model ile analiz sonrası gerçek veriler arasındaki uygunluk düzeyi gözlenir. Bu istatistikler, iki matrisin (gözlenen ve gizil) ne oranda uyuştuğunu gösterir (Çokluk vd., 2012). En çok kullanılan uyum indeksleri χ^2 (Chi-Square), *RMSEA, SRMR, NNFI, CFI, GFI, AGFI* olarak gösterilebilir. χ^2 değeri, klasik uyum iyiliği ölçütüdür (Çelik ve Yılmaz, 2013). Orijinal değişken matrisinin varsayılan matristen farklı olup olmadığını test eder. Bu test regresyon katsayılarının işaretine ve anlamlılık düzeyine bakar ve modelin parçaları hakkında bilgi verir. Aynı zamanda bu testle modelin tamamının doğruluğu da ölçmek mümkündür (Kline, 2011, s. 200; aktaran Daşcı, 2014). χ^2 değeri, örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğu için başka göstergelerin de kullanılması gereklidir. Buna göre, χ^2 değerinin, serbestlik derecesi (*sd*) ile bölümünün göreceli olarak yüksek olması, kötü bir fitin göstergesi olarak yorumlanabilir (Tabachnick ve Fidell, 2007, s. 715). Büyük örneklemlerde, χ^2/sd yeterlik için bir ölçüt olarak kullanılabilir (Çokluk vd., 2012, s. 268). Bu nedenle, değerlendirilmesinde güçlük çekilen χ^2 değerine ek olarak, diğer uyum indekslerinin de dikkate alınması faydalı görülmektedir. Yapısal eşitlik modellemesinde en yaygın olarak kullanılan χ^2 ve diğer uyum değerleri ve anlamları Tablo 17'de ayrıntılı olarak görülmektedir (Aktaran Daşcı, 2014):

Tablo 17

Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum İndeksleri ve Değerlendirme Ölçütleri

Uyum İndeksleri	*Kriterler*	*Anlamı*	*Kaynak*
χ^2 *(Chi-Square)*	$p > 0,05$	-	-
χ^2/sd	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	Mükemmel Uyum	Kline, 2011.
	≤ 5	Yeterli Uyum	Sümer, 2000.
RMSEA	$\leq 0,05$	Mükemmel Uyum	Raykov ve Marcoulides, 2006; Sümer, 2000.
	$\leq 0,05$	İyi Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013.
	$\leq 0,06$	İyi Uyum	Hu ve Bentler, 1999.
	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	Yeterli Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013.
	$0,08 \leq RMSEA \leq 0,10$	Vasat Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013.
SRMR	$< 0,05$	İyi Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013.
	$\leq 0,08$	İyi Uyum	Hu ve Bentler, 1999.
	$< 0,10$	Kabul Edilebilir Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013; Kline, 2011.
NNFI	$\geq 0,95$	Mükemmel Uyum	Sümer, 2000.
	$> 0,95$	Kabul Edilebilir Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013.
	$0,90 \leq NNFI \leq 0,94$	Kabul Edilebilir Uyum	Sümer, 2000.
	$\geq 0,90$	İyi Uyum	Tabachnick ve Fidell, 2007.
CFI	$\geq 0,95$	Mükemmel Uyum	Hu ve Bentler, 1999.
	$\geq 0,95$	Kabul Edilebilir Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013.
	$\geq 0,90$	İyi Uyum	Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000.
GFI	$\geq 0,95$	İyi Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013.
	$\geq 0,90$	İyi Uyum	Sümer, 2000.
	$> 0,90$	Kabul Edilebilir Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013.
AGFI	$\geq 0,95$	Mükemmel Uyum	Sümer, 2000.
	$\geq 0,95$	İyi Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013.
	$> 0,85$	Kabul Edilebilir Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013.

Analize başlamadan önce, değişkenlere ilişkin eksik verinin olup olmadığını belirlemek amacıyla kayıp değerler incelenmiştir. Değişken setlerinde, eksik veri olmadığı tespit edilmiştir. Sonraki aşamada uç değerler incelenmiştir. Uç değerler, bir deneğin bir değişkendeki aşırı değeri ya da değişkenler kombinasyonuna ilişkin sahip olduğu aşırı değer anlamına gelmektedir. Uç değer analizinde, veri seti ortalamasına nispeten aykırı üç (43, 191, 204 numaralı) anket tespit edilmiştir. Ancak bunların analiz kapsamından çıkarılması kararı, normallik testi sonrasına bırakılmıştır. Non-parametrik dağılım söz konusu ise aykırılık kendiliğinden ortadan kalkacaktır. Bu nedenle, verilerin normallik dağılımına ilişkin inceleme yapılmıştır. Normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmek amacıyla veri setinin tek değişkenli ve çok değişkenli normalliği değerlendirilmiştir:

Tablo 18

Sürekli Değişkenler İçin Tek Değişkenli Normallik Testi

	Çarpıklık		Basıklık		Çarpıklık ve Basıklık	
Değişken	*Z*	*p*	*Z*	*p*	*Ki-Kare*	*p*
NDÖ	99,099	0,00	31,485	0,00	10811,861	0,00
ÖSEÖ	77,952	0,00	23,787	0,00	6642,286	0,00
ÖSİÖ	41,809	0,00	20,515	0,00	2168,888	0,00

Tablo 18 incelendiğinde, verilerin tek değişkenli normallik varsayımını sağlamadığı görülmektedir ($p<0,05$). Bunun ardından çok değişkenli normallik sınaması yapılmıştır.

Tablo 19

Sürekli Değişkenler İçin Mardia'nın Çok Değişkenli Normallik Testi

Çarpıklık			Basıklık			Çarpıklık ve Basıklık	
Değer	*Z*	*p*	*Değer*	*Z*	*p*	*Ki-Kare*	*p*
1893,79	178,64	0,00	5286,30	32,04	0,00	32937,06	0,00

Tablo 19 incelendiğinde verilerin, çok değişkenli normallik varsayımını sağlamadığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu nedenle verilerin nonparametrik dağıldığı durumlarda kullanılması önerilen Weighted Least Squares tahmin yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir (Kline, 2011, s. 180).

Sonuç olarak, yapılan eksik değer, aykırı değer ve normallik analizleri sonucunda veri setinde 403 anket değerlendirmeye alınmış, verilerin analizi için gerekli koşullar sağlanmıştır.

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde, alt problemlere dayalı bulgu ve yorumlara yer verilmektedir. Bu bölümde, öğretmenlerin algılarına göre, mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine, bu değişkenler arası ilişkilere yönelik path analizine ilişkin bulgulara ve değişkenlerin cinsiyete, yaşa, kıdeme ve medeni duruma göre farklılıklarına yer verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyi nedir?

Öğretmenlerin algılarına göre, mobbing yaşama düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 20'de verilmektedir:

Tablo 20

Öğretmenlerin Mobbing Yaşama Düzeyleri

Faktör / Madde	n	$\bar{\chi}$	*S*
1. Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması	403	1,74	0,92
2. Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek	403	1,36	0,71
3. Ustalık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi	403	1,62	0,89
4. Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi	403	1,54	0,76
5. Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	403	1,63	0,83
6. Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme	403	1,55	0,75
7. Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi	403	1,23	0,51
8. Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak	403	1,49	0,66
9. Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar	403	1,24	0,58
10. Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları	403	1,25	0,60
11. Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi	403	1,36	0,62
12. Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma	403	1,45	0,61
13. İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler	403	1,52	0,71
14. Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	403	1,64	0,73
15. İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması	403	1,36	0,67
16. Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi	403	1,51	0,76
17. Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması	403	1,33	0,65
18. İşinizin aşırı denetlenmesi	403	1,50	0,78
19. Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması	403	1,41	0,75
20. Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak	403	1,21	0,55
21. Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak	403	1,45	0,70
Toplam		1,45	0,48
22. İşyerinde zorbalığa maruz kaldınız mı? Evet: 61 (%15,1) Hayır: 342 (%84,9)			

Tablo 20 incelendiğinde, öğretmenlerin en çok maruz kaldığı olumsuz davranışların 'birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması' ($\bar{\chi}$=1,74); en az maruz kaldığı olumsuz davranışların ise 'aşırı alay ve sataşmalara konu olmak' ($\bar{\chi}$=1,21) olduğu görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın 'kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi' (*S*=0,51) maddesinde, en heterojen dağılımın ise 'birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması' (*S*=0,92) maddelerinde gerçekleştiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenler, alay ve sataşma gibi olumsuz davranışlara kıyasla, başarıyı etkileyecek bilginin saklanması şeklindeki olumsuz davranışlara daha çok maruz

kalmaktadırlar. Buna ek olarak, öğretmenlerin ‘hiç’ düzeyinde mobbinge maruz kaldıkları söylenebilir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri nedir?

Öğretmelerin algılarına göre, örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 21’de verilmektedir:

Tablo 21

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Faktör / Madde	n	$\bar{X}$	*S*
Bireysel		2,16	0,64
1.Okuldaki sorunları dile getirmeye çekinirim.	403	1,99	0,97
2.Kendimi korumak için okuldaki bazı sorunları görmezden gelirim.	403	2,06	0,96
3.Sorunların çözümünde farklı düşünsem bile çoğunluğun fikrine uyarım.	403	2,67	1,09
4.Kötü bilgilerin/haberlerin benden duyulmasını istemem.	403	2,92	1,25
5.İçe kapanık bir kişilik yapısına sahip olmam, sorunlara müdahale etmemi engeller.	403	1,88	1,05
6.Okuldaki sorunlarla ilgili herkesle rahatça iletişim kurabilen birisiyim.	403	2,22	1,26
7.Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak görüşlerim olmasına rağmen, açıklamam.	403	1,92	1,00
8.Okul ortamından kendimi soyutlarım.	403	1,66	0,86
Yönetsel		2,34	0,69
9.Olumsuz durumları/kötü gidişatı okul müdürüne söylemeye çekinirim.	403	1,87	0,95
10.Okul müdürüyle ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam.	403	2,14	1,08
11.Okul müdürümüzün hatası olduğunda onu uyarmaktan çekinmem.	403	3,11	1,28
12.Okul müdürümüzün aldığı bir karara itiraz etmeyi, saygısızlık olarak görürüm.	403	2,21	1,10
13.Okulda müdürümüzle rahatça iletişim kurmaktayım.	403	2,23	1,31
14.Okul yöneticisine eksik yönlerimi göstermek istemem.	403	2,51	1,24
Örgüt Kültürü		1,95	0,76
15.Okuldaki sorunlar hakkında konuşmak için çaba harcamaya değmez.	403	1,87	1,01
16.Okuldaki sorunların çözümü konusunda benim fikrim alınmaz.	403	2,03	1,04
17.Okulda karar alınırken fikrim sorulmaz.	403	2,00	0,97
18.Okuldaki sorunlar hakkında konuşsam da hiçbir şey değişmez.	403	2,28	1,05
19.Okuldaki sorunlar hakkında konuştuğumda bana duyulan güven ve saygı azalır.	403	1,84	0,96
20.Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam dışlanırım.	403	1,75	0,85
21.Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam iş yüküm artar.	403	1,94	0,91
22.Okul ortamını güven verici bulmam.	403	1,90	0,98
Meslektaşlar		2,20	0,68
23.Bir konuda, öğretmen arkadaşlarımdan farklı bir görüşe sahipsem, fikrimi söylemem.	403	1,83	0,88
24.Meslektaşlarımla ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam.	403	2,26	1,12
25.Okuldaki herhangi bir sorunu meslektaşlarımla paylaşırsam dışlanırım.	403	1,85	0,87
26.Meslektaşlarım okuldaki sorunlar hakkında konuşulmasından hoşlanmaz.	403	2,00	0,98
27.Meslektaşlarımla okuldaki sorunlara çözüm üretmeye çalışmayız.	403	2,19	1,23
28.Okulda bir sorunla karşılaştığımızda, meslektaşlarımla çözmeye yönelik fikir alışverişi yaparız.	403	2,33	1,23
29.Meslektaşlarımın onaylamadığım davranışları hakkında yorum yapamam.	403	2,53	1,18
30.Sosyal medyada (facebook ve twitter) yaptığım paylaşımların gelecekte aleyhime kullanılacağını düşünerek fikirlerimi açıklayamam.	403	2,66	1,29
Genel		2,17	0,60

Tablo 21 incelendiğinde, öğretmenlerin yönetsel örgütsel sessizlik davranışlarının ($\bar{X}$ =2,34); meslektaşlar ($\bar{X}$=2,20), bireysel ($\bar{X}$=2,16) ve örgüt kültürüne ($\bar{X}$=1,95) bağlı örgütsel sessizlik davranışlarından daha yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Buna ek olarak, en homojen dağılımın bireysel (*S*=0,64); en heterojen dağılımın ise örgüt kültürü boyutunda (*S*=0,76) gerçekleştiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, öğretmenler en fazla yönetsel; en az örgüt kültürü ile ilgili olarak sessizlik davranışı sergilemektedirler. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları 'az' düzeyinde gerçekleşmektedir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm yaşama düzeyleri nedir?

Öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel sinizm yaşama düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 22'de verilmektedir:

Tablo 22

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri

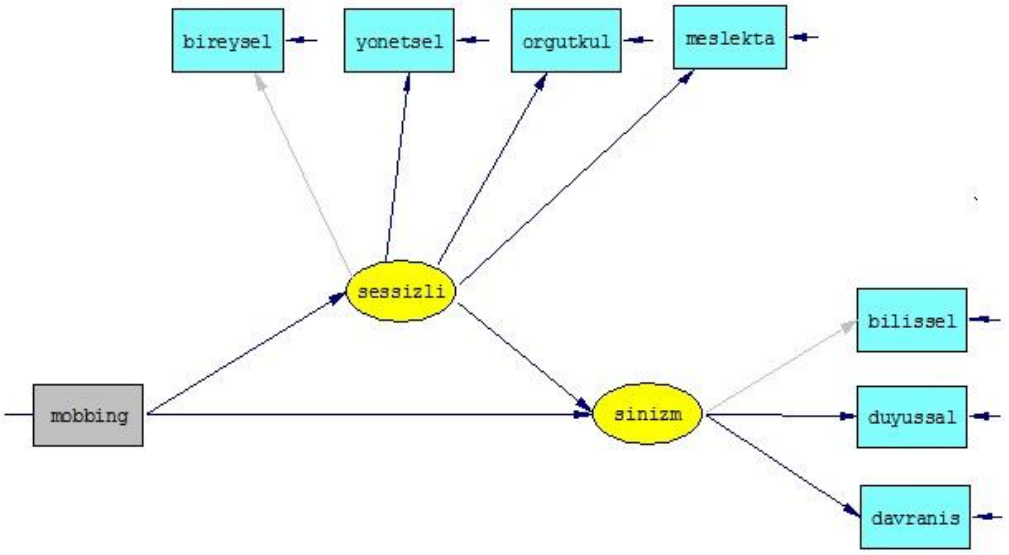
Faktör / Madde	n	$\bar{X}$	*S*
Bilişsel		2,16	0,89
1.Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	403	2,18	1,11
2.Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	403	2,11	1,03
3.Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	403	2,09	0,97
4.Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	403	2,25	1,11
5.Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	403	2,17	1,04
Duyuşsal		1,72	0,91
6.Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	403	1,73	0,96
7.Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	403	1,70	0,91
8.Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	403	1,70	0,93
9.Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	403	1,74	0,97
Davranışsal		2,27	0,92
10.Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	403	2,02	1,00
11.Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	403	2,05	1,03
12.Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	403	2,67	1,21
13.Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	403	2,34	1,17
Genel		2,05	0,78

Tablo 22 incelendiğinde, öğretmenlerin davranışsal sinizm davranışlarının ($\bar{X}$=2,27); bilişsel ($\bar{X}$=2,16) ve duyuşsal sinizm davranışlarından ($\bar{X}$=1,72) daha yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Buna ek olarak, en heterojen dağılımın davranışsal sinizm boyutunda (*S*=0,92) gerçekleştiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, öğretmenler en fazla davranışsal; en az duyuşsal sinizm davranışını sergilemektedirler. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışları 'az' düzeyinde gerçekleşmektedir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri, örgütsel sessizlik ve sinizm davranışlarını hangi düzeyde ve yönde etkilemektedir?

Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeylerinin, örgütsel sessizlik ve sinizm davranışlarını hangi düzeyde ve yönde etkilediğini belirlemek amacıyla path analizi yapılmıştır. Path analizi ile yordayıcı değişkenlerin, yordanan değişkenler üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri ortaya çıkarılmaktadır. Bu amaca ilişkin kavramsal model Şekil 7'de verilmektedir:



Şekil 7. Kavramsal model

Şekil 6'daki kavramsal modelde mobbinge ilişkin öğretmen algılarının, örgütsel sessizlik ve sinizm düzeylerini etkileyeceği; örgütsel sessizliğin, sinizm düzeyini yordayacağı varsayılmıştır. Buna ek olarak, öğretmenlerin yaşadığı mobbingin, örgütsel sinizm düzeyini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemesi öngörülmüştür. Modelde bir gizil değişen

dışsal (mobbing); iki gizil değişken de içsel (örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm) olarak tanımlanmıştır.

Araştırmada, mobbing bağımsız gizil değişkenini yine kendisinin (tek boyut) açıkladığı kabul edilmiştir. Örgütsel sessizlik bağımlı gizil değişkenini, bireysel, yönetsel, örgüt kültürü ve meslektaşlar göstergelerinin açıklayacağı varsayılmıştır. Örgütsel sinizm bağımlı gizil değişkenini, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal göstergelerinin açıklayacağı kabul edilmiştir.

Daha sonra, veri setinin, çok değişkenli normallik varsayımını sağlamadığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna ait ayrıntılı bilgi Tablo 19'da verilmektedir. Bu nedenle verilerin normal dağılmadığı durumlarda kullanılması önerilen Weighted Least Squares tahmin yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir (Kline, 2011, s. 180). Yapılan analizler sonucu elde edilen yapısal model Şekil 7'de, YEM'e ilişkin gösterim Şekil 8'de verilmektedir.

Öncelikle YEM'in istatistiksel uygunluğuna dair bulgular incelenmiştir. Kline (2011, s. 204), modelin uyumunun değerlendirilirken, χ^2 değerinin *sd* ile birlikte incelendiği χ^2/sd oranının yeterlik için bir ölçüt olarak kullanılmasını tavsiye etmektedir. Bu araştırmada χ^2/sd değeri 4,37 olarak elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle, veri seti, model ile yeterli uyum göstermektedir (Sümer, 2000).

Daha sonra, modele ilişkin alternatif uyum indeksleri incelenmiştir. Buna ilişkin bulgular Tablo 23'te verilmektedir.

Tablo 23

Modelin Path Analizine İlişkin Uyum Değerleri

χ^2	(χ^2/sd)*	*RMSEA*	*SRMR*	*NNFI*	*CFI*	*GFI*	*AGFI*
78,71	4,37	0,09	0,24	0,73	0,83	0,95	0,90

*sd = 18, $p < 0,01$

Tablo 23 incelendiğinde, modelin genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu, bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N değeri 178,77 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmada kullanılan 403 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

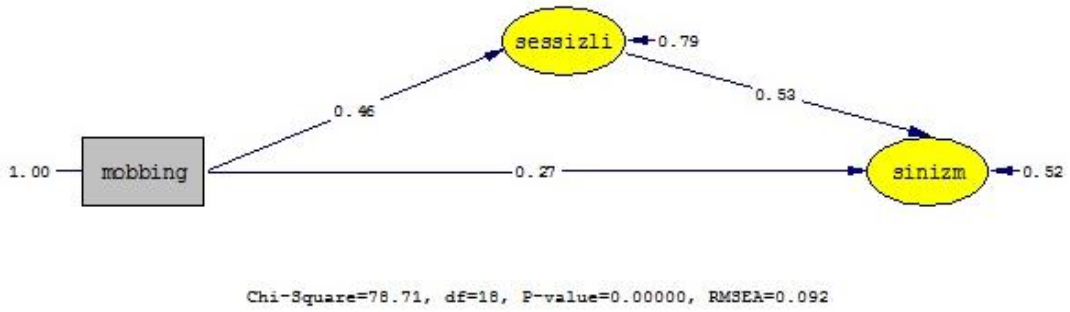
Araştırma modeline ilişkin YEM sonuçları Tablo 24'te verilmektedir:

Tablo 24

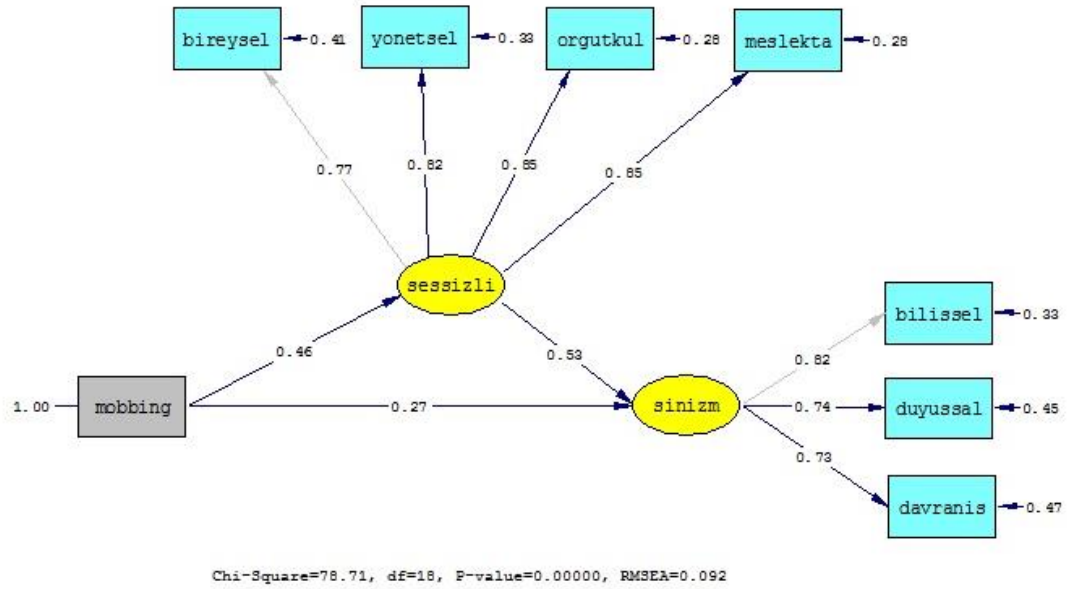
Araştırma Modeline İlişkin YEM Sonuçları

Latent / Gözlenen Değişkenler	t-değeri*	Standartlaştırılmış Yükler	R^2
Mobbing			
Örgütsel Sessizlik			
Bireysel		0,77	0,59
Yönetsel	16,98	0,82	0,67
Örgüt Kültürü	18,30	0,85	0,72
Meslektaşlar	16,53	0,85	0,72
Örgütsel Sinizm			
Bilişsel		0,82	0,67
Duyuşsal	11,81	0,74	0,55
Davranışsal	10,76	0,73	0,53
Yapısal İlişkiler	t-değeri*	Standartlaştırılmış Yükler	
mobbing → örgütsel sessizlik	8,69*	0,46	
mobbing → örgütsel sinizm	3,62*	0,27	
örgütsel sessizlik → örgütsel sinizm	7,79*	0,53	
Yapısal Eşitlikler		R^2	
örgütsel sessizlik = 1,14 *x* mobbing		0,21	
örgütsel sinizm = 1,28 *x* mobbing		0,26	
örgütsel sinizm = 0,54 *x* örgütsel sessizlik + 0,67 *x* mobbing		0,48	

*p< 0,01



Şekil 8. Araştırmaya ilişkin yapısal model



Şekil 9. Araştırma için kurulan yapısal eşitlik modeli

LISREL'e ilişkin olarak, beta (β), bağımlı (içsel) bir gizil değişkenin bir başka bağımlı gizil değişken üzerindeki regresyonunu; gama (γ) ise bağımsız (dışsal) bir gizil değişkenin bağımlı bir gizil değişken üzerindeki regresyonunu gösteren bağlantı katsayısıdır. Ayrıca, açıklanan varyans olarak tanımlanan belirleme katsayısı (R^2), yapısal eşitlikte yer alan değişkenlerin gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladıklarını ifade eder. Gizil değişken ile gözlenen değişken arasındaki faktör yükleri ise lambda (λ) ile gösterilmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 17). Modele ait bulgular incelendiğinde, örgütsel sessizliğin en iyi göstergesinin örgüt kültürü (λ=0,85; t=18,30) ve meslektaşlar (λ=0,85; t=16,53); örgütsel sinizmin en iyi göstergesinin bilişsel (λ=0,82) olduğu görülmektedir.

Mobbing ve örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (γ=0,46; t=8,69). Bu değer, mobbingdeki 1 puanlık artışın, örgütsel sessizlikte 0,46 puanlık artışa veya bunun tam tersi, mobbingdeki 1 puanlık azalışın, örgütsel sessizlikte 0,46 puanlık azalışa neden olacağını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri arttıkça, örgütsel sessizlik düzeyleri artmaktadır.

Mobbing ve örgütsel sinizm arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (γ=0,27; t=3,62). Bu değer, mobbingdeki 1 puanlık artışın, örgütsel sinizmde 0,27 puanlık artışa veya bunun tam tersi, mobbingdeki 1 puanlık azalışın, örgütsel sinizmde 0,27 puanlık azalışa neden olacağını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle,

öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri arttıkça, örgütsel sinizm düzeyleri de artmaktadır.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (β=0,53; t=7,79). Bu değer, örgütsel sessizlikteki 1 puanlık artışın, örgütsel sinizmde 0,53 puanlık artışa veya bunun tam tersi, örgütsel sessizlikteki 1 puanlık azalışın, örgütsel sinizmde 0,53 puanlık azalışa neden olacağını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arttıkça, örgütsel sinizm düzeyleri de artmaktadır.

Mobbing (γ=0,46), örgütsel sessizliğin %21'ini açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarındaki toplam değişimin %21'i, mobbing ile açıklanmaktadır. Ayrıca, mobbing (γ=0,27), örgütsel sinizmin %26'sını açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışlarındaki toplam değişimin %26'sı, mobbing ile açıklanmaktadır.

Mobbing (γ= 0,27) ve örgütsel sessizliğin (β=0,53) birlikte, örgütsel sinizmin %48'ini açıkladığı görülmektedir. Bu bulgu, örgütsel sinizmdeki toplam değişimin %48'inin, mobbing ve örgütsel sessizlik gizil değişkenlerinin doğrudan etkisi ve aynı zamanda mobbing değişkeninin sessizlik üzerinden dolaylı etkisi aracılığıyla açıklandığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm üzerinde, tek başına anlamlı ve yordayıcı bir etkiye sahiptir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri arttıkça, örgütsel sessizlik ve sinizm yaşama düzeyleri de artmaktadır.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin mobbing, örgütsel sessizlik ve sinizm yaşama düzeyleri cinsiyet, yaş, kıdem ve medeni duruma göre faklılık göstermekte midir?

Öğretmenlerin algılarına göre mobbing, örgütsel sessizlik ve sinizm düzeyleri; cinsiyet, yaş, kıdem ve medeni durum değişkenlerine göre incelenmiştir. Veri seti normal bir dağılım göstermediği için Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H testleri kullanılmıştır.

Tablo 25

Negatif Davranışlar Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	*U*	*p*
Erkek	121	206,59	24997,00	16506,00	0,60
Kadın	282	200,03	56409,00		

Tablo 25'e göre, öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [U=16506,00; p>0,05]. Erkek öğretmenlerin sıra ortalamalarının kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 26

Negatif Davranışlar Ölçeği Puanlarının Yaş, Kıdem ve Medeni Duruma Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Yaş	21-30	20	185,45	3	6,75	0,08	-
	31-40	94	188,11				
	41-50	183	218,45				
	51 ve üstü	106	189,04				
Kıdem	1-10 yıl	42	197,58	3	4,67	0,19	-
	11-20 yıl	112	200,40				
	21-30 yıl	198	211,43				
	31 yıl ve üstü	51	172,56				
Medeni Durum	Evli	341	200,85	2	0,29	0,87	-
	Bekâr	47	206,12				
	Boşanmış	15	215,30				

Tablo 26'ya göre, öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri; yaşa [$\chi^2_{(3,403)}$=6,75; p>0,05], kıdeme [$\chi^2_{(3,403)}$=4,67; p>0,05] ve medeni duruma [$\chi^2_{(2,403)}$=0,29; p>0,05] göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri yaşa, kıdeme ve medeni duruma göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 27

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	*U*	*P*
Erkek	121	184,29	22299,00	14918,00	0,05
Kadın	282	209,60	59107,00		

Tablo 27'ye göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [U=14918,00; p>0,05]. Kadın öğretmenlerin sıra ortalamalarının erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 28

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Yaş, Kıdem ve Medeni Duruma Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	*p*	Anlamlı Fark
Yaş	21-30	20	167,18	3	6,05	0,11	-
	31-40	94	182,57				
	41-50	183	211,48				
	51 ve üstü	106	209,43				
Kıdem	1-10 yıl	42	188,56	3	1,30	0,73	-
	11-20 yıl	112	196,77				
	21-30 yıl	198	207,94				
	31 yıl ve üstü	51	201,48				
Medeni Durum	Evli	341	202,13	2	1,81	0,40	-
	Bekâr	47	190,03				
	Boşanmış	15	236,50				

Tablo 28'e göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri; yaşa [$\chi^2_{(3,403)}$=6,05; p>0,05], kıdeme [$\chi^2_{(3,403)}$=1,30; p>0,05] ve medeni duruma [$\chi^2_{(2,403)}$=1,81; p>0,05] göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri yaşa, kıdeme ve medeni duruma göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 29

Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	*U*	*p*
Erkek	121	196,43	23768,00	16387,00	0,53
Kadın	282	204,39	57638,00		

Tablo 29'a göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [*U*=16387,00; *p*>0,05]. Kadın öğretmenlerin sıra ortalamalarının erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 30

Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanlarının Yaş, Kıdem ve Medeni Duruma Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	*p*	Anlamlı Fark
Yaş	21-30	20	173,23	3	6,42	0,09	-
	31-40	94	195,17				
	41-50	183	217,26				
	51 ve üstü	106	187,15				
Kıdem	1-10 yıl	42	204,26	3	1,47	0,69	-
	11-20 yıl	112	196,79				
	21-30 yıl	198	207,99				
	31 yıl ve üstü	51	188,30				
Medeni Durum	Evli	341	201,90	2	3,31	0,19	-
	Bekâr	47	187,37				
	Boşanmış	15	250,13				

Tablo 30'a göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri; yaşa [$\chi^2_{(3,403)}$=6,42; p>0,05], kıdeme [$\chi^2_{(3,403)}$=1,47; p>0,05] ve medeni duruma [$\chi^2_{(2,403)}$=3,31; p>0,05] göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri yaşa, kıdeme ve medeni duruma göre farklılaşmamaktadır.

BÖLÜM 5

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Birinci alt probleme ilişkin bulgular ve tartışma:

Araştırmanın birinci alt problemi: Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyi nedir? şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin en çok maruz kaldıkları olumsuz davranışların "başarılarını etkileyebilecek bilginin saklanması", "Fikir ve görüşlerinin dikkate alınmaması", "Haklarında dedikodu ve söylentilerin yayılması", "Ustalık/Yeterlilik seviyelerinin altındaki işleri yapmalarının istenmesi"; en az maruz kaldıkları olumsuz davranışların ise "aşırı alay ve sataşmalara konu olmak", "Kişilikleri, tutumları veya özel hayatları hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi", "Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar", "Diğer kişilerin işi bırakmaları konusunda imalı davranışları" olduğu ve öğretmenlerin "çok az düzeyde" mobbing yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, Einarsen ve Rakness (1997), Karyağdı (2007), Onbaş (2007), Ergener (2008), Gündüz ve Yılmaz (2008), Kılınç (2009), Kul (2010), Alkan ve diğerleri (2011), Cemaloğlu (2011), Ehi (2011), Okçu (2011), Cemaloğlu ve Kılınç (2012), Cerit (2013), Şener (2013), Beşoğul, (2014), Yıldırım ve Eken (2014), Boydak Ozan ve Nanto (2017), Okçu ve Çetin, (2017), Okçu ve Anık (2017) araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Öğretmenlerin, kişiliklerine yönelik saldırılarla karşılaşmaları etik dışı ve endişe verici bir durumdur. Konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında, çoğu öğretmenin en az bir yıldırma davranışına maruz kaldığı görülmektedir (Aksu ve Balcı, 2009; Blase ve Blase, 2002; Cemaloğlu, 2007a; Hubert ve Van Veldhoven, 2001). Bu durum, okul ortamında bir sorun olduğunun işaretidir. Yıldırma ile öğretmenlerin içinde bulundukları ortam doğrudan ilişkilidir (Toker Gökçe, 2008a, s. 33). Cemaloğlu ve Kılınç'ın (2012a) çalışmalarında elde ettikleri sonuçlar, güvenli bir ortamın ve etiğin hakim olduğu okullarda yıldırmanın daha az yaşandığını ortaya koymaktadır.

Ergener (2008) hiç veya çok düşük düzey olarak tespit etmiştir. Ergener'in (2008) araştırmasında elde edilen yıldırma düzeyi ile bu araştırmadaki düzey farklılık gösterse de, eğitim örgütlerinde öğretmenlerin en fazla göz ardı edilme, dışlanma veya olayların dışında bırakılma davranışlarına maruz kaldığı sonuçları birbirini destekler niteliktedir. Toker Gökçe'ye (2008a) göre, yıldırmanın nedeni genellikle kıskançlıktır. Bu tür durumlarda, mağdur, genelde saldırganda bulunmayan özelliklere sahiptir ve bu durum saldırgan için dayanılmaz bir durumdur. Öğretmenlik mesleğinin uzmanlığa dayalı olmasının, eğitim örgütlerinde bir rekabet ortamı oluşturduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin profesyonelliğine güvendiği ve hoşgörülü bir ortamın bulunduğu eğitim örgütlerinde, yıldırma yaşama oranının daha az olması beklenmektedir.

Araştırma neticesinde ulaşılan sonuçlar neticesinde belirli öneriler sunulmuştur. Mevcut durumların korunması ve daha da iyi hale getirilebilmesi için yöneticilere ve öğretmenler için mobbing ve mobbinge karşı bilinçli olma çalışmaları düzenlenebilir. Öğretmenler, yöneticiler, veliler ve öğrencileri mobbing konusunda bilinçlendirilecek toplantılar, konferanslar vb. düzenlenerek, okul bileşenlerinin mobbing konusunda duyarlılık kazanmaları sağlanabilir. Kendisine mobbing uygulanan bireylerin profesyonel bir yardım alarak bu durumdan kurtarılması sağlanabilir. Mobbingin eğitim kurumlarında ortaya çıkmasının önüne geçilmesi ve okullarda olumlu örgüt yapısının oluşması için Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uzman kişilerden yardım alınarak psikolojik danışmanlar, okul idarecileri, öğretmen ve velilere yönelik bilgilendirici çalışmalar yapılmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından psikolojik danışmanların görev ve sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi, psikolojik danışmanların okullarda ilişki ve etkileşim içinde oldukları kişilerle çalışmaları bu kişilerin mobbing yaşamalarını önleyebilir. Bu nedenle psikolojik danışmanların görev tanımlarının Milli Eğitim Bakanlığı tarafından açık ve ayrıntılı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca mobbinge neden olabilecek her türlü düşünce dikkatlice incelenerek mobbinge karşın yaptırımların caydırıcı hale getirilmesi sağlanabilir.

İkinci alt probleme ilişkin bulgular ve tartışma:

Araştırmanın ikinci alt problemi: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri nedir? şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin yönetsel örgütsel sessizlik davranışlarının; meslektaşlar, bireysel ve örgüt kültürüne bağlı örgütsel sessizlik davranışlarından daha yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Öğretmenler en fazla yönetsel; en az örgüt kültürü ile ilgili olarak sessizlik davranışı

sergilemektedirler. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları 'az' düzeyinde gerçekleşmektedir.

Araştırmalar örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalif düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu göstermektedir (Milliken'dan aktaran Alioğlulları 2012). Çalışan sessizliğinin nedenleri olarak geçmiş tecrübeler, yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, konuşmanın riskli görülmesi ve ilişkileri zedeleme korkusu gösterilmektedir (Alioğulları, 2012). Bu araştırmada da örgütsel sessizliğin nedenleri olarak, okul ortamında konuşmanın riskli görülmesi, yöneticilerin otoriter davranışları, okul yöneticilerinin performansının düşük olması ve izolasyon korkusu verilerine ulaşılmıştır. Örgütsel sessizliğin nedenlerinden birinin okul yöneticilerinin tavır ve tutumları olduğu kanaatini ortaya çıkarmaktadır.

Taşkıran (2010) yaptığı araştırmada, çalışanların genel anlamda örgütsel sessizlik için kararsız bir tutum ortaya koyduklarını göstermektedir. Yüksel (2014), öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini, yönetsel ve örgütsel nedenler, "işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, tecrit edilme izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu ve genel örgütsel sessizlik boyutlarında ele almış ve tüm boyutlarda öğretmenlerin düşük düzeyde sessizliğe sahip olduğu saptamıştır. İşleyici ve Nartgün'ün (2013) araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini "orta" düzeyde bulunmuştur. Yapılan diğer araştırmalarda da öğretmenlerin okullarda çok sessiz kalmadıkları, düşük düzeyde örgütsel sessizlik algısına sahip oldukları görülmektedir (Bildik, 2009; Oruç, 2013).

Öğretmenlerin örgüt içerisinde bir dizi endişelerden dolayı (yöneticiye güvenmemek, dışlanmak, güvensiz bir ortam korkusu, sorun çıkaran biri olarak görünmek istememek) sessiz kalma eğiliminde olduklarını ortaya çıkmaktadır. Morrison ve Milliken (2000); bazı insanların konuştukları zaman kendileri için sıkıntı yaratacak bir durumun ortaya çıkacağını sezerse, bilerek konuşma isteklerini engelledikleri nden bahsetmektedirler.

Bu sonuçlar doğrultusunda okul yöneticileri ve öğretmenlere yönelik belirli konferans ve paneller düzenlenerek konu hakkında bir farkındalık yaratılabilir. Bilhassa öfkeyi kontrol ve kendisini uygun bir şekilde ifade edebilme becerileri kazanmaya yönelik çalışmalar yapılarak öğretmenlerin bilgi ve becerileri arttırılabilir. Okul içerisinde örgüt iletişiminin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi amacıyla bir kurum kurularak sessiz kalma eğiliminde olan bir birey varsa kendisine yasal destek sağlanabilir. Öğretmenlerin özellikle sessiz kalmamaları için toplumun gelişmesi adına gelecek nesillere yol göstereceği bilincinin verilmesi de son derece önemlidir. Çıkan sonuçlar, öğretmenlerin okulda ve çalışma yaşamında yaşanan bazı durum ve olaylar karşısında sessiz kalmadığını göstermektedir. Bu

durumun korunmasına yönelik, öğretmenlerin özgüvenlerini ve özyeterliliklerini artıracak uygulamalar yapılabilir.

Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular ve tartışma:

Üçüncü alt problem: Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm yaşama düzeyleri nedir? şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin davranışsal sinizm davranışlarının; bilişsel ve duyuşsal sinizm davranışlarından daha yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenler en fazla davranışsal; en az duyuşsal sinizm davranışını sergilemektedirler. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışları 'az' düzeyinde gerçekleşmektedir. Kalağan (2009), Özgan (2011), Kaygısız ve Doğan (2012), Kalay ve Oğrak (2012), Karyağdı (2007) ve Kul (2010) tarafından yapılan araştırmalar elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Kılınç (2009), Gündüz ve Yılmaz (2008), Onbaş (2007), Okçu (2011) ve Daşçı'nın (2014) araştırma bulguları incelendiğinde ise öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerinin ara sıra düzeyinde olduğu, bir başka anlatımla bu araştırma bulgularından bir basamak yüksek olduğu, ancak yüksek puanlanan ifadelerin benzeştiği görülmektedir. Bazı araştırmalarda (Cemaloğlu, 2007b; Toker Gökçe, 2006) ise öğretmelerin yıldırma yaşama düzeylerinin orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Okullarda öğretmenlerin başarılı olabilmesi için örgütsel sinizm algılarının düşük olması gerekmektedir. Çünkü örgütsel sinizm algısının yüksek olması, öğretmenlerin negatif tutum sergilemelerine, kalitenin ve verimin düşmesine, öğretmenlerin okulun gelişmesine katkı sağlayacak önerilerden kaçınmalarına, adil davranıldığı inancının yitirileceğine, görevin hakeden kişiye verilmeyeceği düşüncesinin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bütün bu sebepler de, öğretmenlerin okuldan uzaklaşmalarına, motivasyonlarının düşmesine ve verimlerinin azalmasına neden olabilir.

Elde edilen bulgular sonucunda öğretmenlerin kendilerini rahat ifade etmelerine imkan sağlayacak ortamların oluşturulması çalışanların sinik davranışlar içine girmesini en aza indirecek bir çözüm olarak uygulanabilir. Kendilerini rahat bir şekilde ifade etme imkanı sağlanan öğretmenler fikirlerine ve kendilerine değer verildiği düşüncesi ile kendilerini daha rahat hissedebileceklerdir. Ayrıca çalışma düzeninin açıkça tanımlanması da öğretmenlerin alınan kararların hangi şekilde alındığını, uygulamaların kendilerini nasıl etkileyeceğini anlamalarına yardımcı olacaktır.

Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular ve tartışma:

Dördüncü alt problem: Öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri, örgütsel sessizlik ve sinizm davranışlarını hangi düzeyde ve yönde etkilemektedir? şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde; Mobbinge ilişkin öğretmen algılarının, örgütsel sessizlik ve sinizm düzeylerini etkileyeceği; örgütsel sessizliğin, sinizm düzeyini yordayacağı varsayılmıştır. Buna ek olarak, öğretmenlerin yaşadığı mobbingin, örgütsel sinizm düzeyini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemesi öngörülmüştür.

Mobbing ve örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu değer, mobbingdeki 1 puanlık artışın, örgütsel sessizlikte 0,46 puanlık artışa neden olacağını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri arttıkça, örgütsel sessizlik düzeyleri artmaktadır. Mobbing ve örgütsel sinizm arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu değer, mobbingdeki 1 puanlık artışın, örgütsel sinizmde 0,27 puanlık artışa neden olacağını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri arttıkça, örgütsel sinizm düzeyleri de artmaktadır.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu değer, örgütsel sessizlikteki 1 puanlık artışın, örgütsel sinizmde 0,53 puanlık artışa neden olacağını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arttıkça, örgütsel sinizm düzeyleri de artmaktadır.

Beşinci alt probleme ilişkin bulgular ve tartışma:

Beşinci alt problem: Öğretmenlerin mobbing, örgütsel sessizlik ve sinizm yaşama düzeyleri cinsiyet, yaş, kıdem ve medeni duruma göre faklılık göstermekte midir? şeklinde düzenlenmişti.

Diğer alt modelde öğretmenlerin algılarına göre mobbing, örgütsel sessizlik ve sinizm düzeyleri; cinsiyet, yaş, kıdem ve medeni durum değişkenlerine göre incelenmiştir. Öğretmenlerin Mobbing Yaşama Düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Literatürde bulguyu destekleyen araştırmalar ise; Hoel ve Cooper (2000)'ın çalışmasının sonuçları ile bu çalışmanın demografik değişkenlerden olan cinsiyet değişkeni ile çeliştiği ifade edilmiştir. Hoel ve Cooper'in çalışmasında erkeklerin kadınlara kıyas ile daha sert baskılara maruz kaldıkları ortaya konmuştur. Öğretmenlerinin mobbinge uğrama düzeylerine göre yaş, kıdem, medeni durum değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ortaya konmuştur. Bu bulgunun benzerlik gösterdiği

çalışmalar şu şekilde sıralanabilir: Serin (2018), Atar (2017), Cansever (2017), Özkan (2016), Karakoç (2016), Aşık (2016), Tektaş (2015), Avcı (2015), Canbaz (2014), Erdoğan (2012) tarafından yapılan çalışmalarda medeni durumun mobbingle ilişkisi saptanmamıştır. Akan, Yıldırım ve Yalçın (2013)'ın çalışma bulgularında da bu çalışma ile paralel olarak yaş, cinsiyet, kıdem, değişkenlerine göre yıldırma davranışları arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır.

Diğer bir ifade ile öğretmenlere yönelik gerçekleştirilmiş olan mobbing algısı arttıkça, örgütsel sessizlik de artmaktadır. Öğretmenlerin mobbing algılarının örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkileri incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır: Mobbingin sessizlik üzerine etkisine yönelik sonuçlara bakıldığında sosyal yaşama olan saldırıların sessizlik düzeylerini etkilemediği fakat şahsa yönelik ve mesleğe yönelik saldırıların ise sessizlik düzeylerini artırdığını söylemek mümkündür. Bu durumda, yine öğretmenlerin şahsa yönelik ve mesleğe yönelik saldırılarla karşılaştıklarında kendilerinin sessizlik düzeylerini değiştirdikleri ve kendilerine yapılan saldırılar karşısında haklarını savunma açısından yeterli olduklarını söylemek mümkündür. Öğretmenlerin mobbing algıları örgüt yararına sessizlik ve kabul edilen seslilik düzeylerini etkilememektedir. Öğretmenlerin sosyal yaşama yönelik mobbing algıları, örgüt yararına seslilik düzeylerini etkilemezken, şahsa yönelik ve mesleğe yönelik saldırı algıları örgüt yararına seslilik düzeylerini azaltmaktadır. Öğretmenlerin sosyal yaşama yönelik mobbing algıları, kabul edilen sessizlik düzeylerini etkilemezken, şahsa yönelik ve mesleğe yönelik saldırı algıları kabul edilen sessizlik düzeylerini artırmaktadır.

Öğretmenlerin genel mobbing algılarının genel örgütsel sessizlik düzeylerini artırdığı belirlenmiştir. Ulaşılan sonuçlar, genel olarak öğretmenlerin sosyal yaşama yönelik saldırılar algısının sessizlik düzeylerini etkilemediği, şahsa yönelik saldırılar ve mesleğe yönelik saldırı algılarının örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde belirleyici olduğu, mobbingin örgüt yararına sesliliği azaltırken, sessizliği artırdığı, genel anlamda ise mobbing algısının öğretmenlerin sessiz kalmaları üzerinde pozitif etki yaparak sessizliği artırıcı etki gösterdiği saptanmıştır. Yapılan araştırmalarda da bu araştırmanın sonuçlarını destekler nitelikte mobbingin örgütsel sessizliği artırdığı yönünde bulgulara ulaşılmaktadır.

Elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda; okullarda öğretmenlere aldıkları eğitim göz önünde bulundurulup eşit ve adaletli görev dağılımı yapılabilir. Sosyal iletişimin güçlenmesi için etkinlikler düzenlenebilir. Okullardaki yöneticiler bir sorun hissettiğinde bu sorunu görmezden gelmek yerine çözüm aramayı tercih etmelidirler.

Kıdemli öğretmenler iş yaşamının yeni hastalığı olarak kabul edilen bu olgu hakkında bilgilendirilebilir ve eğitilebilir. Genç öğretmenlere ise meslek etiği, etkili iletişim becerileri konusunda hizmet içi eğitimler verilebilir. Okul yönetimlerinin bu işi bilinçli bir şekilde yapacak tecrübeye sahip kişilerden seçilmesi gerekmektedir. Liyakat sisteminin esas alınarak atamaların buna göre yapılması ve yöneticilerin mobbing ve sonuçları konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca örgüt içi statü ve görev dağılımı gibi hassas konularda belirsizliklere yer verilmemesi, her şeyin tanımının açık bir biçimde yapılması "mobbing"in doğmasına engel olacak bir ortam yaratılmasına yardımcı olacaktır. Yönetimde şeffaflık sağlanmalı, bunu gerçekleştirmek için kararlara katılıma önem verilmeli ve katılma ortamı yaratılmalıdır. Örgüt içi iletişimde dürüstlük ve içtenlik kavramlarının kaybolmaması, zayıfsa güçlendirilmesi gerekmekte, şikayet ve performans değerlendirme mekanizmalarının olabildiğince sağlıklı çalışmasına özen gösterilmelidir. Böylece adaletsizlik olduğu inancına dayalı "mobbing" hareketlerinin önüne geçmek mümkün olabilir. Mobbinge maruz kalan öğretmenlere mobbing ile baş etme yolları hakkında bilgilendirici çalışmalarda bulunulabilir. Gerekli görülürse öğretmen ve yöneticilerle birebir görüşülerek bir hizmet içi eğitim programı yapılabilir. Bunun yanı sıra disiplin yönetmeliğine caydırıcı maddeler eklenerek mobbing yapanların cezasız kalmayacağı, mobbing mağdurlarının ise buna katlanmak ve kabullenmek zorunda olmadıklarını fark etmelerini sağlanabilir.

Okullarda görev yapan öğretmenlere kendini ifade etme, hayır diyebilme, atılganlık gibi konularda hizmet içi eğitimler verilebilir. Ayrıca çalışanlara değer verildiği hissettirilebilir. Bu manada okulla ilgili önemli kararlar alınırken ya da okul hedef ve değerleri belirlenirken öğretmenlerin önerileri alınabilir veya ortak çalışma alanları oluşturulabilir. Böylece değerli ve önemli olduğunu hisseden, alınan kararlarda fikri alınan öğretmenlerin atılganlık becerileri gelişir ve boyun eğici davranışlarında azalma sağlanabilir.

5.2. Sonuçlar

Bu çalışmaya göre, mobbing davranışlarına ilişkin olarak, öğretmenlerin en fazla; başarılarını etkileyebilecek bilginin saklanması, fikir ve görüşlerinin dikkate alınmaması, haklarında dedikodu ve söylentilerin yayılması şeklindeki mobbing davranışlarına; en az ise aşırı alay ve sataşmalara konu olmak, kişilikleri, tutumları veya özel hayatları hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi, parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı mobbing davranışlarına maruz kalmaktadırlar.

Örgütsel sessizliğe ilişkin sessizliğin kaynağı olarak; bireysel anlamda kötü haberlerin kendilerinden duyulmasını istememeleri, örgüt kültürü anlamında okuldaki sorunlar hakkında konuşmanın hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine inanmaları ve meslektaşları ile ilişkilerin anlamında sosyal medya paylaşımlarının aleyhlerine kullanılacağı endişeleri öne çıkmaktadır.

Örgütsel sinizme ilişkin sinizmin kaynağı olarak; bilişsel anlamda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanmaları, duyuşsal anlamında çalışma ortamını düşündükçe endişelenmeleri ve davranışsal anlamda çalışma ortamında işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşmaları olarak ifade edilebilir.

Mobbing yaşama düzeylerine bakıldığında öğretmenin, cinsiyetine, yaşına, mesleki kıdemlerine ve medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır.

5.3. Öneriler

Bu bölümde öneriler, araştırmacılara yönelik ve uygulayıcılara yönelik olarak iki alt başlıkta sunulmaktadır.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm yaşama düzeyleri ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada ilişkiye dair kanıtlar sunulmaktadır. Çalışma okul ortamında yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışlarının azalmasına katkı sağlayacaktır.
2. Öğretmenlerin mobbing konusunda bilgilendirilmesi ve farkındalık yaratılması gerekmektedir. Öğretmenlerin yanı sıra, okul yöneticilerine de bu yönde beceriler kazandırılmalıdır. Okullarda yıldırma davranışlarının tespit ve mücadelesine yönelik il, ilçe ve okul düzeyinde etik kurullar oluşturularak yöneticiler ve öğretmenler bir araya getirilmelidir.
3. Öğretmenlerin, okul ortamında karar alma sürecine katılmaları sağlanarak, fikir ve görüşlerinin saygı ve hoşgörüyle karşılandığı bir okul iklimi oluşturulmalıdır. Yöneticinin okulun tüm bileşenlerini ve öğretmen görüşlerini dikkate alacak biçimde eğitim öğretim faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. Bu durumun, öğrencilerin ve okulun performansına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca okullarda, açık ve

dolaysız bir iletişim ortamı sağlanmalıdır. Yöneticiler ve öğretmenler eleştirilere açık olmalı, okul ortamında güven verici bir atmosfer oluşturulmalıdır.

4. Okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin, öğretmenlerin yıldırma ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm yaşama düzeyleri üzerinde etkili olduğu göz önüne alınırsa, okul yöneticileri, okullarda yaşanması muhtemel olumsuz durumlar hakkında bilinçlendirilmelidir. Bu konuda, hizmet öncesi ve içinde çeşitli eğitimler verilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenler, ilgili lisansüstü eğitim programlarına yönlendirilerek, örgüt kültürü hakkında daha bilimsel bir kavrayış kazandırılmalıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu çalışma 2019 yılında Ankara ilinde çalışan MEB öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlı olduğundan bu kapsamda, ele alınacak olan bir çalışmanın belirlenmiş olan birkaç yılı içine alacak verilerle yapılarak kapsamının genişletilmesi önerilebilir.
2. Okullarda yaşanan yıldırma davranışlarının nedenleri üzerine daha kapsamlı ve nitel bir araştırma yapılabilir. Ankara ilinde yapılan bu araştırma, alanyazında eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm yaşama düzeyleri ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların az olması dikkate alınmalıdır. Bunun neticesinde ise farklı illerdeki eğitim kurumlarında daha büyük örneklemlerde benzer çalışmalar yapılabilir.
3. Eğitim kurumlarında öğretmenlerin yanısıra okul yöneticilerinin de yıldırma yaşama düzeyleri belirlenerek, bu iki sürecin birbirini etkileyip etkilemediğine yönelik araştırmalar yapılabilir.
4. Öğretmenlerin yaşadığı örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik yaşama düzeylerininin nedenlerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik daha kapsamlı bir nitel çalışma yapılabilir. Bu tür davranışların bireysel ve örgütsel maliyeti araştırılabilir. Ayrıca, Türkiye'deki eğitim kurumlarının 'örgütsel sessizlik haritası'nın hazırlanmasıyla literatüre önemli bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir.
5. Benzer bir çalışma, ortaöğretim kademesi, üniversiteler gibi farklı örneklemlerde sergilenen liderlik tarzlarının, örgütte yaşanan yıldırma ve örgütsel sessizlik ile olan ilişkisi ortaya çıkarılıp, söz konusu eğitim kademelerini iyileştirme ve geliştirme yönündeki çalışmalara katkıda bulunulabilir. Ayrıca, mobbing davranışının, örgütsel

sessizlik aracılığıyla dolaylı ve doğrudan, örgütsel performans üzerinde ne yönde ve hangi düzeyde etkili olduğunu ortaya koymaya yönelik araştırmalar yapılabilir.

6. Özellikle öğretmenlerin mobbing davranışlara maruz kalma durumlarında temel nedenlerin neler olduğu konusunda daha net açıklamalar yapabilmek açısından nitel araştırmaların yapılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Generic, Social, And General Psychology Monographs, 126*(3), 269-292.

Akman, G. (2013). *Sağlık çalışanlarının örgütsel ve genel sinizm düzeylerinin karşılaştırılması.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aksu, A., & Balcı, Y. (2009). İlköğretim okullarında psikolojik yıldırma ve psikolojik yıldırmayla baş etme. *e-Journal of New World Sciences Academy, 4(*4), 1367-1380.

Alioğulları D. Z. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Alkan, E. Yıldız, S, M. & Bakır, M. (2011). Yıldırmanın (mobbing) beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin tükenmişliği üzerine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, 13*(3), 270-280.

Altınöz, M., Çöp S. & Sığındı, T. (2011). Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 15* (21), 285-315.

Andersson, L.M. (1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations, 49* (11), 1395-1418.

Andersson, M. L. & Bateman, S. T. (1997). Cynicism in the work place: Some causes and effects. *The Journal of Organizational Behaviour, 18,* 449-469.

Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 13* (1), 12-27.

Aydın, O. (2002). Davranış bilimlerine giriş. E. Özkalp. (Ed.). *Tutumlar* (Üçüncü Baskı) içinde, 279–295. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara ili örneği).* Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Barefoot, J. C., Dodge, K.A., Peterson, B.L., Dahlstrom, W.G. & Williams, R.B., (1989). The cook-medley hostility scale: ıtem content and ability to predict survival. *Psychosomatic Medicine, 51,* 46-57.

Barley, S. R. & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly, 37,* 363-399.

Bashir, S., & Nasir, M. (2013). Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: A study of hospitality industry in Pakistan. *International Journal of Hospitality Management, 34,* 61-65.

Basım, H. N., Erkenekli, M. & Şeşen, H. (2010). Birey davranışındaki kontrol odağının rol çatışması ve rol belirsizliği algısı ile ilişkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi, 43*(1,) 145-165.

Baykal, A. N. (2005). *Yutucu rekabet kanuni devrindeki mobbing'den günümüze.* İstanbul: Sistem.

Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Beşoğul, Ç. (2014). *Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Kocaeli Gölcük ilçesi örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Bildik, B., (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Blase, J., & Blase, J. (2002). The dark side of leadership: Teacher perspectives of principal mistreatment. *Educational Administration Quarterly, 38(*5), 671-727

Bommer, W. H., G. A. Rich & R.S. Rubin. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior, 26*(7), 733-753.

Bowling, N. A. & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 998–1012.

Boydak Özan, M. & Nanto, Z. (2017). Öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma eylemlerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 34,*173-187.

Bölükbaşıoğlu, K. (2013). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki.* Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Pamukkale.

Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences.* (Dissertation of Doctor of Philosophy)", Master Thesis, The University of Cincinnati.

Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: Construct ıssues and performance ımplications. *Employee Health, Coping and Methodologies Research in Occupational Stres and Well Being, 5,* 233-266.

Brandes, P., Dharwadkar, R. & Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? *Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. In Eastern Academy Of Management Proceedings, 1,* 150-153.

Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum.* Ankara: Pegem A.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri.* Ankara: Pegem.

Can, H., Aşan, Ö. & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış.* İstanbul: Arıkan Basın.

Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review, 16,*199-208.

Cemaloğlu, N. (2007a). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33,* 77- 87.

Cemaloğlu, N. (2007b). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5*(1), 73-112

Cemaloğlu, N. (2011). The relationship between leadership styles of primary school principals and organizational health of school and workplace bullying. *Journal of Educational Administration, 49*(5), 1-37.

Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim, 37*(165), 137-151.

Cerit, Y. (2013). Paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki: kuram ve uygulamada eğitim bilimleri. *Educational Sciences: Theory & Practice Bahar/Spring, 13*(2), 839-851.

Cevizci, A. (2003). Felsefe Terimleri Sözlüğü (Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı) İstanbul: Paradigma.

Cevizci, A. (2009). *Felsefe tarihi.* İstanbul: Say.

Cook, W. W. & Medley, D. M. (1954). Proposed Hostility and Pharisaic-virtue Scales for the MMPI. *Journal Of Applied Psychology, 38*(6), 414- 418.

Costa, P. T., Zonderman A. B., Mccraer. R., Williams R. B. (1986). Cynicism and paranoid alienation in the cook and medley HO scale. *Psychosomatic Medicine, 48*(4), 283–285.

Çağ, A. (2011). *Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16,* 145-162.

Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay.

Çakıcı, A., (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*, 117-134.

Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çalışkan, S. C. & Erim, A. (2010). *Pozitif örgütsel davranış değişkenleri (pod) ile yeni araştırma modelleri kurma arayışları: pod›nin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizim üzerindeki etkileri.* Çukurova Üniversitesi 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 658-670.

Çelik, H. E., & Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi: Temel kavramlar, uygulamalar, programlama.* Ankara: Anı.

Çelik, V. (2003). *Okul kültürü ve yönetimi* (2. Baskı).Ankara: Pegem.

Çobanoğlu Ş. (2005). *Mobbing; iş yerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri.* İstanbul: Timaş.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik, SPSS ve LISREL uygulamaları.* Ankara: Pegem.

Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Daşcı, E., & Cemaloğlu, N. (2016). The development of the organizational silence scale: Validity-reliability study. *International Journal of Human Sciences, 13*(1), 32-45.

Davis, W. D. & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly, 15*(4), 439–465.

Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, *23*(2), 341-352.

Delken, M. (2004). *Organizational cynicism: A study among call centers.* Master's Thesis, University of Maastricht.

Deniz, N., & Ertosun, O. G. (2010). The relationship between personality and being exposed to workplace bullying or mobbing. *Journal of Global Strategic Management, 7*, 129-142.

Dhar, R. L. (2009). Cynicism in the Indian IT Organizations: An exploration of the employees' perspectives. *Qualitative Sociology Review, 5*, 152- 175.

Duman, B. (06- 09 Mayıs 2004). *Attribution Theory (Katkı= Anlam Yükleme Teorisinin) öğrenme-öğretme sürecinde öğrencilerin öğrenilmiş çaresizliği üzerindeki etkisi.*

12. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 129-131.

Eaton, J. A. (2000) *A social motivation approach to organizational cynicism*. (Dissertation of Master of Arts), Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto.

Efilti, S., Gönen, Y. & Öztürk, F. (25- 27 Ekim 2007). *Türkiye'deki devlet üniversitesinde rektör ve rektör yardımcısı sekreteri olarak görev yapan yönetici sekreterlerinin tükenmişlik düzeyleri.* 6. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı, Ankara.

Efilti, S., Gönen, Y., & Öztürk, F. (2008). *Örgütsel sinizm: Akdeniz Üniversitesinde görev yapan yönetici sekreterler üzerinde bir alan araştırması.* 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Kitabı (s.1-14). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.

Ehi, Y.D. (2011). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin psikolojik şiddete (mobbing) ilişkin görüşleri (Şanlıurfa ili örneği* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Einarsen, S. & Skogstad,A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findingsin public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology,5*(2), 185 201.

Erdoğan, P., & Bedük A., (2013). Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Sosyo-teknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi, 6*(3).

Erdost, H. , Karacaoğlu, K. & Reyhanoğlu, M. (2007). *Örgütsel sinizm kavramı ile ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi.* XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Ergen, S. (2015). *Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ertürk, E. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalet algısı ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki.* Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur

Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28(*2), 87-101.

Feldman, D. C. (2000). The dilbert syndrome how employee cynicism about ıneffective management is changing the nature of careers in organizations. *American Behavioral Scientist, 43(*8), 1286- 1300.

Fero, H. (2005). *Flow and cynicism in the workplace.* Dissertation of Doctor of Philosophy, Claremont Graduate University, California

Fındık, M. & Eryeşil, K. (2012). *Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma.* International Iron & Steel Symposium, 02-04 April 2012, Karabük, Türkiye. 1250-1255.

Gök, E. E. (2007). *Örgütsel kültür bağlamında örgütsel vatandaşlık olgusu ve bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale.

Gökberk, M. (2000). *Felsefe tarihi.* İstanbul: Remzi.

Guastello, S. J., Rieke, M. L., Guastello, D. D., & Billings, S. W. (1992). A study of cynicism, personality, and work values. *The Journal of Psychology, 126(*1), 37-48.

Gün, F. & Başkan, G. A. (2017). Öğretim elemanlarının algılarına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32*(2), 361-379.

Gün, F. (2015). *Öğretim elemanlarının algılarına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Gündüz, H. B. & Yılmaz, Ö. (2008). Ortaöğretim kurumlarında mobbing (yıldırma) davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri (Düzce ili örneği). *Milli Eğitim Dergisi, 37*(179), 269- 282.

Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. & Kutanış, R.Ö. (2009). Çalışanların örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki: bir devlet üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14*(3), 481-497.

Güney, S. (2004). *Davranış bilimleri* (3 Baskı). Ankara: Nobel.

Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış.* Ankara: Nobel.

Güzeller, C. O. ve Kalağan, G. (2008). *Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi.* 16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya

Hançerlioğlu, O. (1999). *Düşünce tarihi.* İstanbul: Remzi.

Hançerlioğlu, O. (2000a). *Felsefe ansiklopedisi kavramlar ve akımlar* (Cilt 3), İstanbul: Remzi.

Hançerlioğlu, O. (2000b). *Felsefe sözlüğü kavramlar ve akımlar* (Cilt 4). İstanbul: Remzi.

Hançerlioğlu, O. (2008). *Felsefe sözlüğü* (16.Basım). İstanbul: Remzi.

Hançerlioğlu, O. (2010). *Felsefe sözlüğü* (18. Baskı). İstanbul: Remzi.

Helvacı, A. M. & Çetin, A. (2009). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 7* (3), 1475-1497.

Helvacı, M. (2010). Örgütsel Sinizm. H. Memduhoğlu, & K. Yılmaz içinde, *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (s. 383-397). Ankara: Pegem.

Hubert, A. B., & Van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10(*4), 415-424.

İnce, M. & Turan, S. (2011). Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in Karaman's public ınstitutions. *European Journal Of Economics, Finance And Administrative Sciences, 37,* 104- 121.

İnceoğlu, M. (2010). *Tutum algı iletişim.* Ankara: Beykent Üniversitesi.

İşleyici, K. & Nartgün, Ş. S. (2013). *Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik düzeyleri.* EYFOR-IV Eğitim Yönetimi Forumu Bildiriler Kitabı, 228–245 Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi, Balıkesir.

James, M. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems.* Doctoral Dissertation, The Florida State University, Florida.

Johnson, A. L. (2007). *Organizational cynicism and occupational stress in the police officers*. (Dissertation of Doctor of Philosophy), Central Michigan University.

Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5, SpecIssue), 627–647.

Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language.* Chicago: Scientific Software International.

Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013a). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12* (43), 167-182

Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Kalağan, G. & Güzeller, C. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1*(27), 83-97.

Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki.* Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Kanter, D. L. & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical americans: living and working in an age of discontent and disillusion.* San Francisco: Jossey-Bass.

Kanter, D.L. & Mirvis, P.H. (1991). Beyond demography: A psychopraphic profile of work. *Human Resource Management, 30*(1), 45-68.

Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının iş gören performansına etkisi ve bir uygulama.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Karacaoğlu, K., & İnce F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal, 3* (3),78.

Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karcıoğlu F. & Çelik, H. (2012). Mobbing (yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 26*(1), 63.

Karyağdı, A. (2007). *Örgütlerde yıldırma (mobbing) ve bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Kılıç, M. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Kılıç, S. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki: Keçiören ilçesi örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kılıç, Ş. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling.* NY London: The Guilford.

Koç, M. & Urasoğlu Bulut, H. (2009). Ortaöğretim öğretmenlerinde mobbing: cinsiyet, yaş ve lise türü değişkenleri açısından incelenmesi. *International Online Journal of Edicational Sciences, 1*(1), s.64-80.

Köksal, Y. T. C. D. (2012). Otel işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamaları: antalya'da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Journal Of Yaşar University, 7*(25), 4241- 4267.

Kul, M. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumu arasındaki ilişki.* (Doktora tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Kutanış, R. & Dikili, A. (2015). Değişim boyutuyla örgütsel sinizm. D. Özler (ed.), *Örgütsel davranışta güncel konular* (s. 269-283). Bursa: Ekin.

Kutanış, R. Ö. & Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik algısı sinizmi tetikler mi? Bir örnek olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1*(26),186-195.

Kutanis, R.Ö., & Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay. Ö. Torlak, E. Erdemir, Ö. Uzun, S. Çorbacıoğlu (Ed).*17 ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı.* (s. 691-698). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Lambert, S.J. (1991). The combined effects of job and family characteristics on the job staistaction, job ınvolvement and ıntrinsic motivation of men and women workers. *Journal of Organizational Behaviour, 12*(4), 341-363.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims, 5*(2), 119–126.

Mantere, S., & Martinsuo, M. (2001). *Adopting and questioning strategy: exploring the roles of cynicism and dissent.* 17th EGOS-European Group for Organizaton Studies Colloquium, July 5-7, Lyon.France.

Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma.* Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Mirvis, P. H. & Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management, 30* (1), 45-68.

Muthen, L. K. & Muthen, B. O. (2002). How to use a Monte Carlo study to decide on sample size and determine power. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 9*(4), 599-620.

Nartgün, Ş. S. & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2*(2), 47-67.

Naus, A.J.A.M. (2007). *Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization*. Maastricht University. Unpublished Doctor Dissertation. Maastricht.

Navia, L. E. (1996). *Classical cynicism: A critical study.* Westport. CT: Greenwood.

O'Hair, D. & Cody, M.J. (1987). Machiavelliai beliefs and social ınfluence. *Western Journal of Speech Communication, 51,* 279-303.

Okçu, V. & Anık, S. (2017). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi.*12. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiri Özet Kitabı. (ss.321-323),11-13 Mayıs 2017, Kızılcahamam/Ankara.

Okçu, V. & Çetin, H. (2017). Investigating the relationship among the level of mobbing experience, job satisfaction and burnout levels of primary and secondary school teachers. *Universal Journal of Educational Research, 5*(1), 148-161.

Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stiller ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi.* Doktora Tezi, Gazi üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Onbaş, N. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin eğitim örgütlerinde duygusal şiddete ilişkin görüşleri üzerine bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Oruç, T. (2013). *Üniversite öğrencilerinde psikososyal değişkenlere göre yalnızlık ile otomatik düşünceler ilişkisinin incelenmesi.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Önertoy, O. C. (2003). *Mobbing iş yerinde duygusal taciz.* İstanbul: Sistem.

Örücü, E., Kılıç, R. & Şimşir, S. (2010). Organizasyonlarda iş tatmini uygulamaları ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İİ BF Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13,* 1- 14.

Özdevecioğlu, M. (Mayıs 2003). *İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma.* 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Özgener, Ş., Öğüt, A. & Kaplan, M. (2008). *İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: örgütsel sinizm. örgütsel davranışta seçme konular: organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar.* Ankara: İlke.

Özkalp, E. & Ç. Kırel. (2013). *Örgütsel davranıs.* Bursa: Ekin.

Özler, E. D., Atalay, C. G. & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır?". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2* (2), 47-57.

Pelit, E. & Ayduğan, N., (20114-9 Aralık). *Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizm tutumları üzerine bir araştırma.* 12. Ulusal Turizm Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Akçakoca.

Pelit, E. & Pelit, N. (2014). The effects of mobbing on organizational cynicism: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Human Resource Studies, 4*(1), 34.

Pelit, N. & Pelit, E. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm.* Ankara: Detay.

Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management, 20,* 331–369.

Pitre, J. L. (2004). *Organizational cynicism at the united states naval academy: an exploratory study.* Yüksek Lisans Tezi, Naval Postgraduate School Monterey.

Qian, Y. (2013). Beyond the BOHICA syndrome: Social construction of employee cynicism toward organizational change. *Florida Communication Journal, 41*(2), 67- 79.

Qian, Y. (2007). *A communication model of employee cynicism toward organizational change.* (Dissertation of Doctor of Philosophy), Ohio University, Ohio.

Richardsen, A. M., Burke, R.J. & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: the mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management, 13*(4), 555- 574

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev.Ed.). Ankara: Nobel.

Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji.* Bursa: Alfa.

Sağır, T. & E Oğuz,. (2012). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi. *International Journal Of Human Sciences [Online], 9*(2), 1094-1106.

Sağlam, A. Ç., & Yüksel, A. (2015). Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri. *International Periodical For the Languages, 10*(7), 317-332.

Schumann, L., Craig, W. & Rosu, A. (2014). Power differentials in bullying: Individuals in a community context. *Journal of Interpersonal Violence, 29*(5), 846-865.

Sezgin, F. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin incelenmesi.* Ankara: Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi.

Söyük, S. (2005). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve istanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma.* Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology, 19*(4), 429-459.

Sur, Ö. (2010). *Örgütsel sinizm.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Sur, Ö. (2010). *Örgütsel sinizm: Eskişehir ili büro çalışanları üzerinde bir alan araştırması.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Şener, O (2013). Genel kamu liselerinde psikolojik yıldırma ve örgütsel bağlılık ilişkisi *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (KAREFAD), 1*(1), 47-64.

Şimşek, M. Ş., A. Çelik, T. Akgemci & T. Fettahlıoğlu. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 15,* 569- 587.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve LISREL uygulamaları.* Ankara: Ekinoks.

Şirin, E. (2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (İstanbul ili, Esenyurt ilçesi örneği*). Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics.* New York: HarperCollins.

Tayfun, A. & Çatır O. (2014). Hemşirelerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 6*(1), 347-365.

Tekin, H. (1996). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme.* Ankara: Yargı.

Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing).* İstanbul: Beta.

Tınaz, P. (2011). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)* (3. Baskı). İstanbul: Beta.

Toker Gökçe, A. (2006). *İş yerinde yıldırma: özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma.* Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Toker Gökçe, A. (2008a). *Mobbing: İşyerinde yıldırma nedenleri ve başa çıkma yöntemleri.* Ankara: Pegem Akademi.

Tokgöz, N. & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(2), 238-305.

Torun, Y. (2016). *Personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi içinde örgütsel sinizmin aracılık rolü: örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye yönelik bir araştırma.* Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olarak örgütsel sinizm ve Karaman ili kamu kurumlarında bir çalışma.*Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Turunç, Ö. & Çelik, M. (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(1), 209-232.

Tutar, H. (2004). İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(2), 101-128.

Tutar, H. (2015). *Mobbing (nedenleri ve başa çıkma stratejileri: kuramsal yaklaşım).* Ankara: Detay.

Tükeltürk, Ş.A., Perçin, N.Ş. & Güzel, B. (2009). *Örgütlerde psikolojik kontrat ihlalleri ve sinizm ilişkisi: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma.* 17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 688-692.

Türk Dil Kurumu (2017). Türkçe sözlük. www.tdk.gov.tr, sayfasından erişilmiştir.

Ulaş, S. E. (2002). *Felsefe sözlüğü.* Ankara: Bilim Sanat.

Uysal, H. T. & Yıldız, M. S. (2014). İş gören performansı açısından çalışma psikolojisinin örgütsel sinizme etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7*(29), 835- 849.

Üçok, D. & Torun, A. (2014). Tükenmişliği etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28* (1), 231-250.

Vance, R. J., Brooks, S. M. & Tesluk, P. E. (1995). *Organizational cynicism, cynical cultures, and organizational change efforts.* 10th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology. AsBD: Orlando.

Vance, R. J., Brooks, S. M. & Tesluk, P. E. (1996). *Organizational cynicism and change.* Working paper. ABD: Pennsylvania State University, University Park, 341-352.

Vice, S. (2011). Cynicism and Morality. *Ethical Theory And Moral Practice 14*(2), 169-184.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). Organizational cynicism: An initial study. Briarcliff Manor: Academy of Management.

Wanous, J.P., Reichers, A.E, & Austin, J.T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group Organization Management, 25*(2), 132-153

Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yetim, S. A. & Ceylan, Ö. Ö. (2011). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin bir araştırma. *e-Journal Of New World Sciences Academy, 6* (1), 1c0324.

Yıldırım, F. & Eken, M. (2014). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerine yönelik yıldırma davranışlarının incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi,4* (8), 13-30

Yıldırım, G. (2015). *Lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yücetürk, E. (2002a). *Örgütlerde durdurulamayan yıldırma uygulamaları düş mü? Gerçek mi?*. http://www.bilgiyönetimiorg/cm/paper/yaz.ark.php, sayfasından erişimiştir.

Yücetürk, E. E. (2005). Türkiye"de iş yaşam kalitesini ve verimliliği azaltan gizli bir sendrom: yıldırma (mobbing). *Iktisat Isletme ve Finans, 20*(231), 97-108.

EKLER

EK 1. Araştırma Anketi

ANKET

Sayın …….

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin mobbing yaşamaları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak ve bazı değişkenlere göre incelemektir. Araştırma için 4 bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde yıldırma ,üçüncü bölümde örgütsel sessizlik ölçeği dördüncü bölümde ise örgütsel sinizm ölçeği bulunmaktadır. Lütfen size uygun olan maddeyi işaretleyiniz. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Songül AKKOÇ

Gazi Ünv. Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz: 1. ( ) Erkek 2. ( ) Kadın

2. Yaşınız: 1. ( ) 21-30 yaş 2. ( ) 31-40 yaş 3. ( ) 41-50 yaş 3. ( ) 51+

3. Kıdeminiz: 1. ( ) 1-10 yıl 2. ( ) 11-20 yıl 3. ( ) 21-30 yıl 3. ( ) 31+

4. Medeni durumunuz: 1. ( ) Evli 2. ( ) Bekar 3. ( ) Boşanmış

5. Branş: 1.( )Fen ve Matematik 2. ( ) Türkçe ve Sosyal 3. ( ) Güzel sanatlar ve Spor

BÖLÜM II

Bu bölümde yıldırma ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Aşağıda verilen durumları yaşama sıklıklarınızı belirtiniz.

	Yıldırma ile İlgili İfadeler	Hiç	Ara sıra	Ayda bir	Haftada bir	Hergün
1	Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Ustalık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

7	Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Mantıksız yada yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	İşinizin aşırı denetlenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

22. İşyerinde zorbalığa maruz kaldınız mı? (Tanıma göre değerlendirin: Zorbalık; bir ya da birden çok kişinin belli bir süreden beri devamlı olarak yaptığı ve kişinin kendini olumsuz davranışa maruz kalmış olarak algıladığı, ve kendini bu eylemlere karşı korumada zorlandığı bir durumdur. Sadece bir defa olan ve tekrarlanmayan durumlar zorbalık değildir:

1. ( ) Evet 2. ( ) Hayır

BÖLÜM III

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Okuldaki sorunları dile getirmeye çekinirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Kendimi korumak için okuldaki bazı sorunları görmezden gelirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Sorunların çözümünde farklı düşünsem bile çoğunluğun fikrine uyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Kötü bilgilerin/haberlerin benden duyulmasını istememem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İçe kapanık bir kişilik yapısına sahip olmam, sorunlara müdahale etmemi engeller.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Okuldaki sorunlarla ilgili herkesle rahatça iletişim kurabilen birisiyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak görüşlerim olmasına rağmen, açıklamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Okul ortamından kendimi soyutlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Olumsuz durumları/kötü gidişatı okul müdürüne söylemeye çekinirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Okul müdürüyle ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Okul müdürümüzün hatası olduğunda onu uyarmaktan çekinmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Okul müdürümüzün aldığı bir karara itiraz etmeyi, saygısızlık olarak görürüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Okulda müdürümüzle rahatça iletişim kurmaktayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Okul yöneticisine eksik yönlerimi göstermek istememem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Okuldaki sorunlar hakkında konuşmak için çaba harcamaya değmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Okuldaki sorunların çözümü konusunda benim fikrim alınmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Okulda karar alınırken fikrim sorulmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Okuldaki sorunlar hakkında konuşsam da hiçbir şey değişmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Okuldaki sorunlar hakkında konuştuğumda bana duyulan güven ve saygı azalır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam dışlanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam iş yüküm artar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Okul ortamını güven verici bulmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Bir konuda, öğretmen arkadaşlarımdan farklı bir görüşe sahipsem, fikrimi söylemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Meslektaşlarımla ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Okuldaki herhangi bir sorunu meslektaşlarımla paylaşırsam dışlanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Meslektaşlarım okuldaki sorunlar hakkında konuşulmasından hoşlanmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Meslektaşlarımla okuldaki sorunlara çözüm üretmeye çalışmayız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Okulda bir sorunla karşılaştığımızda, meslektaşlarımla çözmeye yönelik fikir alışverişi yaparız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Meslektaşlarımın onaylamadığım davranışları hakkında yorum yapamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

BÖLÜM III

Bu bölümde örgütsel sinizm ölçeği vardır. Size uygun olan bir maddeyi işaretleyiniz.

	Örgütsel Sinizm Ölçeği	Hiç Katılmıyor	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyoru	Katılıyorum	Tamamen Katılıyoru
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK 2. Ölçek Kullanım İzinleri

Gamze Kalagan Kasalak <gamzekalagan@akdeniz.edu.tr> 5 Mar 2019 Sal 10:15

Alıcı: ben

Sayın Akkoç,
Uyarlamasını gerçekleştirdiğim ölçeği kullanabilirsiniz.
İyi çalışmalar dilerim.

Dr. Gamze Kasalak
Akdeniz Üniversitesi

---

necati cemaloglu <necaticemaloglu@hotmail.com> 8 Mar 2019 Cum 10:04

Alıcı: ben

Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz davranmış Ölçeğini tezinizde kullanmanızda bir sakınca yoktur.

Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU
Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi
Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Başkanı
Telefon: o5334173168
İş: 0(312) 202 16 88
Twitter: @Necati1965

Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU
Gazi University, Gazi Faculty of Education
Department of Educational Administration
Work phone: +90312 2021688
Telephone: o5334173168
Twitter: @Necati1965

EK 3. Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler

Soyadı,Adı	AKKOÇ Songül
Uyruğu	T.C
Doğum Tarihi ve Yeri	Yunak 06.01.1986
Medeni Hali	Evli
Telefon	05073636505
E-posta	songulakkoc86@gmail.com

Resim

Eğitim Derecesi	**Okul/Program**	**Mezuniyet Yılı**
Lise	Polatlı Anadolu Öğretmen Lİsesi	2004
Üniversite	Gazi üniversitesi	2008
Yüksek Lisans	Gazi üniversitesi	2020

İş Deneyimi, Yıl	**Çalıştığı Yer**	**Görev**
MEB	ANKARA İMKB ALPASLAN İHO	MD YARD

Yabancı Dil	-

Yayın: Akkoç, S., Cemaloğlu, N. (2018, Temmuz). The Relationship Between Teacher's Organization Silence Levels and Mobbing Perceptions. ICLEL 2018 konferansında sunulmuştur, Lower Silesia Üniversitesi, Polonya.

EK 4. İl Onay Yazısı

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.7014082 05.04.2019
Konu : Araştırma İzni

.....KAYMAKAMLIĞINA
(İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü)

İlgi: a)MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2017/25 nolu Genelgesi.
b)Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün 08.03.2019 tarihli ve 3247 sayılı yazısı.

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Songül AKKOÇ'un **"Öğretmenlerin Mobbing Yaşamaları ile Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Yaşama Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi"** konulu çalışması kapsamında uygulama izin talebi Araştırma Komisyonumuzca incelenmiş olup, ekli formların ilçenize bağlı ortaokullarda uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Uygulama formlarının (4 sayfa) uygulama yapılacak sayıda araştırmacı tarafından çoğaltılarak, araştırmanın ilgi (a) genelge çerçevesinde, ilçe milli eğitim müdürlüklerinin sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde, okul ve kurum yöneticileri de uygun gördüğü takdirde gönüllülük esasına göre yazımız ekinde gönderilen uygulama araçlarının uygulanmasına izin verilmesini rica ederim.

Turan AKPINAR
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

Ek:
Uygulama Araçları (4 sayfa)

Dağıtım:
Çankaya, Altındağ, Mamak, Gölbaşı

Adres: Emniyet Mah. Alparslan Türkeş Cad. 4/A
Yenimahalle/ANKARA
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: istatistik06@meb.gov.tr

Bilgi için: D. KARAGÜZEL
Tel: 0 (312) 212 36 00
Faks: 0 (312) 221 02 16

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 22e0-875b-3e00-a01c-da33 kodu ile teyit edilebilir.



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...