

**MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ: BEŞ
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR**

UYGULAMA

Nil AYDUĞAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Elbeyi PELİT

Temmuz, 2012

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ: BEŞ
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Hazırlayan
Nil AYDUĞAN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Elbeyi PELİT

AFYONKARAHİSAR 2012

Bu Tez Çalışması **BAPK** tarafından desteklenmiştir. Proje No: 11.SOSBİL-104

YEMİN METNİ




Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25/07/2012



Nil AYDUĞAN

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

<u>JÜRİ ÜYELERİ</u>		İmza
Tez Danışmanı	:Yrd.Doç.Elbeyi PELİT	
Jüri Üyeleri	:Doç.Dr. Veysel AĞCA	
	:Yrd.Doç.Gonca KILIÇ	

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Nil AYDUĞAN'ın, “**Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**” başlıklı tezi 25/07/2012 tarihinde, saat 10.30'da Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet KARAKAŞ
MÜDÜR

ÖZET

MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL SINIZME ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Nil AYDUĞAN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

Temmuz 2012

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Elbeyi PELİT

Önemli örgütsel sorun türlerinden olan mobbing ve örgütsel sinizmin emek-
yoğun bir özellik gösteren sektör-işletmelerde daha fazla oranda ortaya çıkma ihtimali,
bu işletmeleri-işletme türlerini, konuyla ilgili daha fazla bilinçli olmaya, önlem almaya
zorlamaktadır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen bu çalışmada, önemli bir hizmet işletme
türü olan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algılarının örgütsel sinizme
etkisinin belirlenmesi amaçlanmış olup, bu doğrultuda mobbing ve örgütsel sinizm ile
ilgili kapsamlı literatür taraması yapılmış, ve konuyla ilgili olarak beş yıldızlı otel
işletmeleri işgörenleri üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Veri toplama
aracı olarak kullanılan anket üç bölümden oluşturulmuştur. Anketin ilk bölümünü
katılımcıların bireysel özelliklerinin belirlenmesinin amaçlandığı sorular
oluşturmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümlerde katılımcıların mobbing algılarının ve
örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının belirlenmesi amacıyla mobbing ve örgütsel sinizm
ölçeklerine yer verilmiştir. Anketin mobbing ve örgütsel sinizm ile ilgili ölçeklerine
ilişkin gerekli olan geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmada
katılımcıların mobbing algılamaları ve örgütsel sinizme ilişkin tutumları gerek ölçeklerin
kapsadığı alt boyutlar kapsamında, gerekse her alt boyuta ilişkin ifade bazında yüzde ve
frekans tabloları ve aritmetik ortalamaları verilerek yorumlanmıştır. İşgörenlerin
mobbing algıları ve örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının bireysel özelliklerine göre
anlamli bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için t testi ve varyans
analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Katılımcıların mobbing algılarının örgütsel sinizme
ilişkin tutumları üzerindeki ilişkisinin/etkisinin belirlenmesinde, korelasyon, basit ve
çoklu doğrusal regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda, ankete katılan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin
mobbing algıları; cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve sektörde çalışma süresine göre anlamli
bir farklılık göstermezken; medeni durum, çalışılan departman, işletmede çalışma süresi
ve gelir değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. İşgörenlerin örgütsel sinizme
ilişkin tutumları ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu, departman ve sektörde çalışma süresi
değişkenine göre farklılık göstermezken; medeni durum, işletmede çalışma süresi ve
gelire göre anlamli farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgularda mobbing ile örgütsel sinizm arasındaki
ilişki/etki korelasyon ve regresyon analizi ile tespit edilmiş olup, değişkenler arasında
pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki olduğu, mobbingin örgütsel sinizm üzerinde etkili
olduğu, örgütsel sinizmi en çok etkileyen mobbing boyutunun ise “kişinin kendini
gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar” boyutu olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Örgütsel sinizm, Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri.

ABSTRACT

THE EFFECT OF MOBBING ON ORGANIZATIONAL CYNICISM: AN APPLICATION IN FIVE STARS HOTEL

Nil AYDUĞAN

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY

THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT

July 2012

Advisor: Asst. Prof. Dr. Elbeyi PELİT

All the business managements regardless of type have important duties in preventing negative effects of mobbing and organizational cynicism, which may occur in all sectors and businesses but negative effects mainly felt in service sector, are major organizational problems. On the other hand these issues, if they occur in labour-intensive sector businesses, make the businesses take measures and be more conscious. In this respect, in this study, it's aimed to determine that five-star hotel employees' effects of perception of mobbing to organizational cynicism so a comprehensive review is made related to mobbing and organizational cynicism, and the application part of the study is made in the five-star hotels which are in İstanbul, Ankara, Antalya, İzmir, Aydın, Muğla and Afyonkarahisar. Data is obtained from these hotels by the survey technic and 936 employee is questioned by this survey. The survey consists of 3 chapters. In the first chapter, individual characteristics of employees are determined. In the second and third chapter, mobbing and organizational cynicism scales are used to determine the employees' behaviours. Reliability and validity analysis of the scales of mobbing and organizational cynicism of the survey is made. In this study, participants' attitudes to mobbing and organizational cynicism are evaluated not only regarding the sub-dimensions of the scales but also using the percentage and frequency charts and mathematical averages. Employees' effects of perception of mobbing to organizational cynicism are tested by varyans analysis (ANOVA) and t test for independent sample if they show any significant differences. On determining employees' effects of perception of mobbing to organizational cynicism, correlation, simple and multiple linear regression analysis are used. There isn't significant differences according to sex, age, education level and working time Mobbing perceptions of participants in the five-star hotels, but there is a significant differences due to marital status, department they are working, working time in the business and differences in the revenue. There isn't significant differences according to sex, age, education level and working time Employees' attitudes to organizational cynicism, but there is a significant differences according to marital status, working time in the business and differences in the revenue. As a result of the study, the relation between the mobbing and organizational cynicism is determined by the correlation analysis, and the result is a strong and a positive relation among the variables and it is also determined that the highest organizational cynicism dimension with the employees' mobbing perception is the affective dimension. By the regression analysis in accordance with this study's basic hypothesis, it's ascertained that mobbing is effective on organizational cynicism, and the most effective mobbing dimension on organizational cynicism are " attacks on person's showing himself and contact".

Key words: Mobbing, Organizational cynicism, Five star hotels employee.

ÖNSÖZ

Örgütsel sorunlar arasında yer alan ve işletmelere olduğu kadar işgörenlere de olumsuz etkileri olan ve önlenmemesi durumunda giderek örgüt sağlığını ve iş ortamını yok etmeye varan mobbing olgusunun, kapsadığı süreç ve aşamalarla örgütsel sinizmin daha da tetiklenmesine neden olabilecek unsurları da içerisinde barındırdığını belirtmek mümkündür. İşletmeler ve yöneticiler tarafından gerekli tedbirlerin alınmasıyla önlenmesi mümkün olan olumsuz olgulardan mobbingin, örgütsel sinizme etkisinin belirlenerek, insan faktörünün üretim sürecinde ve sunumunda oldukça önemli olduğu hizmet sektörü içerisinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlere yansımaları/etkilerinin tespit edilmesi amaçlanan bu araştırmada, sektöre ve bundan sonra araştırma yapacak kişilere uygulanabilir düzeyde öneriler geliştirilmiştir. Bu doğrultuda tezin tüm süreci boyunca ve hatta lisans eğitimi de dahil olmak üzere tüm yüksek lisans sürecinde hem eğitim hem de sosyal hayatta her zaman görüş, öneri,engin bilgi ve tecrübeleriyle yoluma ışık tutan, bir lider olarak gördüğüm ve her zaman izinden gitmeye çalıştığım, bize her zaman bilime inanmanın ve bu doğrultuda gereklerini yerine getirmenin önemini vurgulayan, bu süreçte sabırla ilerleyerek iyi bir akademisyen/bilim insanı olabilmemiz için bizi destekleyen, önümüze büyük imkan ve fırsatlar sunarak hep daha iyiye ulaşmamız için çabalayan ve danışmanlığında olmayı her zaman bir şans olarak gördüğüm ve bundan onur duyduğum saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Elbeyi PELİT'e en derin saygı ve şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans süreci boyunca gerek eğitim hayatı gerekse sosyal hayattaki desteğiyle, bana olan inancını her zaman hissettiğim ve benim için yüksek lisans sürecini daha da değerli ve anlamlı kılan bilgi, tecrübe ve diğer tüm yönleriyle benim için örnek teşkil eden sevgili hocam Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bu süreç boyunca, bilimsel bir araştırmanın süreçlerini aktararak bize her fırsatta katkılar sağlayan ve tezin uygulama kısmında istatistiksel analizlerde destek ve yardımlarını esirgemeyen, bir bilim adamı olarak her zaman örnek bir duruş sergileyen sayın Yrd. Doç. Dr. İbrahim KILIÇ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisansa başladığım ilk günden bu yana benden görüş ve önerilerini esirgemeyen bu süreçte her zaman desteklerini hissettiğim saygıdeğer hocalarım Yrd. Doç. Dr. Oktay EMİR'e, Prof. Dr. İsmet DOĞAN'a ve Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK ve emeği geçen diğer tüm hocalarıma, aynı zamanda tez jürimde yer alarak tez çalışmamla ilgili katkı ve görüşlerini benden esirgemeyen sayın Doç. Dr. Veysel AĞCA'ya saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tüm yaşamım ve eğitim hayatım boyunca ilgisini, desteğini ve güvenini bir an bile benden eksik etmeyen beni bu günlere getiren, hayatımdaki sahip olduğum en büyük şansım olan ANNEM, BABAM ve KARDEŞİME sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu süreç boyunca beni her zaman motive ederek yardım ve desteklerini esirgemeyen sevgili kuzenlerim BARAN ve ANIL ÜNAL'a ve tüm aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Nil AYDUĞAN
Afyonkarahisar, Temmuz, 2012

**Canım Ailem'e,
ve
Kıymetli Hocam Dr. Elbeyi PELİT'e
en derin sevgi ve saygılarımla...**

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMI – TARİHSEL GELİŞİMİ VE ETKİLERİ

1. MOBBİNG KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	3
2. MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ	10
2.1. MOBBİNG UYGULAYANIN KİŞİSEL VE PSİKOLOJİK ÖZELLİKLERİNDEN KAYNAKLANAN NEDENLER	12
2.2. MAĞDURUN KİŞİSEL VE PSİKOLOJİK ÖZELLİKLERİNDEN KAYNAKLANAN NEDENLER.....	20
2.3. ÖRGÜTSEL NEDENLER.....	26
3. MOBBİNGİN TÜRLERİ	33
3.1. EŞDEĞERLER ARASINDA (YATAY) MOBBİNG	34
3.2. YUKARIDAN AŞAĞIYA DOĞRU (DİKEY) MOBBİNG	35
3.3. AŞAĞIDAN YUKARIYA DOĞRU MOBBİNG	36
4. MOBBİNGİN AŞAMALARI.....	37
4.1. KRİTİK OLAY (ÇATIŞMA).....	38
4.2. BEZDİRME VE DAMGALAMA	38
4.3. YÖNETİMİN KATILIMI.....	38
4.4. YANLIŞ TANIMLAMA	39
4.5. İŞTEN ÇIKARTILMA	39
5. MOBBİNGİN BOYUTLARI	40
5.1. KENDİNİ GÖSTERME VE İLETİŞİM OLUŞUMUNA YÖNELİK SALDIRILAR	41
5.2. SOSYAL İLİŞKİLERE YÖNELİK SALDIRILAR	41
5.3. KİŞİNİN İTİBARINA YÖNELİK SALDIRILAR	42
5.4. KİŞİNİN YAŞAM KALİTESİNE VE MESLEKİ DURUMUNA YÖNELİK SALDIRILAR	42
5.5. KİŞİNİN SAĞLIĞINA DOĞRUDAN SALDIRILAR.....	43

6. MOBBİNGİN ETKİLERİ.....	44
6.1. MOBBİNGİN BİREYSEL AÇIDAN ETKİLERİ	45
6.2. MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL AÇIDAN ETKİLERİ.....	48
7. MOBBİNG İLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	50
7.1. MOBBİNGLE BİREYSEL OLARAK BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	50
7.2. MOBBİNGLE ÖRGÜTSEL OLARAK BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	52

İKİNCİ BÖLÜM

SİNİZM - ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI – TARİHSEL GELİŞİMİ VE ETKİLERİ

1. SİNİZM KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	57
2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	64
2.1. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ.....	68
2.1.1. Duygusal Olaylar Kuramı	68
2.1.2. Sosyal Mübadele Kuramı	69
2.1.3. Beklenti Kuramı	69
2.1.4. Atfetme Kuramı.....	70
2.1.5. Tutum Kuramı.....	71
2.1.6. Sosyal Güdülenme Kuramı	72
2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER	73
2.2.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler.....	73
2.2.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler	76
3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI	79
3.1. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN İNANÇ (BİLİŞSEL) BOYUTU	80
3.2. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN DUYGUSAL (DUYUŞSAL) BOYUTU.....	81
3.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN DAVRANIŞ (DAVRANIŞSAL) BOYUTU	82
4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ETKİLERİ.....	83
4.1. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BİREYSEL AÇIDAN ETKİLERİ.....	83
4.2. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÖRGÜTSEL AÇIDAN ETKİLERİ	85
5. ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG - ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ VE TURİZM İŞLETMELERİNDE MEVCUT DURUM

1. MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ	92
2. MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	98
3. MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ BAĞLAMINDA TURİZM İŞLETMELERİNDEKİ MEVCUT DURUM VE KONUyla İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	103

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİNE YÖNELİK BEŞ YILDIZLI
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, VARSAYIMLARI VE HİPOTEZLERİ	113
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	113
1.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	116
1.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	116
2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	125
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	125
3.1. VERİLERİN TOPLANMASI.....	125
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	127
3.3. VERİLERİN ANALİZİ	129
4. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	133
4.1. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	133
4.2. KATILIMCILARIN MOBBİNG ALGILARINA İLİŞKİN BULGULAR.....	135
4.3. KATILIMCILARIN MOBBİNG ALGILARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR.....	140
4.4. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL SİNİZME İLİŞKİN TUTUMLARINA YÖNELİK BULGULAR	153
4.5. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL SİNİZME İLİŞKİN TUTUMLARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR	157
4.6. MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR	171
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	178
KAYNAKÇA	192
EKLER.....	219
Ek-1. Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisini Belirlemeye Yönelik Kullanılan Anket Formu	219
Ek-2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Genel Değerlendirme Tablosu	221

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Mobbing Kavramı İle İlgili Yabancı Literatürde Kullanılan Terimler ve Tanımlamalar	5
Tablo 2. Mobbing Kavramı İle İlgili Yerli Literatürde Kullanılan Terimler ve Tanımları ...	8
Tablo 3. Mobbing Uygulayıcılarının Tipleri ve Genel Özellikleri	18
Tablo 4. Mobbing Mağdurlarının Tipleri ve Genel Özellikleri	24
Tablo 5. Mobbing ve Örgütsel Sinizmin Örgütlere Yönelik Muhtemel Ortak Etkileri	95
Tablo 6. Mobbing Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi	131
Tablo 7. Örgütsel Sinizme İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi	132
Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Bireysel Değişkenlerine İlişkin Bulgular	134
Tablo 9. İşgörenlerin, Mobbingin Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Yönelik Saldırıları Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler	135
Tablo 10. İşgörenlerin, Mobbingin Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler	136
Tablo 11. İşgörenlerin, Kişinin İtibarına Yönelik Saldırıları Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler	137
Tablo 12. İşgörenlerin, Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Duruma Yönelik Saldırıları Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler	138
Tablo 13. İşgörenlerin, Kişinin Sağlığına Yönelik Saldırıları Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler	139
Tablo 14. İşgörenlerin, Mobbing ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	140
Tablo 15. Katılımcıların, Mobbing Algıları ile Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi	141
Tablo 16. Katılımcıların, Mobbing Algıları ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi	142
Tablo 17. Katılımcıların, Mobbing Algıları ile Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi	144
Tablo 18. Katılımcıların, Mobbing Algıları ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi	145
Tablo 19. Katılımcıların, Mobbing Algıları ile Çalışılan Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi	147
Tablo 20. Katılımcıların, Mobbing Algıları ile Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi	149
Tablo 21. Katılımcıların, Mobbing Algıları ile İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi	151
Tablo 22. Katılımcıların, Mobbing Algıları ile Gelir Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi	152
Tablo 23. İşgörenlerin Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler	155

Tablo 24. İşgörenlerin, Örgütsel Sinizmin ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	156
Tablo 25. Katılımcıların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi	158
Tablo 26. Katılımcıların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi	159
Tablo 27. Katılımcıların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi	160
Tablo 28. Katılımcıların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi	161
Tablo 29. Katılımcıların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile Çalışılan Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi	163
Tablo 30. Katılımcıların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi	164
Tablo 31. Katılımcıların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi	166
Tablo 32. Katılımcıların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile Gelir Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi	167
Tablo 33. Katılımcıların, Mobbing Algıları ile Otelin Konumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi	169
Tablo 34. Katılımcıların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile Otelin Konumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi	170
Tablo 35. Mobbingin Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları	172
Tablo 36. Mobbing Boyutlarının Örgütsel Sinizme Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	173
Tablo 37. Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	175
Şekil 1. Düşünce Davranış Süreci	79
Şekil 2. Araştırma Modeli	112

KISALTMALAR DİZİNİ

Akt.	: Aktaran
ANOVA	: Analysis of Variance (ANOVA)
BAPK	: Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi
β_j	: Regresyon katsayısı
Bkz.	: Bakınız
F	: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre
p	: Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri
r	: Korelasyon katsayısı
R^2	: Belirlilik katsayısı
s.s.	: Standart sapma
t	: t testine ilişkin parametre
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
\bar{X}	: Aritmetik Ortalama

GİRİŞ

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, yönetim bilimindeki plan ve stratejiler üzerinde de önemli ölçüde etkili olmuş ve uygulamada işletmelerin kısa vadeli planlamalar yerine uzun vadeli stratejiler üretmelerinin gerekliliği ön plana çıkmıştır. Diğer taraftan, işletmelerin uzun vadeli planlama ve stratejileri çerçevesinde belirledikleri hedefe ulaşabilmeleri için işletmenin temel bileşenlerinden biri olan işgörenlerin verimliliğinin artırılması gerekmektedir. Sürekli değişim ve gelişime uyum çabası içinde olan işletmeler, aynı zamanda işgörenlerini olumsuz yönde etkileyen yeni sorunlarla da (yabancılaşma, örgütsel sessizlik, tükenmişlik, psikolojik sözleşme ihlalleri, mobbing, örgütsel sinizm vb.) baş etmek durumundadır. Özellikle diğer sektörlere oranla daha çok emeğe dayanan hizmet sektöründe, işletme yönetici ve liderlerine; insan odaklı yönetim anlayışını benimseyerek, hizmetin sunumunu doğrudan gerçekleştiren işgörenin motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığını arttırmada önemli görevler yüklemektedir. Bu bağlamda işgörenleri olumsuz yönde etkileyerek performanslarını azaltan, sonradan gelişen ve önlenmesi mümkün olan örgütsel sorunların varlığı, bilhassa hizmet sektöründeki otel işletmelerine olumsuz yansıtılarak hizmet kalitesini düşürebilmektedir. Söz konusu örgütsel sorunlar arasında yer alan, örgüte yönelik zarar verebilen eylemleri içeren tutumla neden olan ve örgütün gelişmesine karşı bir direnç olarak ortaya çıkan mobbing ve örgütsel sinizm kavramları örgütün, başarılı ve yetenekli personelini kaybetmesine, işgören devir hızının yükselmesine, örgütsel bağlılığın ve güvenin azalmasına, devamsızlıkların artmasına, işe yabancılaşmaya, itaatsizliğe sebep olabilecek pek çok olumsuz sonucun yaşanmasına neden olmaktadır (Gül ve Ağıröz, 2011). Örgütler tarafından mobbing ve örgütsel sinizmi yönetme stratejilerinin geliştirilerek etkilerinin en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu husus bir hizmet işletme türü olan otel işletmelerinin etkinliği açısından da son derece önemlidir. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için emek, zaman ve becerilerini belli bir bedel karşılığı sunan, çalıştıkları örgütlerden beklentileri olan işgörenleri tatmin etmek, mobbing ve örgütsel sinizmi oluşmadan önlemek için büyük önem taşımaktadır (Ayduğan vd., 2012; Pelit ve Kılıç, 2012).

İşgören performansının ön planda olduğu hizmet işletmelerinde işlerin özel çaba gerektirmesi, işgörenlerin işlerini yerine getirirken daha çok motivasyona ihtiyaç duymalarına neden olmaktadır. Hizmetin karmaşık bir süreç olması (eşzamanlı, soyut olması vb.) ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan sorunların yaşanması, işgörenlerin işlerini zorlaştırmakta hatta örgütlerine karşı bazı olumsuz tavırlar sergilemelerinde etkili olmaktadır. Bu kapsamda genel olarak işletme politika ve uygulamalarından kaynaklanan sorunlar mobbing ve örgütsel sinizm olgularını ortaya çıkararak işgörenlerde performans ve motivasyonda azalmaya, örgüte karşı yabancılaşmaya hatta işten ayrılmaya zemin hazırlamaktadır. İşgörenlerin sağlıklı bir iş ortamında yüksek motivasyonla daha verimli çalışmalarını sağlamak ve işletmelere verilebilecek zararları en aza indirmek için öncelikle işgörenlerin mobbing algılarının ve örgütsel sinizm tutumlarının belirlenerek ortadan kaldırılmasına yönelik politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algılarının örgütsel sinizme etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Söz konusu bölümlerden birincisi mobbing kavramı, boyutları, ortaya çıkma nedenleri, mobbing ile baş etme yöntemleri, mobbingin işgörelere ve örgüte yönelik etkilerine yönelik bilgilerden oluşmaktadır. İkinci bölümde, örgütsel sinizm kavramının, önemi, kuramları, örgütlere ve işgörelere yansımaları sunulmuş olup, çalışmanın üçüncü bölümünde; mobbing ve örgütsel sinizm ilişkisi, konunun turizm/otel işletmelerindeki mevcut durumu ve önemi ile konuya yönelik ilgili literatürde gerçekleştirilen çalışmalar/araştırmalar üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise mobbingin örgütsel sinizme etkisine yönelik beş yıldızlı otel işletmeleri işgöreleri üzerinde gerçekleştirilen anket çalışması sonuçlarına yer verilmekle birlikte öncesinde, çalışmanın amacı önemi, varsayımları, hipotezleri ve yöntemi sunulmuştur. Daha sonra araştırmada elde edilen bulgular yorumlanarak tartışılmış olup, beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelerin bireysel özellikleri, mobbing algıları ve örgütsel sinizme ilişkin tutumları ile ilgili görüşleri ve mobbingin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi bu bölümde irdelenmiş ve çalışmanın genel bir değerlendirilmesi yapılarak, çalışma sonuçlarından hareketle, ilgili literatüre, sektöre ve araştırmacı-akademisyenlere konuyla ilgili olarak öneriler geliştirilerek çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMI – TARİHSEL GELİŞİMİ VE ETKİLERİ

Bu bölümde örgütlerde yaşanan mobbing olgusunun; tanımı, tarihsel gelişimi ve etkileri, mobbingin ortaya çıkma nedenleri, mobbingin aşamaları, alt boyutları, bireysel ve örgütsel açıdan etkileri ve mobbingle başa çıkma yöntemlerine yer verilmiştir.

1. MOBBİNG KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

İşletmede çalışanların gerek bireysel gerekse örgütsel verimliliğini azaltarak ekonomik kayıplara neden olan mobbing kavramı, işletmeler açısından oldukça önemli sorun gruplarından birisini oluşturmaktadır. Mobbing kavramının kökenine ilişkin ilgili literatürde yer alan anlamlar incelendiğinde, mobbingin İngilizce'deki “mob” kökünden türetildiği (Davenport vd., 2003: 3), köken olarak dillere göre farklı anlamlar kazandığı ve gelişerek “mobbing” kavramının genel bir ifadeyle ortak bir anlam taşıdığı görülmektedir. “Mob” sözcük olarak; kanun dışı şiddet uygulayan, düzensiz, kalabalık anlamına gelmektedir. “Mob” fiili; ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek anlamında kullanılmaktadır. İngilizce'de “mob” eylemi; bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek olarak tanımlanırken, “mob” kökünden türetilen “mobbing” kavramı ise çete, serseri grubu, aşırı şiddete yönelmiş kalabalık anlamına gelmektedir. Mobbing, Latince “mobile vulgus” sözcüğünden gelmekte ve kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamları ifade etmektedir (Davenport vd., 2003: 3; Eser, 2009: 1).

Kavramın tarihsel gelişim süreci incelendiğinde; ilk olarak 1960 yılında Lorenz tarafından hayvanların kendi aralarında veya sürü dışı bir yabancıya karşı uyguladıkları taciz davranışını tanımlamak için kullanılan mobbing terimi, daha sonraki yıllarda ise Heinmann tarafından 1972 yılında okulda öğrenciler arasında görülen zorbalık ve taciz olaylarını ifade etmek için kullanılarak (Leymann, 1996: 265), bu davranışların önlenmemesi durumunda kurbanlarının çaresizlik ve korkuyla intihara bile teşebbüs edebilecekleri bir durum olarak belirtilmiştir. Benzer davranışların işyerlerinde de gözlemlendiğini ifade eden Leymann (1996) ise bu terimi

1980’lerde iş hayatındaki bir veya daha fazla çalışan tarafından tekrarlı, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde uygulanan, gurur kırıcı, üzüntü ve sıkıntı verici, iş performansını düşüren rahatsızlık verici olumsuz davranışlar için kullanmayı tercih etmiştir (Einarsen, 1999: 17; Smith vd., 2003: 177; Davenport vd., 2003: 2; Çakır, 2006: 3; Eser, 2009: 1; Tetik, 2010: 81; Aydın ve Özkul, 2007: 171). Öte taraftan mobbing kavramının Türkçe karşılığı konusunda literatürde ortak bir görüş bulunmamakla birlikte konuyla ilgili Türkiye’de araştırma yapanlar (Yücetürk ve Öke, 2005; Tutar, 2004; Çobanoğlu, 2005; Tınaz, 2006; Özen, 2007; Acar ve Dündar, 2008; Özler vd., 2008; Pelit ve Kılıç, 2012) Türkçe’de mobbing kavramını tek bir sözcükle ifade etmek yerine kavramı; “duygusal taciz”, “psikolojik terör”, “psikolojik şiddet”, “duygusal linç”, “psikolojik saldırı”, “işyerinde zorbalık” ve “çalışanları işyerinde yıldırma yönelik tüm faaliyetler” şeklinde/anlamında kullanmaktadırlar. Türk Dil Kurumu’nca (2012) mobbing kelimesinin karşılığı; “bezdiri” olarak belirtilmekte ve söz konusu bu kavram; “*iş yerlerinde, okullarda, vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme*” şeklinde açıklanmaktadır. Bu çalışmada ise kavram tüm bunları içerecek şekilde, bu olgunun gerek tanımlanması, gerekse birey ve örgütlere etkisine yönelik önemli çalışmalarda bulunan ve ilgili literatürde ve iş ortamında bu olgunun üzerinde durulmasında önemli katkıları olan Leymann’ın (1996) belirttiği ve önerdiği şekliyle; “mobbing” olarak kullanılmıştır. Bu doğrultuda, Leymann (1990), “bullying”in fiziksel saldırı, şiddet ve tehdidi çağrıştırdığını belirterek, işyerlerindeki zarar veren, yıkıcı eylemlerde fiziksel şiddete çok nadir rastlanılmasına karşın, okullarda aynı olgu fiziksel saldırganlık eylemlerine dönüşebildiğinin üzerinde durmuştur. Bu nedenle Leymann (1990; 1996), “bullying” terimini okul örgütleri için, “mobbing” teriminin de işyerleri için kullanılmasını önermiştir (Yücetürk, 2003; Eser, 2009; Pelit ve Kılıç, 2012).

Konuyla ilgili gerek yurt dışında gerekse yurt içinde yayınlanan çalışmalarda kavramın tanımlanmasına ilişkin çeşitli yaklaşım/görüşler mevcut olup, Tablo 1 ve Tablo 2’de söz konusu kavramın tanımlanmasına ilişkin kullanılan terimler kronolojik ve özet olarak açıklanmıştır.

Tablo 1. Mobbing Kavramı İle İlgili Yabancı Literatürde Kullanılan Terimler ve Tanımlamalar

Yazar/Yılı	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Taciz (Harassment)	Bir kişi tarafından bir başka kişiye eziyet etmek ve yıpratmak amacıyla tekrar ederek uygulanan; tahrik etme, baskı uygulama, sindirme, korkutma ve kıskırtma gibi rahatsız edici davranışlardır.
Thylefors (1987)	Günah Keçisi (Skypegoating)	Bir süre boyunca bir veya daha fazla kişinin bir veya birden fazla kişi tarafından olumsuz ve tekrar eden davranışlara maruz kalmasıdır.
Matthiesen ve Einarsen (2001)	Psikolojik Şiddet/Taciz/Bezdiri (Mobbing)	Bir veya daha fazla kişinin çalışma ortamlarındaki bir ya da daha fazla kişiye yönelik uzun süreli ve tekrar eden olumsuz davranışlardır.
Leymann (1990-1996)	Psikolojik Taciz/Terör (Mobbing ve Psychological Terror)	Bir ya da daha fazla kişi tarafından özellikle belirli bir hedefe yönelen ve düşmanca ve ahlak dışı iletişim yöntemleriyle sistematik bir şekilde uygulanan davranışlardır.
Kihle (1990)	Sağlığı Tehdit Eden Liderlik (Health in Dangering Leadership)	Yönetici veya amirler tarafından açıkça ya da gizli olarak gerçekleştirilen, uzun süren ve sürekli uygulanan aşağılayıcı, küçük düşürücü taciz eylemleridir.
Wilson (1991)	İş Yeri Travması (Workplace Trauma)	Bir işverenin ya da amirin sürekli ve kasıtlı olarak bir çalışanına ya da çalışanlarına kötü niyetli davranmasıdır.
Adams (1992)	Zorbalık (Bullying)	İşyerinde (kamu veya özel) hedef alınan bir kişiye sürekli uygulanan aşağılayıcı ve alçaltıcı eylemlerdir.
Ashfort (1994)	Adi Zorbalık (Petty Tyranny)	Yöneticinin gücünü yanında çalışanlar üzerinde keyfi ve itibarını yükseltici bir şekilde kullanmasıdır.
Björkqvist, Osterman ve Hjelt-Bäck (1994)	Taciz (Harassment)	Kendini savunması mümkün olmayan bir ya da daha fazla bireye acı çektirmek amacıyla tekrarlanarak uygulanan faaliyetlerdir.
Einarsen ve Skogstad (1996)	Zorbalık (Bullying)	Bir şeyi bullying olarak niteleyebilmek için onun uzunca bir zaman boyunca tekrarlanması ve bununla karşılaşan kişinin kendini savunmada zorluk çekmesi gerekmektedir.
Vartia (1996)	Taciz/Zorbalık (Harassment)	Bir kişinin işyerinde bir veya daha fazla kişi tarafından belirli bir zaman süresince tekrarlanarak devam eden olumsuz eylemlere maruz kalmasıdır.
Keashly (1998)	Aşağılayıcı Davranış, Duygusal Taciz (Emotional Abuse)	Bir ya da daha fazla kişinin bir başkasına yönelttiği, başkalarının boyun eğmesini ya da itaatini sağlamak için bir diğerine sınırsız zarar vermeyi hedefleyen seksüel ya da ırksal içeriği olmayan sözlü/sözsüz düşmanca davranışlardır.
O'Moree, Seigne, McGuire ve Smith (1998)	Zorbalık (Bullying)	Sözlü, psikolojik ve fiziksel olarak bir birey ya da grup tarafından başkalarına karşı yöneltilen tekrarlanan saldırganlıktır.
Einarsen (1999)	Zorbalık, Duygusal Taciz, Baskı, Hor Görme, Mağdur Etme (Bullying, Emotional Abuse, Harassment, Mistreatment, Victimization)	Bir iş arkadaşına, bir asta veya bir üste sistematik olarak uygulanan ve devamlılığı halinde sosyal, psikolojik ve psikosomatik problemlere neden olan zulümdür.
Field (1999)	Taciz (Bullying)	Bir kişinin, kendi yetersizlikleri nedeniyle başkalarını kontrol ve buyruğu altına alarak (eleştirerek, dışlayarak, izole ederek vb.) bir yükümlülüğün kurtulma, sorumluluklarından feragat etme gibi amaçlarla başından sonuna kadar aynı seviyede sürdürdüğü davranışlardır.
Zapf (1999)	Bezdiri, Zorbalık (Mobbing, Bullying)	Kişinin, kendini daha düşük bir mevkide hissedeceği bir iş vermek, işteki görevlerine karşı gelen kişileri gücendirmek ya da sosyal dışlamaya maruz bırakmaktır.
Hoel ve Cooper (2000)	Zorbalık (Bullying)	Bir ya da birkaç bireyin ısrarlı bir şekilde uzunca bir zaman boyunca hak etmedikleri halde bir daha fazla kişinin olumsuz hareketlerine maruz kaldığı ve hedefin (mağdurun) böyle bir durumda bu eylemlere karşı kendini savunmada zorlandığı bir durumdur.
Namie ve Namie (2000)	Zorbalık (Bullying)	Hedefi kontrol etme amacıyla uygulayıcı tarafından hedefe yönlendirilen art niyetli ve tekrarlanan sözlü hakaretlerdir.
Salin (2001)	Zorbalık (Bullying)	Bir ya da birkaç bireye yöneltilen ve düşmanca ortam oluşturularak tekrarlanan olumsuz davranışlardır. Bullyingde hedef alınan kişi kendini savunma zorluğu çeker bu nedenle; eşit güçteki kişiler ya da taraflar arasındaki bir çatışma değildir.
Dofradottir ve Høgh (2002)	Zorbalık (Bullying)	Bir ya da birkaç bireyin uzunca bir süre ve tekrarlanan bir şekilde bir ya da birkaç birey tarafından olumsuz, saldırgan davranış ve tutumlarla taciz edilmesidir.

Doyle (2002)	İş Yeri Zorbalığı (Workplace Bullying)	Doğrudan ya da dolaylı olarak sözlü, fiziksel ya da başka türlü; bir ya da daha fazla kişi tarafından iş yerinde ya da iş sırasında bir başka kişi ya da kişilere karşı yürütülen, bireyin iş yerindeki itibarını sarsabilecek tekrar eden uygunsuz davranışlardır.
Hirigoyen (2001)	Moral Taciz (Harcèlement moral)	Tekrarı ve sistematikliğiyle bireyin itibarını veya psikolojik ve fiziksel bütünlüğünü bozan, dolayısıyla bireye işinden taviz verdiren ya da bireyin iş ilişkilerine zarar veren taciz sayılan tüm davranışlardır (jestler, kelimeler, davranışlar, tutumlar).
Middelton-Moz ve Zawadski (2002)	İş Yerinde Zorbalık (Workplace Bullying)	İş yerinde psikolojik ya da fiziksel ızdırap vererek güç kazanma niyetiyle kasıtlı olarak başkalarına yapılan zulümdür.
O'Hagan (2002)	İş Yerinde Zorbalık (Workplace Bullying)	Verimliliğe zarar veren, mutluluk ve sağlığı olumsuz etkileyen gözdağı verme ve gücendirme amaçlı uygunsuz, mantıksız, küçük düşürücü, iftira içeren işyeri davranışlarıdır.
Ramsey (2002)	Zorbalık (Bullying)	Diğer bir kişiyi korkutan, ürküten ya da üstü kapalı söylenen/yapılan herhangi bir davranıştır. Fiziksel gücün yanı sıra en yaygın bullying türleri: sözlü taciz, yazılı, sözlü ya da dolaylı tehditler, isim takma ve ırksal/yöresel hakaretler, vandalizm, küçümsemek ve küçük düşürmedir.
Davenport, Schwartz ve Eliot (2003)	Bezdiri (Mobbing)	Kişiyeye karşı kötü niyetli çeşitli davranışlar, sebepsiz yere suçlamalar, duygusal olarak baskı kurma, utandırma gibi uygulamalarla kişinin iş yerinden uzaklaşmasına yönelik kötü niyetli yıldırma çabalarıdır.
Koch (2003)	Zorbalık (Bullying)	İş yerinde daha güçsüz olan bireyin tekrarlanan kasıtlı hareketlerle strese sokulmasıdır.
Cassitto, Fattorini, Gilioli, Rengo ve Gonik (2003)	Psikolojik Taciz, (Psychological Harassment)	Çalışanın etik dışı davranışlarla taciz edilerek mağdur olmasına neden olan davranışlardır.
Ravisy, (2004)	İş yerinde Yıldırma (Le Harcèlement Moral au Travail)	Tekrarlanan rahatsız edici, aşağılayıcı, onur zedeleyici davranışlar sonucunda bunun kurbanı olan kişilerin çalışamaz gelmesi.
Hogh ve Viitasara (2005)	Zorbalık, Taciz (Bullying, Harassment)	Bir davranışı ya da olayı bullying olarak nitelendirebilmek için taciz davranışının uzunca bir süre tekrarlanarak devam etmesi ve ifşa edilen kişinin kendini savunmada güçlük yaşaması gerekir.
Moayed, Daraiseh, Shell ve Salem (2006)	İş Yeri Zorbalığı (Workplace Bullying)	Bir veya daha fazla kişinin iş yerinden kaynaklanan çatışmaları normal yollardan çözemediklerin de bir veya daha fazla kişiye karşı uzun süreli ve tekrarlayan düşmanlık tavırlar göstermesi ve kurbanların performans ve sağlıklarının olumsuz olarak etkilenmesidir.

Kaynak: Einarsen, 2000; Demirçivi, 2008; Kaymakçı, 2008; Tutan, 2010 ve ilgili kaynaklardan yararlanarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 1’de sunulan tanımlarda da görüldüğü üzere genel olarak mobbing; uygulayan kişi tarafından bilinçli olarak belirli aralıklarla tekrarlanan; bezdirme, yıldırma, rahatsız etme gibi amaçlarla kişinin moral, motivasyon ve performansında olumsuz yönde etkiler oluşturulması hedeflenen eylemlerdir şeklinde tanımlanabilir. İş yerinde etik dışı olarak da atfedilen davranışlar, kurban olarak seçilen kişiyi etkilemekle kalmayarak, örgüt içerisindeki atmosferi olumsuz yönde etkileyerek örgüt verimliliğinin düşmesine böylece işletmenin hem maddi hem de manevi açıdan kayıplar yaşamasına zemin hazırlaması mümkündür. Farklı araştırma grupları; askeri örgütlerde, okullarda ya da iş yerlerinde zarar verici eylemlere yönelik çalışmalarında farklı terimler kullanmaktadırlar. Örneğin; Norveç, Japonya ve Anglosakson ülkeleri de İngiliz ve Avustralyalı araştırmacılar gibi “mobbing” terimi yerine “bullying”i tercih ederken (Ferrari, 2004a: 2), Amerika’da “bullying”in okul örgütlerinde, “mobbing”in ise iş yerlerinde kullanılması uygun görülmektedir

(Leymann, 1990; 1996; Yüçetürk, 2003: 99; Kaymakcı, 2008: 18; Pelit ve Kılıç, 2012: 123).

Yabancı literatürdeki terminoloji karmaşıklığına, yerli literatürde de rastlanılmakta ve Türkçe’de bu olguyu tek bir sözcükle ifade etmekte güçlük yaşanmaktadır. Genellikle “mobbing” sözcüğü kullanılmakta olup kullanılan diğer terimler (duygusal taciz, psikolojik terör, yıldırma, vb.) ise mobbing sürecinde yaşanan hem fiziksel hem de duygusal açıdan kişiye zarar verebilen ve düşmanca tutumlarla gerçekleşen tüm olumsuz eylemlerin anlatımında yetersiz kalmaktadır (Yüçetürk, 2003: 99; Kaymakcı, 2008: 19).

Yerli literatürde yer alan tanımlar incelendiğinde mobbing kavramıyla ilgili çok sayıda terimin (duygusal taciz, taciz, yıldırma, bezdirme, duygusal baskı, psikolojik terör, iş yeri sendromu, vb.) kullanıldığını belirtmek mümkündür. Tablo 2’de yerli literatürde mobbing yerine veya karşılığı olarak kullanılan terimler ve anlamları yıllar itibariyle sıralanmaktadır. Tablo 2’de yer alan tanımlar dikkate alındığında mobbing kavramının belirli özellikleriyle ortak bir çerçevede birleştirilmesi mümkün olmakla birlikte, söz konusu bu özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Shallcross, 2003; Kaymakcı, 2008: 24);

- Mobbinge maruz kalan-lar ve mobbing uygulayan-lar arasında bir güç dengesizliğinin bulunması,
- Mağdura karşı olumsuz davranışların uygulanması,
- Mobbing davranışlarının süreklilik ve sıklık açısından sistemli bir şekilde devam etmesi,
- Belirli bir süreden (en az haftada bir kez ve altı ay) beri devam ediyor olması,
- Mağduru uzaklaştırmayı, yıldırmayı, tahrik etmeyi hedeflemiş olması ve
- Mobbingi uygulayan kişilerin bunu bilinçli/kasti olarak uygulamalarıdır.

Tablo 2. Mobbing Kavramı İle İlgili Yerli Literatürde Kullanılan Terimler ve Tanımları

Yazar/Yılı	Terim	Tanım
Arpacıoğlu, (2005)	Zorbalık, Duygusal Taciz, Birine Karşı Cephe Oluşturma, Duygusal Saldırıda Bulunma	Bir iş yerinde başarısı, bilgisi ve olumlu tavırları nedeniyle bazı kişilere tehdit oluşturan bir çalışana, bir ya da birkaç kişinin çeteleşerek uyguladığı, sistematik ve uzun süreli duygusal eziyettir.
Tutar (2004)	Psikolojik Şiddet, (Mobbing), İş Yeri terörü, Örgütsel Psikolojik Şiddet	İş yerinde psikolojik şiddet, örgütte gerilim ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin bileşimi sonucu ortaya çıkan eylemlerdir.
Yüce Türk, (2003)	Yıldırma, Mobbing	Mobbing, düşmanca ve gayri ahlaki iletişim biçimlerini de kapsayan bir ya da daha fazla kişinin genellikle herhangi birine karşı amaçladığı ve sistematik olarak yapılan psikolojik terör olarak tanımlanmıştır.
Dökmen, (2004)	Yıldırma, İş Yeri Fobisi, Kurum Depresyonu, İş Yeri Zorbalığı	İş ortamında birlikte yaşayan bir grup insanın, küçük bazı farklılıklardan ötürü, içlerinden birisini, bilinçli/ kasıtlı olmaksızın kurban olarak seçmeleri ve giderek artan bir tempoda onu beceriksiz, geçimsiz, olarak algılamaya başlamaları ve o kişiye itici davranmaya başlayarak kişiyi gerçekten de beceriksiz, geçimsiz, mutsuz, sorunlu bir insan haline getirerek, psikolojik ve fiziksel anlamda ciddi olarak zedelenmesine yol açmaktadır.
Baykal, (2005)	Yutucu Rekabet, (Mobbing), Yalnızlaştırma, Dışlama, İş Yeri Yıldıırma	Mobbing, kurbanın mevkiini, statüsünü ve değerini yok etmeye ve onun iş yerinden uzaklaştırmasına yönelik kötü niyetli eylemler zinciridir.
Çobanoğlu, (2005)	İş Yeri Duygusal Saldırı, Mobbing	Mobbing, duygusal bir saldıdır. Hedefi ise bir işyerindeki kişi veya kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla kendilerinin iş performanslarını ve dayanma güçlerini yok ederek, işten ayrılmaya zorlamaktır.
Bilgel, Aytaç, Bayram, (2006)	Bullying	Bullying, bireylerin ya da bireylerden oluşan grupların iş yerinde uzunca bir süre bir ya da daha fazla olumsuz davranışa maruz kaldığı durumlardır.
Laçiner, (2006)	Mobbing, İş Yeri Psikolojik Taciz	Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırlar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve mobbinge uğrayan kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir.
Tınaz, (2006)	İş Yeri Psikolojik Taciz (Mobbing)	İşyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırlar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir.
Kaymakçı, (2008)	Mobbing, Psikolojik Baskı	Mobbing; bir ya da birkaç kişinin iş ortamındaki başka bir veya birkaç kişiye yönelik ve karşısındaki kişi/kişileri baskı ve kontrol altında tutmak için; onlara kişilik haklarını çiğneyici, iş ortamında onları ezici, küçük düşürücü, özsaygı ve öz benliklerini zedelemek amacıyla sistematik olarak uygulanan davranış /davranışların en az altı ay gibi bir süre kesintisiz olarak devam etmesidir.
Eser, (2009)	Yıldıırma (İş Yeri Sendromu)	Bir yönetici veya çalışanın iç güdüsel olarak kendi yerini koruması adına tehlike arz ettiğini düşündüğü kişilere karşı kendi kendine karar alarak etik dışı eylemlerle baskı uygulayarak uzaklaştırmaya çalışmasıdır.
Gün, (2010)	Psikolojik Taciz (Mobbing)	İşyerinde bir kişi veya bir grup çalışan tarafından, hedef seçilen bir kişiye karşı çeşitli nedenlerden dolayı söz, tavır ve davranışlar ile psikolojik tacizde bulunma, dışlama, izole etme ve aşağılamadır.
(TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu), (2011)	İş Yeri Psikolojik Taciz (Mobbing)	Mobbing; bir kişinin veya birkaç kişinin, istenmeyen kişi olarak ilan ettikleri bir kişiyi, dışlayarak, sözlü ya da fiziksel tacizde bulunarak mutlak itaate zorlamak, yıldıırma ve bezdirmektir.
Türk Dil Kurumu (TDK), 2012	Bezdiri	İş yerlerinde, okullarda, vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldıırma, dışlama, gözden düşürme eylemleridir.

Kaynak: Kaymakçı, 2008; Eser, 2009; TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2011; TDK (2012) ve ilgili kaynaklardan yararlanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Mobbing en genel ifadeyle örgütlerde çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını bozarak mağdurların işten uzaklaşmasına kadar bir dizi olumsuz sonuç

doğuran psikotaciz veya her tür kaba muamele olarak tanımlanabilmektedir. (Zapf vd., 1996: 217; İlhan, 2010: 1177). Tüm tanımları kapsayıcı şekilde mobbing kavramını açıklayan Kaymakçı (2008) mobbingi; “bir ya da birkaç kişinin iş ortamındaki başka bir veya birkaç kişiye yönelik ve karşısındaki kişi/kişileri baskı ve kontrol altında tutmak için; onlara kişilik haklarını çiğneyici, iş ortamında onları ezici, küçük düşürücü, özsaygı ve öz benliklerini zedelemek amacıyla sistematik olarak uygulanan davranışı /davranışların en az altı ay gibi bir süre kesintisiz olarak devam etmesi” şeklinde tanımlamaktadır. Cusack (2000: 2118) ise mobbing kavramına yönelik yapılan birçok farklı tanımda ortak olan üç unsuru ön plana çıkarmaktadır. Birincisi mobbing uygulayan kişinin gerçekleştirdiği eylemin mağdurun üzerindeki olumsuz etkileri, ikincisi bu etkilerin mağdura zarar verip vermediği, üçüncü unsur ise mobbing eylemine devam edilmesi konusunda ki ısrarlı davranışlardır.

Bireylerin belirli amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla bir araya gelerek grup olarak çalışmaya başlamasıyla birlikte mobbing eylemlerinin de görülmesinin muhtemel olmasına rağmen, maruz kalanların yaşadıklarını kabullenmemesi nedeniyle bu durum uzun bir süre açığa çıkamamış, ancak gelişen bilinç ve farkındalıkla birlikte çalışma hayatının gündemine yerleşerek disiplinlerarası alanda sıkça araştırılan/incelenen bir kavram haline gelmiştir (Leymann, 1990: 120). Üretimin en temel bileşenlerinden olan işgörenlerin işyerinde bedensel ve fikrîsel güçlerini üretime yeterince yansıtılabilmeleri için moral düzeylerinin iyi olması gerekmektedir. Özel hayatında veya sosyal ortamında yaşadığı sorunları yenme mücadelesini sürdüren işgörene gün içerisinde zamanının çoğunu ayırarak çalıştığı işletmesinde de sorunlarla karşılaştığında daha büyük sıkıntılar (çatışma, işten ayrılma vb.) ortaya çıkmaktadır (Gün, 2010: 36). Mobbing davranışları, çalışanları zamanla mağdur haline getirmekte ve ağır fiziksel hatta psikolojik sorunlara yol açan bir etki yaratmaktadır.

İşletmelerde örgütsel sağlığı tehdit eden unsurlardan biri olarak ele alınması gereken mobbing, işgörenler arasında gittikçe artan endişelere neden olması hem işgörenleri hem de tüm işletmeyi maddi ve manevi kayıplarla etkilemektedir. Son yıllarda bir işletme hastalığı olarak da algılanan mobbingin işletmelere ve ülke ekonomisine büyük zararlar verdiği yapılan çalışmalarla ortaya konulmaya

çalışılmaktadır. Ancak mobbingin yıkıcı etkilerinin bilinmesine rağmen pek çok işletmede gerekli önlemlerin alınmaması, mobbinge bağlı problemlerin tespit edilmesinde ve iyileştirilmesinde izlenecek politikaların olmaması, mobbingin yol açtığı zararlarla işgörenlerin birebir mücadele etmelerini gerektirmektedir (Kaymakçı, 2008: 70). Mobbingin işletmelerde ne şekillerde ortaya çıktığının belirlenmesi ile önlemlerin alınması için yol gösterici olabileceği göz önüne alınarak, araştırmanın bundan sonraki bölümünde mobbingin ortaya çıkma nedenlerine yer verilmiştir.

2. MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ

Kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabileceği gibi cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin herkesin de maruz kalabileceği, sonuçları ise ağır olan (Tınaz, 2011: 13) mobbing kavramının nedenleri tam olarak ifade edilememekte ancak tek bir kişi ya da olaydan kaynaklanmadığı, bu durumun uygulayan kişinin özelliklerine, örgüt kültürüne ve uygulanan kişinin (mağdurun) kişilik özelliklerine göre değişebileceği vurgulanmaktadır. Konuyla ilgili olarak Davenport vd. (2003: 24) mobbing kavramının ortaya çıkma nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır;

- Mobbing uygulayan kişinin; kişiliği, psikolojisi, içinde bulunduğu koşullar,
- Mobbing uygulanan kişinin; kişiliği, psikolojisi, içinde bulunduğu koşullar,
- Örgüt ve yönetimden kaynaklanan nedenler ve
- Diğer (ekonomik veya farklı nedenlerle ortaya çıkan krizler, değişimler vb.) nedenlerdir.

Mobbing davranışlarının ortaya çıkmasında ortak kabul gören yalnızca birkaç nedenin olmadığı aksine farklı görüşlerinde savunulduğunu belirtmek mümkündür. Mobbing sürecinin ortaya çıkmasında kısmen Davenport vd. (2003) ile aynı fikirde olan Zapf (1999: 70), bunlara ek olarak örgütsel nedenlere sosyal faktörlerinde etkili olabileceğini belirtmiş ancak sorunların temelinde ise mağdur olan kişileri, tam tersi görüşte olan Adams ve Crawford (1992) ise mobbing uygulayan kişileri sorumlu tutmuşlardır. Leymann (1996: 46)'da Davenport vd.

(2003) tarafından belirlenen nedenlere katılarak; örgüt içerisindeki çatışma sorunları ve liderden kaynaklanan sorunların da göz ardı edilemeyeceğini belirtmiştir. Schuster (1996) farklı bir bakış açısıyla bu konuda sosyal ayrımcılığı, sistem ve süreçlerini hedef göstermiştir.

İşletmelerde kritik bir olay sonucunda potansiyel bir çatışmanın tetiklenmesiyle görülmeye başlanan mobbing sürecini başlatan faktörlerin; mobbing uygulayan kişinin psikolojisi, demografik özellikleri, algılama süreci, grup dinamiği, taraflar arasındaki etkileşim ve anlaşmazlık, sosyal değişimler, psiko-sosyal faktörler, toplumsal değerler - normlar, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve yapısı, örgütsel değişim liderlik tarzı, yönetim anlayışı, çalışma koşulları, işgören yetersizliği, stresli çalışma ortamı ve benzer pek çok örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlerin etkili olduğu belirtilmektedir (Zapf, 1999: 70; Mattiesen ve Einarsen, 2001: 469; Davenport vd., 2003: 37).

Genel olarak ele alındığında, mobbing uygulayan kişi ve mağdurun kişisel, psikolojik özellikleri, içinde bulunduğu şartlar, liderlerin yetersizliği, çatışmaların yönetilememesi, iş tasarımıdaki yetersizlik ve sosyal faktörlerden kaynaklanan örgütsel/yönetimsel sorunlar, sosyal ayrımcılık, statü farklılıkları (Leymann, 1996; Einarsen, 1999) ve diğer pek çok sebepten kaynaklanan sorunlar, mobbing davranışlarının ortaya çıkmasına neden olabileceğini ifade etmek olasıdır. Tutar (2004: 48)'a göre de mobbingin tek nedeni yoktur. Dinsel, sosyal veya etnik nedenlere dayanabileceği gibi başkalarının yüksek performansını, başarısını, terfi ve ödülleri çekememezlik gibi duygusal nedenlere de bağlı olabilmektedir. Mağdurun iş arkadaşlarıyla iyi iletişim kurması, herkes tarafından sevilmesi de mobbing uygulayan ya da uygulama potansiyeli olan kişiyi tedirgin eder ve güvensizlik-kıskançlık hissi yaratarak, kişiyi zayıflatmak için hedef seçmesine neden olabilmektedir (Clarke, 2002: 77). İş yerindeki kişiler ve gruplar arasında yaşanan statü farklılıkları, kademe/pozisyon (terfi) kaygıları, sosyal farklılıklar, ön yargılar gibi rekabeti arttırıcı baskın duygular, bireylerin; kıskanç, vicdansız, duyarsız, güce eğilimli hatta yıkıcı/bölücü olmasına neden olarak, mobbingin oluşabilmesine, eğer işletmede varsa da düzeyinin artmasına imkan vermektedir (Zapf, 1999: 70; Coyne vd., 2000: 336; Matthiesen ve Einarsen, 2001: 469; Clarke, 2002:74; Davenport vd., 2003: 37).

Mobbingin yaşanmasına neden olan durumların ortaya konulmasını amaçlayan geçmiş yıllardaki bir araştırmada tespit edilen nedenler ve bu nedenlerin mobbing davranışlarını tetikleme oranları ortaya konulmaya çalışılmıştır (Arpacıoğlu, 2005; Clarke 2002: 73; Yapıcı, 2008: 101; Özkan, 2011). Söz konusu araştırma sonuçlarına göre; mağdurun boyun eğmeyi reddetmesi ve kontrole direnç göstermesi %58, mağdurun mobbing uygulayan kişiden iş konusunda daha üstün olmasından kaynaklanan çekememezlik %56, mağdurun sosyal yetenekleri, olumlu tavırları ve iş yerindekilerce sevilmesi %49, mağdurun kurum içinde yanlış giden olguları otoritelere bildirmesinin ispiyonculuk gibi algılanması %46 ve mobbing uygulayan kişinin acımasız kişiliği %42 oranında örgütlerde mobbingin oluşmasına etken olduğu tespit edilmiştir. Çobanoğlu (2005: 35) ve Tutar (2004: 43-49)'a göre ise mobbingin ortaya çıkışı belirli birkaç nedene bağlanmamalı, aksine pek çok neden (uygulayanın kıskanç, iki yüzlü, sadist olması, anti sosyal kişilik bozukluğu vb.) mobbingin oluşumunda etkili olabilmektedir.

Mobbing oluşum sürecinin tam olarak anlaşılması ve çözüm önerilerinin üretilmesinde Poussard ve Çamuroğlu (2009: 21), mobbingin ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin tümünün göz önüne alınarak bunların birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bu doğrultuda çalışmanın bundan sonraki bölümünde mobbingin ortaya çıkmasında; uygulayanın kişisel özelliklerden kaynaklanan nedenler, mağdurun kişisel özelliklerinden kaynaklanan nedenler, örgüt kültürü ve yapısından kaynaklanan nedenler üzerinde durulmaktadır.

2.1. MOBBİNG UYGULAYANIN KİŞİSEL VE PSİKOLOJİK ÖZELLİKLERİNDEN KAYNAKLANAN NEDENLER

İş hayatının içerisinde yer alan herkes, mobbinge karşı karşıya gelmeye adaydır. Güçlü, mücadeleci, işini başarıyla sürdüren bir işgören, bir süre sonra kendisine rakip olmasından korkan amirinin mobbing davranışına maruz kalabilmekteyken, diğer bir açıdansa örgüt kültürü/yapısından ya da kendi kişiliğinden kaynaklanan bir nedenden dolayı kişi mobbing uygulayıcısı konumuna gelebilmektedir (Tınaz, 2011: 66). Mobbing uygulayan kişiler üzerinde fazla sayıda araştırma yapılmadığına (Einarsen, 2005: 25; Tınaz, 2011: 68) dikkat çeken Davenport vd. (2003), bunun sebebini, mobbingin yeni bir olgu olması, mobbing uygulayan kişilerden çok, buna maruz kalanların ve mobbingin bireylere/işletmelere

etkilerinin ön plana çıkması olarak göstermektedirler (Çalışkan, 2005: 17). Buna rağmen mobbing uygulayan kişilerin, yapılan araştırmalar ve maruz kalanların görüşleriyle kişilik/psikolojik özelliklerinin anlaşılabilmesinin mümkün olduğu da ifade edilmektedir (Davenport vd., 2003; Leymann, 1993: 28).

Maines ve Robinson (1994: 1), 'zorba' olarak adlandırdıkları, mobbing uygulayıcısını, diğer işgörenlerin ihtiyaç ve haklarını dikkate almadan, kendi ünvan/statü, heyecan ve maddi çıkarları için veya işyerindeki grup ortamında kendi manevi gereksinimlerini karşılamak amacıyla diğer işgörelere karşı olumsuz davranışlarda bulunan kişi ya da grup olarak tanımlamaktadırlar.

Mobbing uygulayan kişilerin genel kişilik özellikleri; yeterince ilgi görmemiş, başkaları tarafından övülmeye ihtiyaç duyan, kendi eksiklerinin farkında olan, aşırı kontrolcü, egosu yüksek, korkak, kıskanç, güçsüz ve güvensiz (Leymann, 1993: 28; 1996; Devanport vd., 2003; Baykal, 2005: 10; Kök, 2006: 436; Tınaz, 2006: 19) olmalarıdır. Leymann (1996)'a göre, mobbingi uygulayan kişiler ünvanları ve buldukları konumlara yönelik kaybetme korkusu ve güvensizlik hissederek tedirginlik yaşamaları, onları diğer çalışanlara karşı küçük düşürücü, alçaltıcı eylemler sergilemeye zorlamaktadır (Tetik, 2010: 84). Ayrıca söz konusu kişilerin çevrelerindeki diğer işgöreleri kullanma ve hor görme davranışlarının temelinde; ahlaki değerlerinin zayıflığı, insanlara değer vermemeleri çıkarıcı ve fırsatçı kişilik özelliklerinden kaynaklandığı görülmektedir (Risso, 2003: 102 -103). Leymann (1993: 28) ise işgöreleri mobbing uygulama sürecine götüren belli başlı etkenleri şu şekilde sıralamaktadır (Arşan, 2008: 57; Çalışkan, 2005: 17);

- Diğer işgörelere herhangi birisine bir grup kuralını kabul ettirmeye zorlamak, işletme içerisindeki mevcut düzen ve kuralları kabul etmeyenlerin gitmesi amacıyla yalnızlaştırılabilir, işgörelere bu kurallara uymaları için baskı kurulabilir,
- İşletme içerisindeki mevkisi ne olursa olsun (ast-üst-eşit pozisyon) sevilmeyen/hoşnut olunmayan işgörelere düşmanca hislerle mobbing uygulanabilir,

- İş yerinde sıkılarak, can sıkıntılarını gidermek adına kendilerine eğlence arayanlar, bunun için bir işgörene sadistçe bir ruhla eziyet edici mobbing eylemleri sergileyebilirler,
- Diğer çalışanların da ön yargısını oluşturmak/arttırmak amacıyla; belirli sosyal, ırksal veya etnik bir gruba dahil olduğu için işgörenlere mobbing uygulanabilir.

Zapf (1999: 17) ise konuyla ilgili araştırmasında, mobbing uygulayan kişilerin davranışlarını genelleyerek, kişinin işindeki hakimiyet alanını koruma isteğiyle bu hakimiyete engel olabilecek bazı işgörenlerin davranışlarından rahatsız olarak onları uzaklaştırma/dışlanma isteği duyabileceği sonucuna ulaşmıştır. Söz konusu bu kişilerin sahip oldukları aşağılık, kıskançlık, kendini sevmeme gibi duygular, unvan ve kademelerine yönelik oluşabilecek tehlikelere karşın saldırgan tavırlar içine girmelerine ve sonucunda da diğer işgörenlere mobbing uygulamalarına neden olabilir. Einarsen vd. (1998: 565) de benzer bir sebep olarak, kıskançlığı ön plana çıkartmakta ve mobbing uygulayan kişilerin güvensizlik ve korkuyla çalıştıkları işyerlerinde kendilerinden daha iyi performans ve niteliğe sahip kişiler tarafından yerlerinden edilme ihtimaline karşın kişileri birer tehdit unsuru olarak algılayarak mobbing uygulayabileceklerine dikkat çekmişlerdir

Mobbing uygulayanların genel olarak kişilik özellikleri ise Davenport vd. (2003) tarafından bir araya getirilerek, ana hatlarıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede mobbingcinin kişilik özelliklerine ilişkin genel olarak görülen ortak özellikleri ve içerikleri aşağıda açıklanmıştır.

Antipatik Olmaları: Güçlü olma isteğiyle çevresine karşı aşırı denetleyici ve sinirli görünmelerine rağmen korkak bir yapıları vardır. Art niyetli, hileli davranışlar da bulunmaktan çekinmezler (Kök, 2006: 436).

Kendini Beğenmiş (Narsist) Olmaları: Kendisinin çok önemli olduğu duygusunu taşıyan narsist kişiler, kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için, her şeyi hak ettiklerine inanırlar. Mobbing uyguladıkları kişilere karşı; küstah, kendini beğenmiş davranış veya tutumlar sergileyebilmektedirler (Tınaz, 2011: 70). Her zaman özel işlem görme beklentisi içinde olduklarından kendilerini hukuk ve ahlak ilkelerinin

üzerinde sayabilir, hiyerarşik kademelerde yükselmek için her yola başvurabilirler (Ertekin ve Yurtsever, 2001: 39).

Tehdit Altındayken Ben Merkezci Olmaları: Herhangi bir risk ya da tehdit unsuru hisseden şişirilmiş benlik olgusuna sahip kişiler, hoş gitmeyen bir durumla karşılaştıklarında aşırı bir öfke, öç alma ve kızgınlık duyabilirler (Tınaz, 2011: 70).

Kendi Belirlediği Kuralları Örgüt Politikası Haline Getirmeye Çalışmaları: Kendi kurallarının belirlenmesini isteyen kişiler bunun gerçekleşmesi uğruna insiyatif kullanmak yerine baskıyla itaat ettirmeyi, disiplin ve motivasyon yerine korku vererek hakimiyet kurmaktan yana olan kişilerdir. Kuralları sürekli, hatırlatan ve bunların üzerine yeni kurallar ekleyerek baskılarını hissettiren kişilerdir (Kök, 2006: 437).

Önyargılı ve Duygusal Olmaları: Mobbing uygulayan kişilerin bu davranışları sergilemesinin bir temeli bulunmamakla birlikte kişilerin mobbinge maruz kalması; dinsel, sosyal, etnik bir nedene bağlı olabileceği gibi, yüksek performans sergilemesi, bir fırsat elde etmesi ya da terfi, ödül ile takdir edilmesi de etken olabilmektedir (Davenport vd., 2003: 47).

Çıkarları doğrultusunda kendi işlerinden çok üstlerinin davranışlarına ve özelliklerine yoğunlaşan mobbingciler işletmenin ruhunu, girişimcileri ve üstlerini en iyi takip eden ve anlayan kişiler olmaktadır. Söz konusu bu kişiler, üstlerinin başka yöneticiler tarafından kabul edilmeyecek tekliflerine uyararak onların güvenlerini kazanmaya çalışırlar. Mobbingciler, üstlerine karşı aşırı hassas ve hatta mübalağalı bir tavır içinde bulunurken kendine rakip olarak gördüğü kimselere karşı da bertaraf edici bir tutum içinde bulunmaktadırlar. Mağduruna, işi hakkında olumlu konuşurken, üstlerine onun işe yaramayacağını söylemekten de geri kalmazlar. Mobbing uygulayıcısı, kendisine tehdit oluşturmayacak yöneticileri, amirlerine olumlu ve iyi niyetli olarak göstermeyi başarırlar. Kendilerine boyun eğen yöneticilerin, yeteneklerinin de ötesinde terfi ettirilmelerini sağlayarak onları kendilerine bağlı kişiler haline getirirler (Baykal, 2005: 11; Kaymakçı, 2008: 59).

Mobbingcilerin kişilik/karakterleri bir yana cinsiyetlerinin de mobbing davranışlarında farklılık gösterdiğini ifade eden Namie (2003: 5), erkek tacizcileri; mağdurla açıkça tartışma ve olumsuz sözel davranışlara girerken, işyerinde

kazançlarını kötü yönde etkileyecek taktikler geliştirme, fiziksel güç gösterisi ve fiziksel zarar verme, isim takma, cezalandırma, misillemede bulunma, cinsiyetçi tutumlar sergileme gibi doğrudan ve açık saldırılarla kendilerini gösterdiklerini; kadın tacizcilerin ise tavırlarını daha dolaylı ve açık olmayan şekilde (mağdurla iletişimi keserek, sessiz ve duyarsız davranarak) belli ettiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca mağdurların cinsiyetlerine göre de uygulanan mobbing eylemleri, Litzcke (2003)'ye göre farklılık göstermektedir. Erkekler, üstlerinin; kadınlar ise iş arkadaşlarının olumsuz davranışlarına maruz kalmaktadır. Leymann (1993: 83) ise İsveç'te gerçekleştirilmiş bir araştırmaya vurgu yaparak; erkeklerin %76'sının hemcinslerinden, %3'ünün kadınlardan ve %21'nin ise hem kadınlar hem de erkekler tarafından mobbinge maruz kaldığını yansıtmış ve kadınların %40'nın hemcinsleri tarafından, %30'unun erkekler tarafından geriye kalan %30'unun ise her iki cinsiyet tarafından mobbinge maruz bırakıldıklarını belirtmiştir (Arşan, 2008: 33; Yapıcı, 2008: 35).

Yapılan araştırmalarda (Mikkelsen ve Einarsen, 2001: 408; Shallcross, 2003: 5) erkeklerin sayıca fazla olduğu iş yerlerinde (güvenlik şirketleri, itfaiye, tersane, ticari taksii vb.) fiziksel şiddet daha fazla görülmekte olup, erkeklerin sıklıkla sergiledikleri davranışlar; diğer işgörenlerin yanında bağırarak, sözlü hakaretlerde bulunmak, kişinin katılımını sabote etmek, şikayet edildikten sonra öç almak, bireyin başarılı olabileceği yolları kapatmak, kaynakları saklamak ve sonrasında kişiyi suçlamak, isim takmak, işini kaybetmekle tehdit etmek, kazanılmış hakların, ödüllerin ödenmesini engellemek, kişiyi güvenli olmayan iş ortamlarında görevlendirmek, fiziksel zarar vermekle tehdit etmek, cinsel taciz ile kurbanı zarar vermedir. Kadınların sayıca fazla olduğu iş yerlerinde (sosyal yardım kurumları, kreşler, ev işlerine destek hizmet veren işletmeler vb.) erkeklere oranla mobbingin daha sık yaşandığı belirtilerek en fazla karşılaşılan eylemlerin ise; sessiz kalma ve kişiyi görmezden gelme, iş arkadaşlarını kişiye karşı tavır alma konusunda destekleme yoluna gitmek olmaktadır (Yapıcı, 2008: 66). Finlandiya'da yapılan bir araştırmada kadınların kurbanlarını daha dolaylı etkileyecek mobbing davranışlarının (dedikodu, iftira, diğerlerini de mobbing yapmak konusunda cesaretlendirmek vb.), kadınlar tarafından tercih edildiğine dikkat çekilmiştir (Einarsen, 2000: 380; Şahin, 2006: 23). Bunun nedenini Shallcross (2003: 5),

kadınların özellikle hemcinslerine karşı olan olumsuz davranışlarını gizlemek amacıyla, oldukça nazik ve düşünceli tavırlar sergilemek suretiyle pasif-saldırgan olmalarına bağlamaktadır. Ayrıca biyolojik, hormonal ve psiko-sosyal faktörlerin etkisiyle erkeklerin, kadınlara göre daha saldırgan davranışlarda buldukları saptanmıştır (Djurkovic vd., 2004: 474; Yapıcı, 2008).

Mobbingin yaş ile ilişkisi incelendiğinde Leymann (1996: 168); üst pozisyonlardaki kişilerin, kendilerine rakip olarak gördükleri genç işçörenlere mobbing uyguladıklarını belirtmiştir (Şahin, 2006: 24). Diğer bir ifade ile yaşça ileri olanların kendilerinden daha genç olan işçörenleri mobbing uygulamak için hedef seçtiklerini belirtmek mümkündür.

Mobbingciler statü açısından incelendiğinde ise üst kademe yöneticilerin genellikle mobbing uygulayan kişi olduğu görölmektedir (Tınaz, 2011: 124). Mobbing eylemleri uygulayan kişi ile mobbinge maruz kalan kişi arasındaki ilişkinin gerçek ya da algılanan bir statü ve/veya güç dengesizliğinden ortaya çıktığını ifade etmek mümkündür (Leymann, 1996: 168). Namie ve Naime (2003: 12)'nin araştırmasında da ortaya konulduğu üzere; mobbingcilerin %71'i mağdurlarından daha üst pozisyondadır, ancak %17'si eşit pozisyonda, %12'si mağdur kişinin astı konumundadır. Astların üstlerine mobbing uygulaması; kararlara astların dahil edilmediği ya da yeni gelen üstlerin kabul görmediği durumlarda ortaya çıkmakta olup nadir görölmektedir (Einarsen ve Skogstad, 1996: 188). Mobbing uygulayan kişilerin geçmiş yaşamlarının da önemli olduğunu ve incelenmesi gerektiğine dikkat çeken Smith vd. (2003) çalışmalarında okul çağındaki çocukların davranışlarını gözlemleyerek tam olarak mobbing eylemleri olarak nitelendirilmese de baskı uyguladıkları kişileri olumsuz olarak etkilediklerini ifade ederek, bu kişilerin ilerideki iş yaşantılarında da birer mobbing uygulayıcısı olabileceklerini belirtmişlerdir. Okul çağında bilinçli olarak mobbing uyguladıklarının farkında olmayan öğrencilerin (Leymann, 1996), iş hayatına atıldıklarında bu davranışları geliştirerek ve sistematikleştirerek mobbinge dönüştürmeleri muhtemeldir (Çalışkan, 2005: 19).

Konuyla ilgili literatürde farklı tiplerde mobbing uygulayıcıları bulunmakta olup, söz konusu bu mobbingciler Tablo 3'te özellikleriyle birlikte genel olarak sunulmuştur.

Tablo 3. Mobbing Uygulayıcılarının Tipleri ve Genel Özellikleri

Mobbing Uygulayıcılarının Tipleri	Açıklaması
Narsist Tipler	En tehlikeli mobbingci tipi olarak da ifade edilen bu kişiler; kendilerine kurban olarak seçtikleri kişilere acımasız, küstah ve kendini beğenmiş davranış veya tutumlar sergilerler. Başkaları tarafından eleştirilir, hafife alınır veya yenilgiye uğratılırlarsa; aşırı öfke, öç alma duygusu ve kızgınlık duyarlar.
Hiddetli – Bağırın Tipler	En sık rastlanan mobbingcilerdir. Korku ve yıldırma ile her şeyin kendilerinin istedikleri gibi olmasını beklerler. Hiç sebepsiz etraflarındaki işgörenlere bağırır, çağırır ve küfür eder daha sonrasında ise hiçbir şey yokmuş gibi davranırlar.
İki Yüzlü (Yılan) Tipler	Bu kişiler yaptıkları işin bilincindedirler ve sürekli karşılarındakileri stres ve sıkıntıya sokmaya çalışırlar. Başkalarının üstünlüğünü başarılarını ve yükselmelerini hazmedemezler. Bu tip insanlar başkalarının arkasından işler çevirirken bile iyi insan rolü oynar hatta zaman zaman sevecen ve arkadaş canlısı görünerek etrafına sürekli gülümser. Mağdurlarına karşı esnek davranmaz, sürekli kendisini överken o kişileri de olumsuz eleştirir.
Megaloman Tipler	Kendilerini büyütme gereksinimleri ve numara yapmaları en önemli özellikleri olan bu kişilerin, kendilerine güvensizlikleri başkalarına kıskançlık, nefret ve saldırganlık olarak yansımaktadır. Koşullara göre yeni kurallar uydurarak herkesi buna uymaya mecbur bırakırlar böylelikle diğer işgörenlerin kariyerlerinde engel oluştururlar.
Eleştirici Tipler	Sürekli bir memnuniyetsizlik, olumsuzluk ve şikayet etme psikolojisinde olan bu kişiler, iş yerinde gergin bir örgüt iklimine neden olurlar.
Hayal Kırıklığına Uğramış Tipler	Duygusal ve ailevi değerlere daha çok önem vermelerinden dolayı genellikle kadınlarda görülen bu tip, özel yaşamındaki yaşadığı tüm olumsuzlukları iş ortamına yansıtarak diğer çalışanları benzer sorunlar yaşamadıkları için kıskanmaktadır.
Fesat Tipler	Sürekli yeni kötülükler arayışında olup, iftiralarla diğer çalışanları yaralamaya çalışırlar.
Tesadüfi Tipler	Bir çatışmanın gelişmesi sonucunda üstün taraf olma özelliği kazanarak tesadüfi olarak ortaya çıkarlar. Karşılarında hedef aldıkları kişiyi neredeyse mahvetmeye hazırdırlar.
Pusuda Bekleyen Tipler	Genellikle izleyici konumunda olan bu tipler; mağdura karşı yapılan mobbing davranışlarına engelleyici bir girişimde bulunmadan sessiz kalarak bir nevi ortak olmaktadır.
Dalkavuk Tipler	İşinde yükselmek ve amirlerine çalışkan görünmek için amirlerinin dalkavuşu gibi hareket ederek astlarına bağırıp çağırarak olumsuz bir ortam yaratırlar.
Korkak Tipler	Kendisinden daha iyi olan kişileri kabullenemeyen bu kişiler kendi çıkarları uğruna mobbingi bir yıpratıcı/bezdirici bir araç olarak kullanırlar.
Hırslı Tipler	Bu tarz mobbingci hedeflediği yer kendi beceri ve yeteneklerinin üstünde dahi olsa yükselmek için her şeyi göze alır. Yasal olmayan yollara bile başvurmadan kaçınmaz. Kendi çıkarları uğruna her şeyi ezip geçer. Çok acımasızlardır.

Kaynak: Tınaz, 2011; Ertekin ve Yurtsever, 2001; Kaymakçı, 2008; Tetik, 2010; Özkan, 2011'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Çeşitli araştırmalarla ortaya çıkan farklı mobbingci tiplerinin genel olarak ortak özellikleri incelendiğinde; bu kişilerin genellikle yaşamdaki doyumsuzlukları, hayal kırıklıkları veya eksikliklerinden kaynaklanan kin ve nefreti başkalarına yansıtarak rahatlamaya çalıştıkları ortaya çıkmaktadır. Uyguladıkları sadist davranışlar kurban olarak seçilen kişinin harap olması, işten ayrılması veya bir şekilde ortadan kaybolması ile sonuçlanırken bu durumdan haz duymaktadırlar. Hiçbir suçluluk duygusu hissetmeyen mobbingciler başkalarını güç duruma düşürmekten neredeyse zevk almaktadırlar. Genel olarak empati kuramayan bu kişiler başkalarına karşı hep kıskançlık duyguları beslerler (Tınaz, 2011: 88). Mobbingcinin kişiliğini inceleyen çalışmalarda mobbing davranışı ve kişilik bozuklukları arasındaki ilişki incelenmiş, kişilik bozukluğu (narsistik, paranoid, antisosyal, obsesif kompulsif, sadistik, sinir ve histriyonik) olan insanların kişisel, sosyal ve mesleki ortamlarda katılık ve inatçılıkla dikkat çekmekte olduğu ve duygularının önceden tahmin edilemediği gözlenmiştir. Bu kişilerin insanlarla ilişkilerinde başarısız, dürtü kontrolleri zayıf, düşünceleri ve davranışlarının yıkıcı olduğu belirlenmiştir. Kişilik bozukluğu olan ve bu nedenle problem yaşayan bireyler sorunun diğer insanlardan kaynaklandığını düşünerek (Kaplan ve Sadock, 1996: 56), uyguladıkları mobbing eylemleri sonucunda pişmanlık yaşamayarak kendilerini haklı görmekteyler. Mobbing sürecinden olumsuz etkilenen, hastalanan kişinin hep mobbing uygulanan kişi olduğu belirtilse de gerçek hastanın kendi hayatındaki eksikliklerin bedelini, başkalarına ödetmeye çalışan ve karşısındaki bireyi zor durumda bırakarak bu durumdan zevk alan mobbingcinin olduğu göz ardı edilmemelidir (Tınaz, 2011: 88).

Davenport vd. (2003), mobbingcinin (psikoloji/kişilik özellikleri) mobbingin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığından söz ederek bunun yanı sıra, mobbing uygulanan kişinin (mağdurun), kişilik ve psikolojik özelliklerinin de mobbingin iş yerinde ortaya çıkmasında önemli bir etken olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bu doğrultuda araştırmanın izleyen bölümünde işletmelerde mobbingin ortaya çıkmasında diğer önemli bir aktör olan mağdurların kişisel ve psikolojik özellikleri üzerinde durmakta fayda vardır.

2.2. MAĞDURUN KİŞİSEL VE PSİKOLOJİK ÖZELLİKLERİNDEN KAYNAKLANAN NEDENLER

İş hayatında potansiyel olarak herkesin maruz kalabileceği mobbing davranışları (Tınaz, 2011: 102) konu ile ilgili araştırmalarda özellikle; yaratıcılıkları yüksek, zorunlu olarak işe alınmış bir engelli veya çalışma yeteneği düşük kişilerin, kültür, cinsiyet, etnik ve benzer yönlerden farklı olan yabancı işgörenlerin mobbinge maruz kalma ihtimallerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Tınaz vd., 2008: 43). Mağdur kavramını Leymann (1990) “*kendisinin mağdur olduğunu hissedendir*” ifadesiyle en sade biçimde açıklamaktadır. Maines ve Robinson (1994: 2) mobbing mağdurlarını; başkalarının davranışlarından maddi ve manevi olarak zarar gören, kendilerine yönelik gerçekleştirilen bu zarar verici davranışlara karşı koyabilecek ve durdurabilecek beceri, pozisyon, kaynak ve güce sahip olmayan kişi ya da grup olarak ifade etmektedirler.

Leymann (1990), mobbinge uğrayarak psikolojileri zarar görmüş kişileri, mobbingin olumsuz etkilerinden soyutlayarak değerlendirmenin mümkün olamayacağı bu nedenle; kişilik ve psikolojik yapılarının değişime uğrama ihtimalini göz önüne alarak gerçek durumun saptanmasının oldukça güç olduğuna dikkat çekmiştir (Güngör, 2008: 17; Özkan, 2011: 46). Buna rağmen yapılan araştırmalar doğrultusunda mobbing mağdurlarında tek bir tipten söz edilemese de genel olarak görülen özellikler; mağdur olan kişiler yetenekli, başarılı, yaratıcı, dürüst, güvenilir, kendilerini işe adanmış, mesleki kariyerleri yetkin, politik olmayan, bağımsız, ilkelerinden ödün vermeyen, yardımcı, onurlu, haksızlıklara dayanamayan, örgütlerine bağlı, duygusal zekaları yüksek ve daha pek çok üstün özelliklere sahip kişiler şeklinde özetlenebilir (Leymann, 1996; Zapf vd., 1996; Davenport vd., 2003; Baykal, 2005: 12; Çalışkan, 2005: 19; Kök, 2006: 438; Orhan, 2009: 29). Aynı zamanda bu kişilerin kolaylıkla hayır diyemeyen, hakkını sessiz arayan, aşırı hassas, özgüveni ve özsaygısı düşük, endişeli, tecrübesiz, her zaman özür dilemeye hazır, mahcup, olumsuzluklara, strese dayanma gücü düşük ve olaylara karşı diğer çalışanlara göre daha saldırgan tepkiler veren, nevrotik yapıları ile karşılaştıkları çatışmalara çözüm odaklı yaklaşamayan (Matthiesen ve Einarsen, 2001: 482; Davenport vd., 2003; Zapf ve Einarsen, 2003; Özkan, 2011: 46) mobbingcileri daha çok harekete geçirmeye yönelik özelliklerinin de olduğunu belirtmek mümkündür.

Konuyla ilgili olarak insan ilişkilerinin yoğunluğundan dolayı bu tür davranışların ortaya çıkma olasılığının daha yüksek olduğu turizm sektöründe ise, mobbinge maruz kalmada ve bu davranışlardan etkilenmede kişilik özelliğinin (A ve B tipi) etkili olup olmadığını araştıran Avcı ve Kaya (2010), İzmir ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki 190 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; A tipi kişilik (iş ortamında daha idealist ve mükemmeliyetçi olan, iş ortamında rekabetçi davranan ve rekabet etmekten hoşlanan kişilerdir) özelliğine sahip çalışanlarda kendini göstermeye yönelik saldırılar, B tipi kişilik (mükemmeliyet beklentisi olmayan, iş ortamında rekabetçi davranmayan, sınırlı zaman gerektiren işlerden uzak duran ve kendi halinde olan kişilerdir) özelliği gösteren çalışanlarda ise, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar boyutunda anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir.

Mobbinge maruz kalan işgörenlerin ortak noktalarını araştırmaya odaklanan Niedl (1995; akt: Tınaz, 2011: 105) mobbingin ortaya çıkışı ve gelişiminin daha iyi anlaşılması için mağdurların dört temel değişken/özellik yönünden değerlendirilmesinin önemli olduğunu ifade ederek söz konusu dört temel özelliği şu şekilde ifade etmiştir;

Yaş: Konu ile ilgili literatürde yaş değişkenin, mobbing algısını etkileme derecesine yönelik netlik olmamakla birlikte (Yapıcı, 2008: 34), Niedl (1996)'ın savı ise işgörenlerin yaşlarının artmasıyla birlikte mobbinge maruz kalma ihtimallerinin de artması yönündedir. Djurkovic vd. (2004: 470) ise bunun tam aksini savunarak genç yaşta, daha alt kademelerde çalışan işgörenlerin mobbinge maruz kalma ihtimallerinin daha çok olduğunu ileri sürmektedirler (Yapıcı, 2008: 34). Bilgel vd. (2006: 228), araştırmalarında mağdur olduğunu tespit ettikleri 249 kişiden %49'unun mobbingciden daha genç, %19'unun mobbingci ile aynı yaş grubunda olduğunu, %32'sinin ise mobbingciden daha yaşlı olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Einarsen ve Skogstad, (1996) ve Leymann ve Gustafsson (1996), Niedl (1996)'ın varsayımına benzer bir ifadeyle, yaşlı işgörenlerin gençlere göre daha fazla mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Kök (2006: 486) ise bu durumu, yaşlı işgörenlerin işyerlerinden ayrılıp yeni bir iş bulmalarındaki güçlüğü açıklamaktadır. Kök (2006), 300 banka çalışanı üzerinde uyguladığı çalışmasında mobbingcinin pozisyonundan/statüsünden kaynaklanan mobbing davranışlarına

maruz kalan işgörenlerin çoğunluğunun yaş aralığını, %49.7 ile 18-30 olarak tespit etmiştir. İsveç'te gerçekleştirilen bir araştırmada da 21-40 yaş aralığındaki işgörenlerin mobbinge maruz kaldıkları ortaya çıkarak (Leymann, 1996: 175), benzer bir sonuç elde edilmiştir. Çobanoğlu (2005: 22)'da yaş değişkeninin incelendiğinde çalışmalarda genellikle otuzlu yaşların mobbing mağduru olduklarını ifade etmektedir. Davenport vd. (2003: 9) ise İsveç'te gerçekleştirilen başka bir araştırmaya dikkat çekerek; mobbing davranışlarından, tüm yaş gruplarının etkilendiğini vurgulamaktadırlar.

Cinsiyet: İşletmelerde mobbinge maruz kalınma düzeyinin cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde farklı sonuçlar elde edildiğini belirtmek mümkündür. Björkqvist vd. (1994) ve Salin (2001) genellikle kadınların erkeklerden daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını, ayrıca da bu eylemlerden erkeklere göre psikolojik olarak daha fazla etkilendiklerini belirtmektedirler (Kök, 2006: 438). Özellikle de kültür, sektör, ekonomik koşullar gibi kişisel değişkenler göz önüne alındığında kadınların erkeklere oranla daha çok mağdur oldukları üzerinde durulmaktadır (Tutar, 2004: 78; Yapıcı, 2008: 36). Kadınların daha çok mağdur olmalarının nedenlerini ise şu şekilde açıklık getirmek mümkündür; kadınların erkeklere oranla olumsuzlukları algılamaya daha fazla eğilimli olmaları (Çobanoğlu, 2005: 215), kadın işgörenlerin bazı sorulara erkek işgörene göre daha açık cevaplar vermeleri (Zapf vd., 1996: 219), çalışma ortamlarının erkeklerin egemenliğinde bulunması ve erkeklerin, kadınların çalışmasından hoşlanmaması (Arpacıoğlu, 2005) muhtemel nedenlerdendir. Farklı sonuçlar elde eden Einarsen vd. (1994: 390), mobbinge maruz kalma ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Niedl (1995)'da çalışmasında benzer sonuçlar elde ederek; kadın ve erkeklerin aynı sıklıkta mobbinge maruz kaldıklarını, bu nedenle de cinsiyet değişkeninin mağdur olma açısından fark göstermediğini sunmuştur (akt: Tınaz, 2011: 106).

Sektör Türü: Mobbingin daha yaygın olarak görüldüğü herhangi bir sektör bulunmadığını ifade eden Niedl (1995: akt: Tınaz, 2011: 106), kamu veya özel sektörde mobbing sürecinin izlenmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir. Çobanoğlu (2005: 219) ve Yapıcı (2008: 36) ise Avrupa Çalışma ve Yaşam Koşullarını Geliştirme Vakfı'nın, Avrupa Birliği'ne aday ülkelerde gerçekleştirmiş olduğu

çalışmaya yer vererek, mobbingin en çok yaşandığı sektörlerin; emniyet teşkilatı, hizmet sektörü ve silahlı kuvvetler olduğunu ön plana çıkartarak bunu; görevin niteliği ve zorluğu, uzun çalışma saatleri, nöbetler, görevlendirmeler, eski tarz yönetim anlayışını benimseyen üstler ve yeni anlayışla yetişen genç kuşakların uyum sağlayamaması gibi nedenlere bağlamaktadırlar.

Meslek Türü: Meslek açısından önemli bir farklılığın söz konusu olmadığını belirten Niedl (1995), ancak mobbinge rastlanma sıklığının yöneticilik pozisyonlarındaki çalışanların diğer işgörenlere oranla daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır (akt: Tınaz, 2011: 106). Çobanoğlu (2005: 215) ise Dublin Vakfı tarafından 2000 yılında yapılan bir araştırmaya dikkat çekerek; genel ve idari işlerde çalışanların sıklıkla mobbinge maruz kaldığını (%17), ardından hizmet ve satış personellerinin (%13) ve bankacıların (%10) yer aldığını belirtmiştir (Yapıcı, 2008: 36). Einarsen vd. (1994: 390) araştırmalarında, mobbing eylemlerinin en çok otel ve restoran çalışanlarında yani turizm sektöründe, en az mobbing eylemlerinin ise öğretmenlerde diğer bir ifadeyle eğitim sektöründe görüldüğünü ve ayrıca pozisyonlar açısından bakıldığında ise mobbingin yöneticilerden çok aynı düzeyde çalışanlara arasında olduğunu ortaya koymuşlardır. Salin (2001) ise yöneticilerden daha çok çalışanların mobbinge maruz kaldığını ifade etmektedir. Bunun ise iş arkadaşları ya da meslektaşlarından çok üstler tarafından (Rayner ve Hoel, 1997; O'Moore vd., 1998; Kök, 2006: 338) uygulandığına dikkat çekilmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), 1998 yılında sunduğu raporla mobbinge en çok maruz kalan meslek gruplarının; taksi şoförleri, sağlık çalışanları, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları, ev işlerine yardım eden hizmetliler ve genellikle tek başına çalışan insanları içeren bazı meslek türlerinden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu raporda, cinsiyete göre meslek türleri incelendiğinde ise en çok kadın öğretmenlerin, banka çalışanları ve satış elemanlarının mobbinge maruz kalmaya hedef oldukları aktarılmaktadır (Tınaz, 2011: 106). Genel olarak mobbinge maruz kalmaya hedef olan kişiyi belirleyecek bir kişilik tipi bulunmamakla birlikte, bu konudaki araştırmacıların tanımladığı farklı mobbing mağduru profilleri ve bu profillerin genel özellikleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Mobbing Mağdurlarının Tipleri ve Genel Özellikleri

Mağdur Tipleri	Açıklaması
Dalgın	Bu kişiler, etraflarında olan bitenin farkında değildirler. Yeni durumla ilgili bir değerlendirme yapmak yorumda bulunmaktan acizlerdir.
Neşeli	Daima neşeli kişilerdir. Arkadaşlarını eğlendirir, güldürürler. Bu nedenle grubun maskarası olma tehlikesiyle karşı karşıyalardır.
Gerçek Dost	Herkesle iyi geçinen bu tipler, hiç kimseye alıp veremedikleri yoktur. Özel günlerin kutlanmasına herkesi bir araya toplamaya önem verirler. Onların bu denli sosyal ve popüler olması başkalarında kıskançlığa neden olabilmektedir. Herkese içten duygularla yaklaşır, alçakgönüllü ve yardımseverlerdir.
Günah Keçisi	Grup içinde her türlü hata bu kişilerin üzerine atılmaktadır. Tüm olumsuzlukların, aksiliklerin nedeni onlarda aranmaktadır. Bütün eleştirilerin tek hedefi onlardır.
Bağımlı ve Edilgen	Çok hassas bireylerdir. Kimseye hayır diyemezler.
Korkak	Bu kişiler, her şeyden ve herkesten korkmaktadır. Gerçeği tam olarak algılamakta güçlük çekerler, bu nedenle de endişe ve sıkıntı yaşarlar.
Alıngan	Alıngan bir kişi yaptığı her işin beğenilmesini ister. Aşırı hassastır ve en ufak bir eleştiriyi bile kabullenemez. Hemen alınıp bir kenara çekilir. Bu kişiye bir söz söylerken dahi çok dikkat etmek gerekir.
Kendini Beğenmiş	Kendini herkesin üstünde görmeye eğilimli kişilerdir. Çok önemli bir kişiler olduklarına inanırlar. Genellikle bu kadar önemli ve değerli olmadığını kendisine göstermek isteyen iş arkadaşlarının mobbingine maruz kalırlar.
Paranoyak	Paranoyak mağdur, herkesi düşmanı olarak algılar. Uzun yıllardır çalıştığı işyerinde dahi hiç kimseye güvenmez. Ona göre hem çalıştığı kurum hem de iş arkadaşları kendisine zarar vermek istiyordur.
Tutsak	Bu tip mağdur olan bitenin farkına varmış olsa dahi kendisini kurtaramaz, olayların akışına kapılıp gider. Yeni bir iş aramaktan ya da bulmaktan aciz bir durumdadır.
Uşak	Bu tarz bir birey daima amirini mutlu etmek ister. Amiri için her şeyi yapmaya hazırdır. Herhangi birini kolaylıkla suçlayabilir. Onun bu tarz davranışları diğer çalışanların kendisini hedef alması için bir ortam hazırlar.
Katı	Çok katı kuralları olan kişilerdir. Otoriter tarzları olması nedeniyle diğer çalışanlarla yaşadığı problemler onu işyerinde mobbinge hedef kişi konumuna getirir. Başkaları adeta ona bir ders vermek amacıyla mobbing uygularlar.
Kendine Güven	Bu tip mağdurlar beceri ve yeteneklerine çok inanırlar. Bu nedenle pek çok iş arkadaşının kendilerini kıskanmasına neden olurlar.
Acı Çeken	Bu kişi devamlı bir mutsuzluk ve memnuniyetsizlik içindedir. Bir süre sonra hiç kimse onun yanında yer almak onu dinlemek istemez. Sonuçta kişi tam bir mobbing hedefi konumuna gelir.
Dürüst İş Arkadaşı	Çok dürüst ve doğru bir kişilerdir. Herkes onları iş arkadaşı olarak çok beğenir. Ancak dürüstlükleri nedeniyle açıkça her problemin üstüne gitmeleri bazı çalışanların yaptığı yanlış net bir şekilde açıklamaları bir takım kişilerin işine gelmeyebilir ve onları kendilerine mobbing hedefi seçebilirler.
İçe Dönük	Kişilerarası ilişkilerde belirgin güçlük çeken bir kişidir. Onun bu iletişim sorunu iş arkadaşları tarafından yanlış yorumlanıp onun üstünlük duygusu içinde veya düşmanlık duyguları besleyen bir kişi olarak anlaşılmasına neden olabilir.
Hırslı	İşindeki başarı grafiğini devamlı yükseltme arzusu içinde olan bu tipler, ne kadar çok çalıştıklarını amirlerine göstermek için evlerine bile iş taşırlar. Onların bu abartılı çalışma tarzı iş arkadaşlarının kıskançlığına yol açar. Böylesine hırslı kişiler, özellikle kariyer hedefleri yüksek olan diğer çalışanlar için kolaylıkla bir mobbing hedefi haline gelebilirler.
Hipokondriyak	Hastalık hastası diye tanımlanan bu kişi, çalışmaktan iş yerindeki her şeyden sürekli olarak şikayet eder. Sonuçta onun bu yakınmaları, herkese sıkıntı vermeye başlar. Bir süre sonra mobbing olgusunun hedefi haline gelir.
Gerçek Mağdurlar	İçine girdiği çatışmayı yönetemeyip verdiği tepkilerle durumu aleyhine çeviren ve tükenmeye varacak bir duruma gelen kişilerdir.
Mağduriyeti Abartanlar	Bu tip mağdurlarda algı bozukluğu söz konusudur. İşteki herhangi bir baskıyı ya da otoriter davranışı mobbing olarak yorumlayabilirler. Bu bireyler, genellikle kendilerini dünyanın merkezi olarak görür ve dış dünyayı bir tehdit olarak algırlarlar.
Sözde Mağdurlar	Bu tip bireyler, maruz kaldıkları anlık durumu abartarak stratejik bir şekilde amaçlarına (terfi etmek vb.) ulaşmak isterler. Yakınsalar bile günlük hayatlarını rahatça sürdürdükleri gözlemlenir.

Kaynak: Tınaz vd., 2008; Poussard ve Çamuroğlu, 2009 ve Özkan, 2011'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Söz konusu mağdur tiplerinin Tablo 4’te de sunulduğu üzere pek çok farklı tipte mağdur görülmektedir. Ancak hemen hemen hepsinin ortak noktaları ise yaşadıkları korku ve kaygılardır. Çünkü mobbinge maruz kalan mağdur, mobbingciyle karşılaşma korkusu ve mobbingcinin ne zaman atağa geçeceği ile ilgili belirsizliklerle, sürekli panik halindedir. Bu duygularla baş etmeye çalışan mağdur, başaramadıkça kendini sorumlu hissederek zamanla benlik değerini azaltmaktadır (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 51). Mobbing sürecinde mağdurun yaşadıklarını/yaşama ihtimallerini Walter (1993) şu şekilde sıralamaktadır (Tınaz vd., 2008: 44);

- Bireyde hastalık semptomları ortaya çıkar, hastalanır, işe gelmez, işine son verilir,
- Stres yaşar ve buna bağlı olarak psikosomatik (psikolojik kökenli olan fiziksel hastalıklara verilen genel ad) semptomlar ortaya çıkar,
- Bazen ağır bir depresyon yaşar, intiharı düşünebilir ve hatta intihar girişiminde bulunabilir,
- Rolünü geri rol olarak tanımlar ve “beni aralarına almıyorlar” der,
- Bir yandan suçu olmadığına inanır, diğer taraftan her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanır,
- Kendine güveni yoktur,
- Genel bir kararsızlık içindedir ve
- İçinde bulunduğu durumdan dolayı her türlü sorumluluğu reddeder veya her türlü şeyden kendini sorumlu tutar.

Mağdurların mobbinge karşı sessiz kalmasının nedenini Duriez (2005), sosyal olarak dışlanmaktan ve işleri ile ilgili bir sorun/engel yaşayacağından dolayı korku yaşaması olarak açıklamaktadır. Ayrıca mağdurların gelenekçi ve katı olduklarını savunan Matthiesen ve Einarsen (2001: 482) bundan dolayı örgüt kurallarına bağlı kalmayı tercih ederek mobbingci-leri bastıramadıklarını belirtmişlerdir. Mağdurların pasif kalmasındaki diğer bir neden ise yaşadıkları mobbing eylemlerine diğer çalışanların da sessiz kalmasıyla bir süre sonra bu

durumu hayatın bir gerçeği olarak görmeleridir (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 51). Peyton (2003) ise mobbinge maruz kalan kişilerin sessizliğini daha önceki yıllarda ailelerinde yaşadıkları aşağılanma, eleştirilme gibi davranışların, iş hayatına atıldıklarında arkadaşları tarafından uygulanmasının yadırganmadığına dikkat çekmekte ve mağdurun sessiz kalmasındaki diğer nedenler ise (Poussard ve Çamuroğlu: 2009: 51; Özkan, 2011: 50) şu şekilde sıralanmaktadır;

- Bir organizasyonda çalışmanın saygınlığı,
- Bilinmeyen yarattığı endişe,
- Pozisyonun özgeçmiş için önemli olması,
- Fazla iş değişikliğinin özgeçmiş (CV) için olumsuz bir izlenim bırakması,
- Gelecekteki iş görüşmelerinde iş bırakma nedenini açıklamanın zor olması,
- Aile ve arkadaşların haberdar olmalarından duyulan korku,
- Aile ve arkadaşlardan gelecek tepkilerin tahmin edilmemesi ve
- Şikayet sonrasındaki yasal süreçten (soruşturma, ifade verme, vb.) çekinmedir.

Mobbingin ortaya çıkışı, mobbingcinin psikolojik ve kişisel etkenlerinden kaynaklanabileceği gibi mağdurun psikolojik ve kişisel durumlarından da kaynaklanması mümkündür. Ancak mobbingin işletmelerde görülmesinin nedenleri bunlarla sınırlı değildir. Diğer önemli bir faktör olan mobbingciyle mağdurun bir arada olmalarını gerektiren örgütün de bu süreçteki rolü göz ardı edilmemelidir. Bu doğrultuda örgütteki yönetim-iletişim biçimi, örgüt yapısı-kültürü ve örgütsel ortamdan kaynaklanan mobbing nedenlerinin de üzerinde durmakta fayda görülmekte olup çalışmanın izleyen bölümünde mobbingin oluşmasında etkili olan/olabilecek örgütsel nedenler sunulmaktadır.

2.3. ÖRGÜTSEL NEDENLER

Büyük ve küçük işletmelerde, hükümetlerde, kar amacı gütmeyen örgütlerde, sağlık sektöründe, eğitim sektöründe ve hemen hemen tüm kuruluş ve sektörlerde karşılaşılan (Tınaz, 2011: 121) mobbingin ortaya çıkmasındaki en önemli nedenlerden biri olan örgütsel faktörleri, Zapf vd. (1996: 269); iş kapsamının

yetersizliği, sosyal iletişimdeki olumsuzluklar ve hatalar, iş arkadaşları ve amirlerin sosyal destek vermedeki eksiklikleri şeklinde sıralamaktadır (Özkan, 2011: 59). Leymann (1993) mağdurlarla yaptığı gürüşmelerde mobbingin ortaya çıkmasında en belirgin özelliğin iş tasarımındaki belirsizlik olduğunu vurgulamaktadır. Vartia (1996)'da işle ilgili belirsizlikler, pozisyon ve statü endişesi, kıskançlık duyguları, zayıf bir yönetim ve liderlik anlayışının hakim olması, iş ve terfi konusundaki rekabeti mobbing nedenleri olarak sıralayarak, örgütsel faktörleri ön plana çıkartmaktadır (Yapıcı, 2008). Einarsen vd. (1994) ise mobbingin en fazla, aşırı iş yükünden kaynaklanan; düşük tatmin, işyerindeki sosyal iklim, uygulanan liderlik tarzı, rol çatışması ve rol belirsizliğiyle ilgili olduğuna dikkat çekmektedir (O'Moore vd., 2003: 86; Kök, 2006: 439).

Küçük ve kar amacı gütmeyen örgütlerde mobbing nedenleri; büyük oranlarda uzman olmayan kişiler tarafından yönetilme, sürekli parasal baskıların yaşanması ve işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının karşılanamaması şeklinde sayılabilmektedir (Zapf vd., 1996: 231; Davenport vd., 2003: 46; Salin, 2003: 1224; Yapıcı, 2008: 65).

Leymann (1996: 177), mobbingin yaygın olarak görüldüğü sektörlerin; sağlık ve yüksek öğrenim alanlarında olduğunu belirtmektedir. Çobanoğlu (2005: 162)'da aynı sektörlere bankacılık sektörünü de ekleyerek, özellikle hizmet sektöründe yoğunlaşan mobbing eylemlerinin nedenlerini; diğer mesleklere oranla çalışan kadın sayısının fazla olmasına, olanakların yetersizliğine, ağır çalışma koşullarına, yoğun iş temposuna, aşırı iş yüküne, maaşların düşüklüğüne, kayırmacıliğa, özellikle de endüstri sektöründe rekabet, hız, kalite ve karlılık gibi sonuçların öncelik taşmasına bağlamaktadır. Hizmet sektörünün önemli bir parçası olan turizm sektörü ele aldığında ise aynı sorunların bu alanda da yaşanması mümkün görünmektedir. Demirçivi (2008)'nin otel işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekteşirdiği araştırmasının sonucunda da otel çalışanlarının %48'inin, Çalışkan ve Tepeci (2008) ise otel işgörenlerinin %30'unun, iş arkadaşları ya da yöneticileri tarafından mobbinge maruz kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ekonomik açıdan önemli kaynaklardan biri olan ve bacasız sanayi olarak da adlandırılan turizm sektöründe kaliteyi yakalamanın işgörenin performansıyla doğru orantılı olduğu göz

önünde bulundurulması gerekli tedbirlerin diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de alınması gerekmektedir.

Kök (2006: 446), hizmet sektörünün bir kolu olan bankacılık sektöründe 300 çalışana uyguladığı araştırmasında mobbinge neden olan faktörlerin başında örgütsel nedenlerin olduğu sonucuna ulaşarak; örgütün mobbing davranışlarına sebebiyet verici faktörlerin farkına varılarak mobbinge zemin hazırlanmaması açısından örgütün önemli görevler üstlendiğine dikkat çekmektedir.

Örgütün yönetim biçimi, kültürü, örgüt içerisindeki iletişim ve hiyerarşik yapı, adil olmayan uygulamalar gibi daha pek çok nedenin örgüt içerisinde mobbinge yol açması söz konusu olmaktadır. Bu nedenlerden bazıları aşağıda içerikleriyle birlikte genel olarak açıklanmaktadır.

Yönetim: Kârlılığı, verimliliği ve disiplini öncelikli değer olarak gören, ekip çalışmasının yapılamadığı, iletişim kanallarının kapalı olduğu, çatışmaların örtbas edildiği, günah keçisi bulma anlayışının bulunduğu kurumlarda mobbing davranışlarının oluşmaması kaçınılmazdır (Bahçe, 2007: 43). Yöneticiler ise örgütün yönetiminde ve işgörenlerin koordinasyonun sağlanmada önemli bir rol üstlenerek, mobbing ortamının oluşmasında veya oluşmamasında oldukça etkilidir. Bu bağlamda yöneticilerin; keyfi davranması, süreç ve prosedürleri yanlış kullanması, çatışmaların çözümünde otoriter bir tavır sergilemesi, çalışanlarını küçümsemesi ve kendine güvenmemesi mobbingin ortaya çıkmasında önemli bir etkidir (Zapf ve Einarsen, 2002: 251; Tiyek, 2011: 121). Bunların dışında da örgüt içerisinde liderliğin zayıf olması, dayatılmış bir vizyon, açıkça belirlenmemiş amaç ve hedefler, sağlıklı iletişim, üst yönetimde çeteleşme eğilimi, sosyal iklimin işgörenleri tatmin etmemesi, denetimsizlik (Vartia, 1996: 204; Einarsen, 2000: 383; Davenport vd., 2003: 47; Salin, 2003: 1217, Yapıcı, 2008: 69) gibi nedenler yönetimin iyi olmadığını ve mobbingin yaşanma ihtimalini güçlendiren etkenlerdendir. Yöneticilerin olumsuz davranışlar sergilemesi ve örgüt içerisindeki sorunları gidermemesi/önlememesi, bu durumun bir süre sonra kurumsallaşmanın bir parçası gibi algılanarak, mobbingin alışkanlık haline gelmesi gibi oldukça vahim bir duruma sebep olabilmektedir (Hutchinson vd., 2009: 226).

Yönetimden kaynaklanan mobbing eylemlerinin tek sorumlusu yöneticiler görülmemekte, bir bütün olarak değerlendirilen örgüt içerisinde sağlıklı iletişimi ve sağlıklı örgüt iklimini sağlayan insan kaynakları departmanının da katkısı göz ardı edilmemelidir. İş tanımlarının açıkça belirlenmesi, personel alımlarının ihtiyaçlara uygun şekilde gerçekleştirilmesi ve alınan kişiliklerinin, eğitim, duygusal zeka ve örgüt kültürüne uygunluğu dikkate alınarak gerçekleştirilmesi, işgörenler tarafından gelen şikayetlerin özenle değerlendirilmesi, etik değerlerin uygulanması ve insan kaynaklarının diğer yönetim fonksiyonlarını gerektiği gibi yerine getirilmesi mobbingin önlenmesinde yararlı olması mümkündür (Davenport vd., 2003: 46; Salin, 2003: 1218; Yapıcı, 2008: 69).

İşletmelere, mobbinge müsaade ettiği müddetçe yaşanmaya devam etmekte hatta bazı işletmeler çalışma ortamında mobbingin oluşmasına diğer işletmelere göre daha fazla katkıda bulunmaktadır. Bir işletmenin çalışma ortamında mobbingi desteklemesi ya da en azından mobbinge göz yumması işletme kültürü ve alt kültürler gibi faktörlere bağlıdır. Kullanılan mobbingin şekli genellikle kaynağına bağlı olmakla birlikte söz konusu bu kaynak; işletmenin yöneticileri, diğer çalışanları olabileceği gibi işletmenin kendisi de mobbingin kaynağı olabilmektedir (Hockley, 2003: 6; Kaymakçı, 2008: 71).

Örgüt Kültürü: Kamu ya da özel sektörde görülmekte olan mobbing eylemlerine karşı tedbir alınmadığında, önemli pozisyon/statülerde görev yapmakta olan insanlar kaybedilerek örgüt içindeki ahenk ve motivasyonun (moral) olumsuz etkilenmesine neden olunmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 116). Her örgüte göre farklılık gösteren kültürün, üst kademeler tarafından benimsenerek uygulanması mobbingin de önlenmesinde oldukça önemlidir. Mobbingin görüldüğü işletmelerde örgüt kültüründe bozulmaların başladığını da belirtmek mümkündür (Zapf, 1999: 71; Baykal, 2005: 4).

Kişilerin çalıştıkları örgütün kültürü, onların davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Örgüte katılan yeni üyeler, hem örgüte kendi değerlerini getirmekte, hem de örgütte varolan değerlerden o örgütün kültüründen etkilenmektedirler. Ayrıca, işletme çalışanlarını seçen, onları eğiten, işletmenin politika ve kurallarını oluşturan, liderlik özellikleri ile işletme içinde olumlu bir örgüt kültürünün

oluşmasına katkıda bulunan üst yöneticiler olumlu özelliklere sahiplerse, çalışanlarda bu durumdan olumlu yönde etkilenebilirler (Doğan, 1997: 73; Hasanoğlu, 2004: 45; Bahçe, 2007: 41). Öte taraftan ilgili yöneticiler eğer olumlu özelliklere sahip değillerse, diğer çalışanlar bundan olumsuz etkilenerek, işletme içinde mobbing eylemlerinin yaşanmasına ortam hazırlayabilirler. Örgüt kültürünün unsurlarından biri olan değerler, örgüt içerisinde mobbing oluşum sürecinin başlamasına yol açabileceği gibi tam ters etkiye de sahip olabilmektedir. Diğer bir ifade ile değerlerin etik olduğu bir örgütte mobbing eylemleri oluşmayacaktır (Mercan, 2007: 53).

Einarsen vd. (1998: 261) örgüt kültürünü bir filtreye benzeterek, örgütlerde hangi davranışların anlaşılıp, kabul edileceği veya göz ardı edileceğinin söz konusu bu filtreye göre oluştuğunu belirtmektedir. Mobbing davranışlarının örgüt kültürü süzgecinden kolaylıkla geçmesi, bu davranışların örgüt tarafından normal karşılandığı anlamına gelerek, mobbing uygulanan kişilerin daha çok mağdur olma ihtimallerini vurgulamaktadırlar (Genç ve Pamukoğlu, 2006: 322).

Örgüt İklimi: Örgütteki bireylerin, örgütteki ortamın çeşitli görünüşleri hakkında sahip olduğu algıların toplamı (Owens, 1970: 168) olarak tanımlanan örgüt kültürü, iş çevresindeki ilişkileri de kapsamakta olup bu nedenle de mobbinge yakından ilişkilidir. Örgüt içerisinde yaşanabilecek mobbing eylemleri ilişkilere de olumsuz olarak yansıtacağından bir takım değişmelerin meydana gelmesine sebep olarak örgütün iklimini de etkileyecektir (Mercan, 2007: 82). Mobbing ile ilgili yapılan araştırmalarda (Vartia, 1996: 214; Einarsen vd., 1998: 268; Einarsen, 1999: 20; Salin, 2003: 15; Zapf vd., 1996: 217; Zapf, 1999: 70), örgüt ikliminin mobbing davranışlarının yaşanmasında önemli bir etken olduğu ve iki olgu arasında yüksek bir korelasyon (Einarsen vd., 1994: 381) elde edildiği belirlenmiştir. Vartia (1996) örgüt ikliminin mobbinge yol açmasında ki sebepleri; yetersiz danışmanlık, görevler, amaçlarda ki belirsizlik, işgörenler arasındaki rekabet ve örgüt ikliminin zorlayıcı olmasına bağlamaktadır. Einarsen vd. (1998: 269) ise örgüt ikliminin kapalı (kapalı örgüt ikliminin özellikleri; zayıf iletişim, astlar ve üstler arasındaki çatışma, yetersiz sosyal destek vb.) ve katı olmasının, özellikle erkek işgörenlerin egemen olduğu örgütlerde iklimin; erkek işgörenler arasındaki kötü şakalar ve eğlencelerden

etkilenecek, mobbinge sebep olabileceğinin üzerinde durmaktadırlar (Mercan, 2007: 151).

Örgütlerde Çatışma: Leymann (1996: 171) mobbingi, çatışmanın ileri boyuttaki bir hali olduğunu, ancak mobbingin çatışmadan hemen sonra bazen de haftalar ve aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığını ileri sürmektedir. İki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık/uyuşmazlık (Koçel, 2010: 646) olarak tanımlanan örgütsel çatışma işletmeler, yöneticiler tarafından yönetilebilir, baş edilebilir bir durumken (Pelit, 2003); mobbing başa çıkılması zor, zararlarının yansması daha büyük olan eylemlerden oluşmaktadır (Tutar, 2004: 112).

Belirli bir düzeydeki çatışma, günlük yaşam içinde normal ve hatta bireyler arasındaki rekabeti arttırarak performansın yükselmesi açısından yararlıdır (Koçel, 2010: 110). Ancak mobbingin, ahlak dışı bir eylem olması ve çatışma gibi yararlarının bulunmaması hatta daha da büyük zararlar vermesi nedeniyle çatışmadan ayrılmaktadır (WHO, 2003: 15). Çatışmanın içerisinde yer alan kişilerin sağlığına yönelik etkilerinin olmaması, çatışmayı mobbingden ayıran diğer önemli unsur olmaktadır (Leymann, 1996). Bir anlaşmazlık ya da çatışmadan kaynaklanan mobbing olgusunda sorunun kaynağının tespit edilemeyerek üzerine gidilememesi oldukça etkilidir. Bu süreçte mağdurun çatışmanın kaynağı olan gerçek saldırganı bulamaması, çatışmayı daha da karmaşık bir hale getirerek çözülmemesini gündeme getirmekte ve mobbinge varmasına neden olmaktadır (Tınaz, 2011: 39).

Örgütsel Değişim: Örgütlerdeki yapısal değişimlerden de etkilenen mobbing, örgüt çalışanlarını da etkilemektedir. Özellikle de değişim sürecinde işgörenlerin olumsuz olaylarla karşılaşması mobbingin görülmesini daha da hızlandırmaktadır (Mercan, 2007: 55). Organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konuma getirilmesine kadar olan her türlü farklılığı ifade eden örgütsel değişimde (Koçel, 2010: 668); küreselleşme, rekabetin yoğunlaşması, ekonomideki gelişmeler, istikrarsızlıklar, krizler gibi faktörlerin tetiklediği küçülme, yeniden yapılanma, şirket evlilikleri gibi örgüt yapısındaki radikal değişiklik durumlarında, kurumun yönetsel yapısının aniden değişmesi, personel arasında pozisyon farkı oluşturacak istihdamların yapılması, ilerleme olanaklarının kısıtlanması, iş yükünün

artması, bütçenin daraltılması, ücretlerin azaltılması, örgütteki bazı pozisyonların ortadan kaldırılması ve bazı personelin işten çıkarılması gerekebilmektedir. Bu nedenle işgörenler de korku ve belirsizlik yaratan örgütsel değişim süreci içinde işini kaybetmekten korkan bireylerin pozisyonları için savaşmaları, mobbing uygulamalarını başlatabilmektedir (Salin, 2001: 435; Davenport vd., 2003: 49; Hoel vd., 2003: 7; Kök, 2006: 433). Salin (2003: 1224) ve Çobanoğlu (2005: 97), örgütler tarafından bir strateji olarak da belirlenebilen mobbing davranışlarının, özellikle özel sektörde ekonomik, kamu sektöründe ise politik amaçlarla sistemli ve planlı olarak uygulandığının üzerinde durmaktadırlar.

Örgütün geçireceği değişimin sağlam temeller üzerine oturtulmaması sıkıntılı bir sürece girilmesine ve işgörenler arasındaki çatışmaların artmasına neden olacaktır. Bu doğrultuda işletmelerdeki ücretlerin azaltılması, küçülme, personel sayısının azaltılması, yeniden yapılanmak gibi değişimlerin olumsuz sonuçlarını önlemek adına işgörenler; bilgilendirilerek değişime hazırlanmalı, destekçi ve katılımcı olmaları sağlanarak oluşabilecek çatışma ortamlarının önüne geçilmelidir (Davenport vd., 2003: 50).

Mobbinge yol açan örgütsel nedenlerden belirtilenlerin dışında; örgüt içerisinde sağlıklı iletişim ortamının oluşturulmaması, kapalı kapı politikasının uygulanması, günah keçisi bulma alışkanlığı, eğitimin eksikliği, takım çalışmasının yetersizliği, hiyerarşik yapının fazla olması, işgörenlerin yoğun stres altında çalışmaya maruz kalması, kısa vadeli yaklaşımlarla işletmenin imaj ve çıkarlarını korumak doğrultusunda adil ve etik olmayan davranışların benimsenmesi, yeniliklerin benimsenmemesi sonucu sürekli aynı işi yapmanın yarattığı monotonluğun da örgütlerde mobbingi tetiklenmesinde etken olduğunu belirtmek mümkündür (Vartia, 1996; O'Moore vd., 2003: 88-91; Kök, 2006: 439; Yapıcı, 2008; Özkalp ve Kirel, 2011: 624).

Örgütlerden kaynaklanan mobbing eylemlerinin; liderlik, takım çalışması, kararlara katılım, personelin güçlendirilmesi, yetki ve sorumlulukların devredilmesi, insan odaklı iletişimin geliştirilmesi, çalışma hayatının kalitesinin artırılması, işyerinde düzeyli bir rekabet ortamının yaratılması, takdir ve ödül sistemlerinin devreye sokulması, kariyer geliştirme ve eğitim fırsatlarının sağlanması, örgütsel

güven, açık iletişim, çatışma ve stres yönetimi gibi uygulamalarla önlenmesi örgüt ve işgören açısından olumlu sonuçlar yaratmaktadır (Davenport vd., 2003: 106; Salin, 2003: 1223; Çobanoğlu, 2005: 86; Yapıcı, 2008: 75).

Genel olarak değerlendirildiğinde sadece örgütten kaynaklanmayan mobbing eylemleri; yaşam tarzındaki değişimler, teknolojik değişme, şirketlerin güçlerinin artması, değerlere bağlılığın zayıflaması iş yerlerindeki sosyal iklimle ilişkilendirildiğinde, artan sosyal bozulma, endişe, belirsizlik ve bilinçsizliğin varlığı (O'Moore vd., 2003: 91) ile işletmelerde hızla yayılmaktadır. Baskın kültürün etkisiyle örgütleri de yansıyan; aşırı rekabet, aşırı verimlilik baskısı, bencillik ve egoizm, bireysellik, ahlaki ilke ve değerlerin kaybolması, sürekli değişim ve yenilikler işgörenlerde fiziksel ve duygusal tahribata yol açarak mobbingin oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Kök, 2006: 440).

Farklı nedenlerden kaynaklanan mobbing sürecinde; mobbingci ve mağdur olmak üzere iki kişinin bulunduğu kabul edildiğinde, bu iki kişi arasındaki ilişki ve sürecin akışı yatay ve dikey mobbing olarak farklılık göstermektedir (Tınaz, 2011: 124). Mobbingin uygulanış bakımından türlerine çalışmanın izleyen bölümünde detaylı olarak yer verilmiştir.

3. MOBBİNGİN TÜRLERİ

Mobbing eyleminin sadece yöneticiler tarafından tek bir kişiye karşı yapıldığı düşünülse de bu eylemler birkaç şekilde görülmektedir (Çalışkan ve Tepeci, 2008: 139). Örgütlerde mobbing eylemleri üç türde gerçekleşmektedir (Leymann 1996; Zapf vd., 1996; Salin, 2003). Birinci mobbing türü, eşdeğerler arasında mobbing (yatay-horizontal mobbing); birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan aynı düzeye sahip çalışanların birbirlerine uyguladıkları eylemlerdir (Çobanoğlu, 2005: 25). Bu mobbing türünde, genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye mobbing uygulamaktadır. İkinci mobbing türü, (yukarıdan aşağıya doğru-downword mobbing); kendilerinden daha alt pozisyonda çalışanlara, amirlerinin uyguladığı eylemlerdir (Çalışkan ve Tepeci, 2008: 139). Söz konusu bu mobbing türünde; bir yönetici, bir bölüm yetkilisi, daha üst görevde çalışan veya daha yaşlı bir iş arkadaşı olabilmektedir (Tınaz, 2011: 124). Üçüncü tür mobbing ise

(aşağıdan yukarıya doğru-upword mobbing); çalışanların üstlerine uyguladıkları mobbing eylemleridir (Leymann, 1996). Fox ve Stallworth (2005)'a göre en yaygın görülen mobbing türü yukarıdan aşağıya doğru; amirlerin çalışanlarına yönelik yaptıkları eylemleridir. Aynı zamanda iş arkadaşlarının aynı seviyede diğer çalışanlara uyguladığı mobbing de yoğun olarak görülebilmektedir.

Arpacıoğlu (2005: 261)'na göre çalıştığı işletme içerisinde mobbing davranışında bulunan kişi, %81 oranında bu davranışa hedef olan mağdurun üstü, %14 oranında eşiti veya çalışma arkadaşı, %5 oranında ise astı konumunda yer almaktadır (Çalışkan ve Tepeci, 2008: 139). Diğer bir araştırmada ise mobbing davranışında bulunan bireylerin %44'ünün üst, %26'sının da eşit pozisyonlarda olduğu tespit edilmiştir (Bilgel vd., 2006: 228). İşletme içerisinde farklı şekillerde uygulanabilen mobbing türlerinin kapsamlı olarak incelenmesi konunun daha iyi anlaşılması açısından önemlidir.

3.1. EŞDEĞERLER ARASINDA (YATAY) MOBBİNG

Yatay mobbingde, bireylerin çaba sarf ederek performanslarını yükseltmek yerine kendilerinden daha başarılı olan iş arkadaşlarını rakip olarak görerek onların, başarılarını sahiplenmek, onları her fırsatta amirlerine karşı karalamak, haklarında asılsız söylentiler çıkarmak ve iftira atmak gibi bir takım oyunlar ile hedef seçtikleri kişinin ayağını kaydırmaya uğraşmaları, kıt olan örgütsel kaynakları kendi lehlerine çevirme çabaları ile mağduru örgütsel kaynaklardan mahrum bırakmaları, onları yok sayarak dışlamaları ve yalnızlaştırmaları, böylece onlara baskı yaparak kontrol altında tutmaları amaçlanmaktadır (Tutar, 2004: 20; Yapıcı, 2008: 44).

Yatay mobbingde mağdur, kendisi ile aynı konumda bulunan iş arkadaşları, emsalleri arasından seçilmektedir (Tınaz, 2011: 134) ve dikey (yukarıdan aşağıya) mobbinge göre daha zor belli olmaktadır. Eşit statüde bulunanlar uyguladıkları mobbingi kabul etmeyerek bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görmektedir (Tutar, 2004: 91). Dikmen (2005: 34)'in araştırmasında mobbinge maruz kalan kişi ile aynı düzeydeki iş arkadaşlarının kültürel özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, şaka yapıyor algısı yaratan ve bir yakınlık göstergesi olarak sunulan kişisel niteliklere yönelik mobbing davranışlarını daha çok tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Yatay mobbingin nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık, hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden ya da bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler, iş dışındaki zevklerin farklılığının sayılması mümkündür (Tınaz, 2011: 141).

3.2. YUKARIDAN AŞAĞIYA DOĞRU (DİKEY) MOBBİNG

Mobbingin genellikle en çok görülen şekli üstlerin astlarına uyguladıkları mobbing davranışlarıdır (Leymann, 1996). Yukarıdan aşağıya doğru mobbing, çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya mağdura yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Bir amirin veya bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur (Tınaz, 2011: 124). İspanya’da turizm sektöründe yapılan bir araştırmada katılımcıların %45’inin mobbinge maruz kaldıklarını ve bu durumun %82’lik bir oranla patron ya da üstlerinden ancak %16’lık bir kısmının iş arkadaşlarında kaynaklandığı ortaya konulmuştur (Yeşiltaş ve Demirçivi, 2010: 203). Fox ve Stallworth (2005) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada ise çalışanların %81’inin yöneticileri tarafından mobbinge maruz kaldıkları; mobbing aktörlerinin yönetici olması durumunda, çalışanların daha fazla olumsuz duygular yaşadıkları ve işyerinin mobbing konusunda bir adım atacağına inanmadıklarını ortaya konulmuştur. Dikmen (2005: 34)’in araştırmasında %55’lik bir oranı kapsayan mobbingci yöneticilerin genellikle mesleki becerileri küçük görme, sözel ve fiziksel saldırıda bulunma ve aşırı iş yükü verme gibi eylemlerde buldukları saptanmıştır.

Yukarıdan aşağıya mobbingin nedeni kıskançlıktan psikolojik sorunlara kadar pek çok şey olabilecek davranışlarla yöneticiler, çalışanların hayatını zorlaştırmaya, verimini düşürmeye, kendilerine olan güvenlerini sarsmaya çalışırlar. Statüsünü kaybetmekten kaygı duyan yönetici, mobbing davranışlarına yönelebilir ya da can sıkıcı bir durumdan kurtulmak için bu davranışlarla sorumluluğu astlarına yüklemesi mümkündür (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 11).

Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbingin belli başlı nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Riguzzi; 2001; 27; Litzcke, 2003: 12; Tınaz, 2006: 116; Arsan, 2008: 47; Kaymakçı, 2008: 105, Akgeyik vd., 2009: 105);

- Amirinden daha fazla çalışan, yaratıcı ve başarılı bir astın varlığı,
- Kıskançlık, çekememezlik ve antipati,
- Astları disipline etme isteği,
- Mobbing uygulanan kişinin mobbing uygulayıcısına sevimsiz gelmesi,
- Kendisinden daha genç ve yetenekli, gelişime açık kişinin varlığı,
- Şayet amir daha genç ise kendisinden daha yaşlı ve deneyimli olan kişiyi tehdit unsuru olarak algılaması,
- Başkalarının sinirlenmesinden veya hiddetlenmesinden haz alma (sadizm),
- Üstü ya da patronu tarafından kayırtılan kişinin gücüne güvenmesi,
- Astın politik görüş ve tercihinin, amirininkinden farklılık arz etmesi,
- Astın inancının amirininkinden farklı olması ve
- Astların yol açtığı sorunlara veya kızgınlığa karşı öç almadır.

3.3. AŞAĞIDAN YUKARIYA DOĞRU MOBBİNG

Örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru mobbingde üstün kararının astları tarafından tartışılır halde gelmediği, üstün aldığı kararlara astlarını dahil etmediği ve üstün yeni geldiği durumlarda rastlanması mümkündür (Einarsen ve Skogstad, 1996: 188). Bu nedenlerin haricinde sıkça rastlanılmayan bir mobbing türüdür. Özellikle işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda/ülkelerde işlerini kaybetme korkusuyla bu tarz mobbing eylemlerinden uzak durulmaktadır (Tınaz, 2011: 145). Genellikle astlar bu durumda tek bir kişi olarak değil, örgütlü bir şekilde hareket etmekte hatta tüm çalışanları kendi taraflarına çekerek sistemli bir şekilde mobbing uygulamaya çalışmaktadırlar. En sık başvurdukları mobbing eylemleri ise; dedikodu, dışlama, sabotaj, bilgi saklama, hiyerarşik iletişim kademelerine riayet etmeme, iş geciktirme, olumsuz geribildirimler verme ve takım çalışmasını bozmak için düşük performans gösterme şeklinde ortaya çıkmaktadır (Salin, 2003: 1224; Tutar, 2004: 93). Ayrıca aşağıdan yukarı mobbingin ortaya çıkma nedenleri arasında basit farklılıklar olsa da kültürler açısından pek farklılık göstermemektedir (Tınaz, 2006: 139).

Kendi astlarına ya da üstlerine mobbing uygulayan çalışanlar haricinde, büyük işletmelerde farklı departmanlarda çalışanların kendi departmanı haricindeki departmanlarda ki çalışanlarla etkileşimindeki çatışma, dışlama, baskı kurma gibi eylemleri de çapraz mobbing olarak adlandırılmaktadır (Tutar, 2004: 93; Karyağdı, 2007: 41).

Belirtilen bu nedenlerin dışında işletmenin küçülme politikası nedeniyle istihdamının daraltılması, işgücünün genç çalışanlardan oluşturulması ve örgüt içinde istenmeyen kişiden kurtulmanın hedeflenmesi ya da ekonomik krizler sonucunda personel sayısının azaltılması gibi nedenlerle işletmeler de çalışanlarına karşı bir strateji olarak mobbing uygulamaktadırlar (Tınaz, 2011: 146-147).

Kültür farkı gözetmeksizin tüm işletmelerde karşılaşılması muhtemel olan çalışanlar arasındaki olumsuz davranışların mobbing olarak nitelendirilmesinde, sürecin dikkate alınması ve her davranışın mobbing olarak algılanmaması gerekmektedir (Leymann, 1990: 121; Tınaz vd., 2008: 36). Hedef olarak seçilen kişinin, duygusal olarak yıpratılması ile başlayan mobbing, mağdurun verdiği tepkilere göre artarak devam eden; işten ayrılma, ruhsal bozukluklar yaşama, hatta intihara kadar ilerleyebilen bir süreci kapsamaktadır (Tayyar, 2008: 21). Ancak mağdurun mobbing davranışlarına karşı koyması halinde gelinen aşamada mobbingcilerin eylemlerinden vazgeçmesi de mümkündür (Tınaz, 20011: 64). Genel olarak asgari altı aylık bir süreci kapsayan mobbing eylemlerinin daha net olarak anlaşılması adına, çalışmanın izleyen bölümünde Leymann (2012) tarafından beş aşama olarak tanımlanan mobbingin süreci, kritik olay (çatışma), bezdirme ve karalama, yönetimin katılımı, yanlış tanımlama ve işten çıkarılma olarak sıralanmaktadır. Söz konusu bu aşamalar ve içerikleri çalışmanın izleyen bölümünde sunulmuştur.

4. MOBBİNGİN AŞAMALARI

Düşmanca ve etik dışı davranışları içeren mobbing davranışları sıklık (en az haftada bir) ve süre (en az altı ay) bakımından mağdur olan kişide zihinsel, psikosomatik ve sosyal tükenmişliğe neden olmakta ve bireyi çaresiz, savunmasız bir hale getirmektedir (Leymann, 1996: 165). Sıklık ve sürenin önemine özellikle

dikkat çeken Leymann beş aşamada ele aldığı mobbing sürecini çatışma ile başlatarak mağdurun işten çıkartılması ile sonlandırmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 28). Mobbing sürecine ilişkin söz konusu beş aşama içerikleri ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

4.1. KRİTİK OLAY (ÇATIŞMA)

Genel olarak kritik bir olayın meydana gelmesi ile başlayan mobbing sürecinde işgörenler arasındaki çatışma olayları söz konusu sürecin tetiklenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu aşamada yaşanan çatışma olayları henüz mobbing niteliği taşımamakta, yalnızca mobbing oluşumunu tetiklemektedir. Sürecin ilk aşaması olan çatışma olaylarında mağdur olarak belirlenen kişi durumun farkında olmamakla birlikte psikolojik ve fiziksel açıdan herhangi bir rahatsızlık da hissetmeyebilmekte (Tınaz, 2011: 72; Leymann, 2012) ancak kendini savunma psikolojisi içine girerek sürekli olarak etrafında ne olup bittiğini anlamaya çalışır bir durumda olması etrafında bulunan diğer işgörenler tarafından dayanıksız, stresle baş edemeyen biri olarak algılanmasına neden olabilmektedir (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 16).

4.2. BEZDİRME VE DAMGALAMA

Mobbingciler tarafından uzun bir zaman sıklıkla devam eden çatışmaların kapsamı değişse de bu çatışmalar/eylemler olgunlaşarak mobbinge dönüşebilmektedir (Tınaz vd., 2008: 31; Leymann, 2012). Çatışmaların artarak devam etmesiyle mobbing eylemlerine dönüşen bu saldırgan tutumlar; mağdurun direncinin azalmasına, iş ortamından uzaklaşmak istemesine, mobbingciyle karşılaşmak istememesine, sosyal ortamlardan uzak durmasına, kendini soyutlayarak yalnız kalmak istemesine, bunların sonucunda da diğer işgörenlerin mağdur hakkında söylentiler çıkarmasına zemin hazırlamaktadır (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 16). Yaşadığı olaylardan psikolojik olarak olumsuz etkilenen mağdur, zamanla kedisini beceriksiz ve yeteneksiz hissederek, psikolojik desteğe hatta ilaçla tedaviye ihtiyaç duyar bir hale gelmektedir (Tınaz vd., 2008: 31).

4.3. YÖNETİMİN KATILIMI

Bu aşamada yönetim, iş yerindeki ortama odaklanmak yerine hedef olarak seçilen mağdurun kişisel özellikleriyle ilgilenir ve daha önceki aşamada yer alması bile önyargılı yaklaşımıyla kişinin damgalanması/karalanmasında rol oynayarak

olayları yanlış yargılayıp, suçu yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bularak problemi kaynağına inmeden başından atarak çözmek isteyebilmektedir. Olaylar karşısında yalnız kalan mağdur ise bundan sonraki süreçte yalnızca mobbingci ile değil organize olmuş kurumsal bir yapı ile de başa çıkmak durumundadır (Tınaz, 2011: 65; Leymann, 2012).

Bu süreç içerisinde mobbingcinin zarar verme amacı yönetim tarafından göz ardı edilebilir, yalnızca mağdurun davranışları gözlemlenebilir, ortamın bozulmaması için olayın derinliğine inilmez ve çatışma görünürde yatıştırılır ya da alınan önlemler mağdurdan bağımsız olarak kararlaştırılır. Mağdurun hakları, olan biteni mağdurun ağzından dinlemeyi reddetmek, yazılı şikâyetle bulunmasına izin vermemek, yeni bir iş bulmasına engel olmak gibi eylemlerle yönetim tarafından ihlal edebilir (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 17; Özkan, 2011: 25). Bu tavrıyla yönetim, mobbing sürecine dahil olarak döngü içerisinde yerini almaktadır (Tınaz, 2011: 65).

4.4. YANLIŞ TANIMLAMA

Psikolojik yardım alınan uzmanın iş yerindeki sosyal durumları araştırma konusundaki deneyimlerinin yeterli olmaması nedeniyle, mağdurun durumunu anlayamadan, yanlış tanı koyma (paranoya, manik-depresif, uyum bozukluğu, karakter bozukluğu vb.) riski oldukça yüksektir (Tınaz, 2011: 65; Leymann, 2012). Yönetimin ilgisizliği ve uzmanların yetersiz bilgileriyle döngünün negatif yönde daha hızlı ilerlemesi; mağdurda, uzmandan aldığı desteğin fayda sağlamadığı düşüncesinin yerleşmesine ve işten uzaklaşma isteği ile uzun süreli izinler almasına neden olarak sonunda zorunlu istifa sürecini tetiklemektedir (Özkan, 2011: 25; Tınaz, 2011: 66). Ayrıca bu dönemde işe gelmeme süresi artan, iş arkadaşları tarafından işten kaçtığı, kaydardığı söylenerek ağır bir şekilde suçlanan mağdurun, performansı düşerek çalışması daha da zor bir hale gelmektedir (Davenport vd. 2003).

4.5. İŞTEN ÇIKARTILMA

Her zaman aynı şekilde sonuçlanmayan bu süreçte mağdur; başka birim veya merkezde görevlendirilebilir hatta sürekli yeri değiştirilebilir, mevkisi düşürülebilir ancak genellikle işten kovulma, ayrılma, istifaya zorlanma ya da emekli edilme ile sonuçlanan bu son aşamada mağdur, psikolojik durumu ve kişiliğine göre; intihar

etmek ya da mobbingciye fiziksel zarar vermek isteyebilmektedir (Tınaz vd., 2008: 32; Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 18, Tınaz, 2011: 66; Leymann, 2012).

Her işyerinde mobbing sürecinin son evreye kadar ulaşması şart değildir. Mobbinge maruz kalan kişinin, yaşadığı daha önceki evrelerden her hangi birinin sonunda işten ayrılması veya çıkartılması da mümkündür (Tınaz vd., 2008: 32).

Sistematik ve uzun süreli eylemlerin sonucunda ortaya çıkan ve mağdurlar üzerinde maddi ve manevi kayıplara (işsizlik, mali kayıplar, öz güven kaybı, depresyon, uykusuzluk, kalp ve damar hastalıkları vb.) neden olan mobbing kavramının doğru anlaşılabilmesi için bu süreçte gözlemlenen davranışların da tanımlanması gerekmektedir (Leymann, 1990: 170). Bu doğrultuda Leymann (1990) tarafından saptanan mobbing davranışları kişiyi etkileme alanına göre 5 boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar ilerleyen bölümde sırası ile açıklanmaktadır.

5. MOBBİNGİN BOYUTLARI

Mobbing, saldırganlığı da içerisinde barındıran oldukça karmaşık bir davranış biçimidir. Bu nedenle farklı açılardan incelemek ve ifade etmek gerekmektedir. Mobbing davranışlarında değişmeyen tek faktör ise mağdur olarak seçilen kişinin; başlangıçta pozisyonunu, saygınlığını, karar verme yetisini, özgüvenini, arkadaşlarını, onurunu işini ve sağlığını kaybetmektedir (Akgeyik vd., 2009: 127).

Mobbing kavramı; saygı ve itibar algılamasına bağlı olarak kişiye özgü bir şekilde değişen görelî bir kavram olmakla birlikte; mağduru dışlamaktan şiddet uygulamaya kadar ilerleyebilen çok farklı tutum ve davranışlar şeklinde biçimlenmektedir (Ferrari, 2004b: 2). Birbirinden bağımsız olarak gerçekleşen ve tek olarak değerlendirildiklerinde olumsuz bir karakter taşımayan hatta kimi zaman hoş karşılanabilen bu davranışlar, belirli bir sıklıkta, uzun süreli ve hedef alınan kişiye zarar vermek amacıyla yapılması halinde anlamı değişerek önemli bir risk unsuruna dönüşmektedir (Leymann, 1996: 169). Mobbingin hazırlanma sürecinin hiçbir şahidin bulunmadığı kapalı ortamlarda gerçekleşmesi ve uygulanış açısından daha çok psikolojik ağırlıklı olması eylemlerin tespit edilmesi/kanıtlanmasını güçleştirmektedir (Baykal, 2005: 13).

Leymann (1990), mobbingin varlığının tespit edilmesi amacı ile 45 mobbing davranışını ortaya koyarak bunları, davranışların özelliklerine göre 5 boyutta toplamış ve bu listeyi LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror - Leymann'ın Psikolojik Terör Envanteri) olarak tanımlamıştır. Mobbingi oluşturan söz konusu beş boyut ve içeriği çalışmanın izleyen kısmında sunulmuştur.

5.1. KENDİNİ GÖSTERME VE İLETİŞİM OLUŞUMUNA YÖNELİK SALDIRILAR

Mobbingin en bezdirici yöntemlerinden biri olarak görülen sessiz iletişim eylemleri ile mağdur; uzaklaştırma, küçümseme, aşağılama mesajlarını içeren jest ve mimikler kullanılarak, kasten tutulmayan sözler, iletilmeyen bilgiler, iş ile ilgili yanıltıcı bilgiler verilerek iletişimi engelleyici davranışlarla sindirilmek istenmekte olup asıl amaçlanan ise; mağduru çevresinden soyutlamak ve yalnız bırakmaktır (Leymann, 1996; Davenport vd., 2003: 18; Arsan, 2008: 23; Akgeyik vd., 2009: 130). Leymann (2012), birinci boyutu oluşturan kendini gösterme ve iletişim oluşumunu engelleme boyutu kapsamında yer alan 11 ifadeyi şu şekilde sıralamaktadır; astın kendini gösterme olanaklarının üstü tarafından kısıtlanması, mağdurun sürekli sözünün kesilmesi ve fikirlerinin önemsenmemesi, çalışma arkadaşlarıyla diyaloglarının sınırlandırılması, arkadaşlarının yanında yüksek sesle azarlanması, yaptığı işlerin sürekli eleştirilmesi, özel yaşamının sürekli eleştirilmesi, telefonla rahatsız edilmesi, sözlü ya da yazılı olarak tehdit edilmesi, imalar yoluyla mağdurla iletişimin reddedilmesidir.

5.2. SOSYAL İLİŞKİLERE YÖNELİK SALDIRILAR

İş yerinde bireylerin karşılaştıkları problemleri konuşabilmesi, sorunlarına yardım alabilmesi, güvенеceği, desteğini hissedebileceği birilerinin varlığını bilmesi sosyal destek olarak adlandırılmaktadır (Leymann, 2012).

Hedef alınan kişiyi ortamdaki dışlama ve yalnızlaştırmanın amaçlandığı sosyal ilişkileri engelleme boyutunda, kişinin iletişimini tahrip ederek, sosyal ağlarını parçalayıp soyutlayarak; onu sosyalleşme, aidiyet, onaylanma, sevgi ve saygı görme gereksinimlerinden yoksun bırakarak yalnızlığa itmek istenmektedir (Leymann, 2012; Arsan, 2008; Tınaz, 2011).

Sosyal ilişkilerin engellendiği ikinci boyutu oluşturan mobbing mağdurunun maruz kaldığı davranışlar, Leymann (2012) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir;

mağdur ile konuşulmaz, diğer işgörenlerle iletişim kurması engellenir, çevreden izole edilerek, ayrı bir çalışma yeri/ofis verilir, diğer işgörenlerin mağdurla konuşması yasaklanır, mağdur görmezden gelinerek yokmuş gibi davranılarak saygı gösterilmez (Davenport vd., 2003: 18).

5.3. KİŞİNİN İTİBARINA YÖNELİK SALDIRILAR

Mobbingci, hedef olarak seçtiği kişinin sosyal imajına zarar vermeyi amaçlamaktadır. Asılsız söylentiler, iftiralar, özel yaşamla ilgili eleştiriler, fiziksel görünüşle ilgili alaycı tavırlar (De Falco vd., 2003: 30; akt. Akgeyik vd., 2009: 131) hatta etnik kökene ilişkin mobbing eylemleriyle mağdurun sosyal ortamdaki itibarına zarar verilmek istenmektedir (Hoel ve Cooper, 2000: 3).

Bireyin itibarına yönelik saldırılar kapsamında, mağdurun iş arkadaşlarından kaynaklanan yatay mobbing vakalarında; arkasından kötü konuşulur, hakkında asılsız söylentiler yayılır, akıl hastasıymış gibi muamele görür, psikolojik tedavi görmesi için kişiye baskı yapılabilir, gülünç duruma düşürmek için yürüyüşü, jestleri veya sesi taklit edilir, herhangi bir özrü ile alay edilir, dini veya siyasi görüşü küçümsenir, milliyetiyle alay edilir. Dikey mobbingde ise mağdurun; mesleki yetersizliğiyle alay edilir, kararları sürekli sorgulanır, özel hayatı ile ilgili imalarda bulunulur, küçük düşürücü isimler takılır, cinsel imalarda bulunulur, özgüvenini olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanır, çabaları ve başarıları adil olmayan yöntemlerle değerlendirilerek yöneticileri ve iş arkadaşlarına karşı küçük düşürülmeye çalışılır (De Falco vd., 2003: 31; akt. Akgeyik vd., 2009: 131) Leymann, 2012).

5.4. KİŞİNİN YAŞAM KALİTESİNE VE MESLEKİ DURUMUNA YÖNELİK SALDIRILAR

Asıl amacın mobbinge maruz kalan mağdurun mesleki kariyerini doğrudan ya da dolaylı olumsuz yönde etkilemek olan bu boyutta en sık karşılaşılan strateji ise çok fazla ya da en az iş yükü ile bireyi aşırı strese maruz bırakmaktır (Arsan, 2008: 25; Akgeyik vd., 2009: 132).

Mesleki itibara yönelik olumsuz eylemleri içeren bu boyutta; mağdura önemli görevler verilmez, görevleri kısıtlanır ya da iş yükü fazlasıyla artırılır, işi sürekli değiştirilir, verilen işler geri alınır, sürdürmesi için anlamsız işler verilir, itibarını düşürecek şekilde, niteliklerinin dışında, yeteneklerinin altında, özgüvenini

etkileyecek işler verilir. Mağdura mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur, oluşan zararların faturası mağdura çıkarılır, evine ya da işyerine zarar verilir (Davenport vd., 2003: 19; Leymann, 2012).

5.5. KİŞİNİN SAĞLIĞINA DOĞRUDAN SALDIRILAR

Uzun süre mobbing yaşayan mağdurun sağlığına yönelik saldırıların gerçekleşebildiği, bunun sonucunda ise psikolojik, ruhsal ve duygusal açıdan yıpranan mağdurda psikosomatik şikayetlerin ortaya çıkarak maddi kayıpların yanında biyolojik ve fizyolojik boyutta kayıplara da yol açtığı görülmektedir (Davenport vd., 2003: 19; Leymann, 2012). Durumun personel birimi/yönetime iletilmesi sonucunda yanlış değerlendirmelerin yapılması ya da sürecin kontrol altına alınamaması sonucunda mobbing davranışları tüm işgörenler tarafından öğrenilebilmektedir. Çalıştığı örgüt ve diğer iş arkadaşları tarafından yargılanarak psikolojik açıdan daha da tükenen mağdur, yaşadığı psikosomatik belirtilerle sağlığını kaybetmeye karşın işinden istifa eder ya da iş yapamaz bir hale geldiği için erken emekliliğe yönlendirilir. Nadiren de ruhsal ve psikolojik çöküntü içerisinde olan mağdur intihar ya da cinayet gibi yollara başvurabilmektedir (Riguzzi, 2001: 26).

Mağdura sağlık yönünden uygulanan mobbing eylemleri şu şekilde sıralanabilir; fiziksel olarak ağır, sağlığa zararlı işler yapmaya zorlanır, fiziksel şiddet tehditleri yapılır. Gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanır, fiziksel zararlar verilir. Mağdura doğrudan cinsel taciz yapılır. Fiziksel tehdit ve şiddet genellikle mobbing sürecinin son aşamalarında kullanılmaktadır (Leymann, 2012). Diğer taraftan, Davenport vd. (2003) bireylerin farklı nedenlerden (bireylerin, yetiştirilme tarzı, deneyimleri, mobbingin sıklığı, şiddeti, süresi vb.) dolayı mobbingden etkilenme derecelerinin aynı olmadığını belirterek bireylerin benzer olaylardan farklı etkilendiklerine dikkat çekmektedir. Davenport vd. (2003: 21), mobbingin söz konusu derecelerini şu şekilde açıklamaktadır (Ocak, 2008: 24-25);

Birinci Derece: Mobbinge maruz kalan kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçır, iş yerinde ya da farklı bir yerde tedavi edilebilir. Birinci derece etkilenen mağdur; zaman zaman uyku bozukluğu yaşayabilir, ağlama krizlerine girebilir, alıngan olabilir ve konsantrasyon gücü çökebilir.

İkinci Derece: Bu derecede mağdur direnemez, kaçamaz, geçici ya da uzun süren psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar görülür ve iş gücüne dönmekte zorluk çeker. Bu süreçteki birey, yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide ve bağırsak bozuklukları çekebilir, depresyona girebilmektedir.

Üçüncü Derece: Etkilenen kişi iş gücüne geri dönmeyecek durumdadır. Fiziksel ya da ruhsal zararlar rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir. Tıbbi ve psikolojik yardım gerekmektedir.

Örgütsel açıdan, yüksek işgücü devir oranlarının, verimlilik kayıplarının, örgütsel imajın zarar görmesinin, erken emeklilik taleplerinin ve tazminat taleplerinin artmasına neden olurken; bireysel açıdan mobbingin özellikle anti-sosyal davranışlara yol açtığı, aile ve arkadaşlık ilişkilerini olumsuz yönde etkilediği, gelir kaybı, yükselme olanaklarının sınırlanması, işini kaybetme endişesi (Özkalp ve Kırel, 2001) yaratarak ruhsal sağlığı olumsuz etkilediği ve mağdurda sinirlilik, konsantrasyon bozukluğu, güven kaybı, panik atak, stres kaynaklı psikolojik travmalara neden olduğu (Noring, 2000: 216), toplum bakımından da tüm bunların etkisi ile mutsuz ve sağlıksız bireyler yarattığı, kamu bütçesine fazladan yansıyan maliyetler şeklinde sonuçlar ortaya çıkardığı görülmekte olup mobbingin önlenmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak mobbingden en fazla zarara uğrayanların mağdur edilen kişi ile çalıştıkları örgütlerdir (Tınaz, 2011: 157). Mobbing sürecinin sonucunda görülen etkiler, ilerleyen bölümde bireysel ve örgütsel açıdan ele alınarak irdelenmiştir.

6. MOBBİNGİN ETKİLERİ

Mobbing uzun bir süreç içerisinde yavaş yavaş gelişmekte, biçimi ve sonuçlarıyla giderek ağırlaşmaktadır (Davenport vd., 2003: 67). Etkileri tam olarak ortaya konulduğunda işgörenlere, örgütlere ve topluma büyük zararlar veren mobbingin engellenerek işgörenler arasındaki çalışma barışının sağlanmasında/korunmasında hem işgörenlere hem de örgütlere önemli görevler düşmektedir. Mobbingden daha bilinçli bir şekilde korunmak adına, daha spesifik olarak örgütlere ve işgörenlere olan etkilerinin açıkça ortaya konulması gerekmektedir.

6.1. MOBBİNGİN BİREYSEL AÇIDAN ETKİLERİ

Örgütlerde mobbing sürecinin en fazla zarar gören kişisi; mobbinge maruz kalan bireydir. Mağdurlarını farklı yönde etkileyebilen mobbing; duygusal, fiziksel, zihinsel ve iş/meslek sağlığını olumsuz etkilemekle kalmayarak, mağdurun iş yaşantısı dışındaki sosyal yaşantısında kurduğu ilişkilerini de olumsuz etkilemektedir (Kaymakçı, 2008: 123). Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan mobbingin etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Tetik, 2010: 86; Tınaz, 2011: 157). Ekonomik ve sosyal açıdan incelenen söz konusu zararlar bireylerde telafisi mümkün olmayan kayıplara yol açabilmektedir.

Yapılan klinik araştırmalar sonucunda mobbinge maruz kalan bireylerde sıklıkla karşılaşılan etkiler; kendini izole etme, iş arkadaşlarıyla uyumsuzluk, çaresizlik, psikosomatik hastalıklar, bunalım, yardıma muhtaçlık, öfkelenme, baskı kaygı ve umutsuzluk hisleridir (Leymann, 1990: 123). Einarsen ve Mikkelsen (2003: 132) mobbingin mağdurda yarattığı etkileri; fiziksel belirtiler (güç kaybı, kronik yorgunluk, çeşitli ağrılar vb.), depresif belirtiler (uykusuzluk, isteksizlik, öz değer kaybı vb.) ve çeşitli psikolojik belirtiler (düşmanca duygular, bellek problemleri, sinirlilik vb.) olarak üç grupta ele almaktadır (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 51). Bunların dışında mobbinge maruz kalan işgörenlerin; kendini suçlama, yöneticilerine karşı güvensizlik, işten ayrılma eğilimi (Lewis ve Orford, 2005: 29), sosyal olarak geri çekilme, alkol kullanımı (Beasley ve Rayner, 1997: 177), örgütsel bağlılığın azalması (Niedl, 1996: 239), motivasyonun azalması, iş doyumunun azalması (Salin, 2001: 375) gibi sorunlar yaşadıklarını belirtmek mümkündür. Ancak her zaman bu şekilde olmamakta, kimi zamanda tam tersi bir durum da yaşanabilmektedir. Bireyler yaşadıkları korku ve öfke sonucunda bunları dışı vurarak çevrelerindekiilere de yansıtılabilmektedir (Lewis, 2004: 295; Özkan, 2011: 65).

Mobbing, mağdurun sağlık açısından bağışıklık sisteminin zayıflamasına, iş değiştirmesine ve özel hayatında birçok sorun yaşamasına neden olabilmektedir. Bu durum ise çalışanın meslek kaybına, uç noktada ve uzun vadede sosyal açıdan dışlanmaya, hatta çalışanın hayatına son vermesine kadar uzayabilmektedir. Mobbingin engellenemediği durumlarda ise mağdurun klinik yardım alması

gerekmektedir (Groeblichhoff ve Becker, 1996: 278; Tengilimoğlu ve Mansur, 2009: 71). S¼rekli olarak aşağılanmış, dışlanmış, ¼nemsiz ve beceriksiz olduğu hissettirilmış bireyler, ileri derecede mobbinge maruz kalarak travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) yaşanmaktadır. Kolay atlatılamayan bu s¼reçte birey uzun bir s¼re kendini sorgulamakta ve sonrasında doğal tepkiler veremez hale gelmektedir (Niedl, 1996: 245). Davenport vd. (2003) bu durumu, savaştan d¼nm¼ř askerlerin, işkence g¼rm¼ř veya tecav¼ze uğramış mağdurların ya da b¼y¼k felaketler atlatan insanların daha sonra yaşadıkları psikolojiye benzetmektedir (Karyağdı, 2007: 55).

Mobbinge maruz kalan bireylerin g¼stermiř olduğu tepkiler cinsiyetlerine g¼re farklılık g¼sterebilmektedir. Genellikle kadınlar; ağlayarak ve yazarak, erkekler ise; ¼fke, şiddet hissederek, bağırıp çağırarak ve zaman zaman saldırganlık g¼stererek tepkilerini ortaya koymaktadırlar (Çobanoğlu, 2005: 105). Cinsiyet ve depresyon arasındaki ilişki incelendiğinde ise kadınların erkeklere oranla depresyona daha yatkın oldukları sonucuna ulaşılmıştır (K¼knel, 1992: 143). Naime ve Naime (2000: 63), gerçekteştirmiş oldukları araştırmalarında mobbing mağdurlarının %41'inin bunalıma girdiğini, kadınların %31'i, erkeklerin %21'i ise travma sonrası stres bozukluğu teşhisiyle iş yerlerine tekrar d¼nemeyerek çalışamaz hale gelmektedir. Mobbing ve Travma Enstit¼s¼ (WBTI) ise 2003 yılındaki araştırmasında stresin etkilerini; kaygı (%76), uyku bozukluğu (%71), konsantrasyon kaybı (%71), travma sonrası stres bozukluğu (%47), depresyon (%39) ve panik atak (%32) şeklinde sıralamaktadır (Naime, 2003: 3). Avrupa Birliği ¼lkelerinde yapılan bir araştırmaya g¼re mobbing sonucu mağdurların %72'si aşırı yorgunluk, %52'si n¼rolojik bozukluklar, %47'si sindirim sorunları, %32'si ise kardiyolojik sorunlardan yakınmaktadır (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 64).

Ekonomik açıdan bakıldığında ise mobbingin mağdura yaşattığı kayıplar; ¼nce ruhsal ardından da fiziksel sağlığın geri kazanılması için tedavi amacıyla doktorlara, ilaçlara, hastanelere ¼denen ¼cretler akla gelmektedir. Ayrıca mağdurun işinde çalışamaz hale gelmesi, ortamdaki kaçmak/uzaklaşmak istemesi ya da zorla işten çıkartılması sonucu kazancını kaybetmesi de s¼z konusudur (Tınaz, 2011: 158).

Mobbingin mağdur için en ağır sonucu ise bireyin ¼z g¼venini ve ¼z saygısını kaybetmesidir. Kendine olan g¼venini yitiren kişi zamanla yaşamını devam

ettirmesi için gerekli etkinlikleri yerine getiremez bir hale gelerek tükenir ve acı çeker (Tınaz, 2011: 161). Her şeyin sebebi olarak kendini suçlu gören mağdur psikoterapiye başlamalıdır aksi takdirde bu suçluluk duygusu intihar eylemlerine kadar ilerleyebilmektedir. Mobbingin olumsuz etkileri yalnızca mağdur olarak hedef alınan kişiyi etkilemekle kalmayarak ailesine ve içerisinde bulunduğu topluma/çevresine de olumsuzluklarla yansımaktadır (Hockley, 2003: 110). Bireyin iş ortamında düzenli olarak yaşadığı; dışlamalar, tacizler, saldırılar, aşağılamalar kişiyi çaresiz ve etkisiz bırakarak öfke ve üzüntüsünü aile içine taşımasına, iş yerinde bulamadığı ilgiyi, saygıyı aile ortamında aramasına neden olarak ve yaşadığı tüm olumsuzlukları, mobbing süreci ve sonrasında ailesine yansıyacaktır (Tınaz, 2011: 172-173).

Aynı zamanda mobbing mağduruna sürekli zarar verme peşinde olan mobbingci, kendisine de aynı şekilde davranılacağı şüphesiyle sürekli tedirgin, kaygılı bir kimliğe bürünerek işteki verimini kaybetmeye başlar (Lee, 2000: 593; Yapıcı, 2008: 83). Sergilediği mobbing davranışları sonucunda mağdurda bırakmış olduğu hasarlara karşı pişmanlık duygusu hissetmeyen mobbingci, aklını sürekli sergileyeceği eylemleri planlayarak ya da bu eylemlerin kendi başına gelmesinden çekinerek kurduğu düşünceler nedeniyle işine adapte olamaz ve depresyon belirtileri göstermeye başlar (Tutar, 2004: 50). Ayrıca çalıştıkları işletmeler tarafından eylemleri fark edilen ve destek görmeyen mobbingcilerin de cezalandırılması hatta işlerine son verilmesi riski taşıdıkları da göz ardı edilmemelidir (Salin, 2003: 1220). Mağdurun yaşadığı olayları, iş arkadaşlarıyla paylaşması veya bu olayların kurum içinde konuşulması ise örgütteki genel stresi arttırarak diğer çalışanların da veriminin düşürülmesine yol açacaktır (Vartia, 1996: 211).

Örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyerek tüm çalışanların dikkatini işletme içerisinde yaşanan mobbing olaylarına çevirmeleri örgüt performansını olumsuz etkileyerek ekonomik kayıpların artmasına neden olacaktır. Tutar (2004: 108) ise bir noktadan başlayarak örgütün tüm organlarına hızla yayılan mobbingi kansere benzetmekte ve iyileştirici önlemler alınmadığı takdirde tüm örgütün zarar görebileceğine dikkat çekmektedir.

6.2. MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL AÇIDAN ETKİLERİ

Mobbing; tarafları, tarafların ailelerini, diğer çalışanları hatta toplumu bile etkileyen bir süreç olarak örgütler açısında da çeşitli olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 70). Örgütler, kendi sorumluluklarını bilerek işgörenlerine rahatça çalışabilecekleri barışçıl bir iş ortamını garanti etmekle yükümlüdürler. Bunu sağlayamayan örgütlerde ise mobbingin ekonomik ve sosyal kayıplarının yaşanması kaçınılmazdır (Tınaz, 2011: 161).

Mobbingin örgütlere verdiği zararın tam olarak ölçülebilmesi mümkün olmamakla birlikte, genel olarak görülen kayıplar; performans ve üretkenlikte düşüş, işin kalitesinde düşüş, örgüte bağlılığın azalması, örgüt sağlığının ve örgüt ikliminin bozulması, örgütsel çatışmaların artması, örgüt imajının bozulması, görünmeyen kayıplar verilmesi, iletişim ve takım çalışmasının bozulması, şikayetlerin, yanlış anlamaların artması, iş kazaları, hastalık izinleri, tedavi, tazminat, avukat ve dava giderleri olarak gruplandırılabilir (Einarsen, 2000: 388; Salin, 2001: 426; Davenport vd, 2003: 112; Hoel, vd, 2003: 43; Çobanoğlu, 2005: 108; Kaymakcı, 2008: 111; Yapıcı, 2008: 84; Tınaz, 2011: 164). Örgütler için yaşanması muhtemel bu kayıpların en önemlisi sağlıklı örgüt ortamının kaybolarak gerilimin hakim olduğu örgüt atmosferinde tatminsizliğin artarak örgütsel entropiye (yok olma) dönüşmesidir (Leymann, 1996: 174; Tutar, 2004: 109).

Örgüt içinde yaşanan mobbing vakalarının konuşulması, örgüte karşı güven ve sadakat duygusunun azalmasına böylece örgütteki çalışkan/üretken işgörenlerin tedirgin olarak işten ayrılmak istemesine neden olacaktır (Tınaz, 2011: 162). Bir sonraki aşamada ise durumun kamuoyuna yansımaları, yalnızca müşteriler tarafından değil yeni işe girecek olanlar tarafından da kurumun tercih edilirliliğini azalacaktır (Güngör, 2008: 77).

Mobbingin sıklıkla karşılaşılan sonuçlarından biri işgörenlerin devamsızlık yapmalarıdır. Yapılan bir araştırmaya göre mobbing sonucunda %87'lik bir oranla devamsızlık yapıldığı, %83 oranında işgören devrinin olduğu, %21-58 oranları arasında verimliliğin azaldığı, %19-28 oranları arasında iş kalitesinin azaldığı, %18 psikolojik destek alma eğiliminin arttığı, %10 güvenliğin azaldığı, %3 dava masraflarının yükseldiği, %2 suç oranlarının arttığı ve %1'li bir oranla da diğer

sonuçların gerçekleştiği tespit edilmiştir (Moayed vd., 2006: 311-312). Ayrıca mağdurların uzun süre devamsızlık yapmaları, işverenlerin/yöneticilerin o kişilerin yerlerini doldurmak amacıyla çözüm arayışlarına girmelerine, var olan personelin eğitimi ya da yeni personel alımı için ek maliyetlere katlanmalarına (seçme süreci, deneme, görüşme vb.) neden olarak ekonomik açıdan örgütü zarara uğratmaktadır (Leymann, 1996: 174).

Toplum ve ülke ekonomisini zarara uğratan mobbing eylemlerinin yapılan araştırmalarla bıraktığı etkinin derecesi tam olarak ortaya konulmaması da genel olarak ülke ekonomisine ve topluma negatif etkileri; sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamaları, sigorta masrafları, işsizlik, işgörenlerin yeteneklerinin altında çalışmasından doğan vergi kayıpları, devletin sağladığı yardım imkanlarına taleplerin artması, erken emeklilikle bireyin topluma ekonomik maliyeti gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 99; Davenport vd., 2003 Tınaz, 2011: 186).

Bazı örgütlerde işverenler veya üst yöneticiler, mobbingin pek fazla ilgilenmeye ve zaman ayırmaya değer bir olgu olmadığını düşünebilmekte, bazıları ise mobbingi, bir defalık bir olay gibi algılayıp önemsemeyebilmektedir. Oysa mobbing, bir örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Kimi zaman örgüt bu bedeli hayatıyla ödeyebilmektedir. Örgütlerin mobbingle mücadele konusunda yapması gereken en önemli şey, farkındalığı arttırmak ve tüm çalışanların birbirine saygılı davrandığı örgüt kültürünü oluşturarak mobbing davranışlarının ortaya çıkışını en aza indirmektir (Tınaz, 2011: 163; 165).

Mağdur olan bireyden başlayarak toplumun tamamını saran ve herkese ağır bedeller ödeten mobbing (Kaymakçı, 2008: 134) sadece bireysel yollarla değil örgütsel bazda hatta toplumla birlikte tedbirler alarak önlenmesi gereken yasalarla da devlet tarafından engellenmeye çalışılan bir süreçtir. Söz konusu bu süreçte bireysel ve örgütsel açıdan mobbingle baş edebilmenin alternatifleri, kapsamlı bir şekilde incelenmelidir. Bu kapsamda izleyen bölümde mobbingle başa çıkma yolları üzerinde durulmuştur.

7. MOBBİNG İLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Örgütlerde mobbinge başa çıkabilmek için bu durumun nedenlerinin objektif bir şekilde belirlenmesi, bunların üzerine gidilmesi, önleyici ve çözümlenici yöntemlerin uygulanması gerekmektedir (Tutar, 2004: 169). Bu doğrultuda örgütlerin ya da mağdur olan kişilerin tek başlarına hareket ederek mobbingi yenmek istemeleri yeterli olmayacak, ancak hem örgüt bazında, hem toplumsal hem de yasal çerçevede önlemler gerekecektir (Çobanoğlu, 2005). Mobbinge baş edilebilmesi için önerilebilecek yöntemler, bireysel ve örgütsel olarak iki şekilde incelenmiştir.

7.1. MOBBİNGE BİREYSEL OLARAK BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Bireysel olarak mobbinge mücadele etmenin en temel yolu mobbingi iyi tanımak ve belirtilerini bilmektir. Mobbingi tanımak kadar çalıştığı örgütü tanımak da bireylerin kendinden emin hareket etmelerini sağlayarak hata yapmalarını engeller. İş ve özel yaşamını ayırabilmek de mobbinge karşı önlem almak ve mobbinge kolay mücadele etmek yönünden önemlidir (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 76). Davenport vd. (2003) mobbing konusunda bilinçli olan mağdurların; yaşadıklarına anlam vermeleri, saldırılara korkmadan cevap vermeleri, uzun süre mücadele etmeye hazır olmaları, yaratıcılık ve enerjiyi ilgi alanlarına aktarmaları ve gerektiğinden oradan ayrılmayı göze alarak mobbinge baş edebileceklerini ifade etmektedir.

Örgütlerde mobbinge mücadele etmenin pek çok yolu olmakla birlikte genellikle bireyler mobbing karşısında; mobbing davranışlarına karşı anlayış göstermek, savaşı vermek ve geri çekilmek şeklinde üç tutum ve davranışı sergilemeyi tercih etmektedirler (Tutar, 2004: 137). Ancak anlayış göstermek mobbing davranışlarının artarak devam ettiği ve sistematik bir şekilde uygulandığı durumlarda doğru bir davranış olmamaktadır. Geri çekilme davranışı ise mobbing mağduru ile uygulayıcısı arasında güç farkının olduğu durumlarda tercih edilmektedir (Kaymakçı, 2008: 138). Bilgel vd. (2006: 229)'nin çalışmalarında mağdurların, %80'i sıklıkla durumu iş hayatı içinden ve dışından arkadaşları ile konuştuklarını, %62'si sıklıkla mobbing eylemcisini görmezlikten geldiklerini ve yine %62'si sıklıkla mobbing eylemcisini bir daha söz konusu davranışta bulunmaması için uyardıklarını belirtmişlerdir. Mağdurların üçte ikisi ise,

mobbingciye meydan okuduklarını, ama sonuçtan mutsuzluk duyduklarını aktarmışlardır.

Leymann (2012), mobbinge baş edebilmek için alınacak bireysel önlemlerin cinsiyete göre farklılık gösterebileceğine dikkat çekerek; kadınların ilişkilerini kaybetmekten korkarak genellikle durumu tartışmayı ve işbirliği yapmayı tercih ettiklerini, erkeklerin ise pozisyonlarını kaybetmekten korkarak, olayı bir rekabet olarak değerlendirdiklerini ve söz konusu korkuların, çatışmalarla yüzleşememe sonucunun doğduğunu belirtmektedir.

Davenport vd. (2003: 82-93)'ne göre, mobbing mağdurlarının mobbingi daha kolay atlatabilmeleri için başvurabilecekleri yöntemleri; üzüntülerini bilinçli bir şekilde yaşamaları, kendilerini içinde buldukları toplumdaki soyutlamamaları, özgüven ve öz saygılarını geliştirmeleri, mesleki beceri ve niteliklerini geliştirmeleri, yeni beceriler edinmeleri, mağdur zihniyetinden uzaklaşmaları, örgüt ile araya mesafe koyarak geniş bir bakış açısı yakalamaları, örgüt içinde yardım aramaları ve yasal yollara başvurmaları şeklinde sıralanmaktadır (Tutar, 2004: 133; Ocak, 2008: 52).

Mobbingi engelleyebilmek için daha çok psikologların ve sendikaların öncülüğündeki çeşitli sivil toplum örgütleri faaliyet göstermektedir (Yücedürk, 2003: 90). İsveç ve bazı Avrupa ülkelerinin bir kısmı dışında kalan ülkelerde mobbingi engelleyici yasal düzenlemeler bulunmamaktadır (Leymann, 1996: 251). Türkiye'de de işyerinde mobbing konusunda açık ve net bir kanun maddesi bulunmamakla birlikte Anayasa'da, Borçlar Kanunu, İş Kanunu ve Medeni Kanun'da yer alan ve çalışma hayatını düzenleyen kuralları içeren bazı maddeler kısmen de olsa bu çerçevede ele alınabilmektedir (Davenport vd., 2003: 89; Çobanoğlu, 2005: 77).

Mobbinge başa çıkma yöntemlerinin etkililiği mağdurun kişilik özelliklerine karşısındaki mobbingciye, işletmenin kültürüne, hukuk sistemine ve mobbingin hangi aşamada olduğuna bağlı olarak değişmektedir. Bir mağdur için etkili çözüm bir diğeri için hayatı zorlaştırabilmektedir. Bu nedenle alternatif öneriler mağdur, mobbingci ve içinde bulunulan işletme bağlamında değerlendirilmeli ve uygun çözümler seçilmelidir (Özkan, 2011: 75).

7.2. MOBBİNGLE ÖRGÜTSEL OLARAK BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Örgütler tarafından mobbing davranışlarını engelleyebilmek adına; öncelikle mobbing eylemlerinin tanımlanması, etkilerinin ortaya konulması, örgütün bu davranışlara karşı uygulayacağı politikaların belirlenmesi, kurumsal ve yasal çerçevenin benimsenmesi oldukça yararlı olacaktır (Leymann, 1996: 180).

Mobbingle mücadele konusunda yönetime büyük görevler düştüğünü ifade eden Tutar (2004: 146), duygusal zeka yönünden eksik olan yöneticilerin, insan ilişkilerinde zayıf olduğunu ve bu kişilerin mobbinge zemin hazırlayan çatışmaları iyi yönetemediklerini (Kırel, 2007: 324) belirterek, duygusal zekası eksik yöneticileri sorumlu tutmaktadır. Bu bağlamda yönetici ya da lider kişi, çalışanlarını yeterince tanımalı, işletme içerisinde oluşan hassas dengeleri yakından takip etmeli ve olası mobbing davranışlarına karşı gerekli tedbiri zamanında almakla yükümlüdür (Çobanoğlu, 2005: 137).

Örgütlerde mobbingle başa çıkabilmek için öncelikle ortak girişilecek bir mücadele ile bu konuda bilinç yaratılmalı, duyarlılık arttırılmalı, farkındalık oluşturulmalı ve yaşanan olayların adı konulabilmelidir. Daha sonra da açık, net ve anlaşılır olan ve kesin bir dille ifade edilen mobbing karşıtı politikaların alt yapısı oluşturulmalı; mobbingle mücadele sürecinin zorluğu ve zaman alıcı olduğu dikkate alınarak bu problemin üzerine kararlılıkla gidilmelidir. İnsan kaynakları departmanının desteği ile çalışanların mobbing sürecinin ilk işaretlerini anlayabilmelerini sağlayacak eğitimler verilmeli, personelin çatışma yönetimi becerileri geliştirilmeli ve güçlendirilmeli, kurumdaki önemli kimseler durumdan haberdar edilmeli, yöneticiler bilgilendirilmeli, örgütün bu davranış karşısındaki tutumu ve tavrı kesin bir şekilde açıklanmalı ve süreci zaman geçirmeden durduracak yöntemler belirlenmelidir (Leymann, 1996: 180; Davenport vd., 2003: 117; Yapıcı, 2008: 92). Bu bağlamda örgütlerin, mobbingi engellemek için üzerinde durmalarında fayda görülen hususlar içerikleriyle birlikte genel olarak şu şekilde belirtilebilir.

Örgütsel Politika ve Uygulamalar: Örgütün mobbing konusundaki politikasının başarısı üst kademe yöneticilerden, alt kademelere kadar tüm işgörenler tarafından anlaşılmasına bağlı olmaktadır. Çeşitli eğitimlerle desteklenerek

işlevselleştirilen mobbing politikası, işgörenlerin özgüvenlerinin artmasına ve bilinçlenmelerine katkı sağlamalıdır (Çobanoğlu, 2005: 106).

Karşılıklı Saygıya Dayanan İşletme Kültürünün Oluşturulması: Çağdaş yönetim anlayışının da gereği olarak çalışanlara adil, dürüst ve saygılı davranıldığı bir işletme kültüründe mobbing eylemlerinin oluşması ve gizli kalması mümkün olmamaktadır (Yüçetürk ve Öke, 2005: 104). Örgüt kültürü olarak bireyler arası karşılıklı saygının esas alındığı çağdaş bir örgüt yapısında yöneticiler; uzun ve emek isteyen bir süreçte çalışanlarının başarılarını ödüllendirebilir, fırsat eşitliği, iletişim gibi konularda eğitim sağlayabilir ve mobbing hakkında onlarla tartışabilmektedir (Tehrani, 2004: 359; Özkan, 2011: 76).

Stresin Azaltıldığı ve Yabancılaşmanın Önlendiği Bir Örgüt Yapısının Oluşturulması: İşgörenlerle etkili iletişim kurularak fiziksel koşulların iyileştirilmesi, iş yükünün azaltılması ve belirsizliklerin giderilmesi örgüt içerisindeki stresin azaltılmasında önemli rol oynamaktadır (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 143). Stresin görüldüğü durumlarda ise kaynağının tespit edilmesi ve bu konuda işgörenlerin bilinçlendirilerek stresle nasıl baş edebileceklerinin öğretilmesi oldukça önemlidir (Çobanoğlu, 2005: 106). Ayrıca işgörenlerin yönetimle ilgili kararlarda fikirlerinin alınması ile çalışma şartlarının iyileştirilmesi, sağlıklı bir örgüt kültürünün yaratılmasını sağlayarak, bireylerin örgüte karşı yabancılaşmasını engeller (Tınaz, 2011: 157).

Çatışma ve Değişimin Yönetilmesi: Mobbingin ortaya çıkmasında büyük etkisi olan örgüt içerisindeki çatışmaların, yönetici/lider tarafından otoriter davranma, çatışmadan kaçınma, çoğunluğa başvurma, işbirliği kurma gibi stratejilerle yönetilerek ilerlemesi önlenmelidir (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 144). Değişime direnç gösteren grup ve bireyler yine yönetici/liderin değişimi başarılı yönetmesiyle, bu süreçte nasıl davranması gerektiğini öğrenerek değişime kolay uyum sağlayabilmektedir (Özkan, 2011: 77). Mobbingin önlenmesi sürecinde önemli bir misyon yüklenen yönetici/liderin keyfi davranması, süreç ve prosedürleri yanlış kullanması, çatışmaların çözümünde otoriter bir tavır takınmaması, çalışanlarını küçümsemesi ve kendine güveninin olmaması özellikle de mağdurların provokatif bir şey yapmadığı halde mobbing davranışlarının gerçekleşmesinde

önemli bir etken olabilmektedir (Hutchinson vd., 2009: 226). Yönetici/liderler tarafından yanlış olarak uygulanan bu tür davranışlar önlenemediği takdirde, zamanla kurumsallaşmanın bir parçası gibi algılanarak, alışkanlıklar şeklinde kurum bünyesindeki yerini almaktadır (Tiyek, 2011: 122).

Eğitim ve Etik Standartlarının Geliştirilmesi: Örgütte mobbingi önlemenin en önemli yollarından biri eğitim programlarının oluşturulması ve geliştirilmesidir. Bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ile örgütte oluşabilecek olumsuz davranışlar engellenebilmektedir. Eğitimin diğer bir amacı da bu davranışların nedenlerini anlama ve örgütte olumsuz davranışları teşvik edenleri duygusal ve davranışsal açıdan yönetebilmektir (Kırel, 2007: 327). Örgüt içerisinde etik standartlar belirlemek ve çalışanları ikna etmek mobbing süreci oluşumunu engelleyebilmektedir. Etik kodlar ve standartlar, bireyi bir yandan istenmedik davranışlardan uzaklaştırarak kontrolü sağlarken, diğer yandan çalışanların eğitilerek kişisel ahlaklarının gelişimine de yardımcı olmaktadır (Kırel, 2007: 328).

Hukuksal Boyutta Engellenmesi: Mobbinge ilgili ilk yasal düzenleme mobbing olgusuyla ilgili ilk araştırmaların yapıldığı ülke olan İsveç'te (1993) yapılmıştır. Daha sonra Fransa, Danimarka, Belçika, Hollanda, Almanya, Birleşik Krallık, İtalya, İspanya, Polonya gibi diğer Avrupa ülkeleri ve Amerika, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda gibi dünyanın farklı ülkelerinde de mobbinge ilgili yasal düzenlemelere gidilmiştir (Güzel ve Ertan, 2008: 152).

Avrupa'da mobbing ile ilgili uygulamalara genel olarak bakıldığında; mobbinge ilgili yasal düzenlemelerin mücadele etmede yeterli olmadığı bilinmektedir (Akgeyik vd., 2009). Buna karşılık birçok Avrupa ülkesinde suç olarak yasalarda yer almakta ve kanunlar dışında iş sözleşmelerinde de mobbinge yer verilmektedir. Örneğin; Volkswagen, çalışanlarıyla yaptığı sözleşmeyle işyerinde mobbing uyguladığı tespit edilen bir çalışanı şartsız olarak işten uzaklaştırılabilmektedir. Firma sözleşmeye göre mobbing kurbanının hukuk ve sağlık harcamalarını karşılamak zorunda olup, ayrıca istendiği takdirde erken emeklilik dahi verilmektedir. Bunun haricinde mobbing için 24 saat hizmet veren acil hatlar ile mobbing mağdurlarına psikologlar, iş hukukçuları ve adli tıpçılardan oluşan bir ekiple yardım verilmektedir (Erdoğan, 2009: 350). Fransa'da ise, 2002

yılında “İşyerinde Manevi Taciz Kanunu” çıkarıldığı görülmektedir. Aynı yıl Belçika’da da, üye ülkeler arasındaki en ayrıntılı düzenlemeleri içeren mobbing kanunu hazırlanmıştır. Almanya’da, mevcut yasal düzenlemelere anti-mobbing hükümleri ilave edilmiştir. İngiltere’de, mobbing sorunu, “Tacizden Koruma Kanunu” (Protection from Harassment Act) ile çözülmeye çalışılmaktadır (Kaplan, 2010: 143; 151). Ayrıca iş ve işçi güvenliği açısından özel bir önem taşıyan ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü)’nun 111, 155 ve 161 sayılı Sözleşmeleri iş yerindeki mobbing uygulamalarının önüne geçilmesi açısından önemlidir. Her üç sözleşme de Türkiye tarafından imzalanarak yürürlüğe girmiştir (Erdoğan, 2009: 340).

Türkiye’de mobbing hukuksal çerçevede incelendiğinde; gerek İş Kanunu’nda, gerekse Türk Ceza Kanunu’nda doğrudan mobbingi düzenleyen açık bir hüküm bulunmamakta, ancak İş Hukuku mevzuatında mobbing kapsamında ele alınabilecek hukuka aykırı fiil niteliğindeki işveren davranışlarına temas eden ve bu davranış biçimlerini yaptırıma bağlayan önemli düzenlemeler bulunmaktadır. Tek başına ele alındığında hukuka aykırı fiil niteliği taşımayan ve sistematik biçimde tekrarlanan davranışlardan oluşan mobbing süreci, hukuka aykırıdır ve bu hukuka aykırılığın normatif dayanaklarını, gözetme borcu (İş K m. 77, BK m. 332), eşitlik ilkesi (İş K. m. 5) ve dürüstlük kuralı oluşturmaktadır (MK m. 2) (Bayram, 2007: 552).

İş Kanunu’nda mobbinge ilişkin doğrudan ve açıkça herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Mobbing sadece 4587 sayılı İş Kanunu’nu ilgilendiren bir konu olmayıp, aynı zamanda Borçlar Kanunu, Medeni Kanun ve Ceza Kanunu açısından da netice doğurmaktadır (Erdoğan, 2009: 326).

Mobbing olgusu, iş sağlığı ve güvenliği açısından değerlendirildiğinde; 4857 sayılı İş Yasası, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin konuları oldukça geniş bir biçimde düzenlemekle birlikte bu başlık altında yer alan maddeler genellikle işçinin fiziksel sağlığı üzerinde yoğunlaşmaktadır (Centel, 2005: 87). En sık rastlanan mobbing eylemlerinden biri olan eşit davranmama durumu ise İş Yasası’nın 5. maddesinde ele alınmaktadır (Özkan, 2011: 86).

Mobbing mağdurunun uygulamada en çok karşılaştığı sorun, ispat sorunudur. Türk Hukuku’nda mobbing ile ilgili düzenleme olmadığından ispat

yüküyle ilgili de özel bir düzenleme bulunmamaktadır (Erdem ve Parlak, 2010: 269). Hukuki süreçte ispatlanması zor olan mobbing eylemlerinin öncelikle kavramsal çerçevede her yönden kapsayıcı bir tanım yapılarak, mobbingi ispatlayacak çözüm önerilerine ihtiyaç duyulmaktadır. (Güngör, 2008: 183).

İnsan haklarını ve hürriyetini kısıtlayıcı mobbing davranışlarının, hem örgüt hem mağdur kişi hem de devlet (hukuksal boyutta) tarafından aynı amaç doğrultusunda birlikte hareket edilerek en az kayıpla üstesinden gelinebilmesi mümkündür. İnsan emeğine dayalı, hizmet işletme türlerinden biri olan turizm işletmelerinin üretimde hata yapma ve standart hizmet sunamama olasılığı diğer endüstri işletmelerine oranla daha yüksek olmaktadır. İşgörenlerin hizmet verdiği esnada hissettiği olumsuz duygu ve düşünceler, hizmetin kalitesine de yansıtılabilmektedir. Dolayısıyla, bu tür işletmelerdeki işgörenlerin duygu ve düşünceleri ile müşterinin memnuniyeti -hizmetin kalitesi- arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Ehtiyar, 1996: 109). Hizmet sektöründe çalışanların, verimliliğin esas anlamda belirleyicisi oldukları göz önüne alındığında, insan unsurunun hizmet sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmeleri açısından kilit bir rol üstlendiği bilinmekte olup (Kavak ve Vatansever, 2007) bu bağlamda, işgören motivasyonu, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından olumsuz etkileri bulunan mobbing ile ilgili turizm işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmaların incelenerek geliştirilecek önlemlerin belirlenmesi oldukça önem taşımaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü bölümünde de mobbing ile ilgili turizm ve otel işletmelerinde mevcut durum ve konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalar detaylı olarak sunulmuştur. Diğer taraftan, mobbingin içerdiği aşama ve süreçler başlı başına kişilerin örgüt ortamında sinik tutumlar geliştirmesinde etken olacak unsurları içerisinde barındırmaktadır. Hali hazırda bu araştırmanın odaklandığı ana husus da bu ilişki düzeyinin belirlenmesi olup, öncesinde örgütsel sinizmin tüm detayları ile literatür desteği doğrultusunda incelenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda çalışmanın izleyen bölümünde (ikinci bölümde) sinizm ve örgütsel sinizm kavramları, boyutları etkileri ve sonuçları detaylı olarak incelenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

SİNİZM - ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI – TARİHSEL GELİŞİMİ VE ETKİLERİ

Çalışmanın bu bölümünde, sinizm, örgütsel sinizm kavramları, örgütsel sinizmin tarihsel gelişimi, kuramsal temelleri, örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörler ve örgütsel sinizmin boyutları incelenmiş olup, sonrasında örgütsel sinizmin örgütlere ve işgörenlere yönelik etkileri ve örgütsel sinizmle baş etmeye yönelik bazı yöntemler üzerinde durulmuştur.

1. SİNİZM KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Bir Antik Yunan Felsefesi olan sinizmin kelime olarak kökeni M.Ö 500'lü yıllara kadar uzanmakta olup bir düşünce ve yaşam tarzını (Brandes, 1997: 7) ifade etmektedir (Dean vd., 1998: 342). Sinik okulunu kuran Antistenes (M.Ö. 444-365) ve Antistenes'in öğrencisi olan, gündüzleri elinde fenerle sokaklarda gezerek dürüst insan arayan Diogenes (M.Ö. 412-323), Antik Dönemin önde gelen siniklerindendir (Fuller, 1931; akt. Dean vd. 1998: 342). En yüksek nihai sonun erdemli yaşamak olduğunu ve yaşamdan keyif almanın şeytani bir amaç olduğuna inanan Antistenes ve Diyojen sinik okulunu; dünyevi mallar içinde özgürce yaşamak isteyen idealistler için bir cennet, bir sığınak olarak görerek (Andersson, 1996: 450), sade ve erdemli bir yaşam biçimini benimsemişlerdir (Cevizci, 1999: 510). İktidar, güç, zenginlik peşinde olan materyalistleri ise sürekli eleştirmişlerdir (Gül ve Ağıröz, 2011: 35).

Kelime olarak Yunanca köpek anlamına gelen "kyon" sözcüğünden ya da Atina yakınlarındaki "Cynosarges" kasabasından gelebileceği varsayılan "Sinik" (Cynic) kelimesi (Fuller, 1931; akt. Dean vd. 1998: 342) yüzyıllar boyunca "cynic", "cynical" gibi farklı terimlerle anılsa da genel olarak İngilizce'de ve yabancı literatürde "cynicism" olarak kullanılmıştır.(Dean, vd., 1998: 342). Oxford İngilizce Sözlüğü (1989)'nde sinik kelimesi; insanın güdü ve eylemlerindeki samimiyet ve iyiliğe inanmayan ve bu durumunu dudak bükme, küçümseme, hor görme gibi eylemlerle dışa vurmaya alışkanlık haline getiren kişi olarak açıklanmaktadır (Dean vd., 1998: 342). Türkiye'de ise sinizm konusunda literatürün henüz gelişmekte

olması ve sinizmin disiplinlerarası bir konu olması nedeniyle kavram üzerinde herkesin hemfikir olabileceği bir standarda ulaşılammıştır. Bu bağlamda yerli literatürde “sinizm”, “sinisizm”, “knizm” ve “kinizm” gibi farklı kullanımlara rastlamak mümkündür (Gül ve Ağıröz, 2011: 35). TDK (2012)’nin sinizm ile ilgili tanımı ise; *insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm* olarak yapılmıştır. Türkçe bir kavram olmayan “sinizm” kelimesine TDK’nın da Türkçe bir karşılık geliştiremediği görülmekte olup, yerli literatürde de aynı sorunla karşılaşmış ve bu bağlamda Türkçeleştirilemeyen sizim kelimesi; köken olarak insanları çıkarıcı, güvenilmez kabul ettiği göz önüne alınarak henüz Türkçe bir karşılık bulunamayan “sinizm” kavramına Türkçe’de gizli ve kurnazca kötülük yapan olarak tanımlanan ve genelde de toplum arasında hissettiği duygularla yansıttığı duyguları, konuşmaları farklı olan, güven vermeyen ve başkasına da güvenmeyen bireyler için kullanılan “sinsi” kelimesi önerilerek kavramın “örgütsel sinsilik ya da örgüte yönelik sinsilik” şeklinde tercih edilebileceği düşünülmektedir. Özellikle örgütüne güvenmeyen, inanmayan bireylerin içlerinde gizli düşmanlık yaşayarak örgütlerine karşı olumsuz duygular beslediği (sinir, kızgınlık, kaygı vb.) ancak bunları işletmesine yansıtmayarak gelirlerini ya da statü/pozisyonlarını kaybetmemek adına sinsice davrandıkları düşünüldüğünde kelimenin konunun özülle bütünleşen bir karşılık olabileceği öngörülmektedir.

Yabancı literatüre bakıldığında ise sinizm yerine farklı kelimelerin kullanıldığı görülmektedir. Örneğin şüphecilik kelimesi sinizmin yerine kullanılmış ancak daha sonra şüphecilik; akıllı karar vermeye yardımcı olabilecek bir etken, sinizm ise başarıyı engelleyici salt kötümser bir faktör olarak tanımlanmıştır (Kutunis ve Dikili, 2010: 271).

Temsili bir okulu ve belirli bir yaşam tarzı bulunan sinikler, toplumsal kurallara saygı duymamış hatta mizah yoluyla da küçümsemişlerdir. İş yaşamında ise sinikler hor gördükleri örgütlerine karşı eleştirilerini iletme ve insanları çekmek için mizahı güçlü bir silah olarak kullanmışlardır. (Dean vd., 1998: 342). Özellikle de hiyerarşi, hakimiyet ve adalet gibi sosyal yaşamın temelini oluşturan kavramları eleştirmişlerdir (Brandes, 1997: 8). Acımasız eleştirilenler olarak bilinen eski siniklerin (Mantere ve Martinsuo, 2001: 4), 2500 yıl öncesine göre anlam

bakımından farklılaşarak bir yaşam felsefesinden ziyade, doğuştan gelen kötümser ve güvenilir olmayan bir kişilik özelliğine dönüştüğü ifade edilmektedir (Eaton, 2000: 6). Antik dönemden itibaren olumlu anlamdan olumsuzla doğru farklılaşan siniklik ve sinizm kavramları anlam bakımından değişim yaşamıştır (Çağ, 2011: 54).

Sinizm, felsefe kadar önemli bir yaşam tarzı olmuştur. Sinikler; insanların uzlaşmalarının yapmacık olduğunu, iyi bir yaşamın simgesi olan kendine güven ve bağımsızlık adına bu uzlaşmalardan olabildiğince kaçınılması gerektiğine inanmışlardır. Kısaca, asıl sinikler toplumun kurumlarını çok düşük düzeye indirgemiş ve onlara olan aşağılama hislerini hem kelimelerle hem de hareketleriyle ifade etmişlerdir (Dean vd., 1998: 342). İlgili literatürde yer alan siniklerin temel özelliklerini genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (Mirvis ve Kanter, 1991: 51-52; Brandes vd., 1999: 5; Özgener vd., 2008: 54; Çağ, 2011: 54-55);

- Yalan söyleme, sahte yüzle ortaya çıkma, başkalarını istismar etmenin insanın temel karakteri olduğuna inanırlar,
- İnsanların seçim yaparken bencil olduklarını, davranışlarında tutarlı ve güvenilir olmadıklarını düşünürler,
- Sıklıkla eylemlerin arkasında saklı olan güdülerin yer aldığına inanırlar,
- Kişi, örgüt, toplum gibi psikolojik bir obje düşündüklerinde sıkıntı, tiksinti hatta utanç hissederler,
- Psikolojik objenin dürüstlük ve içtenlik gibi samimiyetten yoksun olduğu ile ilgili eleştiriler yaparlar ve
- Psikolojik obje ile ilgili deneyimlerini anlatırken kendi yorumlarını katarak alaycı bir mizah kullanırlar.

Antik Yunan döneminde sinikler, etik ve ahlakın yüksek seviyesine ulaşmayı hedeflemişler ve bu değerleri onaylamayanları eleştirmişlerdir. Modern dönemdeki siniklerse, etik ve ahlaka bağlılıkta fazla fayda görmemişler ve bunun üzerine toplumun onayladığına inandıkları gücün kötülüklerinden ve manipülasyonlarından kendilerini soyutlamaya çalışmışlardır (Helvacı, 2000: 385). Hem eski siniklerde hem de modern siniklerin ortak özelliği ise umutsuz olmalarıdır (Delken, 2004: 12). Ayrıca modern sinikler çalıştıkları örgütlerde yönetimin dürüstlükten yoksun

olduğunu, örgüt üyelerinin kendilerinden yararlanacağını ve örgütlerde kendilerine adil davranılmayacağına inanmaktadırlar (Eaton, 2000: 1).

Sinizm, tarih içerisinde düzeni eleştirip kişiyi ön plana çıkartmayı hedefleyen ve bazıları tarafından kısmen olumlu bir anlam taşıdığı düşünülen bir kavramken, günümüzde olumsuzluk ifade eden bir kavram haline dönüşmüştür. Sinizm antik dönemde gerçeği anlatırken günümüzde bunun ötesinde anlamlar yüklenerek kullanılmaktadır (Helvacı, 2000: 384). Andersson (1996: 1398) sinizmi; bireye, gruba, ideolojiye, sosyal topluluklara veya kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı olumsuz duygularla birlikte hayal kırıklığı ve hüsrarla nitelendirilen genel veya özel tutumlar olarak tanımlamaktadır. James (2005: 1)'e göre ise sinizm; umutsuzluk, engelleme ve düş kırıklığı ile karakterize edilen bir tutumdur. Yerli (Erdost vd., 2007; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Çağ, 2011) ve yabancı literatürde (Kanter ve Mirvis, 1989; Bateman vd., 1992; Andersson, 1996; Vance vd., 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Brandes, 1997; Dean vd., 1998; Abraham, 2000; Stanley vd., 2005; Naus vd., 2007; Scott ve Zweig, 2008) sinizm ile ilgili tanımlar incelendiğinde birçok farklı tanımın yer aldığı, bu tanımların ise içeriksel açıdan benzerlik göstererek; “çeşitli bakış açılarından gelen ifadelerle bir kişilik özelliği, inanç ve duygusal özellikler bütünü” (Scott ve Zweig, 2008: 96) olarak tanımlandığı görülmektedir (Pelit ve Ayduğan, 2011). Temelleri felsefeye dayanan ve uzun bir tarihi geçmişe sahip sinizm kavramı, din, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi farklı alanlarda da araştırma konusu olmuş (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84) ve gerek topluma etkileri gerekse örgütlere yönelik sinsice yaklaşımları dolayısıyla tehlikeli olması bakımından örgütsel açıdan yoğun olarak çalışılmaya başlanan konular arasında yer almıştır (James, 2005; Kutanis ve Çetinel, 2009; Kutanis ve Dikili, 2010).

Sinizmin kavramsallaştırılmasına ilişkin beş adet odak noktası, aynı zamanda da sinizmin türlerini oluşturan bu odak noktalarını; kişilik yaklaşımı, toplumsal/kurumsal odak, mesleki sinizm odağı, işgören sinizm odağı ve örgütsel değişim odağı şeklinde sıralamak mümkündür (Dean vd., 1998: 284). Örgütsel sinizm ise; sinizm ve sinizmin çeşitlerini bir şekilde bünyesinde barındıran ya da ilişki içerisinde olan, örgütsel bir durumdur (Sur, 2010: 21). Aynı zamanda kişilik sinizmi dışında diğer sinizm tanımlarına bir düzen getirerek tüm sinizm çeşitlerini

bünyesinde toplamaktadır (Abraham 2000: 270). Söz konusu bu sinizm çeşitleri aşağıda içerikleriyle birlikte özetlenmiştir.

Kişilik Sinizmi (Yaklaşımı): Kişilik sinizmi, insan davranışlarının genellikle olumsuz olarak algılanmasına sebep olan, kişinin tabiatında bulunan sağlam bir özellik olarak sinizmin tek türüdür (Kabataş, 2010). Doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliği olan kişilik sinizmi genel sinizm olarak da tanımlanmaktadır (Abraham, 2000; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Pelit ve Ayduğan, 2011). Kişilik sinizmini benimsemiş bireylerde köklü bir güvensizlik durumu olmakla birlikte temel inanç; dünyanın adil olmayan, sosyal ilişkilerde tatminsiz, suça göz yuman, başkalarını önemsemeyen, sahtekar, ilgisiz ve bencil insanlarla dolu olduğudur (Abraham, 2000: 270).

Genel sinizm olarak da adlandırılan kişilik yaklaşımının, sinizmin diğer türlerinin de kaynağı olabileceği ifade edilmektedir. Buna neden olarak da, sinik özelliği kişiliklerinden kaynaklanan bireylerin (personality cynics), hayata karşı olumsuz bir bakış açısıyla bakmaya yatkın olmaları ve bundan dolayı da adaletle karşı daha duyarlı olmalarıdır. Abraham (2000: 284) bunu şu şekilde örneklendirerek açıklamaktadır; sinik bireyler ortada böyle bir durum olmamasına rağmen kendilerini haksızlığa kurban edilmiş biri gibi görerek işgören sinizmine (employee cynicism), toplum tarafından mazur görülebilen daha fazla kabullenme/reddetme durumu yaşayarak toplumsal/kurumsal sinizmine (societal cynicism), yeteneklerinin tamamından yararlanabileceği imkânlardan mahrum bırakıldığını düşünerek iş/meslek sinizmine (work cynicism), tüm iyi niyetli değişim çabalarına rağmen yönetimin kötü olduğu algısına kapılarak da örgütsel değişime yönelik sinizme (organizational change cynicism) kaynaklık edebilecektir (Kabataş, 2010: 16).

İlgili literatür incelendiğinde kişilik sinizmini belirlemek amacıyla genellikle Cook ve Medley (1954)'in "Minnesota Çoklu Kişilik Envanteri" ve Wrightsman'ın (1974) "İnsan Doğasının Felsefesi Ölçeği"nin kullanıldığı görülmektedir (Dean vd., 1998: 342).

Toplumsal/Kurumsal Sinizm: Bir ülkedeki insanların kendi devlet yönetimlerine ve kurumlarına güvenmediklerinde ortaya çıkan örgütsel sinizmin bir

türü olarak da adlandırılan sinizm çeşididir (Kanter ve Mirvis, 1989: 36). Toplumsal sinizmin bir nevi toplumla birey arasındaki psikolojik sözleşme ihlallerinden doğduğunu belirtmek mümkündür (Abraham, 2000: 271). Bir kişi sosyal sinizmi yaşıyorsa, bireyin duyguları kesinlikle beklentilerinin karşılanmadığı yönündedir (Pitre, 2004: 11). Abraham (2000: 287)'a göre toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Toplumsal sinizm aslında, işgörenlerin daha mutlu ve örgütlerine daha bağlı olmalarını sağlamaktadır. Toplumsal sinizm yaşayan bireylerin, işyerindeki durumuna ilişkin beklentileri daha gerçekçidir. Öncelikli olarak, aşırı derecede beklentileri olmadığı için, iş yaşamında stresin neden olduğu hayal kırıklığı daha az ızdıraba neden olmaktadır. Örgütlerde şüpheciliğin (spektizm) yüksek düzeyde olması toplumsal sinizm yaşayan bireylere zarar verebilir (Kalağan, 2009: 56).

İşgören Sinizmi: İşgören sinizmi, genel olarak örgütleri, üst yönetimleri ve çalışma ortamındaki diğer varlıkları hedef almaktadır (Andersson ve Bateman, 1997). İşgören sinizmi ise bu hedeflere yönelik küçümseme, hayal kırıklığı ve umutsuzluk gibi olumsuz duyguları barındırmaktadır (Dean vd., 1998). Araştırmacılar işgören sinizmini, psikolojik sözleşme ihlalinin bir sonucu olarak görmektedirler. İşgören ile işveren arasındaki psikolojik sözleşme düşük örgüt performansı veya yönetimin sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda ihlal edilmektedir. Sözleşmenin bozulması örgütün (resmi sözleşmeyi bozması, resmi kuralları bozması gibi) adil olmayan prosedür izlemesiyle oluşmaktadır (Abraham, 2000: 272; Özgener vd., 2008: 59) .

Sinizmin olumsuz sonuçlarının yanı sıra kısmen de olsa olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Sinizm; işgörelere dürüstçe iletişim kurma olanağı sağlamakta ve kritik düşünmeye yardımcı olan yollarla mevcut uygulamaların doğruluğunu sorgulamalarını sağlamaktadır. Sinizm ile işgören, kendisine dayatılmış baskıdan kurtarabilmektedir. (Helvacı, 2010: 392).

Örgütsel Değişim Sinizmi: Örgütlerin başarıya ulaşmak için, yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emekler ve gösterdikleri çabalara ilişkin karamsar bir bakış açısıdır (Wanous vd., 1994: 269).

Örgütsel değişimi gerçekleştirenler iyi niyetli olsalar bile örgütsel değişim sinizminin ortaya çıkması mümkündür (James, 2005: 27). Özellikle de işgörenlerin örgütsel değişimi desteklememeleri, örgüte olumsuz yönde yansiyarak, değişimi gerçekleştirecek kişilerin inançlarının zedelenmesine ve tekrar denenme isteğinin engellenmesine neden olabilmektedir (Reichers vd., 1997: 48). Stanley vd. (2005) tarafından geliştirilen değişim odaklı sinizm kavramı, belirli bir örgütsel değişime karşı olan ve üç boyutu kapsayan olumsuz tutumları ifade etmektedir (Qian, 2007: 8). Bu olumsuz tutumlar; belirli bir örgütsel değişim için yönetimin belirlediği ve ifade ettiği isteklere yönelik inançsızlık durumu, değişim çabaları hakkında karamsar ve hayal kırıklığı duygusu ve belirli bir örgütsel değişime karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranışlarda bulunma eğilimleridir (Qian, 2007: 9).

Örgütsel değişim sinizminin muhtemel nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür; işgörenlerin kendilerini bilgilendirilmemiş hissetmeleri, amirin iletişim ve saygı eksikliği, sendika temsilcilerinin iletişim ve saygı eksikliği, olumsuz kişisel özellikler ve işgörenlerin alınan kararlara dahil edilmemeleridir (Reichers vd., 1997: 48; Helvacı, 2010: 394).

İş/Meslek Sinizmi: Bateman vd. (1992) tarafından otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz tutumlar olarak açıklanmaktadır. Örgütsel sinizmin bu türünde, işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine ilişkin özel bir tutum egemendir (Andersson, 1996: 1397). Ayrıca işgörenler tarafından mesleğe karşı duygusal hissizlik, aldırılmazlık, vurdumduymazlık ve önem verme eksikliği yaşanmaktadır (Abraham, 2000: 273). Mesleki sinizmde, işgören, öncelikli olarak müşteriye sonra da halka karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Ayrıca işgörenler, müşterilerine hizmet etmedeki yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak yetersizliğine dayandırdıkları zaman, sinizm örgütsel anlamda genişleyebilmektedir (Naus, 2007: 13). Mesleki sinizmde nedenlerinden biri olan rol belirsizliği özellikle de hizmet sektöründeki işgörenlerle ilişkilendirilmektedir (Delken, 2004: 16). Hizmet sektöründe sürekli olarak müşterilerle stresli bir etkileşimin olması işgörenlerin duygusal olarak zorlanmalarına ve kendilerini fiziksel olarak tükenmiş hissederek yıpranmalarına ve hatta işten ayrılmalarına sebebiyet verebilmektedir (Abraham, 2000: 273). Örneğin; hava yollarında yolculara nitelikli hizmet sunmaya çalışan hostesler ve kabin görevlileri kaba, ilgi isteyen ve

yüksek beklentileri olan yolcuların hakaretlerine maruz kalabilmektedir. Hakaret, başarısızlık, reddedilme gibi iş deneyimleri, işgörenlerin sosyal yeteneklerini engellemekte ve tükenmişlik durumuyla karşı karşıya kalmalarına neden olabilmektedir (Özgener vd., 2008: 60; Çağ, 2011: 85). Meslek sinizminin hemşirelik, polislik gibi stresli hizmet sektöründe yer alan mesleklerde daha yoğun yaşandığı görülmektedir (Çağ, 2011: 86).

Genel sinizm belli bir nesneye yöneltilmemiş, bireyin yaşamının çeşitli yönlerine yayılmış durumdadır (Eaton, 2000: 7). Örgütsel sinizm ise, kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumdur (Dean vd., 1998: 345). Buna göre, genel sinizm ile örgütsel sinizm yapı olarak birbirinden farklıdır. Yani genel sinizm, bireyin kişiliğinden kaynaklanırken, örgütsel sinizm bireyde sinik tutumların oluşmasına neden olan örgütsel unsurlardan kaynaklanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285). Sinizmin bir diğer türü olan ve örgütlerde sıklıkla karşılaşılan örgütsel sinizm, araştırmanın ana konusunu oluşturduğundan söz konusu kavramın detaylı olarak tanımlamaları ve kuramsal temelleri çalışmanın izleyen bölümünde sunulmuştur.

2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Örgütsel sinizme ilişkin ilk çalışmalara 1940'lı yıllarda geliştirilen "Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri", Cook ve Medley (1954)'in "Sinik Düşmanlık" ölçeklerinde rastlamak mümkündür. Örgütsel sinizm konusundaki ilk çalışmalarda Niederhoffer (1967)'un emniyet örgütlerinde örgütsel sinizmi araştırdığı görülmüştür. Yazarın polis memurları üzerine gerçekleştirdiği araştırmada kendi aralarındaki birlik ve halka yönelik hissettikleri negatif tutumları bir anomi (kanunsuzluk/anarşi) türü olarak tanımlamıştır (Helvacı, 2010: 388). Kapsamlı bir geçmişe sahip olmasına rağmen örgütsel davranış alanında özellikle 1990'lı yıllardan sonra yoğun olarak araştırılan bir kavram olmuştur (Tokgöz ve Yıldırım, 2008: 286; Kutanis ve Çetinel, 2009: 693; Pelit ve Ayduğan, 2011). Örgütsel sinizm kavramı ise, Kanter ve Mirvis (1989) tarafından sinizmin örgütlerde neden yaygınlaştığını belirlemek amacıyla hazırlanan kitapla birlikte ortaya çıkmıştır (James, 2005: 24).

Dean vd. (1998: 345)'ne göre; örgütsel sinizmin dayandığı temel kuramlar beklenti kuramı (expectancy theory), atfetme kuramı (attribution theory), tutum kuramı (attitude theory), sosyal değişim kuramı (social exchange theory), duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramıdır. Örgütsel sinizm kavramı, “örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olma düşüncesi” ve “bireyin örgütüne ilişkin olumsuz tutumlarıdır. Araştırmacılar inceledikleri kuramlar kapsamında sinizmin, genel olarak bireyleri, toplumsal örgütleri, bireylerin mesleklerini, örgütlerdeki tepe yönetimini ve örgütsel değişim çabalarını kapsayan birkaç hedef üzerine odaklandığına dikkat çekmektedir. Sinizmi oluşturan kuramsal temelleri birleştirerek ve yeniden oluşturarak yeni bir sinizm kavramı geliştirmişlerdir. Bu bakış açısı ile sinizm kavramının genel olarak anlaşılabilir bir anlamını bulmak, örgütsel sinizmi eylemleştirmek ve ölçmek için sağlam bir temel oluşturmak amaçlanmıştır (Kalağan, 2009: 38-39).

Örgütsel sinizm, örgüte ilişkin açık ya da gizli bir şekilde yapılan sert eleştiriler, olumsuz duygu ve inançları ifade etmektedir. Örgütsel sinizm kavramı genel bir çerçevede bir kişinin; çalıştığı örgüt, kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler veya kurumlara (Andersson, 1996) yönelik geliştirdiği, üç boyutu (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) içeren negatif (güvensizlik, kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı) genel veya spesifik tutumlar (Dean vd., 1998) olarak tanımlanırken, bu konuya ilişkin çalışmalar yapan Naus vd. (2007) ise örgütsel sinizmi; iş çevresindeki sorunlu olaylara ve koşullara karşı örgüt üyelerinin kendilerini savunmalarının karşılığı olarak ifade etmektedirler. Dean vd. (1998: 345) yapmış oldukları tanım doğrultusunda örgütsel sinizm kavramının tutumsal bir olgu olduğu gözlenmektedir (Kalağan, 2009: 39).

Örgütsel sinizmin tanımında belirtilen negatif tutumları kapsayan söz konusu üç boyut şunlardır (Dean vd., 1998; Mantere ve Martinsuo, 2001; Özgener vd., 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Kutanis ve Çetinel, 2009; Kalağan ve Güzeller, 2010; Özler vd. 2010; Pelit ve Ayduğan, 2011);

- Örgüt dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir *inanç*,
- Örgüte ilişkin negatif bir *duygu* ve

- Bu inançlar ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel *davranışlara* ilişkin eğilimlerdir.

Örgütsel sinizm, birçok nesneyle ilişkilendirilebilen ve bir hedeften diğerine genelleme yapılabilen bir tutumu ve deneyim sonucunda gelişen öğrenilmiş bir inancı temsil etmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel sinizm kavramı James (2005: 7) tarafından bir bireyin olumsuz inanç, duygu ve davranışlarla şekillenen, örgüte ilişkin tutumlarla bağlantılı olup; çevresel etkenlerle değişikliğe açık olan sosyal ve kişisel deneyimlerin ile ilişkili olarak tanımlanmıştır. Vance vd. (1996)'ne göre ise, örgütsel sinizm kavramı; örgütlerin daha iyiye gidebileceği inancının var olması, yalnız bu olasılığın oldukça düşük olmasıdır. Bu kavram incelendiğinde, örgütsel sinizm ile ilgili iki boyutu üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Birinci boyutta bireysel hatalar yüzünden olumsuz tutumların artacağı, ikinci boyutta ise örgütün gelişebileceği inancı yer almaktadır (Brandes, 1997: 18).

Örgütsel sinizm kavramında temel inanç; doğruluk, dürüstlük, adalet, samimiyet ve içtenlik ilkelerinden yoksun olmaktır. Örgütlerde liderler, bireysel çıkarlarını göz önünde bulundurmamak için bu ilkelerden yoksun olmaktadır. Bununla birlikte, örgüt içinde gizli olan güdüler ve hilelere dayanan davranışlara neden olurlar (Abraham, 2000: 269). İşgörenler tarafından sinik inançlar ve negatif duygular organizasyona yöneltilen sert eleştiriler yoluyla açıkça ya da kapalı bir şekilde ifade edilebilir. Organizasyonun bütünlükten yoksun olduğu düşüncesi iğneleyici esprilerin yanı sıra manalı bakışlar, göz kaçırma ve sırtıma gibi davranışlarla da kendini gösterebilmektedir (Dean vd., 1998).

Abraham (2000: 270), sinik işgörenlerin en belirgin özelliklerini; sürekli şikayet etmeleri, örgütü ve iş arkadaşlarını küçümser tavırlar içinde olmaları, sürekli kötümser söylemlerde bulunmaları, başarısızlıklar karşısında çabuk hayal kırıklığına uğramaları, örgütleri tarafından aldatıldıkları duygusuna kapılmaları olarak belirtmektedir (Abraham, 2000: 270). Diğer taraftan örgütsel sinizm sadece olumsuz insanların örgüte kattığı duygular olmamakla birlikte, aynı zamanda bu tutumların çalışma ortamlarında deneyimler yoluyla paylaşılmasıdır. Tecrübelerle gelişen örgütsel sinizmde, bireyler sinik olmaya karar vermekte, deneyimlerinden

etkilenmektedirler (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 640; Brown ve Cregan 2008: 68; Çağ, 2011: 67).

Kanter ve Mirvis (1989), bireylerde gerçekçi olmayan yüksek beklentilerin oluşması, bu beklentilerin karşılanmaması durumunda hayal kırıklığı yaşanması ve hayal kırıklığı devamında hüsrana uğranması sonucunda örgütsel sinizmin oluşacağını belirtilmiştir (Andersson, 1996: 1404; Kalağan, 2009). Örgütsel etkenler ve deneyimlerden kaynaklanan örgütsel sinizmin önlenmesi de yine örgütün izleyeceği politika ve uygulamalara bağlı olmaktadır. Sinizmi azaltmak ya da gidermek amacıyla geliştirilen çözümlerin (işgörenleri pozitif tutumlar edinmeleri için cesaretlendirmek, başkalarının tehdit olarak gördüğü yerleri fırsata dönüştürmek ya da önemsenmemiş veya dışlanmış gibi onları sinik tutumlarla ötekileştirmemek gibi girişimlerin) örgütlerde yönetici ve liderler tarafından uygulanması gerekmektedir (Fitzgerald, 2002: 5). İşgörenleri sinik tutumlar geliştirmeye yönlendiren faktörlerle mücadele etmek için alınacak önlemler ve yapılacak örgütsel düzenlemelerden bazıları Efilti vd. (2008) tarafından aşağıdaki gibi belirtilmektedir;

- Örgütlerde en önemli değer işgörenler olduğunu fark etmek,
- İşgörenleri maddi, manevi, sosyal ve kültürel anlamda desteklemek,
- İşgörenlerin stres düzeyini düşürmek ve tükenme noktasına gelmelerinin önüne geçmek,
- İşgörenlerin fiziksel ve teknolojik çalışma koşullarını iyileştirmek,
- Örgütsel esnekliği arttırmak,
- İşgörelere örgütteki değişimler hakkında bilgi vermek ve örgütsel iletişimin önemini göz ardı etmemek,
- İşgörenlerin yönetime katılmalarına olanak tanımak,
- İşyerindeki monotonluğu azaltmak ve
- İşgörenlerin, görevleriyle ilgili gerçekçi beklentilere ve hedeflere odaklanmasını sağlamaktır.

Efilti vd. (2008), tarafından belirtilen düzenlemelerin gerçekleştirilmesi örgütte işgörenlerin daha sağlıklı ve verimli çalışmasına önemli katkılar

sağlayacaktır. Örgütler için gelecekte önemli bir sorun olarak görülen örgütsel sinizm kavramının örgütler için bazı avantajlı yönlerinin olduğunu da ifade etmek mümkündür. Dean vd. (1998: 347), örgütsel sinizmin avantajlı yönlerini şu şekilde ifade etmiştir (Kalağan, 2009);

- Sinizm bir özellik değil, bir durum olarak görülmektedir,
- Sinizm belirli bir iş ya da meslekle sınırlı değildir,
- İnanç, duygu ve davranışı kapsayan yapıyı çevrelemektedir,
- Nesnel olarak geçerli ya da doğruluğu kanıtlanmış olabilir ya da olmayabilir, fakat öznel olarak sinik bireyler için geçerlidir. Burada, sinizmin bireyler ve örgütler için işlevsel olabileceği belirtilmiştir,
- Sinik bireyler, başkaları tarafından daha az kullanılmaktadır ve
- Sinik bireyler, kişisel çıkarlara ve hileye karşı eğilimlerini kontrol etme görevini üstlenmektedirler.

Sonuç olarak, kişinin negatif inançlar, duygular ve bunlarla ilişkili davranışlarının yanı sıra deneyimleri sonucu, çalıştığı örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair genel veya spesifik bir eleştirel eğilimi (Özgener vd., 2008: 56) olarak görülen örgütsel sinizm kavramının, ilerleyen bölümlerde kuramsal temellerine de inilerek kapsamlı olarak irdelenmesi, konunun daha iyi anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

2.1. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ

Erdost vd. (2007), örgütsel sinizmin kuramsal temellerini; karakter yaklaşımı, durumsal ve sosyal bilişsel yaklaşımlar, atfetme, beklenti, tutum, sosyal mübadele kuramlarına dayandırmaktadır. Kalağan ve Güzeller (2010) ise bu kuramlara; duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramlarını dahil etmektedir. Çalışmanın bu aşamasında söz konusu bu kuramlarla örgütsel sinizm ilişkisi incelenmiştir.

2.1.1. Duygusal Olaylar Kuramı

Duygusal olaylar teorisi, yani duyguların ve modların birey davranışları üzerindeki etkilerini açıklayan teori, Weiss ve Crapanzano (1996) tarafından

geliştirilmiştir. Teoriye göre bireylerin geçmişte yaşadıkları ve etkilendikleri duygusal deneyimler bugünkü örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Teori, mutlaka çok eskiden yaşanan duygusal olaylarla ilgili değildir. Gün içerisindeki bir olayın da bireyin o günün geri kalanındaki davranışlarını etkilediği üzerinde durulmaktadır (Weiss ve Crapanzano, 1996: 45). O halde, bireylerin örgütsel yaşamlarındaki davranışlarının altında, kişisel özellikleri ve örgütün özelliklerinin dışında yaşadığı duygusal olaylar da bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 183). Brown ve Cregan (2008: 669) duygusal olaylar kuramıyla iş yerinde yaşanan; hayal kırıklığı, üzüntü, güvensizlik gibi duyguların işgörenlerin iş tutumları üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu doğrultuda; temelini hayal kırıklığı, güvensizlik, inançsızlık gibi duyguların oluşturduğu örgütsel sinizm kavramının, bilişsel ve duyuşsal boyutunda işgörenlerin sinik tutumlar sergilemeleri olasıdır.

2.1.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Blau (1964)'nın sosyal mübadele (değişim) kuramı, çalışanlar ile örgütler arasında var olan ancak açık açık ifade edilemeyen, ihlal edildiğinde önemli olumsuz sonuçlar doğuran karşılıklı zorunluluklar olduğunu ifade etmektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005: 777). Kurama göre, örgütler çalışanlarının mutluluğu için yatırım yaptıkları ve bunun işgörenler tarafından doğru algılanmasını sağladıkları sürece sosyal değişimi başlatıp devam ettirmektedirler (Turunç ve Çelik, 2010: 185).

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003: 627) örgütsel sinizm kavramının temellerini sosyal değişim kuramına dayandırmaktadırlar. Böylece, örgütsel sinizm, işgörenin örgütündeki istihdamı ile ilgili sosyal değişim ihlalinin bir tepkisi olarak açıklanmıştır. Örgütlerde sinizm, işgörene verilen belirli bir sözün (yemin) ve genelleştirilmiş beklentilerin yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır (Kalağan, 2009: 52). Böylelikle işgörene verilen söz veya vaat karşısında (mübadele/değişim) yerine getirilme düzey/derecesi işgörenin örgütüne yönelik sinik duygular geliştirme derecesini belirleyecektir.

2.1.3. Beklenti Kuramı

Vroom (1964) beklentiye belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç olarak tanımlamaktadır. Buradaki geçicilik bu inançların

sürdürülemeyeceğini, değişebileceğini ifade etmektedir. Görüldüğü gibi bu kavram bir eylem-sonuç ilişkisini göstermektedir. Beklenti sıfırdan +1'e kadar çeşitli değerler almaktadır. Sıfır noktasında bir eylemin belli bir sonuç doğuracağı konusunda bir olasılık yok demektir. +1 durumunda ise bir eylemin belli bir sonuç doğuracağı kesin olarak görülmektedir. Burada söz konusu olan olasılık öznel bir olasılıktır, yani o eyleme giren, o amacı isteyen kişinin hesapladığı olasılıktır. Örneğin bir işgören işinde üstün başarı göstermek isteyebilir, ama çalışmanın onu başarıya götürmeyeceğine inanırsa kendisinde başarıya ulaşma gücü bulunmayacaktır. Ayrıca bu güç (-) değerinde de olabilir. O zaman bir amaçtan kaçınma söz konusu olacaktır (Onaran, 1981: 100).

Örgütsel sinizm ile ilişkilendirildiğinde sinik bireyin örgüt içerisinde kendisini karamsar ve umutsuz hissetmesi; karşısına çıkan fırsatları ya da yerine getirilmesi için verilen işleri başarıyla gerçekleştirme yeteneği olmasına rağmen beklenti kuramının da ortaya koyduğu üzere kişinin kendisine inanmaması nedeniyle başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Robbins (2000: 54) ise beklenti kuramını kişisel çıkarıcılıkla özdeşleştirmektedir. Nitekim işgörenlerin bireysel beklentilerine dayanan beklenti kuramı işgörenlerin; performans beklentileri, ödül ve amaç doyumu, gösterdikleri çabaların düzeyini belirlemektedir. Beklenti kuramında, işgörenden beklenen davranışlar vurgulanmaktadır. Örgütte, işgörenin kendisinden beklenen davranışları ve bunun karşılığında göreceği değeri bilip bilmediği sorusunun yanıtı aranmaktadır. Ödüller ve ödemeler de vurgulanmaktadır. İşgörenler ödüllerin çekiciliği ile ilgilenmektedir (Kalağan, 2009: 50).

Brandes (1997) beklenti kuramı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgütsel değişim için gösterilen çabanın gelecekte başarısız olacağı inancının yer aldığını belirtmektedir.

2.1.4. Atfetme Kuramı

Nedensellik yükleme (atfetme) insanların kendilerinin ya da diğer bireylerin davranışlarının nedenlerini anlama sürecidir. Atfetme süreci hem bireyin kendi davranışlarını anlamlandırması, hem diğer insanların davranışlarını değerlendirmesi, hem de bireyin algıladığı olayları anlama kavuşturması ya da yorumlaması açısından önemli bir yere sahiptir. İnsanların nedenlerle ilgili olarak yaptığı çıkarımlar, ileride

göstereceği davranışları doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Bu nedenler ile ilgili yapılan çıkarımların (yüklemelerin) davranışları yönlendirmesi “Atfetme Teorisi”nin en önemli noktasıdır. Atfetme süreci, özellikle motivasyonda teşvik araçları ile bireylerin verimliliğinin sağlanması ve istenilen davranışların sergilenmesi konusunda önemli bir hususu oluşturur. Ayrıca atfetme, örgütsel amaçlara erişmenin ne tür örgütsel ve çevresel düzenlemelerle ilgili olduğunun anlaşılması ve algılanmasını sağlayacaktır (Kızgın ve Dalgın, 2012: 62).

Atfetme kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki, Weiner (1984)’ın sosyal güdülenme kuramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Atfetme kuramı özellikle örgütsel sinizmin durumsal yönlerini vurgulamaya çalışmıştır. Weiner’a göre insanlar, olumsuz bir olaydan sonra, olayın algılanmasına dayalı nedensel atıflarda bulunurlar. Bu atıflar, öfke, sempati, sorumluluk kararları ve umut gibi duygulara yol açan beklentiler ile sonuçlanmaktadır. Bu duygular, ya toplum yanlısı davranışa ya da antisosyal davranışlara yol açmaktadır. Weiner’ın modelinde, örgütün olumsuz olaydan sorumlu olduğuna ilişkin bir algılamaya yol açan yorumlar, örgütü suçlayan bireylerle sonuçlanmaktadır. Örgütsel sinizme yönelik durumsal yaklaşımlarda sayıltı, örgütün işgören sinizminin gelişiminde önemli bir yeri olduğudur. Bu kuramda, örgütün olumsuz olaylarla suçlandığı fikri egemendir. Birey, örgütü suçlamazsa, örgüte karşı sinik olmayacaktır (Eaton, 2000).

2.1.5. Tutum Kuramı

Tutumlar, bireylerin dış dünyaya karşı vaziyet almalarını biçimlendirmektedir. Tutumların genel olarak zihinsel (cognitive) bir etkinlik sonucu ortaya çıktığı bilinmektedir (İnceoğlu, 2010: 52). Tutumların oluşumu ve değişimine yönelik temel kuramsal yaklaşımlar (Freedman ve Others, 1978; akt. Köklü, 1995: 84);

- Koşullanma ve pekiştirme; koşullanma yaklaşımı tutumları, alışkanlık olarak görmektedir; öğrenmenin başka biçimleri için geçerli ilkeler tutumların biçimlenmesini sağlamaktadır.
- Erekler kuramı; bu kurama göre bir kişi kazançlarını en yüksek düzeye çıkaran tutumu benimsemektedir.

- İşlevselcilik kuramı; tutumları birey için gördükleri işlev ya da sağladıkları yarar açısından ele almaktadır.
- Bilişsel tutarlılık kuramı ise; insanların bilişleri ile davranışları arasında uyumlu ilişkiler kurmak eğiliminde oldukları ileri sürmektedir.

Tutumların zihinsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç oluşturuç ögesi vardır ve bu ögeler arasında genellikle örgütlenme, dolayısıyla da iç tutarlılık olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayıma göre, bireyin bir konu hakkında bildikleri (zihinsel öge, bilişsel) ona nasıl bir duyguyla yaklaşacağını (olumlu, olumsuz, nötr, duyuşsal) ve ona karşı nasıl bir tavır ortaya koyacağını (davranışsal öge) belirlemektedir (İnceoğlu, 2010: 20).

Tutumun boyutları olarak da kabul edilen bilişsel, duyuşsal ve davranışsal ögeler esasında örgütsel sinizmin de kaynağını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, Dean vd. (1998)'nin yaptığı örgütsel sinizm tanımında ön plana çıkan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal tutumlar, örgütsel sinizmin kuramsal çerçevesinin oluşturulmasında açıklayıcı olmaktadır. Nihayetinde örgütsel sinizm de, kişilerin düşmanca hisler, gizli düşmanlıklar ile örgütlerine yönelik geliştirmiş oldukları bilişsel (inançsızlık, güvensizlik vb.), duyuşsal (endişe, sıkıntı, kaygı vb.) ve davranışsal (eleştirme, alay etme vb.) faktörleri içeren tutumlarından oluşmaktadır.

2.1.6. Sosyal Güdülenme Kuramı

Sosyal güdülenme kuramına göre, öncelikle bir olayın sonucunun nedenleri araştırılmakta daha sonra da olay nedensel boyutlarda değerlendirilmektedir. Onaran (1981)'nin da ifade ettiği üzere, bireylerde tutum olarak beliren düşünceler davranışa dönüşmekte daha sonrada sonuçların nedenleri irdelenmektedir. Değerlendirmeler doğrultusunda, olay için sorumluluk kararları verilmekte ve gelecekteki benzer olaylarla ilgili beklentiler geliştirmektedir. Sorumluluk kararları ve beklentileri, sonraki davranışları etkileyecek olan belirli duygulara (öfke ve sempati gibi) yol açmaktadır. Gelecek olaylarda nasıl davranılması ve bunların nasıl tahmin edilmesi gerektiğini belirlemek için nedensel yorumlar yapılmaktadır (Eaton, 2000: 13; Kalağan, 2009: 52).

Eaton (2000)'a göre, örgütsel sinizm ortaya çıktığında, birey duygusal karşılık verdikten sonra olaydan sorumlu tutulan bireye (ya da örgüte) karşı ya toplum yanlısı davranışlara ya da antisosyal davranışlara neden olmaktadır. Örneğin; işten çıkarılan bir işgören öfkeliyse, örgüte karşı sözlü kötölemeler, sabotajlar ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi cezalandırıcı ve antisosyal davranışlar sergileyebilmektedir (Kalağan, 2009: 54).

Örgütsel sinizm kavramının öncülleri aktarılmadan önce konunun temel kuramları irdelenerek daha iyi anlaşılması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda literatürde sinik tutumlara yol açabilecek bazı kuramlar örgütsel sinizm ile ilişkilendirilerek aktarılmıştır. Araştırmanın bundan sonraki bölümünde ise örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörler üzerinde durulmuştur.

2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER

Araştırmanın bu başlığı altında örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olan bireysel ve örgütsel faktörler irdelenerek iki başlık halinde kapsamlı olarak açıklanmıştır.

2.1.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler

Literatürde yer alan örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar incelendiğinde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir gibi faktörlerin, örgütsel sinizm ile ilişkili olup olmadığına yönelik sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmekte olup söz konusu çalışmalarda ise genellikle örgütsel sinizm ile bireysel değişkenler arasında çok fazla ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). Örgütsel sinizm kavramının kökeni ve kapsamı gereği işgörenleri sinikleştirmede kişisel nedenlerden çok örgütsel nedenlerin ön planda olduğunu ifade etmek mümkündür. Ancak literatürde örgütsel sinizm ile bireysel değişkenlerin tek tek anlamlı farklılıklar gösterdiği çalışmalar da mevcuttur (Kanter, Mirvis, 1991; Andersson ve Bateman, 1997; Dean vd., 1998; Delken, 2004; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Pelit ve Ayduğan, 2011).

Özgener vd. (2008) örgütsel sinizmin kişilik özelliklerinden; düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphecilik, yüksek endişe, içedönüklük ve istismarcı bir inanç sistemi ile pozitif ilişki içinde olduğunu ifade ederek, obsesif ve kompulsif

bozukluklar, negatif duygusallık, makyavalizm gibi kişilik özelliklerini de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerin kapsamlı olarak incelenmesi ve yapılan çalışmalarla desteklenmesi açısından bireysel faktörler maddeler halinde açıklanacaktır.

Cinsiyet: Cinsiyet-rol sosyalleşmesindeki farklılıklardan dolayı, erkek ve kadın işgörenler hem iş koşullarını farklı değerlendirmekte hem de iş hayatından farklı beklentilere sahip olmaktadır. Kadınların çalışma yaşamı ve işe bakışları daha çok ilişki odaklı iken, erkeklerinki başarı odaklıdır (Lambert, 1991: 342; Kalağan, 2009: 69). Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet değişkeninin işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarını belirlemede anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir (Andersson ve Bateman, 1997: 460; Bommer vd., 2005: 743; James, 2005: 97; Efilti vd., 2008: 11; Erdost vd., 2007: 522; Fero, 2005: 34; Güzeller ve Kalağan, 2008: 92; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302; Pelit ve Ayduğan, 2011; Ayduğan vd. 2012). Öte taraftan Kanter ve Mirvis (1991) çalışmalarında örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Söz konusu çalışmada erkek işgörenlerin kadınlara oranla örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Lobnika ve Pagon (2004) ise çalışmalarında tam tersi bulgular elde ederek kadın işgörenlerin erkeklere göre örgütsel sinizm düzeylerini daha yüksek bulmuşlardır.

Yaş: Genel olarak bakıldığında yaş değişkeni yıllar arttıkça işgörenlerde tecrübeyi arttırarak, beklentileri azaltmaktadır. Bu doğrultuda beklentileri azalan işgörenlerin örgütlerine daha bağlı olduğu, iş tatminlerinin fazla olduğu yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (Pelit, 2008). Genç yaşlarda iş hayatına başlayan işgörenler ise eğitim ve özelliklerine uygun olarak yüksek beklentiler içerisine girmektedir (Çakır, 2006: 107). Neticede beklentilerin karşılayamayan, hayalkırıklığına uğramış işgörenlerin sinik tutumlar sergilemeleri muhtemeldir. Örgütsel sinizme yönelik gerçekleştirilen araştırmalarda yaş değişkeninin anlamlı farklılıklar yaratmadığı sonucuna ulaşan çalışmaların (Andersson ve Bateman, 1997; Bommer vd., 2005; James, 2005; Bernerth vd., 2007; Erdost vd., 2007; Efilti vd., 2008; Güzeller ve Kalağan, 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Çağ, 2011) olmasıyla

birlikte literatürde tam tersi bulgulara sahip araştırmalar (Kanter ve Mirvis, 1991; Pelit ve Ayduğan, 2011) da mevcuttur. Bunun nedenini genç yaştaki işgörendenlerin hem kariyer hem de maddi beklentilerinin fazla olmasına bağlamak mümkündür.

Medeni Durum: Örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar incelendiğinde medeni durum değişkeninin bazı araştırmalarda (Delken, 2004; Kanter ve Mirvis, 1989) işgörendenlerin sinik tutumlarını etkileyebileceği bazı araştırmalarda ise önemli bir etken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Erdost vd., 2007; Efilti vd., 2008; Kalağan ve Güzeller, 2010; Pelit ve Ayduğan, 2011) bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Delken (2004)'nin araştırma sonucuna göre bekar işgörendenler evli işgörendenlere göre daha yüksek seviyede sinik tutumlar sergilemekteyken, Kanter ve Mirvis (1989)'e göre boşanmış işgörendenler evli ve bekar işgörendenlere oranla daha siniktirler.

Eğitim Durumu: İşgörendenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiş ve işgörendenlerin eğitim seviyesi arttıkça sinik tutumlarının da artış göstereceği literatürde yoğun olarak elde edilen bulgular arasındadır (Fero, 2005: 36; Güzeller ve Kalağan, 2008: 92; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 283). Ancak literatürde işgörendenlerin eğitim durumunun örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde etkili olmadığına yönelik çalışmalar da bulunmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997: 460; Bommer vd., 2005: 743; Efilti vd., 2008: 12; James, 2005: 97; Pelit ve Ayduğan, 2011; Ayduğan vd., 2012). Tokgöz ve Yılmaz (2008) işgörendenlerin eğitim düzeyi ile sinik tutumları arasında pozitif bir ilişkiye rastlayarak işgörendenlerin eğitim durumu arttıkça (lisans-lisansüstü) sinik tutumlarının arttığını belirlemiştir. Literatürdeki bazı çalışmalarda ise bu sonuçtan farklı (Fero; 2005; Kalağan ve Güzeller, 2010) bulguların tespit edildiği görölmektedir.

Gelir: İşgörendenler için tatmin ve motivasyon sağlanmada önemli bir etken olan gelir faktörü, işletmelerde örgütsel sinizmin yaşanmasında da etkili olmaktadır. Gerçekleştirilen bazı çalışmalarda (Fero, 2005; Kanter ve Mirvis, 1991) gelir ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki bulunarak düşük gelirli işgörendenlerin daha sinik tutumlar sergiledikleri belirlenmiştir. Buna karşın söz konusu literatürde yüksek gelirli işgörendenlerin diğer işgörendenlere göre daha çok kazanıp daha çok harcama yaparak gelirlerini kaybedip hayal kırıklığına uğrayabilecekleri

belirlenmiştir. Nitekim elde edilen bu sonuç, Pelit ve Ayduğan (2011)'nın beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmanın sonucuyla da paralellik göstermektedir. Ayrıca Delken (2004) ise işgörenlerin parça başı, saat başı ve sabit maaş türü olmak üzere üç düzeyde sınıflandırmış ve sabit maaşla çalışan işgörenlerin örgütsel sinizme daha duyarlı olduklarını belirtmiştir (Kalağan, 2009: 70).

Söz konusu değişkenlerin yerli ve yabancı literatürde gerçekleştirilen çalışmalarla desteklenerek bireysel değişkenlerin örgütsel sinizme etkisine yönelik bulgular sunulmuştur. Verilen bilgilerde de görüldüğü üzere işgörenlerin kişisel değişkenleri, örgütsel sinizme ilişkin tutumlarına büyük ölçüde etki etmemekte ancak az olmakla birlikte bazı araştırmalarda etkili olduğu görülmektedir. Bireyleri çalıştıkları örgüte karşı inancsız, güvensiz ve kuşkucu yapan bu kavramın daha çok kişisel değil örgütsel nedenlerden kaynaklandığı çalışmanın daha önceki bölümlerinde literatür bilgisiyle sunulmuş olup, örgütsel sinizme ilişkin örgütsel nedenlerin ağırlıklı olarak işgörenler üzerinde etkili olduğu bundan sonraki bölümde kapsamlı olarak incelenmiştir.

2.1.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizme ilgili literatür incelediğinde 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: 27).

Örgüt içinde sinizme neden olan birçok farklı unsurun olduğu görülmektedir. Yanlış yönetilen değişim çabaları, aşırı stres ve rol yükü, prosedür adaletsizliği, çok uzun çalışma saatleri, dengesiz güç dağılımı, yıldırma, kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, yetersiz düzeyde terfi, amaç çatışması, artan örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olma düzeyinin düşüklüğü, geleneksel iş değerleri, küçülme, yeniden yapılanma, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri, tutulmayan sözler, işten çıkarma da sinizmin nedenlerinden bazılarıdır (Altınöz vd., 2010: 381; Cartwright ve Holmes, 2006: 201; Çalışkan ve Erim, 2010: 660; Eaton, 2000: 8; Tükeltürk vd., 2009: 690). Söz konusu bu nedenlerin bazıları aşağıda içerikleriyle birlikte açıklanmıştır.

Örgütsel Adalet: Bireylerin adil davranışlarla karşılaşma isteklerinin dayanak noktası olarak kabul edildiği eşitlik teorisine göre bireyler örgüte yaptıkları katkılara örgüt tarafından eşit karşılıklar verilmesini beklerler. Bu bağlamda birey, örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa, ne kadar yüksek performans gösterirse, örgütün de ona o kadar çok (ücret, terfi, takdir, başarı ve statü vb.) kazandırmasını bekler. Bu beklenti nedeniyle birey, gösterdiği çabayı ve sahip olduğu yeteneklerini, eğitimini, örgüt içindeki performansını elde ettiği sonuçlarla karşılaştırır. Birey yaptığı karşılaştırma sonunda örgütündeki adaletle ilgili algılamalara sahip olur ve sonuçta örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir (Özdevecioğlu, 2003; Kutanis ve Çetinel, 2010). Örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili bir değişken olmaktadır. Örgütsel adalet algısı ile işgörenlerin tutum ve davranışları arasındaki ilişkilere yönelik yapılan araştırmalarda (Tutar, 2007; Özdevecioğlu, 2003; Kutanis ve Çetinel, 2010) örgütsel adalet algılarının iş tatmini, vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığı; adaletsizlik algılarının ise misilleme, saldırgan davranışlar ve sinik tutumları arttırdığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Bu bağlamda hayal kırıklığına, motivasyon kaybına ve işe karşı soğumaya neden olan ve örgüt içinde huzursuzluğun ve çatışmanın kaynağı olarak kabul edilen (Tutar, 2007) örgüte yönelik adaletsizlik algısının bireyin çalıştığı örgüte karşı negatif tutumu olarak tanımlanan örgütsel sinizmin önemli belirleyicilerinden biri olacağını düşünmek yanlış olmayacaktır. Naus vd. (2007)'ne göre örgütsel sinizm; işgörenlerin adaletsiz yaklaşıma yönelik algıları veya deneyimleri sonucunda ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Bu doğrultuda örgüt içinde çatışmaların ve huzursuzluğun en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilen adaletsizlik algılarının çalışanların örgüte yönelik sinik tutumlar geliştirmelerinde önemli bir etken olarak rol oynayacağı düşünülmektedir.

Psikolojik Sözleşme İhlali: Psikolojik sözleşme, işgören ve örgüt arasında karşılıklı ilişki temeline dayanan, dinamik ve yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak tanımlanmaktadır (Mimaroğlu, 2008). İşverenin işgörenden beklentisi, fazla mesai yapmak istemesi, sadık olması, görevi olmayan işleri yapması, kurum içi transferleri kabul etmesi ve örgüt içinde en az iki yıl çalışması iken, işgörenin beklentileri yüksek ücret, eğitim, hızlı kariyer gelişimi, uzun süreli iş güvencesi ve kişisel sorunlarda destek almaktır (Johnson ve O'Leary, 2003: 630; Tükeltürk vd.,

2009: 688). Beklentileri karşılanmayan ve örgüt ile aralarında yazılı olmayan bir sözleşmenin ihlal edildiği duygusuna kapılan işgörenlerde psikolojik sözleşme ihlalleri, örgüte yönelik kızgınlık, kırgınlık, hayal kırıklığı, ihanet etme tutumlarının, işten ayrılma niyetinin ve devamsızlığın artmasına neden olmakta aynı zamanda da örgütsel sinizmi tetikleyerek örgütte büyük kayıplara (düşük kalitede hizmet, donanımlara zarar vermek, hırsızlık vb.) mal olmaktadır. Ayrıca örgütsel sinizmin düzeyine göre işgörende meydana gelen hayal kırıklığı, örgüte karşı gelişen olumsuz tutum ve davranışlar, rekabetin çalışma arkadaşları arasına girmesi, alaycı davranışların artması örgütteki verimi düşürecek, işleri kalitesizleştirecek ve kaliteli işgörenlerin kaybına neden olabilecektir (Kalağan, 2009).

İletişimsizlik: Örgütü oluşturan bireylerin işbirliği ve iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Çünkü iletişim işgörenlerin verimliliğini arttırmaya yönelik olarak kullanılan motivasyonun sağlanması, örgüt yapısının iyileştirilmesi, işgörenlerin geliştirilmesinde önemli ölçüde katkıda bulunabileceği gibi, verimliliğin artırılmasına doğrudan etki eden bir düzenek olarak karşımıza çıkmaktadır (Efil, 1994: 17). Ayrıca hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin yüz yüze iletişim halinde olmaları, dolayısıyla, müşteri istek ve ihtiyaçlarını yönetime taşıyan işgörenlerin yönetime, yönetimin işgörelere iletişiminin akışı; örgütün sağlıklı işleyebilmesi ve açısından oldukça önemlidir. Diğer bir ifadeyle, işgörenler arasında iletişimin iyileştirilmesi işletmeyi iyileştirebileceği gibi bütün çalışanlar için hayatı daha mutlu bir hale getirmektedir. Çünkü, işletmelerde gerçekleştirilen iyi iletişim ile çalışanlar daha az hata yapacaktır. Doğal olarak da, insanlar bu tür işletmelerin sadık müşterileri olacak ve işgörenler daha verimli ve işyerinde gerçekten mutlu bir şekilde çalışacaklardır (Kavak ve Vatansever, 2007: 127).

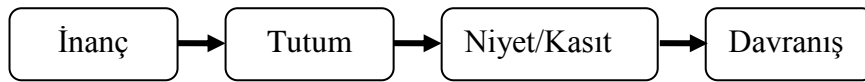
İletişim örgütteki tüm organları birbirine bağlayıcı bir işlevi yerine getirebilmektedir. Yöneticilerin işgörenlerini anlayabilmeleri, onları motive edebilmeleri ve işgörenlerin de yönetimin kendilerinden beklentilerini bilmesi etkili bir iletişim sistemini gerektirmektedir (Tutar, 1992: 81). Bu anlamda etkili bir iletişim olmadan yönetim faaliyetlerinin ve dolayısıyla işletmelerin başarılı olmaları söz konusu olmaz. Etkili bir iletişimin olmaması, yönetici ve çalışanlar arasında çatışmaları oluşturarak işletmesini ve yöneticisini anlayamayan işgörenin işletme plan ve politikalarına, iş arkadaşlarına ve yönetici/liderlerine güven, samimiyet,

dürüstlük konularında yetersiz bulan sinik tutumlara sahip işgörenlerin oluşmasına neden olabilecektir (Kavak ve Vatansever, 2010: 169).

Örgütsel sinizmin psikolojik sözleşme ihlalleri, dengesiz güç dağılımı, işlem adaletsizliği, geleneksel iş değerleri, çok uzun çalışma saatleri, yıldırma, etkin olmayan liderlik ve yönetim, küçülme, yeniden yapılanma ve yöneticilerin işten çıkarılması gibi birçok faktöre karşı tepki olabileceği ileri sürülmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006: 201; Özgener vd., 2008). Araştırmanın bundan sonraki bölümlerinde örgütsel sinizmi oluşturan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutların kapsamlı olarak açıklamalarına yer verilmiştir.

3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI

Tutum, bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir nesne, toplumsal konu, ya da olaya karşı deneyim, bilgi, duygu ve güdülerine dayanarak örgütlediği zihinsel, duygusal ve davranışsal bir tepki ön eğilimidir (İnceoğlu, 2010: 13). Bireylerin taşıyıp getirdiği inanç, tutum ve değerlerin, işgörenlerin işlerine ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilediği (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 340) dikkate alındığında örgütsel sinizm kavramı için önemi ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sinizmin bir tutum olarak kavramsallaştırılması, tutumlara uygulanan kuralların ayrıca örgütsel sinizme de uygulandığı anlamına gelmektedir. Bu kuralların birisi de, tutumun inançla başlayan ve davranışla sona erdiği düşünülen davranış sürecinin bir kısmı olmasıdır (Delken, 2004: 11; Kalağan, 2009: 46).



Şekil 1. Düşünce Davranış Süreci

Tutumların oluşmasında etkili olan duygusal, zihinsel ve davranışsal öğelerin her biri her zaman eşit ağırlıkta etki yapmayabilmekte, bir tutumun oluşmasında bazen bu öğelerden biri ya da ikisi diğerlerine baskın role sahip olabilmektedir. Bu durumda bir tutumun oluşmasında bunların üçünün bir arada olması her zaman gerekmemektedir.

Tutumların bilişsel öğeleri ile davranış sistemleri arasında nasıl bir ilişki kurulacağına açık olmadığını ve bilişsel sistemden duyuşsal sisteme geçiş olacağı konusunda kesin bir netliğin olmadığını belirtmek mümkündür (Köklü, 1995).

Örgütsel sinizmin işletmelerde var olup olmadığını belirlemek amacıyla Dean vd. (1998) tarafından geliştirilen ölçekte, örgütsel sinizm üç boyutta incelenmektedir. Söz konusu üç boyutu oluşturan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar izleyen kısımda açıklanmıştır.

3.1. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN İNANÇ (BİLİŞSEL) BOYUTU

Bilişsel kelimesi bilmeyi içermektedir ve bu sebepten, bir tutumun bilişsel öğesi, inançlara veya bilgiye dayanan tarafıdır. Tutumlar içerdikleri bilgi ve inanç derecesine göre farklılaşmaktadır (Köklü, 1995: 82). Tutumun konusunu oluşturan kişi, durum, olay veya nesneye ilişkin olarak sahip olunan her tür bilgi, deneyim, inanç ve düşüncüyü içeren zihinsel ya da bilişsel öğe (cognitive component) tutumun önemli bir kesitini oluşturmaktadır. Zihinsel öğe bireyin düşünsel işleyiş süreciyle bağlantılı olup, düşünsel ya da zihinsel işleyişin sistemleştirilmesi ve sınıflandırılmasıyla ilgili bir öğedir. Tutumun zihinsel öğesi, daha önce de belirtildiği gibi bireyin genellikle çevresindeki uyarıcılara ilişkin olarak yaşadığı deneyimlerden kaynağını alan bilgi birikimine dayanmaktadır. Tutum konusu hakkındaki bilgiler, gerçeklerle ilgi derecesi oranında kalıcı ya da geçici olmaktadır. Bilgi değişikliği tutum değişikliğini yaratabilmektedir (İnceoğlu, 2010: 25-26; Erdoğan, 1994: 365).

Örgütsel sinizmin inanç boyutu; örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını ifade etmektedir. Örgütsel sinikler, örgütteki uygulamalarda adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin eksikliğini açığa çıkarttığına inanmaktadırlar. Sinikler örgütlerinde bu ilkelerin çoğu kez göz ardı edildiğine ve ahlaksız davranışların norm haline dönüştüğüne, insanların davranışlarının tutarsız ve güvenilmez olduğuna inanmaktadırlar. Sinikler çoğunlukla davranışların arkasında gizlenmiş güdülerin olduğuna inanmaktadırlar. Bu yüzden, onlar samimiyetten çok aldatılmayla karşılaşacaklarını düşünürler ve örgütsel kararlar için nominal değerdeki resmi gerekçeleri kabul etmeleri olağan dışı olarak görülmektedir (Dean vd., 1998: 345-

346). Örgüt içerisinde alınan kararlarda kişisel çıkarlar ön plana çıkmaktadır (Güzel vd., 2010: 913).

Bilişsel boyut ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütlerinde sinik tutuma sahip bireylerin aşağıdaki inançlara sahip oldukları görülmektedir (Brandes, 1997: 30; Brandes ve Das, 2006: 237; Dean vd., 1998: 345-346): Örgütlerde uygulamalar örgütsel ilkelerden yoksundur. Örgütlerin hazırladığı resmi beyanatlar (tebliğ) işgörenler tarafından ciddiye alınmaz. Örgütlerdeki insan davranışları tutarsız ve güvenilmez nitelikte ya da durumdadır. Örgütlerdeki bireyler yalan, dolan ve hile gibi davranışlar sergileyebilirler. Örgüt içindeki ilişkiler kişisel çıkarlara bağlıdır. Böylece işgörenler çıkarları uğruna samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değer yargılarını feda edebilecek; vicdansız ve ahlaksız davranışlarda bulunabileceklerdir (Kalağan, 2009: 47).

Sinizm kavramını psikolojik açıdan inceleyen araştırmalar, bireylerin başkaları hakkında sahip oldukları inançlara odaklanmışlardır. Bu inançlar da, başkalarının (örgütün, diğer işgörenlerin vb.) yalancı, samimiyetsiz, güvenilmez, tembel (Cook ve Medley, 1954: 414), dengesiz, hilekâr ve bencil olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak başkalarına güvenilmeyeceğini; başkalarının gaddar olduğunu ve bireylerin kendileri için bir şey isteme nedenlerini kendilerine saklamaları gerektiğini içermektedir. Bütün bu kavramsallaştırmalar, sinizmin en iyi şekilde bilişsel yolla anlaşılacağını ileri sürmektedir (Brandes, 1997: 2; Kalağan, 2009: 47). İşletmelerine karşı olumsuz hisler (endişe, sinir, kızgınlık vb.) besleyen örgütsel sinikler, işletmeleri hakkında olumsuz bir haber duydukları zaman da üzüntü, nefret, utanç gibi hisler duyabilir, aynı zamanda eleştirdiği işletmesinin üstünlüklerinin gizli keyfini de sürebilmektedir (Dean vd., 1998: 346).

3.2. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN DUYGUSAL (DUYUŞSAL) BOYUTU

Tutumu oluşturan bu boyutta duygusal-hissi faktörler ile kişinin tutuma konu olan olay veya objeye karşı heyecanları anlatılmaktadır. Tutuma devamlılık veren, tutumu itici ve şekillendirici olan yönü bu faktör vermektedir (Erdoğan, 1994: 366). Söz konusu bu boyutta, örgütsel sinizmin dürüstlükten yoksun olduğu inancı vurgulanmaktadır. Oxford İngilizce Sözlüğü, dürüstlük kavramını *ahlaki ilkelerin sağlamlığı, dürüstlük ve gerçekle ilgili yozlaşmamış erdem karakteri, dürüstlük,*

doğruluk, samimiyet olarak tanımlamaktadır (Brandes, 1997: 30). Özkalp ve Kirel (2001: 538)'e göre dürüstlük kavramı; doğrucu, içten, açık sözlü, candan olmak, kopya çekmemek, yalan söylememek, kötülük etmemek ya da kötü davranışta bulunmamaktır. Dokuz temel duygunun ön plana çıktığı örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda ilgi-heyecan, zevk-neşe, sürpriz-şaşkınlık, acı-ıstırap, kızgınlık-öfke, tikslenme-nefret, hor görme-küçümseme, korku gibi duyguların yanı sıra işgörenlerin hissettiği tüm olumsuz duygular, örgütsel sinizm ile ilişkilendirilmektedir (Brandes, 1997: 31; Dean vd., 1998: 346; Kalağan, 2009: 47). Ayrıca tutumlar incelendiğinde duygusal öğelerin, içerik olarak bilişsel öğelerden daha basit olduğu görülse de, duygusal öğesi güçlü olan tutumların değişmesinin daha zor olduğu ifade edilmektedir (Göksu, 2010).

3.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN DAVRANIŞ (DAVRANIŞSAL) BOYUTU

Tutumun davranış faktörü, kişinin bir harekete eğiliminin olması halidir. Kişinin inanç ve bilgileri sonucunda ortaya çıkan yargısı onu bu objeye karşı olumlu veya olumsuz harekete eğilimli hale getirecek oluşum tutumun son faktörüdür. Eğer birey herhangi bir objeye karşı olumlu bir tutuma sahipse o objenin gereği doğrultusunda davranmaya hazır olacaktır (Erdoğan, 1994: 366).

Tutumun üçüncü kısmı, çaba olup davranışa yönelik eylem halidir. Bu özelliklerin gücü kendi aralarında ve tutumdan tutuma farklılık göstermektedir. Bunun dışında, tutumlar şiddet derecesi, karmaşıklık, diğer tutumlarla ilişki, birimler arası tutarlılık ve tutumlar arası tutarlılık gibi özelliklere sahiptir. Tutum davranışa tek başına ve doğrudan değil, ortamsal etkenlerle birlikte etki eder. Ortamsal engel kavramı, belirli bir tutumun ne zaman davranışa dönüşüp ne zaman dönüşmeyeceğini anlamamıza yardımcı olur. Belirli bir davranışın görülmesi o davranışın altında yatan tutumun güç derecesiyle, ortam engelinin gücü arasındaki etkileşimin bir sonucu olup aynı zamanda alışkanlık ve beklenti gibi etkenlerin de etkisindedir. Davranışların tamamıyla tutumlardan yola çıkılarak tahmin edilebilmesi her zaman mümkün olmayabilir. Süreçte etkili olan diğer bazı unsurlar yer alabilir. Örneğin, bir işyerinde iş doyumu ölçümleri yüksek olabilirken, işten ayrılma oranı da yüksek olabilir. Bunun nedeni, insanların belli bir davranışta bulunmadan önce davranışlarının sonuçlarını ya da etkilerini göz önüne almalarıdır (Tütüncü ve Küçükusta, 2008).

Örgütsel sinizmin bu boyutunda; örgütlerinde sinik davranışta bulunan işgörenler, örgüt içinde gelecek olaylar hakkında karamsar tahminler yapma eğiliminde olabilmektedirler. Olumsuz ve çoğu zaman insanı küçük düşürmeye yönelik davranışlarda bulunabilirler (Dean vd., 1998: 346). Zaman zaman işgören, örgütleri konusunda şikâyette bulunma, dalga geçme ve eleştirilerde bulunma gibi davranışlar sergileyebilirler. Örgütlerde, sinik davranışlar sözlü olmayan davranışlar ile de gösterilebilir. İşgörenlerin birbirleriyle anlamlı bakışmaları, sıyrılmaları ve küçümser bir şekilde gülümsemeleri sinik davranışlara örnek oluşturabilir (Brandes vd., 2006: 240). Bu çalışmada, Dean vd. (1998)'nin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak belirlediği örgütsel sinizmin alt faktörleri temel dayanak olarak alınmıştır.

İşletmelerde pek çok olumsuz sonuçlara neden olan (bağlılığın azalması, devamsızlık, güvensizlik, performans düşüklüğü vb.) örgütsel sinizm, tüm sektörleri olduğu kadar hizmet sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmeleri açısından da olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Özgener vd., 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008). İşletmelerin ve yöneticilerin karşılaşılabilecekleri sorunlardan birisi olan örgütsel sinizm, aşırı boyutlara (hırsızlık, sabotaj, lidere güvensizlik vb.) ulaştığı zaman işletmelere verebilecekleri zararlar önceden göz önüne alınarak, etkilerinin kapsamlı bir şekilde belirlenmesi ve bu doğrultuda yönetme stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Pelit ve Ayduğan, 2011). Bu bağlamda araştırmanın bundan sonraki bölümünde örgütsel sinizmin etkilerine yer verilecektir.

4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ETKİLERİ

İleri boyutlara ulaştığı takdirde işletmeler ve işgörenler açısından büyük kayıplara yol açabilen örgütsel sinizmin sebep olduğu etkiler araştırmanın bu bölümünde hem bireysel hem de örgütsel açıdan kapsamlı bir şekilde sunulmuştur.

4.1. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BİREYSEL AÇIDAN ETKİLERİ

Örgütlerde işgörenlerin beklentilerinin karşılanamaması sonucunda örgütsel sinizm oluşmakta (Kanter ve Mirvis, 1989) ve bu durum çeşitli psikolojik sonuçlar yaratmaktadır. Araştırmalarda, bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı; depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi

rahatsızlıklara neden olduğu belirtilmektedir. Ayrıca psikosomatik ve somatik şikâyetlere de neden olmaktadır (Kalağan, 2009; Pelit ve Ayduğan, 2011).

Sinizmin, örgütlerin etkililik ve verimliliğini azaltan, önemli maddi ve manevi kayıplara neden olan etkileri vardır. Bu kapsamda işten doyumсузлук, örgüte bağlılığın azalması, sabotaj, hırsızlık, dolandırıcılık, örgütsel küçülmelerin artması, işten ayrılma oranlarının artması, işgücü devrinin azalması, işten çıkarılma oranlarının artması, işe yabancılaşma ve örgütsel performansın düşmesine kadar çok geniş bir alana yayılan örgütsel sinizm sonuçlarından söz edebilmek mümkündür (Andersson ve Bateman, 1997: 449; Reichers vd.,1997: Abraham, 2000: 274; Bommer vd., 2005: 736; Eaton, 2000: 12; James, 2005, 24; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Naus, 2007: 28; 48-51; Thompson ve diğerleri, 2000). Örgütlerde örgütsel sinizmin sonuçları uzun süre devam ederse dramatik bir hal alabilmektedir. Örgüt abartısız bir şekilde parçalanmaya başlar ve en sonunda örgütün etkililiği ve yaşayabilirliği tehlikeye düşebilir (Naus, 2007: 28). Psikolojik (Kanter ve Mirvis, 1989) ve fiziksel (Eaton, 2000; Kalağan, 2009) sonuçlara (sinirlenme, hiddetlenme, gerilim, öfke, endişe gibi duygusal tepkiler) neden olurken; hayal kırıklığı, güvensizlik ve kuşkuçuluk gibi duygularla ilişkili olarak örgütsel sinizmin, işgörenlerin sağlığını olumsuz (depresyon, uykusuzluk, kalp ve damar hastalıkları) yönde etkilediği de ilgili literatürde üzerinde durulan hususlardandır (Brandes, 1997; Dean, vd., 1998; Abraham, 2000; Pelit ve Ayduğan, 2011). Ayrıca da örgütlerde duygusal problemlere neden olmanın yanı sıra, işgörenlerde önemli fizyolojik problemlere de yol açabilecek sonuçlar doğurmaktadır. İşgörenin hastalanmasıyla işe gelmeme, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi nedenlerle örgüt açısından ciddi kayıplar olarak kabul edilebilecek sonuçlar da meydana gelebilmektedir (Eaton, 2000). Söz konusu bu sebepler mobbinge maruz kalan işgörenlerde görülen bireysel etkilerle de paralellik göstermekte olup, örgütsel sinizmin aşırı boyutlara ulaşması durumunda işgörene bir iş yeri terörü olan mobbing kadar zarar verebileceği ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sinizmin davranışsal boyut bazında ise en büyük etkileri, alkol/sigara kullanma ve ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olmaları işgörenlerin sağlıklarıyla ilgilidir (Brandes, 1997; Kalağan, 2009).

4.2. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÖRGÜTSEL AÇIDAN ETKİLERİ

İşgörenlere olumsuz etkileri olduğu kadar işletmelere de maddi ve manevi açıdan büyük kayıplar yaşatan örgütsel sinizmin örgütlere aynı zamanda işgörenlere yönelik etkileri ilgili literatürde şu şekilde bir araya getirilmiştir; örgüte güvenin azalması (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Thompson vd., 2000; Pugh vd., 2003; James, 2005; Kalağan, 2009; Rubin vd., 2009; Çalışkan ve Erim, 2010; Özler vd., 2010), iş tatminsizliği (Abraham, 2000; Özgener, 2008; Kalağan, 2009; Özler vd., 2010), performans, moral ve motivasyonun azalması (Reichers vd., 1997; Wanous, vd., 2000; Özgener 2008; Kalağan, 2009; Rubin vd., 2009; Tükeltürk, vd., 2009; Çalışkan ve Erim, 2010), örgütsel vatandaşlık davranışı ve adaletin azalması (Fitzgerald, 2002; Pugh vd., 2003; James, 2005; Özgener, 2008; Kalağan, 2009; Özler vd., 2010), örgütsel değişime direnç gösterme, kişiler arası çatışma, devamsızlık, lidere olan güvenin azalması-saygısızlık, iş gücü devir hızının artması, işe-örgüte bağlılığın azalması, kurallara uymama, tükenmişlik (Reichers vd., 1997; Wanous vd., 2000; Efiltili vd., 2008; Özler vd., 2010; Kalağan, 2009; Tükeltürk vd., 2009), sabotaj, hırsızlık, dolandırıcılık, yabancılaşma (Dean vd., 1998; Özgener vd., 2008) şeklinde yansıyarak örgütün verimliliğine, karlılığına, imajına, verimli ve etkili çalışmasına olumsuz etki etmektedir. Örgütsel sinizm neticesinde görülmesi muhtemel olan işletmeleri ve işgörenleri olumsuz yönde etkileyen bu kavramlardan bazıları ise aşağıda kısaca açıklanmıştır.

İş Tatmininin Azalması: İş tatmini genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir. Düşük iş tatmininin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, personel devir hızını yükselttiği ve işten ayrılma eğilimini arttırdığı saptanmıştır (Üngüren ve Yıldız, 2009: 38). İşgörenlerin örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olması ise iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Abraham, 2000: 282; Helvacı, 2010: 390). Örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlarda örgütsel sinizm ile birlikte oluşacak iş tatminsizliği durumunda işten ayrılmalar, düşük performans ve verimsizlik gibi sonuçlar görülebilmektedir (Çağ, 2011).

Özellikle emek yoğun hizmet sektöründe yer alan işletmelerdeki işgörenlerde iş tatmininin düşük olması, müşteriye tatmin edici bir hizmetin sunulmasında engelleyici bir faktör olacaktır (Üngüren vd., 2010; 2926).

Örgütsel Bağlılığın Azalması: Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, öncül hedef olarak maddi kaygılardan uzak bir biçimde özdeşleşme olarak belirtilmektedir (Gaertner ve Nollen, 1989; akt. Altınöz vd., 2011: 287). İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesidir.

Örgütsel bağlılığın azalması, örgütsel sinizmin en önemli sonuçlarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Aralarındaki ilişki incelendiğinde güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Yapılan araştırmalarda işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı belirlenmiştir (Abraham, 2000: 282; Brandes vd., 1999; Eaton, 2000: 12; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003, s.638; Wanous vd. 1994: 272; Wanous vd., 2000). Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında bazı farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Dean vd. (1998: 348) bu farklılıkları bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (Özgener vd., 2008: 62):

Bilişsel: Örgütsel sinizmde işgören, örgütün dürüstlükten ve bütünlükten eksik olduğuna inanmaktadır. Örgütsel bağlılıkta ise, işgören kişisel değer ve amaçlarının, örgütün değer ve amaçları ile benzer olup olmadığını değerlendirmektedir.

Duyuşsal: Örgütsel sinizm yaşayan bir işgören, mesleki deneyimi esnasında engellenme ve küçümsenme gibi duygular yaşarken; örgütsel bağlılığı düşük olan bir işgörenin ise, örgütle bütünleşmesi azdır.

Davranışsal: Örgütsel sinizm yaşayan bir işgörende, örgütten ayrılıp ayrılmama düşüncesi varken; örgütsel bağlılık ise, işgörenin örgütünde kalma niyetini içermektedir. Altınöz vd. (2011)'nin bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla otel işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmada örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında ($r=-0,661$ ve $p=0,000$) ters yönlü ve kuvvetli bir ilişki gözlenmiştir.

Tükenmişlik: Maslach'a göre tükenmişlik, işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel

başarı hissi olarak tanımlanmaktadır (Sürgevil vd. 2007). Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında çeşitli benzerlikler ve farklılıklar yer almaktadır. Sinizm kavramı, tükenmişlik kavramının “duyarsızlaşma” boyutu ile benzer görülmektedir. Özellikle, Maslach ve Jackson (1981) “duyarsızlaşma” yerine sinizm kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Tükenmişlik kavramında, işgörenin örgütüne ve müşterisine ilişkin olumsuz tutumu yer alırken; örgütsel sinizm kavramında sadece işgörenin çalıştığı örgüte ilişkin olumsuz tutumu yer almaktadır. Hem örgütsel sinizm hem de tükenmişlik kavramında hayal kırıklığı ve hüsrana gibi negatif duygular yer almaktadır. Tükenmişlikte negatif duygular; meslektaşlara ve kişinin kendisine yönelik iken; örgütsel sinizmde çoğunlukla örgüte ve yöneticilere karşıdır. Tükenmiş işgörenler sıklıkla örgütsel yaşamdan geri çekilme davranışını gösterirken, sinik işgörenler daha çok savunmacı bir tutum sergilemektedir. Buna karşılık, her iki kavramda da kişileri aşağılama ve küçümseme özelliği vardır. Tükenmişliğin sonuçları sağlığa zararlı iken sinizmin sonuçları hem negatif hem de bazen pozitif etkiler oluşturabilmektedir (Brandes ve Das, 2006: 245; Kalağan, 2009: 87). Neticede tüm sektörlerde ve işletmelerde önemli kayıplara yol açan tükenmişlik duygusu ve örgütsel sinizm özellikle turizm sektöründe, işgören verimliliği ve iş tatmini, kaliteli hizmet üretimi, mesleki başarı ve işten soğumalarda önemli faktörler olup üzerinde durulması gereken önemli konular arasında yer almaktadır (Pelit ve Türkmen, 2008: 118).

Yabancılaşma: Bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetiminin etkisizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması (Şimşek vd., 2006: 572) olarak tanımlanırken, bu doğrultuda örgütsel yabancılaşma ise; işyerindeki doyumsuzluklar, şikayetlerin giderilememesi, keyfi ve özel davranışlar ve bunlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları gibi faktörler sonucunda ortaya çıkarak işgörenleri örgüte karşı yabancılaştırmaktadır. Örgütlerde yabancılaşmayı ortaya çıkaran etmeler ise; yönetim tarzı, geçmiş olaylar ve deneyimler, örgüt büyüklüğü (denetim alanı, yetki devri, uzman personel, merkezleşme veya merkezleşmeme, bilgi akışı, grup özellikleri (grupların toplumsal yapıları, gruplarda rol yapıları, grup normu, grup içi dayanışma, gruplarda önderlik), modüler ilişkiler (örgüt bağı vb. nedenlerle kurulan yapımacık, geçici ve yüzeysel ilişkiler), üretim

biçimi (birim imalat, seri imalat, aralıksız imalat, siparişe dayalı imalat), işbölümü, çalışma koşulları (gürültü, yüksek çalışma temposu ve yorgunluk, can sıkıntısı ve monotonluk, izole edilme, çalışma saatleri, sabit bir yerde çalışmak, katılım ve insan ilişkileri), inanç ve tutumlardır (Şimşek vd., 2006: 575-576).

Örgütsel sinizm yabancılaşma gibi bireysel tutum ve sosyo-psikolojik bir durumdur. Örgüt içerisinde dürüstlükten yoksunluğa ilişkin paylaşılmış algıyı ifade etmektedir. Yabancılaşmada olduğu gibi, sinizmin de bir kişilik özelliği olmaması nedeniyle dinamik olduğu varsayılmaktadır. Yani, somut olarak daha çok bireyin aidiyet duyduğu örgüte ilişkin deneyimlerle yakından ilişkili olmaktadır. Gerçekte işe yabancılaşma, örgütsel sinizmin bir kısım davranışsal eğilimlerinden bazılarını içermektedir. Ancak işe yabancılaşma daha çok bireylerle ilgiliyken, örgütsel sinizm daha çok örgütlerle ilişkilidir (Özgener vd., 2008: 63).

Güvensizlik: Bireylerin birbirlerine karşı doğru ve açık bir şekilde davranacaklarına ilişkin inançları içeren güven kavramını Demircan ve Ceylan (2003) örgütsel açıdan; işgörenlerin güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleri olarak açıklanmakta ve örgütsel bağlılığın, performansın artmasında, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olarak göstermektedir.

İşgörenler yönetimin güdümünde güvensizlik hissettiğinde, sinizm ortaya çıkmaktadır. Zıt kavramlar olmasına rağmen sinizm ile güven kavramlarının birbirleriyle ilişkisi olduğu görülmektedir. Güven, etki unsurunu içermezken (hayal kırıklığı, engel olma, ümitsizlik gibi) olumsuz olarak sinizm güvensizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı gibi etki unsurlarını da içermektedir. Güven eksikliği, örgütle ilgili bilgi eksikliğinden kaynaklanırken, örgüte yönelik sinizm ise, örgütle ilgili deneyimlerden kaynaklanmaktadır. Güven, sinizmin aksine duygu ögesinden yoksundur. Örgütlerdeki saygı eksikliği de, örgüte yönelik güven duygusunu olumsuz yönde etkileyerek, sinizm ve tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır (Özgener vd., 2008:64). Sinizmin temelinde güven eksikliğinin yattığı dikkate alındığında; kişilik sinizmi özgüven, toplumsal sinizm örgütsel güven, işgören sinizmi ast-üst-iş arkadaşlarına güven, mesleki sinizm mesleki sinizm işe güven, örgütsel değişim

sinizminin ise sürece güven eksikliğinden kaynaklandığını ifade etmek mümkündür (Özler vd., 2010: 54).

Örgütsel Vatandaşlık Duygusunun Azalması: Örgütsel vatandaşlık davranışı; biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan, gönüllülük esasına dayalı olduğu kabul edilen ve organizasyonun fonksiyonlarının etkin olarak bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar (Çınar, 2000, 3-4); bir işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak ifade edilmektedir (Poyraz ve Aksoy, 2012: 185). Örgütlerde; performans ve etkinliğin artması, işgörenlerin verimliliğinin artması, kaynak kullanmada ve paylaşmada verimliliğin artması, kişiler ve birimler arasında etkin koordinasyonun sağlanması ve çevresel değişikliklere uyumun artmasını sağlayan işgörenlerin vatandaşlık duygusu azaldığı takdirde bu olumlu etkilerin zamanla yerini daha çok kayıplara ve sağlıksız bir iş ortamına bırakmaktadır (Keleş ve Pelit, 2009: 27). Örgütlerde vatandaşlık duygusunun azalmasıyla ortaya çıkan sorunlardan birinin de örgütsel sinizm olması mümkündür. Kabataş (2010)'ın konuyla ilgili gerçekleştirmiş olduğu çalışmada örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde düşük bir ilişki tespit edilerek, örgütsel sinizm düzeyi yüksek bir işletmede örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir azalma olacağını belirlemiştir. Nitekim işgörenlerin örgütsel bağlılıklarında, iş tatmin düzeylerinde ve performanslarında azalmalara neden olduğu belirlenen örgütsel sinizmin, örgütsel vatandaşlık davranışlarında da azalmaya sebep olabileceği bilimsel çalışmalarda (Kabataş, 2010; Bardak vd., 2011) elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır. Diğer taraftan, örgütlerdeki karar alıcı yada uygulayıcı durumda olan yöneticiler, işlerliğe koyacakları bir takım politikalarla, örgütlere yönelik genelde olumsuz etkileri içerisinde barındıran söz konusu bu olgunun azaltılmasında yada ortadan kaldırılmasında önemli derecede roller üstlenebilirler. Bu kapsamda çalışmanın izleyen kısmında örgütlerde sinizmin azaltılmasına/ortadan kaldırılmasına yönelik, yöneticilerin yararlanacakları bazı yöntemler üzerinde durulmuştur.

5. ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

İşgörenlerin çalıştıkları örgütlere karşı genellikle güvenlerini inançlarını kaybetmeleriyle sonradan ortaya çıkan sinik tutumlar, işgörenleri mutsuz ve verimsiz bireyler haline getirerek örgüt performansını olumsuz etkilemektedir. İşletmelerin yanlış uygulama ve politikalarından kaynaklanan sorunlar; işgörenlerin örgütlerine karşı olumsuz hisler ve düşünceler besleyerek tavırlar sergilemesine bu da işlerin aksamasına neden olabilmektedir.

İşgörenlerin sağlıklı bir iş ortamında yüksek motivasyonla daha verimli çalışmalarını sağlamak ve işletmelere verilen/verilebilecek zararları en aza indirmek için öncelikle örgütsel sinizm düzeyinin tespit edilerek engelleyici/önleyici politikaların stratejilerin geliştirilmesi ve bu doğrultuda sinik tutumların ortadan kaldırılması mümkündür. Nitekim işletmelere, yönetici/liderlere ve işletmelerin insan kaynakları departmanlarına bu noktada önemli görevler düşmektedir.

İşletmede işgörenlerle ilgili kararların alınması aşamasında onların fikirlerine başvurulması, istek ve beklentilerinin dikkate alınarak bu yönde politika ve stratejilerin geliştirilmesi, kararların ortak alınması işletmede sağlıklı iletişim ortamlarının kurulmasına ve bu sayede sinik tutumların engellenmesine katkı sağlayacaktır (Özgener vd., 2008: 65; Özler vd., 2010: 55; Pelit ve Ayduğan, 2011: 299). Özellikle işletmede gerek işgörenler arasında gerekse ast-üst ilişkilerinde sorunsuz işleyen bir iletişim ağının olması, bilgi akışının kanallar arasında zamanında ve doğru bir şekilde gerçekleşmesi sağlıklı bir örgüt ortamı yaratmada (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 127) ve örgütsel sinizmin işletmede oluşumunu engellemede önemli bir unsur olmaktadır.

İşletmede uygulanan mevcut ödül sistemlerinin geliştirilerek hak edene hak ettiği ödülün verilmesi (ayın personeli seçimi, ikramiye, terfi vb.), işgörenlerle empati kurularak ceza sisteminin gözden geçirilmesi ve bu doğrultuda makul şartlarda esnekliklerin sağlanması, ayrıca işgörenin adalet algısı ve sadakati açısından adil bir disiplin ortamının oluşturulması, işgören performans ve motivasyonunu arttırarak, özellikle bilişsel ve duyuşsal boyutlar bazında işletmelerine yönelik sinik tutumları önlemek olasıdır (Özgener vd., 2008: 66-67; Pelit ve Ayduğan, 2011: 299). Diğer taraftan lider ya da yönetici kişilerin

işgörenlerinin karşılaştıkları zorluk ve sorunlarda koçluk, mentorluk, danışmanlık gibi görevler üstlenerek desteklemesi, çözüm önerileri geliştirmesi, onlar adına kariyer planları yapması, desteklemesi ve yardımcı olması örgüte güvenin artmasında oldukça önemlidir. Ayrıca işgörenlerin inançlarını değiştirme, onları ikna etme ve güvenlerini sağlama da bu kişilere önemli görevler düşmektedir (Reichers vd., 1997: 52-56; Özgener vd., 2008: 67).

İşgören performans ve verimliliğini arttırmada önemli bir araç olan rekabetin insan kaynakları departmanları, yönetici ya da diğer üstler tarafından takip edilerek kontrol altında tutulması; işgörenler arasında rekabetin aşırı boyutlara ulaşarak birbirlerini küçük görme, aşağılama davranışları sergilemelerini ve yenilgi duygusu yaşamalarını engelleyerek örgütsel sinizmin oluşmamasında faydalı olacaktır (Özgener vd., 2008: 66). Bunların haricinde ise örgüt içerisinde insana özgü değerlere önem vermek, örgüt içerisinde etik kurallara uymak, işgörene doğru beklentiler sunmak, işgörene, müşterilere ve diğer iletişim kurulan kişi ve örgütlere karşı saygılı olmak, işletme içerisinde belirli aralıklarla oryantasyon, hizmet içi eğitim, geliştirici ve yenilik getirici eğitim olanaklarının sağlanması, işgörene yetki ve sorumluluk verilmesi, örgüt yapısının (hiyerarşisinin) ulaşılabilir olması, işgörene sosyal ve kültürel aktivitelerin sunulması ve iş rotasyonu yapılarak monotonluğun önlenmesi gibi pek faaliyetlerin işletme içerisinde uygulanarak sinik tutumların önlenmesi/ortadan kaldırılması mümkün olabilmektedir (Sur, 2010: 39).

Örgütlerde karşılaşılan istenmeyen davranışların sebeplerinden biri olan örgütsel sinizm ile benzer sonuçlara neden olan mobbing, işletmeler ve işgörenler açısından önlenmesi gereken sorunlar arasında yer almaktadır. Çalışmanın bu bölümüne kadar kapsamlı olarak incelenen söz konusu iki kavramın (mobbing ve örgütsel sinizm), ilerleyen bölümde, bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturan ilişkisi ve etkisinin literatür desteği ile aktararak, konunun öneminin bir de turizm ve otel işletmeleri boyutuyla irdelenmesine yer verilmiş ve konuyla ilgili literatürde gerçekleştirilen çalışmalar sunulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG - ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ VE TURİZM İŞLETMELERİNDE MEVCUT DURUM

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın çıkış noktasını oluşturan mobbing ve örgütsel sinizm ilişkisi, konuyla ilgili çalışmalara ve konunun turizm sektöründeki/işletmelerindeki mevcut durumu ve bu doğrultuda turizm işletmelerinde konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalara yer verilmiştir. Sonrasında böyle bir araştırmaya neden ihtiyaç duyulduğuna yönelik açıklayıcı bilgiler paralelinde araştırma modeli sunularak bölüm sonlandırılmıştır.

1. MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ

En genel ifadeyle; örgütlerde işgörenlerin psikolojik ve fiziksel sağlıklarını bozarak mağdur olan kişilerin işten uzaklaşmalarına kadar bir çok olumsuz sonuca sebebiyet verebilen her türlü kaba davranış (Zapf vd., 1996: 1177) olarak tanımlanan mobbing eylemleri; mobbingci ve mağdur olan kişinin; kişiliği, psikolojisi, içinde bulunduğu koşullardan, örgüt ve yönetimden kaynaklanan nedenlerden ve diğer (ekonomik krizler, değişimler vb.) nedenlerden ortaya çıkabilmekte olup (Davenport vd., 2003: 24), işgörenler arası çatışma, bezdirme ve damgalama eylemleri, yönetimin de mobbing eylemlerine katılması, yanlış tanımlama ve en son işten çıkarmaya kadar ilerleyen bir süreci kapsamaktadır (Çobanoğlu, 2005: 28). İşletmelerde kritik bir olayın sonucunda potansiyel bir çatışma ortamının tetiklenmesiyle görülmeye başlanan mobbing sürecinde, mobbing uygulayan kişinin demografik özellikleri, algılama süreci, sosyal değişimler örgüt kültürü, örgüt iklimi, yönetim anlayışı gibi faktörlerin etkili olduğu görülmektedir (Mattiesen ve Einarsen, 2001: 469). Aynı zamanda mobbingcinin diğer işgörelere sinsi duygular, düşmanca hisler, kıskançlık, güvensizlik gibi duygular beslemesi de mobbingin yaşanmasında önemli etkenlerdendir (Leymann, 1993: 28; Kök, 2006: 436; Tınaz, 2006:19).

Yalnızca mobbingciden kaynaklanmayan mobbing eylemlerinde mağdur olan kişinin de bu eylemlerin yaşanmasında tetikleyici rol oynadığı görülmektedir. Özellikle mağdur olan kişilerin ortak noktaları incelendiğinde Niedl (1995, akt:

Tınaz, 2011: 105) yaş, cinsiyet, sektör ve meslek türünün ortak değişkenler olduğuna dikkat çekerek, işgörenleri yaşlarının arttıkça mobbinge maruz kalma ihtimallerinde artacağını belirtmiştir. Salin (2001) cinsiyet bakımından çoğunlukla kadın işgörenlerin, erkeklerden daha çok mobbinge maruz kalabileceklerini ayrıca da kadınların bu durumdan daha çok etkilendiğini ifade etmektedir. Sektör açısından verilen görevin zorluğu ve niteliği, çalışma saatlerinin uzunluğu ve görevlendirmelerin daha yoğun olduğu hizmet sektörü, en sık mobbinge maruz kalan işgörenlerin oluşturduğu meslek grupları ise hizmet sektörü içerisinde yer alan meslek çeşitleri (öğretmenlik, sağlık çalışanları, otel, restoran çalışanları vb.) olduğu görülmektedir (Leymann, 1996: 176; Çobanoğlu, 2005: 216). Bunların dışında ise işgörenlerin mobbing eylemleriyle karşılaşmasında diğer bir etken faktörde medeni durum değişkenidir. Özellikle cinsel taciz ve fiziksel saldırılar gibi olumsuz davranışları içeren konularda bekar veya dul olarak yaşayan ve daha savunmasız olarak görünen bayanların daha fazla istismara maruz kalabildiği sonucu ortaya çıkmaktadır (Palaz vd., 2008: 53).

Örgütsel açıdan mobbingi ortaya çıkaran sebeplere bakıldığında; yoğun ve stresli işyeri, yönetimin tutumu, liderlik tarzı, kontrol eksikliği, yetersiz eğitim, örgüt kültürü ve iklimi, işlerin karmaşıklığı, (Davenport vd., 2003: 47), psikolojik sözleşme ihlalleri, ödüllendirme sistemleri (Akgeyik vd., 2009: 117) gibi pek çok örgüt kaynaklı sorun mobbingin yaşanmasına zemin hazırlamaktadır.

Mobbingin örgütlerde yaşanan etkilerine bakıldığında örgütsel, bireysel hatta toplumsal olmak üzere çok boyutlu sonuçlarının olduğunu görmek mümkündür. Örgütler açısından; verimlilik kayıpları, yüksek işgücü devir oranları, iş tatminsizliği, erken emeklilik talepleri, örgüte ve yönetici/lider kişilere güvenin azalması, örgüt imajının zarar görmesi (Einarsen, 2000: 388; Salin, 2011: 426; Akgeyik vd., 2009: 137) örgütsel performansın azalması, hastalık izinlerinin artması, iş kazaları, tedavi, avukat, dava, tazminat giderleri gibi kayıplara sebebiyet verebilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 108; Yapıcı, 2008: 84; Tınaz, 2011: 164). Bireysel açıdan ise mobbingin etkileri Leymann (1990, 123) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır; mobbingin birey üzerindeki duygusal ve fiziksel etkileri; uykusuzluk, sinir bozukluğu, melankoli hali, konsantrasyon bozukluğu, sosyal izolasyon, kendini küçümseme ve aşağılama, sosyal uyumsuzluk, çeşitli

psikosomatik rahatsızlıklar, depresyon, umutsuzluk ve çaresizlik hissi, sinirlilik, öfke, huzursuzluk ve derin keder hali, yardıma muhtaçlık, öfkelenme, düşmanca duygular hissetme, güvensizlik, örgüte bağlılığın ve vatandaşlık duygusunun, performans ve motivasyonun azalması, gibi etkilerinin görüldüğü ortaya konulmuştur (Niedl, 1996: 239; Lewis, 2004: 295; Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 51; Özkan, 2011: 65). Bireyler üzerinde pek çok olumsuz etkiye sebep olan mobbing eylemleri; toplumsal açıdan da zararlar verebilmektedir (Tınaz, 2011: 158). Diğer taraftan gerek birey gerekse örgütlerde benzer sonuçlara neden olarak önemli bir örgütsel problem olarak görülen diğer bir örgütsel davranış konusu da örgütsel sinizmdir.

Kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üç boyutu içeren negatif tutumları olarak tanımlanan örgütsel sinizm (Dean vd., 1998: 345) örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanç, örgüte karşı negatif duygular ve aşağılayıcı/eleştirel davranışlara ilişkin eğilimleri kapsamaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 291; Pelit ve Ayduğan, 2011: 287). Örgütsel sinizmin oluşmasına sebep olabilecek bireysel faktörler incelendiğinde genellikle cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir gibi değişkenlerin işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarında pek fazla etkili olmadığı yönünde sonuçlar (Andersson ve Bateman, 1997; Bommer vd., 2005; James, 2005; Erdost vd., 2007, Efiltili vd., 2008) elde edilmiş olmasına rağmen bazı çalışmalarda erkek işgörenlerin kadın işgörelere oranla (Kanter ve Mirvis, 1991), genç işgörenlerin yaşlılara (Delken, 2004; Pelit ve Ayduğan, 2011), bekarların evli işgörelere (Çakır, 2006), gelir durumu yüksek olanların ise düşük gelirli işgörelere göre (Kanter ve Mirvis, 1991) daha fazla sinik tutumlar sergiledikleri belirlenmiştir. Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında örgütlerden kaynaklanan nedenler incelendiğinde ise; psikolojik sözleşme ihlaleri, 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 işgörenlerin işletmelerine karşı güvenlerini, inançlarını sarsarak sinik tutumlar geliştirmelerine sebep olabilmektedir.

İşgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumlar geliştirmesinin önemli örgütsel etkenlerinden biri mobbing eylemleri, işletmelerde yaşandığı takdirde işgörenin işletmesinden uzaklaşmasına bilhassa bu duruma sessiz kalan işletmelere karşı inanç ve güvenlerinin sarsılmasına neden olacaktır. Bu nedenle örgütlerde yaşandığı süreçte olumsuz etkiler bakımından biribiri ile ilişkili olan örgütsel davranışın bu iki konusunun gerekli tedbirler alınması adına iredelenmesi, ilişki ya da etki düzeyinin tespit edilerek ortaya konması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. İşgörenlere ve işletmelere uğrattıkları kayıplar bakımından benzer sonuçları getiren söz konusu iki kavramın ortak etkileri genel olarak Tablo 5’te bir araya getirilmiştir.

Tablo 5. Mobbing ve Örgütsel Sinizmin Örgütlere Yönelik Muhtemel Ortak Etkileri

Bireysel Etkileri	Örgütsel Etkileri
Tükenmişliğin artması	İşgören devir hızının artması
Sinirlilik, stres, ruhsal sağlığın bozulması (depresyon)	Örgütsel performansın düşmesi
İşini kaybetme korkusu	Örgüte bağlılığın azalması
Dikkat eksikliği	Örgüte ve yöneticilerine karşı güven kaybı
Fiziksel rahatsızlıklar (baş ağrısı, kalp ve damar hastalıkları vb.)	İşe devamsızlıkların artması
Örgüte karşı yabancılaşma	Maliyetlerin yükselmesi
Moral ve motivasyonun azalması	Yeni işgörenleri işe alınması ve uyum süreci ile süre ve ek maliyetler
Performansın düşmesi	Erken emeklilik, tazminat talepleri
İş tatminsizliği	Örgütsel imajın zedelenmesi
İşten ayrılma niyetinin artması	Üretimdeki kalitenin düşmesi
Örgütsel vatandaşlık duygusunun azalması	Örgütü aşağılama tutumlarında artış
Güvensizlik duygusunda artış	Çalışkan ve başarılı işgörenlerin kaybedilmesi

Kaynak: Robbins, 1993; Noring, 2000; Özkalp ve Kirel, 2001; Özgener vd., 2008; Yapıcı, 2008; Kalağan, 2009; Tınaz, 2011; Gül ve Ağıröz, 2011; Pelit ve Ayduğan, 2011, Pelit ve Kılıç, 2012’den yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Mobbing sürecinin içeriği ve genel olarak boyutlarının (kişinin kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar, kişinin sosyal ilişkilerine saldırılar, kişinin itibarına yönelik saldırılar, kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik saldırılar ve kişinin sağlığına yönelik saldırılar), kapsadığı süreçler ve aşamalar (çatışma oluşumu, bezdirme ve damgalama, yönetimin sürece dahil olması, yanlış tanımlama ve işten çıkarılma) içerdiği eylemler, başlı başına örgütsel sinizmin yaşanmasına yönelik faaliyetleri de içerisinde barındırdığını belirtmek olasıdır. Bu kapsamda, mobbing ve boyutlarının genel örgütsel sinizm ve boyutları ile ilişkileri incelendiğinde; mobbingin kişinin kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar boyutu genel örgütsel sinizm ve bilişsel, duyuşsal ve

davranışsal sinizm boyutlarıyla ilişkilendirildiğinde, mobbingin ilk boyutu olan bu boyutta; hedef olarak belirlenen işgörenlerin kısıtlanması, aşağılanması, fikirlerinin önemsenmemesi, iletişim engelleyici davranışlarla sindirilmeye çalışılması göz önüne alındığında, mağdur olan kişilerin gerek işletmelerine gerekse diğer iş arkadaşlarına olan güven ve inançlarının azalması, duygu, düşünce ve davranış olarak etkilenerek sinik tutumlar sergilemelerini tetikleyebilmesi muhtemeldir. Özellikle bu tarz davranışlara maruz kalan kişilerin duyuşsal boyutta daha fazla sinik tutumlara sahip olarak işletmelerini düşündüklerinde çalıştıkları ortamdaki huzusuzluklardan dolayı bir endişe, sıkıntı kaygı, sinirlilik hissedebilmeleri mümkündür. Ayrıca fikirleri önemsenmeyen, iletişimi kısıtlanan mağdur işgörenlerin otel dışındaki arkadaşlarına çalıştığı oteli eleştirmesi ya da oteldeki arkadaşlarıyla işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşması davranışsal boyutta yaşanması muhtemel tutumlardır.

Mobbingin sosyal ilişkilere yönelik saldırılar boyutu genel örgütsel sinizmi ve alt boyutlarıyla ilişkilendirildiğinde; özellikle mağdur olan kişilerin dışlanması, sosyal ilişkilerinin kısıtlanması yine birinci boyutta da olduğu gibi işgörenin güven duyabileceği ve destek alabileceği işletmesi ya da iş arkadaşlarını yanında bulamamasıyla genel olarak sinik tutumlar yaşayabileceği ihtimalini ön plana çıkarmaktadır. Yine örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ise bu boyutta da en çok etkilenmesi muhtemel boyut olup, mobbing davranışlarıyla sosyal ilişkilerden dışlanan işgörenin çalıştığı işletmeyi düşündüğünde sıkıntı, sinir, kızgınlık, kaygı gibi negatif duygular hissetmesi mümkündür.

Mobbingin kişinin itibarına yönelik saldırılar boyutu, örgütsel sinizmin gerek genel gerekse alt boyutlarıyla ilişkilendirildiğinde; bu boyutta işgörelere yönelik iftira eylemlerinin yaşanması, bireyin özel yaşamıyla alay edilmesine yönelik davranışlarla sosyal ortamdaki itibarının zedelenmesi, işgörenin genel olarak örgütsel sinizm tutumlarını etkileyebilmektedir. Özellikle duyuşsal ve davranışsal boyutta sinik tutumlar geliştirme ihtimali yüksek olup, kendini savunma mekanizmasıyla işletmesinin onu bu olaylar karşısında yalnız bıraktığı düşüncesine kapılan işgören işletmesine yönelik sert eleştirilerle sinik tutumlar sergileyebilecektir.

Mobbingin kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik saldırılar boyutu, işgörenlerin direk mesleki durumlarına yönelik olarak ağır iş yüklerinin verilmesi, anlamsız ve itibarını düşürücü işler verilmesi, evine ve iş yerine zarar vermeye çalışılması mobbingin yoğun olarak yaşandığı işletmelerde işgörenlerin örgütsel sinizmin gerek genel gerekse alt boyutlar bazında sinik tutumlara neden olma ihtimali yüksektir. Aynı şekilde mobbingin son boyutu olan kişinin sağlığına yönelik saldırılar boyutu işgörenlerin ağır işler yapmaya zorlanması, cinsel tacize uğraması fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklarının zarar görmesi örgütsel sinizmin tüm boyutlarıyla yaşanmasını tetiklemektedir. Ancak genellikle mobbingin son iki boyutunun işletmelerde yoğun olarak yaşanmadığı, aksi takdirde bireylerin sinik tutumların da ötesine geçerek duyuşsal boyutta tükenerek erken emeklilik talebi, psikosomatik rahatsızlıklarla işten ayrılma ve hatta intihara kadar devam eden bir süreç içerisine girebileceğini ifade etmek mümkündür. Nitekim bu durumda mobbingcilerin mağdurlarına daha çok mobbingin ilk üç boyutu üzerinden eylemlerde bulunduğu ifade edilebilir. Bunun sonucunda ise gerek genel mobbing gerekse mobbingin alt boyutları bazında örgütsel sinizm ilişkilendirildiğinde en çok ilişkili olan boyutun duyuşsal boyut olduğu dikkati çekmektedir. Nitekim konuyla ilgili olarak Gül ve Ağıröz (2011)'ün çalışmalarında da bu yorumu destekler nitelikte bulgular tespit edilmiştir. Mobbing ile örgütsel sinizmin alt boyutlarının ilişkisinin incelendiği söz konusu çalışmadan elde edilen sonuçlar bağlamında mobbingin, duyuşsal sinizm ile yüksek derecede ilişkili olduğu belirlenmiş olup, regresyon analizi sonucunda da mobbingin, örgütsel sinizmin en çok duyuşsal boyuta etki ettiği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar paralelinde yazarlar, işgörenlerin duygusal açıdan tükenmişliklerine dikkat çekerek, işgörelere duygusal açıdan aşırı derecede yüklenilmesi ve duygusal kaynakların tüketilmesi onların sinik tutumlar göstermesine yol açabileceklerinin üzerinde durmaktadırlar.

Çalışmanın önceki bölümlerinde de sunulduğu üzere işletmelere ve işgörelere olumsuz etkileri ön planda olan ve aynı zamanda birbiri ile gerek genel gerekse boyutlar bazında ilişkili olan, örgütsel davranış konuları arasında yer alan mobbing ve örgütsel sinizm kavramlarıyla ilgili ayrı ayrı gerçekleştirilen çalışmalara, ardında da mobbing ve örgütsel sinizmin ilişkisine yönelik literatürde yer alan çalışmalara araştırmanın ilerleyen bölümünde yer verilmiştir.

2. MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Mobbing ile ilgili olarak yerli ve yabancı literatürde yer alan çalışmalar genel olarak incelendiğinde, öncelikli çalışmaların kavramın tanımlanması, öncülleri ve ardıllarının tespit edilmesi, işletmelere ve işgörelere etkilerinin belirlenmesinin amaçlandığı (Leymann, 1990; 1996; Einarsen, 1999; Zapf, 1999; McMahon, 2000; Einarsen vd., 2001; Di Martino vd., 2003; Naime, 2003; Shallcross, 2003; Ferrari, 2004a; Kök, 2006; Tınaz, 2006; Kırel, 2007; Palaz vd., 2008; Eser, 2009; Gökçe, 2009; Hutchinson vd., 2009; İlhan, 2010; Tetik, 2010; Yıldız ve Kılış, 2010) görülmekte olup, daha sonraki çalışmalarda ise hem yerli literatürde hem de yabancı literatürde konunun diğer örgütsel davranış konularıyla ilişkilerinin incelenmesine (Vartia, 1996; Hallberg ve Margaretha, 2006; Sürgevil vd., 2007; Özler vd., 2008; Yılmaz vd., 2009; Avcı ve Kaya, 2010; Karcıoğlu ve Akbaş, 2010; Pelit ve Kılıç, 2012) ağırlık verildiği dikkati çekmektedir.

Mobbing konusuyla ilgili ilk araştırma, Leymann ve Gustavsson tarafından İsveç'te 1984'te yapılmış ve kavram konuyla ilgili bilimsel alanda diğer çalışmaların ortaya çıkışına öncülük etmiştir (Yavuz, 2007: 52). Yabancı literatürde özellikle 1990'lı yılların başlarında sıklıkla üzerinde durulan mobbing konusuyla ilgili çalışmalar (Matthiesen vd., 1989; Kihle, 1990; Einarsen ve Raknes, 1994; Björkqvist vd., 1994; Zapf, 1996; Niedle, 1995; Beasley ve Rayner, 1997; De Falco vd., 2003; Naime, 2003; Djurkovic vd., 2004; Hutchinson vd., 2009; vb.), yerli literatürde özellikle 2000'li yıllardan sonra Yüçetürk (2003), Tutar (2004), Arpacıoğlu (2005), Baykal (2005), Çobanoğlu (2005), Tınaz (2006), Eser (2009)'in çalışmalarıyla kavramın Türkçe literatüre tanıtılması açısından araştırılmış/incelenmiş olup, daha sonraki yıllarda ise özellikle işletme işgörelere etkileri (Şahin, 2006; Sezerel, 2007; Kaymakçı, 2008; Tengilimoğlu ve Mansur, 2009; Yeşiltaş ve Demirçivi, 2009; Gün, 2010; Tınaz, 2011; Pelit ve Kılıç, 2012; vb.) üzerinde durularak diğer örgütsel davranış konularıyla ilişkileri/etkileri ortaya konulmasına yönelik çalışmalar hız kazanmıştır.

Örgütsel sinizm kavramına yönelik yabancı literatür incelendiğinde 1980'li yıllarda (Sloterdijk, 1983; Kanter ve Mirvis, 1989) genel sinizmin literatüre tanıtılması ve etkilerinin ortaya konulması amacıyla çalışmaların gerçekleştiği

görülürken, örgütsel sinizm ile ilgili çalışmaların ise 1990'lı yıllar ve sonrasında, örgütsel sinizmin tanımlanması, ölçeklerinin geliştirilmesi, boyutlarının (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) ve nedenlerinin ortaya konulması (Vance vd., 1996; Brandes, 1997; Dean vd., 1998; Brandes vd., 1999; Pitre, 2004) kapsamında gerçekleştirilen çalışmalara rastlamak mümkündür. Örgütsel sinizm ile ilgili Brandes vd. (1999)'nin örgütsel sinizm ile bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel sinizm ile işgören katılımı arasında orta düzeyde negatif ve yöneticilerin biçimsel rol davranışı arasında düşük düzeyde negatif bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmadaki diğer bulgulardan biri de, yöneticiler ile işgörenlerin örgütsel sinizm tutumlarının farklı olmasıdır. Örgütsel sinizm ile sosyal motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen Eaton (2000), araştırmasında kendisinin geliştirmiş olduğu; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları kapsayan orijinali 69 maddeden oluşan ancak 40 maddesi kullanılan örgütsel sinizm ölçeğini uygulamış ve araştırma sonucunda elde ettiği bulgularda; iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işgörenlerin güdülenme durumu ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Kişilik sinizmi ve sinizm skalası arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Demografik değişkenler ile örgütsel sinizm arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmanın diğer kısımlarında elde edilen sonuçlar ise; örgütsel sinizm ile hem eylemsel hem de planlanmış davranışlar arasında doğrudan bir ilişki bulunmuştur. Sinik bir işgören, sinikli fakat sinik olmayan bir işgörene göre, örgütüne karşı daha antisosyal olduğu belirtilmiştir. Delken (2004), bir çağrı merkezi çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında ise psikolojik sözleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi arasında demografik değişkenlerin etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Ancak medeni durum değişkeni ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre; evli bireylere göre bekâr bireylerin örgütsel sinizm düzeyleri daha yüksek değer göstermiştir. Diğer bir çalışmada Pitre (2004) ise Amerikan Deniz Kuvvetleri Akademisi'ndeki öğrencilere uyguladığı araştırmasında öğrencilerin beklentilerinin karşılanmama durumunun örgütsel sinizme neden olduğu belirlenmiştir. Dikkatli karar almadaki baskı, akran etkilerindeki düş kırıklığı, örgütsel tutarsızlıklar ve deniz harp okulu öğrencilerinin ilgilerine karşı dışarıdakilerin ilgilerinin önemli

olması, örgütsel sinizmin gelişmesinde güçlü öncüller olarak ortaya çıkmıştır. Diğer bir önemli sonuç ise; örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık eksikliği, karar verme ve risk alma becerilerinde eksiklik de, örgütsel sinizmin sonuçları olarak ifade edilmiştir. Genel olarak örgütsel sinizme öncülük eden temel faktörleri belirlemek amacıyla okullarda bir araştırma yapan James (2005), örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörleri; örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve algılanan örgütsel destek olarak sıralamış ve araştırma sonucunda örgütsel sinizm ile örgütsel adalet, örgütsel destek, kişi odaklı vatandaşlık davranışı arasında negatif; örgütsel politika, psikolojik sözleşme ihlali, iş gerilimi, öğretmen tükenmişliği arasında ise pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yerli literatürde ise örgütsel sinizm ile ilgili çalışmaların, yoğun olarak 2000'li yıllardan sonra (Erdost vd., 2007; Efilti vd., 2008; Güzeller ve Kalağan, 2008; Özgener, vd., 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Kalağan, 2009; Kutanis ve Çetinel, 2009; Tükeltürk vd., 2009; Altınöz, vd., 2010; Çalışkan ve Erım, 2010; Güzel vd., 2010; Kalağan ve Güzeller, 2010; Özler vd., 2010; Polat vd., 2010; Sur, 2010; Pelit ve Ayduğan, 2011; Ayduğan vd., 2012) yaygın olarak çalışıldığı ortaya çıkmaktadır. Yerli literatürde son yıllarda önemi giderek artan örgütsel sinizm kavramı, Erdost vd. (2007)'nin örgütsel sinizm ve ilgili ölçeklerin test edilmesini amaçladıkları çalışmada, örgütsel sinizm ölçeği olarak Dean vd. (1998)'nin ölçeğinin yüksek bir geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bu çalışmada destek bölümlerde çalışanların üretim bölümüne ve yönetici olmayanların da yöneticilere göre daha sinik bir ortalamaya sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Efilti vd. (2008) tarafından Akdeniz Üniversitesi'nde görev yapan yönetici sekreterleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada; sekreterlerin hayata, insanlara ve bağlı buldukları örgüte bakış açılarının orta düzeyde sinik eğilimli olduğu, örgütsel sinizm ile kişilik sinizmi arasında negatif bir ilişki olduğu, örgütsel sinizmin alt boyutları (bilişsel, duyuşsal, davranışsal faktörler) arasında orta düzeyde bir kolerasyon bulunduğu, örgütsel sinizmin alt boyutlarından duyuşsal tepkinin ve bilişsel faktörün yüksek, davranışsal faktörün düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir çalışmada Güzeller ve Kalağan (2008), yerli literatürde yeterince araştırılmayan örgütsel sinizm kavramına yönelik ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması ve eğitim örgütlerinin uygulama alanı olarak seçilerek bazı kişisel değişkenlerin

örgütsel sinizm tutumları üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçladıkları çalışmalarında; örgütsel sinizm ölçeği'nin Türkçe formunun geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu belirlenmiş olup, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi ile branşları ve eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak, örgütsel sinizm ile öğretmenlerin cinsiyetleri ve yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kutanis ve Çetinel (2009), bir devlet üniversitesinin İ.İ.B.F.'sinde görev yapan akademisyenlerin; adaletsizlik algılarının örgütsel sinizm davranışları üzerinde etkili olup olmadığını belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında; sinik tutumların araştırma görevlileri arasında daha yoğun bir şekilde görüldüğünü, bunun sonucu olarak statünün daha düşük olması durumunda daha pasif sinik davranışlara yönlenildiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca sinik tutumlar sergileyen akademisyenlerin genel olarak örgütsel adalete ilişkin olumsuz algılara sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Çalışkan ve Erim (2010) ise pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin (POD: ümit, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterlilik) işletmeler açısından önemini vurgulayarak, işgören davranışları üzerindeki etkilerini (işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm) belirlemeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada; pozitif örgütsel davranışın işe adanmışlık üzerinde önemli pozitif yönlü bir açıklayıcı güce sahip olduğu kanıtlanmış olup, ayrıca örgütsel adaletin pozitif, örgütsel davranış değişkenlerinin (tükenmişlik ve sinik davranış) etkileşiminde bir ara değişken görevi üstlendiği de ampirik olarak kanıtlanmıştır. Kalağan ve Güzeller (2010), öğretmenlerin (cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları vb.) bazı demografik özelliklerinin örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığını belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında; öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi ile branşları, mesleki kıdemleri, eğitim seviyeleri, çalıştıkları okul türü, öğretmenliği seçme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Polat vd. (2010), personel güçlendirme-örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek ve örgütsel özdeşleşmenin, personel güçlendirme-örgütsel sinizm ilişkisinde aracılık etkisinin olup olmadığını test etmeyi amaçladıkları çalışmalarında, personel güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı, personel güçlendirmenin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ancak,

örgütsel özdeşleşmenin personel güçlendirme-örgütsel sinizm ilişkisinde aracılık etkisinin olmadığını belirlemişlerdir. Tokgöz (2011)'ün, hizmet sektöründe uyguladığı çalışmada örgütsel sinizmin örgütsel adalet ve örgütsel destek ile etkileşimini incelemeyi amaçlamış ve bu doğrultuda; algılanan örgütsel adalet ve örgütsel desteğin örgütsel sinizmi açıklamada birer etmen olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırmanın konusuyla ilgili literatürde rastlanılan ilk çalışma olan mobbingin örgütsel sinizme etkisini belirlemeye yönelik devlet hastanesindeki 103 çalışan üzerinde uygulanan çalışmada Gül ve Ağıröz (2011) mobbing ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ancak mobbing ile bilişsel ve davranışsal örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Mobbing ve örgütsel sinizm ile ilgili gerçekleştirilen bir diğer çalışma ise Kalay ve Oğrak (2012) tarafından hizmet sektörü içerisinde yer alan üniversite sektöründeki 240 katılımcı üzerinde uygulanan çalışmada benzer sonuçlar tespit edilmiş olup, korelasyon analizi sonuçlarına göre mobbing ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen bu çalışmalarda belirtilen değişkenler ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda ilgili çalışmalarda genel olarak, örgütsel adalet, güven, algılanan örgütsel destek, örgütsel politika algısı, iş doyumu, bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini ile örgütsel sinizm arasında negatif; tükenmişlik, yabancılaşma ile de pozitif bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Anderson, 1996; Abraham, 2000; Özgener vd., 2008). Öte yandan, yabancı literatürde örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmaların turizm işletmelerinde uygulanmadığı, ağırlıklı olarak eğitim kurumlarının uygulama alanı olarak tercih edildiği dikkati çekmektedir. Hizmet sektörü içerisinde hizmetin kalitesi, örgüt imajı kısaca işletme başarısı için öncelikli gelen insan faktörünün örgüt içerisinde huzurlu çalışabilmesi, moral, motivasyon ve performansının yüksek olması için mobbing ve örgütsel sinizm gibi olumsuz etkileri olan olguların ortadan kaldırılması oldukça önemlidir. Özellikle turizm sektöründe yoğun olarak bire bir müşteri ile ilişkilerin iyi olması hizmet kalitesi açısından önemli bir belirleyici olduğu dikkate alındığında işgörenin motivasyonunu etkileyecek engellenmesi mümkün tüm faktörlerin gerek işletme gerekse yönetici/liderler tarafından ortadan kaldırılması gerekmektedir. Turizm işletmelerinin içerisinde hizmet kalitesi

açısından beklentinin en yüksek olduğu işletme türlerinden olan beş yıldızlı otel işletmelerinde de bu olumsuz tutum ve davranışların oluşmadan önlenmesi, eğer yaşanıyorsa da ortadan kaldırılması adına mevcut durumun ortaya konulması önemlilik arz etmektedir. Yabancı literatür incelendiğinde özellikle mobbing ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olup yerli literatür de ise yalnızca birkaç çalışmanın (Gül ve Ağıröz, 2011; Kalay ve Oğrak, 2012) olduğu gözlenmiştir. Ancak bu çalışmalardan hiç birinin turizm sektöründe uygulanmadığı görülmekte olup turizm ve otel işletmelerindeki mevcut durumun tespit edilmesi bu çalışmayı ayrıca önemli kılmaktadır. Bu bağlamda izleyen bölümde mobbing ve örgütsel sinizmin turizm-otel işletmelerine ve işgörenlerine yansımalarının ne yönde olduğu ve söz konusu iki kavramı ortadan kaldırılma ve yönetme stratejilerine yönelik ilgili literatürde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

3. MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ BAĞLAMINDA TURİZM İŞLETMELERİNDEKİ MEVCUT DURUM VE KONUyla İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Turizm sektörü içinde yer alan otel işletmeleri, diğer sektör işletmeleri ile ortak özelliklere sahip olmakla birlikte, yapısı ve özellikleri itibariyle kendisine özgü yönetim ve işletmecilik anlayışına sahip bulunmaktadır. Hizmet ve ürünlerin üretimi, pazarlanması, sunumu ve sunumda müşterilerle birebir ilişki kurulma zorunluluğu, otel işletmelerinin diğer işletmelerden farklılıklarının odak noktalarını oluşturmaktadır. Bu durum otel işletmelerinin özellikle müşterilerin farklı beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak, memnuniyet düzeyini en üst seviyeye çıkaracak örgütsel yapıyı kavuşturulmalarını zorunlu hale getirmektedir (Emir, 2007: 3). Otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması, otelin rekabet gücünü koruyabilmesi, gelir elde etmesi ve hatta devamlılığını sağlayabilmesi açısından oldukça önemlidir. Ancak hizmetlerin temel özellikleri olan soyutluk, heterojenlik, hizmet üretim ve tüketiminin aynı anda gerçekleşmesi faktörlerinin; hizmet üretimini, satışını, müşterilerin kalite algısını ve müşteri memnuniyetini önemli ölçüde etkilediği (Tütüncü, 2001: 50; Özveren, 2010: 20) dikkate alındığında otel işletmesindeki hizmeti sunan işgörenlerin önemi ön plana çıkmaktadır. Özellikle

hizmetin müşterinin beklentisine yönelik sunulması ve bunun belirli bir standartlarla korunmasının işgörenlerin performanslarıyla doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmek mümkündür. İşgören motivasyon ve performansının ön planda olduğu hizmet işletmelerinde, işgörenler arasındaki ilişkiler ve iletişimin daha sık ve yoğun düzeyde gerçekleştiği göz önüne alındığında, iş yerinde mobbingin yaşanması (Köse, 2006), işlerin aksaması, kalitenin düşmesi, olumlu imajın zedelenmesi gibi pek çok şekilde olumsuz etki etmektedir. İşgörenler arasındaki ilişkilerin yoğun ve karmaşık yapıda oluşu, örgüt içerisinde mobbing, taciz, zorbalık ve diğer şiddet davranışlarına uygun bir çalışma ortamına da zemin hazırlayabilmektedir (Yüçetürk ve Öke, 2005). Ayrıca, hizmet sektöründe insan etkileşimlerinin yoğunluğu bir sanayi işletmesiyle kıyaslanırsa, işe ilişkin psikolojik sonuçlar daha kolay, kısa zamanda ve şiddetli biçimde ortaya çıkabilmektedir (Kaya, 2009: 59).

Mobbing konusunda yapılan araştırmaların (Einarsen vd., 1998; McMahon 2000; Hoel ve Einarsen, 2003; Çalışkan, 2005; Aydın ve Özkul, 2007; Yavuz, 2007; Çalışkan ve Tepeci, 2008; Demirçivi, 2008; Genç vd., 2008; Çarıkçı ve Yavuz, 2009; Hutchinson vd., 2009; Yeşiltaş ve Demirçivi, 2009; Avcı ve Kaya, 2010; Karcioğlu ve Akbaş, 2010; Yeşiltaş ve Demirçivi, 2010; Pelit ve Kılıç, 2012) önemli oranda hizmet sektöründe yoğunlaştığı göze çarpmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalarda, işletmelerde mobbing olgusunun mevcudiyeti ve bazı çalışma davranışlarıyla ilişkili olduğuna (mobbingin işgören performans ve verimliliğini olumsuz yönde etkilediği, sayfiye otellerindeki işgörenlerin mobbing algılarının daha yüksek olduğu, yaş ve işletmedeki pozisyon değişkenlerinin işgörenlerin mobbing algıları üzerinde etkili olduğu gibi) yönelik bulguların elde edildiği görülmektedir. Avrupa Çalışma Yaşamını Düzenleme Kurumu (2004) tarafından yapılan ve Avrupa'daki çeşitli ülkeleri kapsayan araştırmada, hizmet sektörü içinde yer alan ulaşım, iletişim, otel, catering ve restoran, eğitim, sağlık gibi işletme ve kurumlarda mobbingin işletmelerde var olduğu ortaya konulmaktadır (Kaya, 2009).

Einarsen ve Skogstad'ın (1996) araştırmalarında, sanayi sektörü işgörenleri ile hizmet sektörü işgörenleri karşılaştırıldığında; hizmet sektörü içerisinde çalışanların mobbing davranışlarına daha yaygın maruz kaldıkları belirlenmiş ve özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel ve restoran işletmelerindeki işgörenlerin mobbing algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mobbing ile ilgili McMahon (2000) tarafından İrlanda'daki otellerde gerçekleştirilen araştırma da, bu işletmelerde mobbingin yoğun bir şekilde görüldüğü belirlenmiştir. Kadın işgörenlerin erkeklerle karşılaştırıldığında mobbing ve taciz davranışlarına daha fazla maruz kaldıkları belirtilmiştir. Bu sonuçlara ek olarak, çalışmada mobbing olgusunun yeteri kadar ilgi konusu olmaması üzerinde durulmuş; yöneticilerin ve çalışanların bu olguya ilişkin eğitim ihtiyaçlarına vurgu yapılmıştır. Ayrıca, çalışanların geneli iş yaşamında yaşanan taciz davranışlarının cinsel ve mezhepsel olarak geliştiğini; mobbing ve taciz olgularına ilişkin temel bir politikanın olmadığını belirtmişlerdir (Kaya, 2009). Çalışkan (2005) Antalya, Muğla ve Kapadokya'daki 5, 4 ve 3 yıldızlı otellerde çalışan 328 işgören üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, işgörenlerin mobbing eylemlerine maruz kalma boyutlarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmaya ilişkin elde edilen sonuçlarda; 328 işgörenden 99'nun (%30) bu eylemlere maruz kaldığı, 229 işgörenin (%70) ise bu mobbinge maruz kalmadığı belirlenmiştir. Ayrıca, aynı çalışmada çıkan diğer bir önemli sonuç da, 141 işgörenin (%43) aynı imkânları sunan başka bir işletmede çalışmayı düşünmeleri olmuştur (Çalışkan, 2005: 73).

Aydın ve Özkul (2007) kurumsal bilgilerden yararlanarak belirlenen mobbing değişkenlerinin Türkiye'de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde var olup olmadığının belirlenmeyi amaçladıkları araştırmalarında, mobbing ile cinsiyet, medeni durum, gelir, otel işletmesinin sınıfı, türü, faaliyet süresi arasında anlamlı ilişkiler belirlemişler ancak diğer değişkenler güven aralığının dışında kalmıştır. Ankete katılan 427 işgörenin 117'si mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Cinsiyet bakımından kadın işgörenlerin erkeklere ($p=0,002$); evli işgörenlerin bekar ve boşanmışlara ($p=0,026$); kat hizmetleri ve yiyecek – içecek departmanındaki işgörenlerin diğer departmanlara ($p=0,000$); gelir düzeyi düşük olanların, yüksek geliri olan işgörelere ($p=0,015$) oranla daha fazla mobbing yaşadıkları gözlenmiştir. Otel işletmeleri açısından incelendiğinde beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin, dört yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelere ($p=0,017$) oranla, şehir otellerinde çalışan işgörenlerin kıyı otellerindeki işgörelere ($p=0,000$) oranla ve faaliyet süresi bakımından sürekli faaliyet gösteren otellerdeki işgörenlerin sezonluk faaliyet gösteren otellerdeki işgörelere göre daha fazla mobbinge maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır (Aydın ve Özkul, 2007). Şehir

otellerinde mobbingin daha yaygın olduğu sonucunu Leymann (1996)'ın mobbingi tanımlarken eylemlerin sıklığı ve süresinin de önemli olduğuna yönelik yaklaşımıyla ilişkilendirmek mümkündür.

Kılınç vd. (2008) tarafından, İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde beş yılın üzerinde çalışan insan kaynakları yöneticileri üzerinde uygulanan araştırmada, 22 yöneticiyle görüşme yapılmış ve sadece iki yöneticinin mobbing olgusuna ilişkin eğitim aldığı belirtilmiştir. Buna karşın, yöneticilerin tamamına yakınının mobbing hakkında yüzeysel bir takım bilgilere sahip olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca yine aynı araştırmada, dört otel işletmesi dışında mobbinge karşı sistematik bir önlem veya mücadele mekanizmasının var olmadığı; mobbing olgusunun diğer şikayet konuları kapsamında ele alındığı ve dolayısıyla bu olguya ayrıca bir önem verilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu araştırmada görüşme yapılan yöneticiler, örgüt içerisinde demokratik yönetim anlayışının var olduğunu belirtmişlerdir. Fakat araştırmada, departman yöneticilerinin/şeflerinin çalışanlara karşı sert tutumu nedeniyle hiyerarşik yapının varlığı konusunda görüşme yapılan yöneticilerin kaygılı oldukları ifade edilmiştir. Bu araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak, araştırmaya dahil olan otel işletmelerinde mobbingin önemine ilişkin yeterli bir farkındalık düzeyinin oluşmadığını söylemek mümkündür.

Mobbing eylemlerinin kişilik özelliğine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlanan Avcı ve Kaya (2010)'nın İzmir'deki beş yıldızlı otellerde çalışan 190 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, mobbing davranışlarını temsil eden beş boyut içinden sadece "kendini göstermeye yönelik saldırılar ve sosyal ilişkilere yönelik saldırılar"ın işgörenin kişilik özelliğine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Diğer boyutlar arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Çalışmanın bir diğer önemli sonucu da, sosyal ilişkilere yönelik saldırıların B tipi kişilik özelliğine sahip (mükemmeliyet beklentisi olmayan, iş ortamında rekabetçi davranmayan, kendi halinde olan vb.) işgörenlerde anlamlı farklılık yaratacak düzeyde fazla olmasıdır.

Turizm işgörenlerinin kendi değerlendirmelerine göre mobbing eylemlerine maruz kalma durumlarını ve demografik özellikleriyle mobbing eylemlerine maruz kalmaları açısından bir fark olup olmadığını ortaya koymayı amaçlayan Yeşiltaş ve

Demirçivi (2010), araştırmalarını Antalya merkez ilçede bulunan otellerin işgörenlerine uygulamış ve işgörenlerin %13'ünün yöneticilerince, %8'inin iş arkadaşlarıncı ve %26'sının da hem yöneticileri hem de iş arkadaşlarıncı (toplam %47) mobbinge maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Araştırmaya dahil olan işgörenlerin demografik nitelikleri ile mobbing eylemlerine maruz kalmaları yönünde bir fark olup olmadığı da tespit edilmeye çalışılmış, işgörenlerin mobbing eylemlerine maruz kalmaları yönünden incelenen sekiz demografik nitelikten cinsiyet hariç diğer tüm değişkenlerde (yaş, medeni durum, eğitim durumu, otellerin yıldız kategorisi, otel departmanları, işletmede çalışma süresi, sektörde çalışma süresi) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Pelit ve Kılıç (2012), şehir ve sayfiye otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algılamaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladıkları araştırmalarını İstanbul ve Antalya illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki 429 işgörene uygulamışlardır. Araştırma sonuçlarında; sayfiye otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algılamalarının, şehir otelleri işgörenlerinden daha yüksek, öte taraftan şehir otelleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin sayfiye otel işletmeleri işgörenlerinden daha yüksek düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. Mobbing ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ise negatif yönde belirlenmiş ve mobbing ile örgütsel bağlılık ilişkisi şehir ve sayfiye otel işletmeleri açasından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. İlgili çalışmada genel olarak, mobbingin işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde olumsuz bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Turizm işletmelerindeki işgörenlerin farklı sosyal yapılardan gelmesi mobbingin oluşumunda göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptir. Turizm işletmelerinin önemli bir kısmında farklı kültürlerden, bölgelerden ve uluslardan gelen işgörenler bir araya gelmektedir. Bu nedenle turizm işletmeleri, işgörenler arasında farklılıkların daha yoğun olarak hissedildiği çalışma alanları içerisinde gösterilmektedir. Farklı inançlara, değerlere, tutumlara ve farklı kültürel kodlara sahip bireylerden oluşan örgütlerde, çalışma hayatının getirdiği aşırı rekabete bağlı yüksek gerilimli ortamın da etkisiyle, işgörenler arasındaki farklılıklar onların birbirlerini dışlama ve ötekileştirme biçiminde tutumlar geliştirmelerine zemin hazırlayabilmektedir. Bu durum, örgüt içerisinde şiddetli, çözümlü zor çatışmaların

mobbing davranışlarına dönüşmesine neden olabilmektedir (Heames ve Harvey, 2006). Özellikle, farklı kültürlerden gelen etnik azınlık ve göçmen kişilerin yoğun olarak istihdam edildiği işletmelerde, bu kişilere karşı, aşağılama/küçük düşürme gibi mobbing davranışları uygulanabilmektedir (Hoel ve Einarsen, 2003; Kaya, 2009).

Deniz (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda mağdurların ortak özelliklerini; kaygılı, kuşkucu, güvensiz ve tedirgin kişiler olarak belirlemiş ve bu kişilik özelliklerindeki işgörenlerin daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını tespit etmiştir. Elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde söz konusu kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm düzeyi yüksek işgörenlerde de görüldüğü dikkat çekmektedir. Sinik bireylerin özellikle çalıştıkları işletmelere karşı güvensiz, inançsız ve kaygılı olmaları mobbing mağdurlarında da görülmekte olup, özellikle mobbinge maruz kalan işgörenlerde örgütsel sinizme ilişkin tutumların daha da yüksek olması beklenmektedir. Örgütlerde yaşanan olumsuz davranışlar bağlamında birbirleriyle ilişkili olan mobbing ve örgütsel sinizm kavramları işgörelere ve çalıştıkları örgütlere yansiyarak pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir.

Özellikle müşteriler ile birebir ilişkiler içinde bulunan turizm işletmelerinde mobbing davranışları en fazla mağdur olan kişiyi etkilemekle birlikte, diğer çalışanları, hizmet kalitesinin düşmesiyle işletmeyi ve müşterileri etkilemektedir (Güngör, 2008). Bu bağlamda mobbingin varlığının görmezden gelinmesi ya da oluşabileceği ortamların önlenmemesi ilerleyen zamanlarda işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının artmasına, iş tatminlerinin azalmasına, bağlılıklarının azalarak daha büyük sorunların doğmasına (mağdurların işten ayrılmasına, psikolojik tedavi görmelerine, işgören devir hızının artmasına, hizmet kalitesinin düşmesine, işletme imajının zedelenmesine ve daha bir çok olumsuz etkiye) zemin hazırlayacaktır.

Örgütsel ortamda mobbing olgusuyla ilişkili olarak gerçekleştirilen çalışmalarda kullanılan değişkenler baz alındığında, özellikle mobbingin; örgüt iklimi (Mercan, 2007; Yılmaz vd., 2009), liderlik (Cemaloğlu, 2007), kişilik (Deniz, 2007; Avcı ve Kaya, 2010; Deniz ve Ünsal, 2010), iş tatmini (Çalışkan ve Tepeci 2008; Doğan, 2009; Karcıoğlu ve Akbaş, 2010), işten ayrılma niyeti (Çakır, 2006;

Özaralı ve Torun, 2007), örgütsel vatandaşlık (Raver, 2004; Poyraz ve Aksoy, 2012), tükenmişlik (Sürgevil vd., 2007), verimlilik (Yeşiltaş ve Demirçivi, 2009), örgütsel bağlılık (Tengilimoğlu ve Mansur, 2008) ile ilişkileri üzerinde olumlu/olumsuz etkisi/ilişkisi olduğunu belirtmek olası olmakla birlikte, çalışmanın ana konularından birini oluşturan ve örgütler açısından istenmeyen bir durum olan örgütsel sinizm üzerindeki etkisine yönelik araştırma eksikliği göze çarpmaktadır. Öyleki turizm-otel işletmeleri açısından bu ilişki düzeyini ortaya koyacak herhangi bir çalışmaya da rastlanmamıştır.

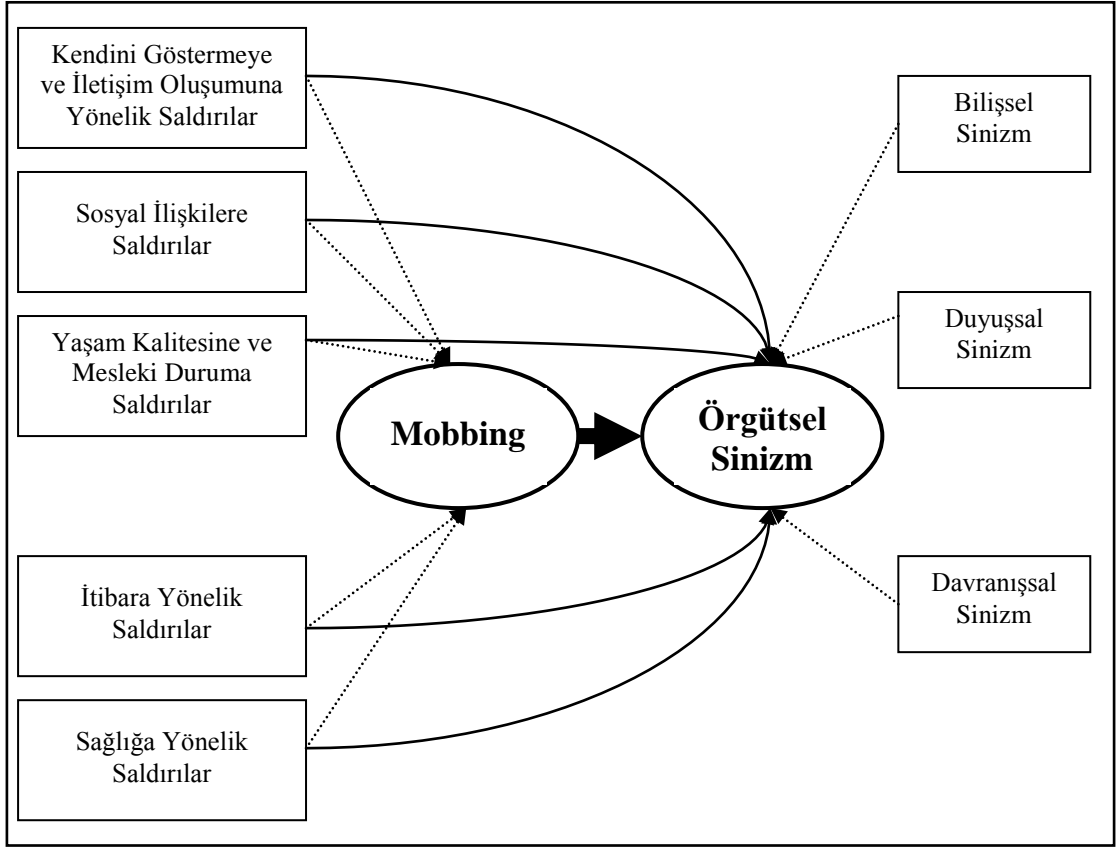
Turizm işletme türlerinden biri olan otel işletmelerinde daha önce yapılan örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar incelendiğinde; Tokgöz ve Yılmaz (2008)'ın çalışmasında, 17 otel işletmesi işgörenlerine uygulanan ve genel sinizm ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve şehir ve kıyı otelleri işgörenlerinde örgütsel sinizm seviyelerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Sonuç olarak genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında kısmen ilişki olduğu, işgörenlerin eğitim düzeyi arttıkça sinizm seviyesinin arttığı ve kıyı otellerinde çalışanların şehir otellerinde çalışanlara göre daha sinik olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışmanın diğer önemli bulgusu ise mevsimlik çalışanların kadrolu çalışanlara göre sinizm seviyelerinin daha yüksek olduğudur. Örgütsel sinizm ile ilgili otel işletmelerinde yapılan diğer bir çalışma; Tükeltürk vd. (2009) tarafından yürütülmüş olan örgütlerde psikolojik kontrat ihlalleri ve sinizm ilişkisinin ortaya konulmasının amaçlandığı çalışmadır. 28 adet beş yıldızlı otel işletmesinde uygulanan bu çalışmanın sonucunda, psikolojik kontrat ihlal algıları ile sinik tutumların (çalışanların eğitim düzeyleri haricinde) demografik değişkenler ile ilişkili olmadığı ve psikolojik kontrat ihlallerinin sinizmin üzerinde orta düzeyde pozitif yönlü bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Diğer bir çalışmada ise Ankara'da ki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerini uygulama alanı olarak seçen Altınöz vd. (2010), örgütsel adalet ile örgütsel sinizm algısı ilişkisini araştırmışlardır. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algıları (işlemsel, bölüşümsel ve etkileşimsel) ile örgütsel sinizm tutumları (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) arasındaki tüm korelasyonların anlamlı ve negatif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Güzel vd. (2010) ise çalışmalarında, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörelere yönelik algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizme ilişkisinin ortaya konularak işten ayrılma niyetine etkisini

belirlenmeyi amaçlamışlardır. 17 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinde uygulanan bu çalışmada, kariyer anlamında örgütsel desteğin sağlanması işten ayrılma niyetini arttırırken, finansal desteği azaltmaktadır. Çalışmada ayrıca sinik tutumların ise işten ayrılmada etkili olduğu belirlenmiştir.

Pelit ve Ayduğan (2011)'in otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizm tutumlarını belirlemeyi amaçladıkları araştırmalarında Antalya ve İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, otel işletmelerindeki işgörenlerin en yüksek sinizm düzeyi davranışsal boyutta gerçekleşirken, onu sırasıyla bilişsel ve duyuşsal boyutlar izlemektedir. Ayrıca işgörenlerin; çalıştıkları otelin bulunduğu il, yaş grupları, çalıştıkları departman ve gelir seviyeleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında bazı anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Ayduğan vd. (2012) tarafından turizm işletmelerinde yine aynı grup üzerinde gerçekleştirilen çalışmada otel işletmeleri işgörenlerinin demografik ve bazı kişisel değişkenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri üzerindeki etkisinin CHAID analizi kullanılarak belirlenmesi amaçlanmış olup, elde edilen bulgularda; işgörenlerin genel, duyuşsal ve davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri en fazla otelin bulunduğu ilden etkilenmekte iken, bilişsel sinizm düzeyleri en fazla çalışılan departmandan etkilenmektedir. Ayrıca işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerini etkileyen söz konusu bu değişkenler, işgörenlerin diğer bazı demografik ve kişisel değişkenlerinden de etkilenmektedir.

Genel olarak örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde (Dean vd., 1998; Eaton, 2000; Delken, 2004; Cartwright ve Holmes, 2006; Erdost, vd., 2007; Efiltili vd., 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Kutanis ve Çetinel, 2009; Tükeltürk vd., 2009; Altınöz vd., 2010; Pelit ve Ayduğan, 2011) demografik değişkenlerin örgütsel sinizmi etkilemedeki düzeyinin konuyla ilgili çalışmalarda farklılık gösterdiği ön plana çıkmakta olup, genel kanının ise “örgütsel sinizm üzerinde bazı kişisel/demografik faktörlerin etkisinin çok fazla olmadığı” yönünde olması bu durumun yeniden incelenerek otel işletmesi işgörenlerinin bazı kişisel/demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, medeni durum, sektörde çalışma süresi) örgütsel sinizm düzeyleri ve boyutları (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) üzerinde etkisinin incelenmesinin de önemini ortaya çıkarmaktadır. Özellikle insan emeği ağırlıklı bir işletme türü olan otel işletmeleri işgörenlerinin çeşitli sebeplerden

ötürü örgüte karşı geliştirebileceği ve bunun da örgüt açısından olumsuz sonuçlara neden olacağı sinik davranışlarının azaltılmasında işletme yönetimine büyük görevler düşmektedir. Aynı şekilde mobbingin gerek bireysel gerekse örgütsel düzeydeki etkileri çalışmanın önceki bölümlerinde de sunulan araştırmalar, hizmet işletmeleri başta olmak üzere bu olgunun tüm işletmeler açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığı yönünde bulgular içermektedir. Örgütsel ortamda mobbing olgusuyla ilişkili olarak gerçekleştirilen çalışmalarda kullanılan değişkenler baz alındığında, özellikle mobbingin işletmeler ve işgörenler açısından olumsuz etkilerinin ortaya konulmasında; örgüt iklimi (Mercan, 2007; Yılmaz vd., 2009), iş tatmini (Çalışkan ve Tepeci 2008; Doğan, 2009; Karcıoğlu ve Akbaş, 2010), işten ayrılma niyeti (Çakır, 2006; Özaralı ve Torun, 2007), örgütsel vatandaşlık (Poyraz ve Aksoy, 2012), tükenmişlik (Sürgevil vd., 2007), verimlilik (Yeşiltaş ve Demirçivi, 2009), örgütsel bağlılık (Tengilimoğlu ve Mansur, 2008) ile mobbing arasındaki ilişkilerin incelendiği bu çalışmalarda mobbingin bu olgular üzerindeki olumsuz etkileri tespit edilmiştir. Bu bağlamda söz konusu örgütsel davranış konuları üzerinde olumsuz etkileri tespit edilen mobbing kavramının örgütsel davranışın diğer bir konusu olan ve genellikle örgütsel nedenlerden kaynaklanarak sonradan ortaya çıkan ve mobbing gibi hem işgörelere (moral ve motivasyonun azalması, tükenmişliğin artması, işten ayrılma niyetinin artması vb.) hem de işletmelere (örgütsel bağlılığın ve vatandaşlık duygusunun azalması, erken emeklilik talepleri, örgütsel imajın zedelenmesi vb.) benzer etkileri olan örgütsel sinizm kavramı üzerinde de etkili olabileceği hususu, bu konudaki araştırma ihtiyacını ortaya çıkarmakta olup, gerçekleştirilen bu çalışmada da bu konu üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu doğrultuda araştırmaya ilişkin geliştirilen model Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Şekil 2’de sunulan araştırma modelinde de belirtildiği üzere, bu araştırmanın odaklandığı ana husus, mobbing ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki/etki düzeyinin belirlenmesi olup, bu doğrultuda araştırmanın bundan sonraki bölümünde konuyla ilgili beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmaya yer verilmiş ve bulgular tartışılarak konuyla ilgili olarak sektöre, işletmelere, yöneticilere, ilgili literatüre ve konuyla ilgili araştırma yapan/yapacak araştırmacı/akademisyenlere yönelik öneriler geliştirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİNE YÖNELİK BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde uygulaması gerçekleştirilen çalışmayla ilgili amaç, önem, varsayımlar ve bu doğrultuda geliştirilen hipotezler, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi (evren ve örneklem, veri toplama tekniği, verilerin analizi) üzerinde durularak, otel işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen anket sonucunda elde edilen bulgulara ve bu doğrultuda tartışmalara yer verilmiş olup, konuyla ilgili öneriler geliştirilerek çalışma sonlandırılmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, VARSAYIMLARI VE HİPOTEZLERİ

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Mobbing, örgütsel açıdan yüksek işgören devir oranlarının, verimlilik kayıplarının, örgütsel imajın zarar görmesinin, erken emeklilik ve tazminat taleplerinin artmasına neden olurken; bireysel açıdan mobbingin özellikle anti sosyal davranışlara yol açtığı, aile ve arkadaşlık ilişkilerini olumsuz yönde etkilediği, gelir kaybı, yükselme olanaklarının sınırlanması, işini kaybetme endişesi yaratarak, ruhsal sağlığı olumsuz etkilediği ve mağdurda sinirlilik, konsantrasyon bozukluğu, güven kaybı, panik atak, stres kaynaklı psikolojik travmalara neden olduğu (Robbins, 1993; Noring, 2000; Özkalp ve Kirel, 2001; Tınaz, 2011) toplum bakımından da tüm bunların etkisi ile mutsuz ve sağlıksız bireyler yarattığı, kamu bütçesine fazladan yansıyan maliyetler şeklinde sonuçlara neden olduğu için mobbingin önlenmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan, örgütsel sinizm benzer sonuçlara sebebiyet veren örgüt yönetimlerinin birçok hatalı ve başarısız uygulamaları neticesinde ortaya çıkan; örgütsel problemler, yaşanan kriz ve skandallar, çalışanlarda örgütlerine yönelik ciddi şekilde güvensizlik, monotonluk, tedirginlik, kuşku, yabancılaşma ve benzeri bir takım olumsuz düşünce, tutum ve davranışların gelişmesine neden olmaktadır (Gül ve Ağıröz, 2011: 28). Mobbinge ilgili yapılan çalışmalarda (Einarsen vd., 1994; Vartia, 1996; Davenport vd., 2003; Çalışkan, 2005, Tınaz, 2011) mobbingin sıklıkla yaşandığı sektörlerin; emniyet,

hizmet ve silahlı kuvvetler askeriye olduğu belirtilerek, özellikle de hizmet sektörü içerisinde ise en çok bankacılık, sağlık, eğitim ve turizm sektöründeki işgörenlerin hedef olduklarına dikkat çekilmektedir. Bu olumsuz düşünce ve tutumlar tüm sektörlerde olduğu kadar hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde de bağlılığın azalması, devamsızlık, güvensizlik, performans düşüklüğü gibi maddi kayıplara dönüşen zararlara yol açmakta (Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Pelit ve Kılıç, 2012), ancak insan emeği ile işletme performansının direk ilişkili olduğu turizm/otel işletmelerinde kayıplar, daha çok hissedilmektedir. Tüm örgüt yapılarında karşılaşılması muhtemel olan mobbing ve örgütsel sinizm, aşırı boyutlara (fiziksel şiddet, intihar, hırsızlık, sabotaj, verimlilik kayıpları, vb.) ulaşmadan işgörelere, örgüte hatta topluma verebileceği zararlar göz önüne alınarak, bunlara yönelik yönetim stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca işletmelerdeki çatışmaların henüz mobbinge dönüşmeden doğru stratejilerle (bütünleşme, hükmetme, kaçınma vb.) yönetilerek işgörelar arasında rekabete dönüştürülmesi ve sinik tutuma sahip olanların, eleştirileri dikkate alınarak yöneticiler için faydalanılabilecek bilgilerin elde edilmesi, örgütün politika ve eylemlerini belirlemede avantaj olarak görülmesi mümkündür. Mobbinge maruz kalan ve/veya sinik tutumlar sergileyen işgöreların çalıştıkları otel işletmelerine olumsuz etkilerinin (motivasyon, stres, güvensizlik, mutsuzluk gibi duyguların hizmet kalitesine etkisi) bu konuda yapılacak araştırmalarla belirlenerek, gerekli önlemlerin alınması, bu konudaki literatüre ve işletmelere katkı sağlaması açısından önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel huzuru ve çalışma barışını tehdit eden, birey ve örgütlere ciddi maliyetler yükleyen mobbing eylemleri, örgüt yönetimleri tarafından bir sorun olarak algılanmayıp gerekli tedbirler alınmadığı takdirde, bu sorun işgöreların, kuruma ve iş arkadaşlarına olan güven ve saygılarını azaltıp motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilecek, iş ortamı ve işgörelar ile örgüt arasında uyumsuzlukların yaşanmasına sebebiyet verebilecek ve iş verimliliklerini düşürebilecektir (Pelit ve Kılıç, 2012). Son aşamada ise sağlık sorunları yaşayarak psikolojileri olumsuz yönde etkilenen işgöreların, maruz kaldıkları mobbing eylemlerinin bir işyeri sendromu olduğunu ve uğradıkları tacizin kendi suçları olmadığını kavrayarak mücadele etmeleri gerekmektedir.

Örgütsel sinizmin tanımında da belirtildiği üzere doğuştan gelen bir kişilik özelliği olmadığı örgütten kaynaklanan sorunlardan, uygulanan yanlış politikalardan kaynaklanarak yaşanan tecrübelerle ortaya çıkan tutumlar örgüt ya da amir/yöneticiler tarafından önlenmektedir. Bu aşamada önemli görevler üstlenen yöneticiler, öncelikle işgörenlerinin güvenlerini kazanmalı ve değişimin sürekli olduğu gelişen örgütlerde işgörenlerin kararlara dahil edilerek adil bir iş ortamının yaratılması, sağlıklı iletişim kurularak karşılıklı anlayış ortamında sorumlulukların paylaşılması sağlanmalıdır. Örgütsel sinizmin kontrol altına alınmasında veya önlenmesinde yöneticilerin ilk yapması gereken, çalışanların güvenini kazanmak olmalıdır. Çalışanlarına güvenen, karar ortamına dahil eden, adaletle yönetilen, kişisel gelişimi destekleyen, iletişimi ve empati yeteneğini geliştiren, sorumlulukları paylaşan bir örgütte tükenme ve onun neden olabileceği sinizm belirtilerine çok fazla rastlanılmayacağı düşünülmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011).

Sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açan ve bireyde depresyon, uykusuzluk, hayal kırıklığı, endişe, sinirlilik gibi psikolojik/psikosomatik tepkilere neden olan örgütsel sinizm (Brandes, 1997: 41, Özgener vd., 2008; Kalağan, 2009), mobbinge kıyaslandığında bireyde benzer sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Ayrıca mobbing gibi örgütsel sinizmde bireyde ruh sağlığının yanında bedensel sağlığını da etkilediğini kalp ve damar hastalıklarının yaşanma riskini arttırdığını ifade etmek mümkündür (Eaton, 2000: 7; Kalağan, 2009: 80). Ayrıca yüksek derecede sinik tutumlar içindeki işgörenlerin; güvensizlik, kaygı, endişe, kızgınlık gibi duygular hissetmeleri, hatta depresyona veya diğer psikosomatik sorunlar yaşamaları, onları diğer işgörelere karşı mobbing uygulamaya yöneltmesi de mümkündür. Yaşandıkları örgütlerde, işgörelere ve örgütlere negatif yansımaları olan mobbing ve örgütsel sinizm bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Diğer taraftan mobbingin içerdiği aşama ve süreçler başlı başına kişilerin örgüt ortamında sinik tutumlar geliştirmesinde etken olacak unsurları içerisinde barındırmaktadır. Hali hazırda araştırmanın odaklandığı ana husus da bu ilişki düzeyinin belirlenmesi olup bu araştırmanın amacı; **beş yıldızlı otel işletmeleri işgörellerinin mobbing algularının örgütsel sinizme etkisinin belirlenmesidir**. Bu çerçevede araştırmada, kurumsal bir yapı özelliği taşıyan ve insan kaynakları uygulamalarının yoğunlukla gerçekleştirildiği turizm işletmelerinin en önemli

işletmelerinden sayılabilen beş yıldıızlı (şehir ve sayfiye) otellerin işgörenleri üzerinde bir uygulama gerçekteştirilerek, sonuçlar karşılaştırılmıştır. Böylelikle, konuya ilişkin beş yıldıızlı otel işlemelerindeki mevcut durum ortaya konularak, örgütsel etkinlik ve verimlilik açasından olumsuz sonuçlar ortaya çıkararak/çıkarabilecek olan mobbing algıları ve örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının ortadan kaldırılmasına yönelik katkı sağlanması hedeflenmektedir.

1.2. ARAşTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu çalışmada aşağıda sunulan varsayımlarından hareket edilmiştir.

- Araştırmada kullanılan işgörenlerin bireysel özelliklerini, mobbing algılarını ve örgütsel sinizme ilişkin tutumlarını kapsayan anketlerin, katılımcılar (işgörenler) tarafından ölçeklerde bulunan her bir ifadeyle ilgili gerçekte durumu yansıtacak şekilde özgürce cevap verdiği, bu yanıtların geçerli ve güvenilir olduğu, verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemlerin ise amaca uygun olarak seçildiği varsayılmıştır.
- Veri toplama aracı olarak belirlenen ölçeklerde yer alan sorularla araştırma konusunun test edilmesi açasından sayı ve anlam bakımından yeterli olacağı, söz konusu olgularla ilgili tüm detayları kapsadığı varsayılmıştır.
- Mobbing ve örgütsel sinizm olguları sürekli bir değişken olarak kabul edilerek, kişiler kendilerini mobbing mağduru ya da sinik gibi kesin sonuçlarla değerlendirmeden, mobbing algısı yüksek ya da düşük, az ya da çok sinik olarak değerlendirmeleri varsayılmıştır.

1.3. ARAşTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bireysel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanabilen mobbingin görüldüğü ya da mobbingcinin desteklendiği kısaca mobbinge göz yumulan işletmelerde buna maruz kalan işgörenlerin çoğunlukla örgütsel nedenlerden kaynaklanan örgütsel sinizm düzeyleri artmakla birlikte, örgüt açasından maddi (devamsızlıkların artması, başarılı işgörenlerin ayrılması, hırsızlık vb.) ve manevi (örgüte bağlılığın azalması, örgüt imjının sarsılması vb.) daha büyük kayıpların yaşanmasına zemin hazırlanmaktadır. Mobbinge maruz kalan işgörenlerin dört temel nitelik yönünden

değerlendirilmesine dikkat çeken Niedl (1995) bunların; yaş, cinsiyet, sektör ve meslek türü olduğunu ifade etmiştir. Diğer bir araştırmada ise Leymann (1996) örgüt içerisinde mobbing oluşumuna örgütsel nedenlerin yanı sıra kişisel nedenlerin de önemli derecede etkili olduğunu belirtmektedir. Olumsuz davranışlar sergileyen bireyde/bireylerde yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından oluşan önyargılar, mobbingcilerin kişisel özelliklerinden kaynaklanan nedenler arasında yer almaktadır. Hem uygulayanı hem de uygulananı bulunan çift taraflı olumsuz etkileşimi olan mobbingin nedenleri sırasıyla; örgütsel faktörler (%53,3), mobbingcilerin kişisel özellikleri (%17,6), toplumsal faktörler (%15,1) ve son faktörün kişisel özellikler (%13,4) olduğu belirtilerek (Yapıcı, 2008), mobbing algısının önlenmesinde ya da ortadan kaldırılmasında bireysel özelliklerin de dikkate alınması gerektiği ön plana çıkmaktadır. Özellikle de hizmet sektöründe yoğun olarak yaşanan mobbing olaylarının, sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması/korunması ve işlerin gerektiği gibi yürütülebilmesi adına mobbingin önlenmesi kaçınılmaz olmaktadır. Söz konusu bu durum, işgörenlerin bireysel özelliklerinden de (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum vb.) etkilenebilmektedir. (Tınaz, 2011: 106; Çarıkçı ve Yavuz, 2009). Bireysel özelliklerle mobbing algısının ilişkili olduğu veya mobbing mağdurlarının bireysel özelliklerinin mobbinge karşı direnci veya mobbing sürecini yönetme becerisini etkileyebileceğine yönelik ilgili literatürdeki bulgular (Acar ve Dündar, 2008; Tiyek, 2011), söz konusu olgunun, herhangi bir organizasyonda çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine göre de farklılık gösterebileceğini/değişebileceğini ortaya çıkarmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

***Hipotez 1:** Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

Yukarıda verilen birinci hipotez kapsamında araştırmada test edilecek istatistiksel alt hipotezler ise şunlardır;

H1₁: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları **cinsiyete** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1₂: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları **yaşa** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1₃: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları **medeni duruma** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1₄: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları **eğitim durumuna** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1₅: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları **çalışılan departmana** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1₆: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları **sektörde çalışma süresine** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1₇: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları **işletmede çalışma süresine** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1₈: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları **gelire** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde (Dean vd., 1998; Eaton, 2000; Delken, 2004; Cartwright ve Holmes, 2006; Erdost vd., 2007; Efiltili vd., 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Kutanis ve Çetinel, 2009; Tükeltürk vd., 2009; Altınöz vd., 2010) demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir, eğitim durumu vb.) değişkenlerin örgütsel sinizmi etkileme düzeyinin konuyla ilgili çalışmalarda farklılık gösterdiği ön plana çıkmakta olup, genel kanının ise “örgütsel sinizm üzerinde bazı kişisel/demografik faktörlerin etkisinin çok fazla olmadığı” (Erdost vd., 2007; Pelit ve Ayduğan, 2011) yönündedir. 2000’li yıllardan itibaren artan örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalarda bireysel özelliklerle karşılaştırmalar yapılmış ancak farklı sonuçların tespit edilmiştir. Pelit ve Ayduğan (2011) işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının incelendiği araştırmada, işgörenlerin çalıştıkları otelin bulunduğu il, departman, yaş grupları ve elde ettikleri gelir değişkenlerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Öte yandan, konuyla ilgili literatürde yer alan diğer bazı (Mirvis ve Kanter 1991; Delken, 2004; Kalağan, 2009; Altınöz vd., 2010; Kalağan ve Aksu, 2010; Altınöz vd., 2011) çalışmalara cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde etkili olduğuna

yönelik sonuçlar da yer almaktadır. Bu kapsamda ilgili çalışmalarda erkeklerin kadınlara göre daha sinik tutumlar sergiledikleri üzerinde durulmaktadır. Bir diğer değişken olan eğitim seviyesiyle örgütsel sinizm düzeyi karşılaştırılmasında ise bazı çalışmalarda (Kalağan ve Güzeller; 2010; Tokgöz ve Yılmaz, 2008), eğitim seviyesinin örgütsel sinizm ile pozitif ilişkili olarak artış gösterdiği, bazı çalışmalar da ise (Mirvis ve Kanter, 1991; Erdost vd., 2007; Altınöz vd., 2010; Altınöz vd., 2011) eğitim seviyesinin örgütsel sinizm ile negatif ilişkili olarak azaldığı ortaya konularak, eğitim seviyesi düşük işgörenlerin daha sinik tutumlar gösterdikleri ifade edilmiştir. Sektörde ve işletmede çalışma süresi değişkenlerinin örgütsel sinizm ile arasında literatürde yer alan bazı çalışmalarda da (Brandes, 1997; James, 2005; Altınöz vd., 2010; Güzel vd., 2010; Kalağan ve Güzeller, 2010) anlamlı ama zayıf ilişki görülmüştür. Hizmet sektörünün yapı taşı olan insan faktörünün hizmet kalitesine, örgüt iklimine ve imajına yansımaları göz önüne alındığında otel işletmelerindeki işgörenlerin bireysel özellikleri de dikkate alınarak işletme içerisinde ortaya çıkabilecek olumsuzlukların engellenmesi adına bu araştırmada durumun yeniden incelenerek, otel işletmesi işgörenlerinin bazı kişisel özelliklerinin (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan departman, sektörde ve işletmede çalışma süresi, gelir) örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde etkisinin incelenmesi de ayrı bir önem taşımaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir;

Hipotez 2: *Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

Yukarıda verilen ikinci hipotez kapsamında araştırmada test edilecek istatistiksel alt hipotezler ise şunlardır;

H2₁: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları **cinsiyete** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2₂: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları **yaşa** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2₃: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları **medeni duruma** göre farklılık göstermektedir.

H2₄: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları **eğitim durumuna** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2₅: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları **çalışılan departmana** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2₆: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları **sektörde çalışma süresine** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2₇: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları **işletmede çalışma süresine** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2₈: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları **gelire** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Otel işletmelerindeki işlerin genellikle hizmete yönelik olması ve bu doğrultuda insan faktörünün ön plana çıkması verimlilik açısından işletmede çalışanların motivasyonlarının üst düzeyde olmasını gerektirmektedir. Öte yandan özellikle bu tür emek-yoğun işletmelerde işlerin özel çaba gerektirmesi bazı karmaşıklıklara yol açabilmekte, bu da çalışanların işlerini yerine getirirken motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu duruma, bir de işletme prosedür ve politikalarından kaynaklanan sorunlar eklenince gerek işlerin eksik yapılması ve böylece aksamasına, gerekse işgörenlerin örgütlerine karşı bazı olumsuz tavırlar sergilemesine zemin hazırlanmaktadır. Bu kapsamda örgütlerde genel olarak politika ve uygulamalardan kaynaklanan örgütsel sinizm, hem örgüt hem de bireylerden kaynaklanabilen mobbing, söz konusu sebeplerden dolayı işgörenlerin işlerine, iş arkadaşlarına ve örgütlerine karşı besledikleri olumsuz duygu ve düşünceler olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan örgüte karşı olumsuz bir bakış açısı olarak ortaya çıkan sinik tutumların, örgütte var olan bazı olumsuz olaylardan etkilenme olasılığını da içinde barındırmasıyla birlikte bu durum işletmede çalışan bireyi örgüte karşı daha da olumsuz etkilemektedir. Örgüt ikliminin olumsuz etkilendiği bu duruma, işletmedeki mobbing mevcudiyetini örnek vermek mümkündür. Nitekim işletmede çalışanlara yönelik var olan mobbing olgusu, diğer bir olumsuz tutum olan çalışanların örgüte yönelik sinik davranışlar

sergilemesini gündeme getirebilmektedir ki bu durum, çalışanı ileri düzeyde işten ayrılma durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir.

Örgütsel davranış konusu içerisinde yer alan mobbing ve örgütsel sinizm ilişkisine yönelik, ilgili literatürde son yıllarda yapılan çalışma sayısı giderek artsa da ilgili konuların birbirine etkisine yönelik çalışmaların sınırlı sayıda (Gül ve Ağıröz, 2011; Kalay ve Oğrak, 2012) olması ve Türkiye’de söz konusu konularla ilgili turizm sektörüne yönelik uygulamaların yalnızca birkaç (Çalışkan, 2005; Aydın ve Özkul, 2007; Demirçivi, 2008; Çalışkan ve Tepeci, 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Çelik, 2009; Tükeltürk vd., 2009; Yeşiltaş ve Demirçivi, 2009; Kaya, 2009; Altınöz vd., 2010; Güzel vd., 2010; Avcı ve Kaya, 2010; Yeşiltaş ve Demirçivi, 2010; Kaya, 2011; Pelit ve Ayduğan, 2011) çalışma ile sınırlı olması, bu araştırmayı literatüre katkısı açısından önemli kılmaktadır. Örgütsel sinizm ile ortaya çıkan olumsuz tutumların belirlenerek işletmeler tarafından; kararlara katılım, çalışanları değişiklikler hakkında bilgilendirme, empatik bir yaklaşım benimseme, güvenilirliği arttırma, çalışanların bakış açısından değişikliği görme (Özgener, vd., 2008: 64-68) gibi yönetme stratejilerinin geliştirilmesi; işletme ile işgören arasındaki ilişkileri güçlendirerek verimlilik, motivasyon, bağlılık vb. artmasını sağlayacaktır. Özellikle otel işletmeciliği alanında olmak üzere turizm sektöründe işgörenlerin mobbinge algıları üzerine çok fazla sayıda çalışma (Çalışkan, 2005; Yeşiltaş ve Demirçivi, 2009; Avcı ve Kaya, 2010; Pelit ve Kılıç, 2012) olmamakla birlikte, mobbingin örgütsel sinizmi hangi düzeyde etkilediğine yönelik de herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çerçevede araştırmada beş yıldızlı otellerin işgörenleri üzerinde konuyla ilgili bir uygulama gerçekleştirilerek sonuçlar karşılaştırılmıştır. Böylelikle, konuya ilişkin beş yıldızlı otellerdeki mevcut durum ortaya konularak, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkararak/çıkarabilecek olan mobbing ve örgütsel sinizm tutumlarının ortadan kaldırılmasına yönelik ilgili işletmelere ve konuyla ilgili literatüre katkı sağlanması bakımından büyük önem taşımaktadır. Buna ek olarak, turizm işletmelerinin en önemli işletme türünü oluşturan beş yıldızlı otel işletmelerinde böyle bir araştırmanın yapılmaması da çalışmayı diğer çalışmalardan önemli ölçüde farklı kılmaktadır. Öte taraftan, genelde faaliyetleri yılın belirli dönemlerinde yoğunlaşan ve sadece bu zaman aralığında açık bulunan sayfiye (resort/kıyı) otelleri ve yılın

tamamında açık olan şehir otel işletmeleri açısından da gerek işlerin yoğunluğunun, gerekse hiyerarşinin farklılaşmasından dolayı (Pelit ve Kılıç, 2012), mobbing algılamalarının ve sinik tutumlarının farklılaşması mümkün olabilmektedir. Ayrıca beş yıldızlı sayfiye ve şehir otelleri sundukları hizmet, müşteri profilleri ve konaklama amacı ve bu doğrultuda çalışanların nitelikleri, işletme tasarımları vb. gibi özellikleri nedeniyle birbirinden farklılıklar gösterebilmektedir. Beş yıldızlı sayfiye ve şehir otelleri çalışanlarının gerek işletme özellikleri, çalışma koşulları, işgören profilleri gibi etkenlerle, gerekse işletmelerdeki olayları algılama biçimlerindeki farklılıkların göz önüne alınarak gerçekleştirilen araştırmalar ilgili işletmelere ve literatüre katkı sağlayacaktır. Söz konusu kavramlarla ilgili literatür incelendiğinde (Gül ve Ağıröz, 2011; Kalay ve Oğrak, 2012) farklı sektörlerde gerçekleştirilen çalışmaların turizm sektöründe ilk kez uygulanacağı, özellikle iki farklı işleyişe sahip (sayfiye/şehir) beş yıldızlı otel işletmeleri açısından işgörenlerin mobbing algılamaları (Pelit ve Kılıç, 2012) ve örgütsel sinizme ilişkin tutumları arasındaki ilişkinin karşılaştırılmasına yönelik sınırlı sayıda çalışmanın bulunması, gerek örgütsel sinizm, gerekse mobbinge ilişkin mevcut durumun beş yıldızlı sayfiye ve şehir otelleri bakımından karşılaştırılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır ve bu doğrultuda araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 3: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları otel işletmesinin konumuna (şehir/sayfiye) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları otel işletmesinin konumuna (şehir/sayfiye) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İş yaşamında sıklıkla karşılaşılan mobbingin; işgörenler, örgüt ve aynı zamanda toplumsal yapılar üzerinde negatif etkileri bulunmaktadır. Araştırmalar, insani ve sağlıklı çalışma koşullarının kaybolduğu, mobbing gibi negatif davranışlara zemin oluşturan bir örgüt kültürünün işgörenleri olumlu yönde güdülemeyeceğini aksine, yabancılaşma sürecinin başlamasına neden olacağını, iş doyumsuzluğunu arttıracaklarını ve işten ayrılma niyetini tetikleyeceğini, örgütsel güveni yok edeceğini, örgütsel ve iş bağlılığını azaltacağını, tazminat davalarını arttıracaklarını, bunların yanı sıra işgörenlerin örgütlerine karşı sinik tutumlar

sergileyebilecekleri, itibar ve müşteri kaybı ile rekabet gücünün azaltarak sonunda da örgütsel bir entropiye neden olacağını göstermektedir (Einarsen, 2000; Zapf vd., 1996; Nield, 1996; Leymann, 1996; Kalay ve Oğrak, 2012). Literatürde örgütsel sinizme yol açan nedenler sıralandığında ise bunların başında; çalışan ile örgüt arasında var olduğuna inanılan psikolojik sözleşme ihlalleri, gücün dengesiz dağılımı, adaletsizlik, klasik iş yöntemleri ve değerleri, çok uzun çalışma süreleri, mobbing, kötü yönetim, etkin olmayan liderlik, örgütsel küçülme, yeniden yapılanma, yöneticilerin işten çıkarılması, yüksek yönetici ücretleri, ani ve acımasız şekilde yapılan işten çıkarmalar, düşük örgütsel performans ve örgütsel değişim gibi bilişsel, duygusal ve örgütsel birçok faktör yer almaktadır (Andersson ve Bateman, 1997; Eaton, 2000; Cartwright ve Holmes, 2006; Özgener vd., 2008; Gül ve Ağıröz, 2011). Örgütlerde yaşanan örgütsel sinizmin ise; duygusal tükenme, iş doyumunu, iş devamsızlık, örgütsel değişim çabalarına direnç gösterme, tükenmişlik, yorgunluk, örgüte karşı güven kaybı ve yabancılaşma, iş performansı, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık üzerinde etkilerinin olduğu belirlenmiştir (Andersson ve Bateman, 1997; Abraham, 2000; Maslach, 2003; Pugh, vd., 2003; Stanley vd., 2005; Özgener vd., 2008; Pelit ve Ayduğan 2011; Kalay ve Oğrak, 2012).

Otel işletmelerinde insanın üretimin merkezinde bulunması, örgütte baş gösteren çeşitli olaylardan (taciz, şiddet vb.) etkilenme olasılığını artırmakta ve bu durum da çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri tutumlarına yansiyabilmektedir. Bu noktada insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı bu tür örgütlerde ortaya çıkan mobbing eylemleri daha da belirgin olarak ortaya çıkmaktadır (Avcı ve Kaya, 2010; Pelit ve Kılıç, 2012). Göz ardı edilmemelidir ki işgörenlerin örgüt hakkında olumlu düşünmesi, örgüte bağlılığın artmasını sağlayarak kişinin örgütü benimsemesi gibi algılamalara neden olacağından müşterilere de olumlu yansiyabilecektir (Özdipçiner ve Kalınkara, 2005: 91). Bu doğrultuda örgütlerde benzer kayıplara yol açan söz konusu iki kavramın ortadan kaldırılması ile örgütsel ve kişisel bazda zararların en aza indirilmesi sağlanacaktır. Mobbingin gerek bireysel gerekse örgütsel düzeydeki etkilerine yönelik çalışmanın önceki bölümlerinde de sunulan araştırmalar, hizmet işletmeleri başta olmak üzere bu olgunun tüm işletmeler açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığı yönünde bulgular içermektedir. Öte taraftan örgütsel ortamda mobbing olgusuyla ilişkili olarak gerçekleştirilen çalışmalarda kullanılan

değişkenler baz alındığında, mobbingin işgörenlere örgütsel bağlılık, vatandaşlık, iş doyumunu, performans ve motivasyon açısından olumsuz etkilerinin olduğunu belirtmek olasıdır. Mobbingin, çalışmanın ana konularından diğerini oluşturan ve örgütler açısından istenmeyen bir durum olan örgütsel sinizm üzerindeki etkisine yönelik araştırma eksikliği de göze çarpmaktadır. Öyle ki turizm-otel işletmeleri açısından bu ilişki düzeyini ortaya koyacak herhangi bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Oysaki mobbingin içerdiği aşama ve süreçler başlı başına kişilerin örgüt ortamında sinik tutumlar geliştirmesinde etken olacak unsurları içerisinde barındırmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın beşinci hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir;

Hipotez 5: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmaya ilişkin yukarıda verilen beşinci hipotez kapsamında araştırmada geliştirilen istatistiksel alt hipotezler ise şunlardır;

H5₁: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin **kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar boyutunda** mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₂: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin **sosyal ilişkilere yönelik saldırılar boyutunda** mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₃: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin **kişinin itibarına yönelik saldırılar boyutunda** mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₄: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin **kişinin yaşam kalitesi ve meslek durumuna yönelik saldırılar boyutunda** mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₅: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin **kişinin sağlığına yönelik saldırılar boyutunda** mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Teze ilişkin yukarıda verilen amaç ve hipotez doğrultusunda araştırmanın sınırlılıklarına aşağıda kapsamlı olarak yer verilmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmada, araştırmacının zaman ve maliyet unsurları göz önüne alınarak, konuya yönelik, sınırlı sayıda işgörenden anket tekniği ile bilgi toplanmıştır. Verilerin toplanması için oluşturulan anket formuna çeşitli nedenlerden dolayı işgörendenlerin rahat cevap vermeme varsayımının ise bir sınırlılık getirebileceğini belirtmek olasıdır. Bu durum göz önüne alınarak, ankete cevap veren işgören sayısının artmasına katkı sağlaması amacıyla uygulanan anketlere “elde edilen veriler, bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak olup isim belirtmenize gerek yoktur” şeklinde bir açıklama eklenmiştir.

Araştırmanın diğer bir sınırlılığını ise uygulama alanı oluşturmaktadır. Araştırmanın hizmet sektörü içerisinde ve yalnızca turizm; işletmeler olarak da beş yıldızlı otel işletmelerinin tercih edilmesi ve uygulama açısından şehir ve sayfiye bölgelerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin tercih edilmesi araştırmanın kapsam açısından sınırlılığını oluşturmaktadır. Ayrıca kapsamda yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumlarına etkisinin incelenmesi araştırmanın konu açısından da sınırlılığını oluşturmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi kapsamında; sırası ile verilerin toplanması, evren, örneklem ve verilerin analizine yer verilmiştir.

3.1. VERİLERİN TOPLANMASI

Mobbingin örgütsel sinizme etkisini belirleyebilmek amacıyla, örneklemde elde edilen verilerin toplanmasında, anket tekniğinden yararlanılmıştır. Söz konusu anket çalışması 2012 yılının Ocak – Mayıs ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Konuyla ilgili olarak çeşitli araştırmacılar tarafından, değişik zaman ve evrenlerde uygulanarak geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmış ve ölçek haline getirilmiş,

çeşitli anket formları bulunmakla birlikte, bu çalışmada literatürde mobbing ve örgütsel sinizm konularını ölçmek amacıyla kullanımı en çok tercih edilen ölçeklere yer verilmiştir.

Uygulanan anket üç bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde, beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin bazı bireysel özelliklerini (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir, departman, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi) belirlemeyi amaçlayan 8 kapalı uçlu soruya yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik Dean vd. (1998) tarafından geliştirilen ve (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut) üç faktör olarak kavramsallaştırılan örgütsel sinizmi ölçmeye yönelik 13 ifadeden oluşan ve Brandes vd. (1999), Fitzgerald (2002), Brandes ve Das (2005), Brandes vd. (2006); Efilti vd. (2008), Kalağan (2009), Tükeltürk vd. (2009), Arabacı (2010), Çalışkan ve Erim (2010), Güzel vd. (2010), Altınöz vd. (2011)'in araştırmalarında örgütsel sinizm ölçeği orijinaline bağlı kalarak kullanılmış olup, sinik bireyin mizahi yönüyle çalıştığı işletmesini eleştirdiği, dalga geçtiği göz önüne alınarak, duyuşsal boyuta bir soru (Çalıştığım otelin sloganları/uygulamaları ile dalga geçtiğimi fark ettim) eklenmiş hali olan ve James (2005), Erdost vd. (2007) Tokgöz ve Yılmaz (2008), Pelit ve Ayduğan (2011)'in çalışmalarında da kullanılan 14 ifadelik örgütsel sinizm ölçeği tercih edilmiştir. İşgörelere uygulanan ve veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek 5'li Likert doğrultusunda 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde ise işgörenlerin mobbing algılarının belirlenmesinde, Leymann (1990: 33-34)'ın mobbing tipolojisindeki 45 ayrı davranıştan oluşan Psikolojik Terör Envanterinden (LIPT) faydalanılmıştır. Leymann (1990) bu davranışları 5 boyut altında toplamış olup, söz konusu bu boyutlar ve davranış sayıları şu şekildedir: Kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar için 11; sosyal ilişkilere yönelik saldırılar için 5; kişinin itibarına yönelik saldırılar 15; kişinin yaşam kalitesine ve meslek durumuna yönelik saldırılar için 9 ve kişinin sağlığına yönelik saldırılar için ise 5 davranıştan oluşmaktadır. İlgili ölçek 5'li Likert ölçeği doğrultusunda derecelendirilerek ve her bir davranışın

işletmede mevcut olup olmadığı 1= Asla (Hiçbir Zaman), 2= Nadiren, 3=Bazen (Ara-sıra), 4= Genellikle (Çoğunlukla) ve 5= Daima (Her Zaman) şeklinde puanlandırılmaya tabi tutulmuştur. Mobbing ve örgütsel sinizm ölçeklerinde kullanılan Likert ölçeği'nden işgörenlerin yüksek puan almaları mobbing algılarının ve örgütsel sinizme yönelik tutumlarının yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda da “5” en yüksek mobbing algısı/örgütsel sinizm seviyesini gösterirken, “1” ise işgörenlerin en düşük mobbing algıları, örgütsel sinizme ilişkin tutumlarına karşılık gelmektedir. Elde edilen bulgular da bu şekilde yorumlanmıştır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni, Türkiye'deki beş yıldızlı şehir ve sayfiye otel işletmelerinin işgörenlerinden oluşmaktadır. Karasar (2008: 11); zaman, maliyet kısıtlaması ile mesafe ve kontrol güçlükleri gibi nedenler dikkate alındığında, araştırma evreninin tamamına ulaşmanın bazen mümkün olmayacağını belirtmiştir. Bu kapsamda araştırmada evrenin tamamı yerine, bilimsel yöntem kurallarına göre örneklem seçilerek anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamının, beş yıldızlı otel işletmeleriyle oluşturmasının nedeni, bu işletmelerin yönetim yapı ve örgütlenmelerinin diğer otel işletme türlerine (bir, iki, üç ve dört yıldızlı) oranla daha profesyonel olmalarıdır. Buna ilave olarak bu işletmelerin, gerek daha çok personel çalıştırmaları gerekse sektördeki diğer türlerine oranla daha kurumsal örgüt yapılarının olması dikkate alınmıştır (Pelit, 2011: 125). Araştırmanın evrenini oluşturan beş yıldızlı otel işletmelerinin ve işgörenlerinin sayıca fazla olması evrenin tamamına ulaşılmasını güçleştirmiş bu nedenlerden dolayı da örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda araştırmada, tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerinin birlikte kullanıldığı aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre evren; öncelikle tabakalı örnekleme yöntemiyle beş yıldızlı şehir ve sayfiye otelleri şeklinde iki tabakaya ayrılmıştır. Söz konusu bu tabakalama işlemi yapılırken, tabaka özelliklerini (şehir/sayfiye) yansıtabilecek şehirlerin seçilmesine özen gösterilmiştir. Bu doğrultuda özellikle, Antalya, Muğla, İzmir (Çeşme) ve Aydın (Kuşadası) illerinin sayfiye; İstanbul, Ankara ve Afyonkarahisar illerinin ise şehir otel işletmelerinin yoğun olarak bulunduğu yerler olması ve Türkiye'de yoğun olarak beş yıldızlı otel işletmelerinin sayıca bu illerde bulunması, araştırma için daha çok bu şehirlerde faaliyet gösteren

otel işletmelerinde yoğunlaşılmasında etkili olmuş ve bu şehirlerdeki beş yıldızlı otel işletmeleri de küme olarak örnekleme dahil edilip bu otellerden belirlenen sayıda işgörenlere anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmalarda, belirlenen illerdeki işletme belgeli beş yıldızlı otel sayıları; Antalya; 219, İstanbul; 45, İzmir; 15, Aydın; 9, Muğla; 35, Ankara; 12, Afyonkarahisar'da ise 8 adet olmak üzere toplam 343 tesis yer almakta olup, bu tesislerdeki çalışan personel ile ilgili net bir sayıya ulaşamadığı ancak Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın beş yıldızlı otel işletmeleri için asgari oda sayısı (120 oda) baz alınarak yine Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın oda başına düşen işgören sayısının 1.18 olduğu (Ağaoğlu, 1992: 114) dikkate alındığında $343 \cdot 120 = 41160$ oda sayısına ve $41160 \cdot 1,18 = 48568,8$ personel sayısına ulaşılmış olup, bu sayı evrenin 10.000'den fazla olduğunu (sınırsız evren) ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, araştırmaya ilişkin veri toplamadaki değişkenlerin nicel karakter taşıması ve evrenin içerdiği birim sayısının 10.000'den fazla olması göz önüne alındığında, araştırmada örnekleme alınma işleminde $n = \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2 / H^2$ örnekleme formülü kullanılmıştır (Özdamar, 2001: 257; Ural ve Kılıç, 2011: 47). Bu bilgiler doğrultusunda $n = \frac{1^2 \cdot 1,96^2}{0,1^2} = 384$ formül uygulamaya konulduğunda (384 işgören) minimum örneklem sayısına ulaşılmaktadır. Belirlenen 384 örneklem (işgören) sayısına, araştırmada tabaka olarak ele alınan beş yıldızlı şehir ve sayfiye otelleri için evreni temsil edebilmesi adına ayrı ayrı ulaşılması gerektiği göz önüne alınarak, bu sonuçlar doğrultusunda beş yıldızlı şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çalışan toplam en az 768 (384+384) kişinin örnekleme yer alması gerektiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda hata payı, güvenilirlik düzeyi ve eksik dolum ya da geri dönmeyen anketler de dikkate alınarak 768 anketin üzerine çıkılması hedeflenmiştir.

Afyon Kocatepe Üniversitesi'nin Bilimsel Proje Araştırmaları Koordinasyon Birimi'nce (BAPK) desteklenen bu araştırmada hedeflenen örneklem sayısına ulaşılması için İstanbul, Ankara ve Afyonkarahisar, Muğla, Antalya, Aydın (Kuşadası) ve İzmir (Çeşme) illerindeki beş yıldızlı otellere her ilden belirlenen beş otele 30'ar anket dağıtılarak, her ilden 150, toplamda ise 1050 anketin alınması planlanmış olup BAPK projesi dahilinde görevli iki yüksek lisans öğrencisi (anketör) tarafından Ocak ayında başlayan anket uygulaması Mayıs ayında

sonlandırılmıştır. Geri dönen anket sayısı 1000 adet olup, eksik ve hatalı dolular nedeniyle değerlendirilmeye alınmayan 64 adet anket değerlendirilmeden çıkarılmıştır. Değerlendirilmeye alınan anketler; Muğla'da 2 otelden 50 anket, Afyonkarahisar'da 5 otelden 220 anket, Antalya'da 5 otelden 222 anket, İzmir/Çeşme'de 3 otelden 80 anket, İstanbul'da 5 otelden 134 anket, Ankara'da 5 otelden 150 anket ve Aydın/Kuşadası'nda 3 otelden 80 adet olmak üzere toplamda 936 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır. Şehir ve sayfiye olarak tabakalandırılan evrende her bir tabaka için 384 örneklem sayısının üzerine çıkılmış olup; beş yıldızlı şehir otellerinden 504 adet, beş yıldızlı sayfiye otellerinden ise 432 işgören anketi değerlendirilmeye alınarak analize tabi tutulmuştur.

3.3. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmaya ilişkin toplanan veriler sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan bir veri çözümleme programı (PASW Statistics 18) aracılığıyla analiz edilmiş olup, işgörenlerin bireysel özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde yöntemi ile betimlenmiştir. Buna ilave olarak, işgörenlerin mobbing algıları ve örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının, frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ilgili ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve ilgili ölçeklerin orijinalleriyle aynı faktörlere (boyut) sahip olup olmadığı test edilmiştir. Ayrıca kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinin tespitinde ise Cronbach's Alpha katsayısından faydalanılmıştır. Araştırma kapsamındaki işgörenlerin mobbinge algıları ve örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği parametrik testlerden bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) ve tek (ilişkisiz) faktörlü varyans analizi (One Way Anova) ile çözümlenmiştir. Diğer taraftan mobbing ve örgütsel sinizm alt boyutlarının kendi aralarında karşılaştırılmasında ilişkili ölçümler için iki faktörlü varyans analizinden (Two Way Anova) faydalanılmıştır.

Katılımcıların mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumlarına etkilerinin belirlenmesinde ise korelasyon ve regresyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırmada parametrik testlerin kullanılmasının nedeni ise; verilerin nicel özellikli

taşıması, örnekleme oluşturan birimlerin –deneklerin– evrenden yansız olarak seçilmesi, örneklem büyüklüğünün 10'dan az olmaması, varyansların homojen olma şartlarını taşımasından kaynaklanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011).

Geçerlik ve Güvenirlik: Araştırmada, ölçeklerin güvenilirlik analizine yönelik olarak Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Diğer taraftan, araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğine yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin daha önce konuyla ilgili yapılan çalışmalarda bu analizlerin yapılmasına karşın, içerik ve yapısal geçerliğinin sağlanmasında katkı sağlamak amacıyla, uzman görüşü kapsamında konuyla ilgili olarak çalışan ve araştırmalar yapmış, alanında uzman kişilere, anket formları incelettirilmiştir ve “anketin kapsam, içerik, ifade sayısı, anlaşılabilirlik, yeterlilik vb. gibi hususlar hakkındaki görüş ve katkıları alınarak ankete son şekli verilmiştir.

Araştırmada, mobbing ölçeğine ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur. Tablo 6'ya göre, mobbing ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,96 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın %73,39'unu açıklayan ölçeğin 5 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Boyutlar bazında incelendiğinde ise beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algılarını ölçmeye yönelik uygulanan ölçekte “kişinin itibarına yönelik saldırılar” faktörü toplam varyansın %24,96'sını, ikinci faktör olarak “kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar” boyutu toplam varyansın %23,36'sını, üçüncü faktör “kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik saldırılar” %12,16'sını, dördüncü faktör “kişinin sağlığına yönelik saldırılar” %7,93'ünü ve son faktör olan “kişinin sosyal hayatına yönelik saldırılar” boyutu ise toplam varyansın %4,97'sini açıkladığı görülmektedir. Mobbing ölçeğine ilişkin Bartlett's testi sonucu ile faktör analizinin uygulanabileceği ortaya konulmuş olup, söz konusu boyut ($\chi^2=28517,688$; $p<0,001$) hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO=0,963) ile örneklem hacminin yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6. Mobbing Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi

İfadeler	Faktörler*				
	1	2	3	4	5
Üstüm kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlar		0,631			
Sözüm kesilir		0,599			
Meslektaşlarım / birlikte çalıştığım kişiler kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlar		0,547			
Yüzüme bağırılır ve yüksek sesle azarlanırım		0,322			
Yaptığım iş eleştirilir		0,385			
Özel yaşamım eleştirilir		0,350			
Telefonla rahatsız edilirim		0,485			
Sözlü tehditler alırım		0,597			
Yazılı tehditler alırım		0,440			
Jestler / bakışlar yolu ile ilişkilerim reddedilir		0,383			
İmalar yolu ile ilişkilerim reddedilir		0,339			
Çevremdeki insanlar benimle konuşmaktan kaçınır					0,165
Konuşmak için başkalarına ulaşmam engellenir					0,206
Bana diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri-ofis verilir					0,248
Meslektaşlarımla benimle konuşması yasaklanır					0,368
Sanki orada değilmişim gibi davranılır					0,308
İnsanlar arkamdan kötü konuşurlar	0,338				
Hakkımda asılsız söylentiler ortada dolaşır	0,298				
Gülünç durumlara düşürülürüm	0,327				
Akil hastasıymışım gibi davranılır	0,372				
Psikolojik değerlendirme/incelemeden geçmem için bana baskı yapılır	0,373				
Bir özürle alay edilir	0,384				
Beni gülünç düşürmek için yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit edilir	0,304				
Dini veya siyasi görüşümle alay edilir	0,196				
Özel yaşamımla alay edilir	0,309				
Milliyetimle / etnik kökenimle alay edilir	0,250				
Öz güvenimi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırım	0,308				
Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır	0,288				
Kararlarım sorgulanır	0,322				
Alçaltıcı isimlerle anılırım	0,165				
Cinsel imalarda bulunulur	0,260				
Benim için özel görev yoktur			0,365		
Bana verilen işler geri alınır ve kendime yeni bir iş bile yaratamam			0,370		
Yerine getirmem için bana anlamsız işler verilir			0,435		
Sahip olduğumdan daha az yetenek gerektiren işler verilir			0,471		
İşim (görevim) sürekli değiştirilir			0,453		
Öz güvenimi etkileyecek işler verilir			0,315		
İtibarımı düşürecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler verilir			0,219		
Bana mali yük getirecek zararlara sebep olunur			0,170		
Evime/iş yerime zarar verilir			0,365		
Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım				0,289	
Fiziksel şiddet tehditleri alırım				0,425	
Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanır				0,199	
Fiziksel zarar verilir				0,616	
Doğrudan cinsel tacize uğrarım				0,535	
Özdeğer	6,493	6,077	3,163	2,064	1,295
Varyansı Açıklama Oranı (%)	24,96	23,36	12,16	7,93	4,97
Toplam Varyansı Açıklama Oranı			73,39		
Faktörlere İlişkin Güvenirlik Düzeyi	0,888	0,731	0,932	0,901	0,846
Genel Güvenirlik Düzeyi			0,965		

*: **1.Faktör:** Kişinin itibarına yönelik saldırılar **2.Faktör:** Kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar, **3.Faktör:** Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar **4.Faktör:** Kişinin sağlığına yönelik saldırılar **5.Faktör:** Kişinin yaşam kalitesine ve meslek durumuna yönelik saldırılar Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO) = 0.963; Bartlett's Testi: $\chi^2 = 28517,68$; $P = 0.001$.

Tablo 7'de örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi ve güvenirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 7'ye göre, örgütsel sinizm

ölçeğine ilişkin genel güvenilirlik katsayısı 0,92 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın %70,157'sini açıklayan 3 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Ölçeğin ilk boyutu olan bilişsel boyut faktörü toplam varyansın %26,72'sini açıklarken, duyuşsal boyut toplam varyansın %25,60'ini, duyuşsal boyut ise toplam varyansın %17,82'ini açıklamaktadır. Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin Bartlett's testi sonucu, faktör analizinin uygulanabileceğini ortaya koymuş ($\chi^2=8318,349$; $p<0,001$) ve hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO=0,930) örneklem hacminin yeterli düzeyde olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Tablo 7. Örgütsel Sinizme İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi

İfadeler	Faktörler*		
	1	2	3
Çalıştığım otelin, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.	0,796		
Çalıştığım otelin, yapacağımı belirttiği/söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında benzerlik görmüyorum.	0,777		
Çalıştığım otel, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	0,786		
Çalıştığım otelin, politikaları, amaçları ve uygulamalarında ortak nokta olduğunu düşünmüyorum.	0,700		
Çalıştığım otelde, hak edene hak ettiği ödül (itibar, terfi vb.) imkânı sunulmaz.	0,675		
Çalıştığım oteli düşündüğümde içimde bir sıkıntı (kaygı, endişe) hissedirim.		0,572	
Çalıştığım oteli düşündüğümde gerilirim.		0,661	
Çalıştığım otelin sloganları/uygulamaları ile dalga geçtiğimi fark ettim.		0,750	
Çalıştığım oteli düşündüğümde sinirlenirim.		0,818	
Çalıştığım otel beni kızdırır.		0,817	
Otel dışındaki arkadaşlarıma, otelde olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum.			0,579
Diğer çalışanlarla, otelde işlerin nasıl yürüdüğü hakkında konuşurum.			0,887
Diğer çalışanlarla, çalıştığım otelin uygulamalarını/politikalarını eleştiririm.			0,863
Otel gündeme geldiğinde, (otelle ilgili konuşulduğunda) diğer çalışanlarla anlamlı (imalı, olumsuz vb.) bakışmalar yaşanır.			0,530
Özdeğer	7,370	1,368	1,084
Varyansı Açıklama Oranı (%)	26,72	25,60	17,82
Toplam Varyansı Açıklama Oranı		70,15	
Faktörlere İlişkin Güvenirlik Düzeyi	0,871	0,894	0,842
Genel Güvenirlik Düzeyi		0,926	

*: **1.Faktör:** Bilişsel Sinizm, **2.Faktör:** Duyuşsal Sinizm, **3.Faktör:** Davranışsal Sinizm.
Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO) = 0.930; Bartlett's Testi: $\chi^2 = 8318,34$; $P = 0.001$

Gerek mobbing gerekse örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen faktör ve güvenilirlik analiz sonuçlarının, özellikle sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalar için güvenilir sonuçlar olarak kabul edilebileceğini belirtmek mümkündür. Çünkü araştırmalarda cronbach alpha katsayısı kullanılarak

temel alınan güvenilirlik analizlerinde, söz konusu bu katsayılar, ölçek türüne göre değişse de, sosyal bilimlerde genel olarak 0,60'ın üzerinde olması, kullanılan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin bir kanıt sayılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011). Bu kapsamda, araştırmada kullanılan ölçeklerin, gerek her bir boyutuna gerekse geneline ilişkin güvenilirlik katsayıları, belirtilen bu oranın üzerinde olması, ölçeğin güvenilir olduğuna (Pelit, 2008) kanıt niteliğindedir. Araştırmanın bundan sonraki bölümünde, araştırmaya katılan işgörenlerden geri dönen anketlerin analizi sonucu elde edilen bulgulara yer verilerek, araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın örnekleme dahilinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin mobbing ve örgütsel sinizm ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular verilmiş olup, söz konusu görüşlerinin bireysel özelliklere göre karşılaştırılması yapılmış ve daha sonra mobbingin örgütsel sinizme etkisi ortaya konulmuştur. Öte taraftan bu bölümde ilk olarak katılımcıların bireysel özellikleri açıklanmıştır.

4.1. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmada değerlendirmeye alınan 936 ankete (504'ü şehir otel işletmesi: %53,8 ve 432 sayfiye otel işletmesi: %46,2) cevap veren işgörenlerin bazı kişisel özelliklerine ilişkin istatistikî veriler Tablo 8'de sunulmuştur. Araştırmaya katılan 936 kişiden %43,7'si kadın, %56,3'ü erkektir. İşgörenlerin yaş grupları incelendiğinde çoğunluğu 23 - 27 yaş aralığındaki (%33,4) işgörenler oluştururken, onu sırasıyla 33 - 37 (%13,7) ve 18 - 22 (%13,6) yaş aralığı takip etmektedir. Katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine ilişkin verilere göre işgörenler; %14,5'i 1 yıl veya daha az, %26,6'sı 2 - 4 yıl arası, %25,4'ü 5 - 7 yıl arası, %17,4'ü 8 - 10 yıl arası, %17,4'ü 11 yıl veya üzerinde turizm sektöründe çalışmaktadır. İşgörenlerin çalıştıkları işletmedeki tecrübeleri incelendiğinde, 1 yıl veya daha az süre çalışan 317 kişi (%33,9) kişi, 2 - 4 yıl arası aynı işletmede çalışan 339 kişi (%36,2), 5 - 7 yıl arası 167 kişi (%17,8), 8 - 10 yıl arası 63 kişi (%6,7), 11 yıl ve üzeri zamandır 50 kişi (%5,3) bağlı buldukları işletmede çalışmaya devam

etmektedir. İşletmede çalışma süresine ilişkin verilere bakıldığında ankete katılan işgörenlerin yaklaşık olarak %70’lik bir oranla işletmelerinde 4 yıldan daha az çalıştıkları görülmekte olup, bu durum turizm sektöründeki işgören devir hızının yüksekliğinin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgörenlerin çalıştıkları departmana ilişkin bilgiler incelendiğinde verilerin otel işletmelerindeki departmanlar içerisindeki işgören istihdamı ile orantılı olarak katılımcıların yoğun olduğu departmanlar; yiyecek – içecek 265 kişi (%28,3) ve kat hizmetleri 215 kişi (%23,0)’dir. Otel işletmelerinin çok fazla çalışanın olmadığı “diğer” olarak adlandırılan departmanlarda (muhasabe, güvenlik, teknik servis, wellness&spa vb.) 79 kişi (%19,1), önbüroda 148 kişi (%15,8), satış pazarlama bölümünde 48 kişi (%5,1), halkla ilişkilerde 46 kişi (%4,9) ve insan kaynakları departmanında da 35 kişi (%3,7) çalışmaktadır. İşgörenlerin aylık gelirleri incelendiğinde 600 TL veya daha az gelir elde eden 56 kişi (%6,0), 601-1000 TL arasında gelir elde edenler 461 (%49,3) kişi olup katılımcıların neredeyse yarısının bu ücret aralığında gelir elde ettiği görülmektedir. Bu doğrultuda turizm sektöründeki işgören ücretlerinin yüksek olmadığına dikkat çekmek mümkündür. Geliri 1001 – 1400 TL arası olan 241 katılımcı (%25,7), 1401 – 1800 TL arası 108 kişi (%11,5), 1801 TL veya üzeri aylık gelir elde eden katılımcı sayısı ise 70 (%7,5) olarak belirlenmiştir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Bireysel Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Bireysel Değişkenler		f	%	Bireysel Değişkenler		f	%	
Cinsiyet	Kadın	409	43,7	Çalışılan Departman	Önbüro	148	15,8	
	Erkek	527	56,3		Yiyecek-İçecek	265	28,3	
Yaş Grubu	18 – 22 yaş arası	127	13,6		Kat Hizmetleri	215	23,0	
	23 - 27 yaş arası	313	33,4		İnsan Kaynakları	35	3,7	
	28 - 32 yaş arası	218	23,3		Halkla İlişkiler	46	4,9	
	33 - 37 yaş arası	128	13,7		Satış-Pazarlama	48	5,1	
	38 - 42 yaş	78	8,3		Diğer (Muhasebe, Güvenlik, Wellness & Spa vb.)	179	19,1	
	43 yaş ve üzeri	72	7,7		Gelir	600 TL veya daha az	56	6,0
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıl veya daha az	136	14,5			601 - 1000 TL arası	461	49,3
	2-4 yıl arası	249	26,6			1001 - 1400 TL arası	241	25,7
İşletmede Çalışma Süresi	5-7 yıl arası	238	25,4	1401 - 1800 TL arası		108	11,5	
	8 – 10 yıl arası	163	17,4	1801 TL veya üzeri TL		70	7,5	
	11 yıl ve üzeri	150	16,0	Eğitim Durumu	İlköğretim	128	13,7	
Medeni Durum	1 yıl veya daha az	317	33,9		Ortaöğretim (Lise)	411	43,9	
	2 – 4 yıl arası	339	36,2		Önlisans	209	22,3	
	5 – 7 yıl arası	167	17,8		Lisans	174	18,6	
	8 – 10 yıl arası	63	6,7		Lisansüstü	14	1,5	
11 yıl ve üzeri	50	5,3						
Medeni Durum	Bekâr	434	46,4					
	Evli	437	46,7					
	Boşanmış	65	6,9					

İşgörenlerin eğitim durumları; ilköğretim 128 kişi (%13,7), ortaöğretim 411 kişi (%43,9), önlisans 209 kişi (22,3), lisans 174 kişi (%18,6) ve lisansüstü 14 kişi (%1,5)'den oluşmaktadır. Bu sonuç ise Pelit (2008: 148)'inde belirttiği gibi turizm sektöründeki kalifiye personel sorunu hakkında bir ipucu vermektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde ise 936 kişinin 437'si (46,7) evli, 434'ü bekar (%46,4) ve 65'i de boşanmıştır (%6,9). Yukarıda katılımcıların bireysel özellikleri verilmiş olup araştırmanın ilerleyen bölümünde söz konusu bu değişkenler ile katılımcıların mobbing alguları arasında anlamlı farklılıkların olup/olmadığına yönelik t testi ve varyans analizi sonuçlarına ve literatürde konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmaların bulgularına yer verilmiştir.

4.2. KATILIMCILARIN MOBBİNG ALGILARINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde uygulamanın gerçekleştirildiği beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin mobbing alt boyutlarına ilişkin algılarına yönelik elde edilen bulgular sunulmuştur. Tablo 9'da, araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin, mobbingin “kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar” boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır.

Tablo 9. İşgörenlerin, Mobbingin Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Yönelik Saldırıları Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Asla		Nadiren		Bazen		Genellikle		Daima		\bar{X}	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Üstüm kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlar.	533	56,9	171	18,3	117	12,5	61	6,5	54	5,8	1,86	1,20
Sözüm kesilir.	498	53,2	217	23,2	145	15,5	44	4,7	32	3,4	1,82	1,07
Meslektaşlarım / birlikte çalıştığım kişiler kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlar.	557	59,5	187	20,0	112	12,0	51	5,4	29	3,1	1,73	1,06
Yüzüme bağırlı ve yüksek sesle azarlanırım.	634	67,7	165	17,6	83	8,9	36	3,8	18	1,9	1,55	0,94
Yaptığım iş eleştirilir.	488	52,1	249	26,6	134	14,3	43	4,6	22	2,4	1,78	1,00
Özel yaşamım eleştirilir.	713	76,2	126	13,5	57	6,1	28	3,0	12	1,3	1,40	0,83
Telefonla rahatsız edilirim.	751	80,2	102	10,9	50	5,3	23	2,5	10	1,1	1,33	0,77
Sözlü tehditler alırım.	815	87,1	64	6,8	32	3,4	13	1,4	12	1,3	1,23	0,69
Yazılı tehditler alırım.	820	87,6	64	6,8	27	2,9	13	1,4	12	1,3	1,22	0,68
Jestler / bakışlar yolu ile ilişkilerim reddedilir.	718	76,7	131	14,0	54	5,8	19	2,0	14	1,5	1,38	0,80
İmalar yolu ile ilişkilerim reddedilir.	714	76,3	133	14,2	62	6,6	20	2,1	7	0,7	1,37	0,74

Kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar boyutunda; “üstüm kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlar” ifadesine işgörenlerin %56,9’u asla (hiçbir zaman), %18,3’ü nadiren, %12,5’i bazen (ara sıra), %6,5’i genellikle (çoğunlukla), %5,8’i ise daima (her zaman) cevabını vermişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalamadan da anlaşılacağı üzere ($\bar{X}=1,86$) söz konusu ifade bu boyutta işgörenlerin en yüksek katılım gösterdikleri ifade olmuştur. İşgörenlerin yüksek katılım gösterdikleri diğer bir ifade ise ($\bar{X}=1,82$) “sözüm kesilir” olmuştur. Kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar boyutunda en düşük katılımın olduğu ifadeler ise “yazılı tehdit alırım” ($\bar{X}=1,22$) ve “sözlü tehdit alırım” ($\bar{X}=1,23$) olarak tespit edilmiştir. Bu boyutta en düşük aritmetik ortalama değerine sahip olan “yazılı tehdit alırım” ifadesine ilişkin işgörenler; %87,6 asla, %6,8 nadiren, %2,9 bazen, %1,4, genellikle ve %1,3 daima şeklinde görüş bildirmişlerdir. İşgörenlerin bu boyutta en yüksek katılım gösterdikleri diğer ifadeler ise; “yaptığım iş eleştirilir” ($\bar{X}=1,78$) ve “meslektaşlarım / birlikte çalıştığım kişiler kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlar” olmuştur. Benzer şekilde konuyla ilgili olarak Palaz vd. (2008) tarafından Balıkesir/Bandırma’daki hizmet sektörü (eğitim ve sağlık) üzerinde gerçekleştirilen araştırma da en yüksek mobbing şeklinin “iş yerinde yapılan işlerin sürekli eleştirilmesi” (%33,62), “iş yerinde sözün sürekli kesilmesi” (%33) ve “üstlerine kendini gösterme olanakları kısıtlanması” (%31) olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin mobbingin alt boyutu olan sosyal ilişkilere saldırılar boyuna yönelik görüşleri Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10. İşgörenlerin, Mobbingin Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Asla		Nadiren		Bazen		Genellikle		Daima		\bar{X}	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Çevremdeki insanlar benimle konuşmaktan kaçınır.	762	81,4	100	10,7	47	5,0	16	1,7	11	1,2	1,31	0,74
Konuşmak için başkalarına ulaşmam engellenir.	755	80,7	91	9,7	56	6,0	15	1,6	19	2,0	1,35	0,82
Bana diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri-ofis verilir.	691	73,8	97	10,4	48	5,1	31	3,3	69	7,4	1,60	1,19
Meslektaşlarımın benimle konuşması yasaklanır.	804	85,9	68	7,3	37	4,0	8	0,9	19	2,0	1,26	0,75
Sanki orada değilmişim gibi davranılır.	747	79,8	98	10,5	60	6,4	19	2,0	12	1,3	1,35	0,79

Tablo 10'a göre, araştırmaya katılan 936 işgörenin söz konusu boyuta ilişkin en yüksek düzeyde maruz kaldıkları ifadenin/durumun “bana diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri ofis verilir” ($\bar{X}=1,60$) olduğu ve bu ifadeye işgörenlerin; %73,8'nin asla, %10,4'ünün nadiren, %5,1'in bazen, %3,3'ün genellikle ve %7,4'ünün daima yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Sosyal ilişkilere saldırı boyutunda en düşük katılımın olduğu “meslektaşlarımla benimle konuşması yasaklanır” ($\bar{X}=1,26$) ifadesine verilen yanıtlar ise; %85,9 asla, %7,3 nadiren, %4,0 bazen, %0,9 genellikle, %2,0 her zaman olarak belirlenmiştir.

Tablo 11. İşgörenlerin, Kişinin İtibarına Yönelik Saldırıları Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Asla		Nadiren		Bazen		Genellikle		Daima		\bar{X}	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İnsanlar arkandan kötü konuşurlar.	679	72,5	138	14,7	81	8,7	25	2,7	13	1,4	1,46	0,86
Hakkımda asılsız söylentiler ortada dolaşır.	670	71,6	131	14,0	88	9,4	26	2,8	20	2,1	1,50	0,92
Gülünç durumlara düşürülürüm.	772	82,5	75	8,0	52	5,6	25	2,7	12	1,3	1,32	0,80
Akıl hastasıymışım gibi davranılır.	818	87,4	56	6,0	38	4,1	13	1,4	11	1,2	1,23	0,69
Psikolojik değerlendirme/incelemeden geçmem için bana baskı yapılır.	809	86,4	63	6,7	34	3,6	19	2,0	11	1,2	1,25	0,72
Bir özümlü alay edilir.	807	86,2	70	7,5	35	3,7	8	0,9	16	1,7	1,24	0,71
Beni gülünç düşürmek için yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit edilir.	762	81,4	95	10,1	50	5,3	14	1,5	15	1,6	1,32	0,77
Dini veya siyasi görüşümle alay edilir.	821	87,7	62	6,6	32	3,4	7	0,7	14	1,5	1,22	0,68
Özel yaşamımla alay edilir.	794	84,8	73	7,8	38	4,1	15	1,6	16	1,7	1,28	0,76
Milliyetimle / etnik kökenimle alay edilir.	831	88,8	52	5,6	32	3,4	15	1,6	6	0,6	1,20	0,63
Öz güvenimi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırım.	765	81,7	95	10,1	43	4,6	20	2,1	13	1,4	1,31	0,77
Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.	740	79,1	111	11,9	50	5,3	19	2,0	16	1,7	1,35	0,81
Kararlarım sorgulanır.	574	61,3	185	19,8	119	12,7	35	3,7	23	2,5	1,66	0,99
Alçaltıcı isimlerle anılırım.	804	85,9	57	6,1	43	4,6	18	1,9	14	1,5	1,27	0,76
Cinsel imalarda bulunulur.	817	87,3	53	5,7	36	3,8	20	2,1	10	1,1	1,24	0,71

Tablo 11'deki, işgörenlerin itibara yönelik saldırılar boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara göre en düşük düzeyde maruz kalınan ifade/durumun “akıl hastasıymışım gibi davranılır” ($\bar{X}=1,23$) ifadesinde gerçekleşirken, işgörenler tarafından en yüksek mobbing algısı ise “kararlarım sorgulanır” ($\bar{X}=1,66$) ifadesinde tespit edilmiştir. Söz konusu ifadeye ilişkin araştırmaya katılan 936 işgörenden %61,3'ü asla, %19,8'i nadiren, %12,7'si bazen, %3,7'si genellikle,

%2,5'i daima yanıtını vermişlerdir. Hizmet sektörü içerisinde yer alan işgörenlerin aldıkları kararlar konusunda sıkça sorgulanması çalıştıkları işletmede işgörene yönelik güçlendirme faaliyetlerinin yeterince uygulanmadığı, güven ortamının tam olarak sağlanamadığı, iletişim ve koordinasyon eksiklikleri gibi sorunlardan kaynaklanabileceği bunların ise işgörende güven eksikliği temelli sinik tutumlara zemin hazırlaması muhtemel görünmektedir.

Katılımcıların, mobbingin alt boyutu olan kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik saldırılar boyutuna ilişkin cevapları incelendiğinde en yüksek düzeyde mobbing algısının gerçekleştiği ifadenin “sahip olduğumdan daha az yetenek gerektiren işler verilir” ($\bar{X}=1,55$) olduğu görülmekte olup, görülme sıklığı ise katılımcılar tarafından %69,4 asla, %15,2 nadiren, %9,0 bazen, %3,7 genellikle ve %2,7 daima olarak gerçekleşmiştir. Kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik saldırılar boyutuna ilişkin en düşük düzey ise “evime/iş yerime zarar verilir” ($\bar{X}=1,17$) ifadesinde tespit edilmiştir (Tablo 12).

Tablo 12. İşgörenlerin, Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Duruma Yönelik Saldırılar Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Asla		Nadiren		Bazen		Genellikle		Daima		\bar{X}	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Benim için özel görev yoktur.	660	70,5	141	15,1	80	8,5	34	3,6	21	2,2	1,52	0,95
Bana verilen işler geri alınır ve kendime yeni bir iş bile yaratamam.	765	81,7	83	8,9	50	5,3	25	2,7	13	1,4	1,33	0,81
Yerine getirmem için bana anlamsız işler verilir.	705	75,3	127	13,6	61	6,5	21	2,2	22	2,4	1,43	0,89
Sahip olduğumdan daha az yetenek gerektiren işler verilir.	650	69,4	142	15,2	84	9,0	35	3,7	25	2,7	1,55	0,98
İşim (görevim) sürekli değiştirilir.	702	75,0	132	14,1	54	5,8	22	2,4	26	2,8	1,44	0,91
Öz güvenimi etkileyecek işler verilir.	744	79,5	116	12,4	41	4,4	25	2,7	10	1,1	1,33	0,77
İtibarımı düşürecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler verilir.	780	83,3	82	8,8	48	5,1	14	1,5	12	1,3	1,29	0,74
Bana mali yük getirecek zararlara sebep olunur.	797	85,1	80	8,5	41	4,4	9	1,0	9	1,0	1,24	0,66
Evime/iş yerime zarar verilir.	840	89,7	56	6,0	27	2,9	5	0,5	8	0,9	1,17	0,57

Tablo 13'te ankete katılan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin, kişinin sağlığına yönelik saldırılar boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri yer almaktadır. İşgörenlerin söz konusu boyutta en yüksek mobbing algısının olduğu ifade “fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım” ($\bar{X}=1,30$) olmuştur. Bu ifadeye ilişkin sıklık düzeyi ise; %80,7 asla, %11,8 nadiren, %5,0 bazen, %1,6 genellikle, %1,0 daima

olarak tespit edilmiştir. Ankete katılan işgörenlerin çalıştıkları sektör (hizmet/turizm) göz önüne alındığında merkezinde insan emeğini bulduran bir sektör olması ve özellikle de uzun çalışma saatleri, ağır iş yükü vb. nedenlerle fiziksel gücü/dayanıklılığı da gerektiren (insan gücüne) bir yapıya sahip olması işgörenlerin yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadeyi açıklar niteliktedir. Katılımcıların sağlığa yönelik saldırılar boyutuna ilişkin en düşük katılımında buldukları ifade ise “fiziksel şiddet tehditleri alırım” ($\bar{X}=1,17$) ve “fiziksel zarar verilir” ($\bar{X}=1,17$) olmuştur.

Tablo 13. İşgörenlerin, Kişinin Sağlığına Yönelik Saldırıların Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Asla		Nadiren		Bazen		Genellikle		Daima		\bar{X}	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım.	755	80,7	110	11,8	47	5,0	15	1,6	9	1,0	1,30	0,72
Fiziksel şiddet tehditleri alırım.	849	90,7	44	4,7	25	2,7	11	1,2	7	0,7	1,17	0,59
Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.	838	89,5	52	5,6	30	3,2	7	0,7	9	1,0	1,18	0,61
Fiziksel zarar verilir.	847	90,5	48	5,1	23	2,5	11	1,2	7	0,7	1,17	0,59
Doğrudan cinsel tacize uğrarım.	855	91,3	29	3,1	20	2,1	9	1,0	23	2,5	1,20	0,74

Tablo 14’te işgörenlerin mobbingin alt boyularına yönelik algıları değerlendirildiğinde en yüksek mobbing algısının kişinin kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar boyutunda ($\bar{X}=1,51$) tespit edilmiş olup, onu sırası ile sosyal ilişkilere saldırılar ($\bar{X}=1,37$), yaşam kalitesine ve mesleki duruma yönelik saldırılar ($\bar{X}=1,36$), itibara yönelik saldırılar ($\bar{X}=1,32$) ve sağlığa yönelik saldırılar ($\bar{X}=1,20$) boyutları izlemektedir. Nitekim mobbing boyutlarına ilişkin yapılan bu yorumu (farklılığı), boyutlar bazında karşılaştırmayı içeren ilişkili ölçümler için kullanılan iki faktörlü varyans analizi sonuçları da ($p=0,00<0,05$ ve $F=70,547$) desteklemektedir. Ankete cevap veren işgörenlerin işletmelerindeki mobbing olaylarının mevcudiyetine ilişkin algılamalarının genel ortalaması ise 1,37’dir. Elde edilen bulgulara göre uygulamanın gerçekleştirildiği beş yıldızlı otellerde mobbing eylemlerinin düşük seviyede yaşandığı ve çoğunlukla mobbingin ilk aşaması olan “kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar” boyutunda görüldüğünü ifade etmek mümkündür.

Tablo 14. İşgörenlerin, Mobbing ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	\bar{X}	S.S.
Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Yönelik Saldırıları	1,51	0,62
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	1,37	0,61
İtibara Yönelik Saldırıları	1,32	0,56
Yaşam Kalitesine ve Mesleki Duruma Yönelik Saldırıları	1,36	0,61
Sağlığa Yönelik Saldırıları	1,20	0,51
Genel Mobbing	1,37	0,51

Tablo 14'teki sonuçlardan da anlaşılacağı üzere işgörenlerin çalıştıkları otel işletmelerinde düşük seviyede de olsa mobbinge maruz kaldıkları belirlenmiştir. Bu doğrultuda işletme içerisinde mobbing, yüksek seviyelere ulaşmadan yönetici/liderler ya da diğer yetkililer tarafından fark edilerek gerekli önlemlerin alınması çalışma ortamında mobbingin yayılmadan/ilerlemeden ortadan kaldırılmasını kolaylaştıracaktır. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde ise mobbinge yönelik hizmet sektörü ya da diğer sektörlerde uygulanan çalışmalarda (Çalışkan, 2005; Sezerel, 2007) işgörenlerin mobbing algılarının en yüksek olduğu boyutun kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar olduğu en düşük ise kişinin sağlığına yönelik saldırılar boyutun olduğu dikkati çekmektedir. Farklı çalışmalarda farklı bulguların elde edilmesi de mümkün olmakla birlikte genel olarak bu araştırmadan diğer çalışmalardan elde edilen bulgularla işletmelerde mobbingin var olduğunu ancak en son aşamalara (cinsel taciz, fiziksel zarar verme vb.) kadar ilerlemediğini ifade etmek olasıdır.

4.3.KATILIMCILARIN MOBBİNG ALGILARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu başlığı altında katılımcıların bireysel özellikleri ile mobbing algıları karşılaştırılarak elde edilen bulgulara yer verilmiş olup söz konusu bu bulgular aynı zamanda araştırmanın birinci hipotezi olan “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları **bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir**”in irdelenmesine yönelik geliştirilen alt hipotezlerin testini içermektedir. Bu doğrultuda, işgörenlerin mobbing algıları cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında gerek genel mobbingde, gerekse alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Elde edilen bulgulara göre araştırmanın birinci hipotezi

kapsamında geliştirilen birinci alt hipotez (H1₁) olan “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları **cinsiyete** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 15. Katılımcıların, Mobbing Algıları ile Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	t	p
Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Yönelik Saldırıları	Kadın	409	1,50	0,63	0,337	0,736
	Erkek	527	1,52	0,61		
Sosyal İlişkilere Saldırıları	Kadın	409	1,35	0,58	0,778	0,437
	Erkek	527	1,38	0,63		
İtibara Yönelik Saldırıları	Kadın	409	1,31	0,53	0,468	0,640
	Erkek	527	1,33	0,57		
Yaşam Kalitesine ve Mesleki Duruma Yönelik Saldırıları	Kadın	409	1,36	0,60	0,023	0,981
	Erkek	527	1,36	0,61		
Sağlığa Yönelik Saldırıları	Kadın	409	1,19	0,50	0,332	0,740
	Erkek	527	1,20	0,52		
Genel Mobbing	Kadın	409	0,50	0,50	0,402	0,688
	Erkek	527	0,52	0,52		

Konuyla ilgili olarak turizm sektöründe gerçekleştirilen Çalışkan (2005) ve Demirçivi (2008)'nin araştırmalarında da benzer sonuçlar elde edilerek, cinsiyetin mobbing algısında önemli bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Mobbing konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde farklı sonuçlara rastlanmakla birlikte; kadınların genellikle daha fazla mobbing mağduru olduklarına yönelik bulgularda mevcuttur (Leymann, 1996; Salin, 2003; Hoel ve Cooper; 2009). Benzer şekilde Aydın ve Özkul (2007)'un dört ve beş yıldızlı şehir ve kıyı otel işletmelerine yönelik araştırmalarında elde edilen bulgulardan da kadınların erkeklerden daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır. Kaya (2009) ise araştırmasında, erkek katılımcıların kadınlara kıyasla daha yüksek bir oranda mobbinge maruz kaldıkları sonucunu elde ederek bunu; katılımcıların yüksek bir oranda erkek çalışanlardan oluşması ile açıklamaktadır.

Katılımcıların mobbing algıları ile yaş değişkeninin karşılaştırılmasına yönelik uygulanan varyans analizi sonucunda işgörenlerin mobbing algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır ($p>0,05$). Bu doğrultuda araştırmanın birinci hipotezi kapsamında geliştirilen ikinci alt hipotezi olan “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları **yaşa** göre anlamlı bir

farklılık göstermektedir” (H1₂) hipotezi desteklenmemiştir. Bununla birlikte (her ne kadar farklılık belirlenmemekle birlikte) işgörenlerin yaş gruplarına göre en yüksek mobbing algıları 23-27 yaş aralığında ($\bar{x}=1,40$) görülürken bunu sırasıyla; 18-22 yaş arası ($\bar{x}=1,38$) ve 28-32 yaş arası ($\bar{x}=1,38$) takip etmektedir.

Tablo 16. Katılımcıların, Mobbing Algıları ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Yönelik Saldırıları	18-22 yaş arası	127	1,52	0,59	1,703	0,131
	23-27 yaş arası	313	1,56	0,64		
	28-32 yaş arası	218	1,52	0,68		
	33-37 yaş arası	128	1,52	0,61		
	38-42 yaş arası	78	1,38	0,43		
	43 ve/veya yukarı yaş	72	1,38	0,54		
Sosyal İlişkilere Saldırıları	18-22 yaş arası	127	1,34	0,57	0,501	0,775
	23-27 yaş arası	313	1,34	0,63		
	28-32 yaş arası	218	1,37	0,60		
	33-37 yaş arası	128	1,38	0,60		
	38-42 yaş arası	78	1,43	0,66		
	43 ve/veya yukarı yaş	72	1,42	0,49		
İtibara Yönelik Saldırıları	18-22 yaş arası	127	1,34	0,55	1,465	0,199
	23-27 yaş arası	313	1,34	0,60		
	28-32 yaş arası	218	1,33	0,54		
	33-37 yaş arası	128	1,27	0,52		
	38-42 yaş arası	78	1,25	0,52		
	43 ve/veya yukarı yaş	72	1,29	0,48		
Yaşam Kalitesine ve Mesleki Duruma Yönelik Saldırıları	18-22 yaş arası	127	1,39	0,64	1,465	0,199
	23-27 yaş arası	313	1,41	0,64		
	28-32 yaş arası	218	1,37	0,65		
	33-37 yaş arası	128	1,29	0,55		
	38-42 yaş arası	78	1,26	0,42		
	43 ve/veya yukarı yaş	72	1,29	0,53		
Sağlığa Yönelik Saldırıları	18-22 yaş arası	127	1,22	0,51	0,931	0,460
	23-27 yaş arası	313	1,24	0,59		
	28-32 yaş arası	218	1,17	0,42		
	33-37 yaş arası	128	1,14	0,44		
	38-42 yaş arası	78	1,21	0,56		
	43 ve/veya yukarı yaş	72	1,17	0,46		
Genel Mobbing	18-22 yaş arası	127	1,38	0,51	0,781	0,563
	23-27 yaş arası	313	1,40	0,55		
	28-32 yaş arası	218	1,37	0,52		
	33-37 yaş arası	128	1,33	0,48		
	38-42 yaş arası	78	1,30	0,42		
	43 ve/veya yukarı yaş	72	1,31	0,42		

Yaşa ilişkin elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde genç yaş grubu olarak nitelendirilebilen 18-32 yaş aralığındaki işgörenlerin mobbing algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yeşiltaş ve Demirçivi (2010)’nin çalışmasıyla benzer sonuçlar elde edilmiştir. Söz konusu araştırmada otel işletmeleri işgörenlerinin yaşları ile mobbing algıları arasında anlamlı farklılıklar görülerek en

yüksek algının ise 18-24 yaş ikinci ise 25-29 yaş aralığındaki genç grupta olduğu belirlenmiştir. Bu durum Çarıkçı ve Yavuz (2009) tarafından genç işgörenlerin tecrübesizliği, iş yapma heyecanı, mükemmeli arama arzusu, üstleri tarafından daha kolay eleştirilebilmeleri ile ilişkilendirilmiştir. Yine hizmet sektöründe gerçekleştirilen Çalışkan (2005), Güngör (2008) ve Kaya (2010)'nın araştırmalarında da benzer sonuçlar elde edilerek genç işgörenlerin (25-35) diğer işgörelere oranla daha fazla mobbinge maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Einarsen ve Skogstad (1996)'ın hizmet, sanayi ve ticaret sektörlerini kapsayan araştırmasında mobbing mağdurlarının daha çok 50 yaş üzeri katılımcılardan (üniversitede görev yapanlar hariç) oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak yaş değişkenin mobbing algısına etkisinin sektörler arasında çeşitlilik gösterebileceğini belirtmek mümkündür. Elde edilen sonuç doğrultusunda işgörenlerin yaşları ile mobbing algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmasa da sektörde genç işgörenlerin ağırlıkta olması otel işletmelerindeki mobbing algılamalarının yüksek olma ihtimalini ortaya koymaktadır.

İşgörenlerin mobbing algılarının medeni duruma göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları Tablo 17'de yer almaktadır. Katılımcıların genel mobbing algılarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p < 0,05$). Bu kapsamda araştırmanın birinci hipotezi kapsamında geliştirilen üçüncü alt hipotez *“beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”* (H_{13}) desteklenmiştir ($0,011 < 0,05$).

Bu doğrultuda bu grupta en yüksek mobbing algısına boşanmış işgörenler sahiptir ($\bar{X}=1,55$). Daha önce gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde (Yavuz, 2007: 96; Çarıkçı ve Yavuz, 2009: 57) işgörenlerin medeni durumları ile mobbing algıları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Palaz vd. (2008: 53) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada ise işgörenlerin mobbinge karşılaşma riskini, evlilerde %77,4, bekar, dul ve ayrı yaşayanlarda ise %22,6 olarak bulunmuştur. Özellikle de mobbingin “kişinin sağlığına yönelik saldırılar” ve “kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik saldırılar” boyutlarında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir ($\chi^2=5,944$; $p=0,015$). Farklı çalışmalarda da görüldüğü üzere yürütülen bu araştırma sonuçlarındaki medeni duruma ilişkin

gerçekleşen bu bulgular, özellikle cinsel taciz ve fiziksel saldırılar gibi olumsuz davranışları içeren konularda, bekar veya dul olan ve daha savunmasız olarak görünen bayanların daha fazla istismara maruz kalabildiği sonucunu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 17. Katılımcıların, Mobbing Algıları ile Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Yönelik Saldırıları	Bekar	434	1,48	0,58	3,988	0,019*
	Evli	437	1,51	0,63		
	Boşanmış	65	1,72	0,79		
Sosyal İlişkilere Saldırıları	Bekar	434	1,32	0,57	5,749	0,003*
	Evli	437	1,38	0,60		
	Boşanmış	65	1,59	0,79		
İtibara Yönelik Saldırıları	Bekar	434	1,31	0,55	3,366	0,035*
	Evli	437	1,30	0,54		
	Boşanmış	65	1,49	0,64		
Yaşam Kalitesine ve Mesleki Duruma Yönelik Saldırıları	Bekar	434	1,36	0,60	2,932	0,054
	Evli	437	1,34	0,59		
	Boşanmış	65	1,53	0,76		
Sağlığa Yönelik Saldırıları	Bekar	434	1,20	0,52	3,967	0,019*
	Evli	437	1,17	0,46		
	Boşanmış	65	1,36	0,71		
Genel Mobbing	Bekar	434	1,35	0,50	4,506	0,011*
	Evli	437	1,35	0,50		
	Boşanmış	65	1,55	0,62		

*: $p < 0,05$

Turizm sektöründe gerçekleştirilen Çalışkan (2005), Çalışkan ve Tepeci (2008), Yeşiltaş ve Demirçivi (2010)'nin çalışmalarında farklı sonuçlara ulaşılarak, bekar işgörenlerin evli ya da boşanmış işgörelere oranla mobbing algılarının daha yüksek olduğu, Aydın ve Özkul (2007)'un çalışmasında ise evli işgörenlerin mobbing algılarının bekarlara göre daha yüksek çıktığı tespit edilerek, bu sonucu Kaya (2010: 87) şu şekilde yorumlamıştır; bekar mağdurların sosyal yaşantısında yeterli desteği sağlamada güçlük çekmesi; evli mağdurların iş dışında aile yükümlülüğünü de üstlenmesi durumunun etkisi olabileceğidir.

Medeni durum değişkeni mobbingin “kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar” boyutunda anlamlı farklılıklar belirlenmiş olup ($0,019 < 0,05$), bu boyutta en yüksek mobbing algısı boşanmış işgörelere ($\bar{X}=1,72$) aittir. Diğer bir alt boyutta ise sosyal ilişkilere saldırılar işgörenlerin mobbing algısı ile karşılaştırılarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiş ($0,003 < 0,05$) ve en yüksek

ortalama diğer boyutlarda olduğu gibi medeni durumu boşanmış/dul işgörenler oluşturmuştur ($\bar{X}=1,59$). İtibara ve sağlığa yönelik saldırılar boyutların da medeni durum ile ilgili anlamlı farklılıklar ortaya çıkmış olup, farkı oluşturan işgören grubu yine medeni hali boşanmış/dul olan işgörenlerden oluşmaktadır

Tablo 18. Katılımcıların, Mobbing Alguları ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Yönelik Saldırılar	İlköğretim	128	1,46	0,53	2,151	0,073
	Ortaöğretim (Lise)	411	1,53	0,63		
	Önlisans	209	1,58	0,70		
	Lisans	174	1,41	0,53		
	Lisansüstü	14	1,48	0,72		
Sosyal İlişkilere Saldırılar	İlköğretim	128	1,36	0,62	0,944	0,438
	Ortaöğretim (Lise)	411	1,35	0,61		
	Önlisans	209	1,36	0,59		
	Lisans	174	1,38	0,60		
	Lisansüstü	14	1,67	0,53		
İtibara Yönelik Saldırılar	İlköğretim	128	1,33	0,50	0,292	0,883
	Ortaöğretim (Lise)	411	1,32	0,56		
	Önlisans	209	1,34	0,57		
	Lisans	174	1,28	0,57		
	Lisansüstü	14	1,36	0,57		
Yaşam Kalitesine ve Mesleki Duruma Yönelik Saldırılar	İlköğretim	128	1,34	0,56	0,460	0,765
	Ortaöğretim (Lise)	411	1,37	0,64		
	Önlisans	209	1,39	0,63		
	Lisans	174	1,31	0,54		
	Lisansüstü	14	1,36	0,62		
Sağlığa Yönelik Saldırılar	İlköğretim	128	1,26	0,51	0,857	0,489
	Ortaöğretim (Lise)	411	1,20	0,53		
	Önlisans	209	1,17	0,45		
	Lisans	174	1,17	0,52		
	Lisansüstü	14	1,30	0,78		
Genel Mobbing	İlköğretim	128	1,36	0,46	0,560	0,691
	Ortaöğretim (Lise)	411	1,37	0,52		
	Önlisans	209	1,39	0,54		
	Lisans	174	1,32	0,49		
	Lisansüstü	14	1,42	0,59		

Otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing ve alt boyutlarına ilişkin alguları eğitim durumları ile karşılaştırıldığında anlamlı farklılıklara ulaşılamamıştır. Bu bağlamda araştırmanın istatistiksel hipotezlerinden olan “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing alguları **eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir**”’in (H14) desteklenmediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan her ne kadar istatistiki açıdan herhangi bir farklılık tespit edilmemekle birlikte, alt boyutlar incelendiğinde kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar boyutunda en yüksek mobbing algısının “önlisans” düzeyinde eğitim almış

işgörenler ($\bar{X}=1,58$), sosyal ilişkilere saldırılar boyutunun “lisansüstü” düzeyde eğitim almış işgörenler ($\bar{X}=1,67$), itibara yönelik saldırılar boyutunda “lisansüstü” düzeyde ($\bar{X}=1,36$), yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik saldırılar boyutunda “önlisans” ($\bar{X}=1,39$) ve sağlığa yönelik saldırılar boyutunda ise “lisansüstü” ($\bar{X}=1,30$) eğitim almış işgörenler en yüksek ortalamaya sahip olmuşlardır. İşgörenlerin genel mobbing algılarına bakıldığında ise en yüksek ortalamayı “lisansüstü” ($\bar{X}=1,42$) eğitim durumuna sahip işgörenler oluşturmaktadır. Yeşiltaş ve Demirçivi (2010)’nin araştırmalarında işgörenlerin mobbing algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ayrıca en yüksek mobbing algısı ise “önlisans” düzeyindeki işgörenlerde tespit edilmiştir. Çarıkçı ve Yavuz (2009)’un çalışmasında ise sağlık sektöründeki çalışanların mobbing algılarıyla eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup, çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe mobbing algılarının da yükseldiği ön plana çıkmaktadır. Söz konusu mobbing algılamasının, eğitim seviyesinin yükselmesiyle artması durumu eğitim seviyeleri yüksek olan çalışanların bağımsız iş yapabilme, yönetici adına düşünme ve karar verme, yönetsel ve kişisel sorumluluk ile eleştirme yeteneklerinin daha gelişmiş olması ihtimaliyle açıklanması olasıdır.

İşgörenlerin çalıştıkları departman ile mobbing algılarının karşılaştırılmasına yönelik sonuçlar Tablo 19’da yer almaktadır. Mobbingin kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar boyutunda, işgörenlerin mobbing algılarının çalıştıkları departmana göre anlamlı farklılıklar taşıdığı belirlenmiştir ($0,048<0,05$). Söz konusu boyutta en yüksek aritmetik ortalamaya sahip departman kat hizmetleri olmuştur ($\bar{X}=1,38$). İtibara yönelik saldırılar boyutunda departman ile anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup ($0,002<0,05$), bu boyutta en yüksek algıya sahip olan yine kat hizmetleri departmanı işgörenleri olmuştur ($\bar{X}=1,44$). Yaşam kalitesine ve mesleki duruma yönelik saldırılar boyutunda, işgörenlerin mobbing algıları anlamlı bir farklılık göstermekte ($0,017<0,05$) olup ilgili boyuta ilişkin en yüksek mobbing algısına sahip departman ise kat hizmetleridir ($\bar{X}=1,47$). Sağlığa yönelik saldırılar boyutunda da anlamlı farklılıklara rastlanmış olup ($0,001<0,05$), bu boyutta mobbing algısına ilişkin en yüksek ortalama yine kat hizmetleri departmanına aittir ($\bar{X}=1,32$). Tablo 19’da sunulan işgörenlerin genel mobbing algısı ile çalıştıkları departman

arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu sonuç, araştırmanın alt hipotezlerinden biri olan; “*otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” (H1₅) hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır (0,004<0,05).

Tablo 19. Katılımcıların, Mobbing Algıları ile Çalışılan Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Yönelik Saldırımlar	Önbüro	148	1,51	0,61	2,124	0,048*
	Yiyecek-İçecek	265	1,52	0,61		
	Kat Hizmetleri	215	1,60	0,65		
	İnsan Kaynakları	35	1,56	0,56		
	Halkla İlişkiler	46	1,32	0,46		
	Satış-Pazarlama	48	1,37	0,55		
	Diğer (Muhasebe, Güvenlik, Wellness & Spa vb.)	179	1,46	0,66		
Sosyal İlişkilere Saldırımlar	Önbüro	148	0,47	0,03	1,708	0,116
	Yiyecek-İçecek	265	0,67	0,04		
	Kat Hizmetleri	215	0,64	0,04		
	İnsan Kaynakları	35	0,54	0,09		
	Halkla İlişkiler	46	0,43	0,06		
	Satış-Pazarlama	48	0,50	0,07		
	Diğer (Muhasebe, Güvenlik, Wellness & Spa vb.)	179	0,63	0,04		
İtibara Yönelik Saldırımlar	Önbüro	148	1,24	0,46	3,439	0,002*
	Yiyecek-İçecek	265	1,35	0,58		
	Kat Hizmetleri	215	1,44	0,62		
	İnsan Kaynakları	35	1,35	0,45		
	Halkla İlişkiler	46	1,17	0,32		
	Satış-Pazarlama	48	1,22	0,51		
	Diğer (Muhasebe, Güvenlik, Wellness & Spa vb.)	179	1,26	0,56		
Yaşam Kalitesine ve Mesleki Duruma Yönelik Saldırımlar	Önbüro	148	1,30	0,54	2,602	0,017*
	Yiyecek-İçecek	265	1,40	0,64		
	Kat Hizmetleri	215	1,47	0,61		
	İnsan Kaynakları	35	1,46	0,52		
	Halkla İlişkiler	46	1,21	0,38		
	Satış-Pazarlama	48	1,30	0,58		
	Diğer (Muhasebe, Güvenlik, Wellness & Spa vb.)	179	1,28	0,66		
Sağlığa Yönelik Saldırımlar	Önbüro	148	1,12	0,39	3,721	0,001*
	Yiyecek-İçecek	265	1,19	0,51		
	Kat Hizmetleri	215	1,32	0,58		
	İnsan Kaynakları	35	1,31	0,66		
	Halkla İlişkiler	46	1,06	0,23		
	Satış-Pazarlama	48	1,14	0,50		
	Diğer (Muhasebe, Güvenlik, Wellness & Spa vb.)	179	1,15	0,52		
Genel Mobbing	Önbüro	148	1,31	0,43	3,163	0,004*
	Yiyecek-İçecek	265	1,39	0,53		
	Kat Hizmetleri	215	1,47	0,53		
	İnsan Kaynakları	35	1,44	0,47		
	Halkla İlişkiler	46	1,22	0,29		
	Satış-Pazarlama	48	1,27	0,50		
	Diğer (Muhasebe, Güvenlik, Wellness & Spa vb.)	179	1,31	0,55		

*: $p < 0,05$

Genel mobbing algısının diğer alt boyutlarda olduğu gibi yine en yüksek, kat hizmetleri ($\bar{X}=1,47$), en düşük ise halkla ilişkiler departmanlarında ($\bar{X}=1,27$) çalışan

işgörenler tarafından yaşandığı belirlenmiştir. Otel işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, Çalışkan (2005) Aydın ve Özkul (2007), Demirçivi (2008), Kaya (2009), Yeşiltaş ve Demirçivi (2010) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarında ise yiyecek – içecek departmanı en yüksek puanlara (mobbing algısına) sahip departman çalışanlarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otel işletmelerinde direk hizmet üretiminde bulunan kat hizmetleri, yiyecek içecek gibi departmanlarda müşterilerle yoğun ilişkilerin vermiş olduğu sorumluluk ve otel içerisinde hizmetin sorunsuz sunulma çabası işgörenlerdeki mobbing davranışlarının ve algısının daha yüksek düzeyde olmasına neden olabilmektedir. Diğer departmanlarla karşılaştırıldığında, işlerin daha çok fiziksel ve duygusal çaba gerektirmesi, iş akış hızının daha yüksek ve buna bağlı olarak stres seviyesinin de yüksek düzeyde olması, işgörenlerin kendi aralarında ve üstleriyle daha yakın etkileşim içerisinde olması, işin yoğun olması, müşterilerle sürekli iletişimin olması, emir komuta zincirinin olması, yapılan işin hem bedenen hem de zihnen yorucu olması, çalışılan ortamda çok fazla iş arkadaşının olması mobbingi tetikleyebilmekte ve daha da yüksek seviyelere ulaşmasına zemin hazırlayabilmektedir (Kaya, 2009: 88).

Genel olarak değerlendirildiğinde, gerçekleştirilen varyans analizi sonuçlarına göre ankete katılan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları çalıştıkları departmana göre değişmekte olduğunu belirtmek olasıdır. Aydın ve Özkul (2007) araştırmalarında dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin mobbing algılarının kat hizmetlerinde yüksek çıkmasına şu şekilde bir açıklık getirmektedir; özellikle kat hizmetlerinde oda temizliği sırasında değerli eşyaların kaybolma ihtimali ve işletmenin en önemli gelir noktası olduğundan yiyecek-içecek birimlerinde ise müşteri tatmininin gerçekleştirme zorunluluğu çalışan üzerinde baskıyı ve dolayısıyla mobbing algılarını artırabilmektedir. Ayrıca müşteriler ile birebir ilişki içerisinde olan, organizasyonun ön yüzünde yer almaları nedeniyle daha fazla sorumluluk almaları diğer departmanlara oranla mobbing algılarının yükselmesinde muhtemel etkenler olabilmektedir.

Tablo 20’de ankete katılan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing ve alt boyutlarına ilişkin algılarının sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği özetlenmekte olup, işgörenlerin genel mobbing boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu doğrultuda araştırmanın alt

hipotezlerinden olan “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları sektörde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” (H1₆) hipotezi desteklenmemiştir. Ancak mobbingin alt boyutu olan sosyal ilişkilere yönelik saldırılarda anlamlı bir farklılık çıkmış olup (0,027<0,05), sektörde “8 ile 10 yıl arası” ($\bar{x}=1,45$), çalışanların mobbing algıları daha yüksek bulunmuştur. Hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin genel mobbing algıları ($\bar{x}=1,40$), 5 ile 10 yıl arasında en yüksek seviyede belirlenmiştir. Sağlık sektöründe bir araştırma yapan Palaz ve diğerleri (2008) sektörde çalışma süresi ile mobbing algısı arasında çıkan anlamlı farklılığı; yoğun iş yükü, çalışma koşullarındaki farklılıklar nedeniyle daha yoğun baskılar, stresli iş ortamı, üstlerle yaşanan çatışmalar, rol çatışması ve belirsizliği, hasta sorunları, duygusal stres ve vardiyalı çalışma sistemlerini önemli etkenler olarak sıralamıştır.

Tablo 20. Katılımcıların, Mobbing Algıları ile Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Yönelik Saldırıları	1 yıl veya daha az	136	1,42	0,53	1,352	0,249
	2-4 yıl arası	249	1,55	0,65		
	5-7 yıl arası	238	1,54	0,66		
	8 – 10 yıl arası	163	1,51	0,58		
	11 yıl ve üzeri	150	1,46	0,63		
Sosyal İlişkilere Saldırıları	1 yıl veya daha az	136	1,25	0,58	2,762	0,027*
	2-4 yıl arası	249	1,32	0,57		
	5-7 yıl arası	238	1,41	0,68		
	8 – 10 yıl arası	163	1,45	0,62		
	11 yıl ve üzeri	150	1,40	0,54		
İtibara Yönelik Saldırıları	1 yıl veya daha az	136	1,26	0,51	1,898	0,109
	2-4 yıl arası	249	1,34	0,58		
	5-7 yıl arası	238	1,35	0,58		
	8 – 10 yıl arası	163	1,37	0,58		
	11 yıl ve üzeri	150	1,23	0,47		
Yaşam Kalitesine ve Mesleki Duruma Yönelik Saldırıları	1 yıl veya daha az	136	1,30	0,52	1,996	0,093
	2-4 yıl arası	249	1,41	0,68		
	5-7 yıl arası	238	1,40	0,63		
	8 – 10 yıl arası	163	1,39	0,61		
	11 yıl ve üzeri	150	1,26	0,51		
Sağlığa Yönelik Saldırıları	1 yıl veya daha az	136	1,18	0,54	1,936	0,102
	2-4 yıl arası	249	1,18	0,44		
	5-7 yıl arası	238	1,23	0,54		
	8 – 10 yıl arası	163	1,26	0,62		
	11 yıl ve üzeri	150	1,12	0,40		
Genel Mobbing	1 yıl veya daha az	136	1,30	0,47	1,784	0,130
	2-4 yıl arası	249	1,39	0,53		
	5-7 yıl arası	238	1,40	0,54		
	8 – 10 yıl arası	163	1,40	0,53		
	11 yıl ve üzeri	150	1,30	0,44		

*: $p<0,05$

Turizm işletmelerinin de hizmet sektörü içerisinde yer aldığını göz önünde bulundurulduğunda, ifade edilen nedenlerin turizm sektörü için de geçerli olabileceği ortaya çıkmaktadır. Yeşiltaş ve Demirçivi (2010), turizm sektöründe çalışan işgörenlerin sektör tecrübeleri ile mobbing algıları arasında anlamlı ilişkiler bulmuş ve işgörenlerin sektör tecrübesi arttıkça mobbing algılarının da azaldığını tespit etmişlerdir. Bunun nedeni; yeni işe başlayan personele özellikle iş konusundaki bilgisizliğinden istifade ederek emir-komuta uygulamaları altında mobbing uygulanmasının daha kolay olması muhtemeldir (Yeşiltaş ve Demirçivi, 2010: 214).

Turizm sektöründeki işletmelerin işgören seçiminde önemli bir kriter olan sektör tecrübesi, işgörenler arasındaki statü/pozisyon ve gelirin belirlenmesinde de önemli bir etken olmaktadır. Bu durumda sektör tecrübesine bağlı olarak tecrübeli işgörenlerin tecrübesizlere mobbing uygulaması mümkün olmakla birlikte, bu araştırmada uygulama alanının farklı konseptlerdeki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmesi, sektördeki işletmelerinse heterojen bir yapı göstermesi ayrıca insan psikolojisindeki anlık değişimler göz önüne alındığında, işgörenlerin mobbing algılarının da yaşanmışlıklara göre değişebilmesi, diğer araştırmalardan farklı sonuçların elde edilmesinde etkili olabilmektedir.

İşgörenlerin işletmedeki çalışma süreleri ile mobbing algılarının karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi Tablo 21’de yer almaktadır.

İşgörenlerin işletmedeki tecrübeleri ile genel ve tüm alt boyutları bazında mobbing algıları karşılaştırılmış ve anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Söz konusu farklılığa ilişkin geliştirilen istatistiksel hipotez olan “*beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” (H1₇) hipotezi desteklenmiştir ($p=0,000<0,001$). Katılımcıların genel mobbing algıları kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar boyutunda anlamlı farklılıklar göstermekte ($p=0,001<0,05$) olup, bu boyutta en olumsuz algıya sahip işgörenler işletmede 8-10 yıl arası çalışanlardır ($\bar{x}=1,62$). Sosyal ilişkilere saldırılar ($p=0,002<0,05$), itibara yönelik saldırılar ($0,000<0,001$), yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik saldırılar ($p=0,001<0,05$) ve sağlığa yönelik saldırılar ($p=0,013<0,05$) boyutunda anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır. Genel

mobbing algısı ise işletmede 8 ile 10 yıl arası çalışan işgörenlerde en yüksek, en düşük ortalama ise 5 ile 7 yıl arası aynı işletmede çalışan işgörenlerde gerçekleşmiştir.

Tablo 21. Katılımcıların, Mobbing Algıları ile İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Yönelik Saldırıları	1 yıl veya daha az	317	1,50	0,57	4,728	0,001*
	2-4 yıl arası	339	1,57	0,64		
	5-7 yıl arası	167	1,34	0,57		
	8 – 10 yıl arası	63	1,62	0,68		
	11 yıl ve üzeri	50	1,59	0,77		
Sosyal İlişkilere Saldırıları	1 yıl veya daha az	317	1,29	0,55	4,165	0,002*
	2-4 yıl arası	339	1,41	0,61		
	5-7 yıl arası	167	1,32	0,60		
	8 – 10 yıl arası	63	1,57	0,75		
	11 yıl ve üzeri	50	1,47	0,65		
İtibara Yönelik Saldırıları	1 yıl veya daha az	317	1,29	0,52	5,055	0,000***
	2-4 yıl arası	339	1,39	0,58		
	5-7 yıl arası	167	1,20	0,45		
	8 – 10 yıl arası	63	1,46	0,75		
	11 yıl ve üzeri	50	1,23	0,53		
Yaşam Kalitesine ve Mesleki Duruma Yönelik Saldırıları	1 yıl veya daha az	317	1,36	0,59	4,573	0,001*
	2-4 yıl arası	339	1,43	0,64		
	5-7 yıl arası	167	1,21	0,48		
	8 – 10 yıl arası	63	1,45	0,73		
	11 yıl ve üzeri	50	1,27	0,65		
Sağlığa Yönelik Saldırıları	1 yıl veya daha az	317	1,18	0,47	3,204	0,013*
	2-4 yıl arası	339	1,25	0,55		
	5-7 yıl arası	167	1,13	0,42		
	8 – 10 yıl arası	63	1,30	0,77		
	11 yıl ve üzeri	50	1,08	0,17		
Genel Mobbing	1 yıl veya daha az	317	1,34	0,47	5,138	0,000***
	2-4 yıl arası	339	1,43	0,54		
	5-7 yıl arası	167	1,24	0,42		
	8 – 10 yıl arası	63	1,49	0,67		
	11 yıl ve üzeri	50	1,33	0,53		

***: $p < 0,001$ *: $p < 0,05$

Turizm sektöründe gerçekleştirilen bazı çalışmalarda (Kaya, 2009; Yeşiltaş ve Demirçivi, 2010), bir otelde uzun yıllar çalışıldıkça, o otelde yöneticilerin yapabilecekleri mobbing eylemlerine maruz kalma ihtimali azalmaktadır. Bu durum, kişinin zamanla hem iş tecrübesinin hem de çalıştığı yere uyumunun artması sebebiyle mantıklı bir sonuçtur. Bunun yanı sıra, bir çalışanın zamanla yönetim kademelerine geçmesi ve sonuçta kendisinin de bir yönetici olması nedeniyle de, yöneticilerce yapılan mobbing eylemlerine maruz kalmaması beklenebilir (Yeşiltaş ve Demirçivi, 2010). Çarıkçı ve Yavuz (2009) ve Çelik (2009) çalışmalarında işletmede çalışma süresi ile işgörenlerin mobbing algıları arasında herhangi bir

farklılığa rastlayamamışlardır. İşgören devir hızı yüksek olan turizm sektöründe 8 ile 10 yıl arası süredir aynı işletmede çalışan işgörenlerin genellikle üst kademelere yükseldiklerini düşünmek mümkündür. Bu noktada Hoel ve Cooper (2000) tarafından İngiltere’de gerçekleştirilen araştırmadaki üst kademedeki çalışanların en az alt kademedekiler kadar mobbinge maruz kalma riski taşıdıkları sonucunu ilişkilendirmek olasıdır.

Tablo 22’de işgörenlerin mobbing algıları ile gelir durumları karşılaştırılmış olup, sosyal ilişkiler boyutu ($p=0,171>0,05$) hariç diğer tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Tablo 22. Katılımcıların, Mobbing Algıları ile Gelir Değişkenin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Yönelik Saldırıları	600 TL/veya daha az	56	1,43	0,53	4,962	0,001*
	601 - 1000 TL arası	461	1,57	0,66		
	1001 - 1400 TL arası	241	1,51	0,63		
	1401 - 1800 TL arası	108	1,29	0,40		
	1801 TL ve/veya üzeri TL	70	1,48	0,61		
Sosyal İlişkilere Saldırıları	600 TL/veya daha az	56	1,42	0,77	1,605	0,171
	601 - 1000 TL arası	461	1,37	0,63		
	1001 - 1400 TL arası	241	1,33	0,56		
	1401 - 1800 TL arası	108	1,32	0,49		
	1801 TL ve/veya üzeri TL	70	1,52	,061		
İtibara Yönelik Saldırıları	600 TL/veya daha az	56	1,37	0,66	2,554	0,038*
	601 - 1000 TL arası	461	1,36	0,61		
	1001 - 1400 TL arası	241	1,30	0,51		
	1401 - 1800 TL arası	108	1,18	0,37		
	1801 TL ve/veya üzeri TL	70	1,26	0,47		
Yaşam Kalitesine ve Mesleki Duruma Yönelik Saldırıları	600 TL/veya daha az	56	1,36	0,57	5,269	0,000***
	601 - 1000 TL arası	461	1,43	0,69		
	1001 - 1400 TL arası	241	1,36	0,57		
	1401 - 1800 TL arası	108	1,15	0,31		
	1801 TL ve/veya üzeri TL	70	1,25	0,43		
Sağlığa Yönelik Saldırıları	600 TL/veya daha az	56	1,32	0,63	4,171	0,002*
	601 - 1000 TL arası	461	1,24	0,57		
	1001 - 1400 TL arası	241	1,18	0,44		
	1401 - 1800 TL arası	108	1,05	0,20		
	1801 TL ve/veya üzeri TL	70	1,14	0,50		
Genel Mobbing	600 TL/veya daha az	56	1,38	0,55	3,880	0,004*
	601 - 1000 TL arası	461	1,41	0,56		
	1001 - 1400 TL arası	241	1,35	0,48		
	1401 - 1800 TL arası	108	1,20	0,30		
	1801 TL ve/veya üzeri TL	70	1,33	0,44		

***: $p<0,001$ *: $p<0,05$

İşgörenlerin genel mobbing algısı gelire göre farklılık göstermekte olup, bu doğrultuda geliştirilen “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları gelire göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” alt hipotezi desteklenmiştir. (H1₈).

Bu doğrultuda 600 ve 1000 TL arası ücret alan işgörenlerin ($\bar{x}=1,41$) en yüksek mobbing algısına sahip oldukları, ardından da ($\bar{x}=1,38$) 600 TL ve daha az ücret alan işgörenlerin yer aldığı görülmektedir. İşgören gelirleri ile mobbing kıyaslandığında gelirin düşmesiyle mobbing algısının da arttığı dikkat çekmektedir. Çalışkan (2005), konaklama işletmelerinde gerçekleştirdiği araştırmasında benzer sonuçlar elde ederek gelir seviyesi düşük işgörenlerin, işletmede çalışan gelir seviyesi yüksek personele oranla daha yüksek düzeyde mobbinge maruz kalabilmektedir. Aydın ve Özkul (2009)'un dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerine yönelik araştırmalarında işgörenlerin gelirleri ile mobbing algıları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p=0.015<0,05$). İlgili çalışmadan elde edilen sonuç, düşük maaşlı işgörenlerin yüksek maaşlı işgörelere göre daha alt kademelerde çalıştıkları varsayımıyla daha fazla mobbinge maruz kalabilecekleri yönündedir. Araştırmanın literatür kısmında da üzerinde durulduğu üzere kıskançlığın mobbing eylemlerinde tetikleyici bir faktör olduğu dikkate alındığında kıskanç bir yapıya sahip olan mobbingcilerin kendinden yüksek maaş alan işgörenleri kıskanarak mobbing uygulamak için hedef alması mümkün olabilmektedir. Bu araştırmada elde edilen bulgular turizm sektörüyle ilişkilendirildiğinde otel işletmelerindeki ücret politikalarında farklılıklar görülmesi yüksek ücret alan işgörenleri mobbinge hedef haline getirebilmektedir.

4.4. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL SİNİZME İLİŞKİN TUTUMLARINA YÖNELİK BULGULAR

Tablo 23'te anket uygulanan otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının boyutlar bazında yüzde frekans dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri sunulmuştur. Tablo 23'e göre, "çalıştığım otelde hak edene hak ettiği ödül (itibar, terfi vb.) imkânı sunulmaz" ($\bar{x}=2,01$) ile "çalıştığım otelin, politikaları, amaçları ve uygulamalarında ortak nokta olduğunu düşünmüyorum" ($\bar{x}=1,91$) ifadeleri işgörenlerin bilişsel boyutta sinizm düzeylerinin en yüksek olduğu tutumlar olmuştur. Bu boyutta işgörenlerin en düşük düzeyde sinik tutum sergiledikleri ifade ise "çalıştığım otel, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım" ($\bar{x}=1,81$) ve "çalıştığım otelin, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum" ($\bar{x}=1,81$) ifadeleri olmuştur. Literatürde yer alan bazı (Efilti vd., 2008; Kalağan,

2009) çalışmalarda ise bilişsel boyuta ilişkin farklı ifadelerin aritmetik ortalamaları yüksek çıktığı belirlenmiştir.

İşgörenlerin örgütsel sinizmin bilişsel boyutuna ilişkin tutumlarında en yüksek katılım gösterdikleri ifade dikkate alındığında işletmelerine (zam, terfi, itibar vb.) ödüllendirme konusunda güvenmedikleri ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda işgörenlerin bu tutumlarını sosyal mübadele kuramıyla ilişkilendirerek karşılığını alamayacakları işleri yerine getirmede yeterli derecede istekli olmayacakları yorumunu yapmak olasıdır. Şöyleki işletmesi tarafından ödüllendirilmeyeceğini düşünen işgören, yerine getireceği işlerde yüksek performansla beklenenin üzerinde bir iş gerçekleştirmek yerine sadece söyleneni yapmayı tercih edecektir.

İşgörenlerin duyuşsal boyutta en yüksek sinizm düzeyinde sergiledikleri tutumlar ise “çalıştığım oteli düşündüğümde içimde bir sıkıntı (kaygı, endişe) hissederim” ($\bar{x}=1,80$) olmuştur. Kalağan (2009)’ın çalışmasında da benzer şekilde duyuşsal boyutta “çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar” ($\bar{x}=2,87$) ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Pelit ve Ayduğan (2011)’in beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan araştırmalarında da benzer sonuçlar elde edilerek, duyuşsal boyutta en yüksek ortalamanın olduğu ifade “çalıştığım oteli düşündüğümde içimde bir sıkıntı (kaygı, endişe) hissederim” ($\bar{x}=1,87$) olmuştur. Söz konusu boyutta işgörenlerin en düşük sinizm düzeyine sahip olduğu tutumların “çalıştığım oteli düşündüğümde sinirlenirim” ($\bar{x}=1,60$) ve “çalıştığım otel beni kızdırır” ($\bar{x}=1,61$) ifadeleri olduğu görülürken, Efilti vd. (2008)’nin çalışmalarında ise “çalıştığım oteli düşündüğümde sinirlenirim” ($\bar{x}=4,18$) ifadesi duyuşsal boyutta en yüksek ortalamaya sahip ifade olmuştur. Bu araştırmada ve literatürde konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmaların çoğunluğunda da elde edildiği üzere, duyuşsal sinizm boyutunda katılımcıların en yüksek sinik tutumun kaygı ve endişe hissetmelerine yönelik olması; işletmelerine karşı şüphecilik, inançsızlık ve güvensizlik gibi hisleri daha yoğun yaşamalarına neden olarak örgütsel sinizme yönelik tutumların davranışa dönüşmesinde önemli bir tetikleyici olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 23. İşgörenlerin Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler

	İfadeler	1		2		3		4		5		\bar{X}	s.s.
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
BİLİŞSEL SİNİZM	Çalıştığım otelin, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.	544	58,1	172	18,4	130	13,9	38	4,1	52	5,6	1,81	1,16
	Çalıştığım otelin, yapacağını belirttiği /söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında benzerlik görmüyorum.	506	54,1	213	22,8	129	13,8	40	4,3	48	5,1	1,84	1,13
	Çalıştığım otel, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	528	56,4	188	20,1	130	13,9	47	5,0	43	4,6	1,81	1,13
	Çalıştığım otelin, politikaları, amaçları ve uygulamalarında ortak nokta olduğunu düşünmüyorum.	502	53,6	186	19,9	133	14,2	58	6,2	57	6,1	1,91	1,21
	Çalıştığım otelde, hak edene hak ettiği ödül (itibar, terfi vb.) imkânı sunulmaz.	505	54,0	155	16,6	127	13,6	60	6,4	89	9,5	2,01	1,33
DUYUSAL SİNİZM	Çalıştığım oteli düşündüğümde içimde bir sıkıntı (kaygı, endişe) hissedirim.	534	57,1	202	21,6	105	11,2	40	4,3	54	5,8	1,80	1,16
	Çalıştığım oteli düşündüğümde gerilirim.	577	61,6	160	17,1	114	12,2	37	4,0	47	5,0	1,73	1,13
	Çalıştığım otelin sloganları/uygulamaları ile dalga geçtiğimi fark ettim.	647	69,1	123	13,1	86	9,2	36	3,8	43	4,6	1,62	1,10
	Çalıştığım oteli düşündüğümde sinirlenirim.	630	67,3	150	16,0	91	9,7	27	2,9	38	4,1	1,60	1,04
	Çalıştığım otel beni kızdırır.	620	66,2	157	16,8	96	10,3	32	3,4	31	3,3	1,61	1,02
DAVRANIŞSAL SİNİZM	Otel dışındaki arkadaşlarıma, otelde olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum.	569	60,8	166	17,7	112	12,0	40	4,3	49	5,2	1,75	1,14
	Diğer çalışanlarla, otelde işlerin nasıl yürüdüğü hakkında konuşurum.	356	38,0	182	19,4	158	16,9	90	9,6	150	16,0	2,46	1,47
	Diğer çalışanlarla, çalıştığım otelin uygulamalarını/ politikalarını eleştiririm.	406	43,4	207	22,1	148	15,8	54	5,8	121	12,9	2,23	1,39
	Otel gündeme geldiğinde, (otelle ilgili konuşulduğunda) diğer çalışanlarla anlamlı (imalı, olumsuz vb.) bakışmalar yaşanır.	519	55,4	177	18,9	110	11,8	49	5,2	81	8,7	1,93	1,28

- 1=Hiç Katılmıyorum; 2= Az Katılıyorum; 3= Orta Düzeyde Katılıyorum; 4= Çok Katılıyorum; 5= Tamamen Katılıyorum-

Davranışsal sinizm boyutuna ilişkin Tablo 23'teki ifadeler incelendiğinde, ankete cevap veren işgörenlerin en yüksek düzeyde sinik tutum sergiledikleri ifade

“diğer çalışanlarla, otelde işlerin nasıl yürüdüğü hakkında konuşurum” ($\bar{X}=2,46$) olmuştur. Davranışsal boyutta en düşük ifadenin “otel dışındaki arkadaşlarıma, otelde olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum” ($\bar{X}=1,75$) olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda işgörenlerin genellikle çalıştıkları otel hakkındaki düşüncelerini iş arkadaşlarıyla konuşmayı tercih ettiklerini, otel dışındaki arkadaşlarına ise pek fazla yansıtmadığını belirtmek olasıdır. Ayrıca siniklerin işletme hakkındaki olumsuz düşüncelerini diğer işgörenlerle paylaşması ya da onlara empoze etmeye çalışması işletme açısından önlenmesi gereken bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 24. İşgörenlerin, Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	\bar{X}	s.s.
Bilişsel Sinizm	1,87	0,97
Duyuşsal Sinizm	1,67	0,91
Davranışsal Sinizm	2,09	1,09
Genel Örgütsel Sinizm	1,86	0,85

Tablo 24’te örgütsel sinizme ilişkin boyutlar genel olarak değerlendirildiğinde, en yüksek ortalamaya sahip örgütsel sinizm boyutunun davranışsal sinizm ($\bar{X}=2,09$) olduğu, en düşük boyut ortalamasının ise duyuşsal sinizmde ($\bar{X}=1,67$) olduğu görülmektedir. Nitekim örgütsel sinizmin alt boyutlarına ilişkin yapılan ilişkili ölçümler için iki faktörlü varyans analizinden elde edilen değerler de ($p=0,00<0,05$ ve $F=116,110$) söz konusu boyutlar arasında farklılık olduğu sonucunu desteklemektedir. Öte taraftan konuyla ilgili literatürde yer alan bazı çalışmalarda (Brandes vd., 2006; Efilti vd., 2008; Kalağan, 2009) örgütsel sinizmin diğer bir boyutunu oluşturan “bilişsel sinizm” boyutunun aritmetik ortalama değeri diğer boyutlardan yüksek çıktığı gözlenmekle beraber, Pelit ve Ayduğan (2011)’ın gerçekleştirmiş oldukları çalışmada da aynen bu çalışmada olduğu gibi işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarında en yüksek ortalama değere “davranışsal sinizm”de rastlanmıştır. Örgütsel sinizm genel aritmetik ortalama değeri ise 1,86 olarak gerçekleşmiş olup elde edilen sonuç; ankete katılan beş yıldızlı otel işletmelerinde sinik tutumların düşük düzeyde de olsa mevcut olduğunu ortaya koymaktadır. Otel işletmelerinde mevcut olan ancak henüz önlenmesi mümkün olmayacak düzeylere ulaşmamış sinik tutumların insan

kaynakları departmanı, departman amirleri ya da diğer yönetici/liderler tarafından durumun takip edilerek, sinik tutumların tespit edildiği anda gerekli politika ve kurullarla en alt seviyeye düşürülmesi işgören ve hatta işletme verimliliği açısından oldukça önemlidir.

Araştırmanın bundan sonraki bölümünde çalışmanın diğer bir konusunu oluşturan örgütsel sinizme ilişkin işgören tutumlarının bireysel özelliklere göre değişip değişmediği analiz edilerek yorumlanmıştır.

4.5. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL SINİZME İLİŞKİN TUTUMLARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu başlığı altında katılımcıların bireysel özellikleri ile örgütsel sinizme ilişkin tutumları karşılaştırılarak elde edilen bulgulara yer verilmiş olup söz konusu bu bulgular aynı zamanda araştırmanın ikinci hipotezi olan “*beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*”in irdelenmesine yönelik geliştirilen alt hipotezlerin testini içermektedir. Bu doğrultuda, işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumları cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında (Tablo 25) elde edilen bulgulara göre, işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları cinsiyete göre gerek genel örgütsel sinizm bazında, gerekse alt boyutlarında anlamlı bir farklılık taşımamaktadır ($p>0,05$). Bu kapsamda araştırmanın istatistiksel hipotezlerinden olan “*beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” şeklinde geliştirilen (H_{21}) hipotezi desteklenmemiştir. Öte taraftan aritmetik ortalamalar incelendiğinde kadın işgörenlerin erkek işgörelere oranla bilişsel sinizm boyutunda daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları belirlenmiştir ($\bar{X}=1,88$). Duyuşsal sinizm boyutunda kadın ve erkek işgörenlerin aritmetik ortalaması eşit olmakla birlikte, davranışsal sinizm boyutunda kadın işgörenler daha yüksek bir ortalamaya sahiptirler ($\bar{X}=2,10$). Genel örgütsel sinizm de ise kadınların 1,87 erkeklerin ise 1,86 ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Literatürde farklı sonuçlar elde edilen çalışmaların olduğu da görülmekle birlikte; Mirvis ve Kanter (1991: 56), Tükeltürk vd. (2009) çalışmalarında, erkek işgörenlerin kadınlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Lobnika ve Pagon (2004: 7) ise, kadın polislerin

erkek polislere göre daha sinik olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Gerçekleştirilen bazı çalışmalarda (Andersson ve Bateman, 1997: 460; Fero, 2005: 34; James, 2005: 97; Erdost vd., 2007: 522; Efilti vd., 2008: 11; Güzeller ve Kalağan, 2008: 92; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302) ise örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 25. Katılımcıların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	t	p
Bilişsel	Kadın	409	1,88	1,02	0,281	0,779
	Erkek	527	1,86	0,92		
Duyuşsal	Kadın	409	1,67	0,93	0,087	0,931
	Erkek	527	1,67	0,90		
Davranışsal	Kadın	409	2,10	1,09	0,261	0,794
	Erkek	527	2,08	1,09		
Genel Örgütsel Sinizm	Kadın	409	1,87	0,89	0,176	0,860
	Erkek	527	1,86	0,83		

Katılımcıların örgütsel sinizme yönelik tutumları ile yaş değişkeninin karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 26’te sunulmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın diğer bir istatistiksel hipotezi olan “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” (H₂) şeklindeki istatistiksel hipotezinin desteklenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Öte taraftan örgütsel sinizmin boyutları bazında, bilişsel sinizm boyutunda en yüksek ortalamaya sahip 33-37 yaş aralığında ($\bar{X}=2,03$), en düşük ortalama ise 18-22 yaş aralığında ($\bar{X}=1,75$) görülmüştür. Duyuşsal boyutta en yüksek sinizm tutumu 33-37 yaş aralığında ($\bar{X}=1,72$) görülürken, duyuşsal boyutta ise en yüksek ortalama 28-32 yaş aralığında ($\bar{X}=2,15$) elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel sinizm tutumları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır ($p>0,05$). Örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, Mirvis ve Kanter (1991: 56)’in çalışmasında, yaş ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide 18-25 yaş aralığındaki işgörenlerin, 55 yaş ve üstü işgörelere göre daha sinik olduğu gözlenmiştir. Güzel vd. (2010)’nin araştırmasında yaş ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p=0,50>0,05$). Ayrıca Altınöz vd. (2010)’nin çalışmalarında yaş değişkeni 21-25 yaş aralığındaki işgörenlerin örgütsel sinizm puanları diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüş, yine örgütsel sinizmin alt boyutları olan duyuşsal ve davranışsal boyut yaş değişkenine göre

farklılık göstermezken bilişsel boyutta farklılık olduğu tespit edilmiştir. Benzer sonuçlar Pelit ve Ayduğan (2011) tarafından da elde edilmiş olup işgörenlerin yaş değişkeni ile genel örgütsel sinizm ve duyuşsal boyutta anlamlı farklılıklar tespit edilirken, bilişsel ve davranışsal boyutlarda anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Tespit edilen söz konusu fark; genç yaştaki işgörenlerde hem kariyer hem de maddi beklentilerin ileri yaş grubundaki işgörelere oranla daha fazla olmasından kaynaklanabilmektedir. Diğer yandan Tokgöz ve Yılmaz (2008) ($p=0,671>0,05$), Kalağan ve Güzeller (2010) ($p=1,62>0,05$), Erdost vd. (2007) ($p=0,66>0,05$), Efilti vd. (2008) ($p=1,32>0,05$)'nin araştırmalarında yaş değişkeni ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 26. Katılımcıların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Bilişsel	18-22 yaş arası	127	1,75	0,79	1,183	0,315
	23-27 yaş arası	313	1,89	0,97		
	28-32 yaş arası	218	1,83	1,03		
	33-37 yaş arası	128	2,03	0,99		
	38-42 yaş arası	78	1,85	1,01		
	43 yaş ve üzeri	72	1,83	0,93		
Duyuşsal	18-22 yaş arası	127	1,57	0,77	0,436	0,824
	23-27 yaş arası	313	1,67	0,88		
	28-32 yaş arası	218	1,67	0,95		
	33-37 yaş arası	128	1,72	1,01		
	38-42 yaş arası	78	1,70	0,90		
	43 yaş ve üzeri	72	1,71	0,99		
Davranışsal	18-22 yaş arası	127	2,06	1,05	0,218	0,955
	23-27 yaş arası	313	2,09	1,08		
	28-32 yaş arası	218	2,15	1,16		
	33-37 yaş arası	128	2,06	1,10		
	38-42 yaş arası	78	2,02	1,11		
	43 yaş ve üzeri	72	2,07	0,94		
Genel Örgütsel Sinizm	18-22 yaş arası	127	1,78	0,73	0,427	0,830
	23-27 yaş arası	313	1,87	0,85		
	28-32 yaş arası	218	1,87	0,91		
	33-37 yaş arası	128	1,93	0,90		
	38-42 yaş arası	78	1,84	0,83		
	43 yaş ve üzeri	72	1,86	0,83		

Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları ile medeni durum değişkeninin karşılaştırıldığı Tablo 27'de, bilişsel ($\bar{X}=2,14$), duyuşsal ($\bar{X}=1,92$), davranışsal ($\bar{X}=2,41$) ve genel örgütsel sinizm ($\bar{X}=2,14$) boyutunda en yüksek ortalamanın boşanmış işgörelere olduğu, dikkat çekmektedir. Kanter ve Mirvis (1989: 329)'de bu araştırmaya benzer sonuçlar elde

ederek ayrı ya da boşanmış işgörenlerin, evli ya da bekâr işgörelere oranla örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Literatürde yer alan örgütsel sinizm ile ilgili bazı araştırmalarda (Erdost vd., 2007; Efilti vd., 2008; Kalağan ve Güzeller, 2010; Pelit ve Ayduğan, 2011, Ayduğan vd., 2012) ise işgörenlerin medeni durumlarının sinik tutumlar sergilemede etkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Tablo 27. Katılımcuların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Bilişsel	Evli	434	1,78	0,87	5,323	0,005*
	Bekar	437	1,92	1,01		
	Boşanmış	65	2,14	1,19		
Duyuşsal	Evli	434	1,60	0,88	3,993	0,019*
	Bekar	437	1,70	0,92		
	Boşanmış	65	1,92	1,07		
Davranışsal	Evli	434	2,04	1,09	3,409	0,033*
	Bekar	437	2,09	1,06		
	Boşanmış	65	2,42	1,25		
Genel Örgütsel Sinizm	Evli	434	1,79	0,82	5,368	0,005*
	Bekar	437	1,89	0,85		
	Boşanmış	65	2,14	1,05		

*: $p < 0,05$

Ayrıca örgütsel sinizm genel ve tüm alt boyutları bazında medeni durum arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. ($p < 0,05$). Bu bağlamda araştırmanın alt hipotezlerinden olan “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları **medeni duruma** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezi (H_{23}) desteklenmiştir. Konuyla ilgili Delken (2004)’in araştırmasında bekar işgörenlerde örgütsel sinizm düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

İşgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının eğitim durumları ile karşılaştırılmasına yönelik uygulanan varyans analizi sonuçları Tablo 28’de sunulmuş olup, işgörenlerin davranışsal sinizm tutumları ile eğitim durumları karşılaştırıldığında, genel örgütsel sinizme ilişkin tutumları işgörenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir ($p = 0,671 > 0,05$). Bu doğrultuda araştırmanın alt hipotezlerinden biri olan “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları **eğitim durumuna** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” (H_{25}) hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 28. Katılımcıların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Bilişsel	İlköğretim	128	2,00	1,01	1,841	0,119
	Ortaöğretim (Lise)	411	1,84	0,97		
	Önlisans	209	1,95	1,01		
	Lisans	174	1,75	0,89		
	Lisansüstü	14	1,71	0,76		
Duyuşsal	İlköğretim	128	1,69	0,89	0,711	0,585
	Ortaöğretim (Lise)	411	1,69	0,95		
	Önlisans	209	1,69	0,85		
	Lisans	174	1,56	0,92		
	Lisansüstü	14	1,71	0,82		
Davranışsal	İlköğretim	128	1,90	0,98	2,831	0,024*
	Ortaöğretim (Lise)	411	2,04	1,09		
	Önlisans	209	2,19	1,12		
	Lisans	174	2,19	1,11		
	Lisansüstü	14	2,60	0,96		
Genel Örgütsel Sinizm	İlköğretim	128	1,86	0,80	0,589	0,671
	Ortaöğretim (Lise)	411	1,84	0,87		
	Önlisans	209	1,93	0,87		
	Lisans	174	1,81	0,85		
	Lisansüstü	14	1,96	0,71		

*: $p < 0,05$

Diğer taraftan örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan davranışsal sinizm boyutuna ilişkin tutumları işgörenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir ($p=0,024 < 0,05$). Diğer taraftan, her ne kadar istatistiki açıdan herhangi bir farklılık gözlenirse de bilişsel sinizm boyutunda en yüksek sinik tutumlar ilköğretim mezunu işgörenler tarafından ($\bar{x}=2,00$), duyuşsal ($\bar{x}=1,71$) ve davranışsal sinizm ($\bar{x}=2,60$) boyutlarında lisansüstü eğitim mezunu işgörenler ve genel örgütsel sinizme ilişkin tutumlarda ise en sinik bireylerin yine lisansüstü eğitim almış kişiler olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda (Fero, 2005: 36; Güzeller ve Kalağan, 2008: 92; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 283) işgörenlerin eğitim seviyesi arttıkça sinik tutumlarının da artış göstereceği yoğun olarak elde edilen bulgular arasındadır. Diğer taraftan literatürde işgörenlerin eğitim durumunun örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde etkili olmadığına yönelik çalışmalar da bulunmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997: 460; Bommer vd., 2005: 743; Efiltili vd., 2008: 12; James, 2005: 97; Pelit ve Ayduğan, 2011; Ayduğan vd., 2012). Elde edilen bu sonucun turizm sektöründeki işgörenlerin eğitim düzeylerinden ziyade daha çok sektördeki/işletmedeki tecrübeleriyle değerlendirilmeleriyle bağdaştırılabilir. Özellikle otel işletmelerindeki işgören

seçimlerinde tecrübenin ağırlıklı olarak aranan kriter olması ve işgörenlerin işletmelerinden terfi, zam gibi ödüller beklerken tecrübelerinin dikkate alınması, turizm sektöründe hala eğitimin birinci planda olmadığına yönelik bir ipucu olarak da değerlendirilebilir ki bu durum, sektördeki işletmelerde önemli oranda (sayıda) kalifiye olmayan (eğitimli olmayan) işgörenin mevcudiyeti ile ortadadır.

Tablo 29’da da görüldüğü üzere işgörenlerin, bilişsel ve duyuşsal sinizm düzeyleri çalıştıkları departmanlara göre farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Davranışsal boyut ve genel örgütsel sinizm, işgörenlerin çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılığa ulaşamamıştır ($p > 0,05$).

Bilişsel boyutta ilişkin aritmetik ortalamalardan da anlaşılacağı üzere kat hizmetleri ($\bar{x}=1,96$) ve diğer departmanlar olarak belirtilen muhasebe, güvenlik, wellness & spa hizmetlerindeki ($\bar{x}=1,96$) işgörenlerin bilişsel sinizm düzeyleri diğer departmanlarda çalışanlara oranla daha yüksektir. Duyuşsal boyutta ise kat hizmetleri ($\bar{x}=1,84$) ve önbüro ($\bar{x}=1,70$) departmanlarındaki işgörenlerin daha sinik tutumlar sergilediklerini belirtmek mümkündür. Altınöz vd. (2010)’de çalışmalarında, departmanla ilgili değişkenin örgütsel sinizmin üzerinde etkili olduğu, özellikle kat hizmetleri ve muhasebe departmanlarındaki işgörenlerin daha sinik tutumlara sahip olduklarını ifade etmektedirler. Erdost vd. (2007)’nin çalışmalarına göre, destek bölümlerinde çalışanlar üretime göre ve yönetici olmayanlar yöneticilere göre daha fazla sinik bakış açısına sahip oldukları belirtilmiştir. Kalağan ve Güzeller (2010)’in çalışmasında ise fen bilgisi öğretmenlerinin diğer branşlarda görev yapan öğretmenlere göre sinizm seviyelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otel işletmelerinde diğer departmanlara göre direk hizmetin üretiminde bulunan kat hizmetleri, önbüro gibi departmanlar diğer destek departmanlara göre hem fiziksel hem de psikolojik olarak iş yükünden dolayı tükenmişlikleri diğer departmanlara göre daha yüksek olmakta bu da işgörenlerin daha sinik tutumlar sergileme ihtimalini yükseltmektedir (Pelit ve Ayduğan, 2011).

Tablo 29. Katılımcıların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile Çalışılan Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Bilişsel	Önbüro	148	1,92	0,91	2,130	0,048*
	Yiyecek-İçecek	265	1,81	0,90		
	Kat Hizmetleri	215	1,96	1,00		
	İnsan Kaynakları	35	1,74	0,77		
	Halkla İlişkiler	46	1,54	0,76		
	Satış-Pazarlama	48	1,68	0,95		
	Diğer (Muhasebe, Güvenlik, Wellness & Spa vb.)	179	1,96	1,12		
Duyuşsal	Önbüro	148	1,70	0,93	2,354	0,029*
	Yiyecek-İçecek	265	1,57	0,84		
	Kat Hizmetleri	215	1,84	0,96		
	İnsan Kaynakları	35	1,66	0,71		
	Halkla İlişkiler	46	1,41	0,73		
	Satış-Pazarlama	48	1,61	0,94		
	Diğer (Muhasebe, Güvenlik, Wellness & Spa vb.)	179	1,67	0,99		
Davranışsal	Önbüro	148	2,20	1,07	1,387	0,217
	Yiyecek-İçecek	265	2,02	1,09		
	Kat Hizmetleri	215	2,15	1,12		
	İnsan Kaynakları	35	2,32	1,06		
	Halkla İlişkiler	46	1,82	0,96		
	Satış-Pazarlama	48	2,08	1,11		
	Diğer (Muhasebe, Güvenlik, Wellness & Spa vb.)	179	2,04	1,10		
Genel Örgütsel Sinizm	Önbüro	148	1,93	0,84	2,049	0,057
	Yiyecek-İçecek	265	1,79	0,80		
	Kat Hizmetleri	215	1,97	0,88		
	İnsan Kaynakları	35	1,88	0,67		
	Halkla İlişkiler	46	1,57	0,68		
	Satış-Pazarlama	48	1,77	0,92		
	Diğer (Muhasebe, Güvenlik, Wellness & Spa vb.)	179	1,88	0,94		

*: $p < 0,05$

İşgörenlerin genel örgütsel sinizme ilişkin tutumları ile çalışan departmanları itibari ile karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen varyans analizi sonucunda ilgili değişkenlere ilişkin anlamlı bir farklılığa rastlanmamış olup ($p=0,057 > 0,05$), araştırmanın “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin

tutumları *çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” şeklinde geliştirilen istatistiksel hipotezi (H2₆) desteklenmemiştir. Öte taraftan, istatistiki açıdan herhangi bir anlamlı farklılık çıkmamakla birlikte, davranışsal boyutta en yüksek sinik tutum insan kaynakları departmanında ($\bar{x}=2,32$), en düşük sinik tutum ise halkla ilişkiler departmanlarında ($\bar{x}=1,82$) olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizme genel olarak bakıldığında ise en yüksek ortalamaların ($\bar{x}=1,97$) kat hizmetleri ve önbüro departmanlarında olduğu görülmektedir (Tablo 29).

Tablo 30’da ankete katılan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik gerçekleştirilen varyans analizi (ANOVA) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 30. Katılımcıların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Bilişsel	1 yıl veya daha az	136	1,73	0,92	1,014	0,399
	2-4 yıl arası	249	1,91	0,94		
	5-7 yıl arası	238	1,87	0,97		
	8 – 10 yıl arası	163	1,93	1,00		
	11 yıl ve üzeri	150	1,87	1,00		
Duyuşsal	1 yıl veya daha az	136	1,54	0,85	1,624	0,166
	2-4 yıl arası	249	1,64	0,84		
	5-7 yıl arası	238	1,71	0,97		
	8 – 10 yıl arası	163	1,79	0,94		
	11 yıl ve üzeri	150	1,64	0,97		
Davranışsal	1 yıl veya daha az	136	1,91	1,04	1,466	0,210
	2-4 yıl arası	249	2,08	1,10		
	5-7 yıl arası	238	2,15	1,10		
	8 – 10 yıl arası	163	2,19	1,13		
	11 yıl ve üzeri	150	2,05	1,06		
Genel Örgütsel Sinizm	1 yıl veya daha az	136	1,71	0,77	1,616	0,168
	2-4 yıl arası	249	1,86	0,82		
	5-7 yıl arası	238	1,89	0,89		
	8 – 10 yıl arası	163	1,96	0,88		
	11 yıl ve üzeri	150	1,84	0,89		

İşgörenlerin gerek genel örgütsel sinizm gerekse alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$). Bu doğrultuda araştırmanın alt hipotezlerinden olan “*beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları sektörde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” (H2₇) hipotezi desteklenmemiştir. Boyut ortalamaları incelendiğinde en yüksek sinik tutumların genel örgütsel sinizm ($\bar{x}=1,96$) ve tüm alt

boyutlarında (bilişsel: $\bar{x}=1,93$; duyuşsal: $\bar{x}=1,79$; davranışsal: 2,19) sektörde “8 ile 10 yıl arası” çalışan işgörenlerin yer aldığı görülmektedir. Yine genel örgütsel sinizm ve tüm alt boyutlarında en düşük sinik tutumun sektörde “1 yıl veya daha az” süre çalışan işgörenler tarafından sergilendiği belirlenmiştir. Elde edilen bulgularla işgörenlerin sektörde çalışma süresi arttıkça örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının da arttığını ifade etmek olasıdır. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde Lobnina ve Pagon (2004)’nun 541 polis memuruna uyguladıkları çalışmalarında benzer sonuçlar elde edilerek aynı sektörde uzun bir süre meslek deneyimi olan işgörenlerin, daha kısa mesleki deneyime sahip işgörelere oranla daha sinik oldukları ifade edilmektedir. Konaklama işletmelerinde yaptıkları çalışmalarında Tokgöz ve Yılmaz (2008) da sektörde hizmet süresi sekiz yıl ve üzerinde olan işgörenlerin daha sinik tutumlar sergilediklerini belirlenmişlerdir. Konuyla ilgili çalışmalarda farklı sonuçlara da rastlamak mümkündür. Örneğin, Altınöz vd. (2011), beş yıldızlı otel işletmelerinde uyguladıkları araştırmalarında sinizmin çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir ($p=0,014<0,05$). Buna karşılık Bernerth vd. (2007: 317), Efilti vd. (2008), Erdost vd. (2007), Pelit ve Ayduğan (2011) ise çalışmalarında ilgili değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

İşgörenlerin işletmedeki çalışma süreleri ile örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının karşılaştırılması Tablo 31’de yer almaktadır. İşgörenlerin işletmedeki tecrübeleri; bilişsel ve davranışsal boyutta farklılık göstermezken ($p>0,05$) genel örgütsel sinizm ve duyuşsal boyutta anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Söz konusu sonuç, araştırmaya ilişkin geliştirilen istatistiksel hipotezlerden olan “*beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” (H_{28}) hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır ($0,001<0,05$). Katılımcıların aynı işletmede 8-10 yıl arası çalışanların daha sinik tutumlar sergiledikleri gerek genel, gerekse örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarında dikkat çekmektedir. İşletmede çalışma süresine ilişkin en düşük aritmetik ortalamanın belirlendiği yıllar ise 5 ile 7 yıl arasındadır. Elde edilen sonuçlar sektörde çalışma süresi değişkeniyle de paralellik göstermektedir. Tokgöz ve Yılmaz (2008) Eskişehir ve Alanya’da ki otel işletmelerinde gerçekleştirdiği araştırmalarında işgörenlerin genel sinizm düzeyi ile işletmede çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,026<0,05$) tespit ederek 8 yıl üzerinde aynı işletmede çalışan

işgörenlerin daha sinik olduğu sonucuna ulaşmış ancak işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumları ile işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Elde edilen bu sonuçlar işgörenlerin, örgütsel sinizm ve eğitim durumuyla ilgili bulgularına ilişkin yapılan yorumu destekler niteliktedir (bkz. Tablo 28). Turizm sektörü diğer sektör ya da iş kollarına nazaran karlılık, imaj ve kaliteli hizmet kriterlerinde insan emeğinin fark yarattığı bir sektör olması nedeniyle, işgörenlerin seçiminde tecrübenin önemi oldukça büyüktür. Özellikle işgören devir hızının yüksek olduğu turizm işletmelerinde uzun süre aynı işletmede çalışan işgörenlerin işletme plan/politikaları hakkında daha eleştirel olabilmekte bu neticede de sinik tutumlar artabilmektedir.

Tablo 31. Katılımcıların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Bilişsel	1 yıl veya daha az	317	1,90	0,98	2,224	0,065
	2-4 yıl arası	339	1,90	0,95		
	5-7 yıl arası	167	1,69	0,91		
	8 – 10 yıl arası	63	2,06	1,04		
	11 yıl ve üzeri	50	1,88	1,04		
Duyuşsal	1 yıl veya daha az	317	1,65	0,93	4,822	0,001*
	2-4 yıl arası	339	1,70	0,86		
	5-7 yıl arası	167	1,47	0,80		
	8 – 10 yıl arası	63	2,05	1,10		
	11 yıl ve üzeri	50	1,73	1,10		
Davranışsal	1 yıl veya daha az	317	2,06	1,11	1,414	0,227
	2-4 yıl arası	339	2,15	1,08		
	5-7 yıl arası	167	1,96	1,10		
	8 – 10 yıl arası	63	2,27	1,08		
	11 yıl ve üzeri	50	2,04	0,98		
Genel Örgütsel Sinizm	1 yıl veya daha az	317	1,86	0,87	3,272	0,011*
	2-4 yıl arası	339	1,90	0,82		
	5-7 yıl arası	167	1,69	0,81		
	8 – 10 yıl arası	63	2,11	0,93		
	11 yıl ve üzeri	50	1,87	0,94		

***: $p < 0,001$ *: $p < 0,05$

Tablo 32’de işgörenlerin gelir seviyeleri ile örgütsel sinizme ilişkin tutumları arasında farklılık olup olmadığına yönelik varyans analizi sonuçları incelendiğinde, sadece davranışsal sinizm boyutunda ($p > 0,05$) anlamlı bir farklılık görülmezken bilişsel ($p = 0,002 < 0,05$), duyuşsal boyutta ($p = 0,001 < 0,05$) ve genel örgütsel sinizmde ($p = 0,003 < 0,05$) anlamlı farklılıkların olduğu ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın alt hipotezlerinden olan “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları *gelire* göre anlamlı bir farklılık

göstermektedir” (H2₉) p<0,05 hipotezi desteklenmiştir. Tüm boyutlarda ve genel örgütsel sinizmde en sinik tutumu geliştiren 1001 - 1400 TL arası gelir seviyesine sahip işgörenler oluştururken, yine söz konusu tüm boyutlarda en düşük sinik tutumlar 1401 - 1800 TL arasında ücret alan işgörenlerden ortaya çıkmaktadır (Tablo 32). Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan diğer çalışmalarda; Mirvis ve Kanter (1991) geliri düşük olan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu, bu karşılık Delken (2004) ise yüksek maaşlı işgörenlerin daha çok harcama yaptıkları için gelirlerini daha çok yitirmekte ve daha çok hayal kırıklığına uğrayarak sinizmi yaşadıklarını ifade etmektedir. Özellikle yüksek gelir grubuna sahip kişilerin genelde daha üst pozisyonda oldukları varsayılırsa, söz konusu bu kişilerin örgütten beklentileri yüksek olabilmekte ve bu beklentilerinin karşılanamaması, onların örgüte yönelik daha yüksek düzeyde sinik tutumlar sergileme ihtimallerini artabilmektedir (Ayduğan vd., 2012: 1075).

Tablo 32. Katılımcıların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile Gelir Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Bilişsel	600 TL/veya daha az	56	1,68	0,82	4,331	0,002*
	601 – 1000 TL arası	461	1,95	1,01		
	1001 - 1400 TL arası	241	1,93	1,01		
	1401 - 1800 TL arası	108	1,60	0,81		
	1801 TL ve/veya üzeri TL	70	1,69	0,76		
Duyuşsal	600 TL/veya daha az	56	1,73	1,01	4,782	0,001*
	601 – 1000 TL arası	461	1,72	0,93		
	1001 - 1400 TL arası	241	1,75	0,94		
	1401 - 1800 TL arası	108	1,34	0,65		
	1801 TL ve/veya üzeri TL	70	1,53	0,89		
Davranışsal	600 TL/veya daha az	56	2,06	1,17	1,936	0,102
	601 – 1000 TL arası	461	2,07	1,07		
	1001 - 1400 TL arası	241	2,23	1,18		
	1401 - 1800 TL arası	108	1,90	0,93		
	1801 TL ve/veya üzeri TL	70	2,05	0,99		
Genel Örgütsel Sinizm	600 TL/veya daha az	56	1,81	0,83	4,056	0,003*
	601 – 1000 TL arası	461	1,90	0,88		
	1001 - 1400 TL arası	241	1,95	0,89		
	1401 - 1800 TL arası	108	1,59	0,68		
	1801 TL ve/veya üzeri TL	70	1,73	0,75		

*: $p<0,05$

Genel olarak örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde (Dean vd., 1998; Eaton, 2000; Delken, 2004; Cartwright ve Holmes, 2006; Erdost, vd., 2007; Efilti vd., 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Kutanis ve Çetinel, 2009; Tükeltürk vd., 2009; Altınöz vd., 2010, Pelit ve Ayduğan, 2011) bireysel

değişkenlerin örgütsel sinizmi etkilemedeki düzeyinin konuyla ilgili çalışmalarda farklılık gösterdiği ön plana çıkmakta olup, genel kanının ise “örgütsel sinizm üzerinde bazı bireysel (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu vb.) faktörlerin etkisinin çok fazla olmadığı” yönündedir. Bu araştırmada da genel kanı doğrultusunda işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarında bireysel özelliklerin büyük bir kısmında (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışılan departman, sektördeki çalışma süresi ve gelir) anlamlı farklılıklar görülmemiştir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde Ayduğan vd. (2012), tarafından gerçekleştirilen, işgörenlerinin demografik ve bazı kişisel değişkenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri üzerindeki etkisini belirlenmeyi amaçlayan araştırmada CHAID analizi yöntemiyle işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarını en fazla etkileyen değişkenin otelin bulunduğu il olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre İstanbul’daki (şehir) otel işletmeleri işgörenlerinin genel örgütsel sinizm düzeyleri, Antalya’daki (sayfiye) otel işletmeleri işgörenlerinden daha fazla düzeyde gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar yine Pelit ve Ayduğan (2011) tarafından aynı grup üzerinde yürütülen “otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizm tutumlarını” belirlemeye yönelik gerçekleştirdikleri bir başka çalışmada elde edilen sonuçlar ile de benzerlik göstermektedir. Söz konusu çalışmada otelin bulunduğu il değişkeni gerek genel örgütsel sinizm gerekse tüm alt boyutlarında (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) anlamlı farklılıklar göstermektedir. Konu ile ilgili turizm sektöründe gerçekleştirilen sınırlı sayıda çalışmanın olması ve gerçekleştirilen çalışmalarda da otelin konumunun (şehir/sayfiye) işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde önemli derecede önemli bir etken olması bu çalışmada dördüncü hipotezin çıkış noktası olmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın konusu ile ilgili olarak; “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing alguları **otel işletmesinin konumuna** (şehir/sayfiye) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” ve “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları **otel işletmesinin konumuna** (şehir/sayfiye) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklinde geliştirilen üçüncü ve dördüncü hipotezlerinin testine yönelik gerçekleştirilen t testi sonuçları Tablo 33 ve Tablo 34’te sunulmuştur.

Tablo 33. Katılımcıların, Mobbing Algıları ile Otelin Konumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	t	p
Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Yönelik Saldırımlar	Şehir	504	1,48	0,63	1,323	0,186
	Sayfiye	432	1,54	0,60		
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırımlar	Şehir	504	1,32	0,60	2,680	0,007*
	Sayfiye	432	1,42	0,61		
İtibara Yönelik Saldırımlar	Şehir	504	1,25	0,55	3,771	0,000***
	Sayfiye	432	1,39	0,56		
Yaşam Kalitesine ve Mesleki Duruma Yönelik Saldırımlar	Şehir	504	1,31	0,62	2,740	0,006*
	Sayfiye	432	1,42	0,59		
Sağlığa Yönelik Saldırımlar	Şehir	504	1,14	0,46	4,011	0,000***
	Sayfiye	432	1,27	0,55		
Genel Mobbing	Şehir	504	1,32	0,52	3,204	0,001*
	Sayfiye	432	1,42	0,50		

***: $p < 0,001$ *: $p < 0,05$

Tablo 33’te elde edilen sonuçlar incelendiğinde işgörenlerin mobbing algıları otelin konumuna göre karşılaştırılmasına ait t-testi sonuçları, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p < 0,05$). İlgili sonuçlar, katılımcıların genel mobbing algılarının otelin konumuna göre anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır ($p < 0,05$). Bu kapsamda, elde edilen bu sonuç araştırmanın üçüncü hipotezi olan (H3) “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları otel işletmesinin konumuna (şehir/sayfiye) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”in desteklendiği ortaya koymaktadır ($p = 0,001 < 0,05$). Söz konusu gruplarda sayfiye otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algılarının ($\bar{X} = 1,42$) daha yüksek düzeyde olduğu gruplara ilişkin ilgili aritmetik ortalamalardan anlaşılmaktadır. Benzer şekilde farklılık çıkan mobbingin alt boyutlarından olan; “sosyal ilişkilere yönelik saldırılar” ($p = 0,007 < 0,05$), “itibara yönelik saldırılar” ($p = 0,000 < 0,001$), “yaşam kalitesine ve mesleki duruma yönelik saldırılar” ($p = 0,006 < 0,05$) ve “sağlığa yönelik saldırılar” ($p = 0,000 < 0,001$) boyutlarında da sayfiye otel işletmeleri işgörenlerin mobbing algılamaları şehir otellerine göre daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Konuyla ilgili olarak Pelit ve Kılıç (2012)’in çalışmalarında mobbingin tüm boyutlarda beş yıldızlı sayfiye otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algılarının şehir otellerindeki işgörenlerden daha yüksek olduğu ortaya konulmuş ve bu sonuç; yılın yalnızca belli bir bölümü faaliyette olan

sayfiye otellerinin, açık oldukları dönemlerde daha fazla iş yükünü ve karmaşık-düzensiz ilişkilerden kaynaklanan problemleri (iletişim sorunu, çatışma, mesai vb.) gündeme getirmekten kaynaklanan bir baskı hissinden kaynaklanıyor olabileceğine dikkat çekilmiştir.

Tablo 34. Katılımcıların, Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumları ile Otelin Konumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	t	p
Bilişsel	Şehir	504	1,88	1,05	0,390	0,697
	Sayfiye	432	1,86	0,87		
Duyuşsal	Şehir	504	1,66	0,94	0,345	0,730
	Sayfiye	432	1,68	0,88		
Davranışsal	Şehir	504	2,13	1,17	1,215	0,225
	Sayfiye	432	2,04	0,99		
Genel Örgütsel Sinizm	Şehir	504	1,87	0,92	0,468	0,640
	Sayfiye	432	1,85	0,77		

***: $p < 0,001$ *: $p < 0,05$

Tablo 34'te görüldüğü üzere işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumları ile otelin bulunduğu konum (şehir/sayfiye) karşılaştırılmış ancak genel örgütsel sinizm ve tüm alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu bağlamda “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları otel işletmesinin konumuna (şehir/sayfiye) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklinde geliştirilen araştırmanın dördüncü hipotezi (H4) desteklenmemiştir ($p > 0,05$). Öte taraftan herhangi bir istatistiki farklılık tespit edilmemekle birlikte, otelin konumu değişkenine göre bilişsel boyutta en yüksek aritmetik ortalamaya sahip şehir otellerindeki işgörenler ($\bar{X}=1,96$), duyuşsal boyutta sayfiye otellerindeki işgörenler ($\bar{X}=1,68$), duyuşsal boyutta ise şehir otellerindeki ($\bar{X}=2,13$) işgörenlerin daha fazla sinik tutumlar sergilediklerini ifade etmek mümkündür. Örgütsel sinizme genel olarak bakıldığında ise şehir otellerindeki işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumları görece olarak daha yüksek bulunmuştur ($\bar{X}=1,87$).

Araştırmaya katılan işgörelere uygulanan anketlerin analizi ile elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, bireysel özelliklerin gerek mobbing gerekse örgütsel sinizmle birebir ilişkili olmadığı, işgörenlerin mobbing algılarında bireysel özelliklerden medeni durum, çalışılan departman, işletmede çalışma süresi

ve gelirin; örgütsel sinizm tutumlarında ise medeni durum, işletmede çalışma süresi ve gelir değişkenlerinin anlamlı farklılıklar ortaya çıkardığı belirlenmiştir. Özellikle her iki kavram üzerinde de etkili olan medeni durum incelendiğinde boşanmış işgörenlerin hem sinik tutumları hem de mobbing algıları evli ve bekarlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bunun nedenini ise boşanmış işgörenlerin kendilerini daha yalnız ve savunmasız hissetmeleri mobbing karşısında tepkisiz kalabilmelerine, mobbingciler tarafından da hedef seçilmelerine neden olurken, örgütsel sinizm açısından da evlilik kurumuna inançlarının sarsılmasına neticede de çevrelerine ve örgütlerine de kuşkucu, şüpheli, inançsız yaklaşımlarına bağlamak muhtemeldir. Ayrıca turizm sektöründeki işgörenler için ayrı bir önem taşıyan işletmede çalışma süresi (tecrübe) ve gelir değişkenleri de işgörenlerin mobbing algıları ve örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde ise araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen beşinci hipotezin irdelenmesine yönelik mobbingin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizleri sonuçlarına ve yorumlarına yer verilmiştir.

4.6. MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Mobbing ile örgütsel sinizmin boyutları arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirilen “Korelasyon Analizi (Pearson Korelasyon Katsayısı)” sonuçları Tablo 35’te sunulmuştur.

Tablo 35’teki korelasyon katsayıları incelendiğinde, işgörenlerin genel mobbing algısı ile en yüksek düzeyde ilişkisi olan örgütsel sinizm boyutunun “duyuşsal boyut” olduğu ($r=0,562$), en düşük ilişkinin ise “davranışsal boyutta” ($r=0,469$) olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda mobbinge maruz kalan işgörenlerin örgütsel sinizmi en çok duyuşsal boyutta yaşadıklarını ifade etmek olasıdır.

İşgörenlerin bilişsel, duyuşsal, davranışsal ve genel örgütsel sinizm tutumlarıyla en çok ilişkili olan mobbing boyutu “kişinin kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar” ($r=0,603$), ikincisi “kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik saldırılar” ($r=0,558$), üçüncüsü “kişinin itibarına yönelik saldırılar” ($r=0,515$), dördüncüsü “kişinin sosyal ilişkilerine yönelik saldırılar” ($r=0,453$) boyutu olup, en düşük ilişki ise “kişinin sağlığına yönelik

saldırıları” ($r=0,339$), boyutunda gerçekleşmiştir. Konuyla ilgili literatürde Gül ve Ağıröz (2011) tarafından mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanan ve bu doğrultuda 103 hemşire üzerinde uygulanan araştırmada; yapılan korelasyon analizi sonucu mobbing ile örgütsel sinizmin tüm boyutları arasında $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde ilişkinin var olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İlgili çalışmada en güçlü ilişki mobbing ile örgütsel sinizmin duygusal alt boyutu arasında $0,01$ anlamlılık düzeyinde ($p=0,660$), en zayıf ilişki ise mobbing ile davranışsal sinizm boyutu arasında ($p=0,317$) gerçekleşmiştir. Nitekim bu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış olup, mobbing ile örgütsel sinizmin duygusal boyutu en yüksek ilişkili değişkenler olarak ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda özellikle mobbingin içeriğinin duygusal taciz olaylarını da içerdiği göz önüne alındığında bu ilişkinin tutarlı olduğunu belirtmek olasıdır.

Tablo 35. Mobbingin Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları

Boyutlar		Bilişsel Boyut	Duyuşsal Boyut	Davranışsal Boyut	Genel Örgütsel Sinizm
Kişinin Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Yönelik Saldırıları	r	0,546**	0,556**	0,458**	0,603**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	n	936	936	936	936
Kişinin Sosyal İlişkilerine Yönelik Saldırıları	r	0,395**	0,429**	0,359**	0,453**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	n	936	936	936	936
Kişinin İtibarına Yönelik Saldırıları	r	0,433**	0,492**	0,416**	0,515**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	n	936	936	936	936
Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Yönelik Saldırıları	r	0,484**	0,524**	0,448**	0,558**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	n	936	936	936	936
Kişinin Sağlığına Yönelik Saldırıları	r	0,276**	0,344**	0,265**	0,339**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	n	936	936	936	936
Genel Mobbing	r	0,516**	0,562**	0,469**	0,653**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	n	936	936	936	936

** $p<0,001$; r: Pearson Korelasyon Katsayısı n: Birey Sayısı

Korelasyon analizinde elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, mobbing ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu

tespit edilmiştir ($p=0,000<0,001$). Genel olarak mobbinge örgütsel sinizm değişkenleri arasında korelasyon katsayısı $r=0,653$ olarak gerçekleşmiş ve ilgili değişkenler arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($0,60<r<0,80$). Öte taraftan Tablo 36’da mobbing boyutlarının örgütsel sinizme etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 36. Mobbing Boyutlarının Örgütsel Sinizme Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(β_j)	t	p	Anlamlılık
Sabit	0,531	0,065	8,215	0,000	
Kişinin Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Yönelik Saldırıları	0,548	0,055	10,054	0,000	
Kişinin Sosyal İlişkilerine Saldırıları	0,164	0,054	2,294	0,023	F=123,549
Kişinin İtibara Yönelik Saldırıları	0,318	0,055	3,212	0,012	p=0,000***
Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Yönelik Saldırıları	0,400	0,066	6,104	0,000	
Kişinin Sağlığına Yönelik Saldırıları	0,128	0,061	2,103	0,036	

*** $p<0,001$ $R^2=0,402$ Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Tablo 36’ya göre mobbingi oluşturan her bir boyutun örgütsel sinizm üzerindeki etki düzeyine ilişkin t ve β_j değerleri incelendiğinde, örgütsel sinizm üzerinde en yüksek etkisi olan mobbing boyutunun “kişinin kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar” ($t=10,054$; $\beta_j=0,548$; $p<0,001$) olduğu görülmekte ve bu doğrultuda araştırmanın alt hipotezlerinden olan “*Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin kendini göstermeye ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar boyutunda mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” ($H5_1$) hipotezi desteklenmektedir.

Mobbingin “kişinin sosyal ilişkilerine yönelik saldırılar” boyutu 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği belirlenmiş olup, mobbingin diğer alt boyutlarına oranla örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir ($t=2,294$; $\beta_j=0,164$). Bu bağlamda araştırmanın beşinci hipotezinden biri olan “*beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin sosyal ilişkilere yönelik saldırılar boyutunda mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” ($H5_2$) hipotezi de desteklenmiştir. Mobbingin bir

diğer alt boyutu olan “kişinin itibarına yönelik saldırılar” boyutu örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etki göstermektedir ($p<0,05$). Söz konusu boyutun örgütsel sinizm üzerindeki etki düzeyi ise diğer boyutlara oranla çok yüksek değildir ($t=3,212$; $\beta_j=0,318$). Tespit edilen bu bulgu araştırmanın alt hipotezlerinden olan “**beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin kişinin itibarına yönelik saldırılar boyutundaki mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**” ($H5_3$) hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır. Mobbingin örgütsel sinizmi etkileyen en yüksek ikinci boyutu “kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik saldırılar” ($t=6,104$; $\beta_j=0,400$; $p<0,001$) olarak belirlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda araştırmanın diğer bir alt hipotezi olan “**beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerin kişinin yaşam kalitesi ve meslek durumuna yönelik saldırılar boyutunda mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**” ($H5_4$) hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır. Mobbingin “kişinin sağlığına yönelik saldırılar” alt boyutu örgütsel sinizm üzerinden en az etkiye sahip boyut olarak belirlenmiş olup ($t=2,103$; $\beta_j=0,128$; $p=0,036$), elde edilen bu sonuçlar bağlamında araştırmanın alt hipotezlerinden olan “**beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin kişinin sağlığına yönelik saldırılar boyutunda mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**” ($H5_5$) hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca belirlilik katsayısı ($R^2=0,402$) dikkate alındığında, oluşturulan çoklu doğrusal regresyon modelinin de, modeli açıklama oranı 0,402 olarak belirlenmiştir. Nitekim bu sonuçlar, korelasyon analizi ile paralellik göstermektedir.

Mobbingin alt boyutlarının genel örgütsel sinizm üzerindeki etkisine yönelik bulguların sunulduğu Tablo 36’ya göre, işgörenlerin mobbingin alt boyutlarına ilişkin algıları ile genel örgütsel sinizme ilişkin tutumları arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuş olup ($F=508,110$; $p<0,001$) ilgili model aşağıda sunulmuştur.

$$\text{ÖS} = 0,531 + 0,548*(\text{KG}) + 0,400*(\text{YK}) + 0,318*(\text{İS}) + 0,164*(\text{Sİ}) + 0,128*(\text{SS})^*$$

* ÖS: Örgütsel Sinizm, KG: Kendini Göstermeye Yönelik Saldırılar, YK: Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Yönelik Saldırılar, İS: Kişinin İtibarına Yönelik Saldırılar, Sİ: Kişinin Sosyal İlişkilerine Yönelik Saldırılar, SS: Kişinin Sağlığına Yönelik Saldırılar.

Genel mobbing ile işgörenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin, matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları ise Tablo 37’de verilmiştir. Bağımlı değişkenin örgütsel sinizm ve bağımsız değişken olarak mobbingin ele alındığı analiz sonuçlarına ait basit doğrusal regresyon modeli aşağıda verilmiştir.

$$\text{ÖRGÜTSEL SİNİZM} = 0,511 + 0,988 * \text{MOBBİNG}$$

Tablo 37. Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	Anlamlılık
Sabit	0,511	0,064	7,955	0,000	F=508,110
Genel Mobbing	0,988	0,044	22,541	0,000	p=0,000 ***

*** $p < 0,001$ $R^2 = 0,426$ Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Tablo 37’deki sonuçlara göre, işgörenlerin mobbing algıları ile işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumları arasındaki basit doğrusal regresyon modeli, anlamlı bulunmuştur (F=508,110; $p < 0,001$). Elde edilen bu sonuç, mobbing bağımsız değişkeninin, örgütsel sinizm bağımlı değişkeniyle aralarındaki ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Diğer taraftan mobbingin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine yönelik oluşturulan ve anlamlı bulunan basit doğrusal regresyon modeline göre, örgütsel sinizm bağımlı değişkeninin %42,6’sının, bağımsız değişken olan mobbingden kaynaklandığı belirlenmiştir ($R^2 = 0,402$).

Araştırmada mobbing ve örgütsel sinizm kavramlarının işgörenler, işletmeler ve müşteriler açısından olumsuz etkileri ortaya konularak konuların birbirleriyle ilişkileri yerli ve yabancı literatürle de desteklenerek aktarılmıştır. Ayrıca elde edilen sonuçlar, araştırmanın temel hipotezini destekler nitelikte olup *işgörenlerin mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde etkili olduğu* araştırmanın basit doğrusal regresyon analizi ile de ortaya konulmuştur.

Araştırmanın temel hipotezine uygun olarak geliştirilen araştırma modeli, korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarından elde edilen bulgulara göre anlamlı bulunmuştur. Diğer bir ifade ile işgörenlerin mobbing algısı arttıkça örgütsel sinizme yönelik tutumları da artmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen “beş

yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (H5) hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular mobbingin örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar; araştırmada problem olarak belirlenen “işgörenlerin mobbing algılarının artması örgütlerine yönelik daha sinik tutumlar sergilemelerine neden olacaktır” savına kanıt olarak ortaya konulabilir. Ayrıca işgörenler tarafından işletmedeki mobbing olaylarının hangi boyutlarda algılandığı ve bunun örgütsel sinizme ilişkin tutumlara etkisi de yine regresyon analiziyle ortaya konmuş ve modellenmiştir. Bu kapsamda mobbing ve örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde Gül ve Ağıröz (2011) mobbingin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçladıkları çalışmada, korelasyon analizi sonucunda mobbing ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarının birbirleriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. En güçlü ilişki ise mobbing ile duyuşsal sinizm boyutunda görülmüş olup bu çalışmada da en güçlü ilişki duyuşsal boyutta tespit edilmiştir. Bu bağlamda hizmet sektöründe gerçekleştirilen iki çalışmanın da sonuçları paralellik göstermektedir.

Gül ve Ağıröz (2011) hizmet sektöründeki işgörenlerin mobbing algılarının en yüksek duyuşsal boyutla ilişkili olmasını, daha çok tükenmişliğin, duygusal tükenme boyutuyla ilişkilendirmektedir. İşgörelere duygusal açıdan aşırı derecede yüklenilmesi ve duygusal kaynaklarının tüketilmesi, onların sinik davranışlar gösterme eğilimlerini artıracaktır. Ayrıca işgörenlerin duygusal kaynaklarının tükenmesiyle birlikte yaşadıkları duygusal yorgunluk, onların örgüte, iş arkadaşlarına ve hizmet verdikleri kişilere karşı geçmişte olduğu kadar başarılı, fedakar ve sorumlu davranmadıkları hissine kapılmalarına neden olacaktır. Bunun sonucunda da işe gitmeme, geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma gibi hem işgören hem de işletme açısından istenilmeyen olumsuz ve verimsiz bir dizi sonuç ortaya çıkabilecek ve daha da önemlisi tükenen işgörenler; yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı şüpheli, önyargılı, düşmanca kısaca sinik tutumlarla yaklaşabilecektir (Gül ve Ağıröz, 2011). Ayrıca mobbinge maruz kalan işgörenlerin duygusal olarak yıpranarak huzurlu çalışmadıkları göz önüne alındığında, işletmelerine karşı sıkıntı, stres endişe gibi duygular beslemeleri olası görünmektedir. Bu da örgüte yönelik duyuşsal boyutta sinik tutumlar sergilemede

önemli derecede artış yaratacaktır. Mobbinge maruz kalan bireylerin özellikleri göz önüne alındığında ise genellikle öz güveni eksik, hakkını aramaktan çekinen, dürüst, iyi niyetli, içe kapanık ve yalnız bireylerin (Kök, 2006: 438) hedef olarak seçildiği düşünülecek olursa bu kişilerin siniklik düzeylerinin davranışsal boyuta ulaşmamasının beklenen bir sonuç olduğu mümkün karşılanarak, mobbingcilerinden ve işletmelerinden daha çok duygusal hislerle uzaklaşacakları düşünülebilir.

Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda araştırmanın uygulama alanı olarak belirlenen turizm/otel işletmelerine olumlu ve olumsuz etkileri dikkate alınarak; geliştirilecek önlemler, stratejiler, yönetim politikaları ve araştırmacılara yönelik öneriler bağlamında sonuçların ilgili literatür ile yorumlanarak ilişkilendirilmesi ve bununla birlikte hem literatüre hem de sektöre önemli çözüm önerileri getirilmesi bakımından izleyen bölümünde uygulama kısmındaki sonuçların genel olarak değerlendirilmesine, sonrasında ise konuya yönelik ilgili taraflara (sektör, işletme, yönetici, işgören ve akademisyen/araştırmacı) yönelik önerilere yer verilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren sanayi, iletişim ve bilgi teknolojisinin hızla ilerlemesi ve bu durumun, gerek üretim gerekse tüketim sürecinde meydana getirdiği değişimler paralelinde hızla değişmekte olan tüketici talepleri, piyasalar, toplum ve örgüt çalışanlarının artan beklentileri; işletmeleri sürekli olarak iyileşme ve bu doğrultuda gelişme yolunda değişime yönlendirmektedir. Bu bağlamda işletmeler de kalitenin sağlanması/devam ettirilmesi ve rekabet gücünün korunması adına, gelişime ve yeniliklere ve değişimlere açık işgörenlere ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin aradıkları niteliklerdeki işgörenleri temin etmeleri ve sürekli işletmelerinde tutabilmeleri, yalnızca işletme tarafından değil, işgören tarafından da tatminin sağlanarak karşılıklı işgören-işletme arasındaki sağlıklı iletişimin kurulmasına bağlıdır. Özellikle olumlu imaj ve kaliteli hizmetin büyük ölçüde işgören tatminine bağlı olduğu otel işletmelerinde rekabetin artması ve maliyetlerin azaltılması düşüncesi, işgören devir hızının yükselmesi ve bu işletmelerde çalışacak işgücü talebinin fazlalığı mobbing olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumunun ortadan kaldırılması veya en az düzeye indirilmesi işletmenin sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır (Aydın ve Özkul, 2007; Pelit ve Kılıç, 2012).

Müşteriler ile birebir ilişkiler içinde bulunan özellikle turizm işletmelerinde, mobbing davranışları en fazla mağdur olan kişiyi etkilemekle birlikte, diğer çalışanları, hizmet kalitesinin düşmesiyle işletmeyi ve müşterileri etkilemektedir (Güngör, 2008). Bu bağlamda mobbingin varlığının görmezden gelinmesi ya da oluşabileceği ortamların önlenmemesi, ilerleyen zamanlarda işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının artmasına, iş tatminlerinin, bağlılıklarının, motivasyonlarının, örgütsel güven ve adalet algılarının azalmasına ve daha büyük sorunların doğmasına (mağdurların işten ayrılmalarına, psikolojik tedavi görmelerine, işgören devir hızının artmasına, hizmet kalitesinin düşmesine, işletme imajının zedelenmesine ve daha bir çok olumsuz etkiye) zemin hazırlayacaktır. Nitekim mobbinge maruz kalan işgörenlerin bu durumdan kurtulmaları sağlanarak, işletmelerdeki mobbing olaylarının alınabilecek önlemlerle önüne geçilmesi, etkin ve verimli bir çalışma ortamının yaratılması, aynı zamanda örgütlerde olumsuz

etkiler yaratan örgütsel sinizm olgusunun azaltılması ve kontrol altına alınarak işletmelerin avantajına çevrilmesi bakımında da büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, konuyla ilgili olarak beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmada elde edilen bulguları genel olarak şu şekilde özetlemek mümkündür:

Araştırmanın gerçekleştirildiği İstanbul, Ankara, Antalya, Muğla, Aydın, İzmir, Afyonkarahisar illerinden ankete katılan beş yıldızlı otel işletmelerindeki 936 işgörenin; %53,8'i şehir otellerinde çalışmaktadır. Çoğunluğu erkek işgörenden oluştuğu belirlenen katılımcıların, yaş dağılımları ise 23-27 yaş aralığında yoğunluk göstermektedir. İşgörenden eğitim durumlarına bakıldığında ise turizm sektöründe ağırlıklı olarak ortaöğretim (lise) seviyesindeki okullardan mezun işgörenden çalışmaları görülmektedir. Nitekim bu sonuçlarla turizm sektöründe nitelikli işgücünün beş yıldızlı otel işletmelerinde dahi yetersiz olduğu, bunun ise hizmet kalitesine mutlak surette yansıtacağı belirtilebilir.

Özellikle son yıllarda yabancı turistler için ucuz tatilin adresi olarak tanımlanan Türkiye'de sahil şeridindeki otellerin her şey dahil konseptte yönelerek hizmet kalitelerinden ödün vermeleri, doluluklarının oranında ucuz işgücü olarak görülen, alanında eğitimi ve yeterli tecrübesi olmayan işgörenden tercih edilmesi, hem işletme hem de sektör açısından olumsuz bir imaj yaratmaktadır. Ayrıca araştırmanın elde edilen bulgularından biri olan işgörenden mobbing algılarının eğitim durumu ile ilişkisi bu sonuçla ilişkilendirildiğinde eğitim seviyesi en düşük olan işgörenden mobbinge en sık uğrayanlar olduğu tespit edilmiştir (Özkan, 2011: 41).

Araştırmaya katılan işgörenden medeni durumlarına bakıldığında evli ve bekar işgörenden sayısı %46'lık oranlarla birbirlerine çok yakın sonuçlar çıkmıştır. İşgörenden en çok yiyecek – içecek ve kat hizmetleri departmanlarında çalışmaları belirlenmiş olup, sektörde ve işletmede çalışma süreleri incelenen işgörenden alınan cevaplar doğrultusunda çoğunluğun 2 ile 4 yıl arasında çalışmaları belirlenmiştir. Sektörde ve aynı işletmede 2 ile 4 yıl kadar az bir süredir çalışan işgörenden olması turizm sektöründeki işgörenden devir hızının yüksekliğine ilişkin ipucudur. Aynı zamanda hizmet sektöründe bu tür sık iş değiştirmelerin olması

işgörenlerin bağılıklarının düşük olmasına etki ederek hizmet kalitesini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca işletmelerde mobbingcilerin işletmeye yeni gelen kişileri kendilerine hedef olarak seçtikleri de (Tınaz, 2011) dikkate alındığında, otel işletmelerinde mobbingin yaşanma riskinin artması kaçınılmazdır. Araştırmaya dahil olan işgörenlerin gelirleri bakımından en çok 601-1000 TL arasında bir gelire sahip oldukları tespit edilerek, insan emeğine dayanan turizm sektöründeki ücretlerin uzun çalışma saatleri ve ağır iş yüküyle kıyaslandığında yaklaşık olarak asgari ücretle karşılandığını, bu durumun ise işgörenlerde tatminsizlik yaratacağı göz ardı edilmemelidir.

İşgörenlerin mobbing algılarının ilişkin elde edilen bulgular irdelendiğinde boyutlar bazında ankete verilen cevaplarda en yüksek katılım şu ifadelerde gerçekleşmiştir. Kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar boyutunda mobbing algısının en yüksek olduğu ifadenin, “*üstüm kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlar*” olduğu belirlenmiştir. Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar boyutunda ise en yüksek mobbing algısı, “*bana diğerlerinden ayrı bir işyeri-ofis verilir*” ifadesi olmuştur. Mobbingin diğer bir alt boyutu olan kişinin itibarına yönelik saldırılar boyutunda ise işgörenlerin en yüksek algısının “*kararlarım sorgulanır*” ifadesinde olduğu belirlenmiştir. Yaşam kalitesine ve mesleki itibarına yönelik saldırılar boyutunda, “*sahip oldumdan daha az yetenek gerektiren işler verilir*” ifadesi, sağlığa yönelik saldırılar boyutunda ise “*fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım*” ifadesinin işgörenlerin mobbing algılarında en yüksek düzeyde gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Genel boyutlar bazında incelendiğinde ise işgörenlerin mobbing algılarının en yüksek düzeyde olduğu boyut; kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların genel olarak mobbing eylemlerine maruz kalmaya yönelik algılarına ilişkin aritmetik ortalama değeri ise 1,37 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezi altında incelenen beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin mobbing algıları ile bireysel özellikleri arasındaki farkların belirlenmesine yönelik t testi ve varyans analizi sonuçlarına göre işgörenlerin mobbing algılarının, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve sektörde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiş olup; medeni durum, çalışılan departman, işletmede çalışma süresi ve gelir değişkenlerine göre anlamlı

farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde ise farklı sonuçların olduğunu belirtmek mümkündür. Bireysel değişkenlerle mobbing algısı arasındaki ilişki sektörlerle ve kültürlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Özellikle bu araştırmadaki uygulama alanını oluşturan turizm işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde çoğunlukla yaş değişkeninde anlamlı bir fark olduğu tespit edilerek (Acar ve DüNDAR, 2008; Yeşiltaş ve Demirçivi, 2010; Çalışkan ve Tepeci, 2008; Çelik, 2009; Kaya, 2009) genç yaştaki işgörenlerin mobbing algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yine konuyla ilgili çalışmalarda işgörenlerin medeni durumları, eğitim durumları, çalıştıkları departman ve gelir değişkeninin (Aydın ve Özkul, 2007; Çalışkan ve Tepeci, 2008; Yeşiltaş ve Demirçivi, 2010; Kaya, 2009) mobbing algılarında anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yine bazı çalışmalarda (Kaya, 2009; Yeşiltaş ve Demirçivi 2010) işgörenlerin mobbing algılarının, işletmede çalışma sürelerine göre de anlamlı farklılıklar gösterdiğine yönelik bulgulara da rastlamak mümkündür.

Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları ile bireysel özelliklerine ilişkin oluşturulan araştırmanın ikinci hipotezi doğrultusunda t testi ve varyans analizi ile incelenen alt hipotezler sonucunda, işgörenlerin bireysel özelliklerinden; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan departman ve sektörde çalışma süresinde anlamlı bir farklılık gözlenmemekle birlikte, medeni durum, işletmede çalışma süresi ve gelir değişkenlerinde farklılıklar tespit edilmiştir. Konuyla ilgili turizm sektöründe gerçekleştirilen çalışmalar (Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Tükeltürk vd., 2009; Altınöz vd., 2010; Güzel vd., 2010; Altınöz vd., 2011; Pelit ve Ayduğan, 2011; Ayduğan vd., 2012) incelendiğinde ise; çoğunlukla fark görülen bireysel özellikler; departman, eğitim, yaş ve gelir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Tükeltürk vd., 2009; Altınöz vd., 2011; Pelit ve Ayduğan, 2011; Ayduğan vd., 2012) değişkenleri olmuştur. Ayrıca Ayduğan vd. (2012)'nin çalışmasında sadece otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizm tutumlarını etkileyen bireysel değişkenlerin ortaya konulması amaçlanmış olup CHAID analizi kullanılarak irdelenen bulgular sonucunda, beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları gerek genel, gerekse alt boyutlar bazında ilk sırada çalışılan otelin konumundan (şehir/sayfiye), ikinci sırada ise çalışılan departmandan

etkilenmektedir. Genel örgütsel sinizm kapsamında ilgili çalışmada Antalya’da ki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri en çok işletmede çalışma süresinden etkilenmekte olup üç yıldan daha az bir süre aynı işletmede çalışan işgörenlerin daha sinik oldukları belirlenmiştir. İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ise en çok çalıştıkları departmandan etkilenmekte olup, özellikle önbüro, yiyecek – içecek ve kat hizmetleri gibi müşteri ile birebir ilişki içerisinde olan departmanlarda çalışanların daha sinik oldukları tespit edilerek, bu departmanlarda çalışanların ise gelirden etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezlerini oluşturan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları ve örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının çalıştıkları otelin konumuna (şehir/sayfiye) göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular t testi ile analiz edilmiş ve işgörenlerin mobbing algılarının çalıştıkları otel işletmesinin türüne göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Sayfiye otellerinde çalışan işgörenlerin mobbing algıları şehir otellerindeki işgörelere oranla daha yüksek bulunmuştur. Konuyla ilgili Pelit ve Kılıç (2012)’in çalışmasıyla paralellik gösteren bu sonuçlar; yılın belirli zamanlarında faaliyet gösteren sayfiye otellerinin açık olduğu dönemlerde daha fazla iş yükü, karmaşık ve düzensiz ilişkilerden kaynaklanan problemler yaşanabileceğinden işgörenlerin baskı hissetmelerinden kaynaklanıyor olabilir şeklinde yorumlamak mümkündür. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde; Çalışkan (2005)’in araştırmasında tüm yıl boyunca faaliyet gösteren otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algılarının sezonluk otellerde çalışan işgörelere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şehir otellerinin de tüm yıl boyunca açık olması bu araştırmanın sonuçlarıyla ilişkilendirildiğinde, tersi sonuçların elde edildiği görülmektedir. Aynı şekilde otel işletmelerinde uygulama yapan Kaya (2009)’da beş yıldızlı şehir otellerindeki işgörenlerin sayfiye bölgelerindeki işgörelere nazaran daha çok mobbinge maruz kaldığını belirlemiştir. Araştırmanın dördüncü hipotezinde beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının çalıştıkları otelin konumuna göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin farklılık çıkması beklenmiştir ancak yapılan t testi sonucunda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algılarının örgütsel sinizme etkisinin ortaya konulmasına yönelik gerçekleştirilen bu araştırmada amaca uygun olarak korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmış ve sonuçlar genel olarak aşağıda verilmiştir/özetlenmiştir;

Araştırmanın beşinci ve aynı zamanda temel hipotezi doğrultusunda mobbingin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Mobbingi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre ilgili değişkenler arasında ($r=0,653$) pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin sinik tutumlar sergilemelerinde en çok “kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar” boyutundaki mobbing algılarının etkili olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin genel mobbing algısı ile en yüksek düzeyde ilişkisi olan örgütsel sinizm alt boyutunun “duyuşsal boyut” olduğu tespit edilmiştir. Esasında bu durum, mobbingin en önemli unsurunu oluşturan, hatta bazı yazarlar tarafından başlı başına mobbing yerine kullanılan “psikolojik-duygusal taciz” kavramıyla da ilişkilendirilebilir ki, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunun başlı başına bu durumdan etkilenmesi doğaldır. Çünkü nihayetinde bir psikolojik-duygusal taciz olarak mobbingin içeriği, kişilerin örgütlerine yönelik duyuşsal olarak sinik duygular geliştirmesine yönelik unsurları da içerisinde barındırmaktadır. Bu durum ise nihayetinde duygusal taciz olarak da adlandırılan işgörenler üzerinde psikolojik olumsuzluklar yaratarak, onları örgütlerine yönelik sinik duygular geliştirmesine neden olacaktır. Buna ilave olarak, çoklu doğrusal regresyon analizine göre, işgörenlerin örgütsel sinizme yönelik tutumlarında, mobbingin diğer boyutlarının da (kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, kişinin itibarına yönelik saldırılar boyutunda mobbing algıları, kişinin yaşam kalitesi ve meslek durumuna yönelik saldırılar boyutunda mobbing algıları, kişinin sağlığına yönelik saldırılar) etkili olduğu görülmüştür. Gül ve Ağıröz (2011)’ün mobbing ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalarında ise mobbingin örgütsel sinizme etkisine yönelik geliştirilen modelin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup, R^2 değeri 0,418 olarak belirlenmiştir. Kalay ve Oğrak (2012)’ın örgütsel sessizlik mobbing ile örgütsel sinizm ilişkisini belirlemeye yönelik üniversite sektöründe 240 kişi üzerinde uyguladıkları çalışmada da benzer sonuçlar

tespit edilmiş olup, korelasyon analizi sonuçlarına göre mobbing ile örgütsel sinizm arasında ($r=0,394$, $p<0,001$) orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genellikle belirli yaşanmışlıklar (çatışma, iletişimsizlik, aleni kayırmacılık, örgütsel adaletsizlik vb.) sonucuna bağlı olarak ortaya çıkan ve gerek işgörenlere, gerekse örgütlere hem maddi hem de manevi açıdan kayıplar yaşatan mobbing ve örgütsel sinizm kavramlarının yaşanmasında büyük rolü olan işletmelerin uğrayabilecekleri zararları en aza indirmek ve işgörenlerine daha sağlıklı bir iş ortamı yaratabilmek adına işgörenlerin mobbing algılarının ve örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının tespit edilmesi ve bu doğrultuda engelleyici/önleyici politikaların, uygulamaya geçirilebilecek somut önerilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, otel işletmelerindeki işgörenlerin mobbing algıları ve örgütsel sinizme yönelik tutumlarının belirlenerek; sektöre, yönetici/lider kişilere ve bundan sonraki çalışmalara yol gösterici olması bakımından araştırmacılara yönelik geliştirilen önerilere aşağıda yer verilmektedir;

- Mobbing ile ilgili olarak öncelikli yapılması gerekenlerden biri işgörenlerde ve işletmede farkındalık oluşturulmasıdır. Gerek yetkili bakanlık/lar boyutunda gerekse derneklerde (Türkiye’de mobbing ile ilgili bir dernek de bulunmaktadır “Mobbingder”), meslek odalarında ve üniversitelerde konuyla ilgili yapılan çalışmaların toplumu bilinçlendirme yönünde kullanılması özellikle de mağdur olan kişinin mobbinge maruz kaldığında kendinden şüphelenmeden bilinçli davranması bakımından önemlidir.
- Mobbing ve örgütsel sinizmi yaşayan işgörenlerin karşılaştıkları olumsuzlukların büyük ölçüde işletmeden kaynaklandığını ifade etmek mümkündür (Kaya, 2009: 94). İşletme tarafından psikolojik sözleşme ihlalleri, kayırmacılığın görmezden gelinmesi, çatışmalara sessiz kalınması gibi sorunların mobbinge ve örgütsel sinizme zemin hazırladığı göz önüne alındığında bu tür sorunların işletme tarafından yöneticilerle ya da departman amirleriyle gerçekleştirilecek toplantılar, birebir görüşmeler

ile işgörenlerin görüş, öneri ve şikayetlerinin dile getirilerek önlemlerin alınması olumlu sonuçlar yaratacaktır.

- İşgören devir hızı yüksek sayılabilecek bir sektör olan turizmde, uzun süredir aynı işletmede çalışan ya da eğitim seviyesi yüksek işgörenlerin ödüllendirmeye (terfi/zam vb.) yönelik beklentilerinin artacağı göz önüne alınarak, makul çerçevede tatmin edilmeleri sağlanmalıdır. Özellikle de araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde, işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumları ve mobbing algılarıyla ilişkili olan gelir ve işletmede çalışma süresi (tecrübe) değişkenlerinin dikkate alınmasıyla bu davranışların kısmen de olsa önüne geçilebileceğini ifade etmek olasıdır. Bu durumda işletmeler tarafında empatik bir yaklaşımla tatmin edilen işgörenlerin çalışma arkadaşlarına yönelik mobbing ya da sinik tutum sergilemesinin de önüne geçilmiş olacaktır.
- Mobbingin, işletme açısından önemli bir maliyet kaynağı olduğu düşünüldüğünde mobbing vakalarının; hastalık, devamsızlık, erken emeklilik, eleman değişimi, yüksek işgören devri, verimsizlik gibi olumsuz etkilerinin önlenmesi adına işletme tarafından mobbinge yönelik politikalar geliştirilmeli, işgörenler mobbing hakkında bilinçlendirilmeli (eğitim, seminer ya da kurslarla), mobbing eylemlerinin uygulanmasının ya da göz yumulmasının yasal bir suç olduğu tüm çalışanlara benimsetilmelidir.
- Araştırmada elde edilen bulgulardan biri olan, “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algıları, çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” Bu sonuç, işgörenlerin mobbing yaşamalarında çalıştıkları departmanların, yaptıkları işlerin sorumluluğu, uzun mesai saatleri ve iş yüklerinin fazlalığının etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanlarında çalışan işgörenlerde mobbing algısının daha yüksek olması bu sonucu destekler niteliktedir. Nitekim bu noktada gerek departman amirleri/yöneticilere gerekse insan kaynakları departmanlarına; işgörenlerinin çalışma saatlerinin düzenlenmesinde, iş tanımlarının yeniden düzenlenerek

işgörenlerin yaptıkları/yapacakları görevlerin açıkça belirlenmesinde ve birebir müşteri memnuniyetinde ön planda hizmet gösteren bu işgörelere makul düzeyde sorumluluklar verilmesi açısından önemli görevler düşmektedir.

- İşletmelerin vizyon/misyon, geleceğe yönelik hedef ve kararlarını belirli aralıklarla işgöreleriyle paylaşması, işgörelerin örgütsel açıdan bağlılık, güven ve vatandaşlık duygularının artması sağlanacaktır. Böylece sinik tutumlara zemin hazırlayan çalışma ortamındaki olumsuz duygu ve düşünceler engellenmiş, iş tatminini de artmış olacaktır.
- Elde edilen bulgularda da görüldüğü üzere sayfiye bölgelerinde yer alan otel işletmelerindeki işgörelerin mobbing algıları daha yüksek çıkmıştır. Belirli bir zaman diliminde neredeyse tam kapasite hizmet veren sezonluk otel işletmelerinde çalışan işgörelere uzun çalışma saatlerine ve ağır iş yüküne maruz kalarak yoğun bir sezon geçirmektedirler. Süreçte çalıştıkları otellere kendilerini göstererek gelecek sezonda kadrosunu yenileyen işletmede devam edebilmek kaygısıyla işgörelerin birbirlerine karşı mobbing uygulayabilmeleri, çalışma arkadaşlarının kendilerini üstlerine göstermelerine yönelik saldırılar da bulunmaları olasıdır. Bu bağlamda işletmelerin yeni sezona aynı ekiple devam ederek gerekli durumlarda personel değişikliğine gitmesi ve insan kaynakları departmanının işgörelere seçme ve değerlendirme de tecrübeli olması işletme açısından avantaj sağlayacaktır.
- İşgörelere arasındaki rekabetin işletme ve yöneticiler tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Ne var ki tüm tarafların zarar görmediği bir düzeyde sağlanan rekabet; hem işgörelere hem de işletmeye dinamiklik-verimlilik katan bir motivasyon aracı olmaktadır (Özgener vd., 2008: 66). Ancak aşırı boyutlara ulaştığında, rakiplerini küçük görme, başarılarına engel olma güvenmeyerek dışlama gibi mobbing davranışlarına ve sinik tutumlara zemin hazırlayacaktır.
- Sektörde işgörelere devir hızının yüksek olmasıyla birlikte işgörelere bulmakta fazla sıkıntı çekmeyen işletmeler işgörelere önem vermemekte “yenisi

gelir” mantığıyla hareket ederek kaliteli personeli de ellerinde tutamamaktadırlar. İşletme olarak sezonu %100 doluluk ve maksimum karla geçirmeyi hedefleyen işletmeler işgörenlere değil müşterilere önem veren bir politika izledikleri takdirde kaliteli hizmetin dolayısıyla da imajın temel taşı olan insan emeğini görmezden gelecek ve bunun doğal sonucunda ise işgörenlerine gereken önemi vermeyen işletmelerde; mobbing örgütsel sinizm, örgütsel yabancılaşmaya yönelik tutumlar artış gösterecektir.

- Çalışmadan elde edilen bulgularda da görüldüğü üzere medeni durumun işgörenlerin hem mobbing algılarında hem de örgütsel sinizme ilişkin tutumlarında etkili olduğu belirlenmiştir. Otelcilik sektörü içerisinde boşanmış işgörenlerin azımsanmayacak kadar çok olması ve özellikle de sektör içerisindeki boşanmış bayan işgörenlerin kültürden kaynaklanan bir algıyla; yalnız ve savunmasız gibi görünmesi mobbingcileri harekete geçirmektedir. Bu konuda yönetici/lider ya da insan kaynakları departmanında çalışanların hassasiyetle böyle bir ortamın oluşmaması için dikkat etmesi gerekmektedir.
- Araştırmanın bulgularından biri olan en düşük mobbing boyutunun sağlığa yönelik saldırılar boyutu olmasını Eser (2009)’in şu yorumuyla ilişkilendirmek mümkündür. Türkiye’de kadınların cinsel taciz yaşadıkları halde kabullenmek istememeler, kadınların geleneklere daha bağlı olması, toplumda adlarının çıkmasını istememeleri kişilerin yaşadıkları taciz olaylarını itraf etmelerini engelleyebilmektedir. Bu konuda otel işletmelerinde yöneticilerinin/departman amirlerinin/insan kaynakları departmanının daha etkin çalışmalar yapması gerekmektedir. Özellikle gerek mobbing gerekse cinsel taciz olaylarına karşı işgörenleri bilgilendirerek mobbingden arındırılmış bir iş ortamı yaratmak için el kitapları oluşturulmalıdır. Hangi davranışların cinsel tacizi içerdiği, hangilerinin içermediği, mobbinge/tacize maruz kalındığında kimlere başvurulacağı ve ne tür hareketler yapılacağı işgörene belirli aralıklarla verilecek eğitimlerle öğretilmelidir.

- Sendikacılık faaliyetleri turizm sektöründe pek yaygın olmasa da işgörenlerin hatta otellerin bir sendika üyesi olması işgören tatmini, özlük hakların korunması ve sağlıklı çalışma ortamının oluşturulması adına oldukça önem arz etmektedir. Sendikal faaliyetlerle; mobbing eylemlerine ilişkin eğitim çalışmalarının düzenlenmesi, insan kaynakları departmanlarının bu olguyla ilgili bilgilendirilmesi hatta önleyici politikaların belirlenmesi sağlanabilir. Ayrıca işgörenlerin sendika temsilcileriyle iletişim kurabilmesi, sendikaların ise işletmelere işgörenlerin istek ve beklentilerini iletmesi hatta işletme tarafından da bu konudaki olumlu gelişmeler işgörenlerin sinik tutumlar geliştirmesini önleyici niteliktedir.
- Araştırmada elde edilen bulgulardan biri olan mobbingin, kişinin itibarına yönelik saldırılar boyutunda yer alan, “kararlarım sorgulanır” durumunun, işgörenlerin mobbing algılarının en yüksek olduğu ifadeyi oluşturduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin yaptıkları işlerde sıkça kararlarının sorgulanması işletme ve işgören arasındaki güven ortamının zedelenmesine ayrıca da kendilerine olan güvenlerinin azalmasına neden olabilecektir. Bu durum ise işgörenlerin mobbing algısını yükseltirken, aynı zamanda sinik tutumlar sergilemesini de tetikleyecektir. Bu bağlamda işletmelerde işgören güçlendirmelerinin uygulanması, işgörelere kendi işleriyle ilgili karar alabilme yetkinliğinin verilmesi (yetki devrinin sağlanması, iş zenginleştirme vb.) bu durumun önlenmesi adına gerçekleştirilecek önemli bir uygulama olarak belirtilebilir.
- İşletmelerde sağlıklı bir örgüt ortamının oluşturularak örgüt içindeki çatışmaların, departmanlar arası iletişimsizliğin ve mobbing eylemlerinin önüne geçilmesi, işgöreleri en yüksek sinik tutuma sahip oldukları davranışsal boyutta (otel hakkında şikayette bulunmalar, konuşmalar, eleştiriler vb.) olumlu yönde etki ederek çalışma barışının sağlanmasına yardımcı olacaktır.
- İşletmelerde özellikle sinik işgörelerin eleştirel bakış açılarından yararlanılarak kararlara katılım noktasında yönetici/departman amirleri

tarafından görüşlerinin alınması ve değişim sürecine dahil edilmesi hem işgörenlerin örgüte karşı bağlılıklarını arttıracak hem de işletmelerin olumsuz tutumları ifade eden örgütsel sinizmden fayda sağlamalarına yarayacaktır.

- Bu araştırmada mobbingin örgütsel sinizme etkisini belirlemeye yönelik anket çalışması, turizm işletmelerinin yalnızca beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiş olup, bundan sonraki araştırmalarda turizm sektörünün diğer işletmelerinden olan bir, iki, üç ve dört yıldızlı otel işletmeleri, seyahat acentaları, yiyecek içecek işletmeleri, havayolu işletmeleri, eğlence işletmeleri gibi farklı işletme türlerinde uygulanarak elde edilen bulgular karşılaştırılarak sektöre yönelik daha özgün ve ayrıntılı önerilerin getirilmesi mümkündür.
- Ayrıca konunun hizmet sektörünün farklı kollarında ya da farklı sektörde de (bankacılık, sağlık, vb.) araştırılması mobbingin örgütsel sinizme etkisini ortaya koymaya yönelik farklı sonuçlar verebileceği ihtimali dikkate alınarak araştırılmalıdır.
- Konuyla ilgili yerli literatüre bakıldığında *mobbingin* yoğun olarak; örgüt iklimi (Mercan, 2007; Yılmaz vd., 2009), liderlik (Cemaloğlu, 2007), kişilik (Deniz, 2007; Avcı ve Kaya, 2010; Deniz ve Ünsal, 2010), iş tatmini (Çalışkan ve Tepeci 2008; Doğan, 2009; Karcıoğlu ve Akbaş, 2010), işten ayrılma niyeti (Çakır, 2006; Özaralı ve Torun, 2007), örgütsel vatandaşlık (Poyraz ve Aksoy, 2012), tükenmişlik (Sürgevil vd., 2007), verimlilik (Yeşiltaş ve Demirçivi, 2009), örgütsel bağlılık (Tengilimoğlu ve Mansur, 2008) ile ilişkileri araştırılmış olup *örgütsel sinizmin* ise; psikolojik kontrat ihlalleri (Delken, 2004; Tükeltürk vd., 2009; Bashir vd., 2011), örgütsel güven (Özler vd., 2010), örgütsel adalet (Kutunis ve Çetinel, 2009), performans (Byrne ve Hochwarter, 2007), örgütsel destek (Güzel vd., 2010; Tokgöz, 2011), personel güçlendirme (Polat vd. 2010), örgütsel bağlılık (Brandes, vd., 1999; Altınöz vd., 2011; Fındık ve Eryeşil, 2012), iş doyumunu (Wanous, vd., 1994; Reichers vd., 1997; Abraham, 2000; Eaton, 2000; Davis, 2002; James, 2005), örgütsel özdeşleşme ve

işten ayrılma (Polat ve Meydan, 2010) ile ilişkilendirilerek çalışıldığı görülmekte olup örgütsel davranışın diğer konuları arasında yer alan; örgütsel yabancılaşma, tükenmişlik, örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık, kayırmacılık/nepotizm, cam tavan gibi örgütlere önemli yansımaları olan konuların mobbing ve örgütsel sinizmle hatta sinizmin diğer türleri ile de ilişkilendirilerek araştırılmasında fayda görülmektedir.

- Araştırman konusunu oluşturan mobbing ve örgütsel sinizm kavramlarının her ikisinin de Türkçe kavramlar olmadığı görülmekte olup, bu kavramların Türkçeleştirilmesinde yabancı literatüründe desteği alınarak, kavramların kökenine inilerek tam içeriğini yansıtacak biçimde Türkçe bir karşılık geliştirilmesi, hem Türkçe'nin zenginleştirilmesi adına hem de kavramların netleşmesinde araştırmacılara kolaylık sağlaması bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda mobbing kavramının TDK'nın tam karşılık olarak "Bezdiri" kelimesini önerdiği ancak mobbingi yine de tam yansıtması bakımından kelimenin iredelenmesinde fayda görülmektedir. Aynı şekilde örgütsel sinizm kavramı ise TDK tarafından Türkçe bir karşılık getirilmediğinden dolayı orijinal haliyle kullanılmaktadır. Bu çalışmada konuyla ilgili gerçekleştirilen ayrıntılı literatür taraması ve kelimenin taşıdığı anlam ve içerik dikkate alındığında, örgütsel sinizm ile ilgili bölümde gerekçeleriyle birlikte kelimenin Türkçeleştirilmesi için sunulan sinik yerine "sinsi", örgütsel sinizm yerine de "örgütsel sinsilik" kelimeleri önerilebilir. Bu konuda gerek örgütsel davranış alanında gerekse Türkçe/Dil alanındaki araştırmalar/araştırmacılardan yararlanılarak daha sağlam kanıtlar ortaya konulabilir.
- Bu araştırmada mobbingin işgörenler tarafından algısı ölçülmüş olup, bundan sonraki araştırmalarda insan kaynakları yöneticilerinin durumu daha net görebilmeleri açısından da hem yöneticiler hem de işgörenlerin ayrı ayrı görüşleri alınarak karşılaştırılmasının mobbingin önlenmesi adına alınabilecek kararlar açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma boyunca vurgulandığı ve araştırma sonuçları itibari ile ortaya konulduğu üzere, mobbing ve örgütsel sinizm olumsuz tutumlar içermekte ve örgütün gelişimine karşı bir direnç olarak ortaya çıkarak örgütün; başarılı ve yetenekli işgörenlerini kaybetmesine, işgören devir hızının yükselmesine, örgütsel bağlılığın ve güvenin azalmasına, devamsızlıkların artmasına, işe yabancılaşmaya, itaatsizliğe sebep olabilecek pek çok olumsuz sonucun yaşanmasına neden olmaktadır. Hizmet işletmelerinin önemli bir parçası olan otel işletmelerinde kalitenin ve imajın sağlanmasında/korunmasında en önemli görevi üstlenen işgörenlerin iş doyumunu, çalışma barışı ve örgütsel bağlılıklarının olumlu yönde etkilenmesi diğer taraftan da onları rahatsız edebilecek, motivasyonlarını ve verimliliklerini düşürerek performanslarını olumsuz yönde etkileyebilecek mobbing ve örgütsel sinizm gibi örgütsel sorunların tespit edilip önlenmesinde evya ortadan kaldırılmasında işletmelere ve yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Söz konusu bu görev ve yapılabileceklerin neler olduğuna yönelik fayda sağlayacak öneriler çalışmanın ilgili kısmında sunulmakla birlikte, özellikle konunun önemsenerek üzerinde durulması, tüm taraflara (sektör, işletme, yönetici, işgören vb.) katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Acar, A. B. ve Dündar, G. (2008). İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 111-120.
- Adams A. (1992). Holding Out Against Workplace Harassment and Bullying, *Personel Management*, 24, 38-50.
- Adams, A. ve Crawford, N. (1992). *Bullying at Work: How to Confront and Overcome It*, London: Virago Press.
- Akgeyik, T., Delen, G., M. , Uşen, Ş. ve Omay, U. (2009). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 56, 92-150.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Kervancı, F. (2010). Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Kuşadası, 379-397.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (21), 285-315.
- Andersson, M. L. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework, *Human Relations*, 49 (11), 1395-1418.
- Andersson, M. L. ve Bateman, S. T. (1997). Cynicism in the Work Place: Some Causes and Effects, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Arabacı, I.B. (2010). "The Effects of Depersonalization and Organizational Cynicism Levels on The Job Satisfaction of Educational Inspectors", *African Journal of Business Management*, 4 (13), 2802-2811.
- Arpacıoğlu, G. (2005). Mobbing. Yalım, D. (Ed.), *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, içinde (260-285). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

- Arsan, T. (2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu (Tacizcilerin Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Çalışma)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations, *Human Relations*, 47, 755-778.
- Avcı, U. ve Kaya, U. (2010). Yıldırma (Mobbing) ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (2), 51-79.
- Aydın, Ş. ve Özkul, E. (2007). İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 169-186.
- Ayduğan, N., Pelit, E. ve Doğan, İ. (2012). Örgütsel Sinizmi Etkileyen Bazı Değişkenlerin CHAID Analizi İle İncelenmesi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama, *II. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı*, (12-15 Nisan), Antalya, 1068-1084.
- Bahçe, Ç. (2007). *Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bardak, N., Erdem, R., Çelik, R., Akkaş, E. ve Adıgüzel, O. (2011). Örgütsel Sinizm-Örgütsel Vatandaşlık Paradoksu ve Bu Bağlamdan Sinik İnsan Tutumuna Bir Bakış: SDÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma, *19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Çanakkale, 621-625.
- Bashir, S., Nasir, Z. M., Saeed, S. ve Ahmed, M. (2011). Breach of Psychological Contract, Perception of Politics and Organizational Cynicism: Evidence From Pakistan, *African Journal of Business Management*, 5 (3), 844-888.
- Bateman, T. S., Sakano, T. ve Fujita, M. (1992). Roger, Me, and My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership, *The Journal of Applied Psychology*, 77, (5), 768-771.
- Baykal, A. N. (2005). *Yutucu Rekabet-Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Bayram, F. (2007). Türk İş Hukuku Açısından İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 14, 551-574.
- Beasley, J. ve Rayner, C. (1997). Bullying at Work, *Journal of Community ve Applied Psychology*, 7, 177-180.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Walker, H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 303-326.
- Bilgel N., Aytaç S. ve Bayram N. (2006). Bullying in Turkish White-Collar Workers, *Occupational Medicine*, 56 (4), 226-231.
- Björkqvist, K., Österman, K. ve Hjelt-Back, M. (1994). Aggression Among University Employees, *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. ve Rubin, R. S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism about Organizational Change, *The Journal of Organizational Behaviour*, 26, 733-753.
- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, (Dissertation of Doctor of Philosophy), University of Cincinnati, Ohio.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, W. J. (1999). Does Organizational Cynicism Matter?: Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes, *Eastern Academy of Management Proceedings*, (Outstanding Empirical Paper Award), 150-153.
- Brandes, P. ve Das, D. (2006). Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications, *Employee Health, Coping and Metodologies Research in Occupational Stres and Well Being*, 5, 233-266.
- Brandes, P., Das, D. ve Hadani, M. (2006). *Organizational Cynicism A Field Examination Using Global and Local Social Excahange Relationships and Workplace Outcomes*, Charlotte: Information Age Publishing.

- Brodsky C. M. (1976). *The Harassed Worker*, Lexington, M. A.: D. C. Heath and Company.
- Brown, M. ve Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement, *Human Resource Management*, 47 (4), 667–686.
- Byrne, Z. S. ve Hochwarter, W. A. (2007). Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across Levels of Organizational Cynicism, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (1), 54-72.
- Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism, *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Cassitto, M. G., Fattorini, E., Gilioli, R., Rengo, C. ve Gonik, V. (2003). *Rasing Awareness of Psikological Harrassment at Work*, Geneva: WHO.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Centel, T. (2005). *İş Kanunu ve İlgili Yönetmelikler*, İstanbul: MESS Yayıncılık.
- Cevizci, A. (1999). *Paradigma Felsefe Sözlüğü*, İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Clarke, J. (2002). *Maymuncuk (İşyerinde İletişim ve Politika)*, (Z. Dicleli çev.). İstanbul: MESS Yayınları.
- Cook, W. W. ve Medley, D. M. (1954). Proposed Hostility and Parasitic Virtue Scales for the MMPI. *Journal of Applied Psychology*, 38, 414-418.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. ve Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 90 (4) 774–781.
- Coyne, I., Seigne E. ve Randall, P. (2000). Predicting Workplace Victim Status from Personality, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (3), 335-349.
- Cusack S. (2000). Workplace Bulling: Icebergs in Sight, Soundings Needed, *The Lancet*, 356 (9248), 2118-2123.

- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Çakır, B. (2006). *İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çalışkan, O. (2005). *Turizm İşletmelerinde Çalışanlara Yapılan Yıldırma Davranışları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Çalışkan, O. ve Tepeci, M. (2008). Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (2), 135-148.
- Çalışkan, C. S. ve Erim, A. (2010). Pozitif Örgütsel Davranış Değişiklikleri (POD) ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD'nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, Adana, 658-670.
- Çarıkcı, H. İ. ve Yavuz, H. (2009). Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 47-62.
- Çelik, N. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Yıldırma Davranışları (Mobbing) ve İş Stresi: Mersin İli Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Çınar, F. (2000). *Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing/İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, İstanbul, Timaş Yayınları.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Eliot, G. P. (2003). *Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz* (O. C. Öner toy çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Davis, J. (2002). At The Mercy of Sadistic Cats and Megalomaniacal Dogs: Dilbert as a Reflection of and Vehicle for Organizational Cynicism, *Educational Resources Information Center*, <http://eric.indiana.edu/www/submit/release.shtml>, (22.12.2011).
- De Falco, G., Messineo, A. ve Messineo, F. (2003). *Mobbing: Diagnosi, Prevenzione E Tutela Legale*, Roma: Epc. Libri.
- Dean, W. J., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism, *The Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*, (Dissertation of Master), University of Maastricht, Maastricht.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2), 139-150.
- Demirçivi, M. B. (2008). *Otel İşletmelerinde Yıldırma Eylemlerinin İş Gören Verimliliğine Etkisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Deniz, D. (2007). *Çalışanların Kişilik Yapıları ve Kullandıkları Ego Savunma Mekanizmaları*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Deniz, D. ve Ünsal, P. (2010). İşyerinde Yıldırma Uğramada Dışadönük ve Nevrotik Kişilik Yapıları ile Cinsiyetin Rolü, "*İş Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12 (1), 7-22.
- Di Martino, V., Hoel, H. ve Cooper C. L. (2003). *Preventing Violence and Harrassment in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Dikmen, A. (2005). *Workplace Bullying/Mobbing and Its Effects on Intention to Leave the Organization*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Djurkovic N., McCormack D. ve Casimir G. (2004). The Physical and Psychological Effects of Workplace Bullying and Their Relationship to Intention to Leave: A Test of the Psychosomatic and Disability Hypotheses, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7 (4), 469-497.
- Dofradottir, A. ve Hogh, A. (2002). *Mobning pa Arbejdspladsen: En Kristisk Gennemgang Afdansk og International Forskningslitteratur*, Bullying at Work: A Critical Review of Danish and International Research, 10, Copenhagen.
- Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol, Örgüt Kültürü, *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4), 53-74.
- Doğan, M. A. (2009). *İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin (Mobbing) İş Doyumuna Etkisi: Ankara İli Sincan İlçesi Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Doyle, C. E. (2002). *Work and Organizational Psychology: An Introduction With Attitude*, London: Psychology Press.
- Dökmen, Ü. (2004). *Küçük Şeyler*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1. Basım.
- Duriez, A. (2005). *Le Harcèlement Moral Dans L'administration*, Montreuil: Papyrus Published.
- Eaton, A. J. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism* (Master of Arts), York University, Toronto.
- Efil, İ. (1994). *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler*, Bursa: Uludag Üniversitesi Yayınları.
- Efilti, S., Gönen, Ö. Y. ve Öztürk, Ü. F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesi'nde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması, 7. *Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 279- 290.
- Ehtiyar, R. (1996). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma, *Verimlilik Dergisi*, No: 4, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara.

- Einarsen, S., Raknes, B. I. ve Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study, *European Work and Organizational Psychologist*, 4 (4), 381-401.
- Einarsen, S. ve Skogstad A. (1996). Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 185-201.
- Einarsen, S., Matthiesen, S. B. ve Skogstad, A. (1998). Bullying, Burnout and Well-Being among Assistant Nurses, *Journal of Occupational Health and Safety, Australia and New Zealand*, 14, 263-268.
- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work, *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and Bulling at Work, A Review of the Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4), 379-401.
- Einarsen, S., ve Mikkelsen, E. G. (2003). Individual Effects of Exposure to Bullying at Work, Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper C. L. (Ed.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*, içinde (127-144). London: Taylor and Francis.
- Einarsen, S. (2005). The Nature, Causes and Consequences of Bullying at Work: The Norwegian Experience, *Pistes*, 7 (3), 1-14.
- Emir, O. (2007). *Otel İşletmelerinde Müşterilerin Hizmet Beklentileri ve Memnuniyet (Tatmin) Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Antalya'da Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Erdem, M. R. ve Parlak, B. (2010). Ceza Hukuku Boyutuyla Mobbing, *TBB Dergisi*, 88, 261-286.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erdoğan, G. (2009). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz), *TBB Dergisi*, 83, 318-352.

- Erdost, E., Karacaoğlu, K. ve Rehanoglu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi, *XV. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Sakarya, 514-524.
- Ertekin, Y. ve Yurtsever, G. (2001). Yönetimde Narsisizm Üzerine Bir Deneme, *Türkiye Ortadoğu ve Amme İdaresi Dergisi*, 34 (2), 37-46.
- Eser, O. (2009). Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni, *Türk Edebiyatı Dergisi*, 420, 1-6.
- Fero, H. C. (2005). *Flow and Cynicism in the Workplace*, (Dissertation of Doctor of Philosophy), Claremont Graduate University, California.
- Ferrari, E. (2004a), Raising Awareness On Women Victims of Mobbing, The Italian Contribution, Daphne Programme, European Commission, Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women. <http://www.mobbingportal.com/ferrare.html>, (10.04.2012).
- Ferrari, E. (2004b). Raising Awareness on Mobbing: An EU Perspective, Daphne Programme, European Commission on Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women, <http://www.mobbingportal.com/ferrare.html>, (10.04.2012).
- Fındık, M. ve Eryeşil, K. (2012). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *International Iron & Steel Symposium*, (02-04 Nisan), Karabük, 250-1255.
- Field, E. M. (1999). *Bully Busting*, Sdney, Finch Publishing.
- FitzGerald, M. R. (2002). *Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style*, (Dissertation of Doctor of Philosophy), University of Cincinnati, Ohio.
- Fox, S. ve Stallworth, L.E. (2005). Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying and Racism in the US Workplace, *Journal of Vocational Behaviour*, 66 (3), 438-456.
- Fuller, B. A. G. (1931). *History of Greek Philosophy*, New York: Henry Holt.

- Genç, N. ve Pamukoğlu, E. (2006). Psikolojik İşyeri Terörü: Dr. Siyami Ersek Göğüs ve Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama, *14.Yönetim Organizasyon Kongre Bildiriler Kitabı*, (25-27 Mayıs 2006), Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 319-320.
- Genç, N., Karcıoğlu, F., Esen, M. ve Üzümcü, T. (2008). Turizm İşletmelerinde İşyerinde Psikolojik Şiddetin (Mobbing) Müşteri Memnuniyetine Olan Etkisi, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (16-18 Mayıs), İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, 40-57.
- Gökçe, A. T. (2009). Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve, *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, 9 (2), <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=393>, (17.12.2011).
- Göksu, T. *Tutumlar*, <http://turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/5tutum11.pdf> (19.03.2012)
- Groeblinghoff, D. ve Becker, M. (1996). A Case Study Of Mobbing And The Clinical Treatment Of Mobbing Victims, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 277-294.
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 13 (2), 27-47.
- Gün, H. (2010). Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Verimlilik İlişkisi, *Anahtar Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, 22 (254), 36-39.
- Güngör, M. (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*, (1.Baskı), İstanbul: Derin Yayınları.
- Güzel, A. ve Ertan, E. (2008). Karar İncelemesi: İşyeri Sendika Temsilcilerine Yönelik Psikolojik Taciz ve Kötüniyet Tazminatı, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1, 149-169.
- Güzel, B., Perçin, Ş.N. ve Tükeltürk, A.Ş. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Sinizmle İlişkisi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma *18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Çukurova Üniversitesi, Adana, 912-920.

- Güzeller, C. ve Kalağan, G. (2008). Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi, *16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, 87-95.
- Hallberg L. ve Margaretha S.K. (2006). Health Consequences of Workplace Bullying, *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 1, 109-119.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, *Sayıştay Dergisi*, 52, Ocak – Mart, 43-60.
- Heames, J. ve Harvey, M. (2006). Workplace Bullying: A Cross-Level Assessment, *Management Decision*, 44 (9), 1214-1230.
- Helvacı, M. A. (2000). Örgütsel Sinizm, Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, içinde (383-397), Ankara: Pegem Akademi.
- Hirigoyen, M. F. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral: démêler le vrai du faux*, Paris : Editions Syros.
- Hockley, C. (2003). The Impact of Workplace Violence on Third Party Victims: A Mental Health Perspective, *The Australian e-Journal for the Advancement of Mental Health*, 2 (2) (July), 108–118.
- Hoel, H. ve Cooper, C. (2000). Destructive Conflict and Bullying at Work, *British Occupational Health Research Foundation (BOHRF)*, Manchester.
- Hoel, H. ve Einarsen, S. (2003). *Violence at Work in Hotels, Catering and Tourism*. Working Paper, Genova: International Labour Office (ILO).
- Hoel, H., Sparks, K. ve Cooper C. L. (2003). *The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment*, Report Commissioned by the International Labour Organization (ILO), Geneva, 1-81.
- Hogh, A. ve Viitasara, E. (2005). *A Systematic Review of Longitudinal Studies of Nonfatal Workplace Violence*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 291-313.

- Hutchinson, M., Vickers, M. H., Wilkes L. ve Jackson, D. (2009). The Worse You Behave, The More You Seem, to be Rewarded: Bullying in Nursing as Organizational Corruption, *Employ Respons Rights J*, 21, 213–229.
- İlhan, Ü. (2010). İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10 (4), 1175-1186.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum Algı İletişim*, Ankara: Beykent Üniversitesi Yayınları, http://www.beykent.edu.tr/WebProjects/Uploads/METIN%20INCEOGLU_Tutum-algı-iletisim.pdf, (17.15.2012).
- James, S. L. M. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects On School Systems*, (Dissertation of Doctor of Philosophy), The Florida State University, Florida.
- Johnson, J. L. ve 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), 627-647.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlerinin Örgütsel Destek Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kalağan, G. ve Aksu, M. (2010). Organizational Cynicism of The Research Assistants: A Case of Akdeniz University, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 4820–4825.
- Kalağan, G. ve Güzeller, O. C. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.

- Kalay, F. ve Oğrak, A. (2012). Örgütsel Sessizlik, Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama, 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, İzmir, (24 - 26 Mayıs), 492-496.
- Kanter, D. L. ve Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working in An Age of Discontent and Disillusion*, San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Kaplan, H. I. ve Sadock B. J. (1996). *Concise Textbook of Clinical Psychiatry*, (Third Edition), Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Kaplan, J. (2010). Help is on the Way: A Recent Case Sheds Light on Workplace Bullying, *Houston Law Review*, 47 (1), 142-173.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcıoğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (3), 139-161.
- Karyağdı, A. (2007). *Örgütlerde Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kavak, B. ve Vatansever, N. (2007). Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 120-140.
- Kaya, U. (2009), *İşletmelerde Yıldırma Davranışları (Mobbing): İzmir'de 5 Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Kaya, İ. (2011). Yıldırma Faktörü ile Otel İşletmelerinin Rekabet Gücü Arasındaki İlişkinin İrdelenmesi, 12. *Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Düzce, 30 Kasım – 4 Aralık, 303-312.
- Kaymakçı, H. A. (2008). *Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Keashly, L. (1998). Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues, *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85-117.
- Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (2), 24-45.
- Kılınç, İ., Şahin, N., P. ve Uslu, A. (2008). Otel İşletmelerinde Yıldırma (Mobbing): İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 27-37.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 317-334.
- Kızgın, Y. ve Dalgın, T. (2012). Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 61-78.
- Kihle, S. (1990). *Helsefarlige Ledere og Medarbeidere, Health Injuring Leaders and Co Workers*, Oslo, Norway: Hjemmets Bokforlag.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, (Genişletilmiş 12. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kök, S. B. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 433-449.
- Köklü, N. (1995). Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 81-93.
- Köknel, Ö. (1992). *Depresyon*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Köse, H. (2006). Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir "Ötekileştirme" Süreci Olarak Mobbing, 2. *Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi, (24-26 Nisan) Kocaeli.

- Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 693-699.
- Kutanis, R. Ö ve Dikili, A. (2010). Değişim Boyutuyla Örgütlerde Sinizizm, Özler, N. D. E. (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, içinde (269-285). Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Lambert, S. J. (1991). The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers, *Journal of Organizational Behaviour*, 12 (4), 341-363.
- Lee, D. (2000). An Analysis of Workplace Bullying in The UK, *Personnel Review*, 29 (5), 593-612.
- Lewis D. (2004). Bullying at Work: The Impact of Shame Among University and College Lecturers, *British Journal of Guidance and Counselling*, 32 (3), 281-299.
- Lewis, S. E. ve Orford, J. (2005). Women's Experiences of Workplace Bullying: Changes in Social Relationships, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 15 (1), 29-47.
- Leymann, H. ve Gussyavsson, B. (1984). *Psykiskt Vald i Arbetslivet. Tva Explorativa Undersökningar (Psikological Violence at Work Place. Two Explorative Studies)*, (Under Sökningsrapport 42), Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces, *Violence and Victims*, 5 (2), 119-126.
- Leymann H. (1993). *Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz Und Wie Man Sich Dagegen Wehren Kann*, Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5, 165-184.
- Leymann H. ve Gustafsson A. (1996). Mobbing at Work and The Development of Post Traumatic Stress Disorders, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 251-275.

- Leymann, H. (2012). The Mobbing Encyclopaedia, <http://www.leymann.se/English/frame.html>, (06.03.2012).
- Litzcke, S. M. (2003). *Sozialer Stres durch Mobbing*, Gekürzte und bearbeitete Fassung des Kapitels 3 aus:Litzcke,Sven / Schuh, Horst: Belastung am Arbeitsplatz: Strategien gegen Stres, Mobbing und Burn-out.2.Aufl., Köln, 3-18. http://www.olev.de/publikationen/Litzcke_Mobbing.pdf (06.02.2012).
- Maines B. ve Robinson G. (1994). *The No Blame Approach to Bullying*, A Paper Presented to the British Association for the Advancement of Science, ‘Science in the World Around Us’, Psychology Section - Coping with Challenging Behaviour, 1-10.
- Mantere, S. ve Martinsuo, M. (2001). Adopting and Questioning Strategy: Exploring The Roles of Cynicism and Dissent, *17th EGOS – European Group for Organisation Studies Colloquium*, July 5-7, Lyon, France.
- Maslach, C. ve Jackson,S. E. (1981). *Maslach Burnout Inventory*, Manual, Palo, Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention, *Current Directions in Psychological Science*, 12 (5), 189–192.
- Matthiesen, S. B., Raknes, B. I. ve Rökkum, O. (1989). Mobbing pa Arbeidsplassen (Mobbing at Work Places). *Tidskrft for Norsk Psykologforening*, 26, 761-774.
- Matthiesen S. B. ve Einarsen S. (2001). MMPI-2 Configurations Among Victims of Bullying at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 466-484.
- McMahon, L. (2000). Bullying and Harassment in the Workplace, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 12 (6), 384–387.
- Mercan, N. (2007). *Örgütlerde Mobbing’in Örgüt İklimiyle İlişisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- Middelton-Moz, J. ve Zawadski, M. L. (2002). *Bullies: From the Playground to the Boardroom: Strategies for Survival*, Florida: Health Communications, Inc.
<http://www.amazon.com/Bullies-Playground-Boardroom-Raphaels-Eyeglass/dp/1558749861>, (21.03.2012).
- Mikkelsen E. G. ve Einarsen S. (2001), Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 393-413.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Mirvis, P. H. ve Kanter, D. L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce, *Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.
- Moayed, F. A., Daraiseh, N., Shell, R. ve Salem S. (2006). Workplace Bullying : A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7 (3), 311-327.
- Namie, G. ve Namie, R. (2000). *The Bully at Work. What You Can Do To Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity On The Job*, Naperville, IL Illinois: Source Books Inc.
- Namie, G. (2003). Workplace Bullying: Escalated Incivility, *Ivey Business Journal - Improving the Practice of Management*, November/December, 1-6.
- Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*, (Dissertation of Doctor of Philosophy), Maastricht University, Maastricht.
- Naus, F., Iterson, V. A. ve Roe, R. A. (2007). Value Incongruence, Job Autonomy, and Organization Based Self-Esteem: A Self-Based Perspective on Organizational Cynicism, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (2), 195-219.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz*, Monaco: Rainer Hampp.

- Nield, K. (1996). Mobbing at Well-Being: Economic and Personel Development Implications, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 239-249.
- Noring, S. (2000). Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace, *American Journal of Public Health*, 90 (4), 636.
- O'Hagan, A. J. (2002). *Bully Buster*, Sdney Morning Herald, <http://www.qldshows.com.au/qld-shows-articles/2002/7/20/bully-busters/> (20.01.2012).
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. ve Smith, M. (1998). Victims of Bullying at Work in Ireland, *Journal of Occupational Health and Safety: Australia and New Zealand*, 14 (6), 568–574.
- O'Moore M., Lynch, J. ve Daeid, N. N. (2003). The Rates and Relative Risks of Workplace Bullying in Ireland a Country of High Economic Growth, *International Journal Management and Decision Making*, 4 (1), 82-95.
- Ocak, S. (2008). *Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'e İlişkin Algıları (Edirne İli Örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 470, Sevinç Matbaa, Ankara.
- Orhan, U. (2009). *Akademisyenlere Uygulanan Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri ve Etkileri: Mustafa Kemal Üniversitesi Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Owens, R. G. (1970). *Organizational Behavior in School*, Newyork: Prentice Hall International Inc..
- Özaralı, N. ve Torun, A. (2007). Çalışanlara Uygulanan Zorbalığın Mağdurların Kişilik Özellikleri, Negatif Duygular ve İşten Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, (25-27 Mayıs), Sakarya.

- Özdamar, K. (2001). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*, (4. Baskı), Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (3), 181-202.
- Özdipçiner, N. S. ve Kalınkara, V. (2005). Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (1), 82-92.
- Özen, S. (2007). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri, “İş Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (3), 1-24.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H. (Ed.) *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, içinde (53-72), Ankara: İlke Yayınevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Basım Dağıtım.
- Özkan, G. V. (2011). *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve İş Doyumu İlişkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Özler, E. D., Atalay, G. C. ve Şahin, D. M. (2008). Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 37-60.
- Özler, E. D., Atalay, G. C. ve Şahin, D. M. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 47-57.
- Özveren, S. (2010). *Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi İlişkileri: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi, Mersin.

- Qian, Y. A. (2007). *Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change*, (Dissertation of Doctor of Philosophy), Ohio University, Ohio.
- Palaz, S., Özkan, S., Sarı, N., Göze, F., Şahin, N. ve Akkurt, Ö. (2008). İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği, “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (4), 41-58.
- Pelit, E. (2003). *Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2008). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 117 – 139.
- Pelit, E. (2011). Otel İşletmelerinde Operasyonel Risk Yönetimi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journals*, 2 (2), 117-137.
- Pelit, E. ve Ayduğan, N. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Bir Araştırma, *12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Düzce (30 Kasım – 4 Aralık), 286-302.
- Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2012). Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 122-140
- Peyton, P. R. (2003). *Dignity at Work Eliminate Bullying and Create and a Positive Working Environmen*, New York: Brunner-Routledge Published.
- Pitre, J. L. (2004). *Organizational Cynicism at The United States Naval Academy: An Exploratory Study*, (Master of Arts), Naval Postgraduate School, California.

- Polat, M., Meydan, H. ve Tokmak, İ. (2010). Personel Güçlendirme-Örgütsel Sinizm İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi, *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*, Zonguldak, 542-547.
- Poussard M. J. ve Çamuroğlu, İ. M. (2009). *Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kâbus*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Poyraz, K. ve Aksoy, Ş. E. (2012). Mobbing İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (1), 183-202.
- Pugh, S. D., Skarlicki, P. D. ve Passell, S. B. (2003). After The Fall: Layoff Victims Trust and Cynicism in Re-employment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (2), 201-212.
- Ramsey, R. D. (2002). Bullies in the Workplace, *Supervision*, 63, 3-5.
- Raver, J. L. (2004). *Behaviour Outcomes of Interpersonal Aggression at Work: A Mediated and Moderated Model*, (Dissertation of Doctor of Philosophy), The University of Maryland, Maryland, USA.
- Ravisy, P. (2004). *Le Harcelement Moral au Travail*, 3. Edition, Paris: Collection Delmas Express.
- Rayner C. ve Hoel, H. (1997). A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7 (3), 181-191.
- Reichers, E. A., Wanous, P. J. ve Austin, T. J. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change, *Academy of Management Executive*, 11 (1), 48-59.
- Riguzzi, S. (2001). *Il Mobbing: Violenze Morali e Persecuzioni Psicologiche Sul lavoro*, Roma: Edizioni Cierre.
- Risso, R. D. (2003). *Kişilik Tipleri*, (Çev: Talay, G.), İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall,.

- Rubin, S. R., Dierdorff, C. E., Bommer, H. W. ve Baldwin, T. T. (2009). Do Leaders Reap What They Sow? Leader and Employee Outcomes of Leader Organizational Cynicism About Change, *The Leadership Quarterly*, 20, (5), 680-688.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salin, D. (2001). Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 425-441.
- Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment, *Human Relations*, 56 (10), 1213-1232.
- Schuster, B. (1996). Rejection, Exclusion, and Harassment at Work and in Schools, *European Psychologist*, 1, 293-309.
- Scott, K. ve Zweig, D. (2008). Dispositional Predictors of Organizational Cynicism, *Proceedings of The Annual Conference of The Administrative Sciences Association of Canada Finance Division*, 29 (5), 95-113.
- Sezerel, H. (2007). *Örgütlerde Mobbing Etkileri ve TÜLOMASAŞ-Türkiye Lokomotif Ve Motor Sanayi A.Ş. 'de Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Shallcross, L. (2003). *The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector*, Workplace Mobbing Conference, Brisbane.
- Smith, P. K., Singer, M., Hoel, H. ve Cooper, C. L. (2003). Victimization in the School and the Workplace, *British Journal of Psychology*, 94 (2), 175-188.
- Sloterdijk, P. (1983). *Critique of Cynical Reason*, Germany: Edition Suhrkamp Verlag.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. ve Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change, *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429-459.

- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Sürgevil, O., Fettahlıoğlu, Ö. O., Gücenmez, S., Budak, G. ve Budak, G. (2007). Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (1), 36-58.
- Şahin, N. (2006). *Duygusal Taciz (Mobbing) ve Organizasyonel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. Akgemci, A. ve Fettahoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (569-587).
- Tayyar, S. (2008). *İşletmelerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Tehrani, N. (2004). Bullying: A Source of Chronic Post Traumatic Stres, *British Journal of Guidance and Counselling*, 32 (3), 357-366.
- Tengilimoğlu, D. ve Mansur, F. A. (2009). İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (3), 69-84.
- Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18): 81-89.
- Thompson, C. R., Joseph, M. K., Bailey, L.L., Worley, A. J. ve Williams, A. C. (2000). *Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism*, Final Report: Working paper (1-9), National Technical Information Service, Virginia.
- Thylefors, I. (1987), *Syndbockar (Scapegoats)*, Stocholm, Sweden: Natur och Kultur, In Vartia.

- Tınaz, P. (2006). İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), *Çalışma ve Toplum*, 4, 13-28.
- Tınaz, P., Ergin, H. ve Bayram F. (2008). *Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Basım.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tiyek, R. (2011). Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2 (1), 113-142.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Antalya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 283-305.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (2), 363-387.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), 183-206.
- Tutan, E. (2010). *Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Staj Döneminde Maruz Kaldıkları Mobbing (Psikolojik Yıldırma) Ankara İlinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tutar, H. (2004). *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*, Ankara: Barış Kitap Basım Yayın.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 97-120.
- Tükeltürk, A. Ş., Perçin, Ş. N. ve Güzel, B. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 688-692.
- Türk Dil Kurumu. (2012). *Sinizm*, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, (17.12.2011).

- Türk Dil Kurumu. (2012). *Mobbing*, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=bezdiri&guid=TDK.GTS.4f59eb46d01aa2.72647038 (08.03.2012).
- Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, No: 6, Ankara.
- Tütüncü, Ö. (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Tütüncü, Ö. ve Küçükusta, D. (2008). Organizasyonlarda Bireyler: Davranış, Tutum ve Motivasyon, 2. *Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı*, (21-24 Şubat), İzmir, http://web.deu.edu.tr/kalite/pdfiler/ozkan_tutuncu.pdf, (19.03.2012).
- Ural, A. ve Kılıç, O. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, (3. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üngüren, E. ve Yıldız, S. (2009). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma, *Dicle Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 37-47.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, A.Ö. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi, *Journal of Yasar University*, 17 (5), 2922-2937.
- Vance, R. J., Brooks, S. M. ve Tesluk, P. E. (1996). *Organizational Cynicism, Cynical Cultures and Organizational Change*, Unpublished Manuscript, Center for Applied Behavioral Sciences, Pennsylvania State University.
- Vartia, M. (1996), The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 203-214.
- Walter, H. (1993). *Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz*, Frankfurt: Radoropa Verlag.

- Wanous, P. J., Reichers, E. A. ve Austin, T. J. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.
- Wanous, P.J., Reichers, E.A. ve Austin, T.J. (2000). Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates, *Group & Organization Management*, 25 (2), 132-153.
- Weiss, H. M. ve Cropanzano, Russell (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work, *Research in Organisational Behavior*, 18, 1-79.
- Wilson, B.C. (1991). U.S. Businesses Suffer form Workplace Trauma, *Personnel Journal*, July, 47-50.
- World Health Organization (WHO). (2003). Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harassment at Work, *Protecting Workers' Health Series*, (4), Geneve.
- Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Yapıcı, N. (2008). *İşyerinde Sistemik Yıldıрма (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Yeşiltaş, M. ve Demirçivi, M. (2009). Yıldıрма Eylemlerinin Otel Personelinin Verimliliğine Etkileri, *Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 47-63.
- Yeşiltaş, M. ve Demirçivi, M. (2010). İş Görenlerin Yıldıрма Eylemlerine Maruz Kalma Durumları Üzerine Bir Araştırma: Antalya Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (2), 199-217.
- Yıldız, S. ve Kılıkış, İ. (2010). Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 1 (1), 71-93.

- Yılmaz, A., Özler, E. D. ve Mercan, N. (2008). Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (26), 334-357.
- Yüçetürk, E. (2003). Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş mü? Gerçek mi?, *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (22-24 Mayıs 2003), Afyon Kocatepe Üniversitesi, 57, 973-984.
- Yüçetürk, E. E. ve Öke, M. K. (2005). Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey, *South-East Europe Review*, 2, 61-70.
- Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). On the Relationship Between Mobbing Faktors and Jop Content, Social Work Environment and Health Outcomes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215-237.
- Zapf, D. (1999). Organizational, Work, Group Related and Personel Causes of Mobbing / Bullying at Work, *International Journal Manpower*, 20 (1/2), 70-85.
- Zapf, D. ve Einarsen, S. (2002). Mobbing At Work: Escalated Conflicts in Organizations, Fox S. ve Spector, P. E. (Ed.) *Counterproductive Work Behavior*, içinde (237-270), Washington: American Psychological Association.
- Zapf, D. ve Einarsen, S. (2003). Individual Antecedents of Bullying: Victims and Perpetrators, Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C., (Ed.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, içinde (165-184), London: Taylor & Francis Press.

Lütfen aşağıda verilen durumlarla işletmenizdeki karşılaşma sıklığınızı ilgili seçeneğin altına "X" işareti koymak suretiyle belirtiniz.	Asla (Hiç Bir Zaman)	Nadiren	Bazen (Ara- Sıra)	Genellikle (Çoğunlukla)	Daima (Her Zaman)
BU İŞLETMEDE					
1. Üstüm kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlar					
2. Sözüm kesilir					
3. Meslektaşlarım / birlikte çalıştığım kişiler kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlar					
4. Yüzüme bağırlı ve yüksek sesle azarlanırım					
5. Yaptığım iş eleştirilir					
6. Özel yaşamım eleştirilir					
7. Telefonla rahatsız edilirim					
8. Sözlü tehditler alırım					
9. Yazılı tehditler alırım					
10. Jestler / bakışlar yolu ile ilişkilerim reddedilir					
11. İmlalar yolu ile ilişkilerim reddedilir					
12. Çevremdeki insanlar benimle konuşmaktan kaçınır					
13. Konuşmak için başkalarına ulaşmam engellenir					
14. Bana diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri-ofis verilir					
15. Meslektaşlarımla benimle konuşması yasaklanır					
16. Sanki orada değilmişim gibi davranılır					
17. İnsanlar arkamdan kötü konusurlar					
18. Hakkımda asılsız söylentiler ortada dolaşır					
19. Gülmüş durumlara düşürülürüm					
20. Akıl hastasıymışım gibi davranılır					
21. Psikolojik değerlendirme/incelemeden geçmem için bana baskı yapılır					
22. Bir özrümler alay edilir					
23. Beni gülmüş düşürmek için yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit edilir					
24. Dini veya siyasi görüşümle alay edilir					
25. Özel yaşamımla alay edilir					
26. Milliyetimle / etnik kökenimle alay edilir					
27. Öz güvenimi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırım					
28. Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır					
29. Kararlarım sorgulanır					
30. Alçaltıcı isimlerle anıılırım					
31. Cinsel imalarda bulunulur					
32. Benim için özel görev yoktur					
33. Bana verilen işler geri alınır ve kendime yeni bir iş bile yaratamam					
34. Yerine getirmem için bana anlamsız işler verilir					
35. Sahip olduğumdan daha az yetenek gerektiren işler verilir					
36. İşim (görevim) sürekli değiştirilir					
37. Öz güvenimi etkileyecek işler verilir					
38. İtibarımı düşürecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler verilir					
39. Bana mali yük getirecek zararlara sebepl olunur					
40. Evime/iş yerime zarar verilir					
41. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım					
42. Fiziksel şiddet tehditleri alırım					
43. Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanır					
44. Fiziksel zarar verilir					
45. Doğrudan cinsel tacize uğrarım					

Ek-2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Genel Değerlendirme Tablosu

	Hipotezler	Desteklenme Durumu	
		Desteklenmiştir	Desteklenmemiştir
H1: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerin mobbing algıları bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	H1 ₁ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin mobbing algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	-	p=0,688>0,05
	H1 ₂ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin mobbing algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	-	p=0,563>0,05
	H1 ₃ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin mobbing algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	√ p=0,011<0,05	-
	H1 ₄ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin mobbing algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	-	p=0,691>0,05
	H1 ₅ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin mobbing algıları çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	√ p=0,004>0,05	-
	H1 ₆ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin mobbing algıları sektörde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	-	p=0,130>0,05
	H1 ₇ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin mobbing algıları işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	√ p=0,000<0,05	-
	H1 ₈ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin mobbing algıları gelire göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	√ p=0,004<0,05	-
H2: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumları bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	H2 ₁ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	-	p=0,860>0,05
	H2 ₂ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	-	p=0,830>0,05
	H2 ₃ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	√ p=0,005<0,05	-
	H2 ₄ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	-	p=0,671>0,05
	H2 ₅ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	-	p=0,057>0,05
	H2 ₆ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları sektörde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	-	p=0,168>0,05
	H2 ₇ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	√ p=0,001<0,05	-
	H2 ₈ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları gelire göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	√ p=0,003<0,05	-
Hipotez 3	Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları otel işletmesinin konumuna göre (şehir/sayfiye) anlamlı bir farklılık göstermektedir.	√ p=0,001<0,05	-
Hipotez 4	Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları otel işletmesinin konumuna göre (şehir/sayfiye) anlamlı bir farklılık göstermektedir.	-	p=0,640>0,05
H5: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerin mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H5 ₁ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin kendini göstermeye ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar boyutunda mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	√ p=0,000<0,05 (r=0,603)	-
	H5 ₂ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin sosyal ilişkilere yönelik saldırılar boyutunda mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	√ p=0,023<0,05 (r=0,453)	-
	H5 ₃ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin kişinin itibarına yönelik saldırılar boyutunda mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	√ p=0,012<0,05 (r=0,515)	-
	H5 ₄ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin kişinin yaşam kalitesi ve meslek durumuna yönelik saldırılar boyutunda mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	√ p=0,000<0,05 (r=0,558)	-
	H5 ₅ . Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörendenlerinin kişinin sağlığına yönelik saldırılar boyutunda mobbing algılarının örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	√ p=0,036<0,05 (r=0,339)	-