

# **MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ**

**Gebze'deki Ortaokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama**

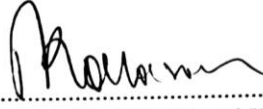
**Sibel CANSEVER**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı**  
**Danışman: Prof. Dr. Niyazi KARASAR**

**İstanbul**  
**T.C. Maltepe Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Eylül 2017**

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

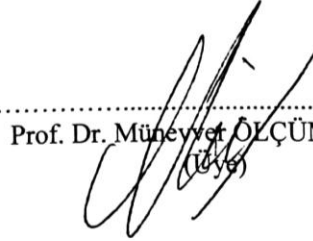
19.09.2017 tarihinde tezinin savunmasını yapan Sibel CANSEVER ait "Mobbing ve Örgütsel Sinizim İlişkisi Gebze'deki Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çetliği**yle Kabul Edilmiştir.



Prof.Dr. Niyazi KARASAR  
Danışman (Başkan)



Prof.Dr. Ayhan HAKAN  
(Üye)



Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN  
(Üye)

## YEMİN METNİ

01/08/2017

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Mobbing Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Gebze’deki Ortaokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadar olan bütün süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımda yazıldığını ve yararlandığım bütün eserlerin “Kaynakça”da gösterilenlerden oluştuğunu, “Kaynakça”da yer alan bu eserlerden metin içinde atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

151109108

Sibel CANSEVER

# MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SINİZM İLİŞKİSİ

## Gebze'deki Ortaokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama

### ÖZ

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin mobbing algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın örneklemi Kocaeli ili Gebze ilçesinde görev yapan 200'ü kadın, 155'i erkek toplam 355 ortaokul öğretmeninden oluşmaktadır.

Araştırmanın verilerini elde etmek için Kişisel Bilgi Formu, Mobbing (Psikoşiddet) Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır.

Öğretmenlerin mobbing algı düzeylerinin düşük olduğu, mobbing algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, toplam hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi ve branş değişkenlerine göre bir farklılaşma göstermediği görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutum düzeylerinin düşük olduğu, örgütsel sinizm tutumlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, toplam hizmet süresi ve branş değişkenleriyle bir ilişkisi bulunamazken kurumdaki hizmet süresine göre önemli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği gözlenmiştir. Öğretmenlerin kurumdaki hizmet süresi arttıkça örgütsel sinizm düzeyleri de artmaktadır.

Öğretmenlerin mobbing algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin mobbing algıları ile örgütsel sinizm tutumunun bilişsel boyutu arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunurken, örgütsel sinizmi tutumunun duyuşsal boyutu ve davranışsal boyutu arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Sinizm, Örgütsel Sinizm

# **RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING AND ORGANIZATIONAL CYNICISM**

## **An Application on Secondary School Teachers in Gebze**

### **ABSTRACT**

The purpose of the research is to investigate the relationship between mobbing perceptions and organizational cynicism attitudes of teachers. The sample of the research consists of 355 secondary school teachers, 200 of whom are women and 155 of whom are men in Gebze in Kocaeli.

Personal Information Form, Mobbing Scale and Organizational Cynicism Scale is used to collect the data.

Mobbing perception levels of the teachers are found to be low; and it doesn't change with their gender, age, marital status, total period of service, period of service in their schools and branches.

Organizational cynicism attitudes of teachers are found to be low; and while there isn't correlation between organizational cynicism attitudes of teachers and their gender, age, marital status, total period of service or branches, there is a significant correlation with their period of service in their schools. When the period of service in their schools increases, their organizational cynicism levels increase too.

A positive strong correlation is found between mobbing perceptions and organizational cynicism attitudes of teachers. There is a strong correlation between teachers' mobbing perceptions and cognitive dimension of organizational cynicism but there is a moderate correlation between teachers' mobbing perceptions and affective dimension and behavioral dimension of organizational cynicism.

**Key Words:** Mobbing, Cynicism, Organizational Cynicism

## ÖNSÖZ

Araştırma süresince değerli fikirleriyle beni yönlendiren saygıdeğer hocam ve tez danışmanın Prof. Dr. Niyazi KARASAR'a tüm içtenliğim ile teşekkür ederim.

Tezimi yazarken bana destek olan, kaygılarımla başa çıkmamı sağlayan ve içimdeki umudu canlı tutan arkadaşlarım Esin YILMAZ ve Medine AKPINAR'a; bana kendimi geliştirme fırsatı sunan, eğitimimi ve kararlarımı destekleyen sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sibel CANSEVER

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZ .....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xii
BÖLÜM 1. GİRİŞ.....	13
Problem .....	13
Mobbing .....	14
Mobbing tanımları.....	14
Mobbinge neden olan etmenler .....	17
Mobbing türleri .....	19
Mobbingin etkileri.....	21
Örgütsel Sinizm.....	22
Örgütsel sinizm tanımları.....	23
Örgütsel sinizmin alt boyutları.....	26
Örgütsel sinizm türleri.....	27
Örgütsel sinizme neden olan etmenler .....	28
Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi .....	30
Amaç .....	32
Önem.....	33
Varsayımlar .....	34

Sınırlılıklar .....	34
Tanımlar .....	34
<b>BÖLÜM 2. YÖNTEM .....</b>	<b>35</b>
Araştırma Modeli .....	35
Evren ve Örneklem .....	35
Veriler ve Toplanması.....	36
Kişisel Bilgi Formu .....	37
Mobbing (Psikoşiddet) Ölçeği .....	37
Örgütsel Sinizm Ölçeği .....	38
Verilerin Çözümü ve Yorumlanması .....	39
<b>BÖLÜM 3. BULGULAR VE YORUM .....</b>	<b>41</b>
Öğretmenlerin Mobbing Algıları .....	41
Mobbing Algısı ile Cinsiyet İlişkisi .....	41
Mobbing Algısı ile Yaş İlişkisi .....	42
Mobbing Algısı ile Medeni Durum İlişkisi .....	43
Mobbing Algısı ile Toplam Hizmet Süresi İlişkisi .....	43
Mobbing Algısı ile Kurumdaki Hizmet Süresi İlişkisi .....	44
Mobbing Algısı ile Branş İlişkisi .....	44
Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları .....	45
Örgütsel Sinizm ile Cinsiyet İlişkisi .....	46
Örgütsel Sinizm ile Yaş İlişkisi .....	46
Örgütsel Sinizm ile Medeni Durum İlişkisi .....	47
Örgütsel Sinizm ile Toplam Hizmet Süresi İlişkisi .....	48
Örgütsel Sinizm ile Kurumdaki Hizmet Süresi İlişkisi.....	49
Örgütsel Sinizm ile Branş İlişkisi .....	50
Öğretmenlerin Mobbing Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları İlişkisi .....	52
Öğretmenlerin Mobbing Algıları ile Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları İlişkisi.....	53



BÖLÜM 5. ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER .....	54
Özet .....	54
Yargı.....	55
Öneriler .....	56
KAYNAKÇA .....	58
EKLER .....	64
EK 1. Kişisel Bilgi Formu.....	64
EK 2. Mobbing (Psikoşiddet) Ölçeği .....	65
EK 3. Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	67
EK 4. Ölçek İzin Belgesi.....	68
EK 5. Valilik İzin Belgesi .....	69
ÖZGEÇMİŞ .....	71

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.....	36
Tablo 2. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Mobbing Algı Düzeyleri Mann-Whitney U Testi.....	42
Tablo 3. Yaşa Göre Öğretmenlerin Mobbing Algı Düzeyleri Kruskal Wallis H-Testi .....	42
Tablo 4. Medeni Durumlarına Göre Öğretmenlerin Mobbing Algı Düzeyleri Mann-Whitney U Testi .....	43
Tablo 5. Toplam Hizmet Süresine Göre Öğretmenlerin Mobbing Algı Düzeyleri Kruskal Wallis H-Testi .....	43
Tablo 6. Kurum Hizmet Süresine Göre Öğretmenlerin Mobbing Algı Düzeyleri Mann-Whitney U Testi .....	44
Tablo 7. Branşlara Göre Öğretmenlerin Mobbing Algı Düzeyleri Kruskal Wallis H-Testi.....	45
Tablo 8. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Düzeyleri t Testi ..	46
Tablo 9. Yaşa Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Ortalamaları .....	46
Tablo 10. Yaşa Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Düzeyleri ANOVA Testi.....	47
Tablo 11. Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Düzeyleri t Testi.....	48
Tablo 12. Toplam Hizmet Süresine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Ortalamaları.....	48
Tablo 13. Toplam Hizmet Süresine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Düzeyleri ANOVA Testi.....	49
Tablo 14. Çalıştıkları Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Düzeyleri t Testi .....	50
Tablo 15. Branşa Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Ortalamaları .....	51
Tablo 16. Branşa Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Düzeyleri ANOVA Testi.....	51

Tablo 17. Öğretmenlerin Mobbing Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumlarının Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Spearman Korelasyon Katsayıları ..... 53



## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Mobbing Algısı Puanları Histogram Grafiği .....	39
Grafik 2. Örgütsel Sinizm Puanları Histogram Grafiği .....	40



## BÖLÜM 1. GİRİŞ

Bu bölümde, problem, amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

### Problem

Yönetim bilimi ve örgütsel psikoloji üzerine yapılan çalışmaların ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin artması, kurum ve işletmeleri stratejik hedefleri doğrultusunda değişim ve gelişime açık olmaya, çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini ön planda tutarak iş verimliliklerini artırmaya itmektedir. Yönetici ve liderler, işletmelerde örgüt kültürü geliştirip olumlu bir iklim yaratmaya çabalarken çalışanlar da örgütsel bağlılık, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasını sağlayacak iletişim becerileri ve yönetim stillerini benimsemek durumundadırlar. Aksi halde örgüt içerisinde tükenmişlik, örgütsel sessizlik, psikolojik şiddet ve örgütsel sinizm gibi çalışanların performansını ve iş doyumunu olumsuz etkileyen sorunlarla karşı karşıya kalabilirler. Özel işletmelerde olduğu gibi kamu kurumlarında da yönetici ve liderler bu sorunlarla mücadele etmek zorundadırlar. Kişilerarası ilişkilerin yoğun olduğu, çalışanların örgüte bağlılığının ve motivasyonunun, verimliliğin artmasında önemli ölçüde etkili olduğu emeğe dayalı kurumlardan birisi de okullardır.

Etkili ve başarılı bir okuldaki en önemli faktörlerden biri öğretmenlerdir. Ancak okullardaki bazı uygulamalar öğretmenleri olumsuz etkileyerek örgüt içerisinde problemlerin baş göstermesine yol açabilmektedir. Bir ya da daha fazla çalışana yönelik ahlaka uygun olmayan, huzursuzluk verici, sistemli söz ve eylemleri kapsayan, çalışanların başarısını ve iş doyumunu olumsuz etkileyen örgütsel sorunlardan biri olan *mobbing* (Gül & Ağıröz, 2011) ile kişinin bireylere, gruplara, ideolojilere ya da kurumlara yönelik güvensizlik eğilimi ve öfke, ümitsizlik, hayal kırıklığı içeren tutumlar olarak ifade edilebilen *örgütsel sinizm* (Andersson, 1996) bu sorunlar arasında sayılabilir.

## Mobbing

Bu altbölümde mobbing ile ilgili yaygın tanımlar, mobbinge neden olan etmenler, mobbing türleri ve mobbingin etkileri verilmiştir.

### Mobbing tanımları

Mobbing; en basit şekilde işyerinde bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistemli bir şekilde düşmanca ve ahlakdışı bir iletişim kullanılarak uygulanan bir nevi psikolojik terör olarak açıklanabilir (Leymann, 1990; 1996). İşyerinde gerçekleşen; bir veya daha fazla kişi tarafından; bir veya daha fazla kişiye sistemli ve sürekli olarak, kişiyi sindirmek maksadı ile düşmanca ve ahlakdışı bir yaklaşımla uygulanan psikolojik ve hatta fiziksel saldırgan davranışları ifade etmektedir. Mobbing haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler uygulamak yoluyla bir kişiyi iş yerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylemdir (Davenport, Schwartz & Elliott, 2003).

Mobbing, bireyler arasında ortaya çıkan ve onları olumsuz yönde etkileyen bir iletişim türü (Ertürk & Cemaloğlu, 2014) ve çalışma ortamında belirli bireyleri etkileyen düzenli olarak uygulanan duygusal saldırı ve yıpratma hareketleri toplamıdır (Tetik, 2010:81). Çobanoğlu (2005), İngilizce anlamı “toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek” olan *mob* kelimesinin birebir karşılığının bulunması zor olduğu için birçok dilde çevrilmeden *mobbing* olarak kullanıldığını belirtirken Türkçe yazında “iş yerinde duygusal linç”, “işyerinde psikolojik terör”, “işyerinde zorbalık”, “işyerinde duygusal saldırı”, “duygusal taciz”, “yıldırma” ifadelerinin tercih edilebileceğini ekler. Bunların yanı sıra “psikolojik taciz” ve “psikolojik şiddet” (Avcı & Kaya, 2013) kavramlarının da sıkça kullanıldığı görülmektedir.

Çalışma hayatında mobbing olarak tanımlanabilecek davranışları ilk defa fark ederek tanımlayan ve yaptığı araştırmalar ve görüşleri bu alanda yapılan araştırmalara temel oluşturan Heinz Leymann (1990) iş yaşamında mobbing ya da psikolojik terörü, özellikle bir kişiye yönelik bir veya birden fazla kişi tarafından sistemli bir şekilde yapılan düşmanca ve ahlak dışı iletişim olarak tanımlar ve bu eylemlerin oldukça sık bir şekilde (neredeyse her gün) ve uzun bir süreçte (en az altı ay) gerçekleştiğini, bundan dolayı ruhsal, psikosomatik ve sosyal sıkıntılar ile sonuçlandığını belirtir.

Einarsen (1999) ise zorbalık kavramını kullanır ve zorbalığın, işyerinde bir kişi sistematik olarak bir ya da daha fazla meslektaşının veya üstlerinin uzun süreli saldırgan davranışlarına maruz kaldığında hedef alınan kişinin kendini savunamadığı veya bu saldırılardan kaçamadığı durumlarda ortaya çıktığını dile getirir. Leymann (1996), zorbalık kavramının fiziksel saldırı ve tehdit çağrıştırdığını söyleyerek “zorbalık” kavramını çocuklar ve gençlerin okuldaki faaliyetleri için, “mobbing” kavramını ise yetişkin davranışları için kullanmayı önerir çünkü fiziksel şiddet mobbing davranışlarında nadiren görülür. Mobbing veya psikolojik terör, bir ya da birden fazla kişi tarafından sistematik olarak yürütülen ve mobbing uygulanan kişiyi çaresizliğe ve savunmasızlığa iten düşmanca ve etik dışı iletişimi içerir.

Mobbing; bir kişinin zarar göreceği eylemlere hedef olmasıyla başlayan, çevresindeki bir veya birden fazla kişi tarafından devamlı olarak alaylı, itibar zedeleyici, art niyet içeren agresif davranışlara maruz kalması sonucu işten ayrılmaya zorlanmasıyla sonuçlanan bir süreç (Davenport, Schwartz & Elliott, 2003) olmakla birlikte tacizci ve kurbanın yanı sıra, bunu teşvik eden ve buna göz yuman kişileri de içine alan sosyal bir olgudur (Çobanoğlu, 2005).

Davenport, Schwartz ve Elliott (2003) mobbingin bireyin belirli bir özelliğine yönelik ayrımcılıktan ötesi olduğunu, kişiyi işten uzaklaştırmak amacıyla bilinçli olarak kötü muamele edilmesi, gayri ahlaki davranılması ve saldırgan bir tutumun benimsenmesi olduğunu vurgular.

Mobbing, bir çatışma süreci ve bir tür işyeri şiddeti olarak değerlendirilebilir (Tınaz, 2011) ancak her çatışma mobbing olarak kabul edilmez. Leymann (1996) mobbingi tanımlarken geçici çatışmaları tanımın dışında tutmuş, mobbingin abartılı bir çatışma olarak görülebileceğini, “çatışma” ve “mobbing” ayrımının yapılan eylemlerin *ne sıklıkla yapıldığından* ve *ne kadar süredir devam ettiği*nden kaynaklandığını ifade etmiştir. Einarsen ve Raknes (1997) mobbing kavramının tanımında iki önemli noktaya dikkat çeker. Bunlardan ilki, mobbing olarak kabul edilen davranışların tekrar eden ve devamlılık gösteren düşmanca hareketler olması, diğeri ise etkilenen kişinin kendini korumakta güçlük çektiği ve belli bir süredir tekrarlayarak devam eden olumsuz eylemlere odaklanmasıdır (Matthiesen & Einarsen, 2010). Bu durumda iş yerinde yaşanan her çatışma mobbing yani psikolojik taciz değildir. Mobbing aynı zamanda iş yeri şiddeti olarak ele alınmalıdır

çünkü devamlı ve haksız eleştiri, dışlama, iftira atmak, gücün kötüye kullanılması, tehdit etme, tacize varan davranışlar, aşırı iş yükleme gibi işyerinde psikolojik şiddet tanımına dahil edilen olumsuz davranışlar ile Leymann'ın tanımladığı mobbing davranışları örtüşmektedir (Tınaz, 2011).

Mobbing dikey yönde, hem dikey hem yatay yönde veya her yönden olabilir. Orta Amerika ve Güney Avrupa'yı kapsayan bir araştırma göstermiştir ki çalışmaya katılanların üçte biri mobbingin üst kademedekiler tarafından yapıldığını, üçte biri bu davranışların üstlerin yanı sıra iş arkadaşlarından gelebileceğini ve kalan üçte biri ise yöneticilerden, iş arkadaşlarından ve alt kademedeki kişiler arasında bu tür davranışların görülebileceğini ifade etmiştir (Escartin & diğerleri., 2011).

Mobbing sürecinde oynadığı role göre üç tip insan dikkat çekmektedir; mobbingi uygulayanlar yani tacizciler/ saldırganlar, mobbing mağduru olanlar yani kurbanlar ve mobbing izleyicileri. Mobbing uygulayanlar genelde ilgi çekme ihtiyacı duyan, düşmanlık duygusu taşıyan, yargılayıcı, zayıf karakterlidirler böylece kişiye grup kuralını kabul ettirmek, zevk arayışı, can sıkıntısı, önyargıları pekiştirmek, ayrıcalıklı olduğunu hissetmek, sahip olmadıklarının acısını çıkarmak ve bencillikten kaynaklı olarak bu tür davranışlara başlayabilirler (Tınaz, 2011).

Mobbing kurbanlarına gelince bu kişiler için bu süreç uzun süreli bir problemdir ve yaşlı çalışanlar gençlere oranla daha fazla mağdur olma riski taşırlar (Einarsen & Skogstad, 1996) ve bireyin uyumlu, kibar, sabırlı, alçakgönüllü, duygusal olarak dengeli, yumuşak başlı ve strese tahammülü yüksek bir kişiliğe sahip olması mobbing mağduru olma ihtimalini arttırır (Günel, 2010).

Mobbing izleyicileri, sürecin doğrudan içerisinde bulunmamasına karşın bu süreci hisseden, etkilerine maruz kalan ve bazı durumlarda sürece dahil olan amirler, yöneticiler ve iş arkadaşlarıdır (Tınaz, 2011).

Mobbing rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı bir süreçtir. Mobbing, devam etmesine izin verildiği kadar sürdürülür. Mobbing mağduruna zarar verici bir uygulama şeklinde başlayan süreç, en ağır sonuca ulaşmadan önce kendi içinde çeşitli aşamalarda sona ulaşabilir. Bu aşamalar şunlardır (Leymann, 1996).

1. Anlaşmazlık,



2. Saldırgan eylemler,
3. Yönetimin katılımı,
4. Zor veya akıl hastası olarak damgalanma,
5. İşine son verilme.

Çeşitli araştırmacıların yaptığı tanımlarda görüldüğü üzere bireyler arasında geçen her sürtüşme ve olumsuz iletişim mobbing anlamına gelmemektedir. Mobbingden bahsedilirken göze çarpan belli noktalar vardır. Bunları toparlamak gerekirse mobbing,

- İş yerinde karşılaşılan bir olgudur.
- Kasıtlıdır.
- Sistemlidir.
- Aralıklarla tekrar eder.
- Uzun süre devam eder.
- Saldırgan bir tutum içerir.
- Özellikle duygusal yönden yıkıcıdır.
- Mağdur ve tacizcinin yanı sıra çevresindekileri de kapsayabilir.
- Mağdur psikolojik yönden zarar görür.

Mobbing hafife alınamayacak kadar hassas bir süreçtir. Sıklıkla ve uzun süre devam eden ve mağduru her geçen gün daha fazla yıpratın, duygusal çöküşe iten bu saldırgan tutumla mağdurun ne kadar süreyle nasıl başa çıkacağı, sürecin nasıl sonlanacağı, süreci izleyenlerin nasıl etkileneceği ve işyerinde hangi sorunlara temel oluşturacağı kestirilemez.

### **Mobbinge neden olan etmenler**

Mobbing karmaşık bir olgudur ve tek bir nedenle sınırlandırılmaz ancak mobbingcilerin psikolojisi ve içinde buldukları şartlar, organizasyon yapısı ve kültürü, mağdurun kişiliği ve psikolojisi, tetikleyici bir olay, organizasyona bağlı olmayan etmenlerden oluşan ve birbirini etkileyen beş unsurdan oluştuğu ileri sürülebilir (Davenport, Schwartz & Elliott, 2003).

Poussard ve Çamuroğlu (2009) mobbinge neden olan unsurları saldırganlık, kişilik bozuklukları, mağdurun kişilik ve tutumu, tanıkların tutumu ve örgütsel-sosyal nedenler olarak özetlemişlerdir.

Mobbing uygulayıcısı açısından bakıldığında bu kişilerin psikolojik açıdan sağlıksız, kendine güvensiz, korkak, düşük duygusal zekaya sahip, etik değerlerden yoksun ve mevkiini kaybetme korkusu yaşayan kişiler olmaları nedenler arasında sayılabilir (obanoğlu, 2005). Bu kişilerin benlik algısını korumak istemeleri, sosyal becerilerden yoksun olmaları ve mikropolitik nedeni davranışları mobbing uygulamalarına neden olabilir (Zapf & Einarsen, 2003).

Mobbing uygulanan kişi açısından değerlendirildiğinde bu kişilerin duygusal zekalarının yüksek, fiziksel ve entelektüel olarak üstün olduğu, iyi bir kariyere ve farklı bir bakış açısına sahip oldukları dikkat çeker, bu özellikleri onları bencil ve hırslı kişilerin hedefi haline getirebilir (obanoğlu, 2005). Günel'in (2010) çalışması da yine kurbanın kişilik özelliklerinin mobbinge maruz kalmasında etkili olduğu yönünde sonuçlar vermiştir. Zapf ve Einarsen (2003) de mağdurların dikkat çekici bir pozisyonda bulunmalarının, sosyal becerilerinin zayıf olmasının, aşırı özgüvenli veya çok başarılı, dürüst ve sorumluluk sahibi olmalarının da mobbinge maruz kalmalarına neden olabileceğini belirtmektedir.

Örgütsel açıdan yaklaşılırsa görölmektedir ki; örgüt kültürü ve yapısı, örgütteki kötü yönetim, işyerinde stresli bir ortamın var oluşu, iş yerine tekdüzeliğin hakim olması, yöneticilerin mobbingi bir sorun olarak kabul etmemesi ve inkar etmesi, etik olmayan uygulamalar, yatay örgütlenmeler, şirketin küçölmeye gitmesi, yeniden yapılanması ya da birleşme kararı alması mobbingi doğurabilmektedir (Davenport, Schwartz & Elliott, 2003). Örgüt kültürü ve ikliminin yanı sıra çalışma organizasyonları ve iş tasarımları, liderlik tarzı, ödöl sistemi ve rekabet, örgütteki değişimler de mobbingi tetikleyebilen etmenler olabilir (Salin & Hoel, 2011).

Adams (1992) işyerindeki mobbingin en çarpıcı kaynağının, kişisel hırs, çekememezlik, kıskançlık vb. duyguların olduğunu vurgulayarak; yetenekli ve gelecek vaat eden yöneticilerin taşıdığı riske dikkat çekmektedir. Buna göre temel mobbing nedenlerinin kişisel olduğu söylenebilir. Mobbing uygulayıcılarını mobbing yapmaya iten en önemli unsurun kişilikleri, tutumları ile ilgili nedenler olduğu söylenebilir. Ancak bazı örgütsel faktörlerin de mobbinge zemin hazırladığı göz ardı

edilmemelidir. Mobbinge neden olan bazı örgütsel nedenler şöyle ifade edilebilir (Davenport, Schwartz & Elliott, 2003).

1. Kötü yönetim,
2. Stresli iş ortamı,
3. Monotonluk,
4. Yöneticilerin mobbingin varlığına inanmamaları,
5. Ahlak dışı davranışların çokluğu,
6. Örgütsel küçülme, yeniden yapılanma vb. gibi olağandışı durumlar.

### **Mobbing türleri**

Mobbing davranışları sözlü taciz, suçlama, aşağılama gibi doğrudan eylemler olarak ya da dedikodu, söylenti yayma, sosyal olarak dışlama gibi daha üstü kapalı şekilde ortaya çıkabilir (Einarsen & diğerleri., 2003). Leymann'a (1996) göre bu davranışlar her zaman olumsuz karakterde olmamakla birlikte çoğu zaman oldukça normal bir iletişim şekli olarak görülebilir ancak uzun bir süre gittikçe sıklaşarak zarar vermek amaçlı kullanılmaya başlandığında içeriği ve anlamı değişerek en nihayetinde tehlikeli bir hal alabilir. Bu tür bir iletişimin düzenli olarak kullanımı mobbing sürecinin belirli bir örüntü oluşturmasında rol oynar. Leymann (1996) bu çerçevede dâhilinde mobbing davranışlarını mağdur üzerindeki etkilerine göre beş tipte boyutlandırmıştır:

1. *Bireysel iletişimi etkileyen davranışlar:* Yönetimin mağdura iletişim fırsatı tanımaması, mağdurun susturulması, sözlü tehditler, dışlama amaçlı sözlü eylemler, iş görevleriyle ilgili sözlü saldırılar, vb.
2. *Sosyal ilişkileri etkileyen davranışlar:* İş arkadaşlarının mağdur ile konuşmayı kesmesi, grup dışında bırakılması, diğerlerinden ayrı bir mekana gönderme, vb.
3. *Kişisel itibarı zedeleyici davranışlar:* Dedikodu yapılması, alay edilmesi, kişinin bir herhangi bir engeli, konuşması veya etnik kökeni ile dalga geçilmesi, vb.
4. *Mesleki duruma yönelik davranışlar:* Önemli işlerin verilmemesi, gereksiz işlerin yapılmasının istenmesi, aşırı iş yükü yüklenmesi, becerilerinin çok altında ya da çok üstünde görevler verilmesi, vb.

5. *Sağlık durumuna yönelik davranışlar*: Tehlikeli işlerin yapılmasının istenmesi, fiziksel olarak tehdit edilmesi, cinsel saldırı, vb.

Bir diğer çalışmada Zapf (1999) deneysel ve teorik bulgulara dayanarak beş türde mobbing davranışı tanımlamıştır (Einarsen & diğerleri., 2003):

1. *İşe ilişkin zorbalık*: Kişinin işteki görevini değiştirme veya görevlerini yapmasını zorlaştırmaya çalışma.
2. *Sosyal olarak dışlama*: Sosyal etkinliklere davet etmeme, iletişim kurmama.
3. *Kişisel Saldırı*: Kişinin özel hayatıyla alay etme, aşağılayıcı yorumlar yapma.
4. *Sözlü saldırılar*: Başkalarının önünde bağırma, eleştirme ve aşağılama.
5. *Dedikodular*: Kişinin sosyal ortamdaki itibarını zedelemeye yönelik dedikodular yayma.

Mobbingin bir çok farklı neden sonucunda, çok çeşitli durum ve ortamlarda ortaya çıkabileceğini belirten Matthiesen & Einarsen (2010) ise mobbingin bazı alt türlerini şu şekilde sıralamıştır:

1. *Tartışma kaynaklı zorbalık* : Kişiler arası çatışmadan doğar.
2. *Yırtıcı zorbalık*: Hedef olan kişi kışkırtıcı bir davranış sergilememesine veya mobbing uygulayan kişiyi haklı kılacak hiçbir şey yapmamasına rağmen tesadüfen bu kişinin güç gösterisine kurban olabilir.
3. *Günah keçisi seçme*: Öfke ve stresin asıl kaynağı olan kişinin güçlü ve erişilmez olduğu durumlarda grup kendinden daha güçsüz bir kişiyi seçerek düşmanca davranıp günah keçisi ilan edebilir.
4. *Cinsel taciz*: Kişi cinsel içerikli tehdit ve davranışların odağı haline gelebilir.
5. *Mizah yöneltimli zorbalık*: Kişinin orantısız ve karşılıksız bir şaka anlayışına uzun süreli olarak hedef olması durumudur.
6. *İş yerindeki takipçi*: Kişi iş yerindeki başka bir kişi tarafından mesajlar, telefon aramaları, mektuplar ya da e-postalar aracılığıyla rahatsız edilip takip edilebilir.

7. *Yeni çalışana yönelik zorbalık*: İşe yeni başlayan kişi grup içinde yıldırıcı, sinayıcı davranışlara uzun süre abartılı bir şekilde maruz kalabilir.
8. *Hukuki terk edilmişlik*: Kişinin kendisini belirli bir kişi tarafından değil işveren, bürokratlar veya hukuki sistemin kendisi tarafından görmezden gelindiğini hissetmesi durumundan doğar.
9. *Muhbirlığe yönelik intikam*: Kişinin iş yerinde tanık olduğu bir adaletsizliği, şiddeti veya benzer bir yanlış uygulamayı ortaya dökmesi halinde örgüt tarafından hedef haline gelebilir.

### **Mobbingin etkileri**

Mobbing sürecinden mobbinge uğrayan kişi ve örgüt etkilenebileceği gibi aile ve toplum da etkilenebilir (Leymann, 1996; Poussard & Çamuroğlu, 2009; Tınaz, 2011 ).

Mobbing, kişinin sağlığı üzerinde olumsuz etkilere yol açar (Niedl, 1996) ve düşmanca davranışların oldukça sık aralıklarla uzun süre boyunca devam etmesi nedeniyle psikolojik, psikosomatik ve sosyal problemler ile sonuçlanır (Leymann & Gustafsson, 1996). Kişi üzerinde dışlanma, sosyal uyumsuzluk, yaftalanma gibi sosyal etkilerden; çaresizlik hissi, yasal çözümlere ulaşamamanın yarattığı öfke, endişe ve umutsuzluk gibi psikolojik etkilerden; depresyon, hiperaktivite, intihar gibi psikosomatik etkilerden söz edilebilir (Leymann, 1990).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki mobbing uygulanan kişilerin bazılarında uyku problemleri görülmekte ve travma sonrası stres bozukluğu semptomlarına rastlanmaktadır (Hogh, Mikkelsen & Hansen, 2011).

Tınaz (2011) da mağdurların özgüven kaybı, panik atak, tansiyon, kilo kaybı, baş ağrısı, cilt üzerinde döküntüler gibi çeşitli fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları ile tedavi masrafları, işten çıkarılma sonucu gelir kaybı, içinde bulunduğu stresli durumdan dolayı gösterdiği davranışlar sonucunda arkadaşları tarafından yalnız bırakılması gibi ekonomik ve sosyal sonuçlarla mücadele etmek zorunda kalabileceğini ifade etmektedir.

Mobbing mağdurları uzman desteği almadıkları sürece kendilerini sürekli stres ve travma yaratan koşullar içinde bulabilirler, hatta sadece psikolojik

travmalarla değil aynı zamanda bireyin sosyoekonomik durumunu da tehdit eden, sosyal ortamından koparılma ve erken emeklilik gibi, uzun süreli sorunlarla da mücadele etmek zorunda kalabilirler (Leymann & Gustafsson, 1996).

Mobbing, örgütler üzerinde de psikolojik ve ekonomik maliyetler ortaya çıkarabilir (Tınaz, 2011). Leymann'a (1990) göre kişiye gerçek anlamda bir iş yapmamasına rağmen maaş verilmesi, uzun süreli hastalık izinleri, üretimdeki düşüş örgütü ekonomik anlamda etkileyebilir.

Kişi maruz kaldığı mobbing davranışları nedeniyle devamsızlık yapmaya başlar, bunda hem sağlığının etkilenmesi hem de motivasyonun azalması rol oynayabilir ve devamsızlığı yaşadıklarıyla mücadele etme yöntemi olarak kullanabilir. Mobbing süreci kişinin iş doyumunu ve motivasyonunu etkilediği için bireyin işteki üretkenliğini ve performansını da etkiler bu da kişinin yaratıcılığında azalmayı birlikte getirir. Bazı durumlarda birey işten çıkmayı çözüm olarak görür ve bu da örgütte çalışan devrine neden olur bunun da örgüte maliyeti olur. Mobbing mağduru şikayette bulunup tazminat talep edebilir, bu ekonomik zararın yanı sıra örgütün itibarını da zedeler (Hoel, Michael J. Sheehan & Einarsen, 2011).

Mobbingin hakim olduğu iş ortamında çalışanlar örgütün amaçlarından sapmaya başlar ve varlıklarını sürdürmeye odaklanırlar, bu da örgüt içinde güvensizliğe, uyumsuzluğa ve takım çalışmasının azalmasına neden olur (Tınaz, 2011).

Mobbing mağdurunun iş yerinde yaşadığı olayların yol açtığı acı, stres ve gerginliği aile içindeki bireylere yansıtması aile içinde çatışmalara, eşlerin ve çocukların sorunlar yaşamasına ve hatta ailelerin dağılmasına bile yol açabilir. Mobbinge yönelik önlemlerin alınmaması ve mobbing vakalarının artışı; işsizliğin, vergi kaybının, sağlık harcamalarının artmasıyla ve mutsuz, huzursuz bireylerin çoğalmasıyla ekonomik ve toplumsal sorunları da beraberinde getirecektir (Tınaz, 2011).

## **Örgütsel Sinizm**

Bu altbölümde örgütsel sinizmin tanımı, örgütsel sinizmin alt boyutları, örgütsel sinizm türleri ve örgütsel sinizme neden olan etmenler verilmiştir.

## Örgütsel sinizm tanımları

Sinizm, bir düşünce okulunu ve hayat biçimini ifade eden antik Yunan kökenli bir kelimedir. Sinizm kelimesinin Yunanca “köpek (kyon)” sözcüğünden veya Atina’da siniklerin okulunun bulunduğu Cynosarges adlı kasabadan geldiği düşünülmektedir. Bilinen ilk sinik Sokrates’in izinden giden Antisthenes olmasına karşın gündüz vakti elinde fenerle dürüst bir adam aramasıyla bilinen ve Antisthenes’in öğrencisi olan Sinoplu Diyojen bu konuda ondan daha büyük bir ün kazanmıştır (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). Goldfarb (1991) bu dönemde sinizmin toplum ve toplumsal güçlerin aşırılığını eleştiren bir yalınlık felsefesi olduğunu ve siniklerin sonu gelmez güç, zenginlik ve diğer materyalist arayışları alaya aldığı belirtmiştir (Akt. Andersson, 1996). Siniklerin en belirgin özelliği alaycılıklarıdır ve toplumsal kurumları hor görüp bunlarla hem sözleri hem davranışlarıyla dalga geçerler (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).

Antik dönemde gerçeği arayış olarak nitelendirilebilen sinizm zamanla anlamsal olarak değişime uğramış ve daha olumsuz bir anlam kazanmıştır (Helvacı, 2013). Modern çağda sinikler insan doğasında bencillik ve hilekârlık olduğunu düşünmektedir, insanların çıkarları için yalan söyleyebileceği, bir başkasını gerçekte olduğundan daha fazla önemsiyor gibi davranabileceği, dürüst ve ahlaklı oluğunu iddia ederken para söz konusu olduğunda tam tersi hareketlerde bulunabileceği görüşündedirler (Mirvis & Kanter, 1989).

Andersson’a (1996) göre sinizm bir kişiye, gruba, ideolojiye, kuruma ya da sosyal düzene karşı gelişen hayal kırıklığı, umutsuzluk, küçümseme ve güvensizlik ile şekillenen genel ve özel bir tutumdur. Andersson ve arkadaşları (1997) bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine, çıkarlarını her şeyin üzerinde tuttuğuna inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimseyi “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye "sinizm" adını vermişlerdir.

Özgener (2008) siniklerin belirli bazı özelliklerini şu şekilde özetlemiştir; sinikler insanı yalancı, yapmacık ve istismarcı olarak kabul ederler, sinik tutum geliştirdikleri hedefe yönelik olumsuz duygular hissedip bunların dürüstlüğü ve içtenliğini sorgularlar; insanın seçimlerinde tutarsız ve egoist olduğuna inanırlar ve hedeflerine karşı alaycı ve küçümseyicidirler ( Akt. Arslan, 2012).

Genel sinizm, kişinin hayatı algılayış biçiminde temel bulur ve kişinin karakteri itibariyle hayatın her alanına dair negatif bir tutuma sahip olması olarak kavramlaştırılır bu nedenle yaşamın farklı alanlarında kendini gösterebilir (Kart, 2015) oysa örgütsel sinizm çalışanın bazı örgütsel durumlara karşılık olarak geliştirdiği bir tutumdur (Johannes & Naus, 2007) ve örgüt politikalarına, verilen kararlara ve bunların uygulanış biçimine tepki olarak güven kaybını ve karamsarlığı anlatır (Fettahlıoğlu, 2015).

Örgütsel sinizm bir kişinin bağlı olduğu organizasyona karşı, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair *inanç*, örgüte yönelik olumsuz *duygular* ve bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik küçümseyici ve eleştirel *davranış* eğilimlerinden oluşan olumsuz bir tutumdur (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).

Örgütsel sinizmde liderin kendi çıkarları için gizli güdülere ve aldatmacaya dayalı eylemleri gerçekleştirerek adalet, dürüstlük, samimiyet ilkelerini kurban ettiği inancı hakimdir (Abraham, 2000).

Delken (2004) örgütsel sinizmi işe ve işverene yönelik tüm sinizm türlerini kapsayan bir terim olarak ele alırken, kişinin çalıştığı örgütün tamamını veya bir kısmını çalışılabilir psikolojik sözleşme ortağı olarak reddetme tutumu diye tanımlamıştır.

Öğrenilen bir inanç olan örgütsel sinizm (Andersson, 1996) çevrenin de etkisiyle değişime duyarlı hale gelen kişisel ve sosyal birçok deneyime tepkidir (James, 2005). Örgütsel sinizmi iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık gibi kavramlardan ayrı tutmak gerekir (Andersson, 1996; Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). İş tatminsizliği, olumsuz duygular ve eleştirel davranışlar içerebilir ancak bunlar örgüte karşı değil daha çok bireyin işine yöneliktir ve birey örgütün dürüstlükten yoksun olduğu düşüncesine sahip olmayabilir, hatta bu kişi aynı örgütte farklı bir iş pozisyonunda iş doyumuna ulaşabilir (Eaton, 2000). Hayal kırıklığı hem sinizm hem de iş tatminsizliğinde görülse de, sinizm farklı kişilere ve nesnelere karşı güvensizlik ve ümitsizlikle birlikte gelişebilen daha geniş kapsamlı bir kavramdır (Andersson, 1996). Örgütsel güven bir tutum olarak değerlendirilmez (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998) daha çok bir inanç olarak ele alınır ve örgütsel sinizmde karşılaşılan ümitsizlik, düş kırıklığı gibi duygusal öğeleri içermez (Andersson & Bateman, 1997). Örgütsel bağlılık da yine örgütsel sinizmde görülen



duygusal boyuttan yoksundur, örgüte bağlılık duymayan bireyler örgüte karşı olumsuz duygular hissetmeyebilir ayrıca örgütsel sinizmde örgütün dürüstlüğü sorgulanırken örgütsel bağlılıkta örgüt ve bireyin değer ve amaçlarının uyumu sorgulanır (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).

Özellikle sinizmin düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphencilik, yüksek endişe, içedönüklük ve istismarcı bir inanç sistemi ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca obsesif ve kompulsif bozukluklar, negatif duygusallık, makyavelizm gibi kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olabilir (Özgener, Ögüt & Kaplan, 2008).

Siniklerin bazı temel özellikleri şunlardır (Özgener, Ögüt & Kaplan, 2008);

1. Sinikler, yalan söyleme, yapmacık davranma ve başkalarını istismar etmeyi insanın temel karakteristikleri olarak görürler,
2. Sinikler, insanın seçimlerini yaparken bencil davrandıklarını, insan davranışlarının tutarsız olduğunu ve insanın güvenilmez olduğunu düşünürler,
3. Sinikler, genellikle eylemlerin arkasında saklı güdüler olduğuna inanırlar,
4. Sinikler, psikolojik objeye (kişi, örgüt, grup, toplum gibi) ilişkin bir şey düşündüklerinde sıkıntı, tiksinti ve utanç hissedebilirler,
5. Sinikler, psikolojik objede dürüstlük ve samimiyet olmadığına dair net ifadeler içeren eleştiriler yapabilirler,
6. Sinikler, psikolojik objeye ilgili deneyim yaşadıklarında genellikle kendi yorumlarıyla olayları anlatır ve alaycı bir mizah kullanırlar.

Örgütsel sinizm ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmakla birlikte Dean ve arkadaşları (1998) tarafından yapılmış olan, “bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu” genel kabul görmüş bir tanım olarak karşımıza çıkmaktadır (Brown & Cregan, 2008:668). Wilkerson ve arkadaşları (2008) örgütsel sinizmi genel olarak, bir kişinin çalıştığı örgüte ve onun prosedürlerine, süreçlerine ve yönetimine karşı, bu unsurların çalışanın çıkarlarına karşı olduğu fikrine dayanan negatif tutumu olarak tanımlamıştır. Abraham (2000) ise örgütsel sinizmi; bir örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır diyerek tanımlamış ve bu inancın, güçlü bir negatif duygusal tepkiyle birleştiğinde itibar sarsıcı ve kritik davranışlara yol açtığını ifade etmiştir.

Naus ve arkadaşları (2007) ise örgütsel sinizmi, örgüt ve örgüt yönetimi tarafından atılan adımlar hakkındaki kötü düşünceler ve hayal kırıklığı hisleriyle mücadele edebilmek için çalışılan örgüte karşı kendini savunma tutumu olarak tanımlamıştır ve örgütsel sinizmin iş çevresinde itibar kazanmak için alternatif bir yol olabileceğini belirtmiştir.

Örgütsel sinizm ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde örgütsel sinizmin kişiye veya işe değil örgüte ve örgütsel durumlara yönelik geliştiği, örgütün ağırlıklı olarak dürüstlüğüne ve samimiyetine yönelik bir güvensizliğin oluştuğu, bununla birlikte ümitsizlik ve öfke gibi duygusal boyutun da ciddi anlamda kendini gösterdiği ve alaycılık gibi davranışsal öğelerin de gözlemlendiği dikkat çekmektedir. Bireyin sinik tutumunun ne boyuta ulaşacağı, örgüte ne boyutta ve nasıl yansıtacağı ve örgüt üzerinde ne tür bir etki yaratacağı net bir şekilde belirlenemeyeceğinden örgütsel sinizm işyerinde farkına varılması ve dikkatle ele alınması gereken olgulardan biridir.

### **Örgütsel sinizmin alt boyutları**

Dean ve arkadaşları (1998) örgütsel sinizmi bir tutum olarak tanımlarken bilişsel, duygusal ve davranışsal öğelerden oluşan üç boyutlu bir yapı benimsemişlerdir (Johannes & Naus, 2007).

1. *Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu:* Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancından oluşur. Örgütteki uygulamaların samimiyet, dürüstlük ve adalet gibi ilkelerin eksikliğini ortaya çıkardığına inanan örgütsel sinikler örgütlerinde bu ilkelerin şahsi menfaatler uğruna yok sayılabileceğini, insanların güvenilmez ve tutarsız olduğunu, eylemlerinin arkasında gizli niyetler olduğunu, aldatılacaklarını düşünürler (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).
2. *Örgütsel Sinizmin Duygusal Boyutu:* Örgütsel sinizm bilişsel yargılarla sınırlı kalmayıp güçlü duygusal tepkiler de içerebilir (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). Örgütsel sinizm çoğu zaman öfke, sıkıntı, düş kırıklığı, tiksinti, utanç, saygısızlık, endişe gibi negatif duygularla ilişkilidir (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998; Kalağan & Güzeller, 2010). Göksu'ya (2012) göre tutumlar söz konusu olduğunda duygusal öğeler basit görünmesine

rağmen bu yönü ağır basan tutumlar değişime daha dirençlidir ( Akt. Pelit & Pelit, 2014).

3. *Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu:* Örgütsel sinizmin bu boyutu örgüte yönelik çoğu zaman aşağılayıcı, kötüleyici, olumsuz davranışları ifade eder. Örgütsel sinikler genelde örgütle ilgili sert eleştiriler yapmaya ve örgütün ileriye dönük atacağı adımlar hakkında karamsar yorumlar dile getirmeye eğilimlidirler. İğneleyici bir espri anlayışı geliştirerek laf dokundurabilirler, bazen de imalı bakışlar, göz devirmeler, hor gören gülümseyişler gibi sözel olmayan davranışlar sergileyebilirler (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).

### **Örgütsel sinizm türleri**

Sinizmin kavramsallaştırılmasında alanyazında beş odak noktası dikkat çekmektedir (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). Örgütsel sinizm bu odaklar ışığında ayrılmış olan, işe ve işverene yönelik tüm sinizm türlerini altında toplayan bir 'şemsiye terim'dir (Delken, 2004). Bu türler literatürde aşağıdaki şekilde yer bulmuştur:

1. *Kişilik Sinizmi:* İnsan davranışlarına dair doğuştan, sabit, değiştirilemez nitelikteki olumsuz algıları (Abraham, 2000) ve başkalarına karşı düşmanca eğilimleri içerir (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).
2. *Sosyal / Kurumsal Sinizm:* Topluma ve toplumsal kurumlara dair düş kırıklığı ile kişinin başkaları hakkındaki genel izlenimlerini içerir (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). Toplum ve birey arasındaki sosyal sözleşmenin ihlali durumunda gözlemlenebilir (Abraham, 2000).
3. *İşgören Sinizmi:* Örgüt yönetimine ve örgütle ilişkili diğer elemanlara dair düş kırıklığı, ümitsizlik ve güvensizlik içeren tutumdur (Andersson, 1996).
4. *Örgütsel Değişim Sinizmi:* Örgütteki başarısız olmuş değişim girişimlerine karşılık olarak, değişimden sorumlu olan kişilerin beceriksiz ve gerekli motivasyondan yoksun olduğuna dair inanç ve gelecekteki değişim girişimlerine dair karamsarlığı içerir (Wanous, Reichers & Austin, 2000).
5. *Mesleki Sinizm:* Kişinin işine karşı gösterilen duyarsızlık, anlaşmazlık, anlayıştan yoksun davranışlardan kaynaklı, örgüt ve bireysel değerlerin

çatışması veya rol belirsizliğinden doğan çatışmalar sonucu görülebilir (Abraham, 2000).

### **Örgütsel sinizme neden olan etmenler**

Araştırmalar göstermiştir ki örgütsel sinizmin ortaya çıkışında birçok unsur rol oynayabilmektedir (Poussard & Çamuroğlu, 2009). Bunlar kişilik ve demografik özellikler gibi bireysel etmenler olabileceği gibi örgüt yapısından ve uygulamalardan kaynaklanan örgütsel etmenler de olabilir (Kalağan, 2009; Poussard & Çamuroğlu, 2009).

Örgütsel sinizm ve demografik özelliklerin incelendiği bazı çalışmalarda yaş ile örgütsel sinizm arasında ilişki bulunmazken (Anderson & Bateman 1997; Delken, 2004; Tokgöz & Yılmaz, 2008; Kalağan 2009; Kalağan & Güzeller, 2010; Işık, 2014) bunun aksini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır, örneğin Şahin ve Erkiş'in (2013) çalışması yaş arttıkça örgütsel sinizm düzeyinin de arttığını göstermektedir. Dikkat çekici diğer bir bulgu ise örgütsel sinizmin 18-24 yaş arası nispeten daha genç çalışanlar ile 55 yaş ve üstü daha yaşlı çalışanlarda daha çok görüldüğüdür (Kanter & Mirvis, 1989; Mirvis & Kanter, 1992; Wrightsman, 1992; Akt. Andersson, 1996).

*Cinsiyet* ile örgütsel sinizm ilişkisi bakıldığında birçok çalışma bu iki değişken arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir (Anderson & Bateman, 1997; Delken, 2004; James, 2005; Tokgöz & Yılmaz, 2008; Kalağan 2009; Kalağan & Güzeller, 2010; Ayduğan, 2012; Işık, 2014) diğer yandan erkeklerde örgütsel sinizm düzeyinin kadınlara kıyasla daha fazla olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Kanter & Mirvis, 1989; Mirvis & Kanter, 1992; Wrightsman, 1992; Şahin & Erkiş, 2013; Akt. Andersson, 1996).

*Medeni durum* ve örgütsel sinizm ilişkisine dair bulgulara bakıldığında Delken'in (2004) çalışması bekar bireylerde örgütsel sinizm düzeyinin daha yüksek, Kalağan'ın (2009) çalışması ise daha düşük olduğunu göstermektedir. Ayduğan'ın (2012) çalışması ise boşanmış bireylerde örgütsel sinizm düzeyinin daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan medeni durumun örgütsel sinizmin oluşmasıyla ilişkisi olmadığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Kalağan & Güzeller, 2010; Işık, 2014).

*Eğitim durumu* ve örgütsel sinizm ilişkisine gelince bu noktada da farklı bulgular ile karşılaşılmasıdır. İki değişken arasında ilişki olmadığını gösteren çalışmaların (Anderson & Bateman, 1997; James, 2005; Kalağan, 2009; Şahin & Erkiş, 2013) yanı sıra eğitim düzeyi arttığında örgütsel sinizmin de arttığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Tokgöz & Yılmaz, 2008; Işık, 2014; Tayfun & Çatır, 2014).

Kalağan ve Güzeller'in (2010) çalışması *mesleki kıdem* azaldıkça örgütsel sinizm düzeyinde de azalma olduğu yönünde sonuçlar vermiştir. Aynı şekilde Tayfun ve Çatır'ın (2014) çalışması da mesleki kıdem arttıkça örgütsel sinizm düzeyinin de arttığını göstermektedir.

Demografik özelliklerin yanı sıra kişilik özellikleri de örgütsel sinizm ile ilişkili olabilmektedir. Bu konuda Andersson (1996) özgüveni düşük, olumsuz duygusallığı yüksek, eşitlik konusunda hassas ve iş etiğine daha az bağlı kişilerde örgütsel sinizme daha açık olabileceğini ifade etmektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde demografik ve kişilik özelliklerinin örgütsel sinizmin oluşmasında örgütsel adalet, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri gibi örgütsel etmenler kadar önemli bir rolü olmadığı söylenebilir (Pelit & Pelit, 2014). İş yerindeki çalışma şartlarının kötü olması, örgüt yönetimin yanlış kararları, bununla birlikte doğan güvensizlik ve adaletsizlik algıları örgütsel sinizmin oluşmasında etkili olabilir (Kart, 2015).

Örgütsel sinizm güç dağılımı, liderlik, örgütsel değişim ve yöntemsel adaleti içeren bir sürecin sonucu olarak anlaşılabilir (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).

Örgütsel sinizm sadece karamsar kişiliklerin örgüte taşıdığı olumsuz duygular değil bunun ötesinde kişilerin işyeri ortamında deneyimledikleriyle şekillenmektedir. Bu nedenle örgütün verdiği sözleri yerine getirmemesi bireyin daha fazla sinik davranışlar göstermesine neden olmaktadır (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). Andersson (1996) psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmin oluşmasında en önemli belirleyici olduğunu tahmin etmektedir. James (2005) ve Chibaru ve arkadaşları (2013) yaptığı çalışmada bu iki kavram arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

James (2005) ve Chibaru ve arkadaşları (2013) örgütsel politika algılarının artması, örgütsel adalet ve örgütsel destek algısının ise azalması durumunda örgütsel sinizmin artış göstereceği sonucuna ulaşmıştır.

Andersson ve Bateman (1997) örgütsel performansın düşük olmasının örgütsel sinizme yol açacağını, Kim ve arkadaşları (2009) yönetim kademesine güvenin düşük olmasının örgütsel sinizm ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

Örgüt içinde sinizme neden olan birçok farklı unsurun olduğu görülmüştür. Yanlış yönetilen değişim çabaları, aşırı stres ve rol yükü, kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, rekabet düzeyine kıyasla yetersiz düzeyde terfi, amaç çatışması, artan örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olma düzeyinin düşüklüğü, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri, işten çıkarma da sinizmin nedenlerinden bazılarıdır (Andersson, 1996; Reichers, Wanous & Austin, 1997; Wanous, Reichers & Austin, 1994).

## **Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi**

Örgütün ilerleyişine engel olabilecek ve örgütün zarar görmesine yol açabilecek tutum ve davranışları içeren mobbing ve örgütsel sinizm, örgüte duyulan güvenin ve iş doyumunun azalması, örgütte işten ayrılmaların veya personel değişiminin artması, devamsızlık, umutsuzluk ve tükenmişlik gibi hem bireysel hem de örgütsel bağlamda olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Gül & Ağırgöz, 2011).

Mobbing ve örgütsel sinizm arasında hem yurtdışında, hem de Türkiye’de çalışmalar yürütülmüş olup, iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesinde ek olarak farklı değişkenlerin bağlantısı da ele alınmıştır. Mobbing algısının kişilerin güvensiz ve negatif bir örgütsel kültüre sahip olması, genel saygının yitimi gibi durumlar neticesinde oluşabilecek bir durum olduğu öne sürülmektedir (Tınaz, 2006). Bu doğrultuda, okul müdürlerinin şakacı tutumlarının öğretmenlerin mobbinge maruz kalma durumu ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen Cemaloğlu ve arkadaşları (2014) ilk ve orta düzey branş öğretmenlerini araştırmaya dahil ederek 232 kişilik yansız (“rastgele”) seçim ile oluşturulmuştur. Yapılan anket çalışmasının sonucuna göre, mobbing ve örgütsel sinizm arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuş; fakat okul müdürlerinin şakacı tutumları ile ilişkilendirilen örgütsel sinizmin mobbing ile ilişkisinde aracı rolü olmadığı bulunmuştur (Cemaloğlu & diğerleri., 2014).

Bir diğerk çalışmada, hemşirelerin örgütsel sinizm ve mobbing algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Karaman'da Devlet Hastanelerinde çalışan hemşirelerin mobbinge maruz kalıp kalmama durumu ve mobbinge maruz kalanların örgütsel sinizmi olup olmadığı incelenmiştir ve 103 hemşirenin verilerinin değerlendirildiği çalışmada, hemşirelerin mobbing algısının yoğun düzeyde olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte, örgütsel sinizm boyutlarının mobbing algısını açıklayıcılık düzeyini tespit edebilmek amacıyla yapılan inceleme sonucunda duygusal örgütsel sinizm ile mobbing arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Mobbing mağduriyeti olan hemşirelerin %65.3 oranında duygusal örgütsel sinizm düzeylerini açıkladığı bulunmuştur (Gül & Ağıröz, 2011).

Mobbing, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizliğin incelendiği bir çalışmada, kamu üniversitesinde akademik ve idari kadroda görev yapan kişilerin verileri incelenmiştir. İki yüz kırk kişiden oluşan örneklemin anket çalışmasında vermiş olduğu bilgiler doğrultusunda, mobbing algılarının örgütsel sessiz kalma ile anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülürken, mobbing ile örgütsel sinizm arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu durumun açıklanmasında, mobbing ile ilişkisi tespit edilen örgütsel sessizliğin mobbing algısı ile ilişkilendirilmesi bakımından örgütsel sinizm ile mobbing algısı arasındaki ilişkinin dolaylı olduğu düşünülebilir (Kalay, Oğrak & Nişancı, 2014).

Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda, farklı sektörlerde çalışan bireylerin söz konusu değişkenlerinin incelendiği görülmektedir. Bir diğerk çalışmada, mobbingin örgütsel sinizme etkisinin beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlarda analizi yapılmıştır. 936 kişilik örneklem ile yapılan çalışmada iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve mobbingin örgütsel sinizmi etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Ayduğan, 2012).

Hemen hemen bütün örgütlerde sinik davranışlar sergileyen işgörenler yer almaktadır (James, 2005). Bu anlamda eğitim örgütlerinde çalışan işgörenlerin de sinizm yaşama eğilimlerini de göz ardı etmemek gerekir. Eğitim örgütleri, girdisi ve çıktısı insan olan dinamik bir yapıya sahiptir. Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütleri de bireylerin (öğretmenler, okul yöneticileri) tutumları, ilgileri, yaşam biçimleri, kültürleri, inanç sistemleri, değerleri ve kişilik özellikleri gibi birçok etmeden

etkilenmektedir. Bu kapsamda, örgüte yönelik olumsuz inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutum oluşmaktadır. Bu tutum, hem bireyin kişilik özelliklerinden hem de çalışma koşullarından kaynaklanan sinizmi ön plana çıkarmaktadır (Kalağan & Güzeller, 2010).

Öğretmen, yönetici, program, araç-gereç, ortam, yöntem gibi birçok unsur eğitimde verimliliğin sağlanmasında etkili olmaktadır. Etkileri ve sonuçları düşünüldüğünde, maksimum performans ve verimin hedeflendiği eğitim örgütlerinde öğretmenlerin olumlu bir örgüt iklimi ile tatmin edici bir çalışma ortamı içerisinde bulunmalarının ve sağlıklı bir psikolojiye sahip olmalarının önemi tahmin edilebilir. Öğretmen; öğrencilere bilgi ve beceri kazandırmada, öğrenme zevkini aşılayabilmede, istenilen davranışların kazandırılmasında, sosyal, zihinsel, bedensel ve ruhsal gelişimin sağlanmasında büyük bir rol oynar. Mobbinge maruz kalan öğretmenlerin görevlerini yapmaları ve okulla bütünleşmeleri zorlaşacaktır. Öğretmenlere gerek yöneticilerin gerekse diğer öğretmenler ve veliler tarafından uygulanan mobbingin, öğretmenlerin okuldaki örgütsel yapıya dair güvensizlik duymasına, örgütün dürüstlüğü ve samimiyetini sorgulayıp eleştirmesine ve yaşadığı mobbingin de etkisiyle hissettiği çaresizlik ve ümitsizliğin örgüte yönelik öfkeye dönüşmesine yol açarak öğretmenlerin sinizm davranışlarını artıracak ve eğitimin verimliliğini azaltacağı düşünülmektedir. Öğretmenlerin verimliliği, etkililiği, üretkenliği ve başarılarının artması ise işlerinde duydukları tatmine bağlıdır. Bu nedenle öğretmenlerin karşılaştıkları mobbing ile ve bununla ilgili olarak örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin araştırılması gerekmektedir.

## **Amaç**

Bu araştırmanın amacı, Kocaeli ili Gebze ilçesinde görev yapmakta olan ortaokul öğretmenlerinin mobbing algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda şu sorular cevaplandırılmaya çalışılmıştır:

1. Kocaeli ili Gebze ilçesinde görev yapmakta olan ortaokul öğretmenlerinin mobbing algıları nasıldır?
2. Kocaeli ili Gebze ilçesinde görev yapmakta olan ortaokul öğretmenlerinin mobbing algıları



- a) cinsiyete
  - b) yaşa
  - c) medeni duruma
  - d) toplam hizmet süresi
  - e) bulunduğu kurumdaki hizmet süresi
  - f) çalıştığı branşa göre farklılık göstermekte midir?
3. Kocaeli ili Gebze ilçesinde görev yapmakta olan ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları nasıldır?
4. Kocaeli ili Gebze ilçesinde görev yapmakta olan ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları
- a) cinsiyete
  - b) yaşa
  - c) medeni duruma
  - d) toplam hizmet süresi
  - e) bulunduğu kurumdaki hizmet süresi
  - f) çalıştığı branşa göre farklılık göstermekte midir?
5. Kocaeli ili Gebze ilçesinde görev yapmakta olan ortaokul öğretmenlerinin mobbing algıları ile
- a) toplam örgütsel sinizm tutumları arasında bir ilişki var mıdır?
  - b) örgütsel sinizmin alt boyutları arasında bir ilişki var mıdır?

## Önem

Örgütün verimliliğini ve etkililiğini olumsuz yönde etkileyen mobbing ve örgütsel sinizm kavramlarının etkileri ve doğurduğu sonuçlar, bu iki sorunun birbiriyle bağlantılı olduğunu düşündürmektedir. İlgili alanyazın tarandığında söz konusu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen sağlık sektöründe yapılmış az sayıda çalışmanın (Gül ve Ağırgöz, 2011; Aslan ve Akarçay, 2013; Apaydın, 2012; Ayduğan, 2012) olduğu görülmektedir. Eğitim alanında, devlet okullarında veya özel okullarda çalışan personeli kapsayan mobbing ve örgütsel sinizm ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma ile elde edilen verilerin; mobbing ve örgütsel sinizm ilişkisine yönelik bilgi sunacağı, tartışma olanağı yaratacağı ve ilgili literatüre katkısı olacağı ve okullarda öğretmenlerin mobbing algısı ve örgütsel sinizme dair mevcut durumu ortaya koyarak bu sorunlar konusunda farkındalık

yaratıp bu tutumların ortadan kaldırılmasına yönelik katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Kullanılan ölçekler öğretmenlerin mobbing algılarını ve örgütsel sinizm tutumlarını belirleyici niteliktedir.
2. Öğretmenler, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarını içtenlikle, doğru ve güvenilir olarak cevaplandırmışlardır.

## Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2016-2017 eğitim-öğretim yılı ile,
2. Kocaeli ili Gebze ilçesi ile,
3. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet ortaokullarında görev yapmakta olan öğretmenler ile sınırlıdır.

## Tanımlar

**Mobbing:** İş yaşamında, özellikle bir kişiye yönelik bir veya birden fazla kişi tarafından sistemli bir şekilde yapılan, düşmanca ve ahlak dışı iletişim içeren, bu eylemlerin oldukça sık bir şekilde (neredeyse her gün) ve uzun bir süreçte (en az altı ay) gerçekleştiği, bundan dolayı ruhsal, psikosomatik ve sosyal sıkıntılar ile sonuçlandığı bir durumdur (Leymann, 1990).

**Örgütsel Sinizm:** Bir kişinin bağlı olduğu organizasyona karşı, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair *inanç*, örgüte yönelik olumsuz *duygular* ve bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik küçümseyici ve eleştirel *davranış* eğilimlerinden oluşan olumsuz bir tutumdur (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).

## **BÖLÜM 2. YÖNTEM**

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması ile verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında izlenen süreçler yer almaktadır.

### **Araştırma Modeli**

Bu araştırma mobbing ve örgütsel sinizm ilişkisini Kocaeli ili Gebze ilçesinde bulunan devlet ortaokullarındaki öğretmenler üzerinden saptamayı ve bunun farklı değişkenler üzerinden farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlayan tarama modelinde bir araştırmadır.

Tarama modeli, araştırma konusu olan olay, kişi veya nesnenin olduğu haliyle tanımlanmaya çalışıldığı, durumun var olduğu biçimiyle betimlenmesinin amaçlandığı araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2014).

### **Evren ve Örneklem**

Evren, ortak özellikleri barındıran her türlü elemandan oluşan ve araştırmadan elde edilen sonuçların genellenmesinin istendiği elemanlar bütünü; örneklem ise belirli kurallar çerçevesinde belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni yeterli oranda temsil ettiği kabul edilmiş kümedir (Karasar, 2014).

Araştırmanın evreni, 2016-2017 Öğretim yılında Kocaeli ili Gebze ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 42 devlet ortaokulunda görev yapan 1303 öğretmendir.

Araştırmanın örneklemini oluşturmak için 14 okul random olarak seçilmiş ve 493 öğretmene ölçek formları dağıtılmıştır. Dağıtılan formlardan yalnızca 368 tanesinden geri dönüş alınmış ve bunlardan 4 tanesi formların eksik doldurulması nedeniyle iptal edilmiştir. Ayrıca uç değer olduğu belirlenen veriler veri setinden

çıkartılmış ve veri analizi 355 kişiye ait veri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple araştırmanın örneklemini; 200'ü kadın (% 56.3), 155'i erkek (% 43.7) olmak üzere toplam 355 ortaokul öğretmeninden oluşmuştur. Örnekleme yer alan öğretmenlere ilişkin demografik değişkenler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri**

Demografik değişken		Frekans	Yüzdeler
Cinsiyet	Kadın	200	56.3
	Erkek	155	43.7
Yaş	22-32	223	62.8
	33-43	96	27.0
	44 ve üstü	36	10.1
Medeni Durum	Evli	248	69.9
	Bekar	107	30.1
Toplam Hizmet Süresi	1-5	162	45.6
	6-10	101	28.5
	11-15	49	13.8
	16 ve üstü	42	11.8
Kurumdaki Hizmet Süresi	1-5	296	83.4
	6 ve üstü	59	12.1
Branş	Türkçe	65	18.3
	Matematik	55	15.5
	Fen Bilgisi	44	12.4
	Sosyal Bilgiler	34	9.6
	İngilizce	40	11.3
	Din Kültürü	35	9.9
	Seçmeli	54	15.2
	Diğer	28	7.9

### Veriler ve Toplanması

Araştırma verileri; Kişisel Bilgi Formu, Mobbing (Psikoşiddet) Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ile elde edilmeye çalışılmıştır.

## Kişisel Bilgi Formu

Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekteki toplam hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi ve branş ile ilgili demografik özelliklerini saptamaya yönelik sorular bulunmaktadır.

## Mobbing (Psikoşiddet) Ölçeği

Öğretmenlerin psikoşiddet algılarını ölçmek için, Cemaloğlu ve Ertürk (2007) tarafından Mobbing (Psikoşiddet) Ölçeği geliştirilmiştir. Öğretmenlerin uğradıkları psikoşiddetin cinsiyete göre incelenmesi amacı ile yapmış oldukları çalışmada kullanılmak üzere geliştirmişlerdir.

Ölçekte mobbing davranışlarına ilişkin 52 soru bulunmaktadır. Bu sorular, Leymann tarafından geliştirilen yıldırma davranışlarından, ABD’de internet üzerinden 1998’de yapılmış olan kampanyada edinilmiş olan bilgilerden ve Clarke’ın (2002) yazmış olduğu “Maymuncuk, İşyerinde İletişim ve Politika” kitabından yararlanılarak geliştirilmiştir. Ölçek 5’li Likert türü derecelendirme ölçeği olup “Hiçbir zaman (1)”, “Nadiren (2)”, “Bazen (3)”, “Çoğu zaman (4)” ve “Her zaman (5)” şeklindedir. Anketin cronbach alpha katsayısı .94’tür. Ölçeğin güvenirlik ve geçerliliğini hesaplamak için, anket 347 öğretmene uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin 52 maddeden ve 4 alt boyuttan oluştuğu, toplam varyansın .94 olduğu anlaşılmıştır. Alt boyutlara ilişkin değerler ise şu şekildedir: Kendini gösterme ve iletişim (11) .84, Sosyal ilişkiler (7) .77, İtibara saldırı (17) .87 ve Yaşam kalitesi-mesleki doyum (17) .84’tür. Alt boyutların faktör yükleri ise, Kendini gösterme ve iletişim .37 ile .66, Sosyal ilişkiler .38 ile .61, İtibara saldırı .33 ile 67 ve Yaşam kalitesi-mesleki doyum .37 ile .87’dir. Yapılan çalışmada ölçeğin güvenirliği tekrar hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin iç tutarlık katsayısı .901 olarak bulunmuştur. Aynı Alpha katsayısı “Kendini Gösterme ve İletişim Boyutu”da .828, “Sosyal İlişkiler Boyutu”nda .725, “İtibara Saldırı Boyutu”nda .748 ve “Yaşam Kalitesi Mesleki Doyum Boyutu”nda .644 olarak bulunmuştur.

Psikolojik şiddet ölçeğinin bu araştırmada tüm maddeler için iç tutarlılık kat sayısı .904 olarak hesaplanmıştır.

## Örgütsel Sinizm Ölçeği

Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen; Kalağan (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" 13 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek, Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 maddelik örgütsel sinizm ölçeğinin gözden geçirilmiş formudur. Bu formda, davranışsal boyutta yer alan bir madde çıkarılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Bilişsel boyutta beş madde, duyuşsal boyutta dört madde ve davranışsal boyutta dört madde bulunmaktadır. Brandes ve arkadaşları (1999) bilişsel boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,63 ile 0,81; duyuşsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,75 ile 0,80 ve davranışsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,54 ile 0,80 arasında değiştiğini hesaplamışlardır. Ayrıca, boyutların Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları sırasıyla 0,86, 0,80 ve 0,78 olarak hesaplanmıştır.

Ölçekte "Tamamen Katılıyorum (5)", "Katılıyorum (4)", "Kısmen Katılıyorum (3)", "Katılmıyorum (2)", "Hiç Katılmıyorum (1)" şeklinde sıralanan beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekten alınabilecek en yüksek puan 65 ve en düşük puan 13'tür.

Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından son şekli verilen örgütsel sinizm ölçeği, başka araştırmalarda (Brandes ve diğerleri, 1999; FitzGerald, 2002) da uygulanmıştır.

Türkiye'de örgütsel sinizm ölçeğinin faktör yapısının ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi, ilk olarak Erdost ve arkadaşları (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Erdost ve arkadaşları (2007), örgütsel sinizm ölçeğinin Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 maddelik formunu kullanmışlardır. Araştırmalarında, örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan maddelerin boyutlara göre dağılımlarının, özgün formda elde edilen dağılıma göre farklı olduğu görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda, özgün örgütsel sinizm ölçeğinde davranışsal boyutta yer alan iki maddenin duyuşsal boyutta çalıştığı gözlenmiştir (Erdost, Karacaoğlu & Reyhanoğlu, 2007).

Örgütsel sinizm ölçeğinin bu araştırmada tüm maddeler için iç tutarlılık kat sayısı .919 olarak hesaplanmıştır. Bilişsel alt boyutu için .906, duyuşsal alt boyutu için .947 ve davranışsal alt boyutu için .871 olarak hesaplanmıştır.

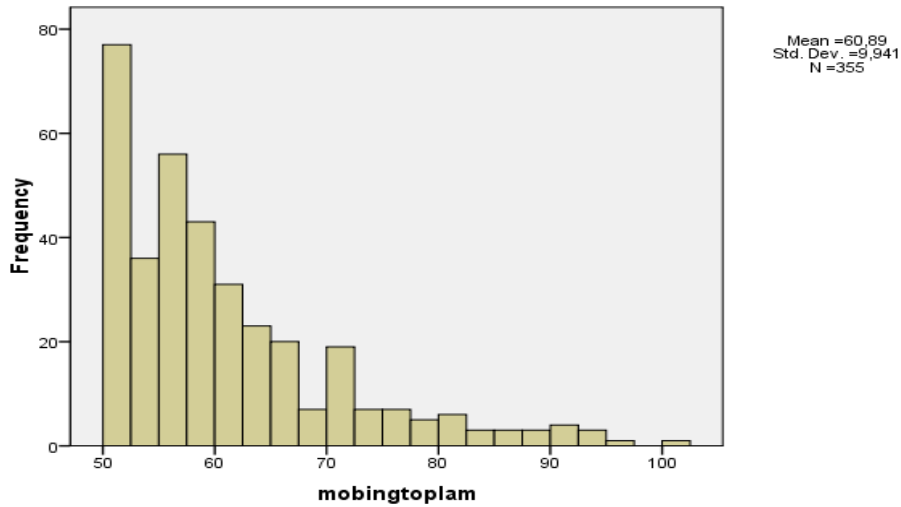
## Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Veri analizi kapsamında öğretmenlerin mobbing algılarının ve örgütsel sinizm tutumlarının nasıl olduğunun belirlenmesi için betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Ardından analizlere geçilmeden önce önkoşullar kapsamında dağılımların normal dağılım ile benzerlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için çarpıklık ve basıklık değerleri, ayrıca histogram grafikleri incelenmiştir. Mobbing algı puanları ile örgütsel sinizm tutum puanlarına ait z puanları hesaplanış ve z değeri 3'ün üzeri olan veriler uç değer oldukları için veri setinden çıkartılmıştır.

Ardından Mobbing algı puanlarının çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde kritik değerler olan +1 ile -1 arasında yer almadığı, histogram grafiklerinin (Grafik 1) ise normal dağılım ile benzerlik göstermediği görülmüştür.

	<u>Çarpıklık</u>	<u>Basıklık</u>
Mobbing Algısı	1.559	2.225

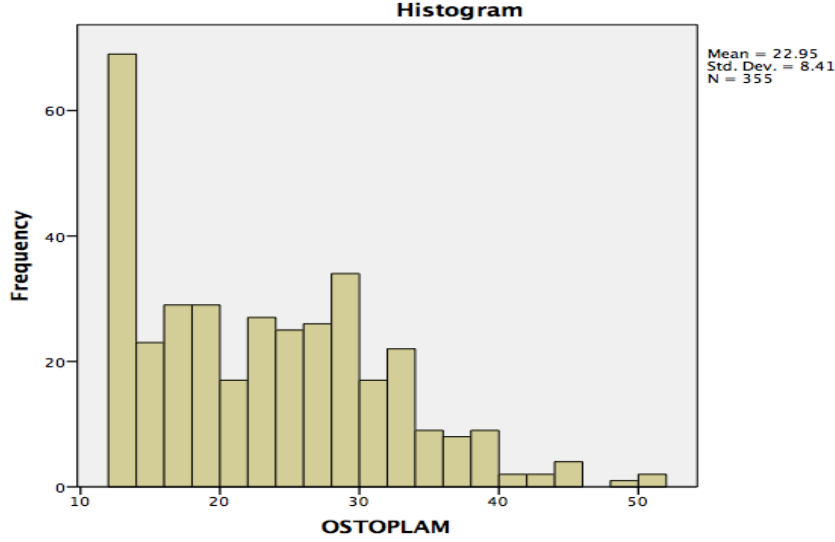
Histogram



**Grafik 1. Mobbing Algısı Puanları Histogram Grafiği**

Örgütel sinizm tutum puanlarında çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında değiştiği, histogram grafiklerinin (Grafik 2) ise normal dağılım ile benzerlik gösterdiği görülmüştür.

	<u>Çarpıklık</u>	<u>Basıklık</u>
Örgütsel Sinizm Tutumu	.631	-.198



**Grafik 2. Örgütsel Sinizm Puanları Histogram Grafiği**

Bu doğrultuda öğretmenlerin mobbing algılarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve buldukları kurumdaki hizmet sürelerine göre değişip değişmediğinin belirlenmesi için parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testinden, yaşlarına, toplam hizmet sürelerine ve branşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testinden yararlanılmıştır. Örgütsel sinizm tutumlarının cinsiyete, medeni duruma ve bulunulan kurumdaki hizmet sürelerine göre değişip değişmediğinin belirlenmesi için parametrik testlerden olan t testinden, yaşa, toplam hizmet süresine ve branşa göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için parametrik testlerden olan ANOVA'dan yararlanılmıştır. Mobbing algısı ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi için yine parametrik olmayan testlerden Spearman korelasyon katsayısından yararlanılmıştır. Analizlerde önem düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Analizler SPSS 20 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.



## BÖLÜM 3. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma amaçları doğrultusunda elde edilen verilere yer verilmiştir.

### Öğretmenlerin Mobbing Algıları

Öğretmenlerin mobbing algılarının nasıl olduğunu belirlemek için betimsel istatistiklerden yararlanılmış ve elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

<u>N</u>	<u>Min.</u>	<u>Max.</u>	<u>Yüzdeler</u>			<u>Ortalama</u>	<u>Standart</u>	<u>Standart</u>
			%25	%50	%75		<u>Hata</u>	<u>Sapma</u>
355	52	102	53.00	58.00	65.00	60.89	.528	9.94

Yukarıda sunulan betimsel istatistikler incelendiğinde öğretmenlerin mobbing algısı ölçeğinden aldıkları en düşük puanın 52, en yüksek puanın 102 olduğu ve puan ortalamalarının 60.89 olduğu görülmektedir. Yüzdeler değeri incelendiğinde ilk %25'lik grupta yer alan öğretmenlerin puanlarının 52 ile 53 arasında değiştiği, ikinci %25'lik grupta yer alan öğretmenlerin puanlarının 53 ile 58 arasında değiştiği, üçüncü %25'lik grupta yer alan öğretmenlerin puanlarının 58 ile 65 arasında değiştiği ve son %25'lik grupta yer alan öğretmenlerin puanlarının 65 ile 102 arasında değiştiği görülmektedir. Grubun yaklaşık %50'den fazlasının ortalamasının ( $\bar{X}=60.89$ ) altında puan aldığı göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenlerin mobbing algı düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

### Mobbing Algısı ile Cinsiyet İlişkisi

Öğretmenlerin mobbing algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için Mann-Whitney U testinden yararlanılmıştır ve elde edilen bulgular Tablo 2'te sunulmuştur.

**Tablo 2. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Mobbing Algı Düzeyleri Mann-Whitney U Testi**

Cinsiyet	N	Sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Kadın	200	175.07	35014.50	14914.500	-.614	.539
Erkek	155	181.78	28175.50			

Tablo 2’te görüldüğü gibi öğretmenlerin mobbing algı düzeyleri cinsiyetlerine göre önemli ölçüde farklılaşmamaktadır. Bu bulgudan farklı olarak Leymann (1996) kadınların erkelere oranla daha fazla mobbinge maruz kaldığını belirtmiştir. Bu farklılığın kaynağı bu araştırmanın öğretmenler üzerinde yapılmış olması ve öğretmenlik mesleğinin cinsiyet farklılığının daha çok görülebileceği bireyin fiziksel yönünü değil bilişsel yönünü ön plana çıkaran yapıda olması olabilir.

### **Mobbing Algısı ile Yaş İlişkisi**

Öğretmenlerin mobbing algılarının yaşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için Kruskal Wallis H-Testinden yararlanılmıştır ve elde edilen bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3. Yaşa Göre Öğretmenlerin Mobbing Algı Düzeyleri Kruskal Wallis H-Testi**

Yaş	N	Sıra ortalaması	Sd	$\chi^2$	p
22-32	223	173.20			
33-43	96	187.75	2	1.418	.492
44 ve üstü	36	181.72			

Tablo 3’te görüldüğü gibi öğretmenlerin mobbing algı düzeyleri yaşlarına göre önemli ölçüde farklılaşmamaktadır. Bu bulgunun yaşı çok genç öğretmenlerin mesleğe yeni başlamış ve deneyimsiz olmalarından dolayı, yaşı çok ilerlemiş öğretmenlerin ise eğitimdeki yeni yaklaşımlara ve teknolojiye uyum sağlayamadığı önyargısından dolayı mobbinge daha açık hale geleceği yönündeki tahmini desteklemediği söylenebilir. Bu bulgudan farklı olarak Günel (2010) araştırmasında

yaş ile mobbing arasında anlamlı bir farklılık olduğunu, 30 yaş üstü çalışanların 30 yaş altı çalışanlara kıyasla daha fazla mobbing gördüklerini ifade etmiştir.

### **Mobbing Algısı ile Medeni Durum İlişkisi**

Öğretmenlerin mobbing algılarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için Mann-Whitney U testinden yararlanılmıştır ve elde edilen bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4. Medeni Durumlarına Göre Öğretmenlerin Mobbing Algı Düzeyleri Mann-Whitney U Testi**

<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>Sıra ortalaması</b>	<b>Sıra Toplamı</b>	<b>U</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
<b>Evli</b>	248	181.84	45097.00	12315.00	-1.080	.280
<b>Bekar</b>	107	169.09	18093.00			

Tablo 4'te görüldüğü gibi öğretmenlerin mobbing algı düzeyleri medeni durumlarına göre önemli ölçüde farklılaşmamaktadır.

### **Mobbing Algısı ile Toplam Hizmet Süresi İlişkisi**

Öğretmenlerin mobbing algılarının toplam hizmet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için Kruskal Wallis H-Testinden yararlanılmıştır ve elde edilen bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5. Toplam Hizmet Süresine Göre Öğretmenlerin Mobbing Algı Düzeyleri Kruskal Wallis H-Testi**

<b>Toplam Hizmet Süresi</b>	<b>N</b>	<b>Sıra ortalaması</b>	<b>Sd</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>p</b>
<b>1-5</b>	162	174.00	3	6.085	.108
<b>6-10</b>	101	170.32			
<b>11-15</b>	49	210.48			
<b>16 ve üstü</b>	42	169.80			

Tablo 5'te görüldüğü gibi öğretmenlerin mobbing algı düzeyleri toplam hizmet sürelerine göre önemli ölçüde farklılaşmamaktadır. Bu sonucun kıdemi ve mesleki deneyimi daha az olan öğretmenlerin tecrübesizlik ile birlikte mesleki özgüvenin daha az olması nedeniyle daha fazla mobbinge karşılaşacağı yönündeki tahminini desteklemediği düşünülebilir.

### **Mobbing Algısı ile Kurumdaki Hizmet Süresi İlişkisi**

Öğretmenlerin mobbing algılarının buldukları kurumdaki hizmet süresi durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için Mann-Whitney U testinden yararlanılmıştır ve elde edilen bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6. Kurum Hizmet Süresine Göre Öğretmenlerin Mobbing Algı Düzeyleri Mann-Whitney U Testi**

<b>Kurum Hizmet Süresi</b>	<b>N</b>	<b>Sıra ortalaması</b>	<b>U</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
<b>1-5</b>	269	175.85	8097.00	-.887	.375
<b>6-10</b>	59	188.76			

Tablo 6'da görüldüğü gibi öğretmenlerin mobbing algı düzeyleri kurumdaki hizmet süresi durumlarına göre önemli ölçüde farklılaşmamaktadır. Kuruma yeni gelmiş öğretmenlerin oryantasyonlarının tamamlanmamış olmasından dolayı daha fazla mobbinge maruz kalacağı beklenebilirdi ancak bu bulguya göre bunun doğru olmadığı düşünülebilir.

### **Mobbing Algısı ile Branş İlişkisi**

Öğretmenlerin mobbing algılarının çalıştıkları branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için Kruskal Wallis H-Testinden yararlanılmıştır ve elde edilen bulgular Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7. Branşlara Göre Öğretmenlerin Mobbing Algı Düzeyleri Kruskal Wallis H-Testi**

Branş	N	Sıra ortalaması	Sd	$\chi^2$	p
Türkçe	65	184.10			
Matematik	55	170.32			
Fen bilgisi	44	177.48			
Sosyal bilgiler	34	185.94			
İngilizce	40	191.64	7	4.792	.685
Din kültürü	35	155.20			
Seçmeli	54	168.19			
Diğer	28	198.04			

Tablo 7’de görüldüğü gibi öğretmenlerin mobbing algı düzeyleri branşlarına göre önemli ölçüde farklılaşmamaktadır. Bu sonucun özellikle sınava (TEOG) yönelik çalışma yapan branşlardaki öğretmenlerin daha fazla mobbing görebileceği tahminini desteklemediği söylenebilir.

### Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları

Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının nasıl olduğunu belirlemek için betimsel istatistiklerden yararlanılmış ve elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

<u>N</u>	<u>Min.</u>	<u>Max.</u>	<u>Yüzdeler</u>			<u>Ortalama</u>	<u>Standart</u>	<u>Standart</u>
			%25	%50	%75		<u>Hata</u>	<u>Sapma</u>
355	13	50	15.00	22.00	29.00	22.95	.446	8.41

Yukarıda sunulan betimsel istatistikler incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğinden aldıkları en düşük puanın 13, en yüksek puanın 50 olduğu ve puan ortalamalarının 22.95 olduğu görülmektedir. Yüzdeler değeri incelendiğinde ilk %25’lik grupta yer alan öğretmenlerin puanlarının 13 ile 15 arasında değiştiği, ikinci %25’lik grupta yer alan öğretmenlerin puanlarının 15 ile 22 arasında değiştiği, üçüncü %25’lik grupta yer alan öğretmenlerin puanlarının 13 ile 15 arasında

değiştii ve son %25'lik grupta yer alan öğretmenlerin puanlarının 29 ile 50 arasında değiştii görölmektedir. Grubun yaklaşık %50'den fazlasının ortalamasının ( $\bar{X}=22.95$ ) altında puan aldığı göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutum düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

## Örgütsel Sinizm ile Cinsiyet İlişkisi

Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için t testinden yararlanılmıştır ve elde edilen bulgular Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Düzeyleri t Testi**

Cinsiyet	N	Ortalama	Ss	Sd	t	p
Kadın	200	23.61	8.49	353	1.692	.092
Erkek	155	22.10	8.25			

Tablo 8'de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel sinizm tutum düzeyleri cinsiyetlerine göre önemli ölçüde farklılaşmamaktadır. Güzeller ve Kalağan (2010) ve Togöz ve Yılmaz'ın (2008) çalışmaları da benzer şekilde cinsiyet ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında bir anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

## Örgütsel Sinizm ile Yaş İlişkisi

Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel sinizm tutum ortalamaları incelenmiş ve Tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 9. Yaşa Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Ortalamaları**

Yaş	N	Ortalama	Ss
22-32	223	22.70	8.194
33-43	96	22.70	8.426
44 ve üstü	36	25.17	9.545

Tablo 9’da sunulan yaşa göre öğretmenlerin örgütsel sinizm ortalamaları arasındaki farkın önemli düzeyde olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Ancak bu analiz gerçekleştirilmeden önce analizin ön koşulu olan varyansların homejenliği Levene istatistiği hesaplanarak incelenmiştir. Levene istatistiği sonuçları ( $Levene_{(2-352)} = 1.253; p = .287$ ) varyansların homojen olduğunu göstermiştir. Analizin ön koşulunun sağlanmasını ardından analiz gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 10’da sunulmuştur.

**Tablo 10. Yaşa Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Düzeyleri ANOVA Testi**

Kaynak	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	196.978	2	98.489		
Grup içi	24838.110	352	70.563	1.396	.249
Toplam	25035.087	354			

Tablo 10’da görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları yaşlarına göre önemli ölçüde farklılık göstermemektedir. Genç bireylerin daha duygusal tepkiler vermesi ve alaycı davranışlar sergilemesi daha muhtemel olduğundan genç yaştaki öğretmenlerde daha fazla sinik tutum gözlenebileceği düşünülmüş ancak araştırma sonuçları bunu desteklememiştir.

Konuyla ilgili yapılan farklı araştırmalar incelendiğinde benzer şekilde yaş ile örgütsel sinizm tutumu arasında bir farklılaşma görülmemiştir (Andersson, 1996; Kalağan & Güzeller, 2010; Tokgöz & Yılmaz, 2008).

## Örgütsel Sinizm ile Medeni Durum İlişkisi

Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının medeni durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için t testinden yararlanılmıştır ve elde edilen bulgular Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11. Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Düzeyleri t Testi**

Medeni Durum	N	Ortalama	Ss	Sd	T	p
Evli	228	23.02	8.56	353	.255	.799
Bekar	107	22.78	8.10			

Tablo 11’de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel sinizm tutum düzeyleri medeni durumlarına göre önemli ölçüde farklılaşmamaktadır.

### **Örgütsel Sinizm ile Toplam Hizmet Süresi İlişkisi**

Öğretmenlerin toplam hizmet sürelerine göre örgütsel sinizm tutum ortalamaları incelenmiş ve Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12. Toplam Hizmet Süresine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Ortalamaları**

Hizmet Süresi	N	Ortalama	Ss
1-5	162	22.69	8.030
6-10	101	22.54	8.231
11-15	49	24.14	9.188
16 ve üstü	42	23.43	9.503

Tablo 12’de sunulan hizmet süresine göre öğretmenlerin örgütsel sinizm ortalamaları arasındaki farkın önemli ölçüde olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirmiştir. Ancak bu analiz gerçekleştirilmeden önce analizin ön koşulu olan varyansların homejenliği Levene istatistiği hesaplanarak incelenmiştir. Levene istatistiği sonuçları ( $Levene_{(2-350)} = .2.017$ ;  $p = .111$ ) varyansların homojen olduğunu göstermiştir. Analizin ön koşulunun sağlanmasını ardından analiz gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 13’te sunulmuştur.



**Tablo 13. Toplam Hizmet Süresine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Düzeyleri ANOVA Testi**

<b>Kaynak</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Gruplar arası</b>	106.730	3	35.577		
<b>Grup içi</b>	24911.903	350	71.177	.500	.683
<b>Toplam</b>	25018.633	353			

Tablo 13'te görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları toplam hizmet süresine göre önemli ölçüde farklılık göstermemektedir. İş hayatına yeni atılan öğretmenlerin daha büyük beklentiler içinde olacağı ve beklentilerinin karşılanmadığı durumda daha fazla hayal kırıklığı, öfke ve ümitsizlik yaşayacağından hizmet süresi az olan öğretmenlerin daha sinik tutumlar sergileyebileceği düşünülebilirdi ancak araştırma sonucuna göre meslekteki hizmet süresinin bir fark yaratmadığı söylenebilir.

Bu durum yapılan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. James (2005), Kalağan ve Güzeller (2010) araştırmalarında mesleki kıdem ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Tokgöz ve Yılmaz (2008) meslekte iki ile dört yıl arası çalışanların daha yüksek düzeyde sinik tutum sergilediğini gözlemlemişlerdir.

### **Örgütsel Sinizm ile Kurumdaki Hizmet Süresi İlişkisi**

Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının çalıştıkları kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için t testinden yararlanılmıştır ve elde edilen bulgular Tablo 14'te sunulmuştur.

**Tablo 14. Çalıştıkları Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Düzeyleri t Testi**

Kurum Hizmet Süresi	N	Ortalama	Ss	Sd	t	p
1-5 yıl	296	22.23	8.09			
6 yıl ve üzeri	59	26.54	9.10	353	-3.656	.000

Tablo 14'te görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel sinizm tutum düzeyleri çalıştıkları kurumdaki hizmet sürelerine göre önemli düzeyde farklılaşmaktadır ( $t_{(353)} = -3.66$ ;  $p < .001$ ). Öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki hizmet sürelerine göre örgütsel sinizm puanları incelendiğinde kurumdaki hizmet süresi 1-5 yıl arasında olanların puan ortalamalarının ( $\bar{X}=22.23$ ) kurum hizmet süresi 6 yıl ve üzeri olanların ortalamasından ( $\bar{X}=26.54$ ) anlamlı düzeyde düşüktür. Bunun nedeni öğretmenin yeni bir kuruma atandığında yenilik ve farklılık umudu gibi daha olumlu duygular taşınması, kurumdaki olumsuz deneyimin daha az olmasından dolayı daha iyimser bir yaklaşım benimsemesi buna bağlı olarak da daha az sinik tutuma rastlanması olabilir. Kurumda geçen süre arttıkça kurum içindeki deneyim de artacağından öğretmen kurumun işleyişine dair daha fazla gözlem ve eleştiri yapabilir, daha fazla olumsuz tecrübe edinebilir bununla birlikte kurumun dürüstlüğüne sorgulamaya başlayabilir. Kurumda bireyin kaygılarını giderecek uygulamalar olmadığında bireyin kuruma yönelik güveni daha çok sarsılarak kurumun samimi ve şeffaf olmadığına dair daha güçlü bir inançla birlikte olumsuz duygular ve davranışlar da gelişebilir. Bu durumda kurumdaki hizmet süresi arttıkça sinik tutumların da artabileceği düşünülebilir.

Tokgöz ve Yılmaz'ın (2008) çalışması aksi yönde bir bulguya ulaşmıştır ve çalışılanların işletmedeki hizmet süreleriyle örgütsel sinizm arasında bir farklılaşma gözlenmemiştir.

## **Örgütsel Sinizm ile Branş İlişkisi**

Öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel sinizm tutum ortalamaları incelenmiş ve Tablo 15'te sunulmuştur.

**Tablo 15. Branşa Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Ortalamaları**

Branş	N	Ortalama	Ss
Türkçe	65	22.71	8.914
Matematik	55	23.04	8.424
Fen bilgisi	44	21.93	7.617
sosyal bilgiler	34	23.68	10.197
İngilizce	40	24.50	8.566
Din kültürü	35	21.40	6.674
Seçmeli	54	23.17	8.750
Diğer	28	23.36	7.460

Tablo 15'te sunulan branşa göre öğretmenlerin örgütsel sinizm ortalamaları arasındaki farkın önemli düzeyde olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirmiştir. Ancak bu analiz gerçekleştirilmeden önce analizin ön koşulu olan varyansların homejenliği Levene istatistiği hesaplanarak incelenmiştir. Levene istatistiği sonuçları ( $Levene_{(7,347)}=1.726$ ;  $p=.102$ ) varyansların homojen olduğunu göstermiştir. Analizin ön koşulunun sağlanmasını ardından analiz gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 16'da sunulmuştur.

**Tablo 16. Branşa Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutum Düzeyleri ANOVA Testi**

Kaynak	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	255.149	7	36.450		
Grup içi	24779.939	347	71.412	.510	.827
Toplam	25035.087	354			

Tablo 16'da görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları branşlarına göre önemli ölçüde farklılık göstermemektedir. Fen bilimleri ve matematik öğretmenlerinin daha sorgulayıcı ve analitik düşünmeye yatkın olmalarından dolayı daha sinik tutumlar göstereceği tahmininde bulunulabilir ancak

araştırma sonucu branşın örgütsel sinizm tutumlarında belirleyici olmadığını göstermiştir.

Güzeller ve Kalağan (2010) öğretmenlerin branşı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelediklerinde fen bilimleri öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeyinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

## **Öğretmenlerin Mobbing Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları İlişkisi**

Öğretmenlerin mobbing alguları ile toplam örgütsel sinizm tutumları arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi amacıyla Spearman katsayısı .511 olarak hesaplanmıştır.

Öğretmenlerin mobbing alguları ile örgütsel sinizm tutumları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ( $r=.51$ ;  $p<.001$ ). Bu sonucun araştırmada vurgulanan mobbingin yarattığı etkiler ile bireyin örgüte yönelik geliştireceği sinik tutum arasında bir ilişki bulunduğuna dair beklentiyi desteklediği söylenebilir. Öğretmenin okulda mobbinge maruz kalmasının örgüte karşı güvensizlik duymasına, örgütün dürüst ve adil olmadığına inanmasına, bununla beraber duygusal ve davranışsal tepkiler göstermesine yani sinik bir tutum takınmasına yol açabileceği düşünülebilir.

Bu durum Ayduğan'ın (2012) araştırmasında elde edilen iki değişken arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu gösteren bulgular ile paralellik göstermektedir. Aslan ve Akarçay (2013) de çalışmalarında aynı yönde bulgulara ulaşmış ve mobbingin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Buna rağmen başka bir araştırmada mobbing ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunduğu gözlemlenmiştir (Apaydın, 2012).

## Öğretmenlerin Mobbing Algıları ile Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları İlişkisi

Öğretmenlerin mobbing algıları ile örgütsel sinizm tutumlarının alt boyutları arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi amacıyla Spearman katsayısı hesaplanmıştır ve elde edilen bulgular Tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 17. Öğretmenlerin Mobbing Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumlarının Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Spearman Korelasyon Katsayıları**

Mobbing algısı ve örgütsel sinizm boyutları	1	2	3	4
(1) Mobbing Algıları	-	.527*	.383*	.378*
(2) Örgütsel Sinizm –Bilişsel Boyut	-	-	.527*	.656*
(3) Örgütsel Sinizm –Duyuşsal Boyut	-	-	-	.498*
(4) Örgütsel Sinizm –Davranışsal Boyut	-	-	-	-

N=355 \* p<.001

Tablo 17’de görüldüğü gibi öğretmenlerin mobbing algıları ile örgütsel sinizm tutumunun bilişsel boyutu arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki bulunurken ( $r=.53$ ;  $p<.001$ ), örgütsel sinizmi tutumunun duyuşsal boyutu ( $r=.38$ ;  $p<.001$ ) ve davranışsal boyutu arasında ( $r=.38$ ;  $p<.001$ ) pozitif yönde orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Bu bulgular ışığında mobbingin varlığı durumunda öğretmenin özellikle örgütün dürüst ve güvenilir olmadığına dair inanç geliştirmesinin daha kuvvetli bir ihtimal olduğu, bununla birlikte öfke, umutsuzluk gibi hislerin oluşması ve örgütü eleştirme, küçümseme gibi davranışsal tepkilerin de dikkate değer oranda beklenebileceği söylenebilir.

Mobbing ve örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer çalışmada mobbing ile örgütsel sinizmin duygusal boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmişken, mobbing ile örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir (Gül & Ağıröz, 2011).

Aslan ve Akarçay’ın (2013) araştırmaları ise mobbing ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duygusal boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, mobbing ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir.

## BÖLÜM 5. ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

### Özet

Bu araştırmada öğretmenlerin mobbing algıları ve bu algının demografik değişkenlere göre nasıl bir farklılaşma gösterdiği, örgütsel sinizm tutumları ve bu tutumun demografik değişkenlere göre gösterdiği farklılaşma, öğretmenlerin mobbing algısı ile örgütsel sinizm tutumları ve örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini Kocaeli ili Gebze ilçesinde görev yapan 200'ü kadın (% 56.3), 155'i erkek (% 43.7) olmak üzere toplam 355 ortaokul öğretmeninden oluşmaktadır.

Araştırmanın verileri Kişisel Bilgi Formu, Mobbing (Psikoşiddet) Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ile elde edilmiştir. Öğretmenlerin mobbing algılarının ve örgütsel sinizm tutumlarının nasıl olduğunun belirlenmesi için betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin mobbing algılarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve buldukları kurumdaki hizmet sürelerine göre değişip değişmediğinin belirlenmesi için parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testinden, yaşlarına, toplam hizmet sürelerine ve branşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testinden yararlanılmıştır. Örgütsel sinizm tutumlarının cinsiyete, medeni duruma ve bulunulan kurumdaki hizmet sürelerine göre değişip değişmediğinin belirlenmesi için parametrik testlerden olan t testinden, yaşa, toplam hizmet süresine ve branşa göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için parametrik testlerden olan ANOVA'dan yararlanılmıştır. Mobbing algısı ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi için yine parametrik olmayan testlerden Spearman korelasyon katsayısından yararlanılmıştır. Analizler SPSS 20 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bulguları öğretmenlerin mobbing algı düzeylerinin düşük olduğunu, mobbing algılarının cinsiyete, yaşa, medeni duruma, toplam hizmet süresine, kurumdaki hizmet süresine ve branşa göre farklılaşmadığını göstermiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel sinizm tutum düzeylerinin de düşük olduğunu göstermiştir. Öte yandan örgütsel sinizm tutumlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, toplam hizmet süresi ve branş değişkenlerine göre farklılık göstermezken kurumdaki hizmet süresine göre önemli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği dikkat çekmektedir. Çalıştığı kurumda 1-5 yıl arası hizmet veren öğretmenlerin, kurumda 6 yıl ve daha uzun süredir çalışmış olan öğretmenlere oranla daha düşük düzeyde sinik tutum sergiledikleri görülmüştür.

Öğretmenlerin mobbing algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiye dair bulgular iki değişken arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin mobbing algıları ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, mobbing algıları ile örgütsel sinizm tutumunun bilişsel boyutu arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki bulunurken, örgütsel sinizm tutumunun duyuşsal boyutu ve davranışsal boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

## **Yargı**

Kocaeli ili Gebze ilçesindeki devlet okullarında görev yapmakta olan ortaöğretim öğretmenleri üzerinde uygulanmış olan bu çalışma göstermiştir ki buradaki öğretmenlerin büyük bir kısmı buldukları kurumlarda mobbinge maruz kaldıklarına dair bir algıya sahip değildir. Aynı şekilde görülmektedir ki bu öğretmenler arasında bağlı oldukları örgütlere karşı sinik tutumlar gösterme yaygın değildir. Öğretmenlerin büyük bir kısmı içinde buldukları örgüte yönelik olumsuz düşünceler ve duygular taşımamakta, olumsuz davranışlar sergilememektedir.

Bu çalışma öğretmenlerin mobbing algıları ile örgütsel sinizm tutumları ve bu tutumların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Mobbingin birey ve örgüt üzerinde yarattığı gerginlik, stres, kaygı, psikolojik sıkıntılar, tükenmişlik, dikkat dağınıklığı, düşük motivasyon, tatminsizlik, güvensizlik, yabancılaşıma hissi, örgütsel bağlılığın azalması, devamsızlık, ayrılma

isteği, çalışanların sık sık değişmesi, iş veriminin düşmesi gibi etkiler ile örgütsel sinizmin birey üzerindeki etkileri benzerlik göstermektedir. Bu durumda mobbingin yaşandığı kurumlarda bireyin kurumdaki yöneticilere veya meslektaşlarına inancını ve güvenini yitirerek sinik tutumlar geliştirmesi mümkündür. Maruz kalınan mobbing davranışları bireyin çalıştığı kurumun dürüstlüğü, şeffaflığını, tutarlılığını, sorgulayarak kuşku duymasına ve olumsuz düşüncelere sahip olmasında etkili olabilir. Öte yandan mobbing uygulanan kişi sinirlenme, öfkelenme, kaygılanma gibi duyuşsal tepkiler hissedebilir ve çalıştığı yeri ya da kişileri, kurumdaki işleyişi ve örgüt politikalarını eleştirme ve aşığılama davranışları sergilemeye eğilim gösterebilir.

Eğitim kurumları söz konusu olduğunda mobbing ve örgütsel sinizmin sonuçları yalnızca örgütteki çalışanlar üzerinde değil aynı zamanda eğitim süreci ve öğrenci üzerinde de olumsuz etkilerini gösterecektir. Okulda ruhsal olarak çöküş yaşayan, derslere girmekte isteksizlik duyan, sık sık izin alan, gergin, sinirli, okula dair olumsuz düşünceler taşıyan bir öğretmenin verimli olması beklenemeyeceği gibi bu durumun ders içindeki sürece ve öğrenciye yansması göz önünde bulundurulması gereklidir.

## Öneriler

Bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda, ilerleyen dönemlerde yapılacak olan araştırmalara yönelik öneriler aşağıdaki gibidir.

1. Öğretmenlerin mobbing davranışları ile örgütsel sinizm tutumları ile ilgili daha detaylı veriler toplayabilmek adına farklı kademelerde ve farklı okul türlerinde çalışmaların yapılması önerilebilir.
2. Eğitim sendikalarının mobbing konusunda genel ve yerel çalışmalar yaparak elde edilen bilgileri öğretmenlerle paylaşması önerilebilir.
3. Bu çalışma Kocaeli ili Gebze ilçesindeki 355 öğretmenle sınırlı olup sonuçları bölgeseldir. Daha geniş bir öğretmen örnekleme ve farklı bölgelerde tekrarlanması sonuçların genellenebilme olasılığını artırabilir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda, ilerleyen dönemlerde yapılacak olan uygulamalara yönelik öneriler aşağıdaki gibidir.



1. Okul çalışanlarına y3nelik Milli Eğitim M3d3rl3kleri ve okul rehber 3đretmenleri tarafından mobbing hakkında bilgilendirici seminerler verilmesi, mobbinge maruz kalan bireyin nasıl bir yol izleyebileceğinin ve konuyla ilgili prosed3r3n anlatılması,
2. Mobbing ve 3rg3tsel sinizmin s3z konusu olduğu okullarda çalışanlara gerektiğinde psikolojik destek sağlanması, okul rehber 3đretmenlerinin bu konuya ilişkin bir program oluşturması,
3. Okul idarecileri ve 3đretmen değerlendirmelerinin objektif ve adil yapılmasının 3nemi g3r3lmektedir. Bu nedenle değerlendirme yapılırken m3mk3n olduğunca fazla kişinin s3rece katılımını ve g3r3şlerinin alınmasını sağlayacak bir y3ntem geliştirilmesi 3nerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, Rebecca. "Organizational Cynicism: Bases and Consequences," **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**. 126, 3: 269-292, 2000.
- Adams, Andrea. **Bullying at Work. How to Confront and Overcome It**. London: Virago Press, 1992
- Andersson, Lynne M. "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework," **Human Relations**. 49, 11: 1395-1418, 1996.
- Andersson, Lynne M. & Thomas S. Bateman. "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects," **Journal of Organizational Behavior**. 18, 5: 449-469, 1997.
- Apaydın, Çiğdem. "Relationship Between Workplace Bullying And Organizational Cynicism İn Turkish Public Universities," **African Journal of Business Management**. 6, 34: 9649-9657, 2012.
- Arslan, Elif Türkan. "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel Ve Örgütsel Sinizm Düzeyi," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**,13,01. ss. 12-27, 2012.
- Aslan, Şebnem & Demet Akarçay. "Psikoloji Şiddetin Genel ve Örgütsel Sinizme Etkileri," **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 41: 25-44, 2013.
- Avcı, Umut & Ufuk Kaya. "Yıldırma Algısı ve Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma," **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. 68, 2: 1-25, 2013.
- Ayduğan, Nil. *Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Turizm Otel İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2012.
- Brown, Michelle & Christina Cregan. "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement," **Human Resource Management**. 47, 4: 667-686, 2008.
- Cemaloğlu, Necati & Abbas Ertürk. "Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi," **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**. 5, 2: 345-362, 2007.
- Cemaloğlu, Necati, Fatma Kalkan, Emine Dağlı & Adem Çilek. "Examining the Relation between Humor Acts of School Principals and Teachers' Exposure Level to Mobbing and Organizational Cynicism Based on the Perceptions of Teachers," **INTERNATIONAL JOURNAL OF TEACHING AND EDUCATION**. 2, 1: 2-17, 2014.

- Chiaburu, Dan S., Ann Chunyan Peng, In-Sue Oh, George C. Banks & Laura C. Lomeli. "Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis," **Journal of Vocational Behavior**. 2013.
- Çobanoğlu, Şaban. **Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**. İstanbul: Timaş Yayınları, 2005
- D.L.Kanter & P. H. Mirvis. **The Cynical Americans**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989
- Davenport, Noa, Ruth Distler Schwartz & Gail Pursell Elliott. **Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003
- Dean, James W., Pamela Brandes & Ravi Dharwadkar. "Organizational Cynicism," **The Academy of Management Review**. 23, 2: 341-352, 1998.
- Delken, Menno. *Organizational cynicism: A study among call centers*. Unpublished master thesis, University of Maastricht. 2004.
- Davenport, Noa, Ruth Distler Schwartz & Gail Pursell Elliott. **Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003
- Eaton, Judy A. *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. "Doctoral Dissertation," York University, 2000.
- Einarsen, Stale. "The Nature and Causes of Bullying at Work," **International Journal of Manpower**. 20, 1/2: 16-27, 1999.
- Einarsen, Stale, Helge Hoel, Dieter Zapf & Cary L. Cooper. "The Concept of Bullying at Work: The European Tradition," **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**: 3-30. London: Taylor & Francis, 2003.
- Einarsen, Stale & Bjorn Inge Raknes. "Harassment in the Workplace and the Victimization of Men," **Violence and Victims**. 12: 247-263, 1997.
- Einarsen, Stale & Anders Skogstad. "Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations," **European Journal of Work and Organizational Psychology** 5,2. ss. 185-201, 1996.
- Erdost, Ebru, Korhan Karacaoğlu & Metin Reyhanoğlu. "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi," **15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. Sakarya: 2007.
- Ertürk, Abbas & Necati Cemaloğlu. "Causes of Mobbing Behavior," **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 116: 3669 – 3678, 2014.
- Escartin, Jordi, Dieter Zapf, Carlos Arrieta & Alvaro Rodriguez-Carballeira. "Workers' perception of workplace bullying: A cross-cultural study," **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 20, 2: 178-205, 2011.
- Fettahlioğlu, Ömer Okan. "Günümüz İşletmelerinin Temel Hastalığı: Örgütsel Sinizme Yönelik Algılamaların Tükenmişlik Boyutları Üzerine Etkisi," **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3,13. ss. 178-191, 2015.

- Gül, Hasan & Aliye Ağıröz. "Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama," **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi**. 13, 2: 27-47, 2011.
- Günel, Ö.Devrim. "İşletmelerde Yıldıрма Olgusu ve Yıldıрма Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma," **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. ss. 37-65, 2010.
- Helvacı, M.Akif. "Örgütsel Sinizm," **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**: 383-397. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2013.
- Hoel, Helge, Cary L. Cooper Michael J. Sheehan & Stale Einarsen. "Organisational Effects of Workplace Bullying," **Bullying and Harassment in the Workplace**: 129-147. London: Taylor & Francis, 2011.
- Hogh, Annie, Eva Gemzoe Mikkelsen & Ase Marie Hansen. "Individual Consequences of Workplace Bullying/Mobbing," **Bullying and Harassment in the Workplace**: 107-128. London: Taylor & Francis, 2011.
- Işık, Özlem Güllüoğlu. "Organizational Cynicism: A Study Among Advertising Agencies," **Akdeniz İletişim Dergisi**. ss. 130-151, 2014.
- James, Matrechia S.L. *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. "Unpublished Doctoral Dissertation," USA: Florida State University Libraries, 2005.
- Johannes, Alphons & Aloysius Maria Naus. *Organizational Cynicism: on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization*. "Doctoral Dissertation," Maastricht University, 2007.
- Johnson, Jonathan L. & Anne M. O'Leary-Kelly. "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, 2003.
- Kalağan, Gamze. *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. "Yüksek Lisans Tezi," Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2009.
- Kalağan, Gamze & Cem Oktay Güzeller. "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi," **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 27. ss. 83-97, 2010.
- Kalay, Faruk, Abdullah Oğrak & Zehra Nuray Nişancı. "Mobbing, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama," **Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty**. 4, 2: 127-143, 2014.
- Karasar, Niyazi. **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**. 18.Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2014
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. 27.Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2014

- Kart, Müge Ersoy. **Örgütsel Sinizm Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2015
- Kim, Tae-Yeol, Thomas S. Bateman, Brad Gilbreath & Lynne M. Andersson. "Top Management Credibility and Employee Cynicism: A Comprehensive Model," **Human Relations** 2009. 62: 1435-1458, 2009.
- Leymann, Heinz. "'Mobbing and Psychological Terror at Workplaces'," **Violence and Victims** 5. ss. 119-126, 1990.
- Leymann, Heinz. "The Content and Development of Mobbing at Work," **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 5, 2: 165-184, 1996.
- Leymann, Heinz & Annelie Gustafsson. "Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders," **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 5, 2: 251-275, 1996.
- Matthiesen, Stig Berge & Stale Einarsen. "Bullying in the Workplace: Definition, Prevalence, Antecedents and Consequences," **International Journal of Organization Theory and Behavior**. 13, 2: 202-248, 2010.
- Mirvis, Philip H. & Donald R. Kanter. "Combatting Cynicism in the Workplace," **National Productivity Review**. 8, 4: 377-394, 1989.
- Mirvis, P.H. & D.L. Kanter. "Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce," **Human Resource Management**. 30: 45-68, 1992.
- Naus, Fons, Ad van Iterson & Robert Roe. "Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace," **Human Relations**. 60, 5: 683-718, 2007.
- Neves, Pedro. "Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance," **The Leadership Quarterly**. 23: 965-976, 2012.
- Niedl, Klaus. "Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications," **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 5, 2: 239-249, 1996.
- Özgener, Şevki, Adem Ögüt & Metin Kaplan. "Örgütsel Davranışta Seçme Konular, Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar," **İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: Örgütsel sinizm**: 53-72. Mahmut Özdevecioğlu & Himmet Karadal. Ankara: İlke Yayınevi, 2008.
- Özler, Derya Ergun & Ceren Giderler Atalay. "A Research to Determine the Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector," **Business and Management Review**. 1, 4: 26-38, 2011.
- Pelit, Nil & Elbeyi Pelit. **Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori- Süreç ve Örgütlere Yansımaları)**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2014

- Pelit, Nil & Elbeyi Pelit. **Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori- Süreç ve Örgütlere Yansımaları)**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2014
- Poussard, Jale Minibaş & Metem İdiğ Çamuroğlu. **Psikolojik Taciz İşyerindeki Kabus**. Ankara: Nobel Yayın, 2009
- Reichers, Arnon E., John P. Wanous & James T. Austin. "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change," **Academy of Management Executive**. 11, 1: 48-59, 1997.
- Salin, Denise & Helge Hoel. "Organisational Causes of Workplace Bullying," **Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research and Practice**: 227-243. London: Taylor & Francis, 2011.
- Şahin, Ali & İbrahim Uğur and Taşpınar, Yasin Erkış. "Relationship Between Cynicism and Commitment in Organizations: A Field Study," **The Clute Institute International Academic Conference**. Paris: 2013.
- Tayfun, Ahmet & Ozan Çatır. "Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi," **İşletme Araştırmaları Dergisi**. 6, 1: 347-365, 2014.
- Tetik, Semra. "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi," **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. 12, 18: 81-89, 2010.
- Tınaz, Pınar. "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz," **Çalışma ve Toplum**. 3, 10, 2006.
- Tınaz, Pınar. **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2011
- Tokgöz, Nuray & Hakan Yılmaz. "Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama," **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 8, 2: 283-305, 2008.
- Wanous, John P., Arnon E. Reichers & James T. Austin. "Organizational Cynicism: An Initial Study," **Academy of Management Proceedings**. ss. 269-273, 1994.
- Wanous, John P., Arnon E. Reichers & James T. Austin. "Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates," **Group & Organization Management**. 25, 2: 132-153, 2000.
- Wilkerson, James M., W. Randy Evans & Walter D. Davis. "A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior," **Journal of Applied Social Psychology**. 38, 9: 2273-2292, 2008.
- Wrightsmann, L.S. **Assumptions About Human Nature**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1992
- Zapf, Dieter. "Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/ Bullying at Work," **International Journal of Manpower**. 20, 1/2: 70-85, 1999.
- Zapf, Dieter & Stale Einarsen. "Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators," **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**:

**International perspectives in research and practice:** 165-184. London:  
Taylor & Francis, 2003.



## EKLER

### EK 1. Kişisel Bilgi Formu

#### Değerli Meslektaşım,

Bu form mobbing ve örgütsel sinizm ilişkisini ortaokul öğretmenleri üzerinde incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler bir yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Bu veriler bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Formu doldururken isim belirtmenize gerek yoktur, cevaplarınızı ilgili bölüme (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

İlgi ve katkınızdan dolayı teşekkür ederim. Saygılarımla.

#### 1. Cinsiyetiniz

( ) Kadın ( ) Erkek

#### 2. Yaşınız

( ) 22 - 32 ( ) 33 - 43 ( ) 44 - 54 ( ) 55 +

#### 3. Medeni durumunuz

( ) Evli ( ) Bekâr

#### 4. Meslekte toplam hizmet süreniz

( ) 1- 5 ( ) 6- 10 ( ) 11-15 ( ) 16+

#### 5. Şu an çalışmakta olduğunuz kurumdaki hizmet süreniz

( ) 1- 5 ( ) 6- 10 ( ) 11-15 ( ) 16+

#### 6. Branşınız

( ) Türkçe ( ) Beden Eğitimi  
( ) Matematik ( ) Resim  
( ) Fen ve Teknoloji ( ) Müzik  
( ) Sosyal Bilgiler ( ) Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık  
( ) İngilizce ( ) Teknoloji ve Tasarım  
( ) Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi ( ) Bilişim Teknolojileri



## EK 2. Mobbing (Psikoşiddet) Ölçeği<sup>1</sup>

Bu bölümdeki sorular okulunuzdaki sistemli ve tekrarlanarak uygulanan psikolojik baskı (mobbing) ile ilgili ifadeleri içermektedir. Sorularda hiçbir şekilde doğru ve yanlış cevap yoktur. Size en yakın gelen (en iyi yansıtan) seçeneği işaretleyiniz. **Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız.**

Sıra	İfade	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1	Kendinizi mesleki açıdan ifade etmenizin sınırlandırılması					
2	Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması					
3	Sizinle yüksek ses tonuyla konuşulması					
4	İşinizle ilgili sürekli olumsuz eleştirilerin yapılması					
5	Özel yaşamınızın sürekli eleştirilmesi					
6	Telefonla rahatsız edilme durumuz					
7	Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi					
8	Yalancı olduğunuzun ima edilmesi					
9	Yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi					
10	Verilen işler için gerçekçi olan hedef ve bitirme mühleti verilmemesi					
11	İş yükünüzün sürekli olarak artırılması					
12	İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması					
13	Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz					
14	Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması,					
15	Size, yokmuşsunuz gibi davranılması,					
16	Yetkilerinizin zayıflatılmaya çalışılması,					
17	Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz,					
18	Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağırılmama durumunuz,					
19	Arkanızdan kötü söylenip konuşulması,					
20	Hakkınızda asılsız ihbar, dedikodu ve iftira çıkarılması,					
21	Psikiyatrik tedaviye ihtiyacınız varmış gibi davranılması,					
22	Herhangi bir özrünüzle alay edilmesi,					
23	El, kol hareketleriniz, yürüyüşünüz, sesinizin					

<sup>1</sup> Cemaloğlu, Necati & Abbas Ertürk. "Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi," Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. 5, 2: 345-362, 2007. Kaynağından ölçek sahibinden izin alınarak temin edilmiştir.

	taklit edilerek alaya alınması,					
24	Politik ya da dinî inançlarınızla alay edilmesi,					
25	Etnik kimliğinizle alay edilmesi,					
26	Arkanızdan alaylı bir şekilde bakılması,					
27	Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz					
28	Çabalarınız ve başarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi,					
29	Kararlarınızın sürekli sorgulanması,					
30	Yaptığınız çalışmaların, diğerlerinden daha çok kontrol ve takip edilmesi,					
31	Küçük düşürülüp hakarete uğrama durumunuz,					
32	Şerefimize leke sürülmeye çalışılması,					
33	Onur kırıcı isimlerle çağırılmanız,					
34	Tutarsız olmakla suçlanmanız,					
35	Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz,					
36	Size önemli görevlerin verilmemesi,					
37	Başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması,					
38	Başkalarınca yapılan yanlışlardan sorumlu tutulma durumunuz,					
39	Anlamsız görevler yapmanız istenmesi,					
40	Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi,					
41	Başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi,					
42	Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi,					
43	Sınıfınıza ya da özel eşyanıza hasar verilmesi,					
44	Disiplin usullerinin aleyhinize kötüye kullanılması,					
45	Geçersiz nedenlerle uyarı alma durumunuz,					
46	Haksız yere işten uzaklaştırılma durumunuz,					
47	Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef hâline getirilme durumunuz,					
48	Sorumluluğunuzun artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması					
49	Mesleki eğitim imkânından mahrum bırakılmanız,					
50	Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz,					
51	Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz,					
52	Sizin olduğunuz işlerde, çalışmak istemeyenlerin olması,					

### EK 3. Örgütsel Sinizm Ölçeği<sup>2</sup>

Bu bölümdeki sorular bireyin çalıştığı kuruma yönelik olumsuz tutum (örgütsel sinizm) ile ilgili ifadeleri içermektedir. Size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz. **Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.**

Sıra	İfade	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniliyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					
11	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırsınız.					
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

<sup>2</sup> Kalağan, Gamze. *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. "Yüksek Lisans Tezi," Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2009. Kaynağından ölçek sahibinden izin alınarak temin edilmiştir.

## EK 4. Ölçek İzin Belgesi

YNT: psikolojik şiddet ölçeği için izin - Google Chrome

Güvenli | <https://outlook.live.com/owa/projection.aspx>

Yanıtla | Sil Gereksiz | ...

YNT: psikolojik şiddet ölçeği için izin

**E** ERTURK,ABBAS <abbaserturk@mu.edu.tr>  
8.11.2016 (Sal), 13:35  
Siz

Gelen Kutusu

22.6.2017 11:59 tarihinde yanıt verdiniz.

Sayın Sibel Cansever

Adı geçen "psikolojik şiddet ölçeği" ni yüksek lisans tezinizde kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

Yrd. Doç. Dr. Abbas Ertürk  
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü

Asst. Prof. Dr. Abbas Ertürk  
Muğla Sıtkı Koçman University  
Faculty of Education  
Department of Educational Sciences

YNT: örgütsel sinizm ölçeği için izniniz - Google Chrome

Güvenli | <https://outlook.live.com/owa/projection.aspx>

Yanıtla | Sil Gereksiz | ...

YNT: örgütsel sinizm ölçeği için izniniz

**GK** Gamze Kalagan Kasalak <gamzekalagan@akdeniz.edu.tr>  
7.11.2016 (Pzt), 09:43  
Siz

Gelen Kutusu

Sayın Cansever,  
Taraflıma uyarlamasını gerçekleştirdiğim örgütsel sinizm ölçeğini yüksek lisans tezinizde kullanabilirsiniz.  
İyi çalışmalar dilerim.

Dr. Gamze Kasalak  
Akdeniz Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Antalya

## EK 5. Valilik İzin Belgesi



T.C.  
KOCAELİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99332089/605/13406489  
Konu: Araştırma İzni  
(Sibel CANSEVER)

28/11/2016

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi :25/11/2016 tarihli ve 13349278 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Sibel CANSEVER 'in " Mobing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi" konulu araştırma çalışmasını İlimiz Gebze İlçesi ortaokullarında uygun görüldüğüne ilişkin, 25/11/2016 tarih ve 13349278 sayılı Valilik Onayı ekte gönderilmiştir. Bilgilerinize rica ederim.

Hacı Mehmet KARA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:Valilik Makam Oluru

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır  
26.11.2016  
EMEL SAĞLAM YAVUZ  
ŞEF

Körfez Mah. Ankara Karayolu Cad. No:129 Valilik Binası B Blok Kat:3  
Elektronik Ağ: www.kocaelimem.meb.gov.tr  
e-posta: stratejigelistirme41@meb.gov.tr

Bilgi için: E.SAĞLAM YAVUZ  
Tel: (0 262) 3005871  
Faks: (0262) 32115 54

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır: <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0f3c-2b0a-3dac-9e44-ae1b kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
KOCAELİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99332089/605/13349278  
Konu: Araştırma İzni  
( Sibel CANSEVER)

25/11/2016

VALİLİK MAKAMINA  
KOCAELİ

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilimdalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Sibel CANSEVER' in "Mobing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi" konulu araştırma çalışmasını İlimiz Gebze İlçesi Ortaokullarında uygulama talebi, ilgili Üniversitenin 31/10/2016 tarih ve 606 sayılı yazıları ile bildirilmektedir.

Adı geçenin söz konusu çalışmasına esas olmak üzere, ekte sunulan çalışmayı İlimiz Gebze İlçesi Ortaokullarında uygulama talebi komisyonumuzca uygun görülmüş olup, İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ve Okul Müdürlüklerinin denetim ve gözetiminde yapmaları Müdürlüğümüzce de uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Fehmi Rasim ÇELİK  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
.../11/2016

Hacı Mehmet KARA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır  
26.11.2016  
EMEL SAĞLAM YAVUZ  
ŞEF

Körfez Mah. Ankara Karayolu Cad.No:129 Valilik Binası B Blok Kat:3 KOCAELİ  
Elektronik Ağ: www.kocaelimem.meb.gov.tr  
E-posta: stratejelistirme41@meb.gov.tr

Bilgi için: E. SAĞLAM YAVUZ  
Tel: (0262) 3005871

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden db5a-338a-3d8e-bc00-92ac kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ

- Doğum Yeri ve Tarihi:** Haskovo - 1985
- Lise:** Gebze Anadolu Lisesi - 2004
- Lisans:** Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği Anabilim Dalı - 2008
- Yüksek Lisans:** Maltepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı
- İş Deneyimi:** MEB - Gebze Diler Demir Ortaokulu- 2010  
MEB – Dumlupınar İmam Hatip Ortaokulu – 2016 - halen
- İletişim:** [sibel\\_cnsvr@hotmail.com](mailto:sibel_cnsvr@hotmail.com)