

T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİĞE ETKİSİ-BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Metin ATAY

TEZ YÖNETİCİSİ

Yrd. Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN

KARS-2014

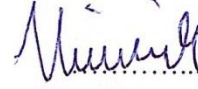
T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Metin ATAY'a ait " Mobbingin, Örgütsel Güvene ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-
Bir Uygulama" konulu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim/ ~~Anasana~~
Dalı, ~~Bilim Dalında/ Sanatta~~ Yüksek Lisans tezi olarak oy
birliği ile.....kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesinin

İmza

Doç. Dr. Hüsnü KAPU



Yrd. Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN



Yrd.Doç. Dr. Ahmet DENİZ

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../20 tarih
ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

UYGUNDUR

...../...../.....

Doç. Dr. Mustafa ÖZDEMİR
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum, "**Mobbingin Örgütsel Güven ve Sessizliğe Etkisi- Bir uygulama**" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05.02/2014

Adı Soyadı: Metin ATAY

İmza: 

Declaration

I hereby declare that this master's thesis titled as "**Effect of Mobbing on Organizational Trust and Silence: An Application**" has been written by myself in accordance with the academic rules and ethical conduct. I also declare that all materials benefited in this thesis consist of the mentioned resources in the reference list. I verify all these with my honour.

05.02/2014

Name Surname: Metin ATAY

Signature: 

ÖZET

Mobbing, bir bireyin başka bir bireyi bezdiren, engelleyen, ona acı çektiren veya kişiye yönelik ahlak dışı girişimlerdir.

Örgütsel güven, örgüt elemanlarının birbirlerine karşı saygılı, nezaketli ve uyumlu davranışlar sergilemesidir. Örgütsel sessizlik ise işyerinde bireyin susması ya da susturulmasıdır. Kişi, örgüt içinde mobbing olgusuna maruz kaldığında örgüte güvenini kaybeder, bu nedenle de çoğu zaman örgüt içinde sessiz kalmayı tercih eder.

Bu çalışmanın genel amacı, mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe olan etkisini belirlemektir. Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde mobbingin tarihçesi, tanımı, nedenleri, çeşitleri, aktörlerin kişilik analizi, en çok görüldüğü alanlar, ülkemizdeki hukuksal boyutu ve diğer ülkelerdeki durumu ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt ve güven teorilerine değinilmiş, örgütsel güvenin genel yapısı ele alındıktan sonra örgütsel güvenin tanımı yapılmış; bileşenleri, fonksiyonları, türleri ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise örgütsel sessizliğin tanımına, modellerine, türlerine ve kişinin sessizliği tercih etme nedenlerine değinilmiştir.

Dördüncü bölümde Kars Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğünde yapılan anketlerin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Anket yoluyla elde edilen veriler değerlendirilerek mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerine yönelik bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Örgütsel Güven, Örgütsel Sessizlik, Kars.

ABSTRACT

Mobbing is the immoral attempt of an individual that harasses, restrains and abuses other individuals.

Organizational trust is organization members' exhibiting respectful, polite and consistent behaviours towards each other. Organizational silence is these members' being silent or being kept silent in workplace. Once an individual is exposed to mobbing, he/she loses his/her trust in the organization; therefore he/she mostly prefers to keep silent.

The aim of this study is to define the effects of mobbing on the organizational trust and organizational silence. Our study consists of four chapters. In the first chapter; history, definition, reasons and types of mobbing, and character analysis of actors, the areas in which it has been seen, its legal dimensions and the conditions in other countries have been discussed.

In the second chapter of this study organization and trust theories have been addressed, and general structure of organizational trust has been studied, then the relationship between components, functions, types and organizational cynicism have been discussed.

In the third chapter; definition, models, types of organizational silence, and the reasons of why an individual prefers to keep silent have been discussed.

In the fourth chapter a survey has been conducted in Kars Provincial Directorate of Family and Social Policies. By evaluating the data from the results of the study, findings about the effects of mobbing on organizational trust and organizational silence and some interpretations have been included.

Key Words: Mobbing, Organizational Trust, Organizational Silence, Kars.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının her aşamasında bana bilgi ve deneyimlerinde yararlanma imkânı sunarak rehberlik eden, umut ve güç veren değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN başta olmak üzere, Doç. Dr. Hüsnü KAPU' ya ve Yrd. Doç. Dr. Ahmet DENİZ'e şükranlarımı sunmak benim için zevkli ve bir o kadar da onurlu bir görevdir.

Ayrıca bu uzun ve yorucu çalışma sürecinde beni sürekli destekleyen ve her daim yanımda olan Yrd. Dr. Bahattin ŞEKER, Faruk OCAK ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

KARS/2014

Metin ATAY

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZET.....	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER	IV
KISALTMALAR	VII
TABLO LİSTESİ	VIII
ŞEKİL LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG

1.1. Mobbingin Tarihçesi	3
1.2. Mobbing Kavramının Etimolojisi	5
1.3. İşyerinde Yıldırma Davranışları	9
1.4. Mobbingin Ortaya Çıkış Nedenleri	12
1.5. Mobbingin Çeşitleri.....	16
1.6. Yıldırma (Mobbing) Aktörünün Kişilik Analizi	17
1.6.1. Mobbing Uygulayıcıları.....	17
1.6.2. Mobbing Mağdurları.....	19
1.6.3. Mobbing İzleyicileri	20
1.7. Mobbingin En Çok Görüldüğü Alanlar	21
1.7.1. Sağlık Sektöründe Mobbing	21
1.7.2. Sivil Tolum Kuruluşlarında Mobbing.....	22
1.7.3. Bankacılık Sektöründe Mobbing	23
1.7.4. Okullarda Mobbing.....	24
1.7.5. Üniversitelerde Mobbing	30
1.8. Hukuki Açıdan Mobbing.....	32
1.9. Türkiye’de ve Diğer Ülkelerde Mobbing	34
1.9.1. Türkiye’de Mobbing	34
1.9.2. Diğer Ülkelerde Mobbing.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. Örgüt Kavramı.....	41
2.1.1. Örgüt Kavramının Tanımı	41

2.1.2. Örgüt Modelleri	42
2.1.3. Örgüt Türleri	42
2.1.4. Örgüt Bileşeni	44
2.1.5. Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar	45
2.2. Güven Kavramı	47
2.2.1. Güven Kavramının Tanımı	47
2.2.2. Güven Türleri.....	49
2.2.3. Güven Modeli	50
2.2.4. Güven Biçimleri.....	51
2.3. Örgütsel Güven.....	51
2.3.1. Örgütsel Güven Tanımı	51
2.3.2. Örgütsel Güvenin Bileşenleri.....	53
2.3.3. Örgütsel Güven Fonksiyonları.....	54
2.3.4. Örgütsel Güven Türleri.....	55
2.4. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar ve Örgütsel Güven İlişkisi	56
2.5. Örgütsel Sinizm.....	57
2.6. Örgütsel Güven ve Sinizm Arasındaki İlişki.....	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	60
3.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri	63
3.2.1. Beklenti Teorisi.....	63
3.2.2. Sessizlik Sarmalı.....	63
3.2.3. Maliyet-Fayda Analizi	64
3.2.4. Kendini Duruma/Ortama Uyarlama.....	65
3.3. Örgütsel Sessizlik Türleri	65
3.3.1. Kabullenici Sessizlik.....	67
3.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik	68
3.3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik	68
3.4. İşgörenlerin Yöneticileriyle Konuşma Yöntemleri	69
3.5. Sessizlik Tercihinin Nedenleri	72

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ

BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	74
4.2. Araştırmanın Kısıtları	75
4.3. Örneklem Kitlesi	75
4.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli.....	76
4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	78
4.6. Bulgular	80

4.6.1. İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	80
4.6.2. Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular	83
4.6.3. Mobbing, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular.....	84
4.6.4. Mobbing, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	84
4.6.5. Mobbing, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	85
GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	95
KAYNAKÇA	101
EKLER.....	111
ÖZGEÇMİŞ.....	117

KISALTMALAR

TBB: Türkiye Barolar Birliği

SDÜ: Süleyman Demirel Üniversitesi

KMÜ: Karmanođlu Mehmetbey Üniversitesi

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

İ.İ.B.F: İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi

SBF: Sosyal Bilimler Fakültesi

BİLKA: Bilge Kadın Araştırma Merkezi

E.T: Erişim Tarihi

İSMMMO: İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası

Vb: Ve benzeri

Vd: Ve diğerleri

TABLO LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1.1: Örgütte Psikolojik Yıldırma Ortaya Çıkaran Nedenler	12
Tablo 2.1: Güven Biçimleri	51
Tablo 3.1: Sessizliğin ve Sesini Çıkarmanın Özel Türlerine Örnekler	66
Tablo 3.2: Sessizleşme ve Sesini Çıkarma Modeli	71
Tablo 4.1: Alt Boyutlara Ait Güvenirlilik	79
Tablo 4.2: Cinsiyetlere Göre Dağılımlar	80
Tablo 4.3: Yaş Gruplarına Göre Dağılım	80
Tablo 4.4: Eğitim Durumlarına Göre Dağılımlar	81
Tablo 4.5: Medeni Duruma Göre Dağılımlar	81
Tablo 4.6: Çalışma Sürelerine Göre Dağılımlar	82
Tablo 4.7: İdari Görev Durumuna Göre Dağılımlar	82
Tablo 4.8: Gelir Durumuna Göre Dağılımlar	82
Tablo 4.9: Alt Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler	83
Tablo 4.10: Mobbing, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	84
Tablo 4.11: Mobbingin Alt Boyutları İle Örgütsel Güven Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	84
Tablo 4.12: Mobbing Alt Boyutları İle Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	85
Tablo 4.13: Alt Boyutlar Bakımından Cinsiyetler Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi	86
Tablo 4.14: Alt Boyutlar Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi	87
Tablo 4.15: Alt Boyutlar Bakımından Eğitim Seviyeleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi	88
Tablo 4.16: Alt Boyutlar Bakımından Medeni Durum Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi	89
Tablo 4.17: Alt Boyutlar Bakımından Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi	90
Tablo 4.18: Alt Boyutlar Bakımından İdari Deneyim Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi	92
Tablo 4.19: Alt Boyutlar Bakımından Gelir Durumları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi	93

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 3.1: Sessizlik Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model	73
Şekil 4.1: Araştırma Modeli.....	77

GİRİŞ

Mobbing kavramı ilk olarak 1960 yıllarında Avustralyalı bilim adamı Konrad Zacharias Lorenz tarafından hayvanların birbirlerine uyguladıkları tacizi ifade etmek için ortaya atılmış ve kullanılmıştır. 1972 yılında benzer taciz ve yıldırma davranışlarının insanlar içerisinde de var olduğunu keşfeden İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, mobbinge karşı önlem alınması gerektiğini dile getirmiş şayet önlem alınamaması durumunda sosyolojik ve psikolojik yıkımlara neden olacağını vurgulamıştır. 1980'lere gelindiğinde iş hayatında yıldırma ve taciz olayların sık bir şekilde gerçekleştiğini ilk olarak ortaya atan Dr. Heinz Leymann mobbing terimini psikolojik terör diye adlandırmıştır. Birçok bilim adamına göre iş görenlerin işyerlerinde mobbing olarak adlandırılan yıldırma, dışlama, kötü muamele ve psikolojik taciz gibi tutum ve davranışlara maruz kalmaması neredeyse imkânsız gibidir. Bu davranış modelleri işgörenin işyerinde etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Yöntemlerinin çeşitliliği ve sinsiliği nedeniyle hemen her sosyal ortamda baş gösterebilmektedir, tanımlanması ve tespiti zordur.

Ülkemizde mobbing yeni bir kavram olsa da mobbinge mücadele kapsamında 19 Mart 2011 yılında Başbakanlık tarafından 27879 sayılı resmi gazetede "işyerinde psikolojik tacizin önlenmesi" başlığıyla 8 maddelik bir genelge yayınlanmıştır. Ülkemizde açılan bütün davalar anayasamızdaki çeşitli maddelere göre karara bağlanmaktadır.

Çağımıza yön veren bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşme gerçeği insan kaynaklarını çok önemli bir hale getirmiştir. Bu nedenle güven olgusunun artık örgüt ortamında da incelenmesine ihtiyaç duyulmuştur. Klasik yönetimlerde insan faktörü, önem verilmeyen bir üretim unsuru olarak görülürken, modern yönetimde güven duyulan ve değer verilen bir varlık olarak görülmüştür. Bu da örgütlerde, personelin davranışsal özelliklerini ve üstüne düşen görevlerini en iyi şekilde yapması veya örgütte düzenli ilişkiler kurmasıyla mümkün olmuştur. Günümüzde örgüt açısından güven kavramının öneminin gün geçtikçe arttığını görülmektedir.

Örgütlerde işgörenler genellikle sessizleşme veya konuşma kararlarını alırken fayda/maliyet unsurunu göz önüne almaktadır. İşgören bilgisini ve görüşünü söylediği zaman ortaya çıkabilecek zararı düşünerek genellikle sessizleşmeyi seçer. Bir başka deyişle sessizleşmenin getireceği faydayı düşünmektedir.

Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde mobbingin tarihçesi, tanımı, nedenleri, çeşitleri, aktörlerin kişilik analizi, en çok görüldüğü alanlar, ülkemizdeki hukuksal boyutu ve diğer ülkelerdeki etkisi gibi faktörler ele alınmıştır. İkinci bölümde örgüt ve güven teorilerine değinildikten sonra örgütsel güven anlayışı ele alınmıştır. Daha sonra örgütsel güvenin tanımı, bileşenleri, fonksiyonları ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise örgütsel sessizliğin tanımına, modellerine, türlerine ve kişinin sessizliği tercih etme nedenlerine değinilmiştir. Son olarak dördüncü bölümde Kars Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğünde anket uygulaması yapılmıştır. Bu anket sonucunda elde edilen veriler değerlendirilerek mobbingin, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine ve sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG

“Öteki”nin varlığıyla ortaya çıkan mobbing olgusu üzerine yapılan batı ve Türk kaynaklı araştırmalarda, mobbing vakasının öncelikle hayvanların sürü içindeki ve dışındaki davranış modellerini belirlemek için kullanıldığı daha sonrasında ise insanların da aynı davranışları sergilediği tespit edilmiştir.

Günümüzde önemli bir araştırma alanı olan mobbing artık bireysel olmaktan ziyade örgütsel boyutta değerlendirildiği için sosyoekonomik bir sorun olarak algılanmaktadır. Tıpkı Kabil ile Habil örneğinde olduğu gibi kimi zaman kıskançlıktan, kimi zaman aç gözlülüğten, kimi zaman da nedensiz bir şekilde başlayan “ben”in “öteki”ne hâkimiyet savaşı olan mobbing, Sizif efsanesindeki gibi sürekli tekrar eden ve bitmeyecek olan bir sorundur.

Çalışmamızın çerçevesi “*Mobbingin Örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi*” olsa da; mobbing, örgüt, güven, örgütsel güven, sessizlik ve örgütsel sessizlik gibi kavramları özellikle de bakış açımızı oluşturan mobbing kavramını etrafıca ele almadan sağlıklı bir sonuca varamayacağımız kanısındayız. Bu nedenle mobbing vakasının tarihçesine ve etimolojik kökenine değinmemiz yerinde olacaktır.

1.1. Mobbingin Tarihçesi

Mobbing kavramı ilk olarak 1960 yılında, hayvan psikolojisi üzerine yaptığı gözlemler sırasında hayvanların sürü içinde ve sürü dışında birbirlerine uyguladıkları tacizi ifade etmek için Avusturyalı bilim adamı Konrad Zacharias Lorenz tarafından kullanılmıştır.¹

Beşeri ortamlardaki taciz, yıldırma ve baskı gibi olayların tümü için mobbing kavramını ilk olarak İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann kullanmıştır. Öğrencilerin okul ortamında birbirlerine uyguladıkları zorbalık ve tacizleri inceleyen Heinemann,

¹ H. Leymann, “**The Content And Development Of Mobbing At Work**”, European Journal Of Work And Organizational Psychology, Vol:5, No: 2, 1996, s.167.

1972 yılında yayınlanan *Mobbing: Group Violence among Children* (Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddet) adlı çalışmasında zorbalık ve taciz olaylarının insanlar için kötü sonuçlar doğuracağını, bunlara karşı önlem alınmaması durumunda mağdurların ümitsizliğe, korkuya ve çelişiklere düşeceklerini ve hatta bu bozuk ruhsal durumun insanları intihara sürükleyeceğini vurgulamıştır.²

1980’li yıllardaki çalışmalarında Dr. Heinz Leymann iş hayatındaki zorbalık, yıldırma ve taciz olaylarını tanımlamak için mobbing kavramını ilk olarak kullanan bilim adamıdır. Ayrıca çalışmamızın “Mobbing Kavramının Etimolojisi” bölümünde görüleceği üzere “sosyolojik ve psikolojik bir sorun olarak” mobbingin bilinen ilk tanımını da yine Leymann yapmıştır. Leymann’ın mobbing kavramını ilk kez “*ofis içi psikolojik şiddet*” anlamında “*İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık*” başlıklı raporunda kullandığı bilinmektedir.

Leymann, mobbingin çok eski tarihlere kadar uzandığını ve her kültürün başlangıcından beri var olduğunu kesin bir dille ifade etmiştir. 1982-1983 yıllarında hazırladığı “*İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık*” raporunda mobbingin sitemli bir biçimde tanımlanamadığından söz etmiştir.³

1983 yılında ergenlik çağındaki üç Norveçli gencin intihar etmesi nedeniyle dönemin Norveç Milli Eğitim Bakanı çok geniş çaplı bir araştırma başlatmış ve söz konusu araştırmayı Profesör Doktor Dan Olweus yönetmiştir. Böylece okullarda yapılan zorbalık ve kurbanların durumları ilk kez resmi kayıtlara girmiştir. Bu araştırmada kurbanların başına gelen olayları tanımlamak için zorbalık anlamına gelen “Bullying” terimi kullanılmıştır. Adına mobbing denmese de bu araştırma aslında bilinen ilk resmi mobbing araştırmasıdır. İlk ve orta dereceli okullarda yapılan bu araştırmada öğrencilerin %15’inin okullarda zorbalığa uğradığı veya kurban olarak bu olgu içinde yer aldığı tespit edilmiştir.⁴

²Gülnur ERDOĞAN, **Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)**,TBB Dergisi, Sayı 83, 2009, s.319.

³<http://www.leymann.se/English/11110E.HTM> E.T: 03.02.2013

⁴Hüseyin YAVUZ, “**Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma**”, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.8-9.

Norveç'teki bu araştırma neticesinde çocukları ve gençleri mobbingten korumak için başlatılan programlar 1990'dan itibaren Almanya, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletlerinde de uygulamaya konulmuştur.

Türkiye'de mobbing uygulamaları konusundaki ilk çalışma, 2003 yılında, Osman Cem Öneroy tarafından Davenport, Schwartz ve Elliot'ın "*Mobbing Emotions Abuse in the American Workplace*" başlıklı ortak kitabı "*Mobbing: İş Yerinde Duygusal Taciz*" başlığıyla tercüme etmesiyle başlamıştır. 2005 yılından sonra bunu Hasan Tutar, Hasan Gül, Nazlı Özcan, Şaban Çobanoğlu, Adnan Nur Baykal ve Pınar Tınaz'ın kitapları takip etmiştir.⁵

1.2. Mobbing Kavramının Etimolojisi

*"Literatürde Türkçe karşılığı yıldırma sözcüğü ile aynı anlama gelen mobbing kavramının, Latince'de "kararsız kalabalık" anlamına gelen "mobile vulgus" sözcüklerinden türediği belirtilmektedir. Mobbing sözcüğünün kökeni, İngilizcede ise "mob" sözcüğüne dayanmakta ve bu kavram, "yıldırma, topluca saldırma, çevresine toplama, etrafını sarma" gibi anlamları içermektedir. Davenport ve meslektaşlarına göre, "mob" sözcüğünün yasadışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına geldiği de ifade edilmektedir. Leymann ise yıldırma kavramını, birden fazla kişinin bir araya gelerek başka bir kişiye karşı saldırı hazırlığına başlaması ve yine söz konusu kişiye karşı cephe oluşturması şeklinde açıklamıştır. Ayrıca, Leymann'ın psikolojik terör olarak da adlandırdığı bu saldırı şeklinin, kişinin örgüt içerisinde damgalandığı ve haklarına tecavüz edildiği sistematik uygulamalı bir süreç olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, yıldırma kavramı sadece düzensiz kalabalıklar şeklinde uygulanan bir şiddet veya saldırı olarak değil, belirli bir amacı ve niyeti olan ve bunun için bir araya gelmiş düzenli bir grup şiddeti veya saldırısı olarak ele alınmaktadır."*⁶

Psikolojik taciz (yıldırma), örgüt içindeki çalışanların kendi aralarındaki zarar verici, incitici, rahatsızlık verici hal ve hareketleri de kapsamaktadır. Sistematik

⁵Nazlı ÖZCAN, "*Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*", Karaman, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2011 s.10.

⁶Umut AVCI ve Ufuk KAYA, *Yıldırma (Mobbing) ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.XII, S.II,2010), s.54.

olarak incelediğinde ise psikolojik taciz (mobbing) kavramı aynı zamanda yıldırma, bezdirme, psikolojik terör, psikolojik şiddet, kötü muamele, zorbalık gibi kavramları da içermektedir.⁷

Batı ülkelerinde bile farklı terimlerle ifade edilen mobbing kavramını ana hatlarıyla, iş veya diğer ortamlarda bireylere sistemli olarak uygulanan düşmanca yaklaşımların bütününe kapsayan her türlü yıldırma eylemi olarak ifade edebiliriz. Batı ülkelerinde yıldırma eylemini adlandırmak için en çok “mobbing” ve “bullying” terimleri kullanılmaktadır.

“*Bullying*” sözcüğü fiziksel saldırı ve tehdit ile sınırlandırıldığı için dar bir anlam içermektedir. “*Mobbing*” ise psikolojik taciz, psikolojik saldırı, psikolojik şiddet, psikolojik terör, duygusal tahrip, zorbalık ve yıldırma gibi farklı anlamlar içermektedir. Psikolojik tacizin çok yönlülüğü “*bullying*” terimini, söz konusu taciz eylemlerini tanımlamada ve ifade etmede güçleştirmektedir. Bu nedenle araştırmacıların büyük çoğunluğu “*mobbing*” terimini tercih ettikleri görülmektedir.⁸

Batıda 1972’li yıllarda psikolojik şiddetin çerçevesi çizilirken, tanımlamaları yapılırken ve hatta bizim için lüks sayılacak terminoloji tartışmaları cereyan ederken, ülkemizde daha 2003 yılında batı kaynaklı bir kitap çevirisiyle başlayan mobbing alanındaki çalışmalarda ülkemiz yazar ve araştırmacılarının da psikolojik tacizi “mobbing” terimi ile ifade etmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Yaşam boyutuyla değilse de bilimsel adlandırma, sosyolojik ve psikolojik bir sorun olarak kabul etme boyutuyla ülkemizde de son zamanlarda çeşitli kurumlar ve kişiler tarafından yapılan, bilimsel anlamda yeni bir terim ve olgu olmasına rağmen, mobbing ile ilgili araştırmalara ve tanımlama çalışmalarına rastlanmaktadır. Şimdi bu çalışmalardan bazılarına değinelim.

Bilge Kadın Araştırma Merkezi (BİLKA), 2012 yılında hazırladığı raporunda mobbingi: “*Psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme,*

⁷Ayşen TEMEL EGİNLİ ve Selin BİTİRİM, **Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin ve Kurbanların İletişim Davranışları)**, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE), Sayı:24, Bahar 2010, s.46.

⁸Özgür Devrim GÜLER, **İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:12, sayı:3, 2010, s.40. ISSN:1302-3284

özellikle hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulaması olarak tanımlanmaktadır.”⁹

Necati Cemaloğlu’na göre mobbing: “Örgütlerde işgörenler arasında veya işverenler tarafından işgörelere tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür.”¹⁰

Pınar Tınaz ise *İşyerinde Psikolojik Taciz* kitabında mobbingi şöyle tanımlar: “İş ortamında önceden var olan ve rekabet ortamına bağlı olarak tetiklenen psikolojik taciz, varlığı ve boyutları henüz fark edilmemiş ve iş ortamında çalışanlar arasında sık bir şekilde çıkan ve işi istifaya kadar götüren olguya mobbing adı verilmektedir.”¹¹

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının 2013 yılında yayınlanan “*İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing) Bilgilendirme Rehberi*”nde mobbing şu şekilde tanımlanmaktadır: “İş ortamında bir veya birden fazla kişi veya kişilere yönelik olarak yapılan, belirli bir zaman dilimi içerisinde devam eden yıldırma, kişiyi etkisiz kılma veya işten uzaklaştırmayı hedefleyen mağdur veya mağdurların kişilik yönlerini etkileyen, sosyoekonomik yapısını sarsan ve kişinin sağlığına zarar veren kötü niyetli, bilerek yapılan olumsuz hal ve hareketler bütünüdür.”¹²

Güldal Akşit, 2011 yılındaki TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Başkanı sıfatıyla kaleme aldığı yazısında Türk Dil Kurumunun mobbinge bulduğu karşılığa dikkat çekmiştir: “*Mobbingin “işyerinde psikolojik taciz” kelime anlamı: psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermektir. TBMM kadın erkek fırsat eşitliği komisyonu mobbingin kelime anlamını tam olarak bulmak için Türk Dil Kurumuna başvurmuş ve Türk Dil Kurumu, mobbing kavramının karşılığı olarak “BEZDİRME” kelimesini belirlemiş ve bezdirme kelimesini: “iş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını*

⁹http://www.sabah.com.tr/Yasam/2009/05/30/isyerinde_psikolojik_taciz_buyuyor_540149790000
E.T: 12.02.2013

¹⁰<http://www.sbeotk.hacettepe.edu.tr/> E.T: 01.04.2013

¹¹Pınar TINAZ, *İşyerinde Psikolojik Taciz*, İstanbul, Beta basım, 2006, s.11.

¹²Ebru Öztüm TÜMER, *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing) Bilgilendirme Rehberi*, Ankara, Özel Matbaası, Mayıs 2013, s.10.

*sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” olarak tanımlamıştır.*¹³

Görüldüğü üzere yabancı ülkelerde 1960’lı yıllarda ortaya konulan hayvan toplulukları arasındaki taciz olgusu, 1972 yılında insanlar üzerinde araştırılmış tıpkı hayvanlarda olduğu gibi insanlar arasında da bu tür taciz olaylarının olduğu tespit edilmiş ve bu tür olayların tanımlanması için “*mobbing*” veya “*bullying*” terimleri kullanılmıştır. Tabi ki bu olayların sanayileşmiş Avrupa’da ve diğer batı ülkelerinde görülmesi gayet doğaldır. Sorunun çıktığı ya da tespit edildiği ilk ülkelerde tanımlamanın da ilk olarak yapılması ve kaynak noktasındaki araştırmaların çokluğu, söz konusu ülkelerdeki toplumsal sorunun büyüklüğünü ifade eder. Bu nedenle sorunun yoğun bir şekilde yaşandığı farklı batı ülkelerindeki araştırmacıların mobbing tanımlarına yine yabancı kaynaklı bir makalede¹⁴ yer alan tanımlar aşağıda verilmiştir.

“Brodsky (1976); Taciz, bir bireyin başka bir bireyi bezdirmek, engellemek, ona acı çektirmek veya ondan bir tepki almak maksadıyla yaptığı sürekli girişimlerdir. Bu girişimler, bireyi galeyana getiren, ürküten, acı veren ve bireyin üzerine kurduğu baskılardır.

Mattiesen, Raknes, Rökkum (1986); Mobbing, bir veya birden çok bireyin, örgütte çalıştığı arkadaşlarına gösterdiği sürekli olumsuz tutum ve davranışlardır.

Kille (1990); Mobbing, sağlığımızı tehdit eden üstü kapalı veya üstü açık uzun vadede gösterilen küçük düşürücü eylemlerdir.

Leymann (1990); Mobbing/psikolojik taciz, bir veya birden çok kişinin sistemli bir biçimde düşmanca, etik olmayan tutum ve davranışlar sergilemesidir.

¹³(Güldal AKŞİT Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Başkanı yazısı), TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu yayın no:6

http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf E.T: 01.04.2013

¹⁴Stale Einarsen, **Harrasment and Bullying at Work, A Rewiew of the Scansinavian Approach, Aggressinon and Violent Behavior**, Volume: 5, 2000, s.385.

Wilson (1991); İş ortamında üstlerin, sürekli ve bilerek gerçekleştirdikleri rahatsız edici tutum ve davranışlar sonucu çalışanın kişiliğinin bozulmasıdır.

Vartial (1993); Taciz, bir kişinin başka bir kişiye sürekli olarak tekrar edilen ve belirli bir süre zarfında yapılan olumsuz davranışlarıdır.”

Yukarıdaki farklı tanımlardan hareketle mobbing kavramı şu ana başlıklar altında toplanabilir:

- Psikolojik taciz
- Psikolojik şiddet
- Psikolojik baskı
- Psikolojik terör
- Psikolojik kuşatma
- Duygusal linç
- Yıldırma
- Dışlama
- Kötü muamele
- Gözden düşürme
- Bezdirme
- Rahatsız etme
- Sıkıntı verme
- Kötü söylentiler
- Sistemli şekilde düşmanca yaklaşımlar
- Etik olmayan tutum ve davranışlar
- Sürekli veya belirli dönemler halinde devam eden ahlak dışı eylemler

Bu ana başlıklara ek olarak, istemli ya da istem dışı, kişiye veya bir gruba uygulanan fiziksel, ruhsal, sosyal ve ahlak dışı davranışları da eklemek mümkündür.

1.3. İşyerinde Yıldırma Davranışları

İş ortamında mobbing olgusunun tek başına olumsuz bir olgu olduğu, fakat faillerinin tamamının olumsuz bir özellik taşımadığı gözlenmiştir. Lakin toplu bir şekilde yapılan mobbing belirli bir süre sonra iletişimsel bir yolla iş ortamına

sızmaktadır. Leymann iş ortamında meydana gelen mobbing olgusunu mağdur açısından beş farklı kategoride ele almıştır:¹⁵

- 1) Kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme
- 2) Sosyal ilişkilere saldırı
- 3) Bireysel itibara saldırı
- 4) Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı
- 5) Kişinin sağlığına doğrudan saldırı

Leymann örgüt içerisinde cereyan eden bu beş farklı davranışsal kategoriye de kendi içinde şu şekilde sıralamıştır:¹⁶

1) Kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme

- 1) Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- 2) Sözüünüz sürekli kesilir.
- 3) Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar,
- 4) Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- 5) Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
- 6) Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- 7) Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.
- 8) Sözlü tehditler alırsınız.
- 9) Yazılı tehditler gönderilir.
- 10) Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir.
- 11) İmalar yoluyla ilişkiyi reddedilir.

2) Sosyal İlişkilere Saldırı

- 1) Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- 2) Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir.
- 3) Size diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri verilir.
- 4) Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- 5) Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

¹⁵Derya DENİZ, **MOBBİNG (İşyerinde Yıldırma) İnsanda Saldırganlığı Açıklayan Kurumlar ve Vaka Örnekleriyle...** , İstanbul, Fam yayınları, 2012, s.48-49.

¹⁶DENİZ, **MOBBİNG (İşyerinde Yıldırma) İnsanda Saldırganlığı Açıklayan Kurumlar ve Vaka Örnekleriyle...** , s.49-51.

3) Bireysel İtibara Saldırı

- 1) İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- 2) Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- 3) Gülünç duruma düşürülürsünüz.
- 4) Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- 5) Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- 6) Bir özrünüzle alay edilir.
- 7) Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.
- 8) Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir.
- 9) Özel yaşamınızla alay edilir.
- 10) Milliyetinizle alay edilir.
- 11) Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- 12) Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- 13) Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- 14) Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- 15) Cinsel imalar.

4) Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırı

- 1) Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- 2) Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni iş bile yaratamazsınız.
- 3) Sürdürmeniz için anlamsız işler verilir.
- 4) Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- 5) İşiniz sürekli değiştirilir.
- 6) Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
- 7) İtibarınız düşürülecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- 8) Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- 9) Eviniz ya da iş yerinize zarar verilir.

5) Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırı

- 1) Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- 2) Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- 3) Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- 4) Fiziksel zarar verir.
- 5) Doğrudan cinsel taciz.

Yukarıda belirtilen bütün maddelerin bireyin veya bir grubun her an karşı karşıya kalabileceği durumlar olduğunu söylemek mümkündür.

1.4. Mobbingin Ortaya Çıkış Nedenleri

Örgütlerde psikolojik taciz konusunda yapılan araştırmalarda, psikolojik tacizin ortaya çıkmasında birçok etken olduğu tespit edilmiştir. Bu etkenlerden birisi de tacize uğrayanların davranışlarıdır. Psikolojik tacize uğramış insanlar üzerinde araştırmalar yapan bazı hekimler ve psikologlar, kurbanların tutum ve davranışlarının psikolojik tacize zemin oluşturduğunu doğrulamışlardır. Bu psikolojik tacizin nedenlerini en iyi şekilde ortaya koyan araştırmalardan birisi de Amerika’da yapılmıştır. Bu araştırmada örgütlerdeki psikolojik tacizi ortaya çıkaran nedenler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.¹⁷

Tablo 1.1: Örgütte Psikolojik Yıldırma Ortaya Çıkaran Nedenler

Psikolojik yıldırma faktörleri	Önemsiz	Önemli	Çok Önemli
Yetersiz performans	%44.9	%42.1	% 12.9
İşgörenlerin yetersiz eğitimi	%47.6	%40.0	% 12.4
Stresli yöneticiler	%43.3	%43.6	% 13.0
Stresli iş arkadaşları	%46.5	%42.4	% 11.1
İşgören yetersizliği	%52.5	%36.5	% 11.0
Yöneticinin yetersiz eğitimi	%54.1	%35.7	% 10.2
Saldırganın zihinsel dengesizliği	%57.8	%32.3	% 10.0
Aşırı iş yükü	%58.8	%32.5	% 8.7
Zayıf yönetim yeteneği	%69.9	%23.4	%6.7

Bu tablodan hareketle mobbing olgusunun ortaya çıkış nedenleri maddeler halinde aşağıda belirtildiği gibi dört başlıkta açıklanabilir;¹⁸Bu başlıklar: Saldırganın psikolojik yapısından kaynaklanan nedenler, organizasyonların kültüründen kaynaklanan nedenler, duygusal saldırıya uğrayan kişinin psikolojisinden kaynaklanan nedenler ve toplumsal değer yargıları ve normlardan kaynaklanan nedenlerdir.

¹⁷Fikrettin TURAN, **İşyerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 13-14.

¹⁸<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1069-mobbingin-ortaya-cikis-nedenleri.html>
E.T: 03.04.2013

1) Saldırganın Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Mobbing uygulayanların karakterleri incelendiğinde bu kişilerin genel olarak korkak, kindar, aşırı nefret dolu, koltuk sevdalısı, saldırgan ve düşmanca tutumlar içerisinde oldukları görülmektedir. Mobbing tacizlerinin pek çoğunun korku, güvensizlik ve kıskançlıktan ortaya çıktığı bilinmektedir. Leymann'a göre mobbing uygulayan bireyler kendi kusurlarını örtmek için başkalarının kusurlarını ön plana çıkarmaktadırlar. Bu da iş ortamındaki çalışanlarda;¹⁹

- Bir kuralı zorunlu olarak kabul edilmesine,
- Can sıkıntısı içinde zevk arayışına girilmesine,
- Kişilik bozukluklarına ve böylece mobbing davranışının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Amerikalı Psikiyatrist M. Scott Pecke kişilik bozukluklarının mobbing davranışını ortaya çıkarttığını söylemiş ve kişilik bozukluğu olanları şu şekilde açıklamıştır: *“Kötülük insanın içinde var olan, amacı ise yaşamı ya da canlılığı öldürmek olan bir kuvvettir. Bunda mobbing kurbanlarının yapısal özellikleri de önemli bir etkidir.”*²⁰

Brigitte Huber ise işyerlerinde dört farklı konumdaki kişilerin kurban olma tehlikesiyle karşı karşıya olduklarını belirtmiş ve bu kişileri şöyle sıralamıştır: *“Yalnız bir kişi, sıra dışı bir kişi, başarılı bir kişi ve işe yeni başlayan bir kişi”*.²¹

2) Organizasyonların Kültüründen Kaynaklanan Nedenler

İş ortamında gerçekleşen psikolojik tacizin başka nedenlerinin; işletmelerde karşılaşılan noksanlıklar, istikrarsızlık ve tutarsızlıklar olduğu tespit edilmiştir. Buna en iyi örnek olarak Zapf'ın yaptığı bir araştırma neticesinde *“kurbanların kendilerine yönelik olarak yapılan psikolojik tacizin örgüt ikliminden kaynaklandığı ve buna bağlı olarak da kurbanların çoğunlukla örgüt kararlarına uyum içinde olmadıkları görülmüştür”*²² tespitini gösterebiliriz.

¹⁹<http://www.donusumkonagi.net/HaberDetay/3214/ortaya-cikis-nedenleri.html> E.T: 05.04.2013

²⁰<http://www.donusumkonagi.net/HaberDetay/3214/ortaya-cikis-nedenleri.html> E.T: 05.04.2013

²¹Brigitte Huber, **Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz**, Niedernhausen, Falken, 1994, s.24-25.

²²D. Zapf, **“ Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work”** International Journal of Manpower, C:20(1/2), 1999, s.73.

Genel olarak işyerindeki psikolojik tacizi tetikleyen diğer nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kötü yönetim,
- Aşırı rekabetçi bir ortam,
- Yoğun işyeri stresi,
- Küçülme ve yeniden yapılanma faaliyetleri.

Bunların yanı sıra, işletmelerin yönetimine bağlı olarak ortaya çıkan ve mobbingi tetikleyen örgütsel davranışlar ise şöyledir;

- Aşırı disiplin getirme anlayışı,
- Verimliliği artırma baskısı,
- Aşırı biçimde sonuçlara yönelmek,
- Yetersiz iletişim,
- Açık kapı politikalarının olmayışı,
- Ekip çalışmasının yetersizliği,
- Eğitim eksikliği,
- Yanlış işe yerleştirme

Ayrıca, işletmenin küçülme politikası nedeniyle istihdamın daralması, işgücündeki kişilerin genç olması, örgüt içerisinde istenmeyen bir kişiden kurtulma arzusu ve işverenin bunu bilerek yapması psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasına zemin oluşturmaktadır.²³

Aynı zamanda Varti'nin yaptığı bir araştırmaya göre *“psikolojik taciz mağdurlarının %42’si işletmelerdeki zayıf yönetimi sorumlu tutmuştur.”*²⁴ Buna bağlı olarak küreselleşen bir dünyada işletmelerin global bir kültüre endekli olması doğal bir olaydır. Ama bunu yaparken, işletmeler, en değerli varlığı olan insan sermayesini ikinci plana atmak gibi bir anlayışa sahip olmamalıdır. Çünkü işletmeler birbirini hareket ettiren dişli çark sistemi gibidir. Bu sistemdeki dişlilerden birisi zarar gördüğünde sistemdeki her dişli zarar göreceği ve bu zararın da bütün sistemi negatif yönde etkileyeceği için işletmelerin çalışma sistemindeki tek bir dişlisine

²³Pınar TINAZ, *İşyerinde Psikolojik Taciz: Mobbing*, İstanbul, Beta, 2006, s.141.

²⁴M. Vartia, *“The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate”* The European Journal of Work and Organizational Psychology, C:5, 1996, s.204.

dahi zarar verme lüksü yoktur. Ayrıca işletmelerin ana hedefi, insan kaynaklarını sürekli motive ederek işletmenin verimlilik ve rekabet gücünü artırmak olmalıdır.

3) Duygusal Saldırıya Uğrayan Kişinin Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler

Mobbingin başka bir nedeni de mobbinge maruz kalan kişinin psikolojik ve karakteristik özellikleridir. Literatürde bu konu hakkında yeterince bir inceleme olmadığı bu alandaki araştırmacılarca bilinmektedir. Buna rağmen mobbinge maruz kalanların psikolojik özellikleri farklı kaynaklarda aşağıdaki gibi sıralanmıştır;²⁵

- Esnek bir yapıya sahiptirler,
- Hassastırlar,
- Duygusal açıdan muhakeme yeteneğine sahiptirler,
- Kendi davranışsal yönünü iyi bilirler
- Eğitim, dış görünüş ve entelektüellik gibi konularda iyi yetişmiş kimselerdir.

4) Toplumsal Değer Yargıları ve Normlardan Kaynaklanan Nedenler

İşletmeler bireylerin yaşantısı gibi bir yaşantıya sahip oldukları için yine bireyler gibi kendilerine has kültürler oluşturmuşlardır. Bu yapıdan dolayı işletmeler toplumun sosyoekonomik ve ahlaki yapısından etkilenirler. Yani bir ülkedeki, dini inanç, ahlaki yargılar, zevkler ve tercihler o ülkedeki işletmeleri etkilemektedir. Ayrıca, insanların çalışan canlı bir makine ve malzeme gibi algılandığı toplumlarda mobbing etkisi daha çok görülmektedir. Bu algının en küçük ispatı kullanılan terminolojiyle yapılabilir. Bu terminolojiye örnek olarak maalesef artık bizim iş hayatımıza da batı dilinden gelen “*işgücü teriminin*” bir “*mekanik güç ve enerji*” olarak algılanması gösterilebilir.

Bu tespitlerden hareketle batı ülkelerinde psikolojik ve fiziksel şiddete yol açan başlıca beş temel nedeni özet olarak açıklanmıştır:²⁶

²⁵ <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1069-mobbingin-ortaya-cikis-nedenleri.html>.
E.T: 05.04.2013

²⁶ Şaban Çobanoğlu, **Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, İstanbul, Timaş Yayınları, 2005, s.67.

- 1) **Bireysellik:** Ben merkezli bir sisteme sahip olan kurumlarda, işgörenlerin her biri kendi davranışından sorumludur anlayışı hâkimdir. İş ortamına uyum sağlamıyorsanız ayrılmak da sizin sorunuzdur.
- 2) **Yenilikçilik:** İşyerinin sık ve anlamsız değişiklik içinde olması ve yönetimin bu değişime vereceği tepki, işveren ve işgören arasındaki mobbing olgusunun ortaya çıkmasını tetiklemektedir.
- 3) **Verimlilik:** İş ortamında verimli olabilmek için bireylerin çok çalışması gibi bir anlayışa girmeleridir. Bu nedenle, çok çalışanlar vasat çalışanlara karşı iş ortamında birer tehdit olarak algılanmaktadır. Bu da psikolojik tacizin ortaya çıkmasını etkilemektedir.
- 4) **Rekabet:** İnsanlar ve kurumlar arasında rekabet bazen acımasızlığa dönüşebilir. Buna bağlı olarak çalışanlar birbirine zarar verme gibi bir tutum içerisine girebilirler.
- 5) **Sınırsız Özgürlük:** İnsanlar doğaları gereği hayatın her alanında sınırsız bir özgürlük hissine kapılabilmektedir. Özellikle iş dünyasındaki bazı yöneticilerin rekabet ve verimliliği ön plana iterek kendi bildiğini okuma gayretinde olması, bu işleyişi mekanik veya obje temelli olarak görmeleri yöneticilerin insancıl davranamamalarına neden olmaktadır.

Bu açıklamaların ardından yöntemleri, kurbanları ve ortaya çıkış şekilleriyle oldukça farklılık gösteren mobbing olgusunu şu ana kadarki elde ettiğimiz bilgiler ışığında tür olarak sınıflandırmaya çalışalım.

1.5. Mobbingin Çeşitleri

Mobbing (Psikolojik şiddet) çeşitleri şöyle sıralanabilir.²⁷

- 1) **Düşey Mobbing:** İş sahasındaki hiyerarşik düzende yalnızca üst kademedekilerin alt kademedekilere yönelik olarak yaptıkları yıldırma davranışdır.
- 2) **Yatay Mobbing:** İş sahasındaki hiyerarşik bir sistemde bir birinin dengi olan kişilerin bir birini çekememe, rekabet ve hoşnutsuzluk gibi bahanelerle birbirlerine uyguladıkları yıldırma davranışdır.

²⁷http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=53:yerinde-psikolojik-iddet-mobbing-sempozyumu-kapan-bildirgesi&catid=25:sempozyum&Itemid=11
E.T: 10.04.2013

3) Dikey Mobbing: İş sahasındaki hiyerarşik bir sistemde alt kademedeki çalışanların üst kademedeki kişilere uyguladıkları yıldırma davranışdır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında iş ortamındaki hiyerarşik sistemde en çok uygulanan mobbing çeşitlerini şöyle sıralanabilir;²⁸

- Yapılan yanlışlardan sorumlu tutulma,
- Kişiye mantıksız görevler verilmesi,
- Yeteneğinin eleştirilmesi,
- Birbiriyle çelişkili olan kurallara itaat ettirilme,
- Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler,
- Küçük düşürülme ve hakarete uğrama,
- Başarının olduğundan az gösterilmesi,
- İşten çıkarılma (ayağının kaydırılması)
- Bağırılma,
- Şerefının lekelenmesi gibi davranışsal özellikler gösterilir.

1.6. Yıldırma (Mobbing) Aktörünün Kişilik Analizi

Mobbing aktörlerinin kişilik analizi mobbing uygulayıcıları, mobbing mağdurları ve mobbing izleyicileri olarak üç ana başlıkta ele alınabilir.

1.6.1. Mobbing Uygulayıcıları

Literatürde yıldırma aktörü ve kişilik analizi çalışmalarıyla bilinen Davenport ve arkadaşları yıldırma uygulayan aktörlerin temel kişilik özelliklerini beş başlık altında gruplandırmaktadır.²⁹

²⁸<http://www.is-sagligi-ve-guvenligi.com/makaleler/calisma-yasami-ve-ozel-risk-gruplari/184-isyerinde-mobbing-ve-psikolojik-taciz.html> E.T: 14.04.2013

²⁹Sabahat BAYRAK KÖK, **İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri**, Bu çalışma, 25-27 Mayıs 2006 tarihleri arasında Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F tarafından Erzurum 'da gerçekleştirilen 14.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi'nde yazar tarafından sunulan bildirinin genişletilmiş şeklidir, S.436-437.

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Sabahat%20BAYRAK%20K%C3%96K/K%C3%96K,%20SEBAHAT%20BAYRAK.pdf E.T: 19.04.2013

- 1) **Antipatik Kişilik:** Aşırı denetçi, ürkek, insanlara soğuk gelen, samimiyet kurmayan, yabancı ve sınırlı olma gibi özelliklere sahip olan kişiliktir. Gücün daima kendi elinde olmasını arzulamaktadır. Bu yüzden kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurur.
- 2) **Narsist Kişilik:** Narsist kişilik bozukluğa sahip olan bireyler her zaman ve her koşulda kendilerinin önemli ve değerli olduğuna inanırlar. Her zaman haklı olduklarına inanırlar. Kendi kusurlarını örtmek için diğer bireylerin kusurlarını ön plana çıkarma gayretindedirler. Bunu gerçekleştirecek yeteneğe de sahiptirler.
- 3) **Tehdit altında benmerkezci kişilik:** Yıldırma aktörü aşırı benlik olgusuna sahip ise, hoşuna gitmeyen bir etkiyle karşılaştığında aşırı tepki verir, zira aşırı benlik duygusuna sahip bir kişinin göstereceği tepki de doğal olarak yüksek olur.
- 4) **Kendi normlarını örgüt politikaları haline getirmeye çalışan kişilik:** Yıldırma bir örgüt sistemi olarak benimseyen psikolojik şiddet yanlıları, çalışanları baskı altında bırakarak itaat altına almayı, disipline sokmayı ve korkutmayı düşünürler. Bu nedenle de sürekli olarak kural koyucudurlar.
- 5) **Önyargılı ve duygusal kişilik:** Yıldırma aktörünün davranışlarını gerçekçi bir temele dayatmak tamamen gayri meşru bir yaklaşımdır ve izahı da yoktur. Mağdurun psikolojik şiddete maruz kalması, inançsal, sosyal ve etik bir sebebe bağlı olacağı gibi, çalışanın faaliyet gösterdiği yerde elde ettiği başarı da mobbing aktörünü harekete geçirir.

Mobbing uygulayıcılarının bahsettiğimiz bu kişilik özelliklerini üç Türk araştırmacı Pınar Tınaz, Fuat Bayram ve Hediye Ergin'in kişilik analizleri ile tamamlayalım.³⁰ Mobbing uygulayıcıları;

-İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanı seçen,

-Bir mobbing ortamı yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan,

³⁰Bülent TOKAT, Mihriban CİNDİLOĞLU ve Hakan KARA, **Değerlerin Psikolojik Kuşatması**, Kütahya, Ekin, 2011, s.50.

-Mobbingin karşısındaki bireyde yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz bir şekilde bilen ve kabul eden,

-Hiçbir suçluluk duygusu duymayan,

-Sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi bir şey yaptıklarını zanneden,

-Suçu başkalarına yükleyen; sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir.

Gerek yabancı gerekse Türk araştırmacıların, mobbing uygulayıcısı bireylerin kişilik özellikleriyle ilgili tespitlerinden hareketle bu kişilerin bozuk bir ruh sağlığı içinde olduklarını söylemek mümkündür. Ancak bu bozuk ruh sağlığındaki mobbing uygulayıcıları acaba hangi özelliklerdeki mağdurlara mobbing uygulamaktadırlar. Bu konuyu ele almak mobbingi iki taraflı olarak daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır.

1.6.2. Mobbing Mağdurları

Günümüzde mobbing din, dil, ırk, cinsiyet farkı gözetmeksizin bütün kültürlerde ortaya çıkan bir olgudur. Diğer bir ifadeyle mobbing herkesin hedef kurban olma riski ile karşı karşıya olduğu bir olaydır.

Leymann'a göre mağdur, *"kendini mağdur olma hissine kaptıran kişidir"*. Uluslararası sahada yapılan araştırmalarda ortaya çıkan ortak sonuçlar örgütlerdeki mobbing mağdurlarının sayısının örgüt dışındaki şiddet ve taciz mağdurlarından daha fazla olduğunu doğrulasa da, mağdur açısından belirli bir profil belirlemek mümkün değildir. Nitekim Leymann, *"insanın mobbinge maruz kalmadan önceki durumunu belirlemek olanaklı değildir"* dese dahi bu düşüncenin aksine bazı araştırmacılar mobbinge maruz kalan bireylerin *"yüksek derecede vicdanlı ve dürüst fakat asosyal yapıları"* olduğunu öne sürmüşlerdir. Buna bağlı olarak mobbing mağdurlarının temel kişilik özellikleri şöyle sıralanabilir;³¹

³¹ TOKAT, CİNDİLOĞLU ve KARA, *Değerlerin Psikolojik Kuşatması*, s.52-53.

- Mağdurun savunmasızlığı,
- Aşırı derecede başarılı olması,
- Grup normlarına uymaması,
- Sosyal becerisinin ve öz güveninin eksikliğidir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında mobbing mağdurlarının kurban olarak seçilmelerinde mağdurların kişilik özelliklerinden ziyade sosyal çevrenin ve sosyal sürecin rolü de önem arz etmektedir.³²

Mobbing sosyal bir ortam ve süreç içinde gerçekleşmektedir. Peki, bu sosyal ortam ve sürecin mobbingin ortaya çıkmasında nasıl bir etkisi var? Sosyal ortamdaki arkadaşlık ne seviyede olmalı ki mobbinge maruz kalan kişi kurban durumuna düşmesin. Acaba mobbinge uğrayan arkadaşına destek vermeyen birisi mobbing uygulayıcısı mıdır? Bu gibi soruların cevabını bulmak için mobbing izleyicileri kısmına bakmamız yerinde olacaktır.

1.6.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing sürecinde izleyici olarak kalan kişiler genellikle bu sürece doğrudan katılmayan fakat bir şekilde bu süreci algılayan ve bazen de dâhil olan kişilerdir. Bu izleyicilik sürecinde kişinin başkasına uygulanan mobbing karşısında susması, olayı bizzat kabullendiğinin göstergesi olmakla birlikte izleyicinin dolaylı olarak birçok etkiye maruz kalındığının da belirtisidir diyebiliriz. Buradan hareketle mobbing izleyicilerinin davranışsal özellikleri şöyle sıralanabilir;³³

-Mobbing sürecinde bu olaya kayıtsız görünen iş arkadaşları, yöneticiler veya ast konumundaki işgörenler gerçekte mobbing uygulayıcılarıyla birlikte dirler.

-İkiyüzlü kişilerdir.

-Mobbing olgusuna ilişkin herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınırlar, ancak süreç içerisinde kendilerini ara bulucu olarak gösterirler.

³²S.E LEWIS & J. ORFORD, **Women's Experiences of Workplace Bullying: Changes in Social Relation Ship**, Journal Of Community & Applied Social Psychology, 2005, s.15.

³³TOKAT, CİNDİLOĞLU ve KARA, **Değerlerin Psikolojik Kuşatması**, s.55-56

-Kendilerine çok güvenen kişilerdir, taraflardan birine duyduğu yakınlığı açıkça belli ederler veya ikisine de kesinlikle yanaşmazlar.

-Kimi zaman da çatışmanın anahtar kişiliği konumundadırlar.

1.7. Mobbingin En Çok Görüldüğü Alanlar

1.7.1. Sağlık Sektöründe Mobbing

Sağlık çalışanları uzun vadeli, sürekli ve yoğun bir çalışma temposu içerisinde olması nedeniyle fiziksel ve psikolojik yıldırma davranışlarına sık bir şekilde maruz kalabilmektedir. Bazı araştırmacılar, şiddetin iş ortamında ve toplumda yaygınlaşmasını, müdahalede geç kalındığında ciddi ve çözülmesi imkânsız sosyolojik sorunlar yumağı olarak değerlendirmekte, ayrıca hem işgörenler hem de hizmet alanlar açısından hizmet kalitesini yok edecek seviyede bir mesleki tehlikenin göstergesi olarak kabul etmektedirler.

Sağlık çalışanlarının maruz kaldığı fiziksel ve psikolojik şiddete ilişkin ulusal ve uluslararası alanda birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda elde edilen bulguların ortak noktası; sağlık alanında çalışanlarının maruz kaldığı şiddetin diğer iş ortamlarında çalışanlara göre oldukça fazla ancak daha az kayda alınmış olmasıdır. Buradan hareketle hastanelerin sağlık çalışanları için gün geçtikçe güvensiz bir hal almaya başladığı ve çalışanların kendilerini güvende hissetmedikleri söylenebilir. Tabi ki bunun nedeni gerek sağlık sektörünün hızlı bir şekilde değişime uğraması, gerekse yasal uygulamaların yetersiz kalması neticesinde ortaya çıkan boşluğun doldurulamamasıdır.³⁴

Bunun yanı sıra sağlık hizmetlerini sunan örgütlerde neredeyse bütün faaliyetlerin kamunun gözü önünde olması nedeniyle hem hizmet sunulan gruplarda hem de çalışan gruplarda oluşacak bir sorun hayati bir önem arz etmektedir. Zira hızlı bir şekilde değişen ve gelişen rekabet olgusu, hastanelerde çalışanların daha kaliteli ve verimli bir hizmetin verilmesi için, üstlerin çalışanlara baskı yapması ve bu baskı sonucunda gereksiz ameliyatların ve uzun vadede hastayı hastanede tutma

³⁴Çağla YİĞİTBAŞI ve Süleyman Erdem DEVECİ, **Sağlık Çalışanlarına Yönelik Mobbing**, Türk Tabipler birliği, Meslek Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Ekim-Kasım-Aralık, Sayı:42, 2001, s.24-25.

gibi yüksek maliyetlerin hastaya yüklenmesi, hastanelerde hasta yakınları ile çalışanlar arasındaki duygusal ve psikolojik baskının doğmasına sebep olmakla birlikte, çift taraflı olarak ortaya çıkan baskı sonrasında fiziksel şiddet de ortaya çıkabilmektedir.³⁵

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (İLO) bir raporunda sağlık sektöründe çalışmanın mobbing açısından diğer sektörlerle göre daha riskli olduğu ve bu risk oranının diğer sektörlerden 16 kat daha fazla olduğu belirtmiştir.³⁶

Ülkemizde sağlık sektöründe psikolojik baskıları şu şekilde sıralayabiliriz;³⁷

- Hastanelerde tıbbi olanaklarının çok yetersiz olması,
- Hasta sayısının yüksek olması nedeniyle çalışma temposunun yoğunluğu,
- Maaşların yetersiz olması,
- Bürokratik engellerin çokluğu,
- Akademik kariyer ve yükselme sırasında ayrımcılığın olması,
- Yoğun çalışma şartları ve nöbetlerin yoğunluğu nedeni ile aile hayatının zorlaşması,
- Mesleğin gereklerinin tam olarak yerine getirilmemesi,
- Hastalar arasında statü ve ekonomik duruma bağlı ayrımcılığın yapılması,
- İdareye yakınlık ve yöneticiye kişisel yaklaşım nedeni ile ayrımcılık yapılması.

1.7.2. Sivil Tolum Kuruluşlarında Mobbing

Son zamanlarda kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda ortaya çıkan mobbing olgusu gündeme sıkça gelmeye başlamıştır. Bu kuruluşlar kâr amacı gütmediklerini dile getirirler de işçi-işveren arasında umulmadık derecede fazla çatışmalar olabilmektedir. Bu çatışmalar kamuoyundan bir şekilde saklandığı için bu çatışmaların sıklığı bilinmemektedir. Bu kuruluşlarda yapılan psikolojik ve fiziksel şiddet kendi içlerinde gerçekleştiği için sürekli olarak göz ardı edilmektedir. Ancak

³⁵Bayram ŞAHİN ve Tuğba DÜNDAR, **Sağlık Sektöründe Etik iklim ve Yıldırma (Mobbing) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, cilt:66, sayı:1, 2011, s.133-134

³⁶Elif DİKMETAŞ, Mehmet TOP ve Gül Pembe ERGİN, **Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi**, Türk Psikiyatri Dergisi; 22(3)137-49, 2011, s.1.

³⁷ÇOBANOĞLU, **İşyerinde Duygusal saldırı ve Mücadele Yöntemi**, s.22.

ne zaman ki çalışanlar yapılan haksızlığın karşısında dik bir duruş sergiler ve mücadele ederse gerçekler o zaman ortaya çıkmaya başlar.³⁸

Yukarıdaki bilgiler ışığında sivil toplum kuruluşlarında şu çıkarıma varılabilir: Çalışan personele çok düşük ücret verilmesi, iki veya üç kişinin yapacağı işin tek bir kişiye yüklenmesi, yöneticilerin onları sürekli olarak başka kişilerle kıyaslaması, sözlü sataşmaların ve dedikoduların fazlalığı çalışanda performans düşüklüğüne ve tahmin edilemeyecek ruhsal bozukluklara neden olmaktadır. Özellikle yöneticilerin gün geçtikçe artan hayallerini gerçekleştirme hırsı ve egosu çalışan personeli, bırakın işini yapmayı hayal kurmaya bile fırsat vermeden dipsiz bir yalnızlığa sürüklemeye yol açmaktadır.

1.7.3. Bankacılık Sektöründe Mobbing

Bu başlığımızla ilgili çok net verilerin ve örneklerin ülkemizde olması nedeniyle örneklemelerimizi ve değerlendirmelerimizi Türkiye'deki bankacılık sektörü üzerinden yapmamızın daha verimli olacağı düşüncededeyiz.

Bilindiği üzere Türkiye'deki bankacılık sektörü bugünkü aşamaya gelene kadar birçok sıkıntılı günlerden geçmiştir. Bunlardan birisi ve hatta en önemlisi 1994 yılında cumhuriyet tarihimizin en büyük cari ve kamu açığı nedeniyle ortaya çıkan ekonomik krizde üç bankanın bir gecede batmasıdır. Batan bankaların büyük bankalara devredilerek tasfiyesi ve batık banka çalışanlarının büyük bankaların himayesine girmesi, ülkemizin bankacılık sektöründeki mobbing olgusunun şaha kalkmasına zemin oluşturmuştur. 2001 yılı, bankacılık sektörü açısından 1980'ler deki "banker krizinden" sonraki en çetin dönem olmuştur. Bazı bankalar kötü yönetim, bazıları patron hataları, bazıları da sistemin getirdiği sorunlardan dolayı batmıştır. Ayrıca, birçok banka yabancılara satılmış ve özel bankalar küçülmeye gitmiştir. Bu yüzden binlerce kişi işsiz kalmıştır. Durum böyle olunca, hem bankalar arasında hem de eski-yeni çalışan görevliler arasında vahşi bir rekabet ortamı oluşmuştur. Bu rekabet ortamında çalışan personeller, yani insan kaynakları, geri plana itilmeye, aşağılanmaya, hakarete uğramaya ve psikolojik tacize maruz kalmaya ve dahası patronlara, müdürlere ve hatta şeflere şirin görünmeye mahkûm olmuşlardır. Zira işten atıldıklarında bu yıllarda yeni bir iş bulma imkânları mümkün

³⁸<http://www.marksist.org/emek/8719-bir-sivil-toplum-kurulusu-bir-mobbing-ve-bir-dava>
E.T: 27.05.2013

olmamıştır. Süreç böyle olunca çalışanlar, insanüstü bir çaba sarf etmeye ve yoğun bir çalışma temposu içerisinde girmeye mahkûm olmuşlardır. Bu da çalışan personelin psikolojik sorunlar yaşamasına sebep olmuştur.³⁹

Aslında bankacılık sektöründeki olup biteni Sibel Şentürk'ün köşe yazısı, çok net ifade etmektedir:

“Kimimizin yakın dostu olmuştur bankacılar, kimimizin kâbusu. Bazen şubelerde yapılan sohbetlerin tadına doyum olmazken bazen hemen kaçıp kurtulmak isterseniz şubelerden. Bizim dışarıdan gördüğümüz kadarıyla kahveleri masalarında keyifleri son derece yerindedir bankacı arkadaşlarımızın. Peki, gerçekten öyle midir? Neler yaşanır o kapıların ardında?

Özellikle bankaların birleşme sürecinde (günümüzde bu örneği bu aralar çok ciddi yaşıyoruz) yaşanan olumsuzluklar en çok doğal olarak çalışan personeli etkiliyor. Tutturulması gereken onca hedefin arasında bu süreçte kendi ağızlarından anlattıkları haksızlıklar, ayrımcılıklar ve sonuç olarak yıldırma politikası ile “mobbing” uygulamaları.

İşyerinde fazla olduğu düşünülen personeli işten çıkarmanın ama bunu yaparken de tazminat vermemenin en güzel ve en acımasız yoludur mobbing. Bu uygulamalara dayanabilen birkaç kişi çıkarsa ki çok zor, tazminatları verilir; dayanamayanların ise önlerine konulan bir istifa mektubu ile apar topar ayrılmaları sağlanır. Tüm bu sürecin zorlukları yaşanırken de önlerine konulan o imkânsız hedefleri gerçekleştirmeleri beklenir.”⁴⁰

Onun için gerek bankacılık olsun ve gerekse diğer sektörlerde olsun mobbing olgusu genellikle dönemsel olarak sık veya dalgalı bir seyir halinde ortaya çıkar.⁴¹

1.7.4. Okullarda Mobbing

Berna Bridge, okullarda mobbing olgusunu şöyle ifade etmiştir.⁴²

³⁹http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=204:bankacilar-mobbinge-maruz-kalirlar-mi&catid=47:turgay-oeztuerk&Itemid E.T: 29.05.2013

⁴⁰<http://www.konsensushaber.com/yazarlar/bankacilik-ve-mobbing.html> E.T: 29.05.2013

⁴¹<http://www.leymann.se/English/11130E.HTM> E.T: 30.05.2013

-Bir gün biraz zaman ayırıp bir okulun bahçesinde oynayan çocukları izleyin neşeyle koşturup oynayan, yüzleri gülen, gürültü yapan birçok çocuk göreceksiniz.

-Biraz daha zaman ayırıp, biraz daha dikkatli bakın. Bütün çocukların yüz ifadelerini inceleyin, mutlaka bir kenarda oyun dışına bırakılmış, yalnız duran bir çocuk göreceksiniz.

-Onun yüzünü dikkatli inceleyin. Büyük bir olasılıkla onun yüzünün gülmediğini, belki de kahrolduğunu ayırımsayacaksınız.

-Bu çocuklar için anaokulunda, ilköğretim okulunda, lisede olmak sıkıntılı, zevksiz, tatsız, hata kahredici bir duygudur.

-Onlar bu duyguyu sürekli yaşarlar, yalnızca oyun dışı bırakıldıklarında ya da onlarla uğraşıldığında değil.

-Onlar bu duyguyu sınıfta, okuldan eve giderken, Pazar akşamları, geceleri yattıklarında, her sabah kalktıklarında yani her yerde ve her zaman yaşarlar.

-Bu çocuklar, kötü davranışlarla bir defa karşılaştıklarında huzursuz olmazlar. Bu tür tek başına, olan olaylarla baş edebilir. Sürekli olduğunda, onlar da sürekli huzursuzluk yaşarlar.

-Duygusal zorbalık dediğimiz davranışlarla karşılaşan bu tür, sürekli bir gerginlik ve huzursuzluk yaşarlar. Bu, hafif rahatsızlık duygusundan kendine ve çevresine zarar verecek duyguya kadar uzanan geniş bir perspektiftir.

-Genelde, okullarda bu çocuklara yardımcı olacak bir düzen yoktur. Onlar duygusal işkenceyi yaşarlar, ama ne kimse onlara yardımcı olur, ne de onlar yardım istemeyi akıl ederler.

⁴²Berna BRIDGE,” Siz Olsaydınız Ne Yapardınız?,” Zorbalık-Mobbing “,” Bilinmeyen Çeşitleri ve Çözümleri” , İstanbul, Beyaz yayınları, 2.baskı, 2010, s.9-11.

-Bu kısırđöngü yıllarca sürebilir. Bu çocukların bir kısmı yalnızlığı yeğ tutar duruma gelir, bir kısmı yaşamdan kendilerini çekerler. Bu nedenle yaşamlarını sonlandıran çocuklar ya da gençler vardır.

-Yıllar sonra bu çocuklar başlarına gelenleri her ayrıntısı ile isimler, tarihler vererek o günkü duygularını anlatabilirler.

-Bu anılar yaşamları boyu onlarla kalır. Bu anılar onların duygusal ve psikolojik gelişimlerinin önemli bir parçasıdır.

-Sorun yalnızca oyuna alınmamak, dışlanmak değildir. Hoşa gitmeyen, alaycı bir isimde olabilir.

Yukarıda belirttiğimiz mobbing olgusu okul yaşamında veya başka bir alandaki bireyin yaşantısında annesinden, babasından, öğretmeninden veya en yakın arkadaşlarından hatta yaşadığı toplumun içinde herhangi bir birey tarafından mobbinge maruz kalan ve bunun sonucunda bireyin yaşantısında başarısını, kalitesini ve verimliliğini etkileyen ciddi ve derin yaralar açmasına meyil oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere mobbing olgusu sadece çocuklar bazında değil aynı zamanda okulda görev yapan yöneticilere, öğretmenlere veya hademe olarak çalışanlara kadar herkes kısacası okullardaki toplumsal hiyerarşik yapının içinde ki her birey mobbing olgusuna maruz kalabilmektedir. Okulun hiyerarşik yapısı içinde mobbinge maruz kalan bir öğretmenin başından geçenleri kaleme alan Derya DENİZ, olayı kitabında aşağıdaki gibi ifade etmektedir.⁴³

“Sezin Hanım, 34 yaşında ve evli olup öğretmenlik mesleğine haizdir. Branşı, sınıf öğretmenliği olup 13 senedir mesleğini icra etmektedir. İstanbul’da Yenibosna’da bir devlet okulunda (Doğu Sanayi ilköğretim okulu) çalışıp, aynı güzergâhta ikamet etmektedir. Çalıştığı kurum içerisinde, müdür ve müdür yardımcısı kendi yöneticisi konumundadır. Her iki yöneticinin de yaşça kendisinden büyük olup evli bireyler olduğu öğrenilmiştir. Okul içerisinde 32 öğretmen görev yapmakta olup, cinsiyet dağılımının birbirine yakın oranda olduğu, ancak şikâyet konusu olan işyeri şiddetinin kadın öğretmenlere yöneldiği ifade edilmiştir. Sezin

⁴³ Derya DENİZ, **MOBBİNG(İşyerinde Yıldırma) İnsanda Saldırganlığı Açıklayan Kurumlar ve Vaka Örnekleriyle...**, İstanbul, Fam yayınları, s.129-134.

Hanım, kendi yaşantısından önce, Z.A.isimli kadın müdür yardımcısının, iş yerinde yıldırma davranışlarına maruz kalması neticesinde büyük zorluklar yaşadığı, bunun neticesinde tayin isteyerek başka bir okulda görevine devam ettiğini; S.K. adlı rehber öğretmenin yine işyeri şiddetine maruz kalması nedeniyle psikolojik tedavi gördüğünü, kimi kadın öğretmenlerin ise yine müdür yardımcısı A.R.tarafından incitici davranışlara maruz bırakıldığını anlatmıştır. Yapılan görüşmede Sezin Hanım'ın asıl olarak müdür yardımcısı A.R. ile sorun yaşadıkları, okul müdürünün ise durumdan haberdar olmasına rağmen olaylara kayıtsız kalma ya da örtbas etme yolu ile bu durumu pekiştirdiği anlaşılmaktadır.

Sezin Hanım'a ilk probleminin ne şekilde baş gösterdiği sorulduğunda, A.R.'nin sömestr başlangıcında tüm öğretmenlerden ayrıntılı bir CV hazırlamalarını istediğini ve sınıflar oluşturulmadan evvel her öğretmenin veliler karşısında bu CV'yi okuyarak kendilerine tanıtmaları gerektiğini, bu neticede velilerin istedikleri öğretmenleri seçme inisiyatifi kullanabileceklerini söylediğini ifade etmiştir. Ancak Sezin Hanım, bu yönelim ve direktiflerin kendisine anlamsız geldiğini; çünkü devlet okullarının prosedüründe böyle bir usul bulunmadığını, öte yandan bir eğitim görevlisinin, pazarlama tekniği ile tabir-i caiz ise –şov yaptırılmaya itilmesinin etik yönden olumsuz olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle kendisinden istenen tanıtımı yapmayı reddettiği, bu olayın taraflar arasında ilk zıtlama olayı olduğu, A.R.'nin bu olay neticesinde kendisine cephe aldığı ve psikolojik şiddet göstermeye başladığı öğrenilmiştir.

İlk gerginliğin baş göstermesinden sonra, bahsi geçen okulda Karayolları Mesleki Yeterlilik Sınavı yapılırken A.R.'nin Sezin Hanım'dan hâlihazırda devam eden sınavı bırakarak makam odasına gelmesini istediği, Sezin Hanım'ın da sınavda başka görevli bir gözetmen olmadığı için sınıfını terk edemeyeceğini söylediği, bunun üzerine A.R.'nin sinirlenerek kendisini sesini yükseltmek suretiyle azarladığı öğrenilmiştir. Bu konuyla ilgili olarak Milli Eğitim Bakanlığı'na şikâyet dilekçesi sunan Sezin Hanım delil olarak sınıfta yer alan kamera kayıtlarını yönetimden istediğinde, kayıtların silinmiş olduğu şeklinde bir cevap aldığını bu nedenle de soruşturma esnasında delil sunmadığını söylemiştir. Sezin Hanım'a, iş yerinde kendisine yöneltilen hangi davranışların daha incitici olduğu sorulduğunda; öncelikle A.R.ile gün içerisinde rastlaştıkları ve göz göze geldikleri ortamlarda

kendisine dik dik baktığını yahut tehditkâr bir biçimde kafa salladığını; A.R.'nin kendisiyle her konuşmasında normalden yüksek sert bir ses tonu ve emir kipleri ile konuşma gerçekleştirdiğini, bu konuşma biçiminin gerek görgü gerekse çalışma hayatındaki kuralları aşar biçimde olduğunu anlatmıştır. Bu konuşma biçimini örneklendirmesi istendiğinde; A:R.'nin kendisiyle konuşmak istediği durumlarda sinirli bir biçimde işaret parmağıyla üst kattaki odasını göstererek “ hemen odama çık!” gibi cümleler kurduğunu; topluluk içerisinde böyle davranışlara maruz kalmanın kendisini çok incittiğini belirtmiştir. Bu olaylar neticesinde zaman zaman şikâyet dilekçesiyle hakkını aramaya çalıştığını söyleyen Sezin Hanım, bir keresinde de eşyle birlikte okul müdürünün yanına giderek meramını anlattıklarında da çözüm yolu gösterilmediğini ve müdürün kayıtsız kaldığını belirtmiştir.

Zaman içerisinde, müdür yardımcısının kendisi hakkında yaptığı olumsuz propagandaların kulağına kadar geldiğini; farklı sınıflarda eğitim gören çocukların velilerine “ kötü öğretmen” olarak lanse edildiğini ve bu konuşmalara yine veliler aracılığı ile ulaştığını söylemiştir.

Yeni eğitim-öğretim yılında oluşturulan sınıfın tamamen problemlili ve öğrenim güclüğü yaşayan çocuklardan oluşturulduğunu; dolayısıyla iş yükünün arttırılarak yıldırma işleminin sürdüğünü belirtmiştir. Yine, yeni eğitim-öğretim yılında, okul idaresi Sezin Hanım'dan habersiz özel veli toplantısı düzenleyerek Sezin Hanım'la ilgili şikâyetlerinin olup olmadığını sorgulamaya başlamıştır. Kendisi, sınıfında ders anlatırken müdür yardımcısı A.R.'nin zaman zaman izin almadan ve keyfi bir biçimde sınıfa girerek dolaşmaya başladığını; Sezin Hanım, bu hareketinin nedenini sorduğunda ise “sınıfta bir eksik var mı ?” diye söylediğini anlatmıştır.

Yapılan görüşmede Sezin Hanımın, tüm bu süreçleri yaklaşık 1,5 yıl boyunca yaşadığı öğrenilmiştir. İş yeri içerisinde meslektaşlarının kendisine yapılan hareketlere tanık olduklarını, ancak kendisine idare ile polemiğe girmemesi yönünde salık verdiklerini; yapılanları sinesine çekmesine doğru olacağına, dolayısıyla sessiz kalması yönünde tercih yapması gerektiğini söylediklerini ifade etmiştir. Meslektaşlarının da idareden çekindikleri için süreç içerisinde Sezin Hanım'a mesafeli davranmaya başladıkları, hatta A.R.'nin bulunduğu ortamda Sezin Hanım'la konuşmaya çekinir oldukları öğrenilmiştir. Bir süre sonra meslektaşlarının

büyük ölçüde kendisiyle iletişimlerini azalttıkları ve mümkün mertebe aynı ortamda kalmadıkları öğrenilmiştir. Yine süreç içerisinde Sezin Hanım, yaşadığı olumsuz durum ile ilgili olarak İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne resmi şikâyette bulunduğunu ancak sonuç alamadığını; A.R'nin hakkında şikâyet olduğunu öğrendikten sonra ise ilk öğretmenler toplantısı sırasında Sezin Hanım'a "bunun hesabını sizden soracağım" şeklinde tehditte bulunduğunu anlatmıştır.

Bu durum neticesinde Sezin Hanım'da dikkatsizlik, konsantrasyon güçlüğü, dalgınlık, ağlama nöbetleri, halsizlik, enerji kaybı, sürekli uyuma isteği, beden ağırlığında anlamlı artış, ellerde titreme, çökkünlük, kendini ifade etmede güçlük, bir mekanda yalnız kalma korkusu, yalnız başına hareket edememe, içe çekilme, regresyon, ajite olma, yaşadığı incitici anlara dair flashbackler, süreç içerisinde uykuya dalmada güçlük, ev içerisindeki sorumluluklarını yerine getirememe, çocuğunun bakımını gerçekleştirememe ve stres faktörlerine toleranssızlık gibi semptom ve belirtilerin meydana geldiği öğrenilmiştir. Sezin Hanım bu duygudurum içerisinde iken eşi, anne ve babası, kendisini haddinden fazla üzdüğünü düşündükleri; klinik anlamda psikolojik problemlerin baş gösterdiğini idrak edemedikleri anlaşılmıştır. İlk psikiyatrik incelemede kendisine Majör Depresyon ve Travma Sonrası Stres Bozukluğu tanısı konduğu görülmektedir.

Sezin Hanım'ın kendini ifadesi ve anlatımları sırasında sık sık duygusal yönden hassaslaştığı, sesinde ve ellerinde titremelerle birlikte ağlama tepkisi gösterdiği; çökkün bir beden ifadesinde olduğu görülmüştür.

Yapılan görüşmede bireyin mensup olduğu işe, maddi kazanç olgusu olmasının dışında, manevi olarak büyük değer verdiği; mesleğini çok sevdiği ve mutluluk kaynağı olduğu; yaz tatillerin de bile bir an önce işinin başına dönmeyi istediği öğrenilmiştir. Yine kendi anlatımlarından işinde idealist bir tavrının olduğu ve mesleki kaliteye ulaşmak için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalıştığı anlaşılmaktadır. Söz konusu süreç dışında meslek hayatında, meslektaş ve yöneticileri ile benzer problemler yaşamadığını, ilk defa böyle bir süreç deneyimlediğini belirtmiştir.

Dünyada yapılan çalışmalara bakıldığında kadın olmanın, mobbinge uğrama açısından önemli bir risk unsuru olduğu görülmektedir. Erkek çalışanlar veya yöneticiler, kendi bakış açıları ile kadınları daha aciz, duygusal yönden hassas, zayıf ve kolay manipüle edilebilir olarak görme eğilimine sahiptirler. Böylesi durumlarda öfke ve agresyonlarını hemcinslerine yöneltmek yerine, kadın çalışanlara yöneltme eğilimindedirler. Ele alınan vakada da Sezin Türker ile birlikte yıldırma davranımına maruz kaldıklarını söyleyen diğer meslektaşların da kadın cinsiyetinde olmaları dikkat çekmektedir. Görüşmemizde Sezin Hanım'ın anlattıkları ve meslektaşlarından elde edilen veriler neticesinde okulda yönetici konumunda bulunan A.R'nin çalışanları ile ilişki direktiflerine bakıldığında öğretmenlerin iş tanımlarında bulunmayan bir takım görevlerin ısrarlı olarak istendiği, yapılmadığı takdirde azarlama, topluluk için de rencide etme, sözlü tehdit, cephe alma ve maddi gelirlerini kısma (ek ders vermeme, ders saatlerini keyfi biçimde değiştirme)yoluna gittiği anlaşılmaktadır. Elde edilen bilgiler dâhilinde, yöneticinin, kendisine verilen kamu görevini, profesyonellik bağlamından koparıp kişisel erkini ön plana çıkarma yönünde kullandığı kişisel fikir olarak söylenebilir.

Sezin Hanım'ın dava süreci devam etmektedir...

1.7.5. Üniversitelerde Mobbing

Şaban Şimşek'in köşe yazısındaki “Üniversitelerde “mobbing” olur mu?” sorusuna birçok insanın aklına gelen ilk şey; “*olur mu canım, bahsedilen yer üniversite, yani okumuş yazmış her türlü kişisel egodan arınmış, kendini bilime, insanlığa, ülkesine adanmış, toplumun çıkarlarını şahsi menfaatlerinin üstünde tutan otoriteye, dayatmaya, haksızlığa boyun eğmeyen, adaletten ayrılmayan, liyakat sahibi, özgür düşünceli, bağımsız insanların olduğu yerdir, orada öyle şeyler olmaz*” gibi bir düşüncedir herhalde. Oysaki üniversitede öğretim elemanlarının kişi hukukuna, performansını etkileyecek gereksiz işlerin verilmesine, özgüveni sarsacak, işini terk edecek derecede zorlama gibi her türlü psikolojik tacize maruz kalabileceği düşünülemez. Lakin yapılan araştırmalar neticesinde üniversiteler mobbingin en fazla uygulandığı alanlardan biri olarak gösterilmektedir. Bu bağlamda birçok yeni üniversitenin kurulması, bazı vakıf üniversitelerinin eğitime ticaret boyutuyla bakması ve bazı büyük üniversitelerde dahi bu olayların görülmesi neticesinde işin

ne kadar ciddi bir hal aldığı göz önüne serilmektedir.⁴⁴ Bu bağlamda haberlere yansıyan birkaç örnek vaka şu şekilde sıralanabilir;

-Zonguldak Karaelmas Üniversitesinde Yrd. Doç. Dr. Ebru TAŞÇI'nın iddiasına göre: ABD'de burs onayı için gittiği rektör odasından kovulmuş, Bölüm Başkanı tarafından da azarlanmıştır. Olay Ebru Taşçı'nın intiharı ile sonlanmıştır.⁴⁵

-Yozgat Bozok Üniversitesinde yolsuzlukları açığa çıkardığı için kurumla ilişkisi kesilmiş olan eski Tıp Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Hasan Acar, kendisine mobbing uygulandığı gerekçesiyle açtığı davadan 20 bin liralık rekor tazminat kazanmıştır.⁴⁶

-Ege Üniversitesinde Güvenlik Görevlisi olarak çalışan Servet Cankurt, Rektör Prof. Dr. Candeğer Yılmaz'ın, üniversitenin güvenlik müdürü Hacer Çolpan ile güvenlik şefi Ercan Aksakal'ın kendisine mobbing uyguladıkları iddiasıyla 18 bin liralık tazminat davası açmıştır.⁴⁷

-Akdeniz üniversitesinde Hukuk Fakültesi'nde 2 yıl araştırma görevlisi olarak görev yapan 34 yaşındaki Leyla Akyol Aslan, fakülte dekanı ve yardımcılarının kendisine "mobbing" uyguladığı iddiasıyla Antalya 4'üncü Asliye Hukuk Mahkemesi'nde 75 bin TL'lik tazminat davası açmıştır.⁴⁸

-Gaziantep Üniversitesi'nde bir doçent, Prof. Dr. Ali Gür hakkında psikolojik baskı davası açmıştır.⁴⁹

Yukarıda belirtilen örnekler dışında daha nice mobbing vakalarının cereyan ettiği hemen hemen herkes tarafından bilinmekteyse de aynı duruma düşmemek için "örgütsel sessizlik" durumu devreye sokulmaktadır.

⁴⁴<http://www.habervaktim.com/haber/306946/universitede-mobbing-olur-mu.html> E.T: 23.07.2013

⁴⁵http://www.sabah.com.tr/Yasam/2010/04/03/yardimci_docentin_intihari_icin_mobbing_suclamasi E.T: 23.07.2013

⁴⁶<http://gundem.milliyet.com.tr/profesorunmobbingzaferi/gundem/gundemdetay/25.03.2012/1519650/default.htm> E.T: 23.07.2013

⁴⁷<http://www.haberler.com/ege-universitesi-rektorune-guvenlik-gorevlisinden-4127399-haberi/> E.T: 23.07.2013

⁴⁸<http://www.hurriyet.com.tr/gundem/20515011.asp> E.T: 23.07.2013

⁴⁹<http://www.gaziantephaberler.com/gaziantep-universitesinde-docentten-profesore-15-milyarlik-dava-haberi-21339.html> E.T: 23.07.2013

Örneklerden de görüleceği üzere mobbingin nerede ve ne şekilde ortaya çıkacağı, kimlerin uygulayıcı, kimlerin kurban, kimlerin izleyici olarak bu olaya dâhil olacağı ve özellikle de kurbanların vereceği tepkilerin nasıl olacağı belli olmamaktadır. Kimisi intihar ederken, kimisi psikolojik bunalıma girerek hayattan zevk almamaya başlamakta, kimisi de tüm çabasına rağmen yalnız kalmakta ve hayatına susarak devam etmektedir. Bu nedenle tarifi mümkün olmayan sonuçlar doğuran mobbing olgusu ortak yaşam alanlarını teker teker etkisi altına alarak çocuk, genç, yaşlı, kadın, erkek, engelli demeden hemen hemen her sosyal gruptaki insanları mağdur etmektedir. Bu mağduriyet karşısında haklarını aramak isteyenler ne yapmalıdır? Klasik bir söylemle “yapanın yaptığı yanına kar mı kalmaktadır?” Yasalar önünde mağdurun hakkı nedir ya da mobbing uygulayıcısının cezası nedir? Maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir.

1.8. Hukuki Açıdan Mobbing

Anayasamızda belirtilen mobbing maddeleri şöyle sıralanmıştır.⁵⁰

Madde 12- Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilemez, vazgeçilmez temel halk ve hürriyetlere sahiptir.

Madde 17- Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir.

Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz.

Madde 24- Herkes, vicdan, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir.

Kimse, ibadete, dini ayin ve törenlere katılmaya, dini inanç ve kanaatlerini açıklayamaya zorlanmaz; dini inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz.

Madde 25- Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz.

⁵⁰<http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/per.portal?page=haber&id=haber6> E.T: 23.07.2013

Madde 48- Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir.

Madde 49- Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir. Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır.

Madde 50- Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımında özel olarak korunurlar.

Türk Ceza kanunumuzda mobbing olgusuna karşı suç teşkil eden fiiller ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:⁵¹

İşkence

Madde 94- (1) Bir kişiye karşı insan onuruyla bağdaşmayan ve bedensel veya ruhsal yönden acı çekmesine, algılama veya irade yeteneğinin etkilenmesine, aşağılanmasına yol açacak davranışları gerçekleştiren kamu görevlisi hakkında üç yıldan on iki yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

Eziyet

Madde 96- (1) Bir kimsenin eziyet çekmesine yol açacak davranışları gerçekleştiren kişi hakkında iki yıldan beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

Cinsel Saldırı

Madde 102-(1) Cinsel davranışlarla bir kimsenin vücut dokunulmazlığını ihlal eden kişi, mağdurun şikâyeti üzerine, iki yıldan yedi yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

⁵¹ <http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/per.portal?page=haber&id=haber6> E.T: 23.07.2013

Cinsel Taciz

Madde 105-(1) Bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hakkında, mağdurun şikâyeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adli para cezasına hükmolunur.

(2) Bu fiiller; hiyerarşi, hizmet veya eğitim ve öğretim ilişkisinden ya da aile içi ilişkisinden kaynaklanan nüfuzun kötüye kullanılmak suretiyle ya da aynı işyerinde çalışmanın sağladığı kolaylıktan yararlanılarak işlediği takdirde, yukarıdaki fıkraya göre verilecek ceza yarı oranında artırılır. Bu fiil nedeniyle mağdur; işi bırakmak, okuldan veya ailesinden ayrılmak zorunda kalmış ise, verilecek ceza bir yıldan az olamaz.

1.9. Türkiye’de ve Diğer Ülkelerde Mobbing

1.9.1. Türkiye’de Mobbing

Türkiye’de gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe faaliyet gösteren örgütler psikolojik taciz vakalarını son zamanlara kadar adını koymadığı ya da koyamadığı, tüm sosyal yapıları ve kişileri etkileyen, sosyolojik ve psikolojik bir sorun olarak yaşamamıştır. Bilakis mobbing uygulayanlara işini bilen, otoriter, kötü, gaddar, bencil, üçkâğıtçı vb. adlar konulmuş, mağdurlar ise pısrık, korkak, ezik gibi aşağılayıcı bir kimlikle tanınmışlardır. Oysaki mobbing yıllarca Türk sinemalarında hayatımızın bir gerçeği olarak gösterilmiştir. Mobbing uygulayıcıları “kötü adam”, mağdurları ise “*mazlum, gariban*” rollerinde görülmektedir. Hatta kimi film senaryoları dikkatlice incelenirse senaryonun temel kurgusunun mobbing üzerine oturtulduğu görülecektir. Kısaca söylemek gerekirse bizler adını koymadığımız ya da koymadığımız bir hastalıkla yıllarca yaşamışız ve hatta bu hastalığımızı konu alan filmler bile yapmışız ama adı doğru konulmayan filmler! Her filmde kadın ve erkek oyuncular kendi rollerini en iyi şekilde oynamaya çalışmaktadırlar. Ama gerçek hayat filmindeki kadınlar bu hastalığa maruz kalan hatta kurban verilen oyunculardır.

Ülkemizde, son zamanlarda adını koyduğumuz mobbing vakaları üzerine araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar neticesinde, mağdurlar açısından cinsiyete göre farklı oranların ortaya çıktığı görülmüştür. Sağlık ve Sosyal Emekçileri Sendikasının 1771 sağlık çalışanı üzerinde uyguladığı bir ankete göre kadınların

erkeklerle göre daha fazla psikolojik ve fiziksel şiddete maruz kaldığı tespit edilmiştir. Yüzdeler sonuc olarak kadınların %40,6'sı örgütte şiddete uğradıklarını söylerken, bu şiddet türleri; tehdit, duygusal ve ekonomik baskı, hakaret ve sözlü taciz şeklinde sıralanmıştır. Kadınların %51'i tehdit, psikolojik ve ekonomik baskıya maruz kaldığını, %6,8'si fiziksel, %3,7'si cinsel tacize uğradığını belirtmiştir. Mobbing davranışını uygulayanların çoğunlukla erkekler, yönetici ve kıdemli kişiler olduğu bilinen bir durum olsa da, kadın iş görenlere erkeklerden ziyade kadınların mobbing uygulaması⁵² üzerinde düşünülmesi gereken bir olaydır. Zira bu tespit mobbing uygulayıcılarının ve mağdurlarının genel durumlarını bize özetlemektedir.

2006 yılında memur.net adresinde uygulanan ankette katılımcıların yarısından fazlası mobbinge maruz kaldıklarını belirtmiştir. Anket soruları, katılımcıların sayısı ve verilen cevapların yüzdelikleri aşağıda belirtilmiştir.⁵³

İşyerinde psikolojik yıldırma, duygusal şiddet ve baskı yaşıyor musunuz?

Evet %55,7 (459 oy)

Hayır %37,9 (312 oy)

Bilmiyorum-fikrim yok %6,4 (53 oy)

Toplam 824 kişi

Yine aynı web adresinin araştırma sonucuna göre en çok yaşanan mobbing yöntemi şöyledir:

- % 16, olmayan hatalar çıkarma
- %9, ters bakış
- %6, toplantıda aşağılama
- % 14, tecrit etme
- %6, duygu ve ruh halinde iniş ve çıkışlar
- % 13, kendisinin bile uymadığı saçma katı kurallar koyma
- %9, başarılı işleri açıkça yok sayma
- %5, sertçe eleştirme

⁵²TOKAT, CİNDİLOĞLU, KARA, **Değerlerin Psikolojik Kuşatması**, s.69-70

⁵³Dilşat ÖZER, Bilka, **İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing) Raporu**, 2009, s.10-11. www.bilka.org.tr E.T: 23.07.2013.

Katılımcıların kendi deneyimlerini aktarma bölümünde ise, işten ayırma tehdidi ve iftira atma gibi olaylar da gözlenmiştir.⁵⁴

Yine başka bir araştırmaya göre, Türkiye’de görülen mobbing vakalarının Avrupa’dan daha fazla olduğu ve kurbanların %77’sini kadınların oluşturduğu saptanmıştır. Bu araştırmada erkeklerin %69’unun kadınlara, kadınların %84’ünün de kadınlara mobbing uyguladığı belirtilmektedir.⁵⁵ Bu veriler Türkiye’de gerçekleşen mobbingin ne kadar ciddi bir boyuta ulaştığını gözler önüne sermektedir.

Çalışmamızın muhtelif bölümlerinde bahsettiğimiz davalar ve olaylar sonrasında, resmi bir dille ilk kez “Psikolojik Taciz” olarak tanımlanan Mobbingle mücadele kararı alınmış ve 19.03.2011 tarihli resmi gazetede aşağıda sıraladığımız 8 maddelik genelge yayınlanmıştır.⁵⁶

- 1) İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.
- 2) Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.
- 3) Toplu iş sözleşmelerine, işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.
- 4) Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik iletişim merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.
- 5) Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde, Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla ‘Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu’ kurulacaktır.
- 6) Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.

⁵⁴ÖZER, **İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing) Raporu**, s.10-11. www.bilka.org.tr
E.T: 23.07.2013.

⁵⁵<http://haber.gazetevatan.com/0/86220/7/yasam> E.T: 23.07.2013

⁵⁶<http://aydancag.com/2011/03/mobbing-genelgesi/> E.T: 26.07.2013

7) Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.

8) Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.”

1.9.2. Diğer Ülkelerde Mobbing

İsviçre

İsviçre’de mobbing olgusuyla ilgili ilk bulgular İsviçre Ekonomi Sekreterliği tarafından 2002 yılının Ekim ayında yayınlanmıştır. Bu yayında, örgütlerdeki manevi tacizin görülme sıklığı, şekli, sosyoekonomik yapıya ve insan sağlığı üzerine etkileri ortaya konulmaktadır. Bununla birlikte İsviçre yasalarında manevi taciz ile ilgili özel bir düzenlemenin olmaması nedeniyle manevi tacizcilere açılacak davaların temelini teşkil edecek dolaylı da olsa birçok düzenlemeye gidilmiştir. Bu dolaylı düzenlemeler kişi haklarını ve saygınlığını korumakla birlikte, federal anayasa ve İsviçre Borçlar Yasası’ndaki hükümlerle değerlendirilmektedir.⁵⁷

İngiltere

İngiltere’de psikolojik tacizi önlemek ve etkilerini kontrol altına alabilmek adına İngiliz yasasında da herhangi bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. İngiltere’de 1137 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada bu kişilerin %53’ünün çalıştığı örgütte belirli bir zaman diliminde psikolojik tacize maruz kaldığı, %77’sinin ise iş yaşantısında çalışanın psikolojik tacize uğradığına bizzat tanık olduğunu ifade etmiştir. Başka bir araştırmada ise İngiltere’de son beş yıl içerisinde psikolojik tacize uğradığını söyleyen çalışanlarının oranı %24,4, başkalarına uygulanan mobbinge tanık olduğunu belirten çalışanlarının oranı ise %46,5’tir.⁵⁸

İsveç

İsveç Avrupa Birliği ülkeleri arasında mobbing uygulamalarına karşı ilk yasal düzenlemeyi yapan ülkedir. Ayrıca, örgütte çalışan kişilerin psikolojik tacize karşı korunmasını sağlamak ve mağduriyetlerin gidermek için 1994 yılında önemli bir kararnameyi de yürürlüğe koymuştur. Bu kararnamede, mağdurların korunması adına

⁵⁷Burcu Fatma SAVAŞ, *İşyerinde Manevi Taciz*, İstanbul, Beta, 2007, s.74-75.

⁵⁸TOKAT, CİNDİLOĞLU ve KARA, *Değerlerin Psikolojik Kuşatması*, s.73.

vakaların ve mağdurların rasyonel bir biçimde tespiti yapılmış, mobbing yöntemleri ve mağdurlarının davranış biçimlerine yönelik belirli tanımlamalar yapılmıştır.⁵⁹ İsveç'teki bu çalışmalar mobbing vakalarının ortaya çıkmasını önemli ölçüde engellemiştir. Mobbinge karşı yapılan yasal düzenlemeler ve kararnamele çalışanların iş ortamında daha huzurlu ve verimli olmasına dahası etkin bir performans sergilemesine imkân tanımıştır. İsveç'in bu başarılı uygulamaları diğer ülkelerin mobbingle mücadelede izlemeleri gereken bir yol haritası olma özelliği taşımaktadır.

Almanya

Almanya'da 1990 yılı sonrasında artan mobbing vakaları ilk olarak sosyolojik ve psikolojik açıdan birçok araştırmaya konu olmuştur. Sonra bazı yargı kararları mobbing olgusunu tanımlamaya çalışmış ve ilk olarak 1997 yılında Federal İş Mahkemesinde mobbing bir suç olarak tanımlamıştır. Bu tanımda mobbing *“üstlerinin iş ortamında çalışanlara karşı sistematik bir şekilde gösterdiği kışkırtıcı, düşmanca tutum ve davranışlar”* olarak tanımlamıştır. Birçok ülkede olduğu gibi Almanya'da da mobbingle mücadeleye ilişkin yasal bir düzenleme bulunmamakla birlikte, var olan mobbing vakalarına karşı yürürlükteki yasalar kapsamında çalışanlara koruma sağladığını söyleyebiliriz.⁶⁰

Uluslararası Çalışma Örgütü (İLO), 2000 yılı Ekim ayı raporunda Almanya'da zihinsel sağlık nedeniyle her yıl alınan izinlerin 2.2 milyon dolara mal olduğunu belirtmiştir.⁶¹ Yapılan güncel bir araştırmada ise çalışan her 9 kişiden birinin mobbinge maruz kaldığı, çalışan her 5 mağdurdan birinin istifa ettiği tespit edilmiştir. Farklı uzmanlarca hazırlanan raporlar neticesinde, çalışanların % 38'nin yöneticiler tarafından, %13'ünün de çalışma arkadaşları tarafından psikolojik tacize uğradıkları ortaya çıkmıştır.⁶²

⁵⁹TOKAT, CİNDİLOĞLU ve KARA, **Değerlerin Psikolojik Kuşatması**, s.73.

⁶⁰Pınar TINAZ, Fuat BAYRAM ve Hediye ERGİN, **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik taciz(mobbing)**, İstanbul, Beta, 2008, s.208-250.

⁶¹Mustafa KAYA, <http://www.dpb.gov.tr/dosyalar/sunumlar/mardin/Mobbing.pps> E.T: 29.07.2013

⁶²<http://www.dw.de/almanyada-her-dokuz-ki%C5%9Fiden-biri-mobbing-kurban%C4%B1/a-2523645> E.T: 30.07.2013

Fransa

Fransa'da 1993 senesinde yasal bir düzenlemeyle çalışanlar psikolojik tacize karşı korunma altına alınmıştır. Özellikle 2002 yılında yapılan özel bir yasal düzenlemeyle işyerinde manevi tacize karşı çalışanların koruması daha da sağlamlaştırılmıştır.⁶³ Bu düzenlemelerle örgütteki yöneticilere yeni sorumluluk alanları yüklenmiş, iş yerinde psikolojik taciz uyguladığı kanıtlanan kişiye bir yıla kadar hapis, 15 bin Avro'ya kadar da para cezası verilmesi ön görülmüştür. Psikolojik ve sosyal yardım amacıyla mobbinge maruz kalanlar için acil telefon hatları ve yardımcı programlar geliştirilmiştir.⁶⁴

Amerika Birleşik Devletleri

ABD'de örgüt içinde psikolojik tacize maruz kalanlar için birçok federal yasa düzenlemeleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları 1964 yılında düzenlenen Yurttaş Hakları Yasasının 7.Bölümü, 1967 yılında düzenlenen Yaş Ayrıcalığı Yasası, 1970 yılında düzenlenen Engelliler Yasası ve 1990 yılında yeniden düzenlenen Engelliler Yasası gibi psikolojik tacize karşı yapılan bazı yasal düzenlemelerdir. Aynı zamanda her eyaletin psikolojik tacize karşı kendisine ait yasal düzenlemelerinin federal yapının dışında kalan örgütlerde de uygulaması ön görülmektedir.⁶⁵

Finlandiya

Psikolojik taciz ve fiziksel şiddet Finlandiya'da kişinin meslek sağlığı çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu nedenle hem yöneticiye hem de çalışana örgüt içerisinde bazı sorumluluklar yüklenmekte, başka bir deyişle psikolojik tacize ve fiziksel şiddete karşı mücadelede yöneticinin ve çalışanın işbirliğine önem verilmektedir.⁶⁶ Psikolojik taciz ve fiziksel şiddet 2000 yılından sonra bir suç unsuru olarak kabul edilmiştir.⁶⁷

Japonya

Japonya'da mobbing olgusuna ilişkin her hangi bir yasal düzenleme bulunmadığı için çalışanlar, işyerinde gerçekleşen mobbing vakalarına karşı yasadaki

⁶³Fatma Burcu SAVAŞ, **İşyerinde Manevi Taciz**, İstanbul, Beta Basım, 2007, s.65-73.

⁶⁴Selahattin BAYRAM, **Psikolojik Taciz (mobbing) ve Başbakanlık Genelgesi**, İSMMMO, Mart-Nisan, 2011, s.321.

⁶⁵TOKAT, CİNDİLOĞLU ve KARA, **Değerlerin Psikolojik Kuşatması**, s.76.

⁶⁶BAYRAM, **Psikolojik Taciz (mobbing) ve Başbakanlık Genelgesi**, s.320.

⁶⁷<http://www.engelsizkariyer.com/YaziYazdir.aspx?id=68> E.T: 01.08.2013

kişilik haklarına ilişkin maddelerle korunmaya çalışılmaktadır. Yani yasal organlar, çalışanın işyerinde maruz kaldığı mobbing davalarında mağdurun kişilik haklarını ihlal boyutuna bakarak karar vermektedir.⁶⁸

⁶⁸ TOKAT, CİNDİLOĞLU ve KARA, **Değerlerin Psikolojik Kuşatması**, s.77.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

Bu bölümde örgüt, güven ve örgütsel güven konuları ele alınmıştır.

2.1. Örgüt Kavramı

2.1.1. Örgüt Kavramının Tanımı

Literatürde örgüt hakkında birçok tanımlama yapılmaktadır. Bu tanımlamaların sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için ilk önce örgüt dizaynının iyi bir şekilde anlaşılması gerekir. Örgüt dizaynı bir örgütün ana yapısının şeklini ve niteliğini ortaya çıkarmaktadır. Örgüt dizaynını oluşturan unsurlardan bazıları şu şekildedir.⁶⁹

- İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi,
- İşletmedeki temel işbölümünün kararlaştırılması,
- İşbölümü içerisinde yer alacak organların belirlenmesi,
- Organlar arası yetki ve iş ilişkilerinin belirlenmesi,
- Temel koordinasyon mekanizmasının belirlenmesi,
- Örgüt şeması ve kılavuzlarının hazırlanması.

Yukarıda bahsi geçen örgüt dizaynı unsurlarının oluşumundan sonraki süreçte ortaya çıkan yapı, örgüttür. *“Örgüt, belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür.”*⁷⁰ *“Örgüt, teknik ve sosyal faktörlerle ilgili bir düzenlemedir.”*⁷¹ *“Örgüt; merkezinde, saptanmış ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş insanların bulunduğu, mali ve maddi kaynaklar ile donatılan ve hukuksal bağlamda hiyerarşik ilişkileri saptanan canlı, dinamik ve sosyal bir yapı, bir sistemdir.”*⁷²

Yukarıdaki tanımlamalardan hareketle örgüt özellikleri beş maddede toplanabilir:⁷³

- 1) Bir örgütte her zaman bireyler vardır.

⁶⁹<http://okul.selyam.net/docs/index-75485.html> E.T:26.08.2013

⁷⁰Güngör ONAL, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1998,s.51.

⁷¹Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 1999, s.117.

⁷²<http://www.nenedir.net/nedir/isletme/376-orgut-nedir.html> E.T: 26.08.2013

⁷³Hüsnü Serdar ÖGE, **Örgüt İklimi**, Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek lisans Tezi, 1996, s.6.

- 2) Bu bireylerin birbirleriyle ilişkileri vardır.
- 3) Bu ilişkiler bir yapı içerisinde düzenlenir ve ifade edilir.
- 4) Örgüt üyesi olan bireylerin, davranışlarının nedenlerini oluşturan bireysel amaçları vardır.
- 5) Davranışlar, bireylerin amaçlarından farklı olabilese de yine de onlarla ilgili ve paralel birleşik amaçların sağlanmasında yardımcı olurlar.

2.1.2. Örgüt Modelleri

Örgüt modellerini şu şekilde sıralayabiliriz:⁷⁴

Fonksiyonel (Görevsel) Esasa Göre Örgütlenme Modeli: Aynı nitelikteki işlerin bir araya getirilmesidir. Örneğin: Kamu hizmetlerinin bakanlık içinde dağılımı.

Üretim Esasına Göre Örgüt Modeli: Bir kurumun ürettiği madde esasına göre belirlenir. Üretilen aynı ve benzer maddeler için de bir birim kurulur. Örneğin, tekstil fabrikasında yünlü ve ipekli kumaş birimleri ayrıdır.

Coğrafi Bölge Esasına Göre Örgütlenme modeli: Örgütü oluşturan bireylerin belirli bir bölgedeki halka veya bu bölgelerdeki kuruluşlara hizmet etme modelidir. Örnek: İl ve İlçe kuruluşları

Hizmet Edilen Kurumlar Esas Alınarak Yapılan Örgütlenme Modeli: Her birimin belli kurumlar veya gruplara yaptıkları hizmetlerdir. Örnek: SGK, Emekli Sandığı

Karma Modeli: Yukarıdaki model çeşitlerinin iki ve ya üç tane modelin birlikte kullanılmasıdır. Günümüzde en çok rağbet edilen model yöntemidir

2.1.3. Örgüt Türleri

Çeşitli açılardan gruplandırılarak incelenen örgütler, biçimsel yapı açısından formel ve informel olmak üzere iki türde ön plana çıkmaktadır. Amaçları bakımından

⁷⁴<http://www.cerezforum.com/gerekli-bilgiler/119177-orgut-nedir-orgut-modelleri-nelerdir.html> E.T: 26.08.2013

gözlemlediğimizde üretim örgütleri, ekonomik amaçlı örgütler, sosyal ve birleştirici örgütler, karma amaçlı örgütler, politik örgütler gibi sınıflandırmalar yapılabilir.⁷⁵ Büyüklüğüne göre ele alındığında küçük ölçekli, orta veya büyük ölçekli örgütler, faaliyet alanlarına göre ise yöresel, bölgesel, ulusal ve uluslararası örgütler şeklinde bir sıralama yapılmaktadır.⁷⁶

W. Richard Scott ve Peter M. Blau, örgüt türlerinden faydalanan bireyleri; örgütte çalışanlar, örgüt sahipleri, müşteriler ve örgütün içinde bulunduğu toplum üyeleri olmak üzere dört grupta ele almıştır. Bu grupların örgütlerini şu şekilde sıralanmıştır:⁷⁷

Ortak yarar kuruluşları; örgüt üyelerine fayda sağlamak maksadıyla kurulmuştur. Örnek olarak sendikalar verilebilir.

İşletmeler; öncelikleri sermaye sahiplerine ve kuruluş sahiplerine yarar sağlayan kuruluşlardır. Örnek olarak ticaret bankaları verilebilir

Hizmet kuruluşları; belli bir gruba hizmet vermek amacıyla kurulan kuruluşlardır. Çocuk esirgeme kurumu gibi kuruluşlar örnek verilebilir.

Toplum yararına yönelik kuruluşlar; öncelikli amaçları toplumun çıkarlarını gözlemleyen kuruluşlardır. Türk Silahlı Kuvvetleri gibi kuruluşlar örnek verilebilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında yapılarına göre örgüt türlerine değinilmesi, var olan incelemelerin daha iyi anlaşmasını sağlayacaktır. Bunlardan ilki Resmi örgüt, önceden tasarlanmış amaçlar doğrultusunda, bilinçli ve sistemli ilişkilerin bütünü kapsar. Örgütteki kişilerin var olan görevi, sorumlulukları ve hiyerarşideki yeri açıkça belirlenmiştir. İkincisi olan Gayri resmi örgüt ise örgütteki kişilerin mevki ve kademeleri örgüt üyelerince dondurulması neticesinde ortaya çıkan, baştan

⁷⁵Fatih KARCIOĞLU, **Özelleştirme ve Örgüt İklimi (Çimento Fabrikalarında Bir Uygulama)**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 1997, s.43.

⁷⁶http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletme_ekonomisi_siniflandirilmasi_2.html
E.T:26.08.2013

⁷⁷Özlem YAŞAR, **Örgütsel Güvenin Örgütsel İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**, Gaziantep, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2005, s.5-6.

planlanmamış ve bilinçsiz olan bir örgüttür. Bu örgütün şekli de sadece örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerle şekillenmektedir.⁷⁸

2.1.4. Örgüt Bileşeni

Örgütler yapı ve süreç olarak iki temel bileşene ayrılmaktadır. Aynı zamanda bu bileşenler kendi içinde birçok unsuru barındırmaktadır. Bu bileşenler aşağıdaki gibi ifade edilebilir:⁷⁹

-Bu unsurların ilki olan temel yapı bileşeni, kendi içinde temel yapı ve prosedürler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İlk olarak temel yapı, çalışanları gerekli olan görevlere getirmek, kişilerin var olan sorumluluklarını denetleyerek örgütün hedeflerini daha etkin bir şekilde işlenmesini amaçlamaktadır. Buna bağlı olarak kişinin sorumluluk alanını hiyerarşik düzende dağıtırken, kişinin görevlerini icra etmek için de rolleri ve grupları belirtirler. Temel yapı bileşeninin ikincisi olan prosedürler ise bireyin davranışsal boyutu üzerinde odaklanmaktadır. Bu doğrultuda bireylerden arzu edilen davranışsal yapıyı ortaya çıkarmak için kurallar ve standartlar belirler.

- İkinci unsur olan süreç aşaması ise örgütün bütünleşme, işbirliği, ödül ve denetim gibi bileşenlerini içermektedir. Bütünleşme bileşeni, genel olarak değer yargılarının oluşumunun sağlanmasını ve bu değer yargılarının birbirini tamamlayan unsurları arasında bir koordinasyon sağlanıp sağlanmamasıyla ilgilidir. Örgütte görev alan tüm kişiler arasında moral ve motivasyonun sağlanması, örgütün arzuladığı hedeflere hızlı bir şekilde ulaşabilmesi adına ödül bileşeni önemli bir yer işgal etmektedir. Denetim bileşeni ise örgütün misyonunun belirlenmesi, yürütülmesi ve takip edilmesini içermektedir.

Yukarıda değindiğimiz örgütün temel bileşenlerini oluşturan bu yapısal ve süreçsel unsurlar örgütlerin temel taşını oluşturmaktadır.

⁷⁸Şerif ŞİMŞEK, **Yönetim Organizasyon**, Konya, Günay Ofset, 2002, s.138.

⁷⁹John CHILD, **Organization Contemporary Principles and Practice**, U.S.A, Blackwell Publishing, 2005, pp. 6-7.

2.1.5. Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar

“Bir örgüt yapısı oluşturulmak istendiği zaman örgütü karakterize eden bir takım unsurlar üzerinde durmak gerekir. Bu unsurların başlıcaları şunlardır :⁸⁰

- 1) **Amaç:** Her örgüt ulaşmak istediği amaçlara ve amaçlara ulaştıracak faaliyetlere göre dizayn edilir. Örneğin rutin işlerin yapıldığı örgütler klasik yapıya göre dizayn edilirken, değişken işlerin yapıldığı örgütler organik yapıda dizayn edilir. Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere bu unsur, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için yapılacak iş ve faaliyetlerin nitelikleriyle ilgilidir.
- 2) **İş Bölümü ve Uzmanlık Derecesi:** Bilindiği gibi uzmanlaşma, belli bir işin çok küçük parçalara ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapmasıdır. Organizasyondaki bölümlerde ne derece uzmanlaşmaya gidileceği organizasyon yapısını doğrudan etkileyecektir. Örneğin klasik teori, işlerin nasıl yapılacağını belirlemiş ve kişilerin bu belirlenen doğrultuda davranmasını istemiştir. Diğer taraftan sosyo-teknik sistem anlayışına göre organizasyonda etkinliğin artması işlerin ve kişilerin birlikte ele alınması ile sağlanabilir.
- 3) **Formalleşme Derecesi:** İşlerin yapılması sırasında belirlenmiş olan yöntem ve ilkelerin ne derecede uygulandığını ifade eder. Şayet işlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı tam ve ayrıntılı olarak belliyse ve bunlara uymak zorunlu ise formalleşme derecesi yüksek demektir.
- 4) **Denetim Alanı:** Örgütte bir üste bağlı olması gereken ast sayısı ile ilgili bir unsurdur. Çeşitli yazarlar, bir yöneticinin denetim alanını sınırlayan kişilerin adedi üzerinde farklı görüşler öne sürmüşler ancak bir üste bağlı ast sayısının genellikle 3 ile 10 arasında değiştiği fikrinde birleşmişlerdir.
- 5) **Örgütteki Kademe Sayısı:** Denetim alanı unsurunun uygulaması sonucu ortaya çıkar ve örgütün basık veya sivri olmasını etkiler. Basık yapıda

⁸⁰<http://www.belgeler.com/blg/e8c/orgut-kavrami-ve-ozellikleri> E.T: 26.08.2013

haberleşme hızlı sağlanırken, sivri yapıda daha fazla personele ihtiyaç duyulur.

- 6) **Merkezileşme Derecesi:** *Organizasyonda kararların hangi kademedeki çalışanlar tarafından verildiğini gösterir. Şayet kararlar üst yönetim tarafından veriliyorsa merkeziyetçi, alt kademeye doğru kaydırılmışsa âdemi-merkeziyetçi bir yapıdan söz edilir.*
- 7) **Çapraşıklık Derecesi:** *Örgütteki dikey ve yatay yayılma derecesini ifade eder. Çapraşıklık derecesinin artması koordinasyon, iletişim, haberleşme ve kontrol açısından birtakım sorunları da ortaya çıkarır.*
- 8) **Departmanlaşma:** *İşletmelerde yapılacak olan faaliyetler ve bu faaliyetlerin bir araya getirilmesiyle oluşan görevler, işler, pozisyonlar ve bölümlere dair bir unsurdur. Bu bölümlerin oluşumu sırasında dikkat edilecek ilkeler ve kriterler bu departmanlaşmayı etkiler. Bu kriterlere ve ilkelere “bölümlere ayırma” kısmında değinilecektir.*
- 9) **Emir Komuta ve Kurmay Organların Oluşturulması:** *Emir Komuta ve Kurmay Organı olarak görev yapacak birimlerin aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi de bir diğer önemli unsurdur. Şayet bu konunun üzerinde durulmazsa organizasyonda ileriki zamanlarda sorunlar çıkma olasılığı büyüktür.*
- 10) **Haberleşme Kanalı ve Şekli:** *Haberleşme ilişkilerinin çeşidi ve niteliği de organizasyonun yapısını etkileyen bir unsurdur.”*

Yukarıda bahsettiğimiz unsurlar her yönetici tarafından içinde bulunulan ortamın özelliklerine göre değerlendirilir ve bu unsurların yansımalarına göre organizasyon yapısı ortaya çıkar.

2.2. Güven Kavramı

2.2.1. Güven Kavramının Tanımı

Güven olgusu sosyoloji, psikoloji, politika bilimleri, ekonomi, yönetim, tarih ve sosyo-biyoloji gibi birçok alanın ilgi konusu olmakla birlikte tanımlanma açısından çeşitlilik arz eden önemli bir kavram olarak incelenmiştir. Örneğin; ekonomistler ve sosyologlar güven kavramına kurumsal bir bakış açısıyla bakmaktadır. Yani hem kurumların kendi içyapısında hem de diğer kurumlar arasında cereyan eden bir olgudur.⁸¹

Başka bir deyişle güven; insanın doğasında bulunan bir duygu olup, insanlık tarihinde kişiler ve toplumlar arasındaki en önemli ilişki unsurudur. Ancak, güven kavramının soyutluğu ve karmaşıklığı çerçeveli bir tanımlama yapılmasında sorun oluşturmaktadır. Bu nedenle güven olgusunun varlığı veya yokluğu her alana sirayet etmektedir. Güveni üç aşamada ifade etmek mümkündür.⁸²

- 1) Kişinin kendisine güven duyması,
- 2) Kişinin güvenilir olması,
- 3) Kişinin başkalarına güven duyması.

İnsanın Kendine Güven Duyması; başlangıçta kişinin kendisini ve sınırını bilmesiyle başlar ve kendi iç sesini duyabilme biçimidir. Kişinin temel ahlaki kimliğinin yapısını iyi analiz etmekte ve bu konuda kararlı bir yol izlemesini sağlamaktadır. Kendine güven, aynı zamanda başka kişilere güvenme ve başkalarına karşı güvenilir bir kimliğin oluşmasına temel teşkil eder. İnsanın güvenilir olabilmesi için vermiş olduğu söze sadık olması, görevini yapacak yetki ve deneyime sahip olması, doğru ve dürüst olması, sorumluluk sahibi olması, kendisinden beklentileri olan kişilere karşı beklentilerini karşılama kapsamaktadır. Buna bağlı olarak güvenin oluşabilmesi için beklentilerin açık bir şekilde ortaya konulması da büyük

⁸¹R. Lewicki and B. Bunker, **Developing and Maintaining Trust in Work Relations**. In R.M. Kramer & T.R. Tylor (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory and Research*. Thous and Oaks, Ca:Sage, 1996, pp.115-116.

⁸²Tuncer ASUNAKUTLU, **Klasik ve Neo- Klasik Döneminde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerinde Bir Deneme**, Muğla üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 5, Güz 2001, s.2-3.

bir önem arz etmektedir. Kişinin başkasına güven duyması ise; hayat görüşüne, beklentilere, risk ve çıkarlar gibi unsurlara bağlı olarak oluşan bir süreçtir.

Bir işletmede veya bir toplumda güven tesis etmeyi hem mümkün hem de pratik kılacak şekilde, güvenin ne olduğuna dair bir vizyon ve anlayış tanımlamak gerekir. Güven vizyonunu genel hatlarıyla özetlemek gerekirse,⁸³

- Güven, sürekli bir özen ve çabanın ürünüdür.
- Güven, ilişkileri ve toplumları bir arada tutan bir “*mecra*” ya da “*tutkal*” değildir. Sosyal ilişkilerin ve toplumların bir “*yağlayıcısı*” değildir. Bir “*malzeme*” değildir.
- Güven sosyal bir uygulamadır, bir inanç dizisi değildir. Salt bireysel psikoloji veya tutumla ilgili bir şey değil, kültürün bir yönü ve bir ürünüdür.
- Güven üzerine düşünmek ve konuşmak sadece inançları etkilemekle kalmaz, aynı zamanda davranışları da değiştirir.
- Güven ihlalleri güvenin sonunu getirmez, bunlar güvenme sürecinin bir parçasıdır.
- Önemli olan güvenlik değil, güven(mek)dir.
- Güven bir öngörü, risk ve bağlanma meselesi değildir, bir karşılıklı ilişki meselesidir.
- Güven içtenlik, sahicilik, dürüstlük, erdem ve onur içerir.
- Güvenin en kötü düşmanları, kişinin vermeye razı olduğundan daha fazlasını beklemesi demek olan sinizm, bencilik ve nahif yaşam anlayışıdır. Öfke güvensizlik ve sahicilik bunların ürünüdür.
- Güven doğruluğun kopmaz bir parçasıdır. Yalancılık ise her zaman bir ihlalidir.

Yukarıda sıralanan vizyonlardan “güven” kavramının bünyesinde sadece tek bir anlam değil aksine birçok anlamlar barındırdığı görülmektedir. Bir insan dünya sahnesine ilk ayak bastığında ilk önce hayatı gözlemler ve hayatın içindeki paradigmalara bağlı olarak güven olgusu şekillenir. Bu bağlamda, sürekli bir özen ve çabanın ürünü olan güven olgusunu; ilişki düzeyine, içtenliğe, sahiciliğe, dürüstlüğe,

⁸³Mehmet ÇOBAN, **Güven İlişkisi**, İstanbul, Preston University, Doktora Tezi, 2011, s.20.

erdemliliğe, onurluluğa, doğru olmaya ve beklentilerin açık olmasına bağlı olarak kişiye duyulan itimat hissi şeklinde tanımlayabiliriz.

Bu hissi güçlendiren “*biz duygusunun*” ortaya çıkması ve yapılan işte “*hep beraberiz*” duygusuna sahip olunması itimat düzeyinin daima yüksek olmasını sağlar.⁸⁴

2.2.2. Güven Türleri

Literatürde güven kavramını incelediğimizde kişisel ve kişisel olmayan üzere iki ayrı güven türüyle karşılaşırız. Kişisel güven, iki birey arasında oluşan samimiyet olgusudur. Kişisel olmayan güven ise toplum ve örgütte gerçekleşen güven türüdür.⁸⁵

Kişiler arasındaki ilişkiyi de sistemli bir şekilde inceleyebilen güven, kişiler arasında köprü görevini gören, mikro ve makro düzeyde ortaya çıkabilen çok yönlü sosyal bir olgudur. Bu bağlamda güven türleri beş farklı şekilde incelenebilir:⁸⁶

Mikro Düzeyde Güven; örgütler ve bireyler arasında köprü oluşturan güvendir. Aynı zamanda sosyal yapıya bağlı olan ve geçmişe dayanan bir etkileşmedir. Yönetim ve Organizasyonlar arasında güveni ifade eder.

Kuruma Dayalı Güven; yasal düzenlemeler ve toplumsal yapıya endeksli olan güveni garantileyen yapıya bağlı bir güven türüdür. Sisteme dayalı güven anlayışı soyut bir yapıya dayanırken, kuruma dayalı güven ise kurumları baz alan güvendir.

Sisteme Dayalı Güven; herhangi bir şahsa bağlı olmayan bir güven türüdür. Anayasal düzenlemeler aynı zamanda, otoriteye, kültürel sistemler gibi yapılara dayalı olan bir güvendir.

⁸⁴W. BENNİS, *Cesur Liderler*. Executive Excellence, 2005, s.100.

⁸⁵R. BACHMANN, *Trust and Power as Means of Co-Ordinating The Internal Relations of The Organization-a Conceptual Framework*. In B. Nooteboom &F. Six (Eds.), *Trust Process in Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A., 2003, .pp.63.

⁸⁶ÇOBAN, *Güven İlişkisi*, s.9.

Sürece Dayalı Güven; zaman sürecine bağlı olarak gelişen, tecrübelerine yani tekrarlanan etkileşime bağlı olarak insanların birbirlerini tanımalarını öğreten güven türüdür.

Özelliklere Dayalı Güven; kişinin yaş ve cinsiyet gibi kişisel özelliklerine, sosyal yapıya veya etnik topluluğa ait olan güven türüdür.

Yukarıda bahsettiğimiz güven türleri kişinin sosyolojik, psikolojik ve fiziksel yapısını etkilemektedir. Buna bağlı olarak, güveni ortaya çıkaran dinamiklerin ve bu dinamiklerin etki alanları güven hissine ulaşmak için birer köprü görevini üstlenmektedirler.

2.2.3. Güven Modeli

Literatürde Güven Modeli ile ilgili farklı birçok modelden bahsedilebilir. Bunların bazıları şöyledir.⁸⁷

Yardımsızlık: Kişiler arasındaki karşılıklı tatmin olma hissine dayanan herhangi bir kâr amacı ve bencillik duygusuna sahip olmayan sosyal boyutlu ve insan merkezli bir olgudur.

Yetenek: Belirli bir alanda uzman, becerikli ve deneyimli özelliklere sahip olmasıdır.

Bütünlük: Örgütün değer yargıları ve normları gibi özelliklerde haber verme ve bilgilendirme sürecidir.

Güvenin Eğilimi: Bireyin başka bir bireye veya diğer bireylere göstermiş olduğu yakınlık arzudur.

⁸⁷ Marie Christine Roy and Oliver Dewit, **Benoit A. Aubert, The Impact Of interface Usability On Trust in Web Retailers Internet Research: Electronic Networking Applications And Policy**, Volume 11, Number 5, 2001, pp.389.

2.2.4. Güven Biçimleri

Güven biçimleri; yönetim yapıları, kişisel ilişkiler, diğer tarafların iç normları bilgisi ve sistem/kurum şeklinde ifade edilebilir. Tablo 2.1’de güven temeli ve literatürde tartışması verilmiştir.

Tablo 2.1:Güven Biçimleri

Güvenin Temeli	Literatürde Tartışma
Yönetişim Yapıları	Hesaba Dayalı (Williamson 1993) Çıkar Güveni (Hadin,1992) Garanti (Yamaghashi ,1994) Caydırma Temeli (Shapiro ve diğerleri,1992) Yarı-güçlü Güven (Barney ve Hansen,1995) İtibarla Güven (Dasgupta,1998) Ekonomik Güven (Cason,1991) İşbirliği için Bencilce Motivasyon (Williams,1988)
Kişisel İlişkiler	Somut Kişisel İlişkiler (Granowetter,1985) Samimi İlişki Güven (Hardin,1992) Kişisel Güven (Luhman,1979) Kişilere Güven (Giddens,1990) Ekonomik Değişim(kısmen) kapsayan kişisel ilişki (Bradrach ve Eccles,1989)
Diğer Tarafların İç Normları Bilgisi	Güven (Yamaghashi,1994) Güçlü Güven Biçimi (Barney ve Hansen,1995) Ahlaki İnsan Güveni (Cason,1991) İçsel Ahlaki Alışkanlıklar ve Karşılıklı Ahlaki Yükümlülükler (Furkuyama,1995) Yaygın Yükümlülük/İşbirliği Toplumsal Normları (Bradrach ve Eccles,1989)
Sistem/Kurum	Sistem Güveni (Lane ve Bachman,1996) Kurum Temelli Güven (Zucker,1986) Sistemler Güveni (Giddens,1990) Sistem Güveni (Luhman,1979)

Kaynak: Marek KORCZYNSKI, “**Güvenin Ekonomi Politikası**”, Ankara, Sosyal Bilimlerde Güven, Editör: Erdem Ferda, Vadi Yayınları, 2003, s.66.

2.3. Örgütsel Güven

2.3.1. Örgütsel Güven Tanımı

Örgütsel güvenle ilgili birçok tanım olmasına karşın örgütteki güven hissini oluşumuna dair tanımlar hem sayıca hem de içerik olarak yetersizdir. Bunu temel nedeni ise gerek örgütteki işleyişin ve gerekse insan faktörünün sürekli değişime maruz kalması böylece güven hissini bu değişim sürecinden etkilenmesidir. Sürekli değişen bir yapının tanımlanmasında doğal olarak güçlük çekilmektedir.

Güven, hem birey hem de örgüt açısından ortaya çıkar fakat kişinin kişiye güveni ile kişinin örgüte güveni birbirinden farklı olabilmektedir. Kişinin kişiye olan güveni kişiye özgü güvendir. Örgütsel güvende ise kişilerden çok kurumlar baz alınır. Matthai, örgütsel güveni “*çalışan personelin riskli ve belirsiz bir ortamda örgütte üstüne düşen görev ve davranışlarında tutarlı olma inancı*” olarak tanımlamaktadır. Taylor ise örgütsel güveni, “*örgüt elemanlarının birbirlerine karşı saygılı, nezaketli ve uyumlu olma davranışlarının neticesi olarak yavaş kazanılan bir olgu olarak*” ifade etmektedir. Bu tanımlar bize, örgütsel güvenin birçok yüze sahip olduğunu göstermektedir. Onun için birçok uzman örgütsel güvenin tanımını aşağıdaki temellere dayandırmaktadır:⁸⁸

Çok düzeyli: Güven hissi örgütte mesai arkadaşlarından, örgüt ve örgütsel anlaşmalardan doğan ilişkilerdir.

Kültür temeli: Güven olgusunun örgütteki normlara, değer zincirine ve inançlarına sıkı bir biçimde bağlı olmasıdır.

İletişime dayalı: Güven, doğru bir şekilde bilgi aktarma, dürüst, nezaketli, samimi ve açık görünme gibi davranışları ortaya çıkarmanın bir sonucudur.

Dinamik: Güven olgusu, devamlı değişmeye meyilli olmasının yanında başlangıç, sağlamlaştırma ve çözüm sürecinden oluşur.

Çok boyutlu: Güven hissi her bir kişinin algısını etkileyen zihinsel, duygusal, davranışsal türde psikolojik ve sosyolojik etkenlerden oluşur.

Yukarıda bahsedilen örgütsel güven temellerinden hareketle örgütsel güven tanımını şu şekilde yapılabilir:

⁸⁸ Nigar DEMİRCAN ve Adnan CEYLAN, **Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları**, Celal Bayar üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, 2003, s.142.

-Örgütsel güven: Bir örgütteki işverenin üstüne düşen görevi yapması ve destek hissini oluşturmasıyla birlikte beklentilerin açık bir şekilde ortaya koyma inancını ifade eder.⁸⁹

-Örgütsel güven: Çalışan personelin tutum ve davranışsal özelliklerini ve üstüne düşen görevlerini en iyi şekilde yapması veya örgütte düzenli ilişkiler kurma derecesidir.⁹⁰

2.3.2. Örgütsel Güvenin Bileşenleri

Kişinin içinde bulunduğu durumun değişken bir sistem olması örgütsel güvenin biçim ve işleyiş faktörünü etkilemektedir. Bu etki beş ana başlıkta toplanabilir.⁹¹

Yeterlilik: Örgüt işleyişi içerisindeki verilen görevleri layıkıyla yapabilmek için kişinin gerekli olan teknik ve kişisel yetenekleri kullanma sanatıdır.

Tutarlılık: Kişinin düşündüğü, söylediği ve davranışlarından ödün vermeden tam ahenk içinde herhangi bir durum karşısında devamlı olmasıdır.

Açıklık: Kişinin karşısındaki kişiyle fikrini ve bilgi birikimini şeffaf bir şekilde paylaşmasıdır.

Bütünlük: Güven hissini kişilere veya herhangi bir guruba açık, doğru ve dürüst bir şekilde aktarma düzeyidir. Kişinin çalıştığı yerde özü sözü bir olmakla birlikte kişinin kabul edilen değer yargılarının, normlarının ve davranışsal özelliklerinin belirlenmesi anlayışıdır.⁹²

⁸⁹Jitendra MISHRA and Molly A. MORRISSEY, "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", Volume:6, Issue:1, Article:9, 2000, pp. 14.

⁹⁰Ömer Faruk İŞCAN ve Ufuk SAYIN, **Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:24, sayı:4, 2010, s.204.

⁹¹John K. BUTLER, **Toward Understanding and Measuring Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory.**, Journal Of Management, 17, 1991, pp.650.

⁹²<http://www.acarbaltas.com/makaleler.php?id=101#.UigPJ1RrNdg> E.T:05.09.2013

Sadakat: Kişinin doğru düşünmesi, doğru konuşması, doğru davranış sergilemesi ve aynı zamanda doğruluğu sürekli olarak kalbinde tutabilmesidir.⁹³

2.3.3. Örgütsel Güven Fonksiyonları

Gün geçtikçe örgüt yapısı daha karmaşık ve belirsiz bir hal almaya başlamıştır. Bu karmaşıklık ve belirsizlik durumunu ortadan kaldırabilmek için güven duygusuna ihtiyaç duyulmaktadır. “Örgütsel Güven”, örgütün genel işleyişini işlevsel hale getirerek organizasyondaki bu belirsizliği ve karmaşıklığı ortadan kaldırılabilecek yegâne bir fonksiyondur. Bu çerçevede örgütlerde güven fonksiyonları üç başlık altında açıklanabilir:⁹⁴

1) İşbirliği ve Dayanışma Sağlama Fonksiyonu

Bir toplumdaki bireyler ve bu bireyler arasındaki ilişkileri düzenleyen, kaynaştıran ve birlikte hareket etmeyi güçlendiren “*güven olgusu*”, örgütlerdeki yönetim ve organizasyon yapısını kolaylaştırmanın yanı sıra dayanışmayı da sağlamaktadır. Bu bağlamda şirketlerin başarılı olması için uyumlu olmasının yanı sıra işbirliği, dayanışma ve takım ruhuna sahip olması gerekir.

“*Güven*” insanlar ve kurumların aynı amaçlara ve etkili bir iletişim anlayışına sahip olmasının zorunlu olduğu bir durumdur. “*İş birliği*” ise, kişilerin ya da kurumların tek başına yapamadıkları işleri ortak bir amaca ulaşabilmek için söz konusu işleri ortaklaşa yapma durumudur. Her birinin başarısı diğer kişilerin faaliyetlerine bağlı olarak oluşur. Bu işbirliğinin oluşmasındaki ön koşulu ve ürünü güven olgusu oluşturur.

2) Kaos Azaltma Fonksiyonu

Toplumsal sistem, üst seviyede risk oluşumunu yapısal belirsizlik ve karmaşıklığı azaltan güven olgusuna bağlı olarak oluşan, kişilerin karşılıklı beklentileri üzerinde kurulmuştur. Bununla birlikte, güvenin yapı taşlarından biri

⁹³<http://eodev.com/gorev/703210> E.T:05.09.2013

⁹⁴Muhsin HALİS, Gülsüm Savcı GÖKGÖZ ve Özlem YAŞAR, **Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:17, 2007, s.192-193.

olan bilginin açık bir şekilde ortaya konulması belirsizliği ve karışıklığı en aza indirmekte veya bu etkiyi ortadan kaldırmaktadır. Tabii ki güven faktörünün hızlı bir şekilde ilerlemesi bilgiye verilen değerlerin yüksek olmasına bağlıdır.

3) İletişimi Etkinleştirme Fonksiyonu

İletişim ve güven birbirini tamamlayan fonksiyonlardır. Güvenin olması için iletişimin olması, iletişimin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için de güven olgusunun olması gerekir. Farklı gruplar arasındaki duygu ve düşüncelerin anlaşılmasını sağlayan, iletişimi kolaylaştıran güven duygusu aynı zamanda kişiler arasında gönül köprüsü oluşumuna da zemin hazırlar. Örgütün hiyerarşik düzeninde astlardaki üstlerinden gelecek istismarlara maruz kalma korkusu veya kendilerine karşı dürüst olunmayacağı inancı iletişimin etkinleştirilmesinin önündeki önemli engellerden birisidir. Öte yandan çalışanların işlerini yapmama veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütü başarıya ulaştırmak için yapılacak programlardan kaçmaları yönetsel boşluklar oluşturacaktır. Bu çerçevede güven olgusunun örgütsel yapının işleyişinde vazgeçilemez bir unsur olduğunu söyleyebiliriz.

2.3.4. Örgütsel Güven Türleri

Yönetim ve organizasyonda güvene dayanan iletişimler farklı şekillerde oluşur. Örgütün başarıyı hedef alması yatay, dikey ve dışsal güven gruplarına bağlı olarak oluşmaktadır. Yatay güven örgütün genel işleyiş sistemi içinde, dikey güven üst kesimdeki kişiler ile alt kesimdeki kişiler arasında, dışsal güven ise örgütteki tedarikçiler ve tüketiciler gibi gruplar arasında güvene dayalı olarak gerçekleşen ilişkiler şeklinde özetlenebilir.⁹⁵

Örgütün iç ve dış çevre ilişkilerinin güven temeline bağlı olarak oluşmasında, örgütteki güven şekillenmesi ve hedeflerine ulaşmasında etken olan farklı türlere⁹⁶ de kısaca değinmemizin yerinde olacağı kanısındayız.

⁹⁵Muhsin HALİS, **Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki Güven Açısından Lider Davranışları**, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 17-18 Nisan, 2004, s.298.

⁹⁶Ömer Faruk İŞCAN ve Ufuk SAYIN, **Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:24, Sayı:4, 2010, s.201-202.

Hesaplanmış Güven: Kişi ve kurumların davranışları açısından tutarlı ilişkilere dayanır. Yaptıkları ve söyledikleri şeylerin sonuçlarından korkmalarına rağmen kendilerine zarar gelmemesi için kişilerin güven duyma haline bürünmeleridir. Başka bir ifadeyle, güvenin psikolojik ve duygusal yapısından ziyade kişinin güven maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararlarını temel olarak almasıdır. Dolayısıyla hesaplanmış güven caydırıcı ve cezalandırıcı bir yapıya sahiptir.

Bilgiye Dayalı Güven: Kişilerin güvenilebilirlik tahmini üzerine inşa edilmiştir. Başka bir ifadeyle diğerini anlayabilme ve davranışsal yapısını tahmin edilebilme kabiliyeti veya yöntemidir. Kişiler arasındaki iletişim sürecinde doğan bilgiye dayanmaktadır. Korkunun veya herhangi bir tehdit unsurunun değil, kişisel haklara karşılıklı riayetinin ve bilginin temel alındığı bir güven ilişkisini kapsamaktadır.

Özdeşleşmeye Dayalı Güven: Tarafların birbirlerinin düşüncelerini onaylaması sonucu, güven sürecinin daha etkin ve çalışır hale gelmesini sağlar. Bireyin karşısındaki kişinin davranışsal yapısını önceden kestirebilmesi; ona itimat etmesine, karşılıklı güven ve bağlılık unsurlarının gelişmesine zemin hazırlar. Kişilerin birbirlerine karşı iyi niyetli bir şekilde yanıt vermesiyle de ilişkiler sağlam bir temele oturur.

2.4. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar ve Örgütsel Güven İlişkisi

Örgütler, çalışanlarına karşı sosyal sorumlulukları çerçevesinde adaletli ve yeterli bir düzeyde ücret ödemekle birlikte çalışanın eğitimlerine, yeteneklerine ve performansına göre uyumlu bir ücretlendirme yapmalıdır. Ücretlerin artırılması ya da azaltılması duygusal faktörlere bağlı olmamalıdır. Yapılan araştırmalarda işyerindeki ücretlendirme sistemindeki belirsizlik ve karmaşıklığın çalışanların iş yerlerine olan güvenini ciddi anlamda etkilediği ortaya çıkmıştır. Yani, iş yerine güvenin sağlam bir temele oturması için işyerinin ücretlendirme politikasının şeffaf bir şekilde çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanların yönetim faaliyetlerine katılımlarının sağlanması, gelecekteki hedeflerini çalışanlarla paylaşması ve çalışanların fikirlerinin alınması çalışanlarda kendi fikirlerine önem verildiği inancını oluşturur. Böylelikle hem kendilerine hem de örgüte karşı güven duygusu sağlar. Bunların yanı sıra iş yerlerinin temel sorumlulardan birisi de kadın çalışanları erkek çalışanların cinsel tacizlerinden korumak ve cinsel ayrımcılık

uygulamamaktır. Cinsel taciz; kişinin onurunu zedeler, uygun çalışma ortamını ortadan kaldırır ve güven ilişkisinin bozulmasına neden olur. Aynı zamanda kadın ve erkek çalışanlar arasındaki ücret adaletsizliğinin ortadan kaldırılması, iş ortamında iletişim faktörünün aktifleştirilmesi ve hiçbir ayırım yapılmadan herkesin emeğinin karşılığının verilmesi, iş ortamındaki güven mekanizmasının aktif bir şekilde ortaya çıkmasını sağlar.⁹⁷

Bu nedenle çalışanların iş ortamındaki haklarına ve onların sosyal sorumluluk alanlarına ben merkezli değil, tamamen biz merkezli bir bakış açısı sağlanması, onların her türlü haklarına psikolojik ve sosyolojik boyutlarıyla riayet edilmesi çalışanlar için huzurlu, mutlu, adaletli bir ortam oluşturulmasının temel ilkeleridir. Böylelikle doğru algılanan, dürüst, güvenilir ve ahlaki bir değer zinciri oluşturulabilir. Süreç böyle gerçekleştiği zaman örgütün sosyal sorumluluk kültürünün sağlam bir temele oturması sağlanırken gelecekte gerçekleştirmek istediği amaçları için elverişli bir ortam oluşturulur.

2.5. Örgütsel Sinizm

Literatürde örgütsel sinizm kavramı hakkında etraflı bir tanımlama yapılmamıştır. Ama günümüzde hemen her örgütte ortaya çıkan sinizm olgusunun, örgütün etkinliği ve verimliliği gibi alanları da ciddi bir şekilde etkilediği söylenebilir. Örgütsel sinizm ile ilgili ilk araştırmalarda sinizm terimi başka kişilere duyulan hoşnutsuzluk, çekemezlilik ve itimatsızlık olarak ortaya çıkan bir kavram olup, daha güncel bir ifade ile modern yaşamın kişilere ve kurumlara sunduğu yüksek beklentiler ve bu beklentilerin karşılanmaması sonucunda oluşan ciddi hayal kırıklıkları ile ifade edilmektedir. Örgütsel sinizm doğruluk, dürüstlük, adalet ve inanç gibi ilkelerin kişisel bir çıkar uğruna feda edilmesinin yanında kişilerin örgütü eleştirmelerini, kötülemelerini, olumsuz duygu ve düşüncelere kapılmalarına zemin hazırlamaktadır.⁹⁸

⁹⁷Kazım DEVELİOĞLU ve Martı ÇİMEN, **Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları**, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:4, sayı:2, 2012, s.144.

⁹⁸Ebru GÜNER, Mehmet Halit YILDIRIM ve Leyla İÇERLİ, **Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 2012, s.77. ISSN:1309-8039 (online)

Bu noktadan hareketle örgütsel sinizm “*bilişsel*”, “*duyuşsal*”, “*davranışsal*” olmak üzere üç boyutla incelenebilir.

Bunlardan birincisi olan “*bilişsel sinizm*”, bir bireyin başka bir birey hakkında sahip olduğu bilgilerin inanç sistemi üzerinde odak noktasıdır. Bu inançlar samimiyetsizlik, yalancılık ve dolandırıcılık, güvensizlik, dengesizlik, tembellik ve bencillik tutum ve davranışları kapsamaktadır.

Örgütsel sinizmin ikinci boyutu olan “*duyuşsal sinizm*” ise çevresel etkilere maruz kalan birçok nesneyi küçük görme, hayal kırıklarının ortaya çıkması ve itimatsızlık gibi unsurların kapsadığı bir boyuttur. Bu boyutta kızgınlık, aşağılama, nefret duyma, kendini beğenmişlik, utanç, saygısız, ahlaki bozukluk, hayal kırıklığı ve itimatsızlık gibi olgular ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel sinizmin üçüncü ve son boyutu olan “*davranışsal*” boyutta çalışanlar örgüte karşı olumsuz ve küçümseyici tavırlar sergilemektedir. Aynı zamanda çalışanların örgüt hakkında samimi, adil ve dürüst olmadığı, olumsuz eleştiriler yaptığı, alaycı bir tavır takındığı, olumsuz tahminler ve hor görmeler gibi tutum ve davranışlar sergilediği bir boyuttur.⁹⁹

2.6. Örgütsel Güven ve Sinizm Arasındaki İlişki

Örgüt içinde çalışan açısından güven ne kadar önemli bir yer tutuyorsa çalışanın sergilediği sinik tutum ve davranışlar neticesinde oluşan güvensizlik ortamı da örgütün işleyişinde o kadar önemlidir. Buna bağlı olarak örgütsel güvenin örgütün hem etkin ve verimli çalışmasını hem de vizyon ve misyonunu dolaylı ya da doğrudan etkilediği söylenebilir.

Sinizm hakkında yapılan son dönem araştırmalarda kavramın, bireyin diğer insanların eylemlerine ve yaptığı iyiliklere karşı saygı ve güven duymayarak başkalarının sadece kendi çıkarlarını düşündüğüne inanması, insan doğasına karşı bir güvensizlik olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu inanç, çalışanın örgüt içindeki

⁹⁹Korhan KARACAOĞLU ve Fatma İNCE, **Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlinde İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18, Sayı:1, 2013, s.187-188.

kişilere karşı sosyolojik ve psikolojik etkisinin artmasına sebebiyet vermekte, örgüt içindeki işleri sekteye uğratmakta ve çalışanların hem kendi aralarındaki hem de örgüt içindeki bağlantıların ciddi manada kopmasına yol açmaktadır.¹⁰⁰

Örgütler ve bireyler sürekli değişime maruz kaldıkları için birbirlerine olan güven duygusu da kurumdan kuruma veya kişiden kişiye değişim göstermektedir. Bu nedenle güven olgusu bir bireyin veya kurumun başka bir bireye veya kuruma davranış veya niyet boyutuyla bağlantılı olarak olumlu bir beklenti ihtiyacını doğurmaktadır. Bazı araştırmalar bir insanın başka bir insana güvenmesinin kişinin hem şüpheli olmasına hem de kişisel çıkarlarına bağlı olduğunu belirtmiştir.¹⁰¹

¹⁰⁰Ebru GÜNER, Mehmet Halit YILDIRIM ve Leyla İÇERLİ, **Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 2012, s.78. ISSN:1309-8039 (online)

¹⁰¹Derya E. ÖZLER, Ceren G.ATALAY ve Meltem D. ŞAHİN, **Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, 2010, s.53.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Rekabetin hızla arttığı günümüzde insan kaynaklarında bilgi paylaşımı ve uyum her geçen gün önem kazanmaktadır. Örgütler başarıyı yakalamak için personeliyle uyum içinde çalışmalarını gerektiğini bildiği halde, onların sessiz kalmalarını bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetiklemektedir. Çalışanların sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlama olarak algılansa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir.¹⁰²

Literatürde sessizlik olgusu yeni bir kavram olması nedeniyle bu olgu üzerine yapılan çalışmalar az sayıdadır. Bu çalışmaların genelinde sessizlik kavramı, sesin çıkmama hali ve herkesin ihtiyaç duyduğu bir olgu olarak algılanmaktadır. Çoğunlukla sorumsuz davranma veya uyumlu olma kavramlarının sessizlikle eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. İster örgüt içinde ister aile içinde olsun bireyler, sessizliğe itilmekte ve sessizliğin olumlu olarak kabul edildiği görülmektedir. Buna en iyi örnek olarak gelenekler ve göreneklerimiz bizlere aşladığı davranış modelleri gösterilebilir. Örneğin, kimi bölgelerimizde yeni evlenen genç kızlar “*gelinlik tutma*” adı verilen bir davranış sergilerler. Bu, evdeki büyüklerin yanında hiç konuşmama ya da sessiz konuşma şeklinde gerçekleşmektedir. Sessizlik olgusunu destekleyen başka örnekler sunmamız gerekirse bunu atasözlerimizde dahi görmek mümkündür: “*Başı var, akli yok, dili var, kabı yok*”, “*dil kılıçtan keskindir*”, “*söz gümüşse sükül altındır*”, “*sus ki adam sansınlar*”. Günlük hayatımızda da bu olguyu teşvik eden sözler kullanıldığını sıkça görmekteyiz. Bunlardan birkaçını örnek vermek gerekirse “*Sen küçüksün konuşma*”, “*büyükler konuşunca küçükler susar*”, “*sus sen karışma*” gibi sözlerin genellikle küçüklerin yani bir başka ifadeyle yönetilenlerin sessiz kalmaları gerekliliği üzerine söylendiği görülmektedir.

¹⁰²Nazlı ÖZCAN, **Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama**, Karaman, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2011, s.80.

Bu örneklerden sessizlik olgusunun yalnızca bize ait olduğu anlaşılmalı, zira yabancı ülkelerde de değişik biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Latin düşünür Publilius Syrus, “*konuşmadığım için değil, konuştuğum için pişman olurum*” diyerek sessizlik kavramını bir açıdan değerli kılmıştır.

Yapılan akademik çalışmalarda sessizlik olgusunun hem negatif hem de pozitif etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Ortaya attığı sessizlik tanımı birçok araştırmacı tarafından da kabul edilen Linn Van Dyne, sessizliği “*konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın olmayışı*” şeklinde ifade etmektedir. Bir başka araştırmacı Hirschman ise, sessizlik olgusunu pasif bir bağımlılık olarak tanımlamaktadır. Lakin sessizlik olgusu kimi araştırmacılar tarafından pasif bağımlılık olarak kabul edilse de günümüzde, bazıları tarafından en değerli sermaye düşüncesi olarak görülmektedir.¹⁰³

Daha önce de bahsedildiği gibi “*örgütsel sessizlik*” olgusunun yeni bir kavram olması ayrıca bu alandaki çalışmaların azlığından dolayı sessizliğin nerede, nasıl, ne zaman ve ne şekilde ortaya çıkacağını tespit edemeyeceğimiz gibi tanımlama ve bilgi eksikliğimiz nedeniyle etkisinin de nasıl sonuçlanacağını kestirmemiz zordur. Bazı araştırmacılar çalışmalarında yönetim bazında örgütsel sessizlik olgusunun iki temel kavramına dikkat çekmektedirler.

Bu konu üzerine ilk çalışmayı 2000 yılında Elizabeth Wolfe Morrison ve Frances J. Milliken yapmıştır. Bu çalışmada, örgütlerde belirli bir sistem çerçevesinde gelişen sessizlik olgusu ve olgunun devamlı olarak güçlenmesini sağlayan örgütsel koşullar ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik “*iş görenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi*” şeklinde tanımlanmış ve kolektif bir fenomen olarak ele alınmıştır. Aynı zamanda kolektif bir tepki olarak çalışanların sessiz kalma nedenlerini ortaya koymuştur. İkinci çalışma Craig C. Pinder ve Karen P. Harlos tarafından 2001 yılında yapılmıştır. Bu çalışma adaletsizlik karşısında iş görenlerin takınacakları tavırlar üzerinde odaklanmıştır. Ayrıca “*iş gören sessizliği*” kavramını geliştirmişler, sessizlik

¹⁰³Ahmet Hüsrev EROĞLU, Orhan ADIGÜZEL ve Umut Can ÖZTÜRK, **Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:16, sayı:2, 2011, s.99.

olgusunu oluşturan ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklamaya çalışan bir model önermişlerdir. Bu konuda araştırmacılar, iş gören sessizliğini “*değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğine sahip olan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi*” şeklinde tanımlamaktadır.¹⁰⁴

Kimi araştırmalar ise sessizleşmeyi, çalışanların işyerlerine olan bağlılıklarının belirtisi olarak ifade etmektedirler. Araştırmacıların farklı yaklaşımları ve tespitleri doğal olarak kafaların karışmasına ve değişik düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Birçok araştırmacı da bu farklılıkları girdapsal ikilem olarak ifade etmişlerdir. Örneğin, kimi araştırmacılar “*sessiz kalma halini, kişinin olan biteni kabul etmesi veya umursamazlığının göstergesi olarak kabul etmekte, hatta bu davranış modelini kişinin örgüte olan bağlılığının farklı bir boyutu olarak değerlendirmektedirler*”. Bunun da sessizlik kavramının içinde sallantılı bir ikilemden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Sessizlik kavramının karmaşık ve belirsiz bir yapıda olduğu söylenebilir. Yukarıda bahsi geçen ikilem girdabını Pindar ve Harlos şu şekilde sıralamıştır:¹⁰⁵

- Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir,
- Sessizlik hem bilgi saklamakta hem de gizlemektedir,
- Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,
- Sessizlik hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Görüldüğü üzere sessizlik, hem işveren hem de iş gören açısından çok farklı biçimlerde ve boyutlarda algılanabilir. Hatta nerede, nasıl, ne zaman ortaya çıkacağı belli olmayan ve önceden tahmin edilemeyecek sonuçlar doğurabilecek karmaşık bir yapıya sahiptir. Her zaman olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmez, sonuçları yere ve zamana ve hatta kişilerin konumlarına göre değişiklik gösterebilir. Bu nedenle örgütsel sessizlik üzerine farklı teoriler geliştirilmiştir.

¹⁰⁴Ayşehan ÇAKICI, **Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma**, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:17, Sayı:1, 2008, s.118.

¹⁰⁵EROĞLU, ADIGÜZEL ve ÖZTÜRK, **Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma**, s.99-100.

3.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Morrison ve Milliken, kişilerin konuştukları zaman sorun yaşayacaklarından korktuklarını ve bu nedenle kaçış veya kendini güvene alma dürtüsüyle bilerek sessizleştiklerini dile getirirken, bazı araştırmacılar da bu sessizliğin tercih nedenlerini ve bu süreç kapsamındaki sessiz kalma kararını açıklığa kavuşturmak için çeşitli teoriler geliştirmişlerdir. Bu teorilerin birkaçı aşağıda açıklanmıştır:¹⁰⁶

3.2.1. Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom tarafından geliştirilmiş bu teoride, bireyin davranışsal özelliklerine etki eden faktörler ve bireyin kişisel özellikleri çevresel faktörlere bağlı olarak şekillenir ve yönlendirilir. Çalışanın bir iş için gayret sarf edebilmesi yöneticinin sergileyeceği olumlu tutum ve davranışlara bağlıdır. Yöneticinin sergileyeceği olumlu tutum ve davranışlar çalışanlar açısından olumlu beklentiler doğurmaktadır. Çalışanlar böylelikle bu beklentilerini rahat bir şekilde paylaşma ortamı bulur. Dolayısıyla işleyişte sessiz kalmayıp bilgisini, düşüncesini ve duygularını şeffaf bir şekilde ifade eder.¹⁰⁷

3.2.2. Sessizlik Sarmalı

İnsanlar yapı gereği sosyal bir varlık olması hasebiyle kendi çevrelerinde yalnız kalma korkusuyla yaşar. Bundan dolayı insanlar yalnız kalmamak için sosyal statüsü kapsamında kazandığı itibarını kaybetmemek adına devamlı olarak çevresini yakından gözlemler. Model seçtiği kişilerin hangi tutum ve davranışlarının daha fazla itibar gördüğünü keşfetmeye çalışır ve gözlemledikleri tutum ve davranışlara paralel olarak, seçtiği rol model kişilerin itibar gören özellikleriyle kendini ifade eder. Çevrelerinde kendi kişisel görüşlerinin yaygın olduğunu ve bu görüşlerin başkaları tarafından da benimsendiğini gözlemleyen bireyler kendilerini daha rahat ve güvenli bir şekilde ifade ederler. Bunun aksine, kendi görüşlerinin yaygın olmadığını gözlemleyen bireyler ise kendilerini ifade ederken yanlış algılanacaklarından ve kendilerine zarar geleceğinden korktukları için gizlenme yolunu seçerler. Sonuç

¹⁰⁶Gökhan KAHVECİ ve Zülfü DEMİRTAŞ, **Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları**, Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt:38, Sayı:167, 2013, s.53.

¹⁰⁷Mehmet KAPLAN, **“Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”**,Ankara, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.41.

olarak birinci tipteki kişiler daha çok konuşmaya yönelmekteyken ikinci tipteki kişiler ise genellikle sessiz kalma yolunu seçerler. Başka bir deyişle ikinci tipteki kişilerin görüşü bastırıldığı için daha zayıf görünürken, birinci tipteki kişilerin görüşü gerek kendileri gerekse çevre tarafından bastırılmadığı için güçlendirilmiş bir yapıda görülmektedir. Buradan hareketle sessizlik sarmalı teorisindeki çeşitli varsayımları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹⁰⁸

- İşgörenler örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilir.
- İşgörenler sürekli olarak dışlanma korkusu içerisindedir.
- Örgütten dışlanma korkusu, işgörenin bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açar.
- İşgören, değerlendirme sonucu ya düşüncesini açıklar ya da susmayı yani sessiz kalmayı tercih eder.

Örgütün başarı döngüsünü yakalayabilmesi ve bu döngünün işleyebilmesi için sessizlik sarmalı teorisini kırması ve yeniliklere karşı açık olması gerekir. Aksi takdirde maliyet ve fayda boyutunda olumsuzluklar yaşanabilir.

3.2.3. Maliyet-Fayda Analizi

İş görenler, konuşmama kararı alırken yani sessizleşmeyi seçerken şahsi menfaatleri için maliyet-fayda analizi yaparlar. Çalışanlar ise konuşmanın olası bedelini ve ne gibi zararlar göreceklarını düşünerek maliyet-fayda analizi yaparlar. İş görenlere doğrudan zarar verecek unsurların başında enerji ve zaman israfı gibi faktörler gelmektedir. Dolaylı olarak zarar verecek unsurlar ise imaj ve itibar kaybı, karşıt görüşlülerin misilleme ihtimali, muhalif ilişkiler sonucu karşılaşılan risk ve çatışma durumu, ifade edilen görüşlerin hiçe sayılması ve bütün bu unsurların neden olduğu psikolojik bozukluklardır.¹⁰⁹

Sessizlik ve konuşma eyleminin sonuçlarını maliyet-fayda boyutuyla değilse de toplumsal statü ve bireysel fayda boyutuyla ifade eden “*Söz ağızdan çıkana kadar o senin esirindir. Ağızdan çıktıktan sonra sen onun esiri olursun*”, “*Söz ola kese*

¹⁰⁸KAHVECİ ve DEMİRTAŞ, *Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları*, s.53.

¹⁰⁹Ayşehan ÇAKICI, *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, 2007, s.152-153.

savaşı, söz ola kestire başı söz ola ağulu aşı, bal ile yağ ede bir söz”, “*Söz var ki yar eder, söz var ki yâd eder*” deyim ve atasözleri¹¹⁰ konuşma ve sessizlik olgularının ortaya çıkardığı fayda ve zararın aslında yalnızca iş hayatında değil gündelik hayatta da dikkate alındığı gerçeğini göstermektedir.

3.2.4. Kendini Duruma/Ortama Uyarlama

İş görenler, işyerine ve ortama uyum sağlama davranışını geliştirmeye çalışırlar. Ben merkezli bir yapıya sahip olan bu olgu, bireyler arasındaki ilişkiyi, diğer bireylere sunulan imajdan farklı bir şekilde ifade etme yöntemidir. Bu ilişki kapsamında kişiye karşıdan gelen tepkiye ve geri bildirimine göre şekil değiştirme sanatını yapmalarıdır. Bu çerçevede kendini ortama uyarlama düzeyi düşük olan kişiler kendi düşüncesini, tavırlarını ve duygularını ifade etmede açık bir eğilim göstermektedir. Bunlar, kendilerini ortama uyarlayan kişilere göre daha açık konuşurlar.¹¹¹

3.3. Örgütsel Sessizlik Türleri

C. Van Dyne, S. Ang ve I. C. Betero, sessizlik türlerini geliştirmek için Pinder ve Harlos'un çalışmasından faydalanmışlardır. Aşağıda sunulan Tablo 3'de görüleceği gibi, bu üç araştırmacı çok boyutlu davranışlar olarak değerlendirdikleri sessizlik ile sesini çıkarmayı kendi içinde sınıflandırarak, iş görenleri buna iten güdülerin temellerini açıklamaya çalışmışlardır.

Bu sınıflandırmada kabullenici, korunma amaçlı ve koruma sessizlik olmak üzere üç farklı sessizlik türünden söz etmenin mümkün olduğunu, bunun yanı sıra sesi çıkarma biçimlerini de aynı şekilde kendi içinde sınıflandırmanın söz konusu olduğunu görülmektedir.¹¹²

¹¹⁰<http://www.ilkadimdergisi.net/node/258> E.T:24.09.2013

¹¹¹KAHVECİ ve DEMİRTAŞ, *Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları*, s.54.

¹¹²Ayşehan ÇAKICI, *Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyorsunuz?* , Ankara, Detay Yayıncılık, 2010, s.31.

Tablo 3.1:Sessizliğin ve Sesini Çıkarmanın Özel Türlerine Örnekler

DAVRANIŞ TİPİ ÇALIŞANLARIN GÜDÜLERİ	SESSİZLİK	SESİNİ ÇIKARMA
	Bilinçli bir şekilde işle ilgili bilgilerin, fikirlerin ve düşüncelerin saklanmasıdır.	Bilinçli bir şekilde işle ilgili bilgilerin, fikirlerin ve düşüncelerin açıklanması
İLGİSİZLİK Çekilme/Vazgeçmeye dayalı fark oluşturmayacağı hissi	KABULLENİCİ SESSİZLİK Çekilme amaçlı fikir esirgeme kendini eksik görme nedeniyle düşünceleri beyan etmeme	KABULLENİCİ KONUŞMA Eksikliği nedeniyle grupla aynı fikirde olma Uysal fikirler açıklama
KENDİNE DÖNÜK Korkuya bağlı kişisel olarak risk oluşacağı duygusu	KURUNMA AMAÇLI SESSİZLİK Korku nedeniyle bilgiyi esirgeme kendini koruya bilmek için gerçekleri göz ardı etmektir.	KORUNMA AMAÇLI KONUŞMA Korku nedeniyle dikkati başka yöne çekecek düşüncelerini açıklama Korunmak için diğerlerine odaklanan fikirleri önerme
BAŞKALARINA DÖNÜK İşbirliğine bağlı özveride bulunma hissi	KORUMA AMAÇLI SESSİZLİK İşbirliği temelinde gizli bilgileri esirgeme örgütün menfaati için bilgi vermeme	KORUMA AMAÇLI KONUŞMA Sorunların çözümü için düşünceler öne sürmek Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

Kaynak: Ayşehan ÇAKICI, **Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyorsunuz?** , Ankara, Detay Yayıncılık, 2010, s.32.

3.3.1. Kabullenici Sessizlik

Her birey içinde bulunduğu örgütsel şartlar hakkında bildiği, hissettiği ve bunlara bağlı olarak geliştirdiği tutum ve davranışlarıyla istemli ya da istemsiz, sözlü ya da yazılı olarak çeşitli değerlendirmelerde bulunabilmektedir. Kabullenici Sessizlik, bireyin yaptığı bu değerlendirmeleri içinde bulunduğu örgütsel şartları değiştirebilecek ya da düzeltebilecek başka kişilere sözlü veya yazılı bir biçimde ifadeden kaçınmasıdır. Bir başka deyişle bireyin kasıtlı olarak sessizleşmesi ve kendisini dışarıda bırakmasıdır. Aslında birey örgütsel şartların farkındadır, bu şartları değiştirebilecek alternatifleri de iyi bilmektedir ancak buna rağmen isteksiz davranmaktadır. Bu bağlamda itaat kavramının kabul edilmiş sessizlik kavramının bir parçası olduğunu söylemek abartılı olmayacaktır. Bireyin itaati, örgütsel şartları derinden kabulü, durumu sorgulamadan kabulü ve mevcut alternatiflerin söz konusu birey tarafından bilindiğini göstermektedir.¹¹³

Bu çerçevede kabullenici sessizlik, elini eteğini çekme/itaatkâr olarak düşüncesini, bilgisini, tecrübelerini dışa vurmaktan çekinme olarak ifade edilebilir. Böyle bir kişiliğe sahip olan bireyler mevcut durumu kabul ettikleri için açıkça konuşma gayreti içinde olmazlar. Aynı zamanda bu kişiler pasif bir tutum ve davranış sergilerler. Bu pasif tutum ve davranışlar “*tevekkül temelli*” olabileceği gibi “*konusam da faydası yok*” inancına da dayanabilir. Ayrıca, haksızlık karşısında sessiz kalmak var olan durumu kabullenmenin bir göstergesi olduğu gibi kişinin kendisine ait düşüncesini ifade etmesine de engel teşkil etmektedir. Bu nedenle kabullenme içindeki bireyler iyileşme ya da gelişme ümidini yitirmişlerdir. Ülkemizde kabullenici sessizlik ifadelerine: “*Boş ver, böyle gelmiş böyle gider*” , “*Boşuna çenenin yorma, hiçbir şeyi değiştiremesin*” sözleri örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik arasında sıkı bir ilişki görmek mümkündür. Daha önceki tecrübelerinden ne yaparsalar yapsınlar tavrı takınan, çevrelerini kontrol edemediklerini bilen öğrenilmiş çaresizlik içindeki bireyler, yeni olaylar karşısında bu nedenle sineye çekme ve sessizleşme davranışına meyillidirler. Bu kişiler iş çevresiyle ilgili sorunlara ve konulara ilgisiz davranırlar. Kabullenici sessizlikte örgütteki sorunlara kasıtlı ilgisizlik söz konusudur. Kimi

¹¹³ Cemal ZEHİR <http://www.millihaber.com/20110521/Mahalle-Baskisi-Ve-Orgutsel-Sessizlik-Sarmalinin-Yikilisi.php> E.T:25.09.2013

zaman düşük düzeyde ilgi söz konusu olsa da problem çözüme ya da durumu değiştirme amacı taşımaz, sadece verilen işi yapıp zaman doldurmak gayesi vardır. Kabullenme ataletine dayalı pasif bir davranışı karakterize eder. Ayrıca anlamlı değişikliklerin grubun yeteneklerinin ötesinde olduğu inancı da kabullenici sessizliğe yol açabilir. Özel sektörden kamu sektörüne geçen ve öğrendiği yol ve yöntemleri kullanarak işin yapılış süresini ve niteliğini artırmaya yönelik önerilerde bulunan ancak önerileri değerlendirilmeyen bir işgörenin giderek kabullenici sessizliğe bürünmesi buna örnek olarak gösterilebilir.¹¹⁴

3.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunmaya dayalı sessizlik, çalışanın kendini korumak için sergilediği ve temelinde endişe ve korku yatan tutum ve davranışlardır. Bu çerçevede korunma amaçlı sessizlik, korku ve tehditlere karşı kendini koruyabilmek için fikirlerini, bilgisini ve görüşünü bildirmeme eylemi olarak tanımlanabilir. Korunma amaçlı sessizliğe bürünen kişiler kendilerini korumak için çalıştığı iş yerlerindeki hem risk faktörünü hem de dıştan gelebilecek tehdidi analiz ederek var olan sorumluluklarını görmezden gelirler, gördüğü hataları gizlerler ve aksaklıklar hakkında görüşlerini başkalarına özellikle de kesin çözüm üretemeyecek kişilere söylemezler. Yani haksızlığın farkında olsalar bile bu durumu düzeltebilecek insanlara ulaşana kadar suskun görünürler. Örnek olarak bir bayanın işyerinde uğradığı tacizi çözebilecek insana ulaşabilene kadar veya kamu desteğini alabileceği zamana kadar kimseye söylemeden uğradığı tacizi sineye çekmesi gösterilebilir.¹¹⁵

3.3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Koruma amaçlı sessizlik topluma, insanlara veya örgüte yararlı olmak adına bireyin işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini iyilik yapma niyetiyle esirgemesidir. Başka bir deyişle korunma amaçlı sessizlik işyerinin ve diğer insanların menfaati için kişinin düşüncesini gizleme özverisine dayalı olarak oluşur. Bu davranış modelinde tamamen bilinçli ve isteğe bağlı bir sessizlik sergilenmektedir.

¹¹⁴ÇAKICI, *Örgütlerde İş gören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyorsunuz?* , s.32-33.

¹¹⁵ÇAKICI, *Örgütlerde İş gören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyorsunuz?* , s.33-34.

Koruma amaçlı sessizlikte, korunma amaçlı sessizlikten farklı olarak kişinin veya kurumun iyiliği düşünülerek sessiz kalınması söz konusuyken, korunma amaçlı sessizlikte ise kişinin kendisini korumak için konuşmaması söz konusudur. Koruma amaçlı sessizlikte, kişi arkadaşında gördüğü herhangi bir yetersizlik karşısında onu korumak veya yardımcı olmak adına sessiz kalma tercihini kullanmaktadır. Yine örgüt içindeki herhangi bir aksaklığı veya önemli bir bilgiyi dışarıya aktarmamak için sessiz kalma ve kişinin kendisinden ziyade başkalarının menfaatini gözetleyerek konuşmaması koruma amaçlı sessizliğe örnek olarak gösterilebilir.¹¹⁶ Koruma amaçlı sessizlik yani birisinin ayıbını örtme, kusurunu ifşa etmeme ve kusuru olanlara yardım etme düşüncesi bizim kültürümüzde eski çağlardan günümüze kadar taşınan güzel davranış örneklerinden birisidir. Hz. Mevlana'nın aşağıdaki beyitleri koruma amaçlı sessizliğin güzel bir örneğidir.¹¹⁷

*“Cömertlik ve yardım etmede akarsu gibi ol
Başkalarının kusurlarını örtmekte gece gibi ol”*

3.4. İşgörenlerin Yöneticileriyle Konuşma Yöntemleri

İş görenlerin yöneticilerle konuşmalarında ve onları etkilemede kullandıkları yedi yöntem tespit edilmiştir. Bunlar sırasıyla; üstleri etkileme, açıkça konuşma, konu benimsetme, sorumluluk alma, sesini çıkarma, muhbirlik ve ilkeli örgütsel muhalefet etme yöntemleridir.

1) Üstleri Etkileme

Herhangi bir örgütte astlar ile üstler arasındaki ilişkiler çift yönlü olup kesintisiz ve karmaşık bir iletişim süreci içinde gerçekleşmektedir. Bu süreç çerçevesinde astlar sevgi ve saygı görmek, statüsünü yükseltmek, yanlışlarını örtmek için kısacası daha çok güç ve yetki elde edebilmek için örgüte girerken ki amaçlarını iyi analiz eder ve amaçlarına ulaşabilmek için büyük bir çaba sarf ederler. Bunları yaparken Uzmanlık, İlgi, Ödül, Kişilik, Ceza, Mevki ve Güçsüzlük gibi güç

¹¹⁶ÇAKICI, *Örgütlerde İş gören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyorsunuz?* , s.34.

¹¹⁷http://akademik.semazen.net/author_article_print.php?id=873 E.T:24.10.2013

yöntemlerini kullanırlar.¹¹⁸ Bu yöntemler üstlerini ikna etmek için sağlam bir temel oluşturur.

2) Açıkça Konuşma

İşyerinde işgören bireylerin herhangi bir sorunla karşılaştığında işin sonucu ne olursa olsun görüşünü şeffaf bir şekilde ifade etmesidir. İşyerinde kişinin herhangi bir konu hakkında görüş bildirme, soru sorma, korku ve endişelerini açık bir şekilde ifade etmesini kapsamaktadır. İş görenlerin açık bir şekilde konuşma isteği olmadığında bazen çok önemli bilgilerden de mahrum kalınabilmektedir. Bu nedenle kişinin açık bir şekilde konuşmasının doğal ve gerekli olduğunu söyleyebiliriz. Bazılarında ise açıkça konuşmanın olumsuz etkiler doğuracağı endişesi hâkimdir.¹¹⁹

3) Konuyu Benimsetme

Konuyu benimsetme, açık konuşma anlayışıyla paralel bir yapıya sahip olmakla birlikte her ikisinde de örgütün işleyişine dâhil olma ve onu iyileştirme girişimi hâkimdir. Konuyu benimsetme, yönetsel sorumluluğa sahip bireylerin örgütsel başarı için kilit önem taşıyan konulara, gelişmelere ve eğilimlere dikkat çekme girişimidir ve stratejiktir. Yani bir konu ve sorun hakkında düşüncesini açık bir şekilde sessizliğini bozma girişimidir. Örnek olarak bir kadın yöneticinin herhangi bir cinsel eşitsizliğe karşı sessizliğini bozması gösterilebilir.¹²⁰

4) Sorumluluk Alma

Açıkça konuşma yöntemiyle benzer özelliklere sahip, yeni türetilmiş bir kavram ve informel bir liderlik türü olarak kabul edebileceğimiz sorumluluk alma yöntemi, iş görme yöntemleriyle ilgili işlevsel değişimleri başarıya ulaştırmada istençli ve yapıcı çabalar içermektedir.

Açıkça konuşmayla benzer şekilde bir örgütün içsel fonksiyonlarını iyileştirmeyi amaçlar. Ancak açıkça konuşma, fikir beyan etmeyle ilgiliyken sorumluluk alma, işlevin yapılma biçimini değiştirmeyi amaçlayan davranışsal çabalarla ilgilidir.¹²¹

¹¹⁸Ş. Şule AÇIKALIN, *Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri (Ankara İli Örneği)*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı:9, 1993, s.183.

¹¹⁹ÇAKICI, *Örgütlerde İş gören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyorsunuz?* , s.11.

¹²⁰ÇAKICI, *Örgütlerde İş gören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyorsunuz?* , s.11.

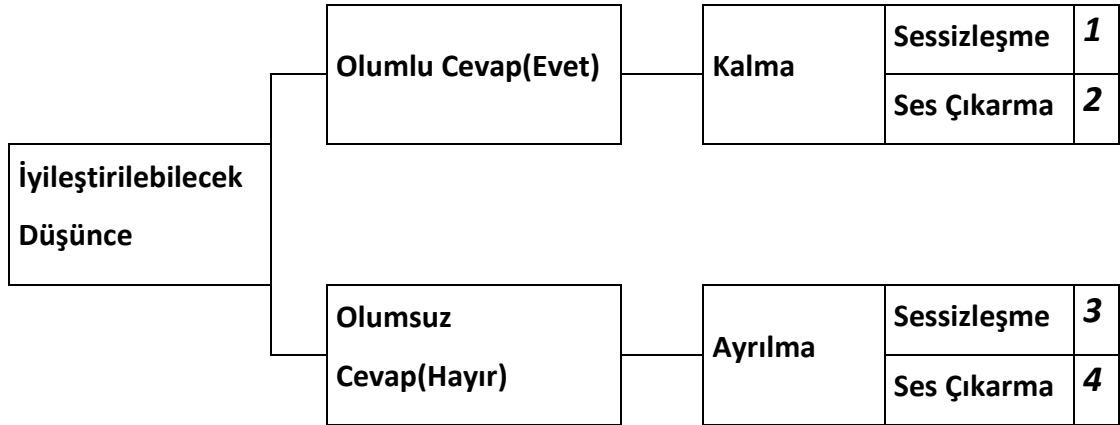
¹²¹ÇAKICI, *Örgütlerde İş gören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyorsunuz?* , s.12.

5) Sesini Çıkarma

Örgütün işleyişinin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi, amaçlarına hızlı bir şekilde ulaşabilmesi ve değişimlere ayak uydurabilmesi için çalışanların istekli olarak fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini açık bir şekilde ifade etme gibi çeşitli önerilerde bulunma eylemidir. Sesini çıkarma, örgüt işleyişinde herhangi bir sorunu veya öneriyi konuşmamak yerine, itiraz edebilme, çözüm önerileri sunabilme ve değiştirilebilecek meseleleri açık bir şekilde konuşabilme olarak tanımlanır. Sadece iç meselelerle değil dış meselelerle de ilgilenmektedir. Örneğin çalışanların eylemlerini sendikalar veya kamuoyu yoluyla harekete geçirmesi gibi.¹²²

Lena Kolarska ve Howard Aldrich 1980 yılında yayınlanan makalelerinde örgüt içinde sessizleşme ve sesini çıkarma gibi çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri modelleri aşağıdaki tablo 3.2.'de görmek mümkündür:

Tablo 3.2:Sessizleşme ve Sesini Çıkarma Modeli



Kaynak: Lena Kolarska ve Howard Aldrich, “Exit, Voice, and Silence: Consumer’sand Managers” Responsesto Organizational Decline”, Organization Studies, 1(1), 1980, s.44.

Tabloyu incelediğimizde kişilerin ayrılma ve kalma tercihlerinden sonra dört olası sonuca ulaşabileceğimizi söylemek mümkündür:

- 1)Kalma ve sessizleşme
- 2)Kalma ve sesini çıkarma

¹²² ÇAKICI, Örgütlerde İş gören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyorsunuz? , s.12.

- 3)Ayrılma ve sessizleşme
- 4)Ayrılma ve sesini çıkarma

Birey, işyerinin işleyişinin kötüye gitmesi neticesinde kalmayı tercih ettiğinde şikâyetlerini, endişelerini ve korkularını ya dile getirir ya da sessiz kalmayı tercih eder. Sesini çıkarmayı tercih ettiğinde var olan memnuniyetsizliğini, korkusunu, endişesini ve güvensizliğini yetkili kişilere dolaylı veya doğrudan açıklar. Ayrılma kararı verirken kişiler genellikle sesini çıkarmaya daha meyilli olup var olan sorunları yetkili kişilere iletirler.

6) Muhbirlik

Muhbirlik, suçtan herhangi bir zarara uğramayan veya suçla herhangi bir ilişkisi olmayan kimselerin işlenmiş veya işlenilmesi muhtemel bir suçu yetkili mercilere bildirmesidir.¹²³

7) İlkeli Örgütsel Muhalefet

İş görenlerin örgütün kalıplaşmış, sorgulanmayan anlayışını ve mevcut politikasını değiştirmek için bilinçli bir şekilde protesto etme veya dik duruş çabası olarak ifade edilir.

Bazı araştırmacılar örgütlerin eleştiriye, muhalif görüş ve düşüncelere karşı genellikle hoşgörüsüz olduğunu dile getirmişlerdir. İnsanlar muhalefet ettikleri takdirde cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar. Deneysel araştırmalar, azınlıkta kalan insanların zihinleri değiştirilmesi gereken hedefler haline geldiklerini göstermekte, bu başarısızlığı takdirde onlar reddedilmekte ve dışlanmaktadırlar.¹²⁴

3.5. Sessizlik Tercihinin Nedenleri

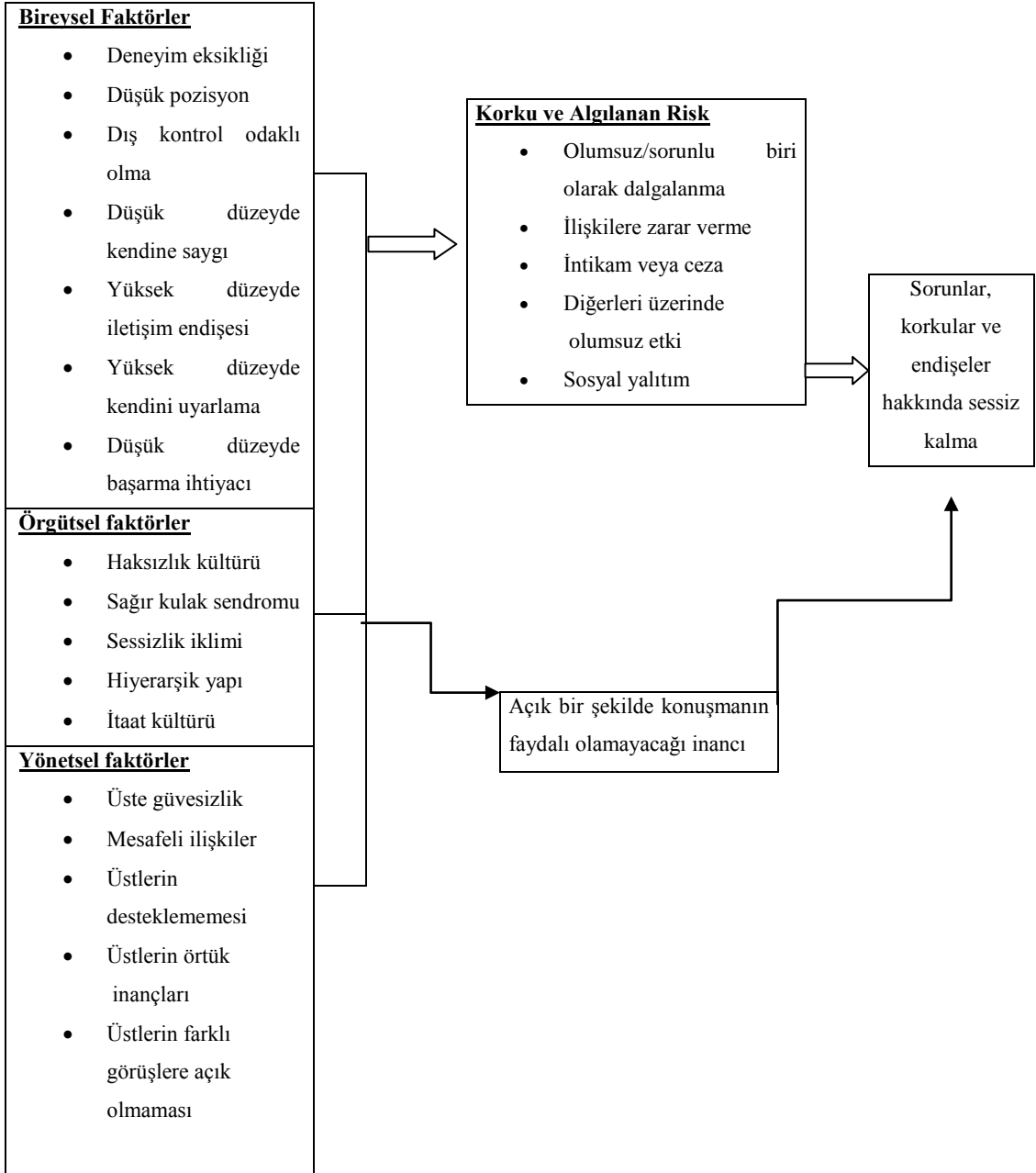
Ayşehan ÇAKICI, sessizliği tetikleyen ve sessizlik tercihinin neden olan çeşitli faktörlere değinmiş, bunların birincisinin korku ve algılanan risk faktörüne, ikincisinin bağlamsal faktörleri içinde barındıran bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlere bağlı olarak oluştuğuna dikkat çekmiş ve sessizlik tercihinin etkileyen bu

¹²³<http://www.nedirkisabilgi.com/2961-muhbir-nedir-kisaca> E.T: 25.10.2013

¹²⁴ÇAKICI, Örgütlerde İş gören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyorsunuz? , s.15.

unsurların analizini yapmıştır. Yukarıda belirtmiş olduğumuz faktörler ayrıntılı olarak şekil 3.1.'de gösterilmiştir.

Şekil 3.1:Sessizlik Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model



Kaynak: Ayşehan ÇAKICI, **Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyorsunuz?** , Ankara, Detay Yayıncılık, 2010, s.20.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ

BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Rekabetin getirdiği değişimin, iş görenlerin ruhsal açıdan birçok yeni ve farklı etkilere maruz kalmasına yol açmasına benzer şekilde bu yeni ve farklı etkilerin ifade edilebilmesi ve tanımlanabilmesi için de yeni kavramlara ihtiyaç duyulmuştur. Her alanı dolaylı veya doğrudan etkileyen, psikolojik ve fiziksel şiddet gibi unsurları içinde barındıran, Türkçe karşılığı olarak “yıldırma, bezdirme” terimi kullanılan mobbing kavramı ihtiyaç sonucu bulunan kavramlardan biridir. Sinsiliği, çok farklı yöntemlere sahip olması ve çok farklı şekillerde ortaya çıkması ama özellikle de giderek artan bir sorun olması nedeniyle bilim dünyasında ilgi odağı olmuştur. Batı, gittikçe büyüyen ve karmaşıklaşan bu sorunu önceden tespit etmiş ve mobbing hakkında çok yönlü araştırmalar içine girmiştir. Ülkemizde ise daha yeni yeni özgün araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Ancak yürürlükteki anayasamıza 2011 yılında 8 maddelik bir genelge eklenmesiyle bu araştırmaların hukuksal zemine oturtulması için ilk adım atılmıştır.

Mobbingin ortaya çıkmasıyla örgütsel güvenin önemi daha çok tartışılır hale gelmiştir. Bu tartışma, örgütlerdeki güven kültürünün daha çok ön plana çıkmasına zemin oluşturmuştur. Bu da örgütün baş döndüren bir rekabetle karşı karşıya kalmasına, iş yükünün artmasına, belirsiz ve karmaşık bir hale gelmesine, en önemlisi de çalışanların örgüte olan güvenin azalmasına neden olmuştur. Güven esasına dayalı bir örgütte dahi mobbing olgusunun tamamen ortadan kalkması birçok sebepten ötürü mümkün değildir.

Son olarak örgütsel sessizlik, giderek belirsiz bir hale gelen iş hayatının ve içerisinde yaşadığı dünyaya yabancılaşan ve eylemsiz bir hale gelen insanlığın modern çıkmazlarından birisidir. İnsanların bu sürece itilmesine etki eden rekabetin getirdiği sınır tanınmayan zevkler, tercihler, beklentiler ve tüketim arzusu gibi nice unsurlar örgütü de derin bir sessizliğe sürükleyen diğer bir nedendir. Bu

önemlerinden dolayı çalışmada mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe olan etkisini belirlemek amaçlanmıştır.

Bu genel amaç çerçevesinde araştırmanın alt amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Mobbingin alt boyutları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasındaki ilişkilerin yönünü belirlemek.
2. Mobbingin alt boyutlarıyla örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkilerin yönünü belirlemek.
3. İşletmedeki mobbingin alt boyutlarının hangi düzeyde olduğunu belirlemek.
4. İşletmedeki örgütsel güvenin alt boyutlarının hangi düzeyde olduğunu belirlemek.
5. İşletmedeki örgütsel sessizliğin alt boyutlarının hangi düzeyde olduğunu belirlemek.
6. Demografik değişkenler açısından Mobbing, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki farklılıkları belirlemek.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın örneklem seçimi Kars Aile ve Sosyal Politikalar Müdürlüğünde yapılmıştır. Dolayısıyla araştırma sadece bir kurumda yapılabilmektedir. Her araştırmada olduğu gibi zaman ve mekân kısıtlaması da bulunmaktadır

4.3. Örneklem Kütlesi

Araştırmanın örneklem seçimi Kars Aile ve Sosyal Politikalar Müdürlüğüdür. Bu kurumda görev yapan çalışanlar ankete katılmışlardır. Kurumda çalışanlara dağıtılan 100 anketin 76 tanesi geri dönmüştür. Bu anketlerden 4 tanesi eksik ve hatalı doldurulduğu için değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Dolayısıyla değerlendirmeye tabi tutulan anket sayısı 72 olarak belirlenmiştir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli

H₁: Mobbing ile örgütsel güven arasında negatif yönlü ilişki vardır.

H₂: Mobbing ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H₃: Mobbing alt boyutları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında negatif yönlü ilişki vardır.

H_{3a}: Kendini Gösterme ve iletişime yönelik saldırılar, örgütsel ve yönetsel güveni negatif yönlü ilişki vardır.

H_{3b}: Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, örgütsel ve yönetsel güveni negatif yönlü ilişki vardır.

H_{3c}: İtibara yönelik saldırılar, örgütsel ve yönetsel güveni negatif yönlü ilişki vardır.

H_{3d}: Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar, örgütsel ve yönetsel güveni negatif yönlü ilişki vardır.

H_{3e}: Sağlığa yönelik saldırılar, örgütsel ve yönetsel güveni negatif yönlü ilişki vardır.

H₄: Mobbingin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

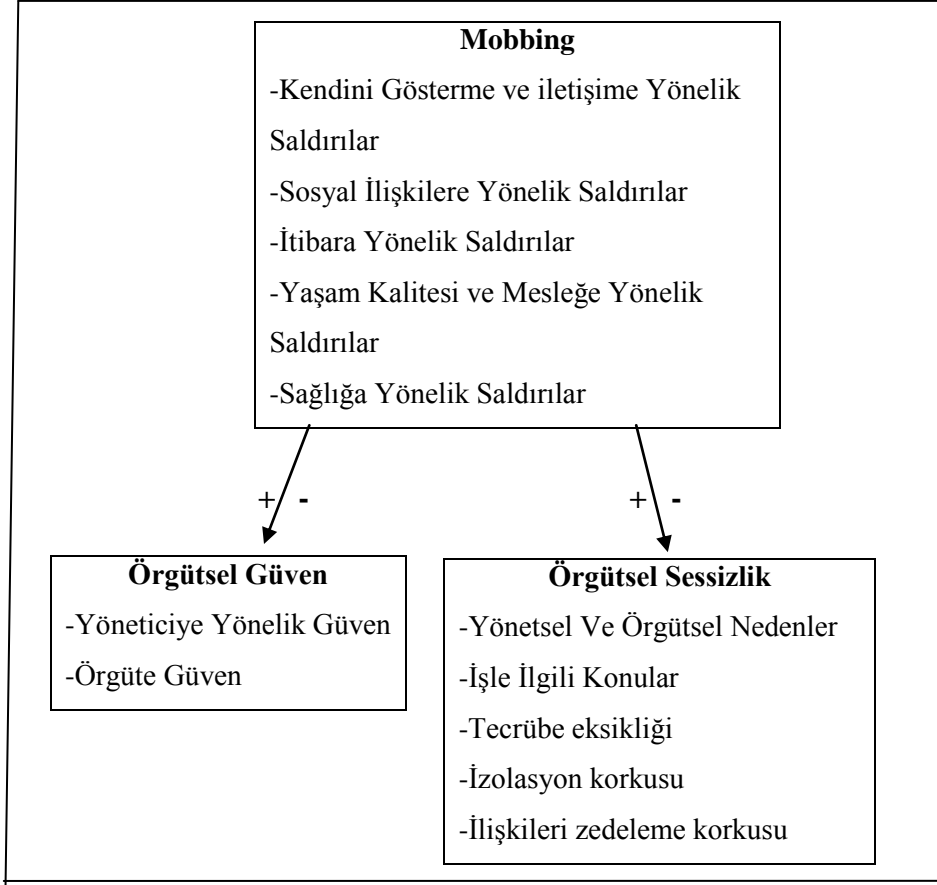
H_{4a}: Kendini Gösterme ve iletişime yönelik saldırılar, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, İlişkileri zedeleme korkusunu pozitif yönde etkilemektedir.

H_{4b}: Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusunu pozitif yönde etkilemektedir

H_{4c}: İtibara yönelik saldırılar, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusunu pozitif yönde etkilemektedir

H_{4d}: Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusunu pozitif yönde etkilemektedir

H_{4e}: Sağlığa yönelik saldırılar, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusunu pozitif yönde etkilemektedir.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada, birçok araştırmada olduğu gibi, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Buradan hareketle, anket belirlenmesinde nicel verilere dayalı olan araştırma ve ölçme yöntemlerinin benimsendiği çalışmalarda yaygın olarak kullanılan Likert Ölçeği, model olarak alınmıştır.

Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde yer alan ifadeler “hiçbir zaman”, “çok nadir”, “bazen”, “çoğu zaman”, “her zaman” şeklindedir. Örgütsel Güven Ölçeğinde yer alan ifadeler ise “hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “tamamen katılıyorum” şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmamızda ölçek belirlendikten sonra anket formunun geliştirilmesi aşamasına geçilmiştir. Bu araştırma için geliştirilen anket formu dört bölümden meydana gelmektedir. Anketin ilk bölümü çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde Mobbingi ölçmek için Dr. Heinz Leymann Psikolojik Terör Ölçeği esas alınmıştır. Leymann ölçeği orijinal olarak 45 adet mobbing davranışı içermekteyken, bu çalışmada benzer anlamlar içerdikleri için 8 adet soru formu çıkarılarak soru sayısı 37' ye indirilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde örgütsel güveni ölçmek üzere Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilen ve İşcan ve Naktiyok (2004) tarafından da kullanılan 12 soruluk ölçek kullanılmıştır.

Anketin dördüncü bölümünde Örgütsel Sessizlik ölçeğinde ise Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan tarafından uyarlanmış ölçek kullanılmıştır. Burada 5 bölümden oluşan toplam 28 ifade kullanılmıştır.

Ölçeğin iç tutarlılığını hesaplama imkânı sağlayan Alpha katsayısı bulunmuştur. Alpha katsayısı, ölçülmek istenen bir değişkenin sürekli aynı ölçülerin kullanılması halinde, sonuçlarının yakınlık derecesini ortaya çıkarmada önemli bir

veridir. Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartı ve veri toplama aracının güvenilirliğinin göstergesi olduğu için anket güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Ortaya çıkan sonuçlar Özdamar'ın ifade ettiği güvenilirlik sonucuna göre değerlendirilmiştir.¹²⁵ Güvenirlik sonuçları Tablo 4.1'de özetlenmiştir.

Tablo 4.1:Alt Boyutlara Ait Güvenirlik

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı	Güvenirlik
Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar	0,889	9	Yüksek Derecede Güvenilir
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	0,861	5	Yüksek Derecede Güvenilir
İtibara yönelik saldırılar	0,895	12	Yüksek Derecede Güvenilir
Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar	0,771	7	Oldukça Güvenilir
Sağlığa yönelik saldırılar	0,752	4	Oldukça Güvenilir
Yöneticiye güven	0,966	8	Yüksek Derecede Güvenilir
Örgüte güven	0,928	4	Yüksek Derecede Güvenilir
Yönetimsel ve örgütsel nedenler	0,970	12	Yüksek Derecede Güvenilir
İşle ilgili konular	0,887	5	Yüksek Derecede Güvenilir
Tecrübe eksikliği	0,714	4	Oldukça Güvenilir
İzolasyon korkusu	0,942	4	Yüksek Derecede Güvenilir
İlişkileri zedeleme korkusu	0,883	3	Yüksek Derecede Güvenilir

Uygulanan güvenilirlik analizi neticesinde, mobbingin alt boyutlarıyla ilgili olarak 9 maddeden oluşan kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,889$), 5 maddeden oluşan sosyal ilişkilere yönelik saldırılar alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,861$), 12 maddeden oluşan itibara yönelik saldırılar alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,895$), 7 maddeden oluşan yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar alt boyutunun oldukça güvenilir ($\alpha=0,771$), 4 maddeden oluşan sağlığa yönelik saldırılar alt boyutunun oldukça güvenilir ($\alpha=0,752$), olduğu saptanmıştır.

¹²⁵ K. ÖZDAMAR, “Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1”, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 2002, s.673.

Örgütsel güven ile ilgili olarak 8 maddeden oluşan yöneticiye güven alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,966$), 4 maddeden oluşan örgüte güven alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,928$), olduğu görülmüştür.

Örgütsel sessizlik ile ilgili olarak 12 maddeden oluşan yönetsel ve örgütsel nedenler alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,970$), 5 maddeden oluşan işle ilgili konular alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,887$), 4 maddeden oluşan tecrübe eksikliği alt boyutunun oldukça güvenilir ($\alpha=0,714$), 4 maddeden oluşan izolasyon korkusu alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,942$), 3 maddeden oluşan ilişkileri zedeleme korkusu alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,883$) olduğu saptanmıştır.

4.6. Bulgular

Bu kısımda çalışmamızın araştırma kısmı için elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve yorumlar yer almaktadır.

4.6.1. İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların çeşitli demografik özellikleri özetlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılım aşağıdaki Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2:Cinsiyetlere Göre Dağılımlar

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Bay	38	53,5
Bayan	34	46,5
Toplam	72	100

Araştırmaya katılanların %53,5’i bay iken %46,5’i bayandır.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre dağılım aşağıdaki Tablo 4.3’de gösterilmiştir.

Tablo 4.3:Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Yaş	Kişi Sayısı	Yüzde
18-24	16	22,2
25-34	38	52,8
35-44	13	18,1
45-54	5	6,9
Toplam	72	100

Araştırmaya katılanların %22,2'si 18-24 yaş aralığında iken %52,8'i 25-34 yaş aralığında, %18,1'i 35-44 yaş aralığında, %6,9'u ise 45-54 yaş aralığındadır.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımlar aşağıdaki Tablo 4.4'de gösterilmiştir.

Tablo 4.4:Eğitim Durumlarına Göre Dağılımlar

Eğitim	Kişi Sayısı	Yüzde
İlköğretim	5	6,9
Lise/Yüksekokul	20	27,8
Üniversite	39	54,2
Yüksek Lisans	7	9,7
Doktora	1	1,4
Toplam	72	100

Araştırmaya katılanların %6,9'u ilköğretim mezunu iken %27,8'i lise/yüksekokul, %54,2'si üniversite, %9,7'si yüksek lisans, %1,4'ü ise doktora mezunudur.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni duruma göre dağılımlar aşağıdaki Tablo 4.5'de gösterilmiştir.

Tablo 4.5:Medeni Duruma Göre Dağılımlar

Medeni Hal	Kişi Sayısı	Yüzde
Evli	34	47,2
Bekâr	37	51,4
Boşanmış/Dul	1	1,4
Toplam	72	100

Araştırmaya katılanların %47,2'si evli iken %51,4'ü bekâr, %1,4'ü ise boşanmış ya da duldur.

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımlar aşağıdaki Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6:Çalışma Sürelerine Göre Dağılımlar

Kaç Yıldır Çalışmaktasınız	Kişi Sayısı	Yüzde
1 Yıldan Az	24	33,8
1-5	26	36,6
6-10	16	22,5
11-15	3	2,8
16-20	2	2,8
20 Yıldan Fazla	1	1,4
Toplam	72	100

Araştırmaya katılanların %33,8'i 1 yıldan az süredir çalışmakta iken %36,6'sı 1-5 yıldır, %22,5'i 6-10 yıldır, %2,8'i 11-15 yıldır, %2,8'i 16-20 yıldır, %1,4'ü ise 20 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların idari görev durumuna göre dağılımlar aşağıdaki Tablo 4.7'de gösterilmiştir.

Tablo 4.7:İdari Görev Durumuna Göre Dağılımlar

İdari Görev	Kişi Sayısı	Yüzde
Evet	18	23,9
Hayır	54	76,1
Toplam	72	100

Araştırmaya katılanların %23,9'u idari görevde iken %76,1'i idari görevde değildir.

Araştırmaya katılan çalışanların gelir durumuna göre dağılımlar aşağıdaki Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8:Gelir Durumuna Göre Dağılımlar

Gelir	Kişi Sayısı	Yüzde
1000-1500 TL	19	26,4
1500-1750 TL	9	12,5
1750-2250 TL	21	29,2
2250-3000 TL	21	29,2
3000 TL +	2	2,8
Toplam	72	100

Araştırmaya katılanların %26,4'ünün geliri 1000-1500 TL arasında iken %12,5'inin 1500-1750 TL, %29,2'sinin 1750-2250 TL, %29,2'sinin 2250-3000 TL arasında, %2,8'inin ise 3000 TL ve üzerindedir.

4.6.2. Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Mobbing, örgütsel güven ve örgütsel sessizliğin Alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9:Alt Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	Min	Mak
Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları	1,60	0,644	1,44	1,00	4,44
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	1,35	0,602	1,00	1,00	3,80
İtibara Yönelik Saldırıları	1,40	0,543	1,17	1,00	3,25
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	1,41	0,516	1,15	1,00	3,29
Sağlığa Yönelik Saldırıları	1,18	0,379	1,00	1,00	3,50
Yöneticiye güven	3,59	1,058	3,81	1,00	5,00
Örgüte güven	3,34	1,205	3,50	1,00	5,00
Yönetimsel ve örgütsel nedenler	2,19	1,158	1,83	1,00	5,00
İşle ilgili konular	2,18	1,113	1,90	1,00	4,80
Tecrübe eksikliği	1,81	0,778	1,50	1,00	4,00
İzolasyon korkusu	1,84	0,974	1,50	1,00	5,00
İlişkileri zedeleme korkusu	2,00	0,998	1,67	1,00	5,00

Mobbing, örgütsel güven ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.9’un değerlendirilmesinde kullanılan ortalamalar şu şekildedir:

PUAN	SEVİYE
1-1,8	Çok Düşük
1,8-2,6	Düşük
2,6-3,4	Orta
3,4-4,2	Yüksek
4,2-5	Çok Yüksek

Mobbingin alt boyutları çok düşük düzeyde, örgütsel sessizliğin alt boyutları ise düşük düzeyde çıkmıştır. Örgütsel güvenin alt boyutları olan örgüte güven orta düzeyde ve yöneticilere güven çok yüksek düzeyde çıkmıştır.

4.6.3. Mobbing, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Mobbing, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler Tablo 4.10'da gösterilmiştir.

Tablo 4. 10:Mobbing, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

		Örgütsel Güven	Örgütsel Sessizlik
Mobbing	r	-0,369	0,411
	p	0,001**	0,000**

Mobbing ile Örgütsel Güven arasında %36,9 oranında orta güçte negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$). Mobbing ile Örgütsel Sessizlik arasında %41,1 oranında orta güçte pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$).

4.6.4. Mobbing, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Mobbingin alt boyutları ile örgütsel güven alt boyutları arasındaki ilişkiler Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.11:Mobbingin Alt Boyutları İle Örgütsel Güven Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

		Yöneticiye Güven	Örgüte Güven
Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları	Spearman's rho	-0,480	-0,446
	p	0,000**	0,000**
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	Spearman's rho	-0,358	-0,324
	p	0,002**	0,005**
İtibara Yönelik Saldırıları	Spearman's rho	-0,380	-0,360
	p	0,001**	0,002**
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	Spearman's rho	-0,309	-0,341
	p	0,008**	0,003**
Sağlığa Yönelik Saldırıları	Spearman's rho	-0,195	0,038
	p	0,101	0,754

Yapılan analiz sonucunda Sağlığa Yönelik Saldırıları alt boyutu ile Örgütsel Güven alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler yok iken, Mobbing ölçeğinin diğer alt boyutları ile Örgütsel Güven alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Mobbing alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkiler Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12: Mobbing Alt Boyutları İle Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

		Yönetmel ve örgütsel nedenler	İşle ilgili konular	Tecrübe eksikliği	İzolasyon korkusu	İlişkileri zedeleme korkusu
Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları	Spearman's rho	0,507	0,434	0,401	0,464	0,513
	p	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	Spearman's rho	0,236	0,215	0,297	0,328	0,347
	p	0,046*	0,070	0,011*	0,005**	0,003**
İtibara Yönelik Saldırıları	Spearman's rho	0,316	0,256	0,357	0,496	0,440
	p	0,007**	0,030*	0,002**	0,000**	0,000**
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	Spearman's rho	0,312	0,215	0,319	0,348	0,328
	p	0,008**	0,070	0,006**	0,003**	0,005**
Sağlığa Yönelik Saldırıları	Spearman's rho	0,065	0,043	0,183	0,164	0,160
	p	0,590	0,717	0,124	0,168	0,180

Yapılan incelemeler sonucunda Sağlığa Yönelik Saldırıları alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler yok iken, Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları ve Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları alt boyutları ile İşle İlgili Konular alt boyutu arasında da anlamlı ilişki tespit edilmemiştir. Mobbing ölçeğinin diğer alt boyutları ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

4.6.5. Mobbing, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Mobbing, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik alt boyutlarında bulunan farklılıklara ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Alt boyutlar bakımından cinsiyetler arasındaki farklılıklar Tablo 4.13'de verilmiştir.

Tablo 4.13:Alt Boyutlar Bakımından Cinsiyetler Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

	Cinsiyet	Medyan	Min.	Mak.	Mann-Whitney U	p
Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar	Bay	1,44	1,00	4,44	573	0,531
	Bayan	1,44	1,00	3,33		
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	Bay	1,00	1,00	3,80	608	0,807
	Bayan	1,00	1,00	3,00		
İtibara yönelik saldırılar	Bay	1,21	1,00	3,25	599,5	0,743
	Bayan	1,17	1,00	2,42		
Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar	Bay	1,29	1,00	3,29	602	0,769
	Bayan	1,14	1,00	3,14		
Sağlığa yönelik saldırılar	Bay	1,00	1,00	3,50	604	0,742
	Bayan	1,00	1,00	2,00		
Yöneticiye güven	Bay	3,75	1,00	5,00	625	0,982
	Bayan	3,88	1,00	5,00		
Örgüte güven	Bay	3,75	1,00	5,00	514,5	0,193
	Bayan	3,25	1,00	5,00		
Yönetimsel ve örgütsel nedenler	Bay	1,96	1,00	5,00	601,5	0,768
	Bayan	1,83	1,00	4,33		
İşle ilgili konular	Bay	2,00	1,00	4,80	605	0,798
	Bayan	2,00	1,00	4,80		
Tecrübe eksikliği	Bay	1,88	1,00	4,00	497,5	0,132
	Bayan	1,50	1,00	2,50		
İzolasyon korkusu	Bay	1,50	1,00	5,00	579	0,572
	Bayan	1,50	1,00	3,50		
İlişkileri zedeleme korkusu	Bay	2,00	1,00	5,00	540	0,309
	Bayan	1,67	1,00	4,33		

Tablo incelendiğinde; uygulanan Mann-Whitney U testi sonucunda, alt boyutlar bakımından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Alt boyutlar bakımından yaş grupları arasındaki farklılıklar Tablo 4.14'de verilmiştir.

Tablo 4.14:Alt Boyutlar Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

	Yaş	Medyan	Min.	Mak.	Kruskall-Wallis	p	Fark
Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları	18-24	1,44	1,00	2,67	0,377	0,828	-
	25-34	1,44	1,00	4,44			
	35 +	1,44	1,00	3,22			
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	18-24	1,30	1,00	3,00	4,051	0,132	-
	25-34	1,00	1,00	3,80			
	35 +	1,00	1,00	3,00			
İtibara yönelik saldırılar	18-24	1,33	1,00	2,75	0,428	0,808	-
	25-34	1,17	1,00	3,25			
	35 +	1,17	1,00	2,92			
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	18-24	1,43	1,00	2,57	2,608	0,271	-
	25-34	1,15	1,00	3,14			
	35 +	1,14	1,00	3,29			
Sağlığa yönelik saldırılar	18-24	1,00	1,00	2,00	3,400	0,183	-
	25-34	1,00	1,00	3,50			
	35 +	1,00	1,00	1,75			
Yöneticiye güven	18-24	3,88	2,71	5,00	0,016	0,992	-
	25-34	3,75	1,00	5,00			
	35 +	3,88	1,00	5,00			
Örgüte güven	18-24	3,25	1,25	5,00	0,480	0,787	-
	25-34	3,50	1,00	5,00			
	35 +	3,88	1,00	5,00			
Yönetimsel ve örgütsel nedenler	18-24	1,42	1,00	3,17	3,128	0,209	-
	25-34	2,17	1,00	4,33			
	35 +	1,54	1,00	5,00			
İşle ilgili konular	18-24	1,50	1,00	4,00	3,534	0,171	-
	25-34	2,40	1,00	4,80			
	35 +	1,60	1,00	4,80			
Tecrübe eksikliği	18-24	1,50	1,00	2,75	0,145	0,930	-
	25-34	1,75	1,00	3,75			
	35 +	1,75	1,00	4,00			
İzolasyon korkusu	18-24	1,50	1,00	2,75	1,106	0,575	-
	25-34	1,88	1,00	4,75			
	35 +	1,38	1,00	5,00			
İlişkileri zedeleme korkusu	18-24	1,33	1,00	3,00	2,649	0,266	-
	25-34	2,00	1,00	4,33			
	35 +	1,83	1,00	5,00			

Tablo incelendiğinde; uygulanan Kruskal-Wallis testi sonucunda, alt boyutlar bakımından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Alt boyutlar bakımından eğitim seviyeleri arasındaki farklılıklar Tablo 4.15’de verilmiştir.

Tablo 4.15:Alt Boyutlar Bakımından Eğitim Seviyeleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

	Eğitim	Medyan	Min.	Mak.	Kruskall-Wallis	p	Fark
Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları	İlköğretim	1,44	1,00	2,22	1,365	0,714	-
	Lise/Yüksekokul	1,39	1,00	2,78			
	Üniversite	1,44	1,00	4,44			
	Yüksek Lisans	1,39	1,00	1,89			
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	İlköğretim	1,00	1,00	1,40	2,657	0,448	-
	Lise/Yüksekokul	1,00	1,00	3,00			
	Üniversite	1,00	1,00	3,80			
	Yüksek Lisans	1,00	1,00	1,20			
İtibara yönelik saldırılar	İlköğretim	1,08	1,00	1,42	2,939	0,401	-
	Lise/Yüksekokul	1,13	1,00	2,00			
	Üniversite	1,25	1,00	3,25			
	Yüksek Lisans	1,08	1,00	1,33			
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	İlköğretim	1,00	1,00	1,43	10,009	0,018*	1,2-3,4
	Lise/Yüksekokul	1,07	1,00	1,71			
	Üniversite	1,43	1,00	3,29			
	Yüksek Lisans	1,21	1,00	2,00			
Sağlığa yönelik saldırılar	İlköğretim	1,00	1,00	1,25	2,877	0,411	-
	Lise/Yüksekokul	1,00	1,00	1,50			
	Üniversite	1,00	1,00	3,50			
	Yüksek Lisans	1,00	1,00	1,50			
Yöneticiye güven	İlköğretim	4,38	3,25	5,00	5,417	0,144	-
	Lise/Yüksekokul	4,00	1,00	5,00			
	Üniversite	3,63	1,00	5,00			
	Yüksek Lisans	3,94	2,63	5,00			
Örgüte güven	İlköğretim	4,00	1,25	5,00	1,884	0,597	-
	Lise/Yüksekokul	4,00	1,00	5,00			
	Üniversite	3,25	1,00	5,00			
	Yüksek Lisans	3,63	2,25	5,00			
Yönetimsel ve örgütsel nedenler	İlköğretim	1,50	1,00	2,83	2,453	0,484	-
	Lise/Yüksekokul	1,96	1,00	5,00			
	Üniversite	2,08	1,00	4,58			
	Yüksek Lisans	1,62	1,00	4,33			
İşle ilgili konular	İlköğretim	1,40	1,00	2,20	2,210	0,530	-
	Lise/Yüksekokul	1,80	1,00	4,40			
	Üniversite	2,20	1,00	4,80			
	Yüksek Lisans	1,70	1,00	4,80			
Tecrübe eksikliği	İlköğretim	1,50	1,00	3,50	1,855	0,603	-
	Lise/Yüksekokul	1,50	1,00	4,00			
	Üniversite	1,75	1,00	4,00			
	Yüksek Lisans	1,25	1,00	2,33			
İzolasyon korkusu	İlköğretim	1,25	1,00	1,75	2,587	0,460	-
	Lise/Yüksekokul	1,50	1,00	3,75			
	Üniversite	1,67	1,00	5,00			
	Yüksek Lisans	1,38	1,00	2,50			
İlişkileri zedeleme korkusu	İlköğretim	1,67	1,00	3,00	0,935	0,817	-
	Lise/Yüksekokul	1,67	1,00	3,67			
	Üniversite	2,00	1,00	5,00			
	Yüksek Lisans	1,50	1,00	4,33			

Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar alt boyutu için ilköğretim mezunu olanların düzeyi 1,00 iken lise/yüksekokul mezunu olanların düzeyi 1,07, üniversite mezunu olanların düzeyi 1,43, yüksek lisans mezunu olanların düzeyi ise 1,21'dir. Uygulanan Kruskall Wallis testi sonucunda, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar alt boyutu bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Kruskall Wallis: 10,009, $p<0,05$). Buna göre, ilköğretim, lise/yüksekokul mezunu olanların alt boyut düzeyi, üniversite, yüksek lisans mezunu olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Alt boyutlar bakımından medeni durum arasındaki farklılıklar Tablo 4.16'da verilmiştir.

Tablo 4.16:Alt Boyutlar Bakımından Medeni Durum Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

	Medeni Hal	Medyan	Min.	Mak.	Mann-Whitney U	P
Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırılar	Evli	1,44	1,00	3,33	645,5	0,995
	Bekâr	1,44	1,00	4,44		
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	Evli	1,00	1,00	3,00	572,5	0,354
	Bekâr	1,00	1,00	3,80		
İtibara yönelik saldırılar	Evli	1,21	1,00	2,92	631	0,861
	Bekâr	1,13	1,00	3,25		
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırılar	Evli	1,14	1,00	3,29	563,5	0,343
	Bekâr	1,29	1,00	2,57		
Sağlığa yönelik saldırılar	Evli	1,00	1,00	1,75	579	0,346
	Bekâr	1,00	1,00	3,50		
Yöneticiye güven	Evli	3,69	1,00	5,00	561	0,336
	Bekâr	3,88	2,13	5,00		
Örgüte güven	Evli	3,38	1,00	5,00	543,5	0,245
	Bekâr	3,75	1,25	5,00		
Yönetimsel ve örgütsel nedenler	Evli	1,92	1,00	5,00	598,5	0,591
	Bekâr	1,83	1,00	4,33		
İşle ilgili konular	Evli	2,20	1,00	4,80	568	0,375
	Bekâr	1,80	1,00	4,80		
Tecrübe eksikliği	Evli	1,75	1,00	4,00	636,5	0,914
	Bekâr	1,50	1,00	3,50		
İzolasyon korkusu	Evli	2,00	1,00	5,00	528	0,174
	Bekâr	1,50	1,00	4,75		
İlişkileri zedeleme korkusu	Evli	2,00	1,00	5,00	552,5	0,284
	Bekâr	1,67	1,00	4,33		

Tablo incelendiğinde; uygulanan Mann-Whitney U testi sonucunda, alt boyutlar bakımından medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Boyutlar bakımından çalışma süreleri arasındaki farklılıklar Tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo 4.17:Alt Boyutlar Bakımından Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

	Deneyim	Medyan	Min.	Mak.	Kruskal I-Wallis	p	Fark
Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar	1 -	1,22	1,00	2,67	11,170	0,004**	1-2,3 2-3
	1-5	1,47	1,00	3,33			
	6 +	1,67	1,00	4,44			
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	1 -	1,00	1,00	3,00	2,369	0,306	-
	1-5	1,00	1,00	2,60			
	6 +	1,20	1,00	3,80			
İtibara yönelik saldırılar	1 -	1,00	1,00	2,75	5,327	0,070	-
	1-5	1,21	1,00	3,25			
	6 +	1,42	1,00	2,92			
Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar	1 -	1,07	1,00	2,29	5,689	0,058	-
	1-5	1,36	1,00	3,14			
	6 +	1,29	1,00	3,29			
Sağlığa yönelik saldırılar	1 -	1,00	1,00	1,75	0,177	0,915	-
	1-5	1,00	1,00	3,50			
	6 +	1,00	1,00	1,75			
Yöneticiye güven	1 -	4,00	3,13	5,00	7,248	0,027*	1-3
	1-5	3,88	1,00	5,00			
	6 +	3,75	1,00	5,00			
Örgüte güven	1 -	4,00	1,25	5,00	6,774	0,034*	1-2,3
	1-5	3,38	1,00	5,00			
	6 +	3,25	1,00	4,50			
Yönetimsel ve örgütsel nedenler	1 -	1,79	1,00	4,00	5,210	0,074	-
	1-5	1,75	1,00	4,33			
	6 +	2,25	1,00	5,00			
İşle ilgili konular	1 -	1,80	1,00	4,00	2,165	0,339	-
	1-5	2,00	1,00	4,80			
	6 +	2,20	1,00	4,80			
Tecrübe eksikliği	1 -	1,50	1,00	3,00	0,294	0,863	-
	1-5	1,88	1,00	3,00			
	6 +	1,50	1,00	4,00			
İzolasyon korkusu	1 -	1,25	1,00	2,75	4,393	0,111	-
	1-5	2,00	1,00	4,75			
	6 +	1,50	1,00	5,00			
İlişkileri zedeleme korkusu	1 -	1,50	1,00	2,67	7,845	0,020*	3-1,2
	1-5	1,67	1,00	4,33			
	6 +	2,00	1,00	5,00			

Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar alt boyutu için deneyimi 1 yıldan az olanların düzeyi 1,22 iken 1-5 yıl arasında olanların düzeyi 1,47, 6 yıl ve daha fazla olanların düzeyi 1,67'dir. Uygulanan Kruskall Wallis testi sonucunda, Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar alt boyutu bakımından deneyim yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Kruskall Wallis: 0,177 $p<0,05$). Buna göre, deneyimi 1 yıldan az olanların alt boyut düzeyi, deneyimi 1-5 yıl arasında olanlar ve 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür. Deneyimi 1-5 yıl arasında olanların alt boyut düzeyi ise deneyimi 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Yöneticiye güven alt boyutu için deneyimi 1 yıldan az olanların düzeyi 4,00 iken 1-5 yıl arasında olanların düzeyi 3,88, 6 yıl ve daha fazla olanların düzeyi 3,75'tir. Uygulanan Kruskall Wallis testi sonucunda, yöneticiye güven alt boyutu bakımından deneyim yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Kruskall Wallis: 7,248, $p<0,05$). Buna göre, deneyimi 1 yıldan az olanların alt boyut düzeyi, deneyimi 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Örgüte güven alt boyutu için deneyimi 1 yıldan az olanların düzeyi 4,00 iken 1-5 yıl arasında olanların düzeyi 3,38, 6 yıl ve daha fazla olanların düzeyi 3,25'tir. Uygulanan Kruskall Wallis testi sonucunda, örgüte güven alt boyutu bakımından deneyim yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Kruskall Wallis: 6,774, $p<0,05$). Buna göre, deneyimi 1 yıldan az olanların alt boyut düzeyi, deneyimi 1-5 yıl arasında olanlar ve 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

İlişkileri zedeleme korkusu alt boyutu için deneyimi 1 yıldan az olanların düzeyi 1,50 iken 1-5 yıl arasında olanların düzeyi 1,67, 6 yıl ve daha fazla olanların düzeyi 2,00'dir. Uygulanan Kruskall Wallis testi sonucunda, ilişkileri zedeleme korkusu alt boyutu bakımından deneyim yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Kruskall Wallis: 7,845, $p<0,05$). Buna göre, deneyimi 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyi, deneyimi 1 yıldan az ve 1-5 yıl arasında olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Alt boyutlar bakımından idari deneyim arasındaki farklılıklar Tablo 4.18'de verilmiştir.

Tablo 4.18:Alt Boyutlar Bakımından İdari Deneyim Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

	İdari Görev	Medyan	Min.	Mak.	Mann-Whitney U	P
Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları	Evet	1,44	1,00	2,78	399	0,415
	Hayır	1,44	1,00	4,44		
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	Evet	1,00	1,00	2,00	323	0,041*
	Hayır	1,00	1,00	3,80		
İtibara yönelik saldırılar	Evet	1,08	1,00	2,00	361,5	0,175
	Hayır	1,25	1,00	3,25		
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	Evet	1,14	1,00	2,29	449,5	0,896
	Hayır	1,17	1,00	3,29		
Sağlığa yönelik saldırılar	Evet	1,00	1,00	1,50	378,5	0,178
	Hayır	1,00	1,00	3,50		
Yöneticiye güven	Evet	4,00	1,00	5,00	364,5	0,201
	Hayır	3,75	1,00	5,00		
Örgüte güven	Evet	3,75	1,00	5,00	438,5	0,781
	Hayır	3,50	1,00	5,00		
Yönetimsel ve örgütsel nedenler	Evet	1,67	1,00	4,33	406,5	0,478
	Hayır	1,83	1,00	5,00		
İşle ilgili konular	Evet	1,80	1,00	4,80	436,5	0,760
	Hayır	1,90	1,00	4,80		
Tecrübe eksikliği	Evet	1,25	1,00	2,75	356,5	0,163
	Hayır	1,50	1,00	4,00		
İzolasyon korkusu	Evet	1,50	1,00	2,75	428,5	0,674
	Hayır	1,50	1,00	5,00		
İlişkileri zedeleme korkusu	Evet	1,67	1,00	4,33	365,5	0,201
	Hayır	1,83	1,00	5,00		

Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar alt boyutu için idari görevde çalışanların düzeyi 1,00 iken çalışmayanların düzeyi 1,00'dir. Uygulanan Mann-Whitney U testi sonucunda, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar alt boyutu bakımından idari görevde çalışanlar ile çalışmayanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Mann-Whitney U: 323 $p < 0,05$). Buna göre, idari görevde çalışmayanların alt boyut düzeyi, idari görevde çalışanların alt boyut düzeyine göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Alt boyutlar bakımından gelir durumları arasındaki farklılıklar Tablo 4.19'da verilmiştir.

Tablo 4.19:Alt Boyutlar Bakımından Gelir Durumları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

	Gelir	Medyan	Min.	Mak.	Kruskall-Wallis	p	Fark
Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları	1000-1500	1,11	1,00	2,67	7,220	0,065	-
	1500-1750	1,44	1,00	2,78			
	1750-2250	1,44	1,00	4,44			
	2250 +	1,50	1,00	3,22			
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	1000-1500	1,00	1,00	3,00	1,579	0,664	-
	1500-1750	1,00	1,00	2,20			
	1750-2250	1,00	1,00	3,80			
	2250 +	1,00	1,00	3,00			
İtibara yönelik saldırılar	1000-1500	1,00	1,00	3,25	3,792	0,285	-
	1500-1750	1,25	1,00	2,75			
	1750-2250	1,25	1,00	2,64			
	2250 +	1,17	1,00	2,92			
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	1000-1500	1,00	1,00	2,00	7,410	0,060	-
	1500-1750	1,14	1,00	2,29			
	1750-2250	1,14	1,00	3,14			
	2250 +	1,43	1,00	3,29			
Sağlığa yönelik saldırılar	1000-1500	1,00	1,00	3,50	1,482	0,686	-
	1500-1750	1,00	1,00	1,75			
	1750-2250	1,00	1,00	2,00			
	2250 +	1,00	1,00	1,75			
Yöneticiye güven	1000-1500	4,00	2,13	5,00	6,023	0,111	-
	1500-1750	3,88	1,00	5,00			
	1750-2250	3,75	1,00	5,00			
	2250 +	3,63	1,00	4,88			
Örgüte güven	1000-1500	4,00	1,25	5,00	5,221	0,156	-
	1500-1750	4,00	1,00	5,00			
	1750-2250	3,25	1,00	5,00			
	2250 +	3,25	1,00	4,50			
Yönetimsel ve örgütsel nedenler	1000-1500	1,50	1,00	4,00	4,243	0,236	-
	1500-1750	1,33	1,00	3,75			
	1750-2250	2,17	1,00	5,00			
	2250 +	2,08	1,00	4,58			
İşle ilgili konular	1000-1500	1,40	1,00	4,60	5,959	0,114	-
	1500-1750	1,00	1,00	4,40			
	1750-2250	2,20	1,00	4,40			
	2250 +	2,20	1,00	4,80			
Tecrübe eksikliği	1000-1500	1,50	1,00	2,75	4,849	0,183	-
	1500-1750	1,50	1,00	2,50			
	1750-2250	1,75	1,00	4,00			
	2250 +	1,75	1,00	3,50			
İzolasyon korkusu	1000-1500	1,50	1,00	2,75	3,158	0,368	-
	1500-1750	1,50	1,00	2,75			
	1750-2250	2,00	1,00	5,00			
	2250 +	1,25	1,00	4,50			
İlişkileri zedeleme korkusu	1000-1500	1,67	1,00	2,67	7,257	0,064	-
	1500-1750	1,33	1,00	3,67			
	1750-2250	2,00	1,00	5,00			
	2250 +	2,00	1,00	4,33			

Tablo incelendiğinde; uygulanan Kruskal-Wallis testi sonucunda, alt boyutlar bakımından gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdiğimiz bu çalışmanın ilk üç bölümünde mobbing, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik konularının teorik çerçevesi oluşturulmuştur. Tez çalışmamızın son bölümünde ise Kars Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğünde anket tekniğiyle bir uygulama yapılmış ve elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Teorik çerçevesinin birinci bölümünde mobbing konusu incelenmiştir. Bu bölümde mobbingin tarihçesi, etimolojisi, işyerindeki davranışları, ortaya çıkış nedenleri, çeşitleri, aktörünün kişilik analizi, en çok görüldüğü alanlar, ülkemizde hukuki boyutu, Türkiye ve diğer ülkelerdeki durumları ele alınmıştır. Mobbingin bireyler, organizasyonlar ve toplum için çok önemli bir olgu olduğu ifade edilmiştir. Bu bölümle ilgili ulaşılan sonuçları şu şekilde özetleyebiliriz:

Mobbinge yüklenen anlamlar tarihsel süreç içerisinde değişmiş ve disiplinler arası ortak bir sorun olmasından dolayı farklı anlamlara geldiği ifade edilmiştir. Mobbinge ilgili yapılan tanımlardan, onun hem bireylerin ilişkilerini hem de işletmeleri ciddi manada etkiledikleri görülmüştür. Bu bağlamda mobbingin temelinde bezdirme, yıldırma, psikolojik ve fiziksel şiddet, kötü muamele ve ahlak dışı davranışlar gibi unsurları barındığı ve bu olgunun zarara yol açan özelliğe sahip olduğu görülmüştür.

Kurulu bir işletmede yenilikler yapmak yoluyla işletmenin geliştirilmesini ve büyümesini engelleyen mobbing, aynı zamanda işletmelerin yeniden canlanmalarını, yenilenmelerini sağlayan performanslarını da olumsuz yönde etkileyerek azaltmaktadır. Aynı şekilde gerek bireyin gerekse işletmelerin yeni fikirler üretmesine engel teşkil etmektedir. Bu nedenle işletmelerin organizasyon dönüşümlerinin, stratejilerinin ve rekabet etme gücünün ortadan kalkmasına etki etmektedir. Bu da işletmelerin varlığının yarınlara taşımalarını zorlaştırmaktadır.

Günümüzde mobbing olgusunun A'dan Z'ye tüm alanları gerek dolaylı gerekse de doğrudan olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Özellikle de bu alanlardaki insan kaynakları ciddi manada zedelenmektedir. Bu da insan kaynaklarının etkili ve verimli olmasını ortadan kaldırmakta ve pasif bir hal almasına

neden olmaktadır. Tabi ki mobbing olgusunun sinsiliğine karşı gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde mücadele konusunda yeni önlemler geliştirildiği söylenebilir.

İkinci bölümde örgüt ve güven teorilerine değinildikten sonra örgütsel güven anlayışı açıklanmıştır. Daha sonra örgütsel güvenin tanımı, bileşenleri, fonksiyonları ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler açıklanmıştır. Bu bölümle ilgili ulaşılan sonuçları şu şekilde özetleyebiliriz:

Örgüt konusunda literatürde birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımların sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için örgüt dizaynının iyi bir şekilde anlaşılmasının gerekliliğine değinilmiştir. Örgüt dizaynı bir örgütün ana yapısının şeklini ve niteliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle örgüt, belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenlemeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür gibi tanımların yapıldığı tespit edilmiştir.

Güven konusu sosyoloji, psikoloji, tarih ve sosyoekonomi gibi birçok alanın ilgi konusu olduğundan dolayı tanımlama açısından çeşitlilik arz eden önemli bir kavram olarak incelenmiştir. Güven kavramının soyut ve karmaşık bir yapıda olması genel bir tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır.

Örgütsel güven konusu ile ilgili birçok tanım olmasına rağmen örgütteki güven hissinin oluşumuna dair tanımlar hem sayıca hem de içerik olarak yetersizdir. Bunun temel nedeni gerek örgütteki işleyişin gerekse insan faktörünün sürekli değişime maruz kalması, böylece güven hissinin bu değişim sürecinden etkilenmesidir. Bu yüzden sürekli değişen bir yapının tanımlanmasında doğal olarak güçlük çekilmektedir. Güvenin; sürekli bir özen ve çabanın ürünü olması, kültürün bir yönü ve bir ürünü olması, karşılıklı ilişki meselesi, erdem ve onur içermesi, doğruluğun kopmaz bir parçası olması gibi bazı unsurları barındıran bir olgu olduğu tespit edilmiştir.

Üçüncü bölümde ise örgütsel sessizliğin tanımına, modellerine, türlerine ve kişinin sessizliği tercih etme nedenlerine değinilmiştir. Bu bölümle ilgili ulaşılan sonuçları şu şekilde özetleyebiliriz:

Bir kurumda kişi hangi kademedede olursa olsun bilgisi, görüşleri, kaygıları ve önerileri her zaman önemli bir etmendir. Bu nedenle kurumun gelecekteki hedefine ulaşmasında veya kurum içindeki işlerin etkin bir şekilde işlenmesinde kişinin

bilgisine, görüşlerine ve önerilerine her zaman başvurulmaktadır. Ayrıca örgüt içinde çalışanların kaygılarının çözülmediği durumlarda kişiyi pasif bir hale sokulmaktadır. Bu pasif yapı kişiyi sessizleşmeye sürüklemekte, örgütteki yönetim ve organizasyon yapısında ciddi manada sorunların oluşmasına sebep olmaktadır.

Bir işletmede işgören sessizleşmeyi seçerken önce fayda/maliyet analizi yapar. İşgören konuşarak elde edeceği fayda yerine konuştuğundan sonra uğrayacağı zararı düşünerek genellikle sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Tez çalışmamızın dördüncü bölümü uygulamaya ayrılmış olup, bu bölümde elde edilen bulgular ile ulaşılan genel sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

- 1) Araştırmaya katılanların çoğunluğu 25-34 yaş aralığında erkeklerden oluştuğu görülmüştür. Katılanların büyük çoğunluğunun eğitim seviyesinin lisans ve lisansüstü mezunlardan oluştuğu saptanmıştır. Araştırma yapılan kurumun çalışanlarının eğitim seviyesine önem verdikleri söylenebilir.
- 2) Mobbing, örgütsel güven ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin ortalamalarla elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Mobbingin alt boyutları çok düşük düzeyde, örgütsel sessizliğin alt boyutları ise düşük düzeyde çıkmıştır. Örgütsel güvenin alt boyutları olan örgüte güven orta düzeyde ve yöneticilere güven çok yüksek düzeyde çıkmıştır. Ortaya çıkan bulgulara göre araştırma yapılan kurumda çalışanların verimliliğini, etkinliğini, yaratıcılığını ve yenilikçiliğini azaltan birer unsur olan mobbing ve örgütsel sessizliğin çok düşük ve düşük düzeyde çıkması istenen bir sonuçtur. Örgütsel güven boyutunun ise orta ve yüksek düzeyde çıkması olumlu bir sonuç olup çalışanların kurumlarına sadık bir çalışan olmalarını sağlayacaktır.
- 3) Mobbing ve örgütsel güven arasında yapılan analiz sonuçları şu şekildedir: Mobbing ile örgütsel güven arasında %36,9 oranında orta güçte negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$). Dolayısıyla H_1 hipotezi kabul edilmiştir.
- 4) Mobbing ile örgütsel sessizlik arasında yapılan analiz sonuçları şu şekildedir: Mobbing ile örgütsel sessizlik arasında %41,1 oranında orta güçte pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$). Dolayısıyla H_2 hipotezi kabul edilmiştir.
- 5) Mobbingin alt boyutları ile örgütsel güven alt boyutları arasında ortaya çıkan bulgular şu şekildedir: Yapılan analiz sonucunda sağlığa yönelik saldırılar alt

boyutu ile örgütsel güven alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler yok iken, mobbing ölçeğinin diğer alt boyutları ile örgütsel güven alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Dolayısıyla H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} ve H_{3d} hipotezleri kabul edilmiş, H_{3e} hipotezi ise red edilmiştir.

- 6) Mobbingin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında ortaya çıkan bulgular şu şekildedir: Yapılan incelemeler sonucunda sağlığa yönelik saldırılar alt boyutu ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler yok iken, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ve yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar alt boyutları ile işle ilgili konular alt boyutu arasında da anlamlı ilişki tespit edilmemiştir. Mobbing ölçeğinin diğer alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Dolayısıyla H_4 grubu kısmen kabul edilmiştir.
- 7) Mobbing, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik alt boyutlardaki farklılıklara ilişkin bulgular şu şekildedir: Alt boyutlar bakımından cinsiyet, yaş, medeni durum ve gelir durumu bakımından farklılıklar bulunmamıştır. Böyle bir sonucun çıkması yöneticilerin çalışanlara eşit davranmasından ve çalışanların kurum kültürünü benimsemelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Alt boyutlar bakımından eğitim seviyeleri arasındaki farklılıklara ilişkin bulgular şu şekildedir: Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar alt boyutu için ilköğretim mezunu olanların düzeyi 1,00 iken lise/yüksekokul mezunu olanların düzeyi 1,07, üniversite mezunu olanların düzeyi 1,43, yüksek lisans mezunu olanların düzeyi ise 1,21'dir. Uygulanan Kruskall Wallis testi sonucunda, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar alt boyutu bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Kruskall Wallis: 10,009, $p < 0,05$). Buna göre, ilköğretim, lise/yüksekokul mezunu olanların alt boyut düzeyi, üniversite, yüksek lisans mezunu olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Alt boyutlar bakımından çalışma süreleri arasındaki farklılıklara ilişkin bulgular şu şekildedir: Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar alt boyutu için deneyimi 1 yıldan az olanların düzeyi 1,22 iken 1-5 yıl arasında olanların düzeyi 1,47, 6 yıl ve daha fazla olanların düzeyi 1,67'dir. Uygulanan Kruskall Wallis testi sonucunda, kendini gösterme ve iletişime

yönelik saldırılar alt boyutu bakımından deneyim yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Kruskall Wallis: 0,177 $p<0,05$). Buna göre, deneyimi 1 yıldan az olanların alt boyut düzeyi, deneyimi 1-5 yıl arasında olanlar ve 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür. Deneyimi 1-5 yıl arasında olanların alt boyut düzeyi ise deneyimi 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Yöneticiye güven alt boyutu için deneyimi 1 yıldan az olanların düzeyi 4,00 iken 1-5 yıl arasında olanların düzeyi 3,88, 6 yıl ve daha fazla olanların düzeyi 3,75'tir. Uygulanan Kruskall Wallis testi sonucunda, yöneticiye güven alt boyutu bakımından deneyim yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Kruskall Wallis: 7,248, $p<0,05$). Buna göre, deneyimi 1 yıldan az olanların alt boyut düzeyi, deneyimi 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Örgüte güven alt boyutu için deneyimi 1 yıldan az olanların düzeyi 4,00 iken 1-5 yıl arasında olanların düzeyi 3,38, 6 yıl ve daha fazla olanların düzeyi 3,25'tir. Uygulanan Kruskall Wallis testi sonucunda, örgüte güven alt boyutu bakımından deneyim yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Kruskall Wallis: 6,774, $p<0,05$). Buna göre, deneyimi 1 yıldan az olanların alt boyut düzeyi, deneyimi 1-5 yıl arasında olanlar ve 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

İlişkileri zedeleme korkusu alt boyutu için deneyimi 1 yıldan az olanların düzeyi 1,50 iken 1-5 yıl arasında olanların düzeyi 1,67, 6 yıl ve daha fazla olanların düzeyi 2,00'dir. Uygulanan Kruskall Wallis testi sonucunda, İlişkileri zedeleme korkusu alt boyutu bakımından deneyim yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Kruskall Wallis: 7,845, $p<0,05$). Buna göre, deneyimi 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyi, deneyimi 1 yıldan az ve 1-5 yıl arasında olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Alt boyutlar bakımından idari deneyim arasındaki farklılıklara ilişkin bulgular şu şekildedir: Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar alt boyutu için idari

görevde çalışanların düzeyi 1,00 iken çalışmayanların düzeyi 1,00'dir. Uygulanan Mann-Whitney U testi sonucunda, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar alt boyutu bakımından idari görevde çalışanlar ile çalışmayanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Mann-Whitney U: 323 $p < 0,05$). Buna göre, idari görevde çalışmayanların alt boyut düzeyi, idari görevde çalışanların alt boyut düzeyine göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Demografik değişkenler bakımından böyle sonuçların ortaya çıkmasında mobbingin, örgütsel güvenin ve örgütsel sessizliğin bütün çalışanlarda aynı düzeyde algılandığından kaynaklandığı söylenebilir.

Gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik olarak şu önerilerde bulunabiliriz:

Bu konu değişik sektörlerde ve değişik bölgelerde daha büyük örneklem kitlesini içerecek biçimde ele alınabilir ve aynı zamanda liderlik modelleriyle ilişkilendirilebilir.

İşletme yöneticilerine yönelik olarak şunlar önerilebilir:

İşletmeler çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeli, planlarını çalışanlarıyla paylaşmalıdır. Planların çalışanlar tarafından paylaşılması ve bu planların ilham kaynağı olması çalışanların gelecek için daha çok istekli çalışmalarıyla sonuçlanacaktır.

İşletme yönetimi, çalışanların işlerini gerçekleştirme biçimlerini sürekli olarak sorgulamalarını teşvik etmelidir. Günümüz çalkantılı çevre koşullarında başarıyı yakalamak, mevcut duruma meydan okumayla, problemlere yenilikçi çözümler bulmayla ve amaçlar için yeni stratejiler belirlemeyle elde edilecektir.

İşletme yönetimi çalışanların kişisel ihtiyaçlarını daha çok dikkate almalıdır. Her bir çalışanın ihtiyaçları farklılık göstermektedir. Çalışanlar, yöneticileri tarafından kendilerinin ihtiyaçlarının dikkate alındığını algıladıklarında, kendilerini daha değerli hissedecek ve işletmeye olan bağlılıkları daha da artacaktır. Bu da hem mobbing hem de sessizleşme olgusunu ortadan kaldıracaktır.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Ş. Şule, **Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri (Ankara İli Örneği)**, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı:9, 1993, s.183.

ASUNAKUTLU, Tuncer, **Klasik ve Neo-Klasik Döneminde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerinde Bir Deneme**, Muğla üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:5, Güz 2001, s.2-3.

AVCI, Umut ve KAYA, Ufuk **Yıldırma (Mobbing) ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.XII, S.II,2010), s.54.

BACHMANN, R. ,**Trust and Power as Means of Co-Ordinating the Internal Relations of the Organization-a Conceptual Framework. In B. Nooteboom & F. Six (Eds.), Trust Process in Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development.** , U.S.A. , E.Elgar Publishing. 2003, .pp.63.

BAYRAM, Selahattin, **Psikolojik Taciz (mobbing) ve Başbakanlık Genelgesi**, İSMMMO, Mart-Nisan, 2011, s.320-.321.

BENNİS, W. ,**Cesur Liderler**. Executive Excellence, 2005, s.100.

BRIDGE, Berna,” **Siz Olsaydınız Ne Yapardınız?”,” Zorbalık-Mobbing “, “Bilinmeyen Çeşitleri ve Çözümleri”**, İstanbul, Beyaz yayınları, 2.baskı, 2010, s.9-11.

BUTLER, John K. , **Toward Understanding and Measuring Trust: Evoluation of a Conditions of Trust İVENTORY**. Journal Of Management, 17;3, pp.650.

CHILD, John, **Organization Contemporary Principles and Practice**, U.S.A, Blackwell Publishing, 2005, pp. 6-7.

ÇAKICI, Ayşehan, **Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri**, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, 2007, s.152-153.

ÇAKICI, Ayşehan, **Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma**, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:17, Sayı:1, 2008, s.118.

ÇAKICI, Ayşehan, **Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyorsunuz?** Ankara, Detay Yayıncılık, 2010, s.11-34.

ÇOBAN, Mehmet, **Güven İlişkisi**, İstanbul, Preston University, Doktora Tezi, 2011, s.9-20.

ÇOBANOĞLU, Şaban, **Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, İstanbul, Timaş Yayınları, 2005, s.22-67.

DEMİRCAN, Nigar ve CEYLAN, Adnan, **Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları**, Celal Bayar üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, 2003, s.142.

DENİZ, Derya, **MOBBİNG (İşyerinde Yıldırma) İnsanda Saldırganlığı Açıklayan Kurumlar ve Vaka Örnekleriyle...**, İstanbul, Fam yayınları, 2012, s.48-51,129-134.

DEVELİOĞLU, Kazım ve ÇİMEN, Martı, **Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları**, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:4, sayı:2, 2012, s.144.

DİKMETAŞ, Elif, TOP, Mehmet ve ERGİN, Gül Pembe, **Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi**, Türk Psikiyatri Dergisi;22(3)137-49, 2011, s.1.

EİNARSEN, Stale, **Harrasment and Bullying at Work, A Rewiew of the Scansinavian Approach, Aggressinon and Violent Behavior**, Volume:5, 2000, s.385.

ERDOĞAN, Gülnur, **Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)**,TBB Dergisi, Sayı:83, 2009, s.319.

EROĞLU, Ahmet Hüsrev, ADIGÜZEL, Orhan ve ÖZTÜRK, Umut Can, **Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:16, sayı:2, 2011, s.99-100.

GÜLER, Özgür Devrim, **İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma**, Dokuz Eylül üniversitesi(DEÜ),Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:12, sayı:3, 2010, s.40. ISSN:1302-3284

GÜNER, Ebru, YILDIRIM, Mehmet Halit ve İÇERLİ, Leyla, **Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, cilt:4, Sayı:1, 2012, s.77-78. ISSN:1309-8039(online)

HALİS, Muhsin, GÖKGÖZ, Gülsüm Savcı ve YAŞAR, Özlem, **Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:17, 2007, s.192-193.

HALİS, Muhsin, **Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki Güven Açısından Lider Davranışları. 1. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul, 17-18 Nisan, 2004, s.298.

HUNBER, Brigitte, **Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz**, Niedernhausen, Falken, 1994, s.24-25.

İŞCAN, Ömer Faruk ve SAYIN, Ufuk, **Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**, Atatürk Üniversitesi, iktisadi ve idari Bilimler Dergisi, Cilt:24, Sayı:4, 2010, s.201-204.

KAHVECİ, Gökhan ve DEMİRTAŞ, Zülfü, **Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları**, Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt:38, Sayı:167, 2013, s.53-54.

KAPLAN, Mehmet **‘Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama’**, Ankara, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.41.

KARCIOĞLU, Fatih, **Özelleştirme ve Örgüt İklimi(Çimento Fabrikalarında Bir Uygulama)**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 1997, s.43.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 1999, s.117.

KOLARSKA, Lena ve ALDRİCH, Howard **“Exit, Voice, and Silence: Consumer’s and Managers” Responsesto Organizational Decline**”, Organization Studies, 1(1), 1980, s.44.

KORCZYNSKI, Marek, **“Güvenin Ekonomi Politigi”**, Ankara, Sosyal Bilimlerde Güven, Editör: Erdem Ferda, Vadi Yayınları, 2003, s.66.

LEWICKİ, R. and BUNKER, B. , **Developing and Maintaining Trust in Work Relationships**. In R.M. Kramer,& T.R. Tylor(Eds.), Trust in Organizations: Frantiers Of Theory and Research. Thous and Oaks, Ca:Sage, 1996, pp.115-116.

LEWİS, S. E and ORFORD, J. , **Women’s Expereriences of Workplace Bullying: Changes in Social Relationship**, Journal Of community & Applied Social Psychology, 2005, s. 15.

LEYMANN, H. “**The Content And Development Of Mobbing At Work**” , European Journal Of Work And Organizational Psychology, Vol:5, No: 2, 1996, s.167.

MİSHRA, Jitendra and MORRİSSEY, Molly A. ,”**Trust in Employe/Employer Relationships: A survey of West Michigan Managers**”, Volume:6, Issue:1, Article: 9, 2000, pp. 14.

ONAL, Güngör, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, İstanbul, Türkmen kitabevi, 1998, s.51.

ÖGE, Hüsnü Serdar, **Örgüt iklimi**, Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek lisans Tezi, 1996, s.6.

ÖZCAN, Nazlı, ‘**Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama**’, Karaman, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2011, s.10,80.

ÖZDAMAR, K. “**Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1**”, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 2002, s.673.

ÖZLER, Derya E. , G.ATALAY, Ceren ve ŞAHİN, Meltem D. , **Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?** , Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, 2010, s.53.

ROY, Marie Christine, DEWİT, Oliver, AUBERT, Benoit A. ,**TheImpact Of interfece Usability On Trust in Web Retailers Internet Research: Electronic Networking Applications And Policy**, Volume 11, Number 5, 2001, pp.389.

SAVAŞ, Burcu Fatma, **İşyerinde Manevi Taciz**, İstanbul, Beta, 2007, s.65-75.

ŞAHİN, Bayram ve DÜNDAR, Tuğba, **Sağlık Sektöründe Etik iklim ve Yıldırma (Mobbing) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, Cilt:66, sayı:1, 2011, s.133-134.

ŞİMŞEK, Şerif, **Yönetin Organizasyon**, Konya, Günay Ofset, 2002, s.138.

TEMEL EĞİNLİ, Ayşen ve BİTİRİM, Selin, **Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin ve Kurbanların İletişim Davranışları)**, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE), sayı:24, Bahar 2010, s.46.

TINAZ, Pınar, **İşyerinde Psikolojik Taciz**, İstanbul, Beta basım, 2006, s.11,141.

TINAZ, Pınar, BAYRAM, Fuat ve ERGİN, Hediye, **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz(mobbing)**, İstanbul, Beta, 2008, s.208-250.

TOKAT, Bülent, CİNDİLOĞLU, Mihriban ve KARA, Hakan, **Değerlerin Psikolojik Kuşatması**, Kütahya, Ekin, 2011, s.50-77.

TURAN, Fikretin, **İşyerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.13-14.

TÜMER, Ebru Öztüm, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing) Bilgilendirme Rehberi**, Ankara, özel matbaası, Mayıs 2013, s.10.

VARTIA, M. , “**The Sources of Bullying-Psychologica Work Environment and Organizational Climate**”, The European Journal of Work and Organizational Psychology, C:5, 1996, s.204.

YAŞAR, Özlem, **Örgütsel Güvenin Örgütsel İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**, Gaziantep, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2005, s.5-6.

YAVUZ, Hüseyin, ‘‘**Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp fakültesi Üzerine Bir Araştırma**’’, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.8-9.

YİĞİTBAŞI, Çağla ve DEVECİ, Süleyman Erdem, **Sağlık Çalışanlarına Yönelik Mobbing**, Türk Tabipler birliği, Meslek Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Ekim-Kasım-Aralık, sayı:42, 2001, s.24-25.

ZAPF, D. ‘‘ **Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work**’’ International Journal of Manpower, C:20(1/2), 1999, s.73.

İNTERNET KAYNAK

<http://www.leymann.se/English/11110E.HTM> E.T: 03.02.2013

http://www.sabah.com.tr/Yasam/2009/05/30/isyerinde_psikolojik_taciz_buyuyor_540149790000 E.T: 12.02.2013

<http://www.sbeotk.hacettepe.edu.tr/> E.T: 01.04.2013

(Güldal AKŞİT Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Başkanı yazısı), TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu yayın no:6

http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf

E.T:01.04.2013

<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1069-mobbingin-ortaya-cikis-nedenleri.html> E.T: 03.04.2013, 05.04.2013

<http://www.donusumkonagi.net/HaberDetay/3214/ortaya-cikis-nedenleri.html>

E.T: 05.04.2013

http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=53:yerinde-psikolojik-iddet-mobbing-sempozyumu-kapan-bildirgesi&catid=25:sempozyum&Itemid=11 E.T: 10.04.2013

<http://www.is-sagligi-ve-guvenligi.com/makaleler/calisma-yasami-ve-ozel-risk-gruplari/184-isyerinde-mobbing-ve-psikolojik-taciz.html> E.T: 14.04.2013

Sabahat BAYRAK KÖK, **İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri**, Bu çalışma, 25-27 Mayıs 2006 tarihleri arasında Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F tarafından Erzurum 'da gerçekleştirilen 14.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi'nde yazar tarafından sunulan bildirinin genişletilmiş şeklidir, S.436,437.http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Sabahat%20BAYRAK%20K%C3%96K/K%C3%96K,%20SEBAHAT%20BAYRAK.pdf
ET:19.04.2013

<http://www.marksist.org/emek/8719-bir-sivil-toplum-kurulusu-bir-mobbing-ve-bir-dava> E.T: 27.05.2013

http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=204:bancacilar-mobbinge-maruz-kalirlar-mi&catid=47:turgay-oeztuerk&Itemid
E.T: 29.05.2013

<http://www.konsensushaber.com/yazarlar/bancacilik-ve-mobbing.html>
E.T: 29.05.2013

<http://www.leymann.se/English/11130E.HTM> E.T: 30.05.2013

<http://www.habervaktim.com/haber/306946/universitede-mobbing-olur-mu.html>
E.T: 23.07.2013

http://www.sabah.com.tr/Yasam/2010/04/03/yardimci_docentin_intihari_icin_mobbing_suclamasi E.T: 23.07.2013

<http://gundem.milliyet.com.tr/profesurunmobbingzaferi/gundem/gundemdetay/25.03.2012/1519650/default.htm> E.T: 23.07.2013

<http://www.haberler.com/ege-universitesi-rektorune-guvenlik-gorevlisinden-4127399-haberi/> E.T: 23.07.2013

<http://www.hurriyet.com.tr/gundem/20515011.asp> E.T: 23.07.2013

<http://www.gaziantephaberler.com/gaziantep-universitesinde-docentten-profesore-15-milyarlik-dava-haberi-21339.html> E.T: 23.07.2013

<http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/per.portal?page=haber&id=haber6>
E.T:23.07.2013

ÖZER, Dilşat, bilka, **işyerinde psikolojik taciz (mobbing) raporu**, 2009, s.10-11.
www.bilka.org.tr E.T: 23.07.2013

<http://haber.gazetevatan.com/0/86220/7/yasam> E.T: 23.07.2013

<http://aydancag.com/2011/03/mobbing-genelgesi/> E.T: 26.07.2013

KAYA, Mustafa <http://www.dpb.gov.tr/dosyalar/sunumlar/mardin/Mobbing.pps>
E.T: 29.07.2013

<http://www.dw.de/almanyada-her-dokuz-ki%C5%9Fiden-biri-mobbing-kurban%C4%B1/a-2523645> E.T: 30.07.2013

<http://www.engelsizkariyer.com/YaziYazdir.aspx?id=68> E.T: 01.08.2013

<http://okul.selyam.net/docs/index-75485.html> E.T: 26.08.2013

<http://www.nenedir.net/nedir/isletme/376-orgut-nedir.html> E.T: 26.08.2013

<http://www.cerezforum.com/gerekli-bilgiler/119177-orgut-nedir-orgut-modelleri-nelerdir.html> E.T: 26.08.2013

http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletme_ekonomisi_siniflandirilmesi_2.html E.T: 26.08.2013

<http://www.belgeler.com/blg/e8c/orgut-kavrami-ve-ozellikleri> E.T: 26.08.2013

<http://www.acarbaltas.com/makaleler.php?id=101#.UigPJ1RrNdg> E.T: 05.09.2013

<http://eodev.com/gorev/703210> E.T: 05.09.2013

<http://www.ilkadimdergisi.net/node/258> E.T:24.09.2013

ZEHİR, Cemal <http://www.millihaber.com/20110521/Mahalle-Baskisi-Ve-Orgutsel-Sessizlik-Sarmalinin-Yikilisi.php> E.T: 25.09.2013

http://akademik.semazen.net/author_article_print.php?id=873 E.T: 24.10.2013

<http://www.nedirkisabilgi.com/2961-muhbir-nedir-kisaca> E.T: 25.10.2013

EKLER**EK-1: İzin Belgesi**



T.C.
KARS VALİLİĞİ
Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü

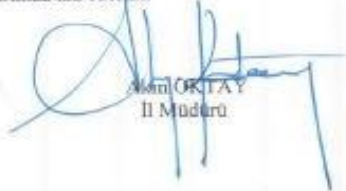
Sayı : 10525851/903-07/4629
Konu: Anket Formu

26.11.2013

VALİLİK MAKAMINA
K A R S

İl Müdürlüğümüz ve bağlı kuruluşlarımızda Anket Formu doldurulması istenmiş olup, ekte sunulan rapora istinaden herhangi bir şikâyetin olmadığı tespit edilmiş olup, ilgili anket formu'nun İl Müdürlüğümüz ve bağlı kuruluşlarımızda doldurulması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görülmesi halinde Olur'larınıza arz ederim.


İl Müdürü

26 OLUR
26/11/2013
Cevat UYANIK
Vali Yardımcısı



Şehitler Mahallesi İnönü Caddesi - Arpacık Sok. No-97/Kars
Tel: 0 474 212 69 10 Faks 0 474 212 53 47 Bülgi İçin: E.ÜRŞAL (Şef V.)

EK-2: ANKET FORMU

Sayın yetkili,

Bu anket Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında hazırlamakta olduğum “*Mobbingin Örgütsel Güvene ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Bir Uygulama*” adlı yüksek lisans çalışmasının uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Sizden beklenen bu ifadelerin ne derece geçerli olduğunu belirtmenizdir. Anketten elde edilen veriler gizli tutulacak ve bilimsel araştırma için kullanılacaktır.

Katkı ve ilginiz için çok teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı

Metin ATAY

Yrd. Doç. Dr.Erdoğan KAYGIN

1. Cinsiyetiniz: () Bay () Bayan
2. Yaşınız: () 18-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55 ve üstü
3. Öğrenim Seviyeniz: () İlköğretim () Lise/Yüksekokul () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora
4. Medeni durumunuz () Evli () Bekâr () Boşanmış/Dul
5. Bulduğunuz kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?
() 1 yıldan az () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 yıl ve üzeri
6. İdari göreviniz var mı?
() Evet (belirtiniz).....
() Hayır
7. Gelir:
() 1000-1500 () 1500-1750 () 1750-2250 () 2250-3000 () 3000 +

I.BÖLÜM (MOBBİNG)

		Mobbing etkisi				
		Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
		Lütfen son bir yıl içinde işyerinizde aşağıda sıralanan davranışlarla karşılaşma Sıklığınızı (X) işaretleyiniz:				
Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları	Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarını kısıtladığı oluyor	①	②	③	④	⑤
	İş yerinde sözüm sürekli kesiliyor	①	②	③	④	⑤
	Birlikte çalıştığım kişilerin kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı oluyor	①	②	③	④	⑤
	Yüzüme bağırıldığı ve/veya yüksek sesle azarlandığım oluyor	①	②	③	④	⑤
	Yaptığım iş sürekli olumsuz yönde eleştiriliyor	①	②	③	④	⑤
	Sözlü tehditler aldığım oluyor	①	②	③	④	⑤
	Yazılı tehditler aldığım oluyor	①	②	③	④	⑤
	Jestler ve bakışlarla ilişki kurmamın engellendiği zamanlar oluyor	①	②	③	④	⑤
	İmalar yoluyla ilişki kurmamın engellendiği zamanlar oluyor	①	②	③	④	⑤
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	Çevredeki insanlar benimle konuşmuyor	①	②	③	④	⑤
	Kimseyle konuşamıyorum, başkalarına ulaşmam engelleniyor	①	②	③	④	⑤
	İş arkadaşlarımdan soyutlanmış iş alanlarında çalıştırılıyorum	①	②	③	④	⑤
	İş arkadaşlarımdan benimle konuşması yasaklanıyor	①	②	③	④	⑤
	Sanki orada yokmuşum gibi davranıldığı zamanlar oluyor	①	②	③	④	⑤
İtibara Yönelik Saldırıları	İnsanların arkamdan kötü konuştuğunu duyuyorum	①	②	③	④	⑤
	Hakkımda söylentiler çıktığını duyuyorum	①	②	③	④	⑤
	Psikolojik sorunlarım varmış gibi davranıldığı zamanlar oluyor	①	②	③	④	⑤
	Psikolojik destek almam için baskı yapıldığı zamanlar oluyor	①	②	③	④	⑤
	Özrümle alay edildiği oluyor	①	②	③	④	⑤
	Beni gülünç duruma düşürmek için davranışlarımın taklit edildiği zamanlar oluyor	①	②	③	④	⑤
	Dini veya siyasi görüşlerimle alay edildiği zamanlar oluyor	①	②	③	④	⑤
	Özel yaşamımla alay edildiği zamanlar oluyor	①	②	③	④	⑤
	Özgüvenimi olumsuz etkileyen işleri yapmaya zorlandığım zamanlar oluyor	①	②	③	④	⑤
	Çabalarımın beni küçük düşürecek şekilde yargılandığı zamanlar oluyor	①	②	③	④	⑤
	Kararlarımın sürekli sorgulanıyor	①	②	③	④	⑤
	Cinsel içerikli imalarla karşılaştığım oluyor	①	②	③	④	⑤

Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	İşyerinde bana özel bir görev verilmiyor	①	②	③	④	⑤
	Kapasitemin altında işler verildiği zaman oluyor	①	②	③	④	⑤
	İşim sürekli değiştiriliyor	①	②	③	④	⑤
	Bana özgüvenimi olumsuz etkileyecek işler verildiği zamanlar oluyor	①	②	③	④	⑤
	Bana itibarımı düşürecek şekilde, niteliklerim dışında işler verildiği oluyor	①	②	③	④	⑤
	Evime, özel eşyalarımın müdahale edildiği veya zarar verildiği oluyor	①	②	③	④	⑤
	İş arkadaşlarımdan bana mali yük getirecek zararlara sebep olduğu zamanlar oluyor	①	②	③	④	⑤
Sağlığa Yönelik Saldırıları	Bana fiziksel olarak zarar verildiği oluyor.	①	②	③	④	⑤
	Fiziksel şiddet tehditleri aldığım oluyor	①	②	③	④	⑤
	Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulandığı zamanlar oluyor	①	②	③	④	⑤
	Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlandığım zamanlar oluyor	①	②	③	④	⑤

II. BÖLÜM (ÖRGÜTSEL GÜVEN)

Örgütsel Güven						
Aşağıda örgütsel güvenle ilgili bir takım olgular verilmiş olup bu olgulara katılım düzeyleri ölçülmek istenilmiştir.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Yöneticilere yönelik	Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	①	②	③	④	⑤
	Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	①	②	③	④	⑤
	Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	①	②	③	④	⑤
	Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	①	②	③	④	⑤
	Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	①	②	③	④	⑤
	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	①	②	③	④	⑤
	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	①	②	③	④	⑤
	Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır	①	②	③	④	⑤

Örgütsel Güven	Bu işletmenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	①	②	③	④	⑤
	Bu işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	①	②	③	④	⑤
	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	①	②	③	④	⑤
	Bu işletmede birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.	①	②	③	④	⑤

III. BÖLÜM (ÖRGÜTSEL SESİZLİK)

		Örgütsel Sessizlik				
Lütfen Aşağıdaki İfadelere İlişkin Durumunuza Uygun Düşen Seçeneği(X) İşaretleyiniz.		Hiçbir	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
Yönetimsel ve örgütsel nedenler	Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum	①	②	③	④	⑤
	Yöneticilerin "Sözde" ilgileniyor görülmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	①	②	③	④	⑤
	Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
	İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür vardır.	①	②	③	④	⑤
	Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	①	②	③	④	⑤
	Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kılıyor.	①	②	③	④	⑤
	Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
	Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	①	②	③	④	⑤
	Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	①	②	③	④	⑤
	Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar	①	②	③	④	⑤	
İşle ilgili konular	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	①	②	③	④	⑤
	Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	①	②	③	④	⑤
	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	①	②	③	④	⑤
	Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	①	②	③	④	⑤
	Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	①	②	③	④	⑤

Tecrübe eksikliği	Problem bildirme ya da öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.	①	②	③	④	⑤
	İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorumlular beni değil yönetimi ilgilendirir.	①	②	③	④	⑤
	Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	①	②	③	④	⑤
	Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	①	②	③	④	⑤
İzolasyon korkusu	Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	①	②	③	④	⑤
	Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	①	②	③	④	⑤
	Yöneticinin negatif geri bildirimine olumsuz tepki verir.	①	②	③	④	⑤
	Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	①	②	③	④	⑤
İlişkileri zedeleme korkusu	Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	①	②	③	④	⑤
	Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklenmeyebilir.	①	②	③	④	⑤
	Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	①	②	③	④	⑤

TEŞEKKÜRLER...

ÖZGEÇMİŞ

- 1985 Mardin ili Kızıltepe İlçesi Dört Yol Köyünde doğdu.
- 1997 Sıtkı Türkoğlu İlköğretim Okulunda İlk Okulu bitirdi.
- 2000 Sıtkı Türkoğlu İlköğretim Okulunda Ortaokulu tamamladı.
- 2003 Kızıltepe Lisesi'ni bitirdi.
- 2010 Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünü bitirdi.
- 2011 Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Sağlık kurumları işletmeciliği Bölümünü bitirdi.
- 2011 Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans sınavını kazandı.