

# MOBBİNG, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ: ÖRNEK BİR UYGULAMA

Faruk KALAY\*  
Abdullah OĞRAK\*\*  
Zehra Nuray NIŞANCI\*\*\*

## ÖZET

Bir kamu üniversitesinde çalışan akademik ve idari personel olmak üzere toplam 240 kişiden alınan verilerle gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı, mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma sonuçlarına göre; katılımcılar düşük düzeyde mobbing algısı, orta düzeyde örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik tutumu sergilemektedirler. Akademik ve idari personellerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ve örgütsel sessizlik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmişken, örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Ayrıca mobbing ile örgütsel sessizlik, mobbing ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Mobbing, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm

**JEL Kodu:** M12

## THE RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING, ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL CYNICISM: AN EMPIRICAL STUDY

### ABSTRACT

This study carried out with data from a total of 240 academic and administrative staff that working in a public university. The aim of study is determine the relationship between mobbing, organizational silence and organizational cynicism. According to the results; participants have low level of mobbing, mid-level of organizational silence and organizational cynicism. There is a significant difference between the levels of mobbing and organizational silence of academic and administrative staff but, not for organizational cynicism. In addition, significant and positive relationship has been found between mobbing and organizational silence, mobbing and organizational cynicism and, organizational silence and organizational cynicism.

**Keywords:** Mobbing, organizational silence, organizational cynicism

**JEL Code:** M12

\* Yrd.Doç.Dr., Yüzüncü Yıl Üniversitesi. Erciş İşletme Fakültesi, [faruk.kalay@yyu.edu.tr](mailto:faruk.kalay@yyu.edu.tr)

\*\* Yrd.Doç.Dr., Yüzüncü Yıl Üniversitesi. Erciş İşletme Fakültesi, [aograk47@gmail.com](mailto:aograk47@gmail.com)

\*\*\* Yrd.Doç.Dr. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [zehranuray.nisanci@ikc.edu.tr](mailto:zehranuray.nisanci@ikc.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

Çalışanlar, işletme başarısı için kritik faktörler olan değişim, yaratıcılık, öğrenme, rekabet ve inovasyonun ana kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte literatür incelendiğinde mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin oluşmasına neden olabilecek, yerine getirilmemiş sözler (Pugh vd., 2003: 201), yönetim tarafından önemsenmeme düşüncesi, saygılı ve onurlu bir muamele görmeme, şiddete maruz kalma (O'Brien vd., 2004), karar alma süreçlerine gerçek bir katılımın olmaması, gerçek anlamda yönetim desteği eksikliği (O'Brien vd., 2004 ) ve örgütsel iki yüzlülük (Fleming, 2005; Urbany, 2005) gibi çalışanlar tarafından algılanan birçok uygulamanın işletmelerde var olduğu görülmektedir.

Mobbing davranışları çok çeşitli, doğrudan veya dolaylı, planlı ve bilinçli olan saldırgan davranışları kapsamaktadır. İsveç'te yapılan bir araştırmaya göre 4,4 milyon işgücünün %3,5'i yani, kadın ve erkek olmak üzere 154.000 kişi iş hayatında mobbinge maruz kalmakta, bir yıldaki intiharların %10 ile %20 arasındaki kısmının işyerlerindeki yıldırma sonucu olduğu tahmin edilmektedir (Leymann, 1996). Benzer şekilde İngiltere'deki çalışanların %53'ünün mobbing mağduru olduğu ve %78'ninde mobbinge tanıklık ettiği belirtilmişken, Avrupa Birliğinde de mobbing mağdurlarının oranı daha önceki oran olan %8'den %15'e çıkmıştır (Keim ve McDermott, 2010).

İşletmelerin çalışanların düşüncelerine ve kaygılarına ihtiyaçları vardır. Bununla birlikte çalışanlar, çalıştıkları kurumlardaki önemli meseleler hakkında çoğunlukla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Örgütsel sessizlik olarak adlandırılan bu olgu, örgütsel değişim ve gelişim için bir engel teşkil etmektedir. Birçok araştırmacı, işletmelerde genellikle muhalefet tolere edilmediğinden, çalışanların örgütsel meseleler hakkındaki fikirlerini dile getirme konusunda isteksiz davrandıklarını dile getirmişlerdir (Nemeth, 1997). Bunun yanı sıra literatürde, çalışanların kaygıları ya da sorunlar karşısında sessiz kalmaya zorlandığına ilişkin ampirik bulgular mevcuttur. Örneğin farklı işletmelerden 845 yöneticiyle yapılan bir anketin sonuçlarına göre; yöneticilerin sadece %29'u işletmelerinde, fikirlerini açıkça dile getirmeleri için çalışanların cesaretlendirildiğini ifade etmiştir (Moskal, 1991). Benzer şekilde, Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan 22 farklı işletmeden 260 çalışan ile yapılan görüşmelerde, çalışanların %70'ten fazlası, çalıştıkları kurumlarda karşılaştıkları problemler hakkında düşüncelerini ve kaygılarını dile getirmekten korktuklarını ifade etmişlerdir (Ryan ve Oestreichs, 1991).

Olumsuz işletme koşullarının neden olduğu bir diğer çalışan davranışı ise örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm, hayal kırıklığı ve umutsuzluk sonucu bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal düzene ve kuruma yönelik gelişen negatif davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Andersson, 1996). Son zamanlarda yapılan araştırmalar, örgütsel sinizmin dünya yüzeyindeki yaygınlığına dikkat çekmektedirler. Dean ve arkadaşları (1998), sinizmin her yerde – Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Asya'daki işletme çalışanları arasında – yaygın olduğunu ifade etmektedirler. Araştırma sonuçları, Amerika Birleşik Devletlerindeki işgücünün yaklaşık %43'ünün prensip olarak sinik tutumlara sahip olduğunu ve çalışma ilişkilerinde güvenin %70'ten %15'e düştüğünü göstermiştir (Mirvis ve Kanter, 1991). Daha yakın bir tarihte yapılan bir araştırma sonucuna göre, çalışanların %50'den fazlası kendilerini sinist olarak tanımlarken, geri kalanı da son zamanlarda ortaya çıkan şirket skandallarının örgütsel sinizmi arttırdığını ifade etmişlerdir (Brandes vd., 2000).

Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm kavramları birbirleriyle ilişkili, birbirlerinin nedeni ya da sonucu olabilen önemli kavramlardır. Söz konusu unsurların minimum düzeye indirilmesi örgütsel başarı açısından önemlidir. Bu bağlamda çalışmanın amacı; çalışanların mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerini çalışan görüşleri doğrultusunda belirleyerek, mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm

arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu bağlamda araştırma kapsamında yanıtları aranan üç tane araştırma sorusu bulunmaktadır:

1. Çalışanlarının mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeyleri nedir?
2. Çalışanların mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeyleri, demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### 1.1. Mobbing

Mobbing kavramı, etki ve sonuçlarıyla tüm süreci tarif eden “yıldırma” kavramıyla Türkçede karşılığını bulmuştur (Köse ve Uysal, 2010). Leyman (1996), mobbing kavramını, bir veya birkaç kişinin bir kişiye yönelik olarak sergilediği organize ve süreklilik arz eden nitelikte, fiziksel ve/veya psikolojik zarara yol açan, çok sık (en az haftada bir kez) ve uzun bir dönem boyunca (en az 6 ay) süren tacizci davranışlar-saldırganlıklar olarak tanımlamaktadır. Mobbing eylemi dikey olabileceği gibi yatay olarak da ortaya çıkabilmektedir. Dikey yıldırma çeşitli nedenlerden dolayı üst kademelerden alt kademelere doğru yapılan psikolojik şiddeti içerirken, yatay yıldırma kıskançlık, çekememezlik ve rekabet gibi nedenlerden dolayı eşit statüde bulunanlar arasında gerçekleşen yatay şiddet kapsamaktadır (Kaya, 2011). Leymann (1996), yıldırma beş boyuttan oluşan bir süreç olarak ve beş boyutu da toplam 45 farklı yıldırma davranışı ile ifade etmiştir. Leymann’a (1996) göre mobbing boyutları şunlardır:

*1) İletişim olanaklarına – kişisel ilişkilere saldırı:* Üst konumundaki kişilerin mağdurun kendini ifade etme olanaklarını kısıtlamasıdır. Örneğin, mağdurun sürekli sözünün kesilmesi, yüzüne bağırılması veya yüksek sesle azarlanması, susturulması, yaptığı işin sürekli eleştirilmesi, iletişim kurma ve kişisel ilişkilerini geliştirme imkanının kısıtlanması, işle ilgili yeteneklerine sözlü saldırılar yapılması ve sözlü tehditler yapılmasıdır.

*2) Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar:* Çevresindeki insanların mağdurdan uzaklaşması, konuşmaması, sanki orada değilmiş gibi davranması vb. davranışlardır. Bu davranışların amacı, mağduru sosyal ilişkilerinden izole etmektir.

*3) Kişisel itibara yönelik saldırılar:* İnsanların mağdurun arkasından kötü konuşması, asılsız söylentilerin ortada dolaşması, gülünç durumlara düşürülmesi, mağdurun değerleriyle, yürüme şekliyle veya konuşma şekliyle alay edilmesi, cinsel imalar yapılması vb. davranışlardır.

*4) Mesleki duruma yönelik saldırılar:* Mağdura hiçbir özel görev verilmemesi ya da verilen işlerin geri alınması, işle ilgisi olmayan anlamsız basit görevler verilmesi, işinin sürekli değiştirilmesi, mali yük getirecek ve genel zararlara sebep olacak işlerin verilmesi vb. davranışlardır.

*5) Fiziksel sağlığa yönelik saldırılar:* Mağdura fiziksel olarak zarar görebileceği tehlikeli görevlerin verilmesi, fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanması, fiziksel şiddet tehditleri yapılması, fiziksel zarar görmesi, cinsel tacize uğraması vb. davranışlardır.

Mobbing sürecinin başlıca nedenleri; sosyal ve örgütsel nedenler, iş koşulları, mobbing davranışını uygulayanlardan kaynaklanan nedenler ve mobbing davranışına maruz kalan kişilerden kaynaklanan nedenler olmak üzere gruplandırılabilir (Zapf vd., 1996; Davenport vd., 2003). Leyman, işyerlerinde yıldırma eyleminin ortaya çıkmasına neden olan dört belirgin özelliği; (1) iş tasarımında belirsizlik, (2) lider yetersizliği, (3) mağdurun sosyal açıdan yetersizliği ve (4) departmanlardaki düşük ahlaki standartlar olarak vurgulamaktadır (Einarsen, 2000). Literatürde yıldırma neden olan örgütsel faktörleri, örgüt kültürü ve

iklimi ile açıklayan araştırmalar bulunmaktadır (Yaman, 2010). Aşırı iş yükü, iş güvensizliği, liderlik stili (Baillien vd., 2009), rekabet, başarı ve statü odaklılık, aşırı bireysellik, aşırı çalışma, yenilikçilik, direkt etkileşim, dengesiz yetki dağıtımı, stres, iş monotonluğu, örgütsel değişim ve yüzeysel kişilerarası ilişkiler gibi örgüt iklimi ve kültürü ile ilişkili örgütsel karakteristikler, mobbing davranışlarının oluşmasına zemin hazırlayabilirler (Soljan vd., 2009).

Mobbing davranışında bulunanlar, genel olarak ilgi açlığı çeken, övgüye aşırı muhtaç, kişisel korkuları ve yetersizlikleri olan, şişirilmiş benlik algısı içinde olan ve kendi eksikliklerinin telafisi için yıldırmaya başvuran insanlardır (Davenport vd., 2003). Mobbing ile bazı kişilik özellikleri arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre, psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama kişilik özellikleri ile mobbing mağduru olma arasında ters yönde ve kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir (Karavardar, 2010). Bunun yanı sıra literatürde, bireylerin yüksek performans göstermesinden dolayı mobbing davranışına maruz kaldığına dair açıklama ve yorumlar bulunmaktadır. Buna göre yıldırmaya maruz kalanlar, çoğunlukla yüksek idealli, çalışkan, dürüst, üretken insanlardır ve iş yaşamında başarıları kıskanıldığından ilerlemeleri engellenmeye çalışılmaktadır (Gül, 2009).

Araştırmalar, insani ve sağlıklı çalışma koşullarının kaybolduğu, mobbing gibi negatif davranışlara zemin oluşturan bir örgüt kültürünün çalışanları olumlu yönde güdülemeyeceğini, aksine yabancılaşma sürecinin başlamasına, iş doyumsuzluğuna ve işten ayrılma niyetini tetikleyeceğini, örgütsel güveni yok edeceğini, örgütsel ve iş bağlılığını azaltacağını, tazminat davalarını arttıracığını, itibar ve müşteri kaybı ile rekabet gücünün azalmasına neden olacağını ve sonunda da bir örgütsel entropiye neden olacağını göstermektedir (Leymann, 1996; Nield, 1996; Zapf vd., 1996; Einarsen ve Raknes, 1997; Einarsen vd., 1998; Einarsen, 2000; Quine, 2001). Norveç işçi sendikası üyesi 2215 çalışan üzerinde yapılan bir araştırma sonucuna göre, çalışanların %27'si yıldırmanın örgüt verimliliği üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir (Einarsen, 2000). Yapılan araştırmalar mobbinge hedef olan çalışanların uykusuzluk, konsantrasyon güçlüğü ve yüksek düzeyde kaygı yaşadıklarını (Mikkelsen ve Einarsen, 2002b), benlik değerlerinin ve öz saygılarının daha düşük olduğunu (Matthiesen ve Einarsen, 2007) göstermektedir. Benzer şekilde araştırma sonuçları, tükenmişlik, travma sonrası stres bozukluğu (Matthiesen ve Einarsen, 2004), depresyon, psikosomatik sağlık şikayetleri (Björkqvist vd., 1994; Quine, 2001) fiziksel rahatsızlıklar (Groeblichhoff ve Becker, 1996; Leymann ve Gustafson, 1996; Zapf vd., 1996) vb. sorunların mobbing mağdurları arasında daha yaygın olarak görüldüğüne işaret edilmektedir (Josipovic-Jelic vd., 2005; Balducci vd., 2009).

## 1.2. Örgütsel sessizlik

Morrisson ve Milliken (2000), örgütsel sessizlik kavramını, çalışanların potansiyel örgütsel problemler hakkındaki kaygı ve düşüncelerini yöneticilerden negatif geri bildirim alma veya dikkate alınmama korkusuyla, kolektif bir şekilde saklı tutmaları olarak tanımlamaktadır. Pinder ve Harlos (2001), örgütsel sessizlik kavramını, örgütsel işleyişleri değiştirebilme kapasitesine sahip olan çalışanların, örgütsel işleyişleri "*davranışsal*" (behavioural), "*bilişsel*" (cognitive) ve/veya "*duyuşsal*" (affective) olarak değerlendirmeleri sonucunda, doğru bildiklerini dile getirmemeleri olarak tanımlamaktadır. Söz konusu araştırmacılar, "*uysal sessizlik*" (acquiescent silence) ve "*sakin sessizlik*" (quiescent silence) olmak üzere iki tür örgütsel sessizlikten söz etmektedirler. Uysal sessizlik, bireyin hoş olmayan bir şeyin kabul edilmesine dayalı olarak, değerli düşünce ve bilgilerini kendisinde tutmasıdır. Sakin sessizlik ise bireyin konuşması durumunda karşılaşılabileceği kötü sonuçların korkusuna dayalı olarak, kendisini korumak için değerli düşünce ve bilgilerini kendisinde

tutması olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde bazı araştırmacılar, “*boyun eğmeye dayalı*” (resignation) vazgeçme davranışı, “*korkulara dayalı*” kendini korumacı davranış ve “*işbirliğine dayalı*” (cooperation) amaç odaklı davranış olmak üzere üç tür örgütsel sessizlik davranışı üzerinde durmuşlardır (Scott, 1993; Milliken ve Morrison, 2003; Van vd. 2003). Boyun eğme; bireyin iş koşullarının değişmeyeceğine inandığı durumlarda işle ilgili önemli bilgi ve düşüncelerini dile getirmekten vazgeçip kendisinde tutmasıdır. Kendini korumacı ve amaç odaklı davranışlar ise bireylerin sergilediği daha proaktif stratejilerdir. Birincisini birey kendisini dış tehlikelerden korumak için sergiler. İkincisi ise bireyin, diğer insanların menfaatlerini veya işletmeyi korumak için sergilediği olumlu sosyal (prosocial) sessizliktir. Bu bağlamda işletmelerde çalışanların sessiz kaldığı konular ve bireyler çok çeşitlilik göstermektedir. Örneğin bir birey bazı konularda sessiz kalmayı tercih edebilir (iş süreçlerinin geliştirilmesi gibi), fakat diğer bazı konularda sessiz kalmayabilir (işletmedeki illegal işleyişler gibi) veya bilgi ve düşüncelerini bazı kişilerden saklayabilir (üst düzey yöneticiler gibi), fakat bazılarında saklamak istemeyebilir (iş arkadaşları gibi).

İşletmelerde sessizlik tutumlarının gelişmesine etki birçok faktör vardır. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin gelişmesine etki eden dinamikleri aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

- 1) Üst yönetim takımı: Yönetim kurulunda uzun süre değişmeyen üyeler olması, üst yönetimin alt yönetim kademelerinden ve diğer çalışanlardan demografik açıdan çok farklı olması ve yüksek güç mesafesinin olmasıdır.
- 2) Örtük yönetsel inançlar: Yönetim kademesindeki kişilerin, diğer çalışanların sadece kendi çıkarlarını düşündükleri, yönetimin en iyisini bildiği, birlik ve tek sesliliğin en iyi yol ve muhalefetin iyi bir şey olmadığı yönünde inançlara sahip olmasıdır.
- 3) Yöneticilerin negatif geri besleme korkusu: Yöneticilerin alt kademelerden gelecek eleştirel fikirlere korkmasıdır.
- 4) Örgütsel ve çevresel faktörler: Düşük maliyet stratejisi, düşük kaynak koşulları, dikey farklılaşma ve dışardan transfer edilen tepe yöneticilerinin olmasıdır.
- 5) Örgüt yapısı ve politikaları: Karar yapılarında merkezleşmenin olması ve alt kademelerden üst kademelere doğru geribesleme yapacak resmi bir mekanizmanın olmamasıdır.
- 6) Yönetimsel uygulamalar: Yönetim tarafından diğer çalışanlardan gelecek negatif fikirleri reddetme veya negatif fikirlere muhalif muamelesi yapma eğiliminin gösterilmesidir.
- 7) Çalışan etkileşimini etkileyen faktörler: Çalışanlar arasındaki demografik benzerlikler, işgücünün durağanlığı ve iş süreçlerindeki dayanışmadır.

Örgütsel sessizlik ikliminin hakim olduğu işletmeler; çalışanlar tarafından konuşmanın boş ve tehlikeli olduğu yerler olarak algılanan işletmelerdir (Donaghey vd., 2011: 53). Örgütsel sessizliğin işletmeler ve çalışanları üzerinde; bilgisel girdilerde çeşitlilik eksikliği, fikirlerin ve alternatiflerin detaylı bir analizinin yapılamaması, negatif dahili geri beslemenin olmaması, çalışanlar arasında dikkate alınmadıkları yönünde bir düşüncenin oluşması, çalışanlar arasında kontrol eksikliği algısının oluşması, çalışanların bilişsel çelişki yaşamaları, örgütsel karar yapılarının etkili olmaması, hata algılama ve düzeltme yeteneğinin zayıf olması, düşük örgütsel bağlılık, örgütsel güven eksikliği, örgütsel değişim süreçlerinin ve inovasyon yeteneğinin zayıf olması, çalışanların içsel motivasyonlarının düşük olması, iş doyumsuzluğu, işgücü devrinin yüksek olması, sabotaj, stres vb. birçok olumsuz etkileri

vardır (Ryan ve Oestreich, 1991; Morrison ve Milliken, 2000; Ashforth ve Anand, 2003; Vokalo ve Bouradas, 2005; Tangirala ve Ramanujam, 2008).

### 1.3. Örgütsel sinizm

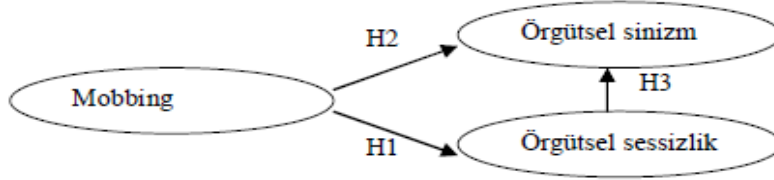
Üst yönetim ve özel iş organizasyonu birimlerini çalışan sinizmine neden olan unsurlar olarak değerlendiren Andersson'a (1996) göre; örgütsel sinizm a) yönetimin sadece örgütsel çıkarlar doğrultusunda hareket ettiği, b) işlerin örgütsel çıkarlar doğrultusunda ve çıkarıcı yönetim tarafından yapıldığı ve c) bu çıkarıcı koşulların değişmeyeceği inancıyla şekillenen bir davranıştır. Dean ve arkadaşlarına (1998) göre; örgütsel sinizmin, her biri örgütsel bağlılığı ve iş performansını etkileme özelliğine sahip olan *bilişsel* (cognitive), *duyuşsal* (affective) ve *davranışsal* (behavioural) olmak üç boyutu bulunmaktadır. Birinci boyut olan *bilişsel boyut*; işletmenin dürüstlükten yoksun olduğu yönünde çalışanlarda oluşan inançlardır. Böylece sinik tutumlara sahip olan bireyler, işletmelerinde faaliyetlerin adalet, dürüstlük ve samimiyet ilkelerinden yoksun bir şekilde yürütüldüğüne, bu ilkelerin örgütsel çıkarlara kurban edildiğine, ahlaki olmayan bu davranışların aslında örgütsel bir norm olduğuna, örgütsel seçimlerin tamamen örgütsel çıkarlar doğrultusunda yapıldığına, örgütteki işgörenlerin davranışlarının tutarsız ve güvenilmez nitelikte olduğuna inanırlar. Örgütsel sinizmin ikinci boyutu, işletmeye yönelik duygusal reaksiyonları kapsayan *duyuşsal* boyuttur. Dean ve arkadaşları (1998), sinik tutum gösteren işgörenlerin, yalnızca örgütlerine ilişkin inançları olan kişiler olmadıklarını, diğer bir açıdan örgütlerinde duygular yaşayan bireyler olarak görülmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Bu açıdan *duyuşsal* sinizm boyutunda öfke, endişe, gerilim, sıkıntı, kızgınlık, saygısızlık, utanma, küçümseme gibi güçlü duygular, çalışanlar tarafından ortaya konmaktadır (Abraham, 2000; Dean vd., 1998). Örgütsel sinizmin son boyutu ise ilk iki boyuttaki inançlar ve duygularla şekillenen, işletmeyi aşağılama eğilimi ile kritik davranışları kapsayan *davranışsal* boyuttur. *Davranışsal* boyutta, örgüte ilişkin olarak olumsuz inançları ve negatif duyguları olan çalışanlar, örgütlerine karşı şikayet etme, imalı bakışma, eleştirme, dalga geçme gibi davranışlarda bulunabilmektedirler (Dean vd., 1998). Andersson (1996), özsaygı, denetim odaklılık, hakkaniyet hassasiyeti, olumsuz duygular, iş etiği, demografik özellikler ve grup normları gibi ruhsal ve durumsal özelliklerin de etkili olduğu örgütsel sinizmin gelişmesine etki eden işyeri faktörlerini aşağıdaki gibi üç ana grup altında toplamıştır (Andersson, 1996):

- 1) *İş ortamına ilişkin faktörler*: Yüksek idari maaşlar, sert işten çıkartma, adaletsiz şirket karları ve şirketin sosyal sorumluluğu konularıdır.
- 2) *Örgütsel faktörler*: Zayıf iletişim, sesli ifade sınırlılığı, çalışanlara kaba davranma, yönetsel beceriksizlikler ve yönetim tekniklerinin kullanım biçimi konularıdır.
- 3) *İşin kendisi ve rolden kaynaklanan faktörler*: Rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı iş yükü konularıdır.

Araştırmalar örgütsel sinizmin çalışanlar ve örgütler üzerinde birtakım olumsuz etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Sinizmin duygusal tükenme, iş doyumsuzluğu, işe devamsızlık, adalet algısı, örgütsel değişim faaliyetlerine katılma isteği, yorgunluk, iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir (Andersson ve Bateman, 1997; Armenakis ve Bedeian, 1999; Abraham, 2000; Brandes vd., 2000; Maslach, 2003; Pugh vd., 2003; Stanley vd., 2005; Bernerth vd., 2007; Kim vd., 2009)

## 2. MODEL ve HİPOTEZLER

Araştırma konusu olan mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında doğrudan ya da dolaylı ilişki olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı doğrultusunda ve literatür araştırması sonucunda, araştırma modeli ve hipotezler Şekil 1'deki gibi kurgulanmıştır.



**Şekil 1. Model Önerisi**

Örgüt liderleri çoğu zaman örgüte zarar verecek mobbing davranışı içerisine girerler ya da mobbing davranışlarına zemin hazırlayacak koşullar yaratırlar (Wayne vd., 2008). Caldwell ve Canuta (2010), organizasyonel terörist olarak tanımladıkları zorba liderlerin olduğu işletmelerde, çalışanların işletmeye nasıl yardımcı olacaklarını en iyi bildikleri konularda bile, aşağılanma ve suçlanma hedefi olmamak için işletmedeki meselelere omuzları üzerinden baktıklarını ve işletmeye yardımcı olmadıklarını ifade etmişlerdir. Söz konusu yazarlara göre zorba liderlerin olduğu işletmelerde, çalışanların karar yapılarına katılma hakları ellerinden alınarak susturulurlar. Leymann'a (1996) göre, mobbing süreci boyunca mağdurun kişisel ilişkileri ile sosyal ilişkilerini geliştirmesi engellenerek iletişim kurması engellenir ve mağdur susturma yoluna gidilir. Benzer şekilde Scott (1993), işletme içinde iletişimin bastırılmasının, muhalefet olgusunu ortadan kaldırarak örgütsel sessizlik davranışının oluşmasına neden olabileceğini ifade etmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H1:** *Mobbing algısı ile örgütsel sessizlik tutumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

İnsanlar hem günlük yaşamda hem de iş yaşamında duygularla kuşatılırlar. Duygular sadece dramatik durumlarda oluşmaz. Çoğu zaman anlaşılmayan ancak bireyin çalışma performansını etkileyen günlük iş koşullarında da ortaya çıkar. Yeni mesleklerin zihinsel talepleri analizinin yapıldığı bir araştırma, duyguların yabancılaşma, sosyo-mesleki stres, sinizm ve örgütsel sessizliğe neden olduğunu göstermiştir (Gramma ve Boitone, 2009). Naus ve arkadaşlarına (2007) göre; hayal kırıklığına uğramış ve işlerinden hoşnut olmayan bireyler, kendilerini ifade etme ve yeteneklerini kullanma yollarını ararken, olumsuz işletme koşullarına birçok farklı şekilde cevap verebilmektedirler. Benzer şekilde literatürde, örgütsel sinizmi, çalışanların olumsuz işletme koşullarına verdikleri cevap olarak tanımlayan açıklamalar bulunmaktadır (Reichers vd., 1997; Huang vd., 2005; Naus vd., 2007). Andersson (1996), zayıf iletişimin ve çalışanlara kaba davranmanın örgütsel sinizme neden olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H2:** *Mobbing algısı ile örgütsel sinizm tutumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm kavramları, çalışanların örgütsel işleyişleri *davranışsal, bilişsel ve/veya duyuşsal* olarak değerlendirmeleri sonucunda, takındıkları tutumlar olarak tanımlanmaktadır. Birçok araştırmacı, alt kademelerden üst kademelere doğru bilgi akışının organizasyonel sağlık açısından önemine dikkat çekmişlerdir (Floyd ve Wooldridge, 1994). Huang ve arkadaşları (2005), işletme içinde tesis edilen fikirleri dile getirme mekanizmalarının, örgütsel sessizlik ile ilişkili olan kaygı, yönetime güvensizlik, örgütsel sinizm ve ümitsizlik duygusu gibi negatif etkileri ve duyguları düşürüp

düşürmediğinin araştırılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Tamuz'a (2001) göre, çalışanların sergilediği sessizlik davranışı aynı zamanda stres, sinizm ve iş tatminsizliğine neden olabilir. Andersson (1996) da, sesli ifade sınırlılığının ve zayıf iletişimin örgütsel sinizme neden olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H3: Örgütsel sessizlik tutumu ile örgütsel sinizm tutumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

### 3. YÖNTEM

Araştırma kapsamında kavramlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla inceleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veriler, güvenilirlik ve geçerliliklerinin önceki çalışmalarla denendiği mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ölçekleri ile katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin soruların yer aldığı anket formuyla toplanmıştır. Mobbing ölçeği olarak Leymann'ın (1993) tanımladığı 45 farklı yıldırma davranışından oluşan Leymann Psikolojik Terör Envanteri (LIPT) kullanılmıştır (Devenport vd., 2003). Soru sayısında sınırlamaya gitmek için 45 yıldırma davranışından 38 tane ölçekte kullanılmıştır. Ölçek "kişisel iletişime saldırılar" (10 madde), "sosyal ilişkilere yönelik saldırılar" (3 madde), "itibara yönelik saldırılar" (14 madde), "kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar" (6 madde) ve "kişinin sağlığına doğrudan saldırılar" (5 madde) olmak üzere 5 grup olumsuz davranışı temsil eden 38 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel sessizliğe ait verileri toplamak için kullanılan ölçek, Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, "yönetimsel ve örgütsel nedenler" (13 madde), "işle ilgili konular" (6 madde), "tecrübe eksikliği" (4 madde), "izolasyon korkusu" (4 madde) ve "ilişkileri zedeleme korkusu" (3 madde) olmak üzere beş boyutu temsil eden 30 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel sinizm için ise, Dean ve ark.'nın (1998), "bilişsel sinizm", "duyuşsal sinizm" ve davranışsal sinizm" şeklinde ele aldıkları kavramsallaştırmalarından hareket edilmiştir. Bu bağlamda, Brandes (1997) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek, "bilişsel" (5 madde), "duyuşsal tepki" (5 madde) ve "davranışsal" (4 madde) olmak üzere üç boyutu temsil eden toplam 14 maddeden oluşmaktadır. Veri toplama araçlarının güvenilirliği bu çalışmada yeniden test edilmiş, araştırma anketinde kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlikleri (cronbach's alpha katsayısı) mobbing ölçeği için 0,95, örgütsel sessizlik ölçeği için 0,96 ve örgütsel sinizm ölçeği için 0,88 olmak üzere yeterli bulunmuştur. Tüm ölçeklerde beşli Likert derecelemesi kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini, bir devlet üniversitesi ve bağlı birimlerinde çalışan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Uygulama, kolayda örnekleme yöntemi ile yüz-yüze ve bırak-topla teknikleri kullanılarak yürütülmüştür. Uygulama süreci sonunda, 240 adet kullanılabilir anket elde edilmiştir. Araştırma verilerini çözümlemede "SPSS for Windows 16.0" paket programı kullanılmıştır. Veri setine ait dağılımın normallik varsayımı Kolmogorov-Smirnov Testi ile sınanmıştır. Ölçekler ve tüm alt boyutlarına ilişkin dağılımın normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir ( $p < 0.01$ ). Bundan dolayı araştırma sorularını yanıtlamak için parametrik olmayan istatistiksel yöntemler tercih edilmiştir. Araştırma modelinde belirtilen mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri tespit etmek için Korelasyon analizi ile Regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı bulgular için K-means kümeleme yöntemi, yüzde, frekans dağılımı ve aritmetik ortalamalar kullanılmıştır.

### 4. BULGULAR

Araştırmaya katılanların çeşitli demografik özellikleri şu şekilde özetlenebilir: Araştırmaya 68 kadın (%28) ve 172 erkek (%72) olmak üzere toplam 240 kişi katılmıştır. Katılımcıların %47,5'i (114 kişi) akademik personel ve %52,5'i (126 kişi) ise idari personel olarak istihdam edilmektedir. Araştırmanın birinci sorusunu yanıtlayabilmek için yapılan



analiz sonuçlarına göre; katılımcılar orta düzeyde örgütsel sinizm ( $\bar{X}=2,52$ ) ve örgütsel sessizlik tutumu ( $\bar{X}=2,64$ ) sergilerken, düşük düzeyde bir mobbing algısına ( $\bar{X}=1,36$ ) sahiptirler. Alt boyutlar bazında ele alındığında katılımcıların en fazla bilişsel sinizm boyutunda sorun yaşadığı ( $\bar{X}=2,81$ ), en fazla yönetsel ve örgütsel nedenlerden ötürü sessizlik davranışı sergilediği ( $\bar{X}=2,92$ ) ve en çok kişisel iletişime saldırılar boyutunda mobbinge maruz kaldığı ( $\bar{X}=1,59$ ) görülmektedir. Bunun yanı sıra katılımcıların örgütsel sessizlik, mobbing ve örgütsel sinizm ölçeklerine verdikleri skorlar K-Means yöntemiyle “*düşük düzeyde*”, “*orta düzeyde*” ve “*yüksek düzeyde*” olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Kümeleme analizi sonuçlarına göre çalışanların %87’si düşük düzeyde (1,18), %9’u orta düzeyde (ortalama=2,25) ve %4’ü ise yüksek düzeyde (ortalama=3,23) mobbinge maruz kalmaktadır. Çalışanların %25’i düşük düzeyde (ortalama=1,41), %63’ü orta düzeyde (2,82) ve %12’si de yüksek düzeyde (ortalama=4,33) örgütsel sessizlik tutumu sergilemektedir. Ayrıca çalışanların %32’si düşük düzeyde (ortalama=1,53), %59’u orta düzeyde (ortalama=2,79) ve %9’u ise yüksek düzeyde (ortalama=4,28) örgütsel sinizm tutumu sergilemektedir.

Araştırmanın ikinci sorusunu yanıtlamak için, cinsiyet ve personel sınıfı değişkeni açısından mobbing algısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm tutumlarının karşılaştırılması Mann-Whitney-U Testiyle yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, akademik personel ile idari personelin mobbing algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülürken ( $p<0.01$ ), mobbing algısının cinsiyete göre değişmediği görülmektedir ( $p>0.05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında idari personelin mobbing algısının (sıra ortalaması=1442), anlamlı bir şekilde akademik personelin mobbing algısından (sıra ortalaması=94,53) daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde akademik personel ile idari personelin örgütsel sessizlik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülürken ( $p<0.01$ ), örgütsel sessizlik tutumunun cinsiyete göre değişmediği görülmektedir ( $p>0.05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, akademik personele (sıra ortalaması=106,64) nazaran idari personelin (sıra ortalaması=133,04) daha fazla örgütsel sessizlik tutumu sergilediği görülmektedir. Ayrıca cinsiyetin örgütsel sinizm tutumu üzerinde etkili olmadığı ve akademik personel ile idari personelin örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ).

Araştırma modelinde belirtilen hipotezleri test ederek araştırmanın üçüncü sorusunu yanıtlayabilmek için öncelikle korelasyon (Bivariate Correlations-Spearman Testi) analizi yapılmış, daha sonra modeldeki yapıların birbirlerine etkisini tespit etmek için ise regresyon analizi yapılmıştır. İkili korelasyon analizi sonucuna göre; mobbing ile örgütsel sessizlik ( $r=0.379$ ,  $p<0.01$ ), mobbing ile örgütsel sinizm ( $r=0.394$ ,  $p<0.01$ ) ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm ( $r=0.540$ ,  $p<0.01$ ) arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre mobbing arttıkça örgütsel sessizliğin ve örgütsel sinizmin arttığı ve örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel sinizmin arttığı söylenebilir. Araştırma modelinde belirtilen yapılar arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti belirlendikten sonra, yapıların birbirleri üzerindeki etkisini ortaya çıkartmak için regresyon analizi yapılmıştır. Mobbingin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonucu Tablo 1’de, mobbingin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonucu Tablo 2’de ve örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonucu da Tablo 3’te verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; oluşturulan modeller anlamlıdır ( $P<0.01$ ). Bu durumda örgütsel sessizliğe ilişkin toplam varyansın (değişimin) %,6,3’ü ve örgütsel sinizme ilişkin toplam varyansın %12’si mobbing ile açıklanabilir. Örgütsel sinizme ilişkin toplam varyansın %29’u da örgütsel sessizlik ile açıklanabilir. Bu bağlamda araştırma modelinde belirtilen H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 1. Mobbingin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi**

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	p
	B	Std. hata	Beta		
Sabit	2,026	,164		12,353	,000
Mobbing	,450	,113	,251	3,994	,000

Bağımlı değişken: Örgütsel sessizlik; R: 0,25; R<sup>2</sup>: 0,063; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: 0,059; D-W: 1,860; Model için F(1,238)=15,950; p<.01.

**Tablo 2. Mobbingin Örgütsel Sinizme Üzerindeki Etkisi**

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	p
	B	Std. hata	Beta		
Sabit	1,717	,152		11,322	,000
Mobbing	,594	,104	,347	5,702	,000

Bağımlı değişken: Örgütsel sinizm; R: 0,347; R<sup>2</sup>: 0,120; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: 0,117; D-W: 1,494; Model için F(1,238)=32,516; p<.01.

**Tablo 3. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi**

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	p
	B	Std. hata	Beta		
Sabit	1,179	,147		8,040	,000
Örgütsel sessizlik	,509	,052	,534	9,734	,000

Bağımlı değişken: Örgütsel sinizm; R: 0,534; R<sup>2</sup>: 0,29; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: 0,282; D-W: 1,623; Model için F(1,238)=94,759; p<.01.

## 5. TARTIŞMA

Bu araştırma bulgularına göre, mobbing eylemlerine maruz kalmada cinsiyet farkının etkili olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Mikkelsen ve Einarsen (2002a:401), İsveç'te yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; yıldırma eylemlerine maruz kalmada cinsiyet farkının anlamlı bir değişken olmadığını bulmuşlardır. Cinsiyetin, yıldırmanın yaşanmasında etkili olmadığını ifade eden diğer iki araştırma da, Leymann (1993) ve Niedl'in, (1996) çalışmalarıdır. Ayrıca Einarsen ve Skogstad'ın (1996), Norveç'te 13 ayrı iş kolunda, 7986 çalışan üzerinde yürüttükleri bir çalışmaya göre de; yıldırma eylemlerine maruz kalmada cinsiyet farkının anlamlı bir değişken olmadığı tespit edilmiştir.

Bu araştırma bulgularına göre; mobbing davranışına maruz kalma ve örgütsel sessizlik düzeyi açısından idari ve akademik personel arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

fark olduğu tespit edilmiştir. Literatürdeki birçok araştırmada da, örgüt hiyerarşisinde alt kademelerde bulunanların, mobbinge daha fazla maruz kaldıkları ve daha fazla sessizlik davranışı sergiledikleri ifade edilmiştir (Fox ve Stallworth, 2005). Benzer şekilde Çakıcı da (2008), sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında “yönetmel ve örgütsel nedenlerin” geldiğini ve örgütsel sessizlik düzeyinin akademik ve idari personel arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığını tespit etmiştir.

Bu araştırma bulgularına göre mobbing ile örgütsel sessizlik, mobbing ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Literatürdeki birçok açıklama ve bulgu bu sonucu desteklemektedir. Leymann’a (1996) göre, mobbing davranışlarından biri de mağdurun kişisel ilişkiler ile sosyal ilişkilerini geliştirmesi engellenerek susturulmasıdır. Benzer şekilde Scott (1993), işletme içinde iletişimin bastırılmasının, sessizlik davranışının oluşmasına neden olabileceğini ifade etmektedir. Andersson (1996), zayıf iletişimin ve çalışanlara kaba davranmanın örgütsel sinizme neden olduğunu ifade etmektedir.

Örgütsel sinizmi, örgütsel sessizlik ikliminin hakim olduğu işletmelerde, çalışanların kendilerini ifade etme şekli olarak ele alan açıklamalar bulunmaktadır. Huang ve arkadaşlarının (2005), yaptıkları araştırmada, işletme içinde tesis edilen fikirleri dile getirme mekanizmalarının, örgütsel sessizlik ile ilişkili olan kaygı, yönetime güvensizlik, örgütsel sinizm ve ümitsizlik duygusu gibi negatif etkileri ve duyguları düşürüp düşürmediğinin araştırılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Tamuz’a (2001) göre, çalışanların sergilediği sessizlik davranışı aynı zamanda sinizme neden olabilir. Andersson (1996) da, sesli ifade sınırlılığının ve zayıf iletişimin örgütsel sinizme neden olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda araştırma bulgularının literatür tarafından desteklendiği görülmektedir.

## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma bulgularına göre; katılımcılar orta düzeyde örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm tutumu sergilerken, düşük düzeyde mobbing algısına sahiptirler. Alt boyutlar bazında ele alındığında katılımcıların en çok “*kişisel iletişime saldırılar*” boyutunda mobbinge maruz kaldığı, en fazla “*yönetmel ve örgütsel nedenlerden*” ötürü sessizlik tutumu sergilediği ve en fazla “*bilişsel sinizm*” boyutunda sinist tutum sergilediği görülmektedir. Araştırma bulgularına göre; çalışanların %87’si düşük düzeyde, %9’u orta düzeyde ve %4’ü ise yüksek düzeyde mobbinge maruz kalmaktadır. Çalışanların %25’i düşük düzeyde, %63’ü orta düzeyde ve %12’si yüksek düzeyde örgütsel sessizlik tutumu sergilerken, %32’si düşük düzeyde, %59’u orta düzeyde ve %9’u ise yüksek düzeyde örgütsel sinizm tutumu sergilemektedir. Ayrıca akademik personele nazaran idari personel, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha fazla mobbing davranışına maruz kalmaktadır ve daha fazla örgütsel sessizlik tutumu sergilemektedir. Akademik ve idari personelin örgütsel sinizm tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Mobbing algısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm tutumlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Mobbing ile örgütsel sessizlik, mobbing ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın bulgularından hareketle aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm kavramlarının birbirleriyle ilişkisi ve işletme ile çalışanlar üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, işletme içerisinde söz konusu davranışların yönetilmesi gerekmektedir.
- İşletme içinde mobbingin etik dışı ve yasal olmayan bir davranış olarak kabul edilmesi ve suç sayılması için, gerekli hukuki alt yapının oluşturulması ve caydırıcı cezalarla bu tür davranışların önlenmeye çalışılması gerekir. Mobbingin nedenleri, süreci, sonuçları ve nasıl önenebileceği hakkında çalışanlar bilgilendirilmelidir.

- Başta idari personel olmak üzere tüm çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim daha çok güçlendirilmeli, iletişim kanallarının hiyerarşiye bağlı kalmaması sağlanarak etkin biçimsel iletişim sistemleri oluşturulmalıdır. Çalışanların duygu ve düşüncelerini dile getirirken kendilerini güvende hissedecekleri bir örgüt kültürü ve ikliminin oluşturulması gerekir.
- Örgüt içerisinde hak edene hak ettiği ödül verilerek özellikle ikramiye, terfi vb. uygulamalarda adil davranılması gerekir.
- Politika ve stratejilerin belirlenmesinde işgören katılımı sağlanarak, amaçların tüm işgörenler tarafından benimsenmesi, işgörenlerin hayal kırıklıkları yaşamalarını engelleyerek işgören-örgüt arasındaki güven ilişkisinin geliştirilmesi gerekir. Özellikle idari personelin örgüte olan güven duygularının artırılması açısından özlük haklarının korunması ve kararlara katılımlarının sağlanması önemlidir.

Bu araştırma, bir kamu üniversitesinde çalışan akademik ve idari personel olmak üzere 240 kişiden elde edilen verilerle sınırlıdır. Bundan sonraki araştırmalarda çalışma alanı daha da genişlettilererek, hatta farklı sektörlerde çalışanlardan elde edilecek verilerle mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ortaya konulması, önlem ve önerilerin belirlenmesi literatüre ve sektöre önemli katkılar sağlayacaktır.

#### **Extended Abstract:**

This study carried out with data from a total of 240 academic and administrative staff that working in a public university. The aim of study is determine the relationship between mobbing, organizational silence and organizational cynicism. According to the results; participants have low level of mobbing, mid-level of organizational silence and organizational cynicism. There is a significant difference between the levels of mobbing and organizational silence of academic and administrative staff but, not for organizational cynicism. In addition, significant and positive relationship has been found between mobbing and organizational silence, mobbing and organizational cynicism and, organizational silence and organizational cynicism.

#### **KAYNAKÇA**

- ABRAHAM, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269–92. ss.
- ANDERSSON, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395–418. ss.
- ANDERSSON, L.M., BATEMAN, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449–69. ss.
- ARMENAKIS, A. A., BEDEIAN, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. ss.
- ASHFORTH, B. E., ANAND, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. R. M. Kramer, B. M. Stav (ed.), *Research in organizational behavior*.
- BAILLIEN, E., NEYENS, I., WITTE, H., CUYPER, N.(2009). Towards a three way model of workplace bullying: A qualitative study. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 19, 1–16. ss.

- BALDUCCI, C., ALFANO, V., FRACCAROLI, F. (2009). Relationships between mobbing at work and mmpi-2 personality profile, posttraumatic stress symptoms and suicidal ideation and behavior. *Violence and Victims*, 24(1), 52–67. ss.
- BERNERTH, J. B., ARMENAKIS, A. A., FEILD, H. S., WALKER, H.J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A Study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303–326. ss.
- BJÖRKQVIST, K., ÖSTERMAN, K., HJELT-BÄCK, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20(3), 173–184. ss.
- BRANDES, P., CASTRO, S. L., JAMES, M. S. L., MARTINEZ, A. D., MATHERLY, T. A., FERRIS, G. R., HOCHWARTER, W. A. (2000). The interactive effects of job insecurity and organizational cynicism on work effort following a layoff. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 233–247. ss.
- BRANDES, P. M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents and consequences*. Unpublished PhD dissertation. The University of Cincinnati.
- ÇAKICI A., ÇAKICI A. C. (2007). İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı Zor? 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, 389–400. ss.
- ÇAKICI, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134. ss.
- CALDWELL, C., CANUTO-CARRANCO, M. (2010). Organizational terrorism and moral choices – exercising voice when the leader is the problem. *Journal of Business Ethics*, 97, 159–171. ss.
- DAVENPORT, N., SCHWARTZ, R. D, ELLIOTT, G. P. (2003). Mobbing: İşyerinde duygusal yıldırma. (Çev. O. C. ÖnerToy). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DEAN, J.W., BRANDES, P., DHARWADKAR, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*. 23(2), 341–52. ss.
- DONAGHEY, J., CULLINANE, N., DUNDON, T., WILKINSON, A. (2011). Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work employment and society*, 25(1), 51–67. ss.
- EINARSEN, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379–401. ss.
- EINARSEN, S., RAKNES, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*. 12, 247–263. ss.
- EINARSEN, S., SKOGSTAD, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185—201. ss.
- EINARSEN, S., MATHIESEN S. B., SKOKSTAD, A. (1998). Bullying, burnout and well being among assistant nurses. *Journal of Occupational Health and Safety*, 14, 263–268. ss.
- FLEMING, P. (2005). Workers’ playtime? Boundaries and cynicism in a ‘culture of fun’ program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285–303. ss.

- FLOYD, S. W., WOOLDRIDGE, W. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47–57. ss.
- FOX, S., STALLWORTH, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavioral*, 66(3), 438–456. ss.
- GRAMA, B., BOŢONE, D. (2009). The role of emotions in organizational behaviour. *Annals Of The University Of Petroşani, Economics*, 9(3), 315–320. ss.
- GROEBLINGHOFF, D., BECKER, M. (1996). A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims. *European Journal Work and Organizational Psychology*, 5, 277–294. ss.
- GÜL, H. (2009). An important psychosocial risk in occupational health: Mobbing. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8(6), 515–520. ss.
- HUANG, X., EVERT VLIERT, V., VEGT, G. V. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review* 1(3), 459–482. ss.
- JOSIPOVIC-JELIC, Z., STOINI, E., CELIC-BUNIKIC, S. (2005). The effect of mobbing on medical staff performance. *Acta Clin Croat*, 44, 347–352. ss.
- KARAVARDAR, G. (2010). Psikolojik yıldırma ile bazı kişilik özellikleri arasındaki ilişki. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 5(3), 212–233. ss.
- KAYA, İ. (2011). Yıldırma faktörü ile otel işletmelerinin rekabet gücü arasındaki ilişkinin irdelenmesi. *12. Ulusal Turizm Kongresi*, Akçakoca.
- KEIM, J., MCDERMOTT, J. C. (2010). Mobbing: Workplace violence in the academy. *The Educational Forum*, 74, 167–173. ss.
- KIM, T., BATEMAN, THOMAS S., GILBREATH, B., ANDERSSON, LYNNE M. (2009). Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations*, 62(10), 1435–1458. ss.
- KÖSE, S., UYSAL, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler*, 8(1), 263–278. ss.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing*, Hamburg. Rowohlt.
- LEYMANN, H. (1996). The content and development of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165–184. ss.
- LEYMANN, H., GUSTAFSON, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251–275. ss.
- MASLACH, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192. ss.
- MATTHIESEN, S. B., EINARSEN, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32, 335–356. ss.
- MATTHIESEN, S. B., EINARSEN, S. (2007). Perpetrators and targets of bullying at work: Role stress and individual differences. *Violence and Victims*, 22, 735–753. ss.
- MIKKELSEN, E., EINARSEN, S. (2002a). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state

- negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43, 397-405. ss.
- MIKKELSEN, E., EINARSEN, S. (2002b). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 87–111. ss.
- MILLIKEN, R., MORRISON, E., HEWLIN, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–76. ss.
- MIRVIS, PHILIP H., KANTER, DONALD L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30(1), 45–68. ss.
- MORRISON, E. W., MILLIKEN, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. ss.
- MOSKAL, B. S. (1991). Is industry ready for adult relationships? *Industry Week*, 21, 18- 25. ss.
- NAUS, F., ITERSAN, AD W., ROE, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683–718. ss.
- NEMETH, C, J. (1997). Managing innovation: When less is more. *California Management Review*, 40(1), 59–74. ss.
- NIEDL, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249. ss.
- O'BRIEN, A.T., HASLAM, S.A., JETTEN, J., HUMPHREY, L., O'SULLIVAN, L., POSTMES, T. (2004). Cynicism and disengagement among devalued employee groups: The need to aspire. *Career Development International*, 9(1), 28–44. ss.
- PINDER, C. C., HARLOS, H. E. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331–69. ss.
- PUGH, S.D., SKARLICKI, D.P., PASSELL, B.S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in reemployment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 201–212. ss.
- QUINE, L. (2001). Workplace bullying in nurses. *Journal of Health Psychology*, 6, 73–84. ss.
- REICHERS, A. E., WANOUS, J. P., AUSTIN, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48–59. ss.
- RYAN, K. D., OESTREICH, D. K. (1991). *Driving lear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHAUFELI, WILMAR B., GREENGLASS, ESTHER R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology and Health*, 16(5), 501–510. ss.

- SCOTT, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *The Quarterly Journal of Speech*, 79, 1–18. ss.
- SOLJAN, I., JOSIPOVIĆ-JELIĆ, Z., TITLIĆ, M. (2009). Organizational circumstances for the occurrence of mobbing in health care organizations. *Macedonian Journal of Medical Sciences*. 2(3), 239–244. ss.
- STANLEY, DAVID J., MEYER, JOHN P., TOPOLNYTSKY, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429–459. ss.
- TAMUZ, M. (2001). Learning disabilities for regulators: The perils of organizational learning in the air transportation industry. *Administration and Society*, 3(3), 276–302. ss.
- TANGIRALA, S., RAMANUJAM, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37–68. ss.
- URBANY, J.E. (2005). Inspiration and cynicism in values statements. *Journal of Business Ethics*, 62, 169–82. ss.
- VAN, D. L., ANG, S., BOTERO, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392. ss.
- WAYNE, S. J., HOOBLER, J., MARINOVA, S. V., JOHNSON, M. M. (2008). Abusive behavior: Trickle-down effects beyond the dyad. *Academy of Management Proceedings*, 1–6. ss.
- YAMAN, E. (2010). Perception of faculty members exposed to mobbing about the organizational culture and climate. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 10(1), 567-578. ss.
- ZAPF, D., KNORZ, C., KULLA, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215–237. ss.



**Annex 3. General Economic Indicators -2**

<b>Years</b>	<b>GDP (Billion \$)</b>	<b>Growth (%)</b>	<b>Per capita income (\$)</b>	<b>Inflation rate (%)</b>	<b>Export (Billion \$)</b>	<b>Import (Billion \$)</b>
<b>2001</b>	1.317	8,3	1.050	-0,3	266,1	232,1
<b>2002</b>	1.456	9,1	1.160	-0,4	325,7	281,5
<b>2003</b>	1.651	10	1.310	3,2	438,3	393,6
<b>2004</b>	1.943	10,1	1.530	2,4	593,4	534,4
<b>2005</b>	2.287	11,3	1.790	1,6	762,5	628,3
<b>2006</b>	2.793	12,7	2.180	2,8	969,7	751,9
<b>2007</b>	3.504	14,2	2.720	6,5	1.220	904,6
<b>2008</b>	4.547	9,6	3.510	1,2	1.434,6	1.073,9
<b>2009</b>	5.105	9,2	3.910	1,9	1.203,8	954,3
<b>2010</b>	5.950	10,4	4.530	4,6	1.581,4	1.327,2
<b>2011</b>	7.212	9,2	5.460	4,1	1.903,8	1.660,3
<b>2012*</b>	8.097	7,8	6.090	4,0	2.066	1.789,9

Resource: Economist Intelligence Unit, Republic of Turkey Ministry of Economy  
(EIU) (\*): EIU 2012 estimations