

## MOBBING VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİLER: HEMŞİRELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL\*

Aliye AĞIRÖZ\*\*

### ÖZET

Karaman Devlet Hastanelerinde çalışmakta olan hemşirelerin mobbinge maruz kalıp kalmadıklarını ve mobbinge maruz kalan çalışanların sinik davranışlar gösterme eğilimlerini belirleme amacı taşıyan bu çalışma 103 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan hemşireler üzerinde yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler, hemşirelerin yoğun bir mobbing olgusu yaşamadıklarını göstermektedir. Mobbing ile örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal alt boyutları arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla kurulan regresyon modelinde mobbing ile duygusal örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü ( $\beta = ,653$ ;  $T = 6,510$  ve  $p = ,000$ ) bir ilişki bulunmuştur. Ancak mobbing ile bilişsel ve davranışsal örgütsel sinizm arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Sinizm, Örgütsel Yıldırma, Psikolojik Şiddet, İşgören Sinizmi.

### RELATIONS BETWEEN MOBBING AND ORGANIZATIONAL CYNICISM: AN APPLICATION ON NURSES

#### ABSTRACT

This study has been performed on 103 participants that the nurses are working in Karaman State Hospital have been exposed or did not and workers behave cynically intended to identify trends. Nurses participated in the research on data obtained from surveys of nurses is not having an intense case of mobbing. Mobbing and organizational cynicism of the cognitive, emotional and behavioral

---

\* Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İİBF-Kamu Yönetimi Bölümü, hasan60gul@hotmail.com

\*\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, SBE, aliye\_agiröz@hotmail.com

subgroup relations between the analysis in order to dry the regression model, mobbing and emotional organizational cynicism among the significant and positive way ( $\beta = ,653$ ,  $T = 6,510$  and  $p = ,000$ ) was a relation. However, the cognitive and behavioral mobbing no significant relationship was found between organizational cynicism.

**Keywords:** Mobbing, Cynicism, Organizational Deterrence, Psychological Violence, Employee Cynicism.

## 1. GİRİŞ

Yönetim ve örgüt psikolojisi alanında çalışan bilim adamları son yıllarda yeni bir işyerinden uzaklaşma olgusu tespit etmişlerdir. Psikolojik kökenleri bulunan ve örgüt içinde gerilime ve çatışmalı bir atmosfere neden olan bu olgunun başlangıçta işyerinde var olan rekabetten kaynaklanan baskılarla ortaya çıktığı düşünülmekteydi. Özellikle istifa ederek işinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen, varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilemeyen bu olguya “mobbing” adı verilmektedir<sup>1</sup>. Çalışanların iş tatminini ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen bir örgütsel problem olan mobbing, bir işyerinde çalışanların, bir veya daha fazla çalışana yönelik rahatsız edici, gayri ahlaki ve sistemli söz ve eylemlerini ifade etmektedir. Mobbing, asılsız söylentiler yayma, haksız yere suçlama, küçük düşürme, aşağılama, hor görme, şiddet uygulama, cinsel taciz gibi eylemlerle gerçekleşen ve çalışanı işyerinden uzaklaştırmayı amaçlayan bir yıldırma hareketidir.

Son yıllarda davranış bilimlerinde önemi artan konulardan birisi de sinizmdir. Örgüt yönetimlerinin birçok hatalı ve başarısız uygulamaları neticesinde ortaya çıkan örgütsel problemler ve yaşanan kriz ve skandallar, çalışanlarda örgütlerine yönelik ciddi şekilde güvensizlik, yılma, monotonluk, tedirginlik, kuşku, yabancılaşma ve benzeri bir takım olumsuz düşünce, tutum ve davranışların gelişmesine sebebiyet vermiştir. Bu olumsuz düşünce ve tutumların en yaygın görülenlerinin başında da sinizm olgusu gelmektedir.

---

<sup>1</sup> Pınar TINAZ, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.8.

Umutsuzluk, yılma, engellenme, tükenme ve hayal kırıklığı ile karakterize edilen bir tutum olan sinizm, aşağılama, iğrenme ve güvensizlik ile ilişkilendirilir. Bu bağlamda, her örgütte karşılaşılabilen ve sonuçları itibariyle bireysel ve örgütsel anlamda yıkıcı etkileri bulunan söz konusu iki örgütsel problem arasında çok yakın ilişkiler bulunmaktadır. Sinizm hakkındaki yaygın kanaat; dürüstlük, doğruluk ve içtenlik gibi ahlaki ilkelerin bireysel çıkarlar için feda edildiği yönündedir<sup>2</sup>. Sinizm konusunda yapılan çalışmaların artışına paralel olarak **kişilik sinizmi, işgören sinizmi, mesleki sinizm, toplumsal sinizm, örgütsel sinizm** ve **örgütsel değişim sinizmi** gibi farklı sinizm türleri geliştirilmiştir.

Literatürde örgütsel sinizme yol açan birçok neden sıralanmıştır. Bu nedenlerin başında çalışan ile örgüt arasında var olduğuna inanılan psikolojik sözleşme ihlalleri, gücün dengesiz dağılımı, adaletsizlik, klasik iş yöntemleri ve değerleri, çok uzun çalışma süreleri, mobbing, kötü yönetim, etkin olmayan liderlik, örgütsel küçülme, yeniden yapılanma, yöneticilerin işten çıkarılması, yüksek yönetici ücretleri, ani ve acımasız şekilde yapılan işten çıkarmalar, düşük örgütsel performans ve örgütsel değişim gibi bilişsel, duygusal ve örgütsel birçok faktör yer almaktadır<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Matrecia S. M. JAMES, *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of potential Positive and Negative Effects on School Systems*, Unpublished Doctoral Dissertation, College of Business, The Florida State University, USA, 2005, s.1.

<sup>3</sup> L. M. ANDERSSON ve Thomas S. BATEMAN, "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 1997, s.451-452; S. CARTWRIGHT ve N. HOLMES, "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism", *Human Resource Management Review*, 16, 2006, s.201; Şevki ÖZGENER, Adem ÖĞÜT ve Metin KAPLAN, "*İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm*", (Editör: M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, İlke Yayınevi, Ankara, 2008, s.57; Natalie FERRES ve Julia CONNELL, "Emotional Intelligence in Leaders: An Antidot Efor Cynicism Towards Change?", *Strategic Change*, 13(2), 2004, s.62; Judy A. EATON, *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Programme in Psychology, York University, Toronto, 2000, s.11.

Bu çalışmada bir örgütsel yıldırma ve yıpratma hareketi olan mobbingin örgüte karşı duyulan güveni sarsan bir eğilim olan sinizm üzerindeki etkileri incelenmektedir. Karaman’da bulunan iki Devlet Hastanesinde görev yapmakta olan hemşireler üzerinde yapılan bir anketle bu iki olgu arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır.

## 2. MOBBING KAVRAMI

Son 20 yılda istihdam konusunda kafa yoranlar işgücünün verimliliğini olumsuz yönde etkileyen unsurlar üzerinde dikkatle durmuşlardır. Bu olumsuz unsurların başında da mobbing konusu gelmektedir. Mobbing konusunun tarihi, örgütlü toplumların kökenine kadar uzanmakla beraber, son zamanlarda bilimsel bir temelde ele alınmaya başlanmıştır. Avrupa’da başta Lorenz olmak üzere havyan davranışlarını inceleyen bilim adamları, bazı kuş türlerinin yumurtalarını veya kendi yavrularını korumak amacıyla, kendi hayatlarını tehlikeye atmak pahasına, büyük cüsseli hayvanlara karşı önce tek başlarına, sonra da grup olarak sesler çıkardıklarını, kanat çırtıklarını, ardından da saldırıya geçtiklerini gözlemlemişlerdir<sup>4</sup>. İşte bu tür davranışları ifade etmek için Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “*mobile vulgus*” sözcüğünden türetilerek İngilizceye geçen “mobbing” terimini kullanmışlardır. Daha sonra söz konusu kavram çocuklar arasındaki psikolojik tacizleri ifade etmek için de kullanılmıştır. Mobbing kavramını, kuş biliminden ödünç alarak çalışma hayatında ilk defa kullanan İsveçli psikolog Heinz Leymann’dır. Mobbing yerine, bullying, emotional abuse, harrasment gibi terimler de ilgili yazında sıklıkla kullanılmaktadır<sup>5</sup>.

Mobbing sözcüğü etolojist Konrad Lorenz tarafından hayvanların rakiplerine karşı davranışlarını açıklamakta kullanılmıştır. Bu kavram 1970’lerde Doktor Peter-Paul Heinemann tarafından bir grup çocuğun tek bir çocuğa karşı tavır alıp zarar vermesini, diğer bir ifadeyle çocuklar arasında görülen kabadayılık davranışlarını ifade

---

<sup>4</sup> N. DAVENPORT, R. D. SWARTZ ve G. P. ELIOT, *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, Çeviren: Osman Cem Önerçay, Sistem Yayıncılık, 2003, s.3.

<sup>5</sup> H. GÜN, “Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Verimlilik İlişkisi”, *Anahtar Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, 22(254), 2010, s.37.

etmek için kullanılmıştır<sup>6</sup>. 1980'lerde ise klinik psikolog olan ve Stockholm Üniversitesinde görev yapan Profesör Leymann kavramı, örgütsel düzeyde diğer bir ifadeyle iş yerindeki duygusal saldırıları ifade etmek için kullanılmıştır<sup>7</sup>. Leymann hayvan türleri ve çocuklar arasında görülen davranışlara benzer türde davranışların işyerleri ve örgütlerde de mevcut olduğunu belirlemiştir. Leymann mobbingi, işyerinde çalışan kişi ya da kişiler üzerinde planlı ve sistematik bir şekilde baskı oluşturarak bunaltma, korkutma, şantaj, aşağılama, tehdit etme gibi taktiklerle başlayıp, çalışanların işten ayrılmasına kadar varabilen bir süreç olarak tanımlamıştır<sup>8</sup>.

Mobbing, bir kişiye karşı bir ya da daha fazla kişi tarafından yürütülen, kişiyi yıldırmaya, sindirmeye yönelik, ahlaki olmayan bir davranış biçimidir. Kişiyi yıpratarak, sindirerek ve çaresiz bırakarak işten çıkmaya zorlayan kötü niyetli ve düşmanca bir girişimdir. Farklı tür ve dojlalarda ortaya çıkabilen yıldırma eylemlerinin ortak paydası, seçilmiş kişi veya kişileri rahatsız etmesi, soyutlaması ve aşağılamasıdır<sup>9</sup>. Gün (2010) tarafından yapılan bir diğer tanımda ise mobbing; bir işyerinde bir kişi veya bir grup çalışan tarafından, hedef seçilen bir kişiye karşı çeşitli nedenlerden dolayı söz, tavır ve davranışları ile psikolojik tacizde bulunma, dışlama, izole etme ve aşağılama şeklinde ele alınmıştır<sup>10</sup>. Bu tanımların ışığı altında

---

<sup>6</sup> Muhsin ÖZDEMİR ve Betül AÇIKGÖZ, *Mobbing'e Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü*, Sakarya Üniversitesi 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya, s.912; H. LEYMANN, "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 1996, s.166.

<sup>7</sup> H. LEYMANN, a.g.m., s.166; Jale Minibaş POUSSARD ve Meltem İ. ÇAMUROĞLU, *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing): Kurbanlar ve Saldırganlar*, Editör: Uzm. Psk. Tarık Solmuş, "Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi (Kuramdan Uygulamaya İş Yaşamında Psikoloji)", Beta Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.325.

<sup>8</sup> H. LEYMANN, a.g.m., s.165.

<sup>9</sup> Şükriye Çağrı TANOĞLU, *İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006, s.19.

<sup>10</sup> H. GÜN, a.g.e., s.37.

mobbing<sup>11</sup>; işyerinde ortaya çıkan, bir veya daha fazla kişi tarafından gerçekleştirilen, kurban ile tacizci arasında güç eşitsizliği bulunan, bir veya daha fazla kişiye yönelik, sistemli ve planlı bir biçimde ve düşmanca, saldırganca ve ahlaksız bir yaklaşımla, düzenlilik gösteren bir sıklıkla, çok çeşitli nedenlerle, kişiyi sindirme ve işyerinden ayrılmasını sağlamak maksadı ile kişinin özgüvenine ve benliğine uygulanan psikolojik ve fiziksel saldırgan davranışların, belli bir stratejiyle bilerek, istenerek ve kasıtlı olarak uygulanmasını içermektedir.

Tüm mobbing tanımlarında ele alınan ortak vurgu ve özellikleri dikkate alan genel bir tanım yapmak gerekirse mobbing; yönetici ve çalışan statüsündeki bir ya da birkaç kişi tarafından iş yerindeki başka bir veya birkaç kişiye yönelen ve kişi / kişileri baskı ve kontrol altına almak için; onların kişilik haklarını çiğneyici, iş ortamında ezici, küçük düşürücü, özsaygı ve benliklerini zedeleyici sistematik davranışların en az altı ay boyunca ve haftada en az 1 kere olmak üzere kesintisiz olarak devam etmesidir<sup>12</sup>.

Bir işyerinde mobbing'in var olduğuna işaret eden belirtiler şunlardır<sup>13</sup>:

- İşyerinde kişisel ve örgütsel eşyaların kaybolması, bozulması ve yerine yenilerinin konulmaması
- Kötü yönetim ve liderlik uygulamaları

---

<sup>11</sup> S. EINARSEN, "Harrasment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach", *Aggression and Violant Behaviour*, 5(4), 2000, s.379-401; H. YAVUZ, *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2007, s.9; Muhsin ÖZDEMİR ve Betül AÇIKGÖZ, a.g.e., s.913.

<sup>12</sup> Tarık SOLMUŞ, *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler (Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi)*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s.6.

<sup>13</sup> L. SHALLCROSS, "The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector", *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane, 2003, s.7; Pınar TINAZ, "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", *Çalışma ve Toplum, Çalışma ve Toplum*, 2006/4, s.16-17, [www.calismatoplum.org/sayi10/pinar\\_tinaz.pdf](http://www.calismatoplum.org/sayi10/pinar_tinaz.pdf), Erişim: 30.06.2010; Pınar TINAZ, "Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing", <http://www.toprakisveren.org.tr>, Erişim:23.04.2010, s.4.

- İşyerinde aşırı hiyerarşik ve merkeziyetçi bir yapı
- İşyerinde insan kaynaklarına yeterince yatırım yapılmaması
- İşyerindeki çatışmaların yönetilememesi
- İşyerinde olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişimin kullanılması
  - Eğitim ve dünya görüşü farklılıklarının dikkate alınmaması
  - Kurbanın diğerlerinin yanına girmesi durumunda konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi
  - Mağdurdan iş ve örgütle ilgili bilgilerin gizlenmesi
  - Mağdur hakkında asılsız söylentilerin çıkarılması
  - Mağdura yetenek ve becerilerinin altında veya uzmanlık alanına girmeyen işlerin verilmesi
  - Mağdurun ve eylemlerinin sıkı nezaret altında tutulması
  - Mağdurun diğerleri tarafından sürekli eleştirilmesi veya küçümsenmesi
  - Mağdurun ilgililere yönelttiği sözlü ve yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaması
  - Üstleri ve arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılması
  - Piknik, gezi, ziyaret, kutlama, doğum günü, kuruluş yıldönümü gibi sosyal etkinliklere mağdurun davet edilmemesi
  - Konuşması, görüntüsü veya giyim tarzıyla alay edilmesi
  - İşle ilgili tüm öneri ve projelerinin reddedilmesi
  - Mağdurun hak ettiğinden ve kendisine eşit düzeydeki mesai arkadaşlarından daha düşük ücret alması

Daha önce de ifade edildiği üzere mobbing, günümüz çalışma hayatını tehdit eden çok önemli bir örgütsel hastalık belirtisidir. Her fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkta olduğu gibi işyeri ve birlikte çalışma hastalığı olan “mobbing” hastalığının da bir takım semptomları bulunmaktadır. Şüphesiz bu örgütsel hastalık örgüte çok ciddi maliyetler yüklemektedir. Mobbingin belki de en önemli tarafı

gerek ülkemizde gerekse dünyada milyonlarca çalışanın mobbing mağduru olmasına rağmen bunu bir hastalık olarak görmemeleridir.

İşyerlerindeki saldırgan davranışların ve mobbingin önlenmesi ya da kontrol altına alınabilmesi için iki temel çözüm önerisi kullanılabilir<sup>14</sup>:

- *Cezalandırma sistemi kullanılabilir*: Bilindiği üzere pekiştirme kuralı ödüllendirilen davranışların tekrar etme olasılığının artacağı varsayımı üzerine kurulmuştur. Ödüllendirilen diğer bir ifadeyle cezalandırılmayan davranışların tekrarlanma ihtimallerinin artacağı ilkesi dikkate alındığında, çalışanların mobbing davranışlarının cezalandırılması bir çözüm önerisi olarak kullanılabilir.

- *Çalışanların mobbing davranışlarını önleyici stratejiler kullanılabilir*: Bu bağlamda özellikle çalışanların eğitimine yönelik çeşitli programların kullanılması mümkündür. Çalışanlarda iç görü kazandırmaya, temel yetkinlikleri artırmaya, farkındalık yaratmaya, stresle mücadeleye etmeye veya sosyal destek sağlamaya yönelik eğitim ve programlar mobbinge mücadele etmede faydalı olabilmektedir.

Şüphesiz mobbinge mücadele etmede kritik eşik mobbingin bir işyeri hastalığı olduğunun kabul edilmesidir. Aksi takdirde gerek örgüt yönetimleri gerekse mağdurlar tarafından ortaya konulacak her türlü kurumsal, yapısal ve kişisel önlemlerin başarılı olma ihtimali azalacaktır.

### 3. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Sinizm kavramının M.Ö. 4. yüzyıldaki Sinik Okula kadar uzanan bir tarihi bulunmaktadır<sup>15</sup>. Milattan önceki dönemlerde geliştirilmiş olduğu kabul edilen sinizm kavramı, bireye, gruplara, ideolojiye, sosyal topluluklara veya kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı bir küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığını

---

<sup>14</sup> Tarık SOLMUŞ, a.g.e., s.35-36.

<sup>15</sup> Şevki ÖZGENER, Adem ÖĞÜT ve Metin KAPLAN, a.g.e., s.53; David J. STANLEY, John P. MEYER ve Larissa TOPOLNYTSKY, "Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change", *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 2005, s.430.



kapsayan genel veya özel tutumdur<sup>16</sup>. Sinik adı etimolojik anlamda Yunanca “köpek” anlamına gelen “kyön” kelimesi ile ilişkilendirilir ve Atina’da doktrinin öğretildiği yerin (Kynosarges) yani Sinik Okul’un isminden türetildiği iddia edilmektedir<sup>17</sup>.

M. Ö. 4-5. yüzyılda Sinik Okul’un kurulmasından itibaren sinikler iktidar, güç, zenginlik ve materyalizmin sıkı takipçilerini sürekli eleştirmiş ve dalga geçmişlerdir. Erken sinizm toplum ve onun güç kaynaklarının aşırı şekilde eleştirildiği basit bir felsefe olarak ele alınmıştır. Antik Yunan felsefesinin itibarlı isimlerinden Antisthenes ve onun öğrencisi Diogenes (Diyojen) tarafından sinik okul, *dünyevi mallar içinde özgürce yaşamak isteyen idealistler için bir cennet, bir sığınak* olarak görülmüştür<sup>18</sup>. Fıçı içerisinde yaşayarak kendini her türlü dünyevi gereksinimden izole ettiğine inanılan Sinoplu Diogenes’in gündüz vakti elinde fenerle gezmesinin nedenini soran meraklı gruba “dürüst insan arıyorum” şeklindeki özlü cevabı sinizmin en yalın ama belki de en kapsamlı özeti olarak kabul edilmektedir.

Ülkemizde sinizm konusunda yürütülen çalışmalarda henüz bir kavram birliğine ulaşılabilmiş değildir. Sinizm yazınının ülkemizde yeni yeni oluşuyor olması ve konunun multidisipliner bir çalışma alanı olması sebebiyle kavram üzerinde herkesin hemfikir olduğu bir standarda ulaşılabilmiş değildir. Bu bağlamda yerli yazında sinizm, sinisizm, knizm ve kinizm gibi farklı kullanımlara tanık olunmaktadır.

Bireylerin yalnız çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimse olarak açıklanan “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye “sinizm” denilmektedir. Sinizme ilişkin temel inanç; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir. Sinizm, kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik, olumsuzluk sözcükleriyle yakın

---

<sup>16</sup> L. M. ANDERSSON, “Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework”, *Human Relations*, 49(11), 1996, s.1398.

<sup>17</sup> Nuray TOKGÖZ ve Hakan YILMAZ, “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 2008, s.285; James W. Jr. DEAN, P. BRANDES ve R. DHARWADKAR, “Organizational Cynicism”, *The Academy of Management Review*, 23(2), 1998, s.342.

<sup>18</sup> L. M. ANDERSSON, a.g.m., s.1395.

anlamına sahiptir. Sinizmin modern yorumunda, bireyin kusur bulan, zor beğenir, eleştirir anlamı daha fazla ön plana çıkmaktadır<sup>19</sup>.

Gelişmekte olan bir konu olarak örgütsel sinizm, bir kişinin çalıştığı örgüte karşı üç boyutta oluşan olumsuz bir tutumdur. Bu boyutlar<sup>20</sup>:

- Örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair inanç
- Örgüte yönelik olumsuz etkiler
- Bu inanç ve eğilimleri etkileyen örgütü küçük gören eleştirel davranışlar

Andersson (1996) ve Dean ve arkadaşları (1998) tanımlarında bir takım farklılıklarına rağmen, sinizmin duygusal, bilişsel ve davranışsal öğeleri olan geniş ve belirli bir güce dayanan olumsuz bir tutum olduğu noktasında hem fikirdirler<sup>21</sup>. Genellikle iş ahlakı güçlü olan işgörenler çok çalışmaya ve örgütlerine daha fazla katkı yapmaya eğilimlidirler. Ayrıca bu tür işgörenler birbirlerine saygı ve itibar gösterme beklentisi içersindedirler. Ancak örgüt tarafından gayretli, fedakâr özetle yüksek iş ahlakına sahip işgörenlerin beklentilerini karşılanmaz ise yaşanan hayal kırıklığı ve hüsrana neticesinde sinizm meydana gelir<sup>22</sup>. Dolayısıyla sinizm çalışanların tükenme aşamasına geldiklerinin göstergesidir. Zira araştırma bulguları çalışanların yükünü artıran ve tükenmişlikte dahil çeşitli zararlı psikolojik reaksiyonlarla ilişkili değişkenlerin önemli ve belirgin bir stresör olduğunu ortaya koymaktadır. Tükenmişlik aşırı iş yükü nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. Schaufeli, Leiter, Maslach ve Jackson (1996), tükenmişliğin üç boyutlu oluştuğunu ileri sürmektedirler. Bunlar:

---

<sup>19</sup> H. Ebru ERDOST, Korhan KARACAOĞLU ve Metin REYHANOĞLU, *Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi*, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2007, s.517.

<sup>20</sup> James W. Jr. DEAN, P. BRANDES ve R. DHARWADKAR, a.g.m., s.345.

<sup>21</sup> David J. STANLEY, John P. MEYER ve Larissa TOPOLNYTSKY, a.g.m., s.430.

<sup>22</sup> G. KALAĞAN, *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2009, s.42.

duygusal tükenme, sinizm ve azaltılmış mesleki yeterlidir<sup>23</sup>. Dolayısıyla duygusal, bilişsel ve fiziksel anlamda tükenen çalışanlarda sinizm vakalarına rastlama olasılığı daha yüksek olabilmektedir.

#### **4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

##### **A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KISITLARI**

Bu araştırmanın amacı mobbing ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasındaki ilişkileri görmek ve literatüre araştırmaya dayalı nicel bulgularla katkı yapmaktır. Ayrıca mağdurların en sık karşılaştıkları mobbing davranışlarını belirlemek ve örgüt yönetimlerine mobbing ve sinizmle mücadelede geliştirecekleri strateji ve çözümlere önerilerle destek sağlamaktır.

Araştırmanın en önemli kısıtını Karaman'daki iki devlet hastanesinde görev yapmakta olan hemşirelerle sınırlı olması oluşturmaktadır. Anket uygulaması esnasında görülen bir diğer kısıt ise, araştırmaya katılan bireylerin anket formuna kaygıyla yaklaşmaları ve bilinçsizce cevap vermeleridir. Ayrıca araştırmada katılımcıların cevaplarının doğru olduğu varsayımından hareket edilmesi de bir diğer önemli kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

##### **B. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ**

Araştırma Karaman Devlet Hastanelerinde çalışan hemşireler üzerinde yapılmıştır. Araştırmada toplam 140 adet anket dağıtılmış olup, bunların 103 adedi geri dönmüş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Dolayısıyla anketlerin geri dönüş oranı % 73,5'dir.

##### **C. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK VE YÖNTEM**

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise mobbingi ölçmek için LIPT Questionnaire (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçeği esas alınarak hazırlanmış olan 37 adet psikolojik şiddet davranışı kullanılmıştır. Leymann Tipolojisinin orijinal sürümü 45 adet mobbing davranışını içerirken, bu araştırmada benzer anlamlar içeren 8 soru anket formundan çıkarılarak soru sayısı 37'ye indirilmiştir.

---

<sup>23</sup> Esther R. GREENGLASS, Ronald J. BURKE ve Kathleen A. MOORE, "Reactions to Increased Workload: Effects on Professional Efficacy of Nurses", *Applied Psychology: An International Review*, 52 (4), 2003, s.581.

Anket formunun üçüncü bölümü örgütsel sinizm ölçeğinden oluşmaktadır. Örgütsel sinizmi ölçmek için Brandes'in (1997) bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta geliştirdiği örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte toplam 14 madde bulunmaktadır. Beşli skalaya dayalı Likert ölçeği tipinde hazırlanan anketteki 51 sorunun tamamına verilen cevaplar; “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4), “kesinlikle katılıyorum” (5) puanları üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmektedir:

*H<sub>1</sub>: Mobbing davranışları ile bilişsel örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.*

*H<sub>2</sub>: Mobbing davranışları ile duygusal örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.*

*H<sub>3</sub>: Mobbing davranışları ile davranışsal örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.*

Bu çalışmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında yazındaki benzer çalışmalarda göz önünde bulundurularak, en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach'ın  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Güvenilirlik analizinde, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 1'de ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir.

Tablo 1. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Katsayıları ( $\alpha$ )
<b>MOB</b>	37	,962
<b>ÖS</b>	14	,899
<b>ÖSBİL</b>	5	,883
<b>ÖSDUY</b>	6	,858
<b>ÖSDAV</b>	3	,728

MOB: Mobbing; ÖS: Örgütsel Sinizm; ÖSBİL: Örgütsel Sinizm Bilişsel; ÖSDUY: Örgütsel Sinizm Duygusal; ÖSDAV: Örgütsel Sinizm Davranışsal

Tablo 1’de görüldüğü üzere değişkenlerin her birinin ayrı ayrı SPSS’de Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0.72 ve 0.96 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70’lik Cronbach  $\alpha$  düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

#### D. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR

##### D.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan deneklerin yaş, öğrenim durumu, kıdem gibi demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 2. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		N	%	
YAŞ	< - 19	12	11,7	
	20 – 29	63	61,2	
	30 – 39	23	22,3	
	40 – 49	4	3,9	
	50 - >	-	-	
ÖĞRENİM DURUMU	İlkokul	-	-	
	Ortaokul	-	-	
	Lise	8	7,8	
	Sağlık Meslek Lisesi	11	10,7	
	Yüksekokul	58	56,3	
	Üniversite	26	25,2	
MEDENİ DURUM	Evli	36	35,0	
	Bekâr	65	63,1	
	Boşanmış / Dul	2	1,9	

<b>KIDEM</b>	< - 1	34	33,0
	1 – 3	29	28,2
	3 – 5	19	18,4
	5 – 7	8	7,8
	7 - >	13	12,6
<b>GELİR DURUMU</b>	< - 749 TL	60	58,3
	750 - 999 TL	5	4,9
	1000 - 1249 TL	15	14,6
	1250 - 1499 TL	11	10,7
	1250 - >	12	11,7

Tablo 2’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan hemşirelerin öğrenim durumları değerlendirildiğinde % 7,8’i (n=8) lise, % 10,7’si (n=11) sağlık meslek lisesi, % 56,3’ü (n=58) yüksekokul ve % 25,2’si (n=26) üniversite mezunu olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların 12’si 19 yaş ve altındayken, 63’ü 20-29, 23’ü 30-39 ve 4’ü de 40-49 yaş grubunda yer almaktadır.

Deneklerin % 35’i evliyken, % 63,1’i bekâr ve % 1,9’u ise boşanmış veya dul çalışanlardan oluşmaktadır. Hemşirelerin % 58,3’ünün gelir seviyesini 750 TL’nin altında belirtmesi ilginç bir veri olarak ortaya çıkmıştır. Son demografik özellik olan işgörenlerin kıdemleri diğer bir ifadeyle sektördeki çalışma süreleri değerlendirildiğinde % 33’ünün (n=34) 1 yıldan az, % 28,2’sinin (n=29) 1-3 yıl, % 18,4’ünün (n=19) 3-5 yıl, % 7,8’inin (n=8) 5-7 yıl ve % 12,6’sının (n=13) 7 yıl ve üzerinde bir hizmet süresine sahip oldukları görülmektedir.

Demografik özellikler genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların ağırlıklı olarak 20-29 yaş grubuna giren gençlerden meydana geldiği, doğal olarak katılımcıların büyük bir bölümünün bekârlardan oluştuğu ve kıdem açısından da yaklaşık % 60’ının 3 veya daha az bir kıdeme sahip oldukları anlaşılmaktadır.

#### **D.2. Korelasyon Analizi**

Korelasyon analizi için mobbing davranışları ile örgütsel sinizmi temsil eden alt ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları,

ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Aşağıdaki Tablo 3’de görüldüğü üzere değişkenlerin birbirleriyle ilişkili oldukları korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkmıştır. Yapılan korelasyon analizinde mobbing ile diğer değişkenlerin tümü rasında  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde ilişkinin var olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. En gcl ilişki mobbing ile örgütsel sinizmin duygusal alt boyutu rasında  $0,01$  düzeyinde  $p: ,660$  olarak bulunmuştur. En zayıf ilişki ise mobbing ile davranışsal sinizm boyutu rasında  $p: ,317$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

Tablo 3. Korelasyon Analizi

DEğİŞKENLER	ORT.	STD. SAPMA	1	2	3	4
MOB	2,1829	,73142	1,000			
SBİL	2,8560	,95477	,398**	1,000		
SDUY	2,5867	,83232	,660**	,601**	1,000	
SDAV	3,0433	,98548	,317**	,418**	,463**	1,000

\*\*  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı

### D.3. Regresyon Analizi

Değişkenler rasındaki ilişkileri analiz etmek ve hipotezleri test etmek amacıyla bir adet regresyon modeli kurulmuştur. Bu modelde mobbing ile örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal alt boyutları rasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Bu analize göre mobbing ile duygusal örgütsel sinizm rasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda hipotez 2 kabul edilmiştir. Fakat modelin diğer bağımsız değişkenleri olan örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal alt boyutları ile mobbing rasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla ileri sürülen H1 ve H3 red edilmiştir.

Tablo 4. Mobbing İle Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKEN		
	MOBBING		
	$\beta$	T	p (Sig.)
<i>ÖSBİL</i>	,000	-,003	,998
<i>ÖSDUY</i>	<b>,653</b>	<b>6,510**</b>	<b>,000</b>
<i>ÖSDAV</i>	,014	,163	,871
<i>F</i>	24,671**		
<i>r</i>	,660		
<i>r<sup>2</sup></i>	,435		
<i>d<sub>z</sub>lt<sup>2</sup></i>	,418		

\*\*p < 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 4'deki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 24,671 olması modelin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Yukarıdaki regresyon analizinde görüldüğü gibi R<sup>2</sup> değeri ,435 (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) ve düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ise ,418 olarak bulunmuştur. Bu değerler bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buna göre, mobbing davranışlarını modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü ancak % 41,8 oranında açıklayabilmektedir.

Mobbing'in özellikle sinizmin duygusal boyutuyla yüksek düzeyde ilişkili çıkması Schaufeli, Leiter, Maslach ve Jackson (1996), tarafından ileri sürülen tükenmişliğin üç boyutta meydana geldiği savını destekler niteliktedir. Çalışanlara duygusal açıdan aşırı derecede yüklenilmesi ve duygusal kaynaklarının tüketilmesi, onların sinik davranışlar gösterme eğilimlerini artırmaktadır. Çalışanların duygusal kaynaklarının tükenmesiyle birlikte yaşadıkları duygusal yorgunluk, onların örgüte, mesai arkadaşlarına ve hizmet verdikleri kişilere karşı geçmişte olduğu kadar başarılı, verici ve sorumlu davranmadıkları hissine kapılmalarına yol açmaktadır. Bunun sonucunda da işe gitmeme, geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma gibi



hem çalışan hem de kurum açısından istenilmeyen olumsuz ve verimsiz bir dizi sonuç ortaya çıkmaktadır. Daha da önemlisi tükenen çalışanlar yönetici ve çalışma arkadaşlarına karşı şüpheli, önyargılı, düşmanca özetle sinik davranışlar gösterebilmektedir.

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde çalışanları olumsuz yönde etkileyen faktörlerden biri olan mobbing olgusunun mağdurlar ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri çok ciddi boyutlara ulaşmıştır. Bu ortamda nihai müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için emek, zaman ve becerilerini belli bir bedel karşılığı sunan, çalıştıkları örgütlerden beklentileri olan çalışanları tatmin etmek, mobbing sorununun çözümü için hayati önem arz etmektedir.

Bu bağlamda Karaman Devlet Hastanelerinde çalışmakta olan hemşirelerin mobbinge maruz kalıp kalmadıklarını ve mobbinge maruz kalan çalışanların sinik davranışlar gösterme eğilimlerini belirleme amacı taşıyan bu çalışma 103 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan hemşireler üzerinde yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler, hemşirelerin yoğun bir mobbing olgusu yaşamadıklarını göstermektedir. Hemşirelerin tek bir cinsiyet grubundan oluşmaları, ağırlıklı bir kesimin ortak bir yaş grubuna girmeleri, benzer eğitim ve gelir seviyelerine sahip olmaları özetle homojen bir çalışma grubunu oluşturmaları mobbinge daha az maruz kalmalarının en önemli sebebi olarak görülmektedir.

Bununla beraber, örgütsel huzuru ve çalışma barışını tehdit eden, birey ve örgütlere ciddi maliyetler yükleyen mobbing eylemleri eğer örgüt yönetimleri tarafından bir sorun olarak algılanıp gerekli tedbirler alınmaz ise, bu sorun çalışanların, kuruma ve çalışma arkadaşlarına olan güven ve saygılarını azaltıp motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilecek, çalışma ortamı ve çalışanlar ile örgüt arasında uyumsuzlukların yaşanmasına sebebiyet verebilecek ve iş verimliliklerini düşürebilecektir. Nihayetinde çalışanların psikolojik sorunlar yaşamasına neden olacaktır. Bu yüzden de mobbing terörüne maruz kalanlar yaşadıklarının bir işyeri sendromu olduğunu kavramalı ve uğradıkları tacizin kendi suçları olmadığını anlayarak pes etmemelidirler. Bu bağlamda çalışanların psikolojik yardım almaları,

ailelerinden ve işyerinde bulunan yetkili kişilerden profesyonel destek görmeleri önem arz etmektedir.

Yapılan araştırmada mobbing ile örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal alt boyutları arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla bir regresyon modeli kurulmuş ve mobbing ile duygusal sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü ( $\beta = ,653$ ;  $T = 6,510$  ve  $p = ,000$ ) bir ilişki bulunmuştur. Ancak mobbing ile bilişsel ve davranışsal örgütsel sinizm arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel sinizmin en önemli boyutu, çalışanların örgütlerinin dürüstlük ve bütünlükten yoksun olduğuna dair inançlarını, güçlü bir negatif duygu ile birleştirerek itibar sarsıcı ve kritik davranışlara başvurmalarıdır. Değişim dünyasında sinik çalışanlar karar alma süreçlerine dâhil edilmediklerini, bilgilendirilmediklerini ve yöneticilerin kendileri ile ilgilenmediklerini belirtmektedirler.

Yazında kabul gören yaygın görüşe göre örgütsel sinizm, örgüt içinde yaşanan tecrübeler neticesinde ortaya çıkan bir tutum olup, doğuştan gelen ve değişmez nitelikte bir kişilik özelliği değildir. Bu nedenle, örgütsel sinizm önlenabilir bir durum olup, yönetime bu anlamda önemli görevler düşmektedir. Örgütsel sinizmin yönetimine yönelik yöneticilerin ilk yapmaları gereken, çalışanların güvenini kazanmak olmalıdır. Çalışanlarına güvenen, karar ortamına dahil eden, adaletle yönetilen, kişisel gelişimi destekleyen, iletişimi ve empati yeteneğini geliştiren, sorumlulukları paylaşan bir örgütte tükenme ve onun neden olabileceği sinizm belirtilerine çok fazla rastlanılmayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- ANDERSSON, L. M. ve BATEMAN, Thomas S. (1997), "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- ANDERSSON, L. M. (1996), "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework", *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- CARTWRIGHT, S. ve HOLMES, N. (2006), "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism", *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- DAVENPORT, N., SWARTZ, R. D. ve ELIOT, G. P. (2003), "Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz, Çev.: Osman Cem Öner toy, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DEAN, James W. JR., BRANDES, P., DHARWADKAR, R. (1998), "Organizational Cynicism", *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- EATON, Judy A. (2000), "A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism", Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Programme in Psychology, York University, Toronto.
- EINARSEN, S. (2000), "Harrasment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach", *Aggression and Violant Behaviour*, 5(4): 379-401.
- ERDOST, H. Ebru, KARACAOĞLU, Korhan ve Metin REYHANOĞLU (2007), "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- FERRES, Natalie ve Julia CONNELL (2004), "Emotional Intelligence in Leaders: An Antidot Efor Cynicism Towards Change?", *Strategic Change*, 13(2), 61-71.

- GREENGLASS, Esther R., BURKE, Ronald J. ve MOORE, Kathleen A. (2003), "Reactions to Increased Workload: Effects on Professional Efficacy of Nurses", *Applied Psychology: An International Review*, 52 (4), 580-597.
- GÜN, H. (2010), "Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Verimlilik İlişkisi", *Anahtar Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, 22(254), 36-39.
- JAMES, Matreca S. M. (2005), "Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of Potential Positive and Negative Effects on School Systems", Unpublished Doctoral Dissertation, College of Business, The Florida State University, USA.
- KALAĞAN, G. (2009), "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki", Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- LEYMANN, H. (1996), "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- ÖZDEMİR, Muhsin ve Betül AÇIKGÖZ (2007), "Mobbing'e Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü", *Sakarya Üniversitesi, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya, 912-919.
- ÖZGENER, Ş., Öğüt, A. ve Metin KAPLAN (2008), "İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm", (Editör: M. Özdevecioğlu ve H. Karadal). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, İlke Yayınevi, Ankara.
- POUSSARD, Jale Minibaş ve Meltem İ. ÇAMUROĞLU (2007), "İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing): Kurbanlar ve Saldırganlar", Editör: Uzm. Psk. Tarık Solmuş, "Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi (Kuramdan Uygulamaya İş Yaşamında Psikoloji)", Beta Yayıncılık, İstanbul.

- SHALLCROSS, L. (2003), “The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector”, Workplace Mobbing Conference, Brisbane.
- SOLMUŞ, T. (2004), “İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler (Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi)”, Beta Yayınları, İstanbul.
- STANLEY, David J., MEYER, John P., TOPOLNYTSKY, Larissa (2005), “Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change”, Journal of Business and Psychology, 19(4), 429-459.
- TANOĞLU, Şükriye Çağrı (2006), “İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama”, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- TINAZ, P. (2006a), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, Çalışma ve Toplum, 2006/4, 13-28, [www.calismatoplum.org/sayi10/pinar\\_tinaz.pdf](http://www.calismatoplum.org/sayi10/pinar_tinaz.pdf), (Erişim: 30.06.2010).
- TINAZ, P. (2006b), “Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing”, <http://www.toprakisveren.org.tr>, (Erişim: 23.04.2010).
- TINAZ, P. (2008), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- TOKGÖZ, Nuray ve Hakan YILMAZ (2008), “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”; Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), 283-305.
- YAVUZ, H. (2007), Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.