

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Uğur Barış ÖZKAN

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL  
SİNİZM ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİNİN İLİŞKİSİ:  
ALANYA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2017

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Uğur Barış ÖZKAN

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL  
SİNİZM ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİNİN İLİŞKİSİ:  
ALANYA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA

Danışman

Doç. Dr. Cem Oktay GÜZELLER

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2017

**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne**

Uğur Barış Özkan'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Beykan ÇİZEL (İmza)

Üye (Danışman) : Doç. Dr. Cem Oktay GÜZELLER (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Namık HÜSEYİNLİ (İmza)

Tez Başlığı: Konaklama İşletmelerinde Çalışanlarının Mobbing ve Örgütsel Sinizm Algıları ile Örgütsel Güven Düzeylerinin İlişkisi: Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 28/11/2017

Mezuniyet Tarihi : 07/12/2017

(İmza)

Prof. Dr. İhsan BULUT

Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Mobbing ve Örgütsel Sinizm Algıları ile Örgütsel Güven Düzeylerinin İlişkisi: Alanya’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

**Uğur Barış ÖZKAN**

T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ÇALIŞMASI ORIJİNALLIK RAPORU

BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Uğur Barış ÖZKAN
Öğrenci Numarası	20135203016
Enstitü Ana Bilim Dalı	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Programı	Turizm İşletmeciliği Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	( x ) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Cem Oktay GÜZELLER
Tez Başlığı	Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Mobbing ve Örgütsel Sinizm Algıları ile Örgütsel Güven Düzeylerinin İlişkisi: Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama
Turnitin Ödev Numarası	888259355

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 83 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 01/12/2017 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin benzerlik oranı;

alıntılar hariç %12

alıntılar dahil %13'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelerle sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

01/12/2017

Doç. Dr. Cem Oktay GÜZELLER

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	v
KISALTMALAR LİSTESİ .....	vi
ÖZET .....	vii
SUMMARY .....	viii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOBBİNG

1.1. Mobbing (Yıldırma) Kavramı .....	5
1.1.1. Yıldırma Süreci ve Aşamaları .....	7
1.1.2. Yıldırma Davranışları Tipolojisi.....	8
1.2. Yıldırma Davranışı Sendromu.....	8
1.3. Yıldırma Davranışının Temel Nedenleri .....	9
1.3.1. Yıldırma Davranışını Uygulayan Kişilerden Kaynaklanan Nedenler .....	10
1.3.2. Yıldırma Davranışını Uygulayan Kişilerin Psikolojik Yapıları .....	10
1.3.3. Yıldırma Davranışına Maruz Kalan Kişiden Kaynaklanan Nedenler .....	12
1.3.4. Organizasyon Yapısı ve Kültüründen Kaynaklanan Nedenler .....	13
1.4. Yıldırma Davranışı ile Başa Çıkma Yolları .....	14
1.4.1. Yıldırma Davranışlarına Karşı Bireysel Mücadele.....	14
1.4.2. Yıldırma Davranışlarına Karşı Aile ve Sosyal Çevreden Destek Alma .....	14
1.4.3. İnsan Kaynakları ile Mücadele Etme Yöntemleri .....	15
1.4.4. Mobbing ile Örgütsel Mücadele .....	15
1.4.5. Sendikal Mücadele Etme Yöntemleri.....	15
1.4.6. Mobbing ile Toplumsal Mücadele.....	16
1.4.7. Mobbing ile Hukuksal Mücadele.....	16
1.5. Yıldırma Davranışlarının Sonuçları .....	16
1.6. Turizm Sektöründe Yıldırma (Mobbing) .....	17

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1. Sinizm ve Örgütsel Sinizm.....	19
2.1.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler .....	20

2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	21
2.2.1. Bilişsel Boyut .....	21
2.2.2. Duygusal Boyut .....	22
2.2.3. Davranışsal Boyut.....	22
2.3. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri.....	23
2.4. Örgütsel Sinizmin Türleri.....	25
2.4.1. Kişilik Sinizmi .....	26
2.4.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm .....	26
2.4.3. Çalışan Sinizmi.....	27
2.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	28
2.4.5. Mesleki Sinizm .....	29
2.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Etkenler .....	29
2.5.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Etkenler.....	29
2.5.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Etkenler .....	30
2.6. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet.....	31
2.7. Kişi-Rol Çatışması.....	32

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL GÜVEN

3.1. Güven Kavramı .....	33
3.2. Güven Biçimleri .....	34
3.2.1. Kişisel Güven.....	35
3.2.2. Kişisel Olmayan Güven.....	36
3.3. Güven Sınıflandırmaları .....	36
3.3.1. McAllister'in Güven Sınıflandırması .....	36
3.3.1.1. Bilişsel Güven.....	37
3.3.1.2. Duygusal Güven .....	37
3.3.2. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven Sınıflandırması.....	38
3.3.2.1. Hesaplanmış Güven.....	38
3.3.2.2. Bilgiye Dayalı Güven .....	39
3.3.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....	39
3.4. Örgütsel Güven Kavramı.....	40
3.5. Güven Kavramının İşletmeler Açısından Önemi .....	41
3.6. Örgütsel Güven Modelleri.....	42

3.6.1. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli .....	42
3.6.2. Mishra'nın Güven Modeli .....	43
3.6.3. Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli .....	44
3.6.4. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	45
3.7. Örgütsel Güvenin Boyutları .....	45
3.8. Örgütsel Güvenin Öncülleri ve Çıktıları .....	46
3.8.1. Örgütsel Güvenin Öncülleri.....	46
3.8.2. Örgütsel Güvenin Çıktıları .....	48
3.9. Örgütsel Güven, Sinizm ve Mobbing İlişkisi .....	48

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **YÖNTEM**

4.1. Araştırmanın Modeli .....	50
4.2. Evren ve Örneklem.....	50
4.3. Veri Toplama Aracı.....	52
4.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	52
4.3.2. Mobbing Ölçeği .....	52
4.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	52
4.3.4. Örgütsel Güven Ölçeği .....	53
4.4. Verilerin Analizi .....	53

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE YORUMLAR**

5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	55
5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	61
5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	62
5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	63
5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	64

<b>SONUÇ .....</b>	<b>65</b>
--------------------	-----------

<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>69</b>
----------------------	-----------

<b>EK 1-Anket Formu.....</b>	<b>82</b>
------------------------------	-----------

<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>88</b>
-----------------------	-----------



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Mobbingin Etkileri .....	6
Şekil 1.2 Zapf'a Göre Yıldırma Davranışlarının Nedenleri Şeması.....	9
Şekil 2.1 Weiner Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli.....	25
Şekil 2.2 Psikolojik Sözleşmenin Yapısı.....	30
Şekil 3.1 İlişkilerde Güven Oluşum Aşamaları .....	40
Şekil 3.2 Örgütlerde Güvenin Algılanışı .....	41
Şekil 3.3 Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli .....	43
Şekil 3.4 Schokoley-Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri.....	45
Şekil 3.5 Örgütsel Güvenin Öncülleri ve Çıktıları .....	47
Şekil 4.1 Kanonik Korelasyon Analizinin Genel Şeması.....	53
Şekil 5.1 Mobbing ve Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Güven Arasındaki Kanonik Korelasyon Değeri ve Yapısal Katsayılar .....	61

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 İşyerlerinde Yıldırma Süreçleri (İtalyan-Ege Modeli) .....	7
Tablo 1.2 Leymann Psikolojik Terör Envanteri .....	8
Tablo 1.3 Turizm İşletmelerinde Örgütsel Stres Kaynakları.....	18
Tablo 2.1 Örgütsel Sinizm Türleri.....	25
Tablo 3.1 Güven Tanımları .....	34
Tablo 3.2 Güven Türlerinin Temelleri .....	38
Tablo 3.3 Mishra Güven Modelinin Boyutları .....	44
Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	51
Tablo 5.1 Kanonik Korelasyon Analizinde Kullanılan Veri Setleri ve Tanımlayıcı İstatistik Değerleri .....	56
Tablo 5.2 Değişkenler Arası İlişkiyi Gösteren Korelasyon Matrisi (R).....	56
Tablo 5.3 Çok Değişkenli Anlamlılık Testleri .....	57
Tablo 5.4 Kanonik Fonksiyonların Öz Değer ve Kanonik Korelasyon Değerleri .....	58
Tablo 5.5 Boyut Azaltma Analizi.....	58
Tablo 5.6 Kanonik Değişken Çiftlerinin Standardize Edilmiş Kanonik Katsayıları.....	59
Tablo 5.7 Mobbing ve Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Ait 1. ve 2. Kanonik Fonksiyon İçin Kanonik Çözümleme .....	60
Tablo 5.8 Kadro Tipine Göre Algılanan Mobbing ve Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları .....	62
Tablo 5.9 Kadro Tipine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları .....	63
Tablo 5.10 Kadro Tipine Göre Örgütsel Güven Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları .....	63
Tablo 5.11 Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sinizm Düzeyine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları .....	64

**KISALTMALAR LİSTESİ**

A.O.	: Aritmetik Ortalama
Akt.	: Aktaran
ALTİD	: Alanya Turistik İşletmeciler Derneği
ANOVA	: Analysis of Variance
Diğ.	: Diğerleri
F	: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre
Hata sd	: Hata serbestlik derecesi
Hipotez sd	: Hata serbestlik derecesi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İK	: İnsan Kaynakları
n	: Örneklem sayısı
OKB	: Obsesif kompulsif bozukluk
P	: Önemlilik testlerine ilişkin parametre
R <sup>2</sup>	: Belirlilik katsayısı
S. Hata	: Standart Hata
Sek	: Standardize Edilmiş Katsayı
Std. S.	: Standart Sapma
t	: t testine ilişkin parametre
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri

## ÖZET

Bu çalışmada, mobbing, örgütsel sinizm ve örgütsel güvene ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiş ve Alanya'daki konaklama işletmelerinde çalışanların mobbing ve örgütsel sinizm algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki yapısı araştırılmıştır. Bu doğrultuda veri toplamak için dört bölümden oluşan anket çalışması hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik değişkenler, ikinci bölümünde mobbing, üçüncü bölümünde örgütsel güven, dördüncü ve son bölümünde ise sinizmle ilgili ifadeler yer verilmiştir. Değişkenlerde demografik unsurlara göre bir farklılık olup olmadığının tespiti için t-testi ve ANOVA analizleri uygulanmıştır. Mobbing ve örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki yapısını araştırmak için kanonik korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre örgütsel güven ile mobbing ve örgütsel sinizmin %54.50 oranında ortak varyans paylaştıkları görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Güven, Kanonik Korelasyon

**SUMMARY**  
**THE RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING AND ORGANIZATIONAL**  
**CYNICISM PERCEPTIONS AND ORGANIZATIONAL TRUST LEVELS OF**  
**EMPLOYEES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: AN APPLICATION IN FOUR**  
**AND FIVE STAR HOTELS IN ALANYA**

In this study, conceptual information about mobbing, organizational cynicism and organizational trust is given and the relationship between mobbing and organizational cynicism perceptions and organizational trust levels of the employees in the accommodation enterprises in Alanya were examined. In this direction, a four-part questionnaire study was prepared to collect data. Demographic variables are in the first part of the questionnaire, mobbing in the second part, organizational trust in the third part, and statements about cynicism in the fourth and last part of the questionnaire. T-test and ANOVA analyzes were used to determine whether there was a difference in demographic factors in the variables. Canonical correlation analysis was conducted to investigate the relationship between mobbing and organizational cynicism attitudes and organizational trust levels. According to the findings, organizational trust share 54.50% of covariance with mobbing and organizational cynicism.

**Keywords:** Mobbing, Organizational Cynicism, Organizational Trust, Canonical Correlation

## GİRİŞ

Bu bölümde problemin durumu, araştırmanın amaç ve önemi, problem cümlesi ve alt problemler, araştırmanın varsayımları, kısıtları ve tanımlarına ilişkin bilgiler verilecektir.

### **Problemin Durumu**

Rekabet değişimi getirmiştir. Değişim ise işgörenleri ruhsal yönden çeşitli etkilere maruz bırakmıştır. Ortaya çıkan yeni ve farklı etkilerin, tanımlanıp ifade edilebilmesi için yeniden oluşturulmuş tanımlamalara ihtiyaç duyulmuştur.

Çalışma ortamının temelinde insan ilişkileri mevcuttur. Bu ilişkiler de güven kavramıyla birbirine bağlıdır. Dolayısıyla çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine olan güvenleri, örgütler için olmazsa olmazlardır. Değişen rekabet şartları işgörenleri ve örgütleri daha çıkarıcı bir duruma getirmiştir. Yöneticilerin ve örgütlerin takındığı bencil tutumlar zaman zaman mobbing uygulamalarına da dönüşmüştür. Bunun da çalışanların örgütsel güvenini zedelediği ve çalışanları sinik tutumlara yönelttiği söylenebilir.

İnsanları her alanda, hem doğrudan hem de dolaylı yollardan etkileyebilen fiziksel ve psikolojik şiddetten oluşan mobbing (bezdirme, yıldırma) kavramının, farklı şekillerde farklı yöntemlerle ortaya çıkması ve bunun yanında artan eğilimli bir sorun olması, bu kavramın sosyal bilimlerde ilgi odağı olmasına zemin hazırlamıştır. Uluslararası literatürde bu kavramla ilgili çok çeşitli ve çok yönlü araştırmalar mevcutken, Türkiye’de çok fazla özgün çalışma bulunmamaktadır. Türkiye’de yapılan yeni çalışmalar ışığında yürürlükteki anayasaya 2011 yılında 8 maddelik bir genelge eklenmiştir. Eklenen bu yeni genelgeyle Mobbing kavramının hukuksal zemine oturtulmasının ilk taşı konulmuş, 2012 yılında 6098 sayılı borçlar kanununda yapılan düzenleme ile yasal bir düzenlemeye oturtulmuştur (Atabay ve Hüseyinli, 2013: 15). Örgütlerde rekabetle paralel olarak kişisel çıkarlar da öncelikli hale gelmiş, bu çerçevede çalışanlar psikolojik veya fiziksel şiddet uygulamalarına maruz kalmışlardır. Emek yoğun bir sektör olan konaklama işletmelerinde de söz konusu mobbing uygulamalarına rastlanmaktadır.

Mobbing uygulamaları, çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutumlar sergilemesine, çalıştıkları örgüte karşı güven düzeylerinin azalmasına neden olabilmektedir. Örgütsel güvenin önemi mobbingin ortaya çıkmasıyla daha fazla tartışılmaya başlanmıştır. Böylece örgütlerdeki güven kültürünün, daha fazla ön plana çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bunun yanında mobbing, örgütlerde rekabet ortamına, belirsizliklere, karmaşıklığa, artan iş yüküne ve çalışanların örgüte olan güveninin azalmasına aynı zamanda çalışanların sinik davranışsal

sergilemesine neden olmuştur.

Sinizm ve güven kavramları birbirleriyle ilişkilidir. Qian ve Daniels (2008: 323) güvenin, sinizmin bir belirleyicisi olabileceğini belirtmiştir. Dolayısıyla sinik tutumlara sahip bir çalışanın yöneticisine ve örgüte olan güveni düşecektir, örgüte karşı yüksek güvene sahip bir çalışan da sinik tutuma sahip olmayacaktır.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Turizm sektörü dünyada en hızlı gelişen önemli sektörler arasındadır. 2015 yılında dünyada toplam turizm harcamaları dünya toplam ithalatının %6.6'sını, ihracatının ise %6.8'ini oluşturmuştur (Worldbank, 2017). En çok istihdam sağlayan sektörlerden biri olan turizm sektörünün emek yoğun yapısı nedeniyle işgörenlerin işletmeye yönelik tutum ve davranışları büyük önem taşımaktadır.

Çalışmada mobbing, örgütsel sinizm ve örgütsel güven değişkenleri birlikte incelenmiştir. Alanyazın incelendiğinde bu değişkenlerin güncel konular olduğu söylenebilir. Bahsi geçen üç kavramın etkileşimini bir arada inceleyen bir çalışmaya daha önce rastlanmamıştır. Ayrıca mevcut çalışmalara bakıldığında, bu kavramlarla ilgili çalışmaların turizm sektöründe çok az sayıda olduğu görülmüştür. Yapılmış çalışmalar genellikle çeşitli değişkenlerin örgütsel sinizme etkisini incelerken, mevcut çalışma örgütsel sinizmin olası sonuçlarını ele alacaktır.

Araştırmada söz konusu değişkenler arasındaki ilişki, daha önce sosyal bilimlerde çok az çalışmada uygulandığı gözlemlenen, kanonik korelasyon analizi ile incelenmiştir. Anlaşılması ve yorumlanması diğer istatistikî yöntemlere göre daha zor olmasından dolayı, kanonik korelasyon analizi araştırmacılar tarafından 2000'li yıllara kadar çok sık kullanılmamıştır (Bayyurt, 2004: 54; Temurtaş, 2016: 102). Bu bağlamda çalışmanın, kanonik korelasyon analizi uygulanarak yapılacak sonraki çalışmalara da yardımcı olması amaçlanmıştır.

Örgütleri ve çalışanların verimliliklerini derinden etkilediği düşünülen bu kavramların incelenmesiyle alanyazına katkı sağlamanın yanında, konaklama işletmelerine yönetsel anlamda faydalı olabileceği değerlendirilen bulgular ve öneriler ile yöneticilere ipuçları verilmek istenmiştir.

### **Problem Cümlesi**

Alanya'da konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile algıladıkları mobbing ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında ilişki var mıdır? Söz konusu

değişkenler, çalışanların bazı demografik değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **Alt Problemler**

1. Alanya’da konaklama işletmesi çalışanlarının algıladıkları mobbing ve örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Alanya’da konaklama işletmesi çalışanlarının algıladıkları mobbing tüm alt boyutlarda kadro tiplerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Alanya’da konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri tüm alt boyutlarda, kadro tiplerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Alanya’da konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri tüm alt boyutlarda, kadro tiplerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Alanya’da konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **Araştırmanın Varsayımları**

1. Anket uygulamasına katılan çalışanların soruları cevaplarken gerçek duygu ve düşüncelerini belirttikleri varsayılmıştır.
2. Veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerde bulunan ifadelerin, araştırılan değişkenleri oluşturan kavramlarla ilgili tüm detayları kapsadığı, araştırma konusunun incelenebilmesi için sayı ve anlam bakımından yeterli olduğu varsayılmıştır.

### **Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın ilk sınırı uygulama alanının Alanya bölgesi konaklama işletmesi çalışanlarıyla sınırlandırılmış olmasıdır. Zaman ve maddi imkânların sınırlılığı nedeniyle araştırılan konuya yönelik sınırlı sayıda çalışandan bilgi elde edilmiştir. Çalışma, veri toplama aracından elde edilen verilerle sınırlıdır.

### **Tanımlar**

**Mobbing:** Çalışma ortamında bir ya da daha fazla kişi tarafından diğer çalışanlara yapılan, belirli bir zaman zarfında sistematik şekilde devam eden, yıldırma, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı hedef alan, mağdurların kişiliklerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine veya sağlıklarına zarar veren; art niyetli ve bilinçli şekilde yapılan, olumsuz tutum ve davranışlar bütünüdür (ÇSGB, 2014: 9).



**Örgütsel Sinizm:** Çalışan bireylerin olumsuz inanç ve duyguları ile alakalı davranışların yanında elde ettiği tecrübeler sonucu, çalıştığı işletmenin dürüst olmadığına dair genel veya özel bir eleştirel tutumdur (Özgener vd., 2008: 58).

**Örgütsel Güven:** Çalışanın, örgütsel faaliyetlerin kendisine faydalı olacağına ya da en azından zarar vermeyeceğine yönelik güveni (Tan ve Tan, 2000: 243) veya farklı bir deyişle çalışanın kontrolü altında olmayan, örgüt faaliyetlerine karşı savunmasız kalma istekliliğidir (Tan ve Lim, 2009: 46).

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOBBİNG

#### 1.1. Mobbing (Yıldırma) Kavramı

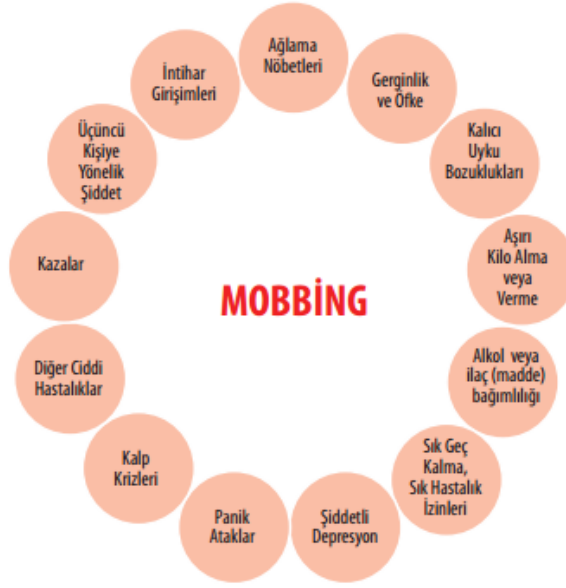
Mobbing kelimesi İngilizce “Mob” kökünden gelmektedir. Mobbing olarak ise ilk defa Konard Lorenz tarafından kullanılmıştır. Lorenz bu kelimeyi ilk olarak hayvan davranışlarıyla ilgili bir tanımlama olarak kullanmıştır. Kavram İsveç’te öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırmada daha güçlü olan öğrencilerin zayıf öğrenciler üzerinde kurdukları baskıyı ifade etmek için kullanılmıştır. Leymann ise 1980’li yıllarda bu terimi işyerlerindeki taciz vakalarında kullanmaya başlamıştır. Leymann’a göre bir ya da birden fazla kişinin diğer kişi ya da kişilere karşı sistematik olarak ahlak dışı ve kasıtlı olarak yapılan şiddet ve psikolojik terör davranışlarına mobbing denilmektedir (Akbolat vd., 2014: 2). Buna göre mobbing, işyerinde meydana gelen ve sistematik olarak devam eden taciz, şiddet, hakaret ve aşağılama gibi davranışlardır. Söz konusu davranışların sistematik olarak devam etmesi tanımlama için önemlidir.

Mobbing, genellikle özgüven sorunu olan ve çalıştığı alanda uzmanlığına güvenmeyen zayıf kişilikli bireylerin uyguladığı bir davranış biçimi olarak göze çarpmaktadır. Başlangıçta ufak davranışlarla kendini gösterse de zamanla bu durum artış göstermektedir. Hatta çoğu zaman bilerek ve kasıtlı olarak yapılan, karşı tarafı bıktırarak pes ettirmeye yönelik planlı davranışlara da dönüşmektedir. Ayrıca mobbing davranışı kişisel olmak zorunda da değildir; bir kişinin birden fazla kişiye uyguladığı gibi, birden fazla kişinin de bir kişiye uygulaması söz konusu olabilmektedir. Mobbing teriminin Türkçe’de yıldırma eylemi olarak da kullanıldığı görülmektedir.

Özellikle yabancı literatürde “mobbing” ve “bullying” şeklinde açıklanan yıldırma eylemi için yapılmış birçok tanıma rastlamak mümkün olsa da tüm tanımlarda esas alınan üç durum söz konusudur. Bu durumlar; sıklık, süreklilik ve güç farklılıkları şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca, en kısa yıldırma eylemi süresinin 6 ay; ortalama uygulanma süresinin 15 ay, kalıcı etkiler açısından ise 29-46 ay olduğu belirlenmiştir (Tınaz, 2006: 13; Tengilimoğlu ve Mansur, 2009; Akova vd., 2015: 24).

Ayrıca iş ortamının ve sektörün de yıldırma davranışları ile yakından ilgisi bulunmaktadır. Turizm sektörü gibi yoğun mesai saatlerinin olduğu, çalışanların arasında iletişimin ve etkileşimin çok olduğu alanlarda yıldırma davranışlarının görülme oranı da yüksektir. Ayrıca işyeri örgüt kültürü ve yapısı da bu durumun ortaya çıkmasında etkin faktörlerdendir.

Mobbingin var olduğu bir kurumda, birey sürekli olarak psikolojik saldırı ve baskıya maruz kalmakta ve bireyin belirli bir zaman sonra nefes alma gibi temel davranışları dahi gerçekleştirmesi zorlaşmaktadır. İşyerinde bozulan dinamikler, zaman içinde işgörenin diğer yaşam alanlarına da yansır. Kişinin yaşamı sürdürülemez bir duruma gelir ve sosyal çevresi kişiyi bunaltıcı bir hal alabilir. Yıldırma davranışları sürekli olarak uzun bir zaman zarfı süresince devam ederse, depresyon ve psikosomatik rahatsızlıklar başta olmak üzere kişiliğin yatkın olduğu her türlü psikolojik rahatsızlığın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Leymann 1990; Zapf vd., 1996; Çalışkan ve Tepeci, 2008: 136).



**Şekil 1.1 Mobbingin Etkileri**

**Kaynak:** Akova vd., 2015: 24.

Yıldırma eylemleri iş ortamlarında stres kaynaklarının başında gelmektedir. Elbette mobbingin yani yıldırma eyleminin uygulandığı süre, uygulanan kişinin psikolojisine etkisini de belirleyecektir. Özellikle uzun süre yıldırma davranışlarına maruz kalan kişilerde kalıcı psikolojik rahatsızlıklar da meydana gelebilmektedir. Daha önce bu tip davranışlara maruz kalarak işinden ayrılmak zorunda kalan kişilerde özgüven sorunları, inisiyatif alamama ve şüpheli davranışlar ortaya çıkabilecektir. Depresyon, tükenmişlik sendromu, huzursuzluk, karamsarlık gibi rahatsızlıklar da yıldırma davranışlarına maruz kalan kişilerde sıklıkla görülmektedir. Hatta yıldırma eylemlerinin süresi ve dozu yükseldikçe mağdurların intihar etme ihtimalleri dahi mümkündür. Ayrıca işyerleri için de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yıldırma davranışlarının sonucunda iş tatminsizliği, düşük verimli çalışma, bilinçli ya da bilinçsiz sabote, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi sonuçlar işletmelere de zarar vermektedir. Ayrıca bu durum işletmenin imajına da olumsuz yansıtacaktır. Sürekli çalışan devrinin olması, potansiyel personel tercihlerini de etkileyecektir (Çalışkan ve Tepeci, 2008: 136).

### 1.1.1. Yıldırma Süreci ve Aşamaları

Yıldırma davranışlarının sürecinde en önemli husus ne kadar sürdüğüdür. Çünkü sürecin uzaması mağdurun sorunlarının artarak devam etmesine neden olmaktadır.

**Tablo 1.1 İşyerlerinde Yıldırma Süreçleri (İtalyan-Ege Modeli)**

1. Aşama	Niyetlenmiş Çatışma Durumu Kritik bir durum ya da anlaşmazlıkla başlar ama bu aşamada henüz yıldırma değildir, fakat yıldırmaya sebep olabilir. Bu kademede mağdur belirlenir ve yıldırılma doğrultusunda kendisine yönelir. Artık tartışma işle ilgili değildir kişisel meseleye dönüşmüştür.
2. Aşama	Yıldırma Davranışının Başlaması Saldırgan davranışlar yıldırma davranışının başlangıcıdır. Yıldırmaya uğrayan kişide bu aşamada psikosomatik rahatsızlıklar görülmez, fakat kişi maruz kaldığı saldırgan uygulamaların sebebini öğrenme çabasındadır.
3. Aşama	İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi Bu seviyede yıldırmaya uğrayan kişide az iştah veya tam tersi sıkıntılar görülmektedir. Bunu takiben hazımsızlık da meydana gelir. Kişide iş ortamına ilişkin güven kaybı oluşur. Bu nedenle zor işe gitmeye başlar ve çalışma ortamındaki mevcut durumun devam etmesinden dolayı psikolojik yapısı daha da kötüleşir ve bu durum uyku düzenini olumsuz etkiler.
4. Aşama	Yönetimin Hatalı Tutumu ve Yıldırma Davranışını Görmezden Gelmesi Yönetim bu aşamada doğrudan alakası olmamasına rağmen, mevcut durumdan yanlış çıkarımlar yapabilir ve akabinde olaya müdahil olur. Bu da adil olmayan performans değerlendirmelerinin yapılmasına sebep olur. İşe gecikme ve devamsızlıklar boy gösterir. Mağdurun yıldırma uygulayanların yerine, uyarıları kendisinin almış olması ve maruz kaldığı adil olmayan davranışlar hastalığının artmasında önemli bir etkidir.
5. Aşama	Yıldırma Davranışına Maruz Kalan Kişinin Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi Yönetim kaynaklı yanlış yorumlar ve sağlık uzmanlarının yanlış teşhisi olumsuz döngüyü hızlandırır. Bu aşamada kişi tam anlamıyla depresyona girmiştir ve ilaç kullanmaya başlamıştır. Kişi herkesin kendisine karşı düşmanca bir tutumda olduğunu düşünmeye başlar bu yüzden kendisini suçlar ve kişinin insanlara olan güveni tükenmiştir.
6. Aşama:	İşine Son Verme Yıldırma sürecinin geldiği son aşamadır ve işten kovulma ya da istifaya zorlanma ile sonuçlanır. İşten ayrılma ile duygusal gerilim ve bunu takiben psikosomatik hastalıklar artarak sürer.

**Kaynak:** Avcı ve Kaya, 2013: 5-6.

Leymann işyerlerindeki yıldırma davranışlarını dört aşamalı bir süreçte incelemiştir. Ancak Çobanoğlu (2005: 92-95) bu evrelerin kültürden kültüre farklılıklar gösterebileceğini belirtmiştir. Tablo 1.1’de İtalyan-Ege modeli olarak da bilinmekte olan altı aşamalı süreç gösterilmiştir.

### 1.1.2. Yıldırma Davranışları Tipolojisi

Yıldırma davranışlarını sınıflandırmaya tabii tutan Leymann, Leymann Psikolojik Terör Envanteri adı altında 45 farklı yıldırma davranışını beş ayrı grupta toplamıştır. Bu sınıflandırmaya giren davranışlarından birkaçının sistematik bir şekilde uygulanıyor olması, yıldırma eyleminin göstergesidir. Leymann Psikolojik Terör Envanteri Tablo 1.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.2 Leymann Psikolojik Terör Envanteri**

Birinci Grup	Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları: Çalışanın is arkadaşları ya da yöneticileri tarafından kendisini gösterme imkânları engellenmekte, sözü kesilmekte ve kötü söylemlere maruz bırakılmaktadır. Yaptığı iş devamlı eleştirilmekte, özel yaşamıyla ilgili dedikodular yapılmakta, yazılı ya da sözlü tehditler almaktadır.
İkinci Grup	Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları: İş arkadaşları ve yöneticileri mağdur ile iletişim kurmaktan kaçınırlar bu nedenle mağdura grup dışı görevler verilir ve mağdur orada değilmiş gibi davranılır. Mağdur bu durumdan fiziksel ve duygusal yönde etkilenmektedir.
Üçüncü Grup	İtibara Yönelik Saldırıları: Mağdur hakkında asılsız dedikodular yapılır, hal ve hareketleri taklit edilir, inancı veya siyasi görüşü alay konusu yapılarak küçük düşürülmeye çalışılır. Öz güven kaybına neden olan işler yaptırılmaya zorlanır. Mağdurdun işte gösterdiği çabalar küçümsenir ve mağdurla alay edilir. Ayrıca mağdur bu yönde psikolojik inceleme için baskıya maruz kalabilir.
Dördüncü Grup	Yasam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları: Mağdura görevinin geçici olduğu izlenimi verilir ve daha az beceri gerektiren, öz güven kaybına neden olan manasız işler verilir. Bu zararların faturası da mağdura yüklenir.
Beşinci Grup	Sağlığa Yönelik Saldırıları: Mağdur fiziksel şiddete ve cinsel tacize maruz kalır. Fiziksel olarak yıpratmak amacıyla ağır işler yapmaya zorlanır.

**Kaynak:** Çalışkan, 2005: 14-15.

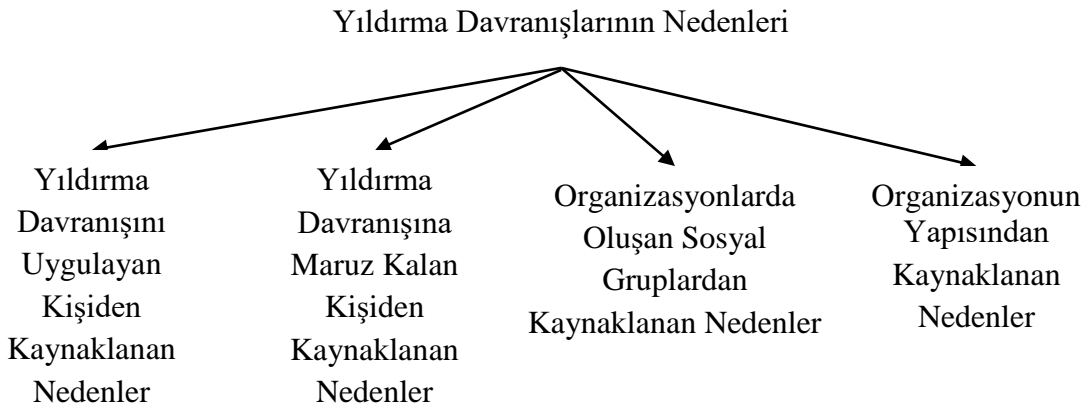
### 1.2. Yıldırma Davranışı Sendromu

Yıldırma davranışlarının varlığından söz edilebilmesi için sistematik bir davranış düzeninin olması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca bu davranışların sendrom haline gelmesi içinde on etmen belirlenmiştir. Demirel ve Yoldaş (2008: 6)’a göre bu etmenler;

- Çalışanların onur, doğruluk, güvenilirlik ve mesleki yeterliliğine yönelik saldırılar,
- Doğrudan ya da dolaylı, gizli ya da açık şekildeki kişisel saldırılar,
- Küçük düşürücü, bezdirici ve art niyetli bir iletişim şekli,
- Söz konusu uygulamaların bir veya birden fazla kişi tarafından yapılması,
- Uygulamaların sistematik ve devamlı olması,
- Mağdurun her zaman hatalı gösterilmesi,
- Mağdurun çalışma ortamından soyutlanması için baskı görmesi,
- Kişinin dışlanması ve yalnız bırakılması,
- Mağdurun üstleri tarafından yanlış değerlendirilmesini sağlamak,
- İsten ayrılmanın son adım olduğu bu uygulamaların mağdurun kendisinden kaynaklandığının öne sürülmesidir.

### 1.3. Yıldırma Davranışının Temel Nedenleri

İşletmelerde meydana gelen yıldırma eylemleri etkileyen faktörleri kesin olarak ortaya koymak kolay olmasa da araştırmalar genellikle kıskançlığın bu davranışlara neden olduğunu göstermektedir. Çalışanların daha iyi bir statü, daha iyi bir gelir elde etme arzuları, bunları elde etmiş olan arkadaşlarına karşı yıldırma davranışlarına sebep olabilecektir. Ayrıca bu davranışların örgüt içerisinde görmezden gelinmesi de örgütün tamamına yayılmasına neden olacaktır. Zapf (1999) yapmış olduğu araştırmada yıldırma eylemlerini dört grupta incelemiştir. Şekil 1.2’de Zapf’a göre yıldırma davranışlarının nedenleri gösterilmiştir (Çelik 2009: 16).



**Şekil 1.2 Zapf’a Göre Yıldırma Davranışlarının Nedenleri Şeması**

**Kaynak:** Çelik, 2009: 16.

### 1.3.1. Yıldırma Davranışını Uygulayan Kişilerden Kaynaklanan Nedenler

Çalışanlar iş yerinde statülerini arttırmak ya da elde ettikleri statüyü korumak isterler. Bu çalışanlardan bazıları bunu sağlamanın yolunu kendi başarıları ile sağlarken, bazıları ise diğer çalışanları küçük görerek, onları aşağılayarak veya engel olarak sağlamaktadır. Bunun nedenlerinin başında ise çalışanların kendilerine güvenmeyişi, başka türlü bunu başaramayacaklarını düşünmeleri gelmektedir. Bu zayıflığı da zorbalıkla, hileyle, başkalarını kötüleyerek telafi etme yoluna gitmektedirler. Bu şekilde başarısızlığın fark edilmeyeceğini ve diğer kişiler tarafından kendilerine saygı duyulacağını düşünmektedirler (Baykal, 2005: 8-9).

Diğer insanlara yıldırma davranışlarında bulunan kişiler toplum içindeki saygınlığın güçten geldiğine inanmaktadır. Bu güç, onlar için parayla ya da mevki ile isterse de zekâ ya da başarı ile elde edilen bir güç olsun, önemli olan gücü elde etmek ve korumaktır. Genellikle zekâ ya da başarı ile toplum içinde güçlü bir konuma gelemeyeceğini düşünen kişiler başkalarını yıldırarak onların da başarısız olmalarını planlamaktadır. Bu sayede mevki ya da para kazanmak hatta başarılı görünmek gibi toplumda kendilerini güçlü gösterecek konuma ulaşabileceklerini düşünmektedirler. Bu tür uygulamalara prim veren bir çevrede bu mevkiye de ulaşabildikleri görülmektedir. Böyle bir ortamda başarılı olan bu kişiler çevrelerindeki insanları da iyi analiz etmişlerdir. Kimin ne tür davranışlardan bıkip kaçabileceğini, kimin ne tür davranışlardan hoşlanıp onu destekleyeceğini planlamaktadırlar. Ancak amaçlarına ulaşmaları bu kişilerin artık toplumla uyumlu bir birey olmalarını sağlamak için yeterli değildir. Bu kez de elde ettiklerini korumak, başkalarının bu durumu bozmasını engellemek adına yine etrafindakilere yıldırma eylemlerini devam ettirmektedirler (Yavuz, 2007: 32-35).

### 1.3.2. Yıldırma Davranışını Uygulayan Kişilerin Psikolojik Yapıları

Başkalarına karşı sürekli yıldırma davranışlarını uygulayan kişilerin sağlıklı bir psikolojiye sahip olduğu söylenemeyecektir. Bu konuda yapılan araştırmalar yıldırma eylemine başvuran kişilerde paranoid, obsesif, narsistik ve anti sosyal kişilik bozukluklarından bazılarının görüldüğünü saptamıştır (Çelik, 2009: 18-21).

Paranoid kişilik bozukluğu olan bireylerin en belirgin özelliklerinden biri insanların kendisinin kötülüğünü istediği düşüncesine hâkim olmasıdır. Kendisinin sürekli aldatıldığını, kullanıldığını ya da aldatılmaya, kullanılmaya çalışıldığını düşünmektedirler. En azından herkesin bu niyette olduğunu düşünürler. İnsanlara karşı duydukları güven çok zayıftır. Ketum davranışlar benimserler. Kendilerini insanlara fazla açmazlar çünkü bunu kullanacaklarını düşünmektedirler. Kendilerine yapılan en ufak bir yanlış intikam meselesi

yapabilmektedirler. Affetmeyi pek beceremezler. Tepkileri kırıncı ve saldırganıdır (Şahin, 2009: 47).

Obsesif kompulsif bozukluk (OKB), obsesyon ve/veya kompulsiyonlar ile karakterize ruhsal bir bozukluktur. Obsesyon veya saplantı kendiliğinden bilinç alanına giren, yineleyici, sıkıntı yaratan, kişinin saçma ve yanlış olduğunu bildiği düşünce, dürtü ya da imajlardır. Kompulsiyon (zorlantı) genelde bir obsesyona engel olmak için belli kurallarla yapılan motor veya mental eylemlerdir (Bayar ve Yavuz, 2008: 185).

OKB rahatsızlığı olan kişilerin takıntılı bir düzen arzusu ve mükemmeliyetçiliği diğer insanlarda ister istemez bir takım baskılara yol açmaktadır. Özellikle de bu kişilerle birlikte çalışmak zorunda kalan kişiler için bu durum daha da zorlayıcı olmaktadır (Çelik, 2009: 19).

Narsistik kişilik bozukluğu olan kişilerin en bilindik özellikleri davranışlarında ve düşüncelerinde kendilerini olduğundan daha büyük ve başarılı gösterebilme çabasıdır. Bu kişilerde empati yeteneği ise kısıtlıdır. Narsist bireyler hakkında genel olarak bilinen yanlış bir şey ise narsistlerin kendilerini fazla beğenen kişiler olarak bilinmesidir. Ancak narsistlerin davranışlarındaki bu büyüklük tavırları tam tersi durumdan kaynaklanmaktadır. Aslında kendilerinin beğenilmeyeceğini düşünmelerinden dolayı, çevredekilerin saygısını kazanabilmek için kendilerini büyük bir insan gibi gösterme çabasından dolayı bu şekilde davranmaktadırlar. Narsistlerin belirli özelliklerini sıralamak gerekirse; kendilerini çok önemli biriymiş gibi sunmaları, her şeyi başarabilecekleri, üstün bir zekaya sahip oldukları, sevgi dolu ve güzel varlıklar oldukları düşüncesini yaymaya çalışmaları, kendilerini üst bir sınıfa layık görüyor olmaları, beğenilme arzuları, kişisel ilişkilerinde çıkarlarını gözetmeleri, kendilerine yapılan kayırmaları aslında elde edilen bir hakmış gibi görmeleri, empati yoksunluğu, kıskanç olmalarına karşın başkalarının onları kıskandığına inanmaları, kendini beğenmiş tavırları başlıca özelliklerindedir (Şahin, 2009: 51-52).

Bu gibi kişiler ile aynı işyerinde çalışmanın zorluklarının başında ise narsist kişilerin bencilliklerinden dolayı ortaya çıkan sorunlar gelmektedir. Ayrıca kıskanç kişilikleri nedeniyle başkalarının başarılı olmasını istemediklerinden dolayı, başarılı gördüğü kişilere yıldırma davranışları sergileyeceklerdir.

Antisosyal kişilik bozukluğunda; agresiflik, sahtekârlık, hırsızlık, kumar bağımlılığı, aile ve toplumsal yaşamda sorumsuzluk, sürekli suç işleme ve psikoaktif madde kullanma gibi belirtiler sıkça gözlenir. Antisosyal kişilik bozukluğunun sebepleri üzerine yapılan araştırmalarda, genellikle psiko-sosyal ve biyolojik etmenlere yoğunlaşılır (Sardoğan ve Kaygusuz, 2006: 87-88).



Antisosyal kişilik bozukluğu bulunan kişiler kavgacı yapılarından dolayı iş arkadaşları, astları ve üstleriyle sürekli sorun yaşayan kişilerdir. Ayrıca sorumsuz kişiler olmaları da iş hayatında hem kendilerine hem de çalışma arkadaşlarına sorun çıkartabilmektedir. Antisosyal kişilik bozukluğu görülen kişiler, sorun yaşadığı çalışanların işten ayrılması için bu çalışanlara karşı yıldırma eylemleri uygulayabilirler.

Obsesif, paranoyak, narsist, antisosyal kişilik bozukluğu vb. rahatsızlıklara sahip bireyler hem sosyal yaşantılarında hem de meslek hayatlarında insanlarla problem yaşamaya yatkın kişilerdir. Sorun yaşadıkları kişilere de genellikle yıldırma davranışları sergilemeye meyillilerdir. Bu nedenle bu ve benzeri sorunları olan kişilerle çalışmakta olan işletmelerin de bu sorunların başlamaması ya da büyümemesi için gerekli tedbirleri almalarında fayda olacaktır.

### 1.3.3. Yıldırma Davranışına Maruz Kalan Kişiden Kaynaklanan Nedenler

Sosyal hayatta ya da mesleki yaşantısında yıldırma davranışlarına maruz kalan kişiler genellikle iyi niyetli, çevresindekilere genellikle güvenmeyi tercih eden insanlar olmaktadır. Bu karakter yapılarından dolayı yıldırma davranışlarına maruz kalmaları olası bir durumdur. Ayrıca yıldırma davranışlarını uygulayan kişilerin genellikle kıskançlık gibi nedenlerden dolayı bu davranışlara başvurmalarının temelinde mağdurların genellikle başarılı, sevilen, zeki insanlar olmaları yatmaktadır (Cemaloğlu, 2007: 118).

Çelik (2009)'in yapmış olduğu araştırmaya göre işletmelerde yıldırma davranışlarına maruz kalan kişilerin başlıca özellikleri ise şu şekildedir;

**Yalnız Kişiler:** Erkekler arasında çalışan tek kadın ya da kadınlar arasında çalışan tek erkek gibi, çalıştığı ortamda cinsiyet bakımından yalnız olan kişiler, yıldırma davranışlarına maruz kalmaya elverişlidirler.

**Farklı Kişiler:** Karakter yapısı, görünümü, zevkleri, etnik veya milli kimliği ya da farklı bir nedenle çalıştığı ortamda diğerlerinden farklı olan ya da farklı görünen kişiler de yıldırma davranışlarına maruz kalmaya elverişli kişilerdir. Ortamda azınlık olarak kalmış olan bu kişilere kendilerini çoğunluk olarak görmekte olan kişilerin arasından yıldırma davranışlarına meyilli kişilerce bu tür davranışlar sergilenmesi olası bir durumdur.

**Başarılı Kişiler:** İşletmelerde başarılı olan kimselerin genellikle üstleri tarafından sevilmesi beklenilmektedir. Ancak astları, eşitleri ve üstleri arasında yıldırma davranışlarına meyilli kişilerin bulunması, bu kişilerin yıldırma davranışlarına maruz kalma ihtimalini önemli ölçüde arttıracaktır. Yıldırma davranışlarına meyilli kişiler, kendilerinin başarılı görülmesine büyük önem vermektedirler. Bu nedenle kendi başarılarını gölgede bırakacak kişilerle aynı

ortamda olmayı sevmemektedirler. Bu kişilere karşı yıldırma davranışları sergileyerek, başarılı olmalarını engellemeye ya da ortamı terk etmelerini sağlamaya çalışacaklardır. Bu nedenle işletmelerdeki başarılı kişilerin, yıldırma davranışlarına maruz kalmaya elverişli oldukları söylenebilir.

**Yeni Gelen Kişiler:** Yeni gelen kişilerin, mevcut kişilerden daha başarılı olabilecek olması, daha fazla ilgi ve sevgi kazanabileceği, var olan kişilerin pozisyonlarını etkileyebilecek olması ihtimalleri ortamdaki yıldırma davranışına meyilli kişileri tedirgin edecektir. Özellikle de sevilen ve alışılmış bir kişinin gitmesiyle yerini doldurmak için gelen kişiler bir takım önyargılar ile de başa çıkmak zorunda kalacaktır. Özellikle de bu ihtimallerin gerçekleşmesi yani yeni gelen kişinin başarılı bir kişi çıkması onu yıldırma davranışlarının hedefi yapacaktır.

#### **1.3.4. Organizasyon Yapısı ve Kültüründen Kaynaklanan Nedenler**

Yıldırma davranışlarının yaygın olduğu işletmelerde örgüt ikliminin de olumsuz koşullara sahip olduğu görülmektedir. Bu tür örgütlerde yıldırma davranışı sergileyen kişilerin bu davranışlarını engellemek adına herhangi bir tedbir ya da yatırım uygulanmadığı ya da uygulanmadığı için diğer kişiler yıldırma davranışına açık kalmaktadır. Ayrıca yıldırma davranışlarında bulunan kişiler, çoğunlukla yaptıkları davranışların nedeni olarak örgüt iklimini göstermektedir ve olumsuz örgüt iklimi koşullarının kendilerini bu davranışlara yönelttiğini belirtmektedirler.

Leymann (1993)'a göre organizasyonel nedenlerle ilgili dört tane görülebilir etken bulunmaktadır. Bunlar:

- İş tasarımındaki muğlaklık
- Yetersiz liderlik vasıfları
- Mağdurun anti sosyal olması
- İşletmede ahlaki bilincin düşük düzeyde olması

Örgüt kültürü ve ikliminin yıldırma davranışlarına olan etkisi üzerine yapılan araştırmalar, örgüt yöneticilerinin idarecilik açısından beceriksizliğinden, örgüt içi statülerin adilce düzenlenmemesinden, kıskançlıktan, örgüt düzeninin belirsizliğinden, çalışanların örgüt içinde saygı görememesi gibi nedenlerden dolayı yıldırma davranışlarının zemin bulunduğunu göstermektedir. Einarsen, Raknes ve Matthiesen (1994)'e göre, iş tatmini düşük ama iş yükünün yüksek olduğu örgütler de yıldırma davranışlarına zemin hazırlamaktadır. Zapf, Knorz ve Kulla (1996) ise yetersiz iş kontrolünün yanı sıra baskı ve zorlamanın da yıldırma davranışlarını tetiklediğini söylemiştir. Bu durumda baskıcı yönetim tarzının olduğu, dikey hiyerarşi de iletişimin sınırlı olduğu, beceriksiz ya da yetersiz yöneticilerin bulunduğu,

örgütsel değişimlerin mantıklı bir çerçevede yapılmadığı örgütlerde yıldırma davranışlarının sıklıkla görüldüğü ve görülebileceği söylenebilir (Kök, 2006: 439).

#### **1.4. Yıldırma Davranışı ile Başa Çıkma Yolları**

Yıldırma eylemleri özellikle işyerlerinde pek çok kişinin huzurunu bozan ciddi sorunların başında gelmektedir. Ancak yıldırma eylemlerine maruz kalanların çoğu bu davranışlara gerektiği gibi karşılık vermemekte ya da verememektedir. Oysaki yıldırma davranışlarına maruz kalan kişiler bireysel mücadele gösterebilecekleri gibi destek alarak da yıldırma davranışlarına karşı mücadele gösterebilecektir. Yıldırma davranışlarına karşı mücadelede kullanılacak başlıca eylemler ise şunlardır (Mizrahi, 2013: 448; Malçok, 2014: 9-10);

- Bireysel mücadele
- Aile ve yakın çevreden sosyal destek alarak mücadele
- İnsan kaynakları vasıtası ile mücadele
- Örgütsel mücadele
- Toplumsal mücadele
- Hukuksal mücadele

##### **1.4.1. Yıldırma Davranışlarına Karşı Bireysel Mücadele**

Kişiler her şeyden önce bu tür davranışlarla karşılaştıklarında ne yapmaları gerektiğini ve ne tür hakları olduğunu bilmelidirler. Ayrıca bu tür davranışlarla karşılaştıklarında haklarını aramaktan da çekinmemelidirler. Yıldırma davranışlarına maruz kalan kişi bu davranışları sergileyen kişi ve kişiler karşısında boyun eğmemeli aksine mantıklı çıkarımlarda bulunarak sorunu çözebilecek adımları atmalıdır. Gerekli tepki gösterilmediği takdirde yıldırma davranışlarının da artarak sürebileceği gerçektir. Bu nedenle böyle bir şey hissedildiği anda bu davranışa maruz kalan kişiler olaya tepkisini göstermelidirler. Bunları yapabilmeleri için de yıldırma davranışlarına maruz kalan kişilerin kendilerine güvenmeleri gerekmektedir.

##### **1.4.2. Yıldırma Davranışlarına Karşı Aile ve Sosyal Çevreden Destek Alma**

Yıldırma davranışlarına maruz kalan kişilerin moral bozukluğu, keyifsizliği ailesi ve yakın çevresi tarafından fark edilebilecek bir değişimdir. Bu nedenle yıldırma davranışına maruz kalan kişiler bu durumu saklamak isteseler de yakınları bu durumu sorgulayacaktır. Kişiye doğru bir şekilde yaklaşıldığında yıldırma davranışlarına maruz kalan kişiler de

durumu yakınlarına açabilecektir. Bu durumumda önemli olan yıldırma eylemlerine maruz kalan kişiye doğru bir şekilde yaklaşabilmektir. Ayrıca kişiye kendisine güven verecek, onun iyi yönlerini ortaya çıkartacak söylemlerde bulunulmalıdır (Malçok, 2014: 9).

#### **1.4.3. İnsan Kaynakları ile Mücadele Etme Yöntemleri**

İşletmelerde görülmekte olan yıldırma davranışlarını herkesten önce insan kaynakları birimi fark etmeli ya da bu birim mutlaka bu konuda bilgilendirilmelidir. İnsan kaynakları birimi, işletmelerin personel performansı, personel giriş çıkış süreleri gibi işletme performansını doğrudan etkileyen konularda önemli bir sorumluluğa sahiptir. Özellikle başarısından dolayı kıskanılan birinin yıldırma sonucunda işten ayrılmak zorunda kalması insan kaynakları departmanları için çok büyük bir başarısızlıktır. Çünkü İK departmanının görevi başarılı personelin sürekliliğini sağlayabilmek ve diğer personellerin de bu seviyeye gelmesi için çaba harcamaktadır. Bu nedenle işletmelerde yıldırma davranışları görülmesi İK yönetiminin de bir başarısızlığı anlamına gelecektir.

#### **1.4.4. Mobbing ile Örgütsel Mücadele**

Bir işletmede yıldırma davranışları sıklıkla görülmeğe ise o işletmenin örgüt kültürünün de buna zemin hazırladığı söylenebilecektir. Bu nedenle örgütlerin yıldırma davranışlarını önlemesinin ilk adımı sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturulmasıdır (Tınaz, 2006: 188). Çalışanın huzurlu olduğu, içinde bulunduğu ortamdaki memnun olduğu, aidiyet duygusunun yüksek olduğu örgüt yapılarında yıldırma davranışlarına başvurma oranı düşecektir. Özellikle de kişilerin kendisini güvende hissetmesi bu davranışa ihtiyacı ortadan kaldıracaktır.

#### **1.4.5. Sendikal Mücadele Etme Yöntemleri**

Sendikalar yıldırma davranışlarını engellemek için üyelerinin bulunduğu kurum ve kuruluşlarda etkin rol üstlenmelidirler. Yıldırma davranışlarına maruz kalan kişi sendika üyesi ise kendisi ile derhal ilgilenilmeli ki diğer sendika üyeleri de kendilerini güvende hissedebilmeli ve haklarını sendikal yollardan aramaya çekinmemelidir. Yıldırma eylemlerinin uygulayıcısı sendika üyesi ise bu kişinin üyelikten çıkartılması gerekebilecektir. Sendikalar üyelerine hukuki süreç kısmında da yol gösterici olmanın yanı sıra ruhsal rehabilitasyon konusunda da yardımcı olabilmelidir (Malçok, 2014: 9).

#### **1.4.6. Mobbing ile Toplumsal Mücadele**

İşyerinde uygulanan yıldırma davranışlarına toplumsal olarak başa çıkmanın üç yaygın yöntemi bulunmaktadır. Bunlardan biri sendikal yolları kullanmaktır. Bir diğeri ise kitle iletişim kanallarını kullanmaktır. Bunlara alternatif bir yöntem olarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Merkezi Alo 170 hattı gibi yardım ve destek hatları da kullanılabilir (Mizrahi, 2013: 448).

#### **1.4.7. Mobbing ile Hukuksal Mücadele**

Yıldırma davranışları ile hukuksal bir mücadelenin başlatılabilmesi için her şeyden önce hükümetlerin yıldırma davranışlarını suç olarak kanunlara yansıtması gerekmektedir. Bu nedenle yıldırma davranışlarında hukuki mücadelede ilk adım devletler tarafından atılmalıdır. Türkiye’de yıldırma davranışlarına özel bir kanun mevcut olmasa da Anayasa, İş Kanunu, Medeni Kanun ve Yeni Borçlar Kanunu’nda kişilik haklarına karşı saldırılara ilişkin hükümler bulunmaktadır. Özellikle yıldan yıla yıldırma davranışlarıyla ilgili hukuki dosyaların artıyor olması bu konuda yasal düzenlemelerin yapılması gerektiğini de göstermektedir (Mizrahi, 2013: 448-449). 19 Mart 2011’de yayımlanan “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” adlı Başbakanlık genelgesi ile mobbinge karşı mücadelede önemli bir adım atılmıştır. Bu genelgeye dayanarak çalışanlara, ÇSGB ve İl Bölge Müdürlüklerine şikâyet yoluyla müracaat imkânı verilmiştir (Atabay ve Hüseyinli: 2013: 11). 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanununda işyerinde yıldırma kavramı, ayrımcılık türleri altında ayrı bir madde tanımlanmıştır (TİHEK, 2016: madde 4). Bu bağlamda kurum, mobbing mağdurları için diğer bir başvuru kapısıdır.

#### **1.5. Yıldırma Davranışlarının Sonuçları**

Yıldırma davranışlarının sadece bireysel sonuçları yoktur. Yıldırma davranışlarının maruz kalan mağdura, bu kişinin çevresine, içinde bulunduğu işletme ve örgüte ve en genelde tüm topluma etkisi bulunmaktadır.

Mağdur üzerinde aşırı gerginlik oluşturması bakımından hem fiziksel hem de psikolojik tahribat oluşturan yıldırma davranışları, bu kişilerin yaşadığı sorunlardan dolayı mutsuz ailelere yol açmaktadır. Yıldırma davranışları işletmelerdeki huzurun bozulmasına neden olarak personelin çalışma şevkini kıran ve işgücünü düşüren sonuçlara neden olmaktadır (Mizrahi, 2013: 447).

### 1.6. Turizm Sektöründe Yıldırma (Mobbing)

Yıldırma davranışlarının en sık görüldüğü sektörler emek yoğun sektörler olmaktadır. Turizm sektörü de emek yoğun sektörlerin başında gelmesi bakımından yıldırma davranışlarının çok sık karşılaşıldığı bir sektördür.

Turizm sektöründe iş tatmini, çalışanın işyerindeki saygınlığına bağlıdır. Çoğunlukla dönemsel bir çalışma şekline sahip olan turizm işletmelerinde elde edilen kazançlar çalışanın pozisyonuna göre değişse de yan gelir elde etme fırsatlarından dolayı çoğu zaman tatmin edici boyutlarda olmaktadır. Ancak turizm çalışanlarının, iş ortamlarında genellikle uzun saatler ve hızlı bir tempoda çalışması istenmektedir. Ayrıca buna karşın sürekli güler yüzlü ve kaliteli hizmet beklenilmektedir.

Yıldırmanın olmadığı; psiko-sosyal motivasyonun yüksek olduğu turizm işletmelerinde çalışanlara yönelik kariyer geliştirme politikalarının yapılması, güvenli ve sağlıklı bir iş ortamının sağlanması, çalışanlara iş yerine aidiyet duygusu kazandırılması, ast-üst arasında sağlıklı ilişkilerin kurulması, iletişim kanallarının anlaşılır olması, görev ve sorumlulukların net olması gibi psiko-sosyal faktörlerin sağlıklı bir örgütsel iklimi de beraberinde getireceği bilinmektedir (Çilingir, 2015: 7).

Yıldırma davranışlarının olduğu turistik işletmelerde ise çalışanların psikolojik ve sosyal yapılarının bu davranışların varlığında doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir. Özellikle sezonluk iş alanı olan turizm işletmelerinde ülkenin pek çok farklı yerinden personel bulunmaktadır. Bu da farklı kültürlerdeki ve sosyal çevrelerden gelen insanların bir arada çalışmak ve yaşamak zorunda kalması demektir. Farklılıkların yanı sıra bu kişilerin bir de rekabet ortamında yarışıyor olmaları eklenince yıldırma davranışlarının ortaya çıkması da neredeyse kaçınılmaz olmaktadır. Özellikle örgüt yapısı bunu engellemeye ya da yok etmeye elverişli bir yapıya sahip değilse bu tür davranışlarda artış görülebilecektir. Özellikle düşük sosyo-kültürel seviyeden gelen ve örgüt yapısında en düşük seviyede çalışmak zorunda kalan personeller yıldırma davranışlarına en çok maruz kalan kesim olmaktadır (Çilingir, 2015: 7).

Konaklama işletmelerinde örgütsel yapı ve işgörenlerin rolü, örgütsel strese neden olabilmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışanların müşterilerle bizzat iletişim halinde olması ve taleplerine anlık cevap verme mecburiyetinde olmaları, iş ortamında örgütsel strese zemin hazırlamaktadır (Topaloğlu ve Tuna, 1998). Ayrıca işletmelerde, ast-üst ilişkilerindeki belirsizlik ve iş tanımının doğru şekilde yapılmaması çeşitli problemlere zemin hazırlamaktadır (Aşık, 2005: 4). Turizm işletmelerinde örgütsel stres kaynakları Tablo 1.3'te gösterilmektedir.

**Tablo 1.3 Turizm İşletmelerinde Örgütsel Stres Kaynakları**

<b>İşletme Stratejileri ve Politika</b>	<b>Örgüt Yapısı ve Tasarım</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekabetçi baskı koşulları</li> <li>• Örgütsel küçülme</li> <li>• Düşük ücret politikaları</li> <li>• Performans değerlemede ilkesizlik</li> <li>• Vardiyalı çalışma ve iş rotasyonu</li> <li>• İleri teknoloji kullanımı</li> <li>• Örgütün kuruluş veya gerileme aşamasında oluşu</li> <li>• Sezonluk istihdam sorunu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkeziyetçilik, biçimleşme</li> <li>• Kariyer planlaması zayıflığı</li> <li>• İş yükü, stres ve ast-üst çatışması</li> <li>• Rol belirsizliği ve çatışması</li> <li>• Aşırı görev ve iş yükü</li> <li>• Örgüt kültürü yetersizliği</li> <li>• Birimler arası işbirliği eksikliği</li> <li>• İşe başlangıç aşamasında oryantasyon eğitimi eksikliği</li> </ul>
<b>Örgütsel Süreçler</b>	<b>Fiziksel Koşullar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yakın kontrol</li> <li>• Zayıf iletişim</li> <li>• Yetersiz geri bildirim</li> <li>• Belirsiz ve çatışan amaçların varlığı</li> <li>• Sadece yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen haberleşme</li> <li>• Kararlara katılımın sağlanmaması</li> <li>• Sağlıksız iş başarımı değerlendirme sistemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetersiz aydınlatma</li> <li>• Hava kirliliği</li> <li>• Zehirli kimyasal ve radyasyon</li> <li>• Uzun saatler boyunca çalışma ve çalışma saatlerinde belirsizlik</li> <li>• Mobbing ve cinsel tacize uğrama</li> <li>• Kalabalık çalışma ortamı ve kişiselliğin az olması</li> <li>• İş yerinin uzaklığı</li> </ul>

**Kaynak:** Akova vd., 2015: 23.

Turizm işletmelerinde yıldırma eylemlerinin bu kadar sık görülmesi bu sektördeki personel devir oranını da yükseltmektedir. Bundan dolayı işletmelerde çok sık işten ayrılma görülmekte ve yeni eleman arayışı olmaktadır. Bu durum hem personelin psikolojik ve ekonomik anlamda yıpranmasına, hem de işletmelerin iş gücü kaybına yol açmaktadır. Özellikle de turizm sektöründe, diğer sektörlerle göre daha da yüksek bir hızda seyreden bu personel devrini azaltabilmek için işletmelerin kalifiye personelleri işletmede tutabilmek ve örgütsel bağlılıklarını arttırmak için bazı düzenlemeler yapmaları gerekmektedir.

Ayrıca örgütsel bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde personel ile müşteri arasındaki ilişkiler daha olumlu olacaktır. Lo Lopa (1997)'nin yapmış olduğu bir araştırmada da çalışanların örgütsel bağlılıkları ile müşterilerle ilişkileri arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca turizm işletmelerinin başarılı ya da başarısız olması sunulan hizmet kalitesi ile doğru orantılıdır. Çalışanlar kendilerini görev aldıkları örgüt içinde mutlu hissediyorlar ise yüksek motivasyon ile hizmet vereceklerinden işletmeler açısından da çalışanların mutluluğu dikkate alınmalıdır (Pelit ve Kılıç, 2012: 126).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SINİZM

#### 2.1. Sinizm ve Örgütsel Sinizm

Kelime kökeni antik Yunan zamanlarına kadar dayanan sinizm kavramı bireyin ahlaki kuralları ve değerleri reddederek, doğanın kurallarına göre yaşamasına dayanmaktadır. Bu akımın ilk temsilcisinin M.Ö. 500’lü yıllarda yaşamış olan, Sokrates’in takipçilerinden Antisthenes olduğu düşünülmektedir. En meşhur sinik ise Sinoplu Diyojen olmuştur (Mantere ve Martinsuo, 2001: 4; Türköz vd., 2013: 289). Diyojen, kendisine aydınlık bir günde niçin yanan bir fenerle dolaştığı sorulduğunda “-dürüst bir insan arıyorum” cevabını vererek insanların samimi ve dürüst olmadığı düşüncesine sahip olan sinizmi etkili ve kısa şekilde tanımlamıştır (Erdost vd., 2007: 514; Erbil, 2013: 7). Kökeni bu kadar eski tarihlere dayanıyor olsa da sinizm kavramı içinde bulunduğumuz çağda popüler olmaya başlamıştır.

Sinik kelimesinin yunanca “köpek” kelimesinin karşılığı olan “kyon” sözcüğünden türediği varsayılmaktadır. Ancak sinik kelimesinin kökeniyle ilgili farklı görüşler de vardır. Dean vd. (1998: 342) sinik kelimesinin, siniklere ait okulun bulunduğu Atina’nın yakınındaki Cynosarges kasabasından gelebileceği düşüncesini ortaya koymuştur (Erbil, 2013: 6).

Sinizm kavramı oldukça geniş bir kavramdır. Felsefe, sosyoloji, psikoloji, yönetim bilimleri ve hatta dinin bile konusu olabilmektedir. Sinizm, “kuşkuculuk”, “şüphecilik”, “güvensizlik”, “inançsızlık”, “kötümserlik”, “olumsuzluk” gibi anlamlara da gelebilmektedir. Tanımlamada ise, bireyin “kusur bulan, zor beğenen, eleştiren” anlamı daha fazla kullanılmaktadır (Yıldız, 2013: 856). Andersson (1996)’a göre sinizm; kurallara, ideolojilere, topluluklara karşı güvensizlik, küçümseme ve hayal kırıklığı içeren, genel ya da özel tavırlara denilmektedir (Türköz vd., 2013: 289).

Sinizm, kişisel veya örgütsel unsurlardan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle karşımıza örgütsel sinizm kavramı çıkmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84). Örgütsel sinizm bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç farklı boyutta incelenmektedir. Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi; “örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olma düşüncesi” ve “bireyin örgütüne ilişkin olumsuz tutumu” olarak tanımlamıştır (Yıldız, 2013: 857).

Yapılan araştırmalarda, iş yoğunluğu, kötü yönetim, uzun iş saatleri, alışılmadık yeni görevlendirmeler, örgütte küçülmeye gidilmesi, mevsimlik çalışma, karar vericiler ile uygulayıcılar arasındaki uyumsuzluk gibi durumların var olması sinizmin ortaya çıkmasına sebep olarak görülmüştür. Bu durumda örgütteki bireylerde duygusal açıdan hissizlik, vurdumduymazlık, aldırma ve işe önem vermede azalma gibi durumlar görülmektedir



(Dean vd., 1998: 342; Abraham, 2000: 273; Wanous vd., 2000: 133; Güzeller ve Kalağan, 2008: 87; Kalağan, 2009: 63). Bu noktadan sonra ise çalışanlarda moral ve motivasyonda düşme, işe geç kalma ya da hiç gelmeme, kurallara uymama, iş yerine zarar verme ve işten ayrılma vakaları artmaktadır. Bireysel olarak başlayan bu tutum zamanla düzeltilmediği sürece örgüte de yansıyor, örgütün kendine güvenini zedelemeye, örgütsel değişimlerin olumsuz olarak etkilenmesine ve örgütsel bağlılığın yok olmasına neden olabilecektir (Türköz vd., 2013: 290).

### 2.1.1. Örgütsel Sinizmin Oluşturan Temel Faktörler

Kimi araştırmacılar örgütsel sinizmi öğrenilmiş bir durum olarak değerlendirmiştir. Alanyazın incelendiğinde örgütsel sinizmin öğrenilmiş bir durum olmadığına dair çeşitli görüşler de mevcuttur. Bu görüşteki araştırmacılar sinizmi insan doğası ile ilgili bir kavram olarak görmektedirler. Özellikle liderlik vasıfları düşük, aşırı şüpheli ve endişeli, içe kapanık kişilerde sinizmin daha yaygın olduğu görüşü mevcuttur. Bu görüşü savunanların arasında Karşıtlık Ölçeği'ni geliştiren Cook ve Medley akla ilk gelenlerdendir. Ancak kişilik özelliklerinin sinizm ile doğrudan bir ilişkisi olmadığını savunan araştırmacılar da mevcuttur. Bu araştırmacılara göre de örgütsel sinizm, işyeri ya da kurumlara karşı oluşan durumsal bir tepkidir. Diğer örgüt ya da yapılara genellemek mümkün değildir. Çünkü her kurum ya da kuruluşteki ortam ve durum birbirinden farklıdır (Candan, 2013: 187). Tokgöz ve Yılmaz (2008) eğitim düzeyi yükseldikçe sinizm seviyesinin arttığını öne sürmüştür.

Siniklik görülen kişiler çıkarlarını her zaman ön planda tutmakta ve ahlaksız davranışların sıradan olduğuna inanmaktadırlar (Ahmadi, 2014: 25).

Örgütsel sinizmin tanımında da bahsi geçtiği üzere örgüt içinde sinizme neden olabilecek pek çok neden olduğu görülmektedir. Gergin iş ortamı, başarısız ya da kötü yöneticiler, beklentilerin karşılanamaması, samimiysizlik, sahtekârlık, haksızlıklar, işçi-yönetici çatışmaları, iletişim problemleri, dürüst davranmamak, sosyal sorunlar sinizme neden olabilecek pek çok nedenden bazılarıdır. Dean vd. (1998)'ne göre örgütsel sinizmin meydana gelmesinin temelindeki en önemli unsur, işgörenlerin örgütün bütünlükten yoksun olduğu yönündeki inançlarıdır (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 79).

Kimi araştırmacılar işgören sinizmini psikolojik sözleşme ihlalleri açısından yorumlamaktadırlar ve sinikliğe neden olan ihlalleri aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadırlar;

- Etik dışı davranışlar, şirket sosyal sorumluluğu ile yetersiz ücret politikaları ve işletmelerin söylem ve uygulamaları arasındaki uyum eksikliği gibi çalışma ortamına ait nitelikler.

- İletişimin zayıf olması, çalışanların işletmede alınan kararlara katılımının eksikliği, işletme yönetiminin değişimde kabiliyetsiz olması gibi kurumsal özellikler ayrıca rol çatışması, rol belirsizliği ve fazla iş yükü gibi işin kendisinden kaynaklanan özellikler (Cartwright ve Holmes, 2006: 201; Candan, 2013: 187).

Yani iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile sinizm arasında olumsuz bir ilişki söz konusuysen, tatminsizlik ve yabancılaşma ile örgütsel sinizm arasında olumlu bir ilişki mevcuttur. Tatminsizlik ve yabancılaşma arttıkça sinizm artarken, tatmin ve bağlılık arttıkça sinizmde azalma meydana gelmektedir.

## **2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları**

Örgütsel sinizm üç boyutta incelenmektedir. Bunlardan birincisi bilişsel boyuttur. Bu boyutta dürüstlük inancı ön planda bulunmaktadır. İkinci boyutta ise duygusal boyut söz konusudur. Bu boyutta bireyler artık samimiyetsizliği, dürüst olmayan tutumları fark etmiş ya da hissetmişlerdir ve buna karşılık öfke ve hor görme gibi duygular beslemeye başlamışlardır. Son boyutta ise davranışsal boyut söz konusudur. Bu boyutta artık örgüttekiler öfke ve hor görme gibi hislerini davranışsal olarak da göstermektedirler.

### **2.2.1. Bilişsel Boyut**

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun en önemli özelliği dürüstlük olgusunun eksikliğidir. Bu boyutta, iş görenlerin çalıştıkları örgüte karşı öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygular barındırması sonucunda, örgütün kendilerine dürüst davranmadığına dair bir inanç içerisindedirler. Çalışanlar, örgütte alınan kararlarda en önemli unsurun kişisel çıkarlar olduğuna inanmaktadır. Bu bağlamda sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Bu nedenle sinikler; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliğinden dolayı, örgütlerinin yaptıkları uygulamalarıyla kendilerine “ihamet” ettiğini düşünmektedirler (Dean vd., 1998: 345-346; Tayfun ve Çatır, 2014: 350). Bilişsel açıdan sinik tavırlara sahip olan bireyler; örgütteki uygulamaların ilkelere dayanmadığını, işgörenlerin örgütün bildirgelerini ciddiye almadıklarını, örgütteki kişilerin istikrarsız ve güvenilmez, yalancı ve hilekâr olduklarını, örgütteki kişilerin çıkarları doğrultusunda bir ilişki içinde olduklarını düşünmektedirler (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 78-79).

### 2.2.2. Duygusal Boyut

Bu boyutta kişiler örgüte karşı öfke, utanç duyma, sinirlenme, gerilme ya da endişelenme hatta zaman zaman saygısızlık da içeren duygular hissetmektedir. Duygusal boyutta, sinik bir tavır sergileyen kişiler, aynı zamanda örgüte ilişkin duygular besleyen kişiler olarak da görülmektedir. Örneğin, bu kişiler örgüte karşı küçümseme, kızgınlık hissedebilmektedir. Örgütü düşündüklerinde; acı, tiksinti hatta utanç duyabilmektedirler. Bundan dolayı, sinizm her türlü olumsuz duyguyla ilişkilidir (Dean vd., 1998: 346; Karacaoğlu ve İnce, 2012: 79).

Izard (1977) siniksel davranışların temelinde, her biri kendi içinde hafif veya güçlü düzeyde olabilen dokuz farklı duygusal kimlik olduğunu belirtmiştir. Bu kimlikler; ilgilenme-heyecanlanma, beğenme-keyiflenme, şaşırma-hayret etme, üzülme-kederlenme, öfkelenme-hiddetlenme, nefret etme-tiksinti, küçük görme-hor görme, korkma-dehşet ve utanma-küçük düşmedir.

Duygusal boyut; kişilerce olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilen duygusal yaşanmışlıklardır. Örneğin; çalışanlardan biri, başarılı bir görevden sonra gurur duyabilmekte ya da başarısız olduğunda tedirginlik yaşayabilmektedir. Çalışanların hissettiği bu duygular, çalışanın iş ve işyeri hakkındaki düşüncelerini şekillendirmektedir.

### 2.2.3. Davranışsal Boyut

Davranışsal boyutta ise düşünsel ve duygusal birikimler davranışlara yansımaktadır. Özellikle de küçümseme ve olumsuz yönde eleştirmeler bunların en yaygın olan davranış biçimlerindedir.

Çalışanlar örgütle ilgili dalga geçme, şikâyet etme ve eleştirme dışında da sinik davranışlarda bulunabilmektedirler. Örneğin sözlü olmayan davranışlarla, küçümseyici bir yüz ifadesi ve manalı bakışmalar gibi davranışlarla da sinik tutumlar gösterebilmektedir (Brandes ve Das, 2006: 240; Karacaoğlu ve İnce, 2012: 79).

Bu boyutta, çalışanlar olumsuz davranışlara yönelme eğilimindedir. Bu davranışların büyük kısmı, iş ortamının içtenlik ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair güçlü eleştirileri, kötümser tahminleri, alaycı mizah gibi unsurları, örgütü ve örgütün uygulamalarını hor görmelerini içermektedir (Özgener vd., 2008: 56; Kutanis ve Çetinel, 2010: 188; Tayfun ve Çatır, 2014: 350).

İşgörenler, sinik davranışları ifade edebilmek için mizahı, özellikle alaycı mizahı kullanmaktan büyük keyif alırlar. Böylece sinik tutuma sahip işgörenler örgütlerinin

amaçlarıyla alay edebilmekte, görev ifadelerini tekrar yazabilmekte ve alaycı yorumlar yapabilmektedirler (Brandes, 1997: 34-35; Karacaoğlu ve İnce: 79).

### 2.3. Örgütsel Sinizminin Kuramsal Temelleri

Örgütsel sinizmin kuramsal temellerini beklenti, atfetme, tutum, sosyal değişim, duygusal olaylar ve sosyal güdülenme kuramları oluşturmaktadır.

Her çalışanın çalışması sonucunda bir takım beklentileri mevcuttur. Bu beklentiler kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir. Örgütler de çalışanlarının verimliliğini arttırmak için çalışanlarının beklentilerini karşılamak üzere bir sistem geliştirmektedirler. Bu sistemde çalışanlar, görevlerini yerine getirdiklerinde çeşitli şekillerde ödüllendirilmektedirler. Çalışanların nazarında bu ödüller ne kadar değerli ise verimliliği de o derece artacaktır.

Vroom (1964)'un geliştirdiği beklenti kuramı, çalışanların ekonomik çıkarları bakımından rasyonel davranışlar sergileyeceğini savunmaktadır. Buna göre çalışanlar yaptıkları görevlerin neticesinde ücret ya da iş ilişkilerinde güven kazanabilirler. Olumsuz bir neticede ise tam tersi ilişkilerinde gerilim, hayal kırıklığı hatta işten çıkarılma gibi durumlarla karşılaşabileceklerdir. Bu sebeplerle örgütsel sinizm ile beklenti kuramı arasında bir ilişkinin var olduğu söylenebilmektedir. Bu kuram çalışanların kişisel beklentileri ile ilgilidir. Çalışanların hizmet verdikleri örgütlerin, geleceğe yönelik olumsuz tutumlarından dolayı sinik davranışlar ortaya çıkabilmektedir (Kalağan, 2009: 49-50).

Atfetme (yükleme) kuramı, kişilerin davranışlarının arkasındaki sebepleri anlamaya çalışmaktadır. Bu kuramda bireyin başarı veya başarısızlığının temelinde çeşitli etmenlerin olduğu savunulmaktadır. Kişilerin davranışları, kişisel niteliklerden veya bireyin bulunduğu çevresel etmenlerden meydana gelmektedir. Bireysel özelliklerden kaynaklanan bu davranışlar sonucu çevresel koşullara dayalı yükleme süreçlerini ortaya çıkarmaktadır. Atfetme kuramı da insanların diğer insanların davranışlarının sebeplerini nasıl değerlendirdiğine bağlıdır (Andersson, 1996: 1395; Boyalı, 2011: 18).

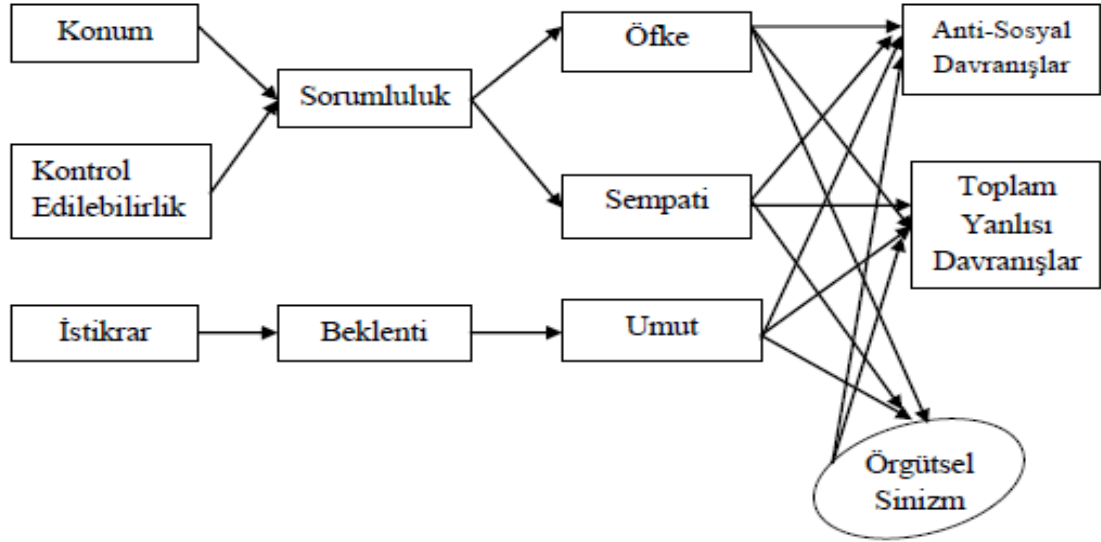
İnsanlar olumsuz bir olayın akabinde olayın algılanmasına dayalı nedensel atıflarda bulunurlar. Bu atıflar, öfke duygusu, sorumluluk kararları ve sempati, umut gibi düşünsel süreçlere yol açan beklentiler ile sonuçlanmaktadır. Bu süreçler sonucunda insanlar toplum yanlısı veya antisosyal davranışlar sergileyebilmektedir. Örgütün, olumsuz gelişmelerin sorumlusu olduğu yönündeki algılamalara neden olan yorumlar, çalışanların örgütü suçlamalarına yol açmaktadır. Bu kuramda örgüt, gerçekleşen olumsuz olayların kaynağı olmakla suçlanmaktadır. Birey örgütü suçlamadığı takdirde örgüte karşı sinik tutumlara sahip olmayacaktır (Kalağan, 2009: 51).

Tutum kuramı açıklanırken, tutumlar özellikle davranışlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bireyin tutumları, duygu ve davranışlarına yansımaktadır (Özsoy, 2017: 29). Tutumların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal ilişkileri örgütsel sinizm hakkındaki araştırmalarda önemli etkiye sahiptir. Çünkü bu kavram örgütsel sinizmi anlamada kuramsal bir çerçeve oluşturulmasına yardımcı olur (Kalağan, 2009: 51; Boyalı, 2011: 18).

Sosyal değişim kuramının temeli insanların birbiri ile ilişkilerinin zorunluluğu ve insanların ihtiyaçlarını elde edebilmek için devamlı birbirleriyle iletişimde olmaları gerektiğidir. Blau (1964) tarafından geliştirilen teoride, işletmelerde çalışanlar ile yöneticiler arasında değişime dayalı bir ilişki olduğu ve çift yönlü bir beklenti oluştuğu savunulmaktadır. Kurama göre, çalışan ve örgüt arasında net bir şekilde belirtilmeyen ancak uyulmadığı takdirde negatif sonuçlar doğurabilecek çift taraflı zorunluluklar bulunmaktadır (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005: 777). İnsanın sosyal bir canlı olması ve hayatını sürdürebilmesi için diğer insanlara ihtiyacı olması bu kuramın ana unsurudur. Kuramda insanların birbirine güvenmeleri oldukça önemlidir. Çünkü bireylerin yapması gereken işleri doğru bir şekilde yerine getirmeleri için diğer bireylere güven duyması gerektiği savunulmaktadır. Kurama göre çalışanlar kendilerine iyi davranıldığını düşündüklerinde, kendilerini örgüte karşı iyi davranmak ve zarar verici hareketlerden kaçınmak zorunda hissedeceklerdir. Böylece örgütsel sinizmin olumsuz etkileri örgüt üzerinde ortaya çıkmayacaktır (Kalağan, 2009: 52).

Duygusal olaylar kuramı, çalışanların iş ortamında yaşadıkları bir takım duygusal olayların (hayal kırıklığı, kıskançlık, hüsrans vb.), çalışanların iş yerindeki davranışları üzerinde etkili olacağını öne sürmektedir. Kurama göre, çalışanlar örgütlerde oluşan gelişmelere duygusal bir tepki verirler ve bu gelişmeler sonucunda duygusal deneyimler kazanırlar (Doğan ve Özdevecioğlu, 2005: 168).

Weiner (1985) tarafından geliştirilen sosyal güdülenme kuramında örgütsel sinizmin temelindeki örgüt kaynaklı olguları teşhis etmeyi amaçlamaktan ziyade, gelişen olayların çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığı ve bu yorumların örgütsel sinizm üzerindeki etkisi üzerinde durmaktadır. Örneğin çalışan işten çıkarılma nedeninin, makro boyutta kötü seyreden ekonomik güçlükler olduğunu ve çalıştığı örgütün başka seçeneği olmadığını düşündüğü zaman örgüte karşı daha ılımlı bir tutum sergileyecektir. Ancak örgütün daha fazla kar elde etmek için kendisini çıkardığını düşündüğü zaman örgüte karşı bir öfke hissedecektir. Bu durum çalışanın örgütünü kötülemesine, sabotajlara, antisosyal davranışlara ve örgütsel bağlılığının azalmasına neden olabilir. (Kalağan, 2009: 52-54).



Şekil 2.1 Weiner Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli  
Kaynak: Eaton, 2000: 20'den akt: Akman, 2013: 25.

#### 2.4. Örgütsel Sinizmin Türleri

Örgütsel sinizmin beş farklı türü olduğu görülmektedir: Kişilik sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizm. Alanyazına bakıldığında sinizmin ve sinizm türlerindeki her davranış ve tutumun dört boyutunun olduğu öne sürülmektedir. Bu boyutlar: eylem, hedef, bağlam ve zamandır.

Tablo 2.1 Örgütsel Sinizm Türleri

SİNİZMİN TÜRLERİ	EYLEM	HEDEF	BAĞLAM	ZAMAN
<b>Kişilik Sinizmi</b>	Acımasızlık Öfke	İnsan Doğası		Değişmez
<b>Toplumsal/Kurumsal Sinizm</b>	Yabancılaşma Çaresizlik	Kurumlar		Değişken
<b>Çalışan Sinizmi</b>	Acımasızlık Hayal Kırıklığı	Her Şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
<b>Örgütsel Değişim Sinizmi</b>	Hayal Kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken
<b>Mesleki Sinizm</b>	Uzaklaşma Kınama	Müşteriler	Hizmet Organizasyonları	Değişken

Kaynak: Çağ, 2011: 80.

### 2.4.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi adından da anlaşılacağı üzere bireyin kişiliğinden kaynaklanan, hatta doğuştan gelebilecek bazı karakteristik ve değişmeyecek özelliklerden kaynaklanan bir sinizm durumudur.

Kişilik sinizmine sahip olan insanlarda, diğer insanların kendileriyle alay etme, onları küçük ve hor görme gibi davranışlarda bulunduğu dair bir düşünce söz konusudur. Buradan kaynakla hayatın adil olmadığı inancına sahiptirler. Sosyal ilişkilerinde tatminsizdirler, insanların bencil ve sahtekâr olduğuna inanmışlardır. Bu nedenle de zaman zaman aşırı savunmacı davranmaktadırlar. Bu da kimi zaman saldırgan ya da agresif bir tavır sergilemelerine neden olabilmektedir (Abraham, 2000: 270; Çağ, 2011: 80). Sur (2010: 18)'a göre kişilik sinizmi, örgütsel sinizmin pato-psikolojik değişkenidir ve Cook ve Medley'in (1954) düşmanlık derecesine ve Minnesota Çok Yönlü Karakter Envanteri'nden gelen öğelerin alt kümesine dayanmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 342; Çağ, 2011: 80).

İnsan davranışlarındaki inanç eksikliği Cook ve Medley Scale'in 'klinik kin' adlı alt ölçeklerindeki şu ifadelerle eşleşmektedir:

“Sana ne olduğunu kimse önemsemez.”, “Çoğu insanlar kaybetmektense kazanmak ve kar sağlamak amacıyla adaletsiz davranır.”, “Hangi insanın ne gibi bir sebeple benim iyiliğim için herhangi bir şey yapacağını merak ediyorum.” (Abraham, 2000: 271; Helvacı, 2010: 387; Çağ, 2011: 81).

Özetle sinizm duygusuna yol açan şey kişilerdeki güvensizlik hissidir. İnsanlar kendilerine daha iyi davranılmasını bekledikleri zamanlarda bunu karşılayamadıklarından dolayı güvensizlik hissine kapılmaktadırlar. Bu da kişilik sinizmi ile doğru orantılı bir durumdur (Pitre, 2004: 10-11; Çağ, 2011: 81).

### 2.4.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm

Sinizmin artık bireylerin çoğunluğunda görüldüğü yaygın bir durum haline gelmesine toplumsal sinizm denilmektedir. Pitre (2004: 11)'ye göre kişi toplumda beklentilerini karşılayamamışsa sosyal bir sinizm yaşayacaktır (Turan, 2011: 96).

Toplumsal sinizmin kökeninde insanların, toplum yaşamında beklediklerini bulamaması, kurdukları planların ve hayallerin karşılıksız kalması yatmaktadır. Bu toplumda genel bir durum haline gelince de, insanlar kendilerini kandırılmış hissederek, sisteme olan inancını yitirmektedir.

Araştırmacılar, Amerikalıların hayata karşı sinik bakış açılarının kaynağının, yirminci yüzyılda ortaya çıkan Amerikan toplum ve politik çevrelerindeki değişim olduğunu belirtmektedirler. Sinizm kavramı, bazı durumlarda araştırmacılar tarafından iş ortamındaki yaşamı geliştiren bir unsur olarak da görmekte ve sinizmin motivasyonel bir faktör olarak öne sürülmektedir. Bunun yanında sinizmin değişiklik için pozitif bir ivme yaratabilecek bir unsur olabileceği de ifade edilmektedir (Cutler, 2000: 266; Turan, 2011: 96).

Abraham (2000: 272)'a göre toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Var olan toplumsal sinizm çalışanların buldukları örgütlerde daha mutlu olmalarını ve buna bağlı olarak da bu örgütlere olan sadakatlerinin de artmasını sağlamaktadır. Ayrıca toplumda sinik bir tutum içinde bulunan kişilerin, işyerindeki beklentileri daha belirgin ve gerçekçi bir hal almaktadır. Bu sayede gerçekleştiremeyecekleri bir beklenti içine girmeyeceklerdir. Büyük beklentiler içinde olmayan çalışanların, hayal kırıklığı yaşama ihtimali de azalmış olacaktır (Turan, 2011: 96-97).

### 2.4.3. Çalışan Sinizmi

İnsanların çalıştıkları ortamlarda yaşadıkları hayal kırıklıklarından dolayı, iş arkadaşlarına, yönetici ya da patronlarına ve kurum ya da kuruluşun tamamına karşı olumsuz davranışlar sergilemesine çalışan sinizmi denilmektedir. Bunun temelinde ise genellikle çalıştıkları kurum ya da kuruma olan güvensizlikleri yer almaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 200)

Andersson ve Bateman (1997) çalışan sinizminin, temelinde hayal kırıklığı ve engelleme unsurlarının bulunduğunu belirtmişler ve bir kişi, grup, ideoloji, sosyal gelenek veya bir kuruma karşı beslenen olumsuz duygular ve güvensizlik durumu olarak tanımlamışlardır (Helvacı, 2010: 391'den akt: Çağ, 2011: 82).

Çalışan sinizminin nedenlerinin başında işveren ile işçi arasındaki güven ortamının ve adalete dayanan sözleşmenin bozulması yer almaktadır. Bu durum da genellikle örgüt performansının düştüğü, yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmediği zamanlarda ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000: 272; Özgener vd., 2008: 59; Helvacı, 2010: 391; Çağ, 2011: 82). Yoğun ve uzun çalışma saatleri, liderlik eksikliği, örgütlerde küçülme, mobbing, şiddet, gelişime kapalılık, haksız işten çıkarmalar, düşük performans gibi etkenler çalışan sinizmine yol açabilecek diğer nedenlerdendir. Kamu kurumlarında ise bürokratik yapı da sinizme neden olabilen etkenlerdendir (Albrecht, 2002: 324)

Kim vd. (2009)'ne göre çalışan sinizmi, iş performansını, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlığı negatif yönde yordamaktadır. Örneğin bilişsel sinizm, işgörenlerin örgütün



kendilerine değer vermediği veya onları düşünmediği duygusuna sahip olduklarında meydana gelmektedir. Bundan dolayı işgörenler örgütte yüksek performans göstermekten kaçınılmaktadırlar. Davranışsal sinizm de yine aynı şekilde iş performansı ve örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir (Helvacı, 2010: 392'den akt: Çağ, 2011: 83).

Çalışan sinizmi örgütte bulunan kişilerin örgüte karşı duyarsızlaşmasına, örgütsel bağlılıkta zayıflığa, performansta kayba hatta iş yavaşlatma ve bırakma gibi sonuçlara yol açabilecektir.

Sinizmin olumsuz sonuçlarının yanında küçük boyutta da olsa olumlu sonuçları da vardır. Sinizm çalışanlara dürüst bir şekilde iletişim kurma özgürlüğü sağlamakta ve kritik düşünmeye yardımcı yöntemlerle yapılan uygulamaların doğruluğunu sorgulamalarına neden olmaktadır. Sinizm aracılığı ile işgörenler kendilerine dayatılan baskıdan sıyrılabilir. Örneğin, her zaman dikkat gerektiren işler sinik çalışanlar için uygun olabilmektedir (Çağ, 2011: 83).

#### **2.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi**

Örgütlerdeki değişimlerin başarısızlıkları karşısında meydana gelmektedir. Daha önce yaşanmış ya da yaşanması muhtemel başarısız değişimlerin, örgütteki bireylerde oluşturduğu, değişime karşı güvensizlik hissi, örgütsel değişim sinizmine yol açabilmektedir.

Örgütsel değişim sinizmi, değişimi yaratmaya çalışan liderlere karşı duyulan güvensizlik ve başarısız değişim girişimlerine karşı tepki olarak tanımlanabilir (Reichers vd, 1997: 48).

Örgütsel değişim sinizmi, değişim denemelerin de istediği sonuçları alamamış bireylerin olumsuz tutum ve tavırlarını yansıtan bir durumdur. Örgütsel değişim sinizmi, örgütteki bireylerin örgüte yeterli seviyede faydalı olmalarına mani olmaktadır.

Örgütsel değişim sinizminde kötümserlik ve kötüleme boyutu olmak üzere iki boyut bulunmaktadır. Kötümserlik boyutu; işgörenlerin değişime yönelik genelleştirilmiş tutumları olarak ifade edilmektedir. Bu boyut gelecekteki çabaların başarısıyla alakalı karamsarlık sonucunda oluşan başarısız değişim çabalarına yönelik bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu değişim çabaları başarısız olduğunda işgörenler hayal kırıklığı ve aldatılmışlık hissine kapılmaktadırlar. Örgütsel değişim sinizminde kötüleme boyutu ise etrafta daha iyi şeyler yapmakla sorumlu çalışanların işlerini yeterince iyi yapmadıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Bu boyuta, sinizmin değişim çabalarından sorumlu olanların, yeteneksizlik veya tembellik gibi kişisel özelliklerinden kaynaklandığı öne sürülmektedir (Çağ, 2011: 84).

Örgütsel değişim sinizmi iş yerindeki stres ve kaygılar ile pozitif bir ilişki içerisindedir, iş tatmini, örgütsel bağlılık, huzur ve refah duygusu gibi etkenlerle negatif bir ilişki içerisindedir.

#### **2.4.5. Mesleki Sinizm**

Mesleki sinizm, çalışanların hizmet sundukları kişilere karşı sergiledikleri olumsuz tavırlardır. Bu olumsuz tavırlara muhatap olan kişiler müşteriler olabileceği gibi kamu sektöründe de halka karşı olabilmektedir.

Mesleki sinizmin oluşumunda iki temel neden yer almaktadır. Bunlar kişi-rol çatışması, rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Kişi-rol çatışması; işgörenlerin kişisel değerleri ile örgütün değer yargıları arasındaki çatışma olarak belirtilmektedir (Abraham, 2000).

Rol belirsizliği ve rol çatışması ise genellikle hizmet sektöründe çalışanlarda görülmektedir. Hizmet sektöründe çalışanlar, müşteri memnuniyeti odaklı bir yapıda bulduklarından dolayı sürekli yüksek performans göstermek zorundadırlar. Bu da zamanla yıpratıcı bir hal alabilmektedir. Mesleki sinizm genellikle yüksek tercih görmeyen ve aşırı stresli mesleklerin istenmeyen sonuçlarıdır. Özellikle askerlik, polislik ya da hemşirelik gibi meslek kollarında sıklıkla görülmektedir. Çünkü bu tip meslek kollarında çalışanların hizmet ettikleri kişiler hasta, yaralı, suçla karşı karşıya olan ve kendini güvende hissetmeyen ya da hissetmeye çalışan kişilerdir. Bu da hizmet ettikleri kişilerin fazlasıyla stres altında olmasına neden olmaktadır. Stresli kişilere hizmete ayrıca iş yükü de eklenince bu meslekleri icra edenlerin yıpranmaları da o derece artmaktadır. Mesleki açıdan sinik tavırlar sergileyenler, genellikle bunun nedenini kendilerinde değil de dış etkenlerde aramaktadırlar. Çoğu için bu durumun sebepleri arasında yöneticilerin yanlış uygulamaları, yönetimsel politikalar, yetersiz kaynaklar gibi nedenleri göstermektedirler.

#### **2.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Etkenler**

Örgütsel sinizmin var olmasında pek çok etken bulunmaktadır. Bu etkenler de genel olarak iki farklı sınıfta toplanmıştır. Bunlardan ilki kişisel olan etkenlerdir. Diğer ise örgütsel etkenlerdir

##### **2.5.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Etkenler**

Kişilerin örgütsel sinizm yaşamasında yaşlarının, eğitim seviyelerinin, cinsiyetlerinin, ekonomik seviyelerinin, evli ya da bekâr olmalarının, içinde buldukları örgütteki statülerinin de etkisi bulunmaktadır.

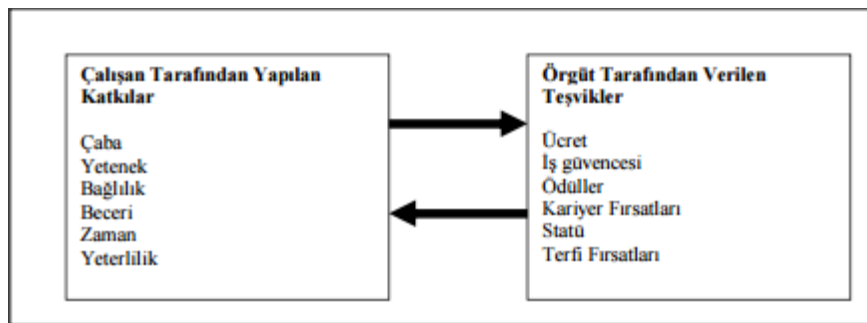
Cartwright ve Holmes (2006: 200) birtakım kişisel unsurların örgütsel sinizm üzerinde zayıf bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Nartgün ve Kartal (2013) ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizmlerinin öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varmışlardır. Akman (2013) ise sağlık çalışanlarının örgütsel sinizminin, işlerinden memnun olma durumu ve çalıştıkları bölüme göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini; cinsiyet, mesleği isteyerek seçme durumu değişkenlerinin ise örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Helvacı ve Çetin (2012) yaptıkları çalışmada, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir değişiklik gösterdiğini tespit etmişlerdir. Mirvis ve Kanter (1991: 59) erkek çalışanların daha sinik tutumlara sahip olduğunu belirtmişlerdir. Fındık ve Eryeşil (2012) demir çelik işletmelerinde çalışanlara yönelik yaptıkları çalışmada, örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların yaşlarına ve eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği sonucuna varmışlardır.

Bazı araştırmalar bu (yaş, eğitim v.b.) faktörlerin örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuş olsalar da, bazı araştırmalarda da bu faktörlerin çok da etkili olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (Çetinkaya, 2014: 44).

### 2.5.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Etkenler

Psikolojik sözleşme, taraflardan en az birinin ilerde bazı faydalar sunacağına dair, bireyler arasında karşılıklı bir değişimin koşul ve kurallarını belirlemek amacıyla ortaya çıkan durumdur. İşçi ile işveren arasında, sosyal bir alışveriş şeklindedir (Robinson ve Rousseau, 1994: 246; Johnson ve O’Leary Kelly, 2003: 628; Erbil, 2013: 22).

Psikolojik sözleşmeler, sinizmi oluşturan önemli faktörlerden biridir. Bu kavram, bir örgütte çalışanların ve işverenlerin arasında karşılıklı algıları ortaya çıkarmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994). Bunun nedeni bu sözleşmenin yerine getirilmediği düşüncesinin ortaya çıkmasıdır. Yani psikolojik sözleşmenin vaat ettiği koşulların yerine getirilmediği düşüncesi örgütsel sinizme yol açabilmektedir.



Şekil 2.2 Psikolojik Sözleşmenin Yapısı

Kaynak: Erbil, 2013: 23

Şekil 2.2'ye göre; birey çalıştığı örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için çaba ve zaman harcamakta bunun yanında yetenek ve becerilerini göstererek örgüte bağlılık duymaktadır. Yapılan katkıların karşılığında ise örgüt bireye maddi ve manevi (ücret, iş güvencesi, ödül, kariyer) bazı teşvikler ya da vaatler vermektedir. Şekilde görülebileceği üzere çalışanın yaptığı katkıların örgütün ihtiyaçlarını karşılaması, örgüt tarafından sunulan vaatlerin de çalışanın ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Bu durum bireyin örgütün bir parçası kabul ettiği zaman yeteri şekilde tatmin edileceğine ve gelişim fırsatları bulacağına ilişkin beklentilerinden dolayı oluşmaktadır. Bu durumda hem birey hem de örgüt psikolojik sözleşmenin adil ve eşit olduğu kanısına vardığında, karşılıklı ilişkilerinden tatmin olacak ve bu ilişkiyi devam ettirmek gayesi içinde olacaklardır (Baz vd., 2011: 82; Erbil, 2013: 23).

Ancak verilen sözler tutulmadığında ve bunlar süreklilik göstermeye başladığında psikolojik sözleşme de yerine getirilmemiş olmaktadır. Bu da örgütte bulunanların, örgüte karşı güvensizlik ve öfke duymasına neden olacaktır.

Psikolojik sözleşme ihlali, üzüntü ve endişeye zemin hazırlayan olumsuz bir deneyimdir. Psikolojik sözleşme ihlali, işgörenin çalıştığı örgütü etkilemenin yanı sıra işgörenin yeni bir görevde yer alması durumunda da oluşabilmektedir. Bu durum, endişe ve yeni örgüte güvenme arasındaki ilişkiye yön vermektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali sonucu oluşan kaygı, çalışanın işini yerine getirirken örgüte ve işine bakış açısını etkileyen önemli bir unsur haline gelmektedir (Pugh vd, 2003: 204).

Sonuç olarak sözleşmenin yerine getirilmemesi neticesinde çalışanlarda hayal kırıklığı ve örgütsel sinizm meydana gelecektir. Verilen sözlerin yerine getirilmemesi bilişsel sinizme neden olmaktadır, sözleşmenin yerine getirilmediği düşüncesi ise duygusal sinizme neden olmaktadır (Johnson ve O'Leary Kelly, 2003: 633; Erbil, 2013: 24).

## **2.6. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, örgütte bulunan kişilere adaletli davranılıp davranılmamasıyla ilgili bir kavramdır. Bu kavram aynı zamanda örgütte bulunanların, örgütün yapısını nasıl anladığı ve algıladığıyla da ilişkilidir. Dolayısıyla bu algılama biçimi ve sonuçları da çalışanların performansına etki etmektedir. Yapılan araştırmalara göre, bireyin adalet duygusu zedelendiğinde, negatif düşüncelere inanması ve örgüte güvenini kaybetme ihtimalinin arttığı gözlemlenmiştir (Andersson ve Bateman, 1997: 452).

Örgütsel adalet kavramı temelde iki boyutta açıklanmaktadır. Bunlardan ilki dağıtım adaletidir. Dağıtımsal adalet, Adams (1965)'ın Eşitlik Teorisini temel almaktadır. Teori çalışanların hizmet verdikleri örgüte sağladığı fayda ve katkıların, elde ettiği kazanımlara

oranını, diğer çalışanlarla karşılaştırmasına dayanmaktadır. Dağıtımsal adaletin temelinde, kaynakların çalışanlara adaletli bir şekilde dağıtıldığını düşüncesi yer almaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Diğeri ise işlemsel adalettir. İşlemsel adalet çıktıları belirlemeye yönelik işlemlerin adaletine dayanmaktadır (Moorman, 1991: 845). Çalışanların örgütte karar alma sürecinde aldıkları rol, örgütsel işlemlerin çalışanlara adil bir şekilde yapılması gibi uygulamalar işlemsel adaleti etkilemektedir (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595). Örgüt psikologları ise örgütsel adaletin üç farklı boyutu olduğunu belirtmektedir. Bunlar; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalettir (Baldwin, 2006: 1). Dağıtım adaleti ödül ve kaynakların nasıl dağıtıldığı ile ilgilidir. İşlemsel adalet, örgüt içinde alınan kararların nasıl alındığı ile ilgili bir kavramdır. Son olarak, etkileşim adaleti ise bu kararların uygulanmasında adalet kavramının ne kadar etkin olduğu ile ilgili bir kavramdır.

Örgütsel adalet çalışanların performansını, iş tatminini ve örgütsel bağlılık derecelerini de etkileyen bir kavramdır. Çalışanlar içinde buldukları örgütün yeterince adil olmadığını düşündüklerinde sinik davranışlar sergileyebileceklerdir. Bu davranışlar da içinde buldukları kurum ya da kuruluşa zarar verme noktasına kadar gelebilecektir.

## 2.7. Kişi-Rol Çatışması

İnsanların sosyal hayatlarında ya da içinde buldukları örgütlerde üstlendikleri ya da onlara verilmiş olan bir takım roller mevcuttur. Ancak kişi bu rol ile kendisini uyumlu hissetmediğinde çatışma başlamaktadır. Bu uyumun bozulmasına ise kişiye yüklenmiş aşırı sorumluluklar ya da bu sorumlulukların karşılığında beklenenden daha düşük ödüllendirme ya da ücretlendirme sebep olabilmektedir.

Kişi rol çatışması, kişilerin asıl duygularını bırakıp, çok farklı bir davranış sergilemesine neden olabilmektedir. Bu çalışanlar, yapay ve gerçek olmayan duygulara öncelik vererek, çalışma arkadaşlarına ve örgütüne nefret duyabilirler. Diğer yandan rol çatışması kişinin limitlerini aşarak bireysel motivasyon ve yaratıcılığını artıran faydalı bir etken olarak da tanımlanabilmektedir (Kılınç, 1988: 107).

Rol tanımlarının ve görevlerin doğru bir şekilde yapılmadığı ve bu görevler ile tanımların birbirine uymadığı hatta bu görevlere uygun olmayan kişilerin bu görevlere getirildiği örgütlerde sinizm de doğru orantılı olarak artacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL GÜVEN

#### 3.1. Güven Kavramı

İlişkilerin var olması ve sürdürülebilmesi için oldukça önemli bir etken olan güven, disiplinler arası bir bakış açısı ile tanımlanmaktadır (Uzbilek, 2006: 4). Bu disiplinler arasında sosyoloji, psikoloji, politika, sosyal antropoloji, tarih ve yönetim bilimleri gibi pek çok alan söz konusudur. Kişinin kontrolü dışında, karşısındakinin davranışlarının, kendi beklentilerini karşılayacak şekilde olacağına inanmasına güven denilmektedir (Mayer vd., 1995: 712).

Tschannen-Moran ve Hoy (1998) güveni, kişi veya grubun karşısındakilerin yardımsever, güvenilir, yeterli, içten ve açık olduğuna yönelik güveniyle gelişen savunmasız olma isteği olarak tanımlamıştır (Akın, 2015: 177).

Her disiplin güvenin sosyal süreçlerdeki önemini farklı bakış açıları ile yorumlamıştır. Worchel (1979) güveni üç ana gruba ayırmıştır. Bunlardan birincisi kişilik kuramcılarının görüşüdür. Buna göre güven, karakterin köklerinden ve kişinin önceden yaşadığı psiko-sosyal gelişmelerden kaynaklanmaktadır. Bu görüşte güven inanç ve beklenti olmak üzere iki grupta kavramsallaştırılmıştır. Diğer bir görüş ise sosyologlar ve ekonomistlerin görüşüdür. Bu görüşe göre güven, kurumsal bir olgudur ve kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olmak üzere üç grupta kavramsallaştırılmıştır. Üçüncü görüş ise sosyal psikoloji kuramcılarına aittir. Buna görüşte güvenin kişiler arası özellikleri üzerinde durulmuştur. Bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş belirtilmiştir (Tüzün, 2007: 95).

**Tablo 3.1 Güven Tanımları**

Yazar	Yıl	Tanım
Rotter	1967	Kişilerarası güven değerinin sözlü ve yazılı vaadine karşılık olarak saygı göstereceği beklentisidir.
Zand	1972	Karşı tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararıdır.
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkındaki inancı öznel ve faydacıdır.
Meeker	1983	İşbirlikçi davranış beklentisidir.
Butler ve Cantrell	1984	Karşı tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklentisidir.
Levisy Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramı kapsar.
Rempel ve Holmes	1986	Güven duygusu; tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik kavramlarını eşit oranda kapsar.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlaması, en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığıdır.
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen sözdür.
Bromiley ve Cummings	1992	Kişini ya da grupların, karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceklerine, müzakerelerde dürüst olacaklarına, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacaklarına yönelik inançlarıdır.
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteğidir.
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau,Siktin,Burt ve Camerer	1998	Kişinin, diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileridir.
ZZaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, isteklerini yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklentidir.

**Kaynak:** Yılmaz, 2012: 4.

Toplum içinde birbiriyle koordine ve uyumlu bir şekilde, dürüstlüğe dayanan bir düzende yaşanmasıyla güven ortamının oluşması sağlanmaktadır. Toplumu oluşturan daha küçük yapılardan olan örgütlerde de bu kavram örgütsel güven olarak incelenmektedir.

### 3.2. Güven Biçimleri

Güvenin pek çok farklı biçimi söz konusudur. Ama temelde kişisel güven ile kişisel olmayan güven olarak iki farklı grupta sınıflandırılmaktadır. Günlük hayatta iki birey arasında gerçekleşen ilişkilerde kişisel güven söz konusu olurken, daha çok örgütsel ilişkilerin söz konusu olduğu durumlarda ise kişisel olmayan güven ortaya çıkmaktadır (Bachmann, 2003: 73).

Lane (1998: 14-17)'e göre ise güvenin beş farklı boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki mikro düzeyde güvendir. Geçmişte yaşananlara ya da aynı sosyal gruba üye olmaya dayanmaktadır. İkincisi kuruma dayalı güvendir. Güvenin kaynağı kişiler arası ilişkiler değil kurumlara dayanmaktadır. Bir diğeri sisteme dayalı güvendir. Kişisel olmayan güven olup, kültürel sistemlerin, otoritenin ve anayasa gibi yasal düzenlemelerin meşruluğuna dayanmaktadır. Dördüncü boyutu sürece dayalı güvendir. Zaman içinde tekrarlanan süreçlere dayanmaktadır. Son olarak ise özelliklere dayalı güven boyutu vardır. Burada da güvenin kaynağı karşıdakinin yaşına, cinsiyetine, etnik kökenine gibi özelliklere dayanmaktadır (Halis vd., 2007: 190-191).

Literatürde Eric Uslaner tarafından oluşturulmuş üçlü güven tasnifi yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bunlardan ilki, stratejik/kısmi güven; ikincisi ahlaki/genelleşmiş güven ve üçüncüsü kurumlara duyulan güvendir. Bu tasnif Korczynski (2003: 66-69), Erdem (2003: 165-168), Sargut (2003: 98-100), Esmer (1999: 22-26) gibi sosyal bilimciler tarafından kullanılmaktadır (Başak ve Öztaş, 2010: 36).

Bu sınıflandırmada da ilki yani stratejik/kısmi güven kişisel güven alanına girmektedir. Ahlaki/genelleşmiş güven ile kurumlara duyulan güven ise kişisel olmayan güven sınıflandırması içine dâhil edilebilir.

### 3.2.1. Kişisel Güven

Kişisel güven yaşantımızın sıradan anlarında, samimiyete dayalı ilişkilerde meydana gelen güven biçimidir. Bu güveni asıl sağlayan unsur ise kişinin kendi karakteri ve karşısındakinin karakter yapısıdır. Kimi insanlar güvenmeye daha meyillidir. Bu kişiler ilişki içinde olduğu kişilere güvenmeyi isterler. Bu nedenle güvenlerini sarsacak herhangi bir şey meydana gelmediği sürece karşısındakilere güvenmeyi tercih etmektedirler.

Ancak her ne kadar kişinin güvenmeye meyilli bir yapısı söz konusu olsa da, karşısındakinin bu güveni nasıl değerlendirdiği ve bunun karşılığında tutum ve tavırlarının nasıl geliştiği de bu güvenin sürüp sürmeyeceğini belirleyen bir faktördür. Bu nedenle güvenen kişinin yanı sıra güvenilen kişinin de karakter yapısı kişisel güveni etkileyen bir unsurdur.

Kişisel ilişkilerin söz konusu olduğu ilişkilerde güven, güvenen tarafın güvenilen kişi tarafından istismar edilmeyeceği üzerine kurulmaktadır. Çünkü bu gerçekleştiğinde ilişkinin bozulacağı bilinmektedir. Bir kişinin diğer bir kişiye güvenmesinin bazı aşamaları da bulunmaktadır. Bu aşamalardan biri stratejik güven aşamasıdır. Stratejik güven aşamasında kişiler birbirlerini yakından tanımaktadır ve uzun süredir bir tanışıklık söz konusudur. Ayrıca



kişisel güvende ilişkinin geçmişine dayalı bilgiler de oldukça önemli unsurlardır. Bu bilgiler güvenin sağlanması ya da tam tersini sağlayacaktır (Başak ve Öztaş, 2010: 36).

### **3.2.2. Kişisel Olmayan Güven**

Güven kavramı sosyal bir durum ile ilişkili bir kavramdır. İnsanoğlu sosyal bir canlı olarak çevresi ile sürekli bir ilişki içerisinde. Kişinin çevresinde sadece samimi ilişkiler kurduğu bireyler değil aynı zamanda kamusal ve sosyal bir çevrede bulunmaktadır. İşte bu kamusal ve sosyal çevreye ait güven kavramı kişisel olmayan güveni belirtmektedir.

Kişisel olmayan güven biçimleri beklentilere dayanmaktadır. Bu nedenle geçmişteki olaylardan etkilenme söz konusu değildir. Bu da bu güven biçimini stratejik güvene nazaran daha sağlam bir güven biçimi haline getirmektedir.

Kişisel olmayan güven daha çok kurumlara ve sistemlere güveni kapsamaktadır. Bu da kişilerin aslında gerçekte tanımadıkları ancak kanıksadıkları bir sisteme, bir uzmanlığa güvenmelerini içermektedir. Kişisel olmayan güven genellikle somut olmayan kavramlar üzerine inşa edilmektedir. Özellikle semboller var edilerek bu güven duygusu oluşturulmaktadır. Bu da sistemin daha güçlü ve kullanılabilir olmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu kurum ya da kavramlara güven toplumsal güvenin de oluşturulabilmesi için önemli bir durumdur.

### **3.3. Güven Sınıflandırmaları**

Güven kavramının sınıflandırılmasında genel geçer bir sınıflandırma mevcut değildir. Konuyla ilgili araştırma yapan pek çok uzman farklı sınıflandırma biçimleri meydana getirmiştir. Ancak özellikle iki sınıflandırma oldukça geçerli bir sınıflandırma olarak temel alınmaktadır. Bunlardan ilki McAllister'in güven sınıflandırması, bir diğeri ise Shppiro, Sheppard ve Cheraskin'in sınıflandırmasıdır.

#### **3.3.1. McAllister'in Güven Sınıflandırması**

Güvenin sınıflandırılması, güvenin ne kadar var olduğu, ne kadar sürebileceği ve ne kadar güçlü hissedildiği üzerine yapılmaktadır. Sınıflandırmada güvenin yapısından önce bu özellikleri dikkate alınmıştır. Ancak elbette kişiler arasında pek çok farklı unsurlar güveni etkilemektedir. Bu da güvenin yapısını da sınıflandırma açısından önemli bir unsur haline getirmektedir.

McAllister güveni iki temel unsur olarak incelemiştir. Bunlardan birincisi, bilişsel bir diğeri ise duyuşsal güvendir. Bu iki ayırım ile McAllister güveni rasyonel ve duygusal olarak iki ayrı kategoride incelemeyi seçmiştir.

### **3.3.1.1. Bilişsel Güven**

Bu güven modelinin temelinde deneyimlerden gelen tahmin edilebilirlik bulunmaktadır. Güvenen taraf açısından, güvenilen tarafın daha önceki ilişkilerdeki dürüstlüğü ve yeterliliği güvenin boyutunu etkilemektedir.

Bu nedenle kişilerin birbirlerine karşı güven duyabilmeleri için, birbirleri hakkında belirli düzeyde bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (McAllister, 1995: 25-26). Bu güven türünde zorlama ya da baskı söz konusu değildir. Önemli olan ilişkiye neden olan durum hakkında her iki tarafında yeterliliği konusunda birbirlerine güvenmeleridir.

Bilişsel güvende kişiler güvenip güvenmemeyi ya da kime güveneceklerini bilişsel olarak seçmektedirler. Ancak güveni rasyonel olarak yapılan bir seçime dayandıran bu güven türü, tüm güven kavramının açıklanmasında yetersiz kalmaktadır. Çünkü kişiler arasındaki özel etkileşimler duygusal tepkileri de doğurmaktadır. Bu nedenle McAllister sınıflandırmasında duyuşsal yani duygusal güveni de incelemiştir.

### **3.3.1.2. Duygusal Güven**

Duyuşsal güvende önemli olan bireyler arasındaki alaka, itina ve hislerdir. Duyuşsal güvenin temelinde güvenen kişinin güvendiği kişide olduğunu düşündüğü duygular bulunmaktadır. Yani güvenen kişi, güvendiği kişiye bir takım yakıştırmalar yapmaktadır. Karşısındakinin de ilişkiye kendisi gibi baktığını düşünerek, ilişkide olduğu kişiye güvenmeyi seçmektedir.

Bu aşamada bir karşılıklılık ve empati oluşturulmaktadır. Duygusal güven, karşı tarafa karşı hissedilen duygusal bağlılığa, onun iyiliği için endişelenmeye ve ilgili olmaya dayanmaktadır. Örgütlerde karşılıklı duygusal güven oluşturularak, çalışanların devamlı etkileşim içinde oldukları üstleriyle çift taraflı olarak duygu, düşünce ve beklentilerini paylaşmaları, iş hakkında sorunlarını iletebilmeleri ve yöneticinin de bu sorunları istekli bir şekilde dinleyerek ilgili ve yapıcı bir tutum içinde olması ve böylece zaman içinde iş ilişkisine dostluk-arkadaşlık ilişkisinin de eklenmesi gibi sonuçlar görülebilir (McAllister, 1995: 25-26; Yılmaz, 2012: 53).

Duyuşsal güvenin bilişsel güvenden en önemli farkı ise adından da anlaşılacağı üzere duygulara dayanmasıdır. Bu sayede ilişkiler çıkarılardan etkilenmemektedir. Ayrıca duygusal

güven bilişsel güvene nazaran daha uzun soluklu ve kuvvetli bir güven bağına yol açabilmektedir. İlişkiler başlangıçta bilişsel bir güvene dayanarak başlamış olsa dahi zamanla samimiyetin doğması ile bu güven yerini duygusal güvene de bırakabilmektedir.

**Tablo 3.2 Güven Türlerinin Temelleri**

Duygusalhk \ Rasyonellik	Yüksek	Düşük	Çok Düşük
Yüksek	İdeolojik Güven	Bilişsel Güven	Rasyonel Tahmin
Düşük	Duygusal Güven	Sıradan Güven	Olası Tahminler
Çok Düşük	İnanç-Bağlılık	Kader-Kısmet	Belirsizlik ve Panik

**Kaynak:** Yılmaz, 2012: 54.

Tablo 3.2 incelendiğinde, kişilerdeki duygusallık derecesi ve rasyonel hareket etme derecelerinin hangi güven türünü oluşturduğu görülmektedir. Buna göre; ideolojik güvenin yüksek derecede duygusallığı ve rasyonelliği içerisinde barındırdığı görülmektedir. Rasyonellik düşük ve duygusallık fazla olduğunda duygusal güven baskın hale gelmektedir. Rasyonelitenin çok az olduğu durumlarda ise "inanç-bağlılık" faktörü ağır basmaktadır (Yılmaz, 2012: 54).

Duygusallığın azaldığı, bilişsel düzeyin yükseldiği durumlarda ise bilişsel güven ortaya çıkmaktadır. Hem bilişsellik hem de duygusallığın azaldığı durumlarda ise sıradan güven meydana gelmektedir. Her ikisinin de olmadığı durumlarda da belirsizlik ve panik hali oluşmaktadır.

### 3.3.2. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven Sınıflandırması

Shappiro, Sheppard ve Cheraskin yapmış oldukları sınıflandırmada güven çeşitlerinin nasıl gelişmiş olduğunu incelemişlerdir. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin güveni üç farklı biçimde sınıflandırmışlardır. Bunlardan ilki hesaplanmış güvendir. Bir diğeri bilgiye dayalı güven sonuncusu ise özdeşleşmeye dayalı güvendir.

#### 3.3.2.1. Hesaplanmış Güven

Hesaplanmış güven türü kişilerin bir takım beklentilerine dayanan bir güven türüdür. İlişki süresince bu beklentiler karşılandığı sürece ilişkiye güven de devam etmektedir. Taraflardan biri bu beklentilerin dışında bir davranış sergilediğinde ya da beklentileri karşılayamadığında güven de sonlanmaktadır.

Hesaplanmış güven adını da ilişkide bulunan kişilerin bu ilişkiye karşın güven beslemenin kar ve zararlarını hesaplamasından almıştır (Vos ve Wielers, 2003: 76; Uzbilek, 2006: 12).

Lewicki ve Bunker (1996)'e göre bu güven türünde fayda sağlayan faktörlerin bulunmasından dolayı tehdit temelli güvenden ziyade hesaplanmış güvenin daha sağlıklı olduğu savunulur. Tehdit temelli güvende ceza yüzünden oluşan endişeye dayanan bir ödüllendirme mevcutken; hesaplanmış güvende genel anlamda güvenilir olmanın doğurduğu olumlu sonuçlar bulunmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996: 120-121; Toprak, 2012: 57-58).

Bu güven türünde önemli olan beklentilerin karşılanabilmesidir. Bu nedenle hesaplanmış güvende, güvenin karşılıklı olarak devam edebilmesi için her iki tarafında söylem ve davranışlarının diğer taraf için yeterli ve olumlu karşılanması gerekmektedir.

### **3.3.2.2. Bilgiye Dayalı Güven**

Bu güven türünde, güvenin oluşması ve devamlılığı kişilerin birbirleri hakkındaki bilgiye ve bu bilginin sağladığı tahmin edilebilirliğe dayanmaktadır. Bilgiye dayalı güven türünde tarafların birbirleri hakkındaki bilgisi güveni sağladığından her hangi bir tehdit ya da korkuya yer bırakmamaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996; Tüzün, 2007: 102).

Bilgiye dayalı güven, bir kişi hakkında oluşan şüphenin ortadan kalkması sonrasında söz konusu şüphenin yerini güvenilir bilgiye dayalı pozitif beklentilerin almasıyla oluşmaktadır. Eğer beklentiler tecrübeyle örtüşürse güven daha güçlü bir hale gelir. Bu bağlamda bilgiye dayalı güven diğerini yeteri kadar tanıma ve davranışını önceden kestirebilme aşamasıdır (Toprak, 2012: 58).

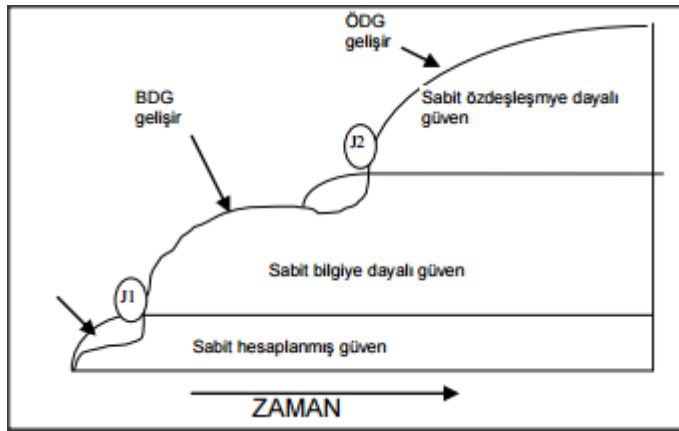
Bu güven türünde güven duygusunu kişiler hakkındaki bilgiler doğurduğu için bu güven türü bir sürece ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca bu sürecin devam ettirilmesi karşılıklı bilgi alış verişini de arttıracığından dolayı, güvenin de sağlamlaşmasını sağlayacaktır.

### **3.3.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven**

Bu güven türünde taraflar birbirlerinin istekleri ile kendi isteklerini bir tutma eğiliminde bulunmaktadır. Bu nedenle güveni doğuran şey özdeşleşme olmaktadır. Çünkü taraflar aynı şeyleri talep ederek birbirlerinin isteklerini de kabul etmiş olmaktadır. Bu durum da taraflar arasında bir güvenin var olmasını sağlamaktadır.

Özdeşleşmeye dayalı güvende kişiler arası ilişkiler gelişmiş ve olgunlaşmış bir evrededir. Bunun neticesinde, kişi kendisini diğerinin yerini tutacak biri gibi görür. Bu güven formunda hem bilgi hem de özdeşleşme aynı anda gelişmiştir. Kişi karşısındaki bireyi iyi

derecede tanımakta ve onun güvenini sağlamak için nasıl ne yapması gerektiğini bilmektedir. Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvene yönelik fiiller özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996: 122-123; Toprak, 2012: 58).



**Şekil 3.1 İlişkilerde Güven Oluşum Aşamaları**

**Kaynak:** Tüzün, 2007: 102.

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin'in üç farklı güven türü karşılaştırmalı olarak incelendiğinde hesaplanmış güvenin beklentilere dayandığı, bilgiye dayalı güvenin süreç içerisinde elde edilen bilgiyi temel aldığı görülmektedir. Özdeşleşmeye dayalı güven türünde ise taraflar artık aynı şeyleri düşündüklerini ve aynı şeyleri istediklerini hissetmektedirler. Yani bu üç güven türü aslında birbirini takip eden ve devam ettiren bir süreç şeklinde ilerlemektedir. Bir ilişki hesaplara dayanan güven üzerine başlamış olsa dahi geçen süreç içerisinde elde edilen karşılıklı bilgiler neticesinde güven bilgi temeline geçebilecektir. Bu da güveni arttıracak ve ilişkiyi sağlamlaştıracaktır. Daha ileriki süreçte ise artık taraflar birbirleri ile özdeşleşebilecek ve ilişki daha güvenli bir hal alabilecektir. Elbette bu süreç her ilişkide bu aşamalardan geçecek demek değildir.

### 3.4. Örgütsel Güven Kavramı

Örgütsel güven, örgütte bulunan bireylerin, örgüt yönetimi ve diğer üyelerin iyi niyetli ve doğru kişiler olduğunu düşünmelerini sağlayacak örgüt ikliminin varlığıdır. Daha doğrusu örgütte bulunanların bu şekildeki beklentilerine örgütsel güven denilmektedir.

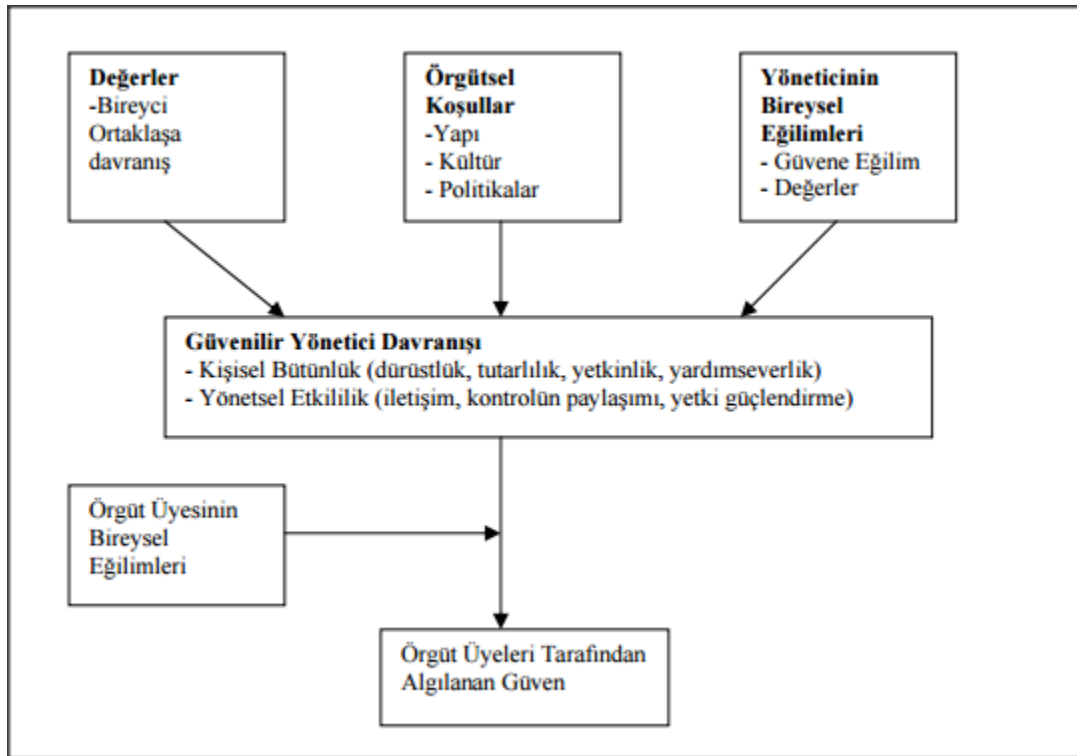
Örgütsel güven doğrudan doğruya örgütler ile ilişkili olan güven türüdür. Bu güvenin var olması ve devamlılığının sağlanabilmesi için örgütün süreçleri iyi beslenmelidir. Ayrıca başta yöneticiler olmak üzere örgüttekilerin tutarlı ve adaletli davranmaları gerekmektedir. Söylemlerin arkasında durulmalı ve sözler yerine getirilmelidir (Galford ve Drapeau, 2003: 90).

Mishra ve Morrissey (1990) örgütsel güveni, çalışanın örgütün kendilerine sağladığı desteğe ilişkin algıları, yöneticinin doğru sözlü olacağı ve verdiği sözü tutacağına olan inancı

olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda güven örgüt içi yatay ve dikey ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142; Türköz vd., 2013: 289).

Örgütsel güvenin sağlanabilmesi için gerekli koşullar söz konusu olduğunda araştırmacılar farklı fikirler sunmuştur. Örneğin, Conger (1999)'a göre ise iki temel unsur bulunmaktadır. Bunlar da; uzmanlık ve ilişkilidir. Çünkü uzmanlık doğru kararı ve bu da saygınlığı getirmektedir. Ayrıca uzmanlık ilişkilerde de daha sağlıklı davranışları beraberinde getirmektedir. Bu da güveni olumlu yönde etkileyen bir unsurdur. Daley ve Vasu (1998) ise demografik özellikleri ön plana çıkarmışlardır. Ferrin ve Dirks (2003) ise ödüllendirme sisteminin güven üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir (Erden, 2007: 22-23).

Yapılan örgütsel güven araştırmaları ve çalışmaları aynı zamanda örgütsel sinizm araştırma ve çalışmaları içinde bir takım bulgular sağlamaktadır. Çünkü örgütsel güveni zedeleyen her unsur örgütsel sinizmi doğurmaya aday unsurlardan olacaktır.



Şekil 3.2 Örgütlerde Güvenin Algılanışı

Kaynak: Özler vd., 2010: 54.

### 3.5. Güven Kavramının İşletmeler Açısından Önemi

Her işletme bir örgüt yapısına sahiptir. Dolayısıyla her işletme bir örgüttür. Örgütlerinde başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri için başarılı bir örgüt kültürü ve örgüt iklimine sahip olmaları gerekmektedir. Başarılı bir örgüt ikliminin anahtarı ise örgütte güven olgusunun hissedilebilir olmasıdır.

İşletmelerdeki güven çalışanlar ile yöneticiler arasındaki beklentilere dayanmaktadır. Her iki tarafta birbirlerinden karşılıklı olarak yeterlilik ve doğruluk beklemektedir. Ayrıca çalışanlar yöneticilerinden ilgi de beklemektedirler. Bu beklentiler karşılandığı sürece işletmelerde güven ortamı sağlanacak ve sürdürülebilecektir.

Güvenilir işletmelerde, net olarak gözlemlenebilen örgüt kültürü ve ideolojisi, etkili iletişim kanalları mevcuttur. Böyle işletmelerde çalışanların işlerine sevecek ve içtenlikle gelmeyi isteyecekleri bir iş ortamı ve örgüt içinde işbirliği örgüt dışında ise rekabet anlayışının hâkim olduğu bir ortam vardır. Güvenilir örgütleri farklılaştıran bir diğer unsur ise iç ve dış iletişim konusuna verdikleri önemdir. Örgüt içerisinde hem dikey hem de yatay açıdan bir şeffaflık bulunmaktadır. Çalışanlar örgüt içi genel tablo hakkında bilgi sahibidirler. Yapılan icraatların örgüt çalışanlarıyla açıkça paylaşılması çalışanların örgüte olan güven düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Kendilerini güvende hisseden çalışanlar bu güven duygusunu müşterilere de yansıtırlar (Demirel, 2008: 182; Toprak, 2012: 55).

İşletmelerde güven ortamının sağlanması örgütteki sorunların daha kolay hal yoluna kavuşmasını ya da hiç var olmamasını sağlayacaktır. Ayrıca çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceğinden, işletme hedeflerine de daha kolay ulaşılması sağlanacaktır.

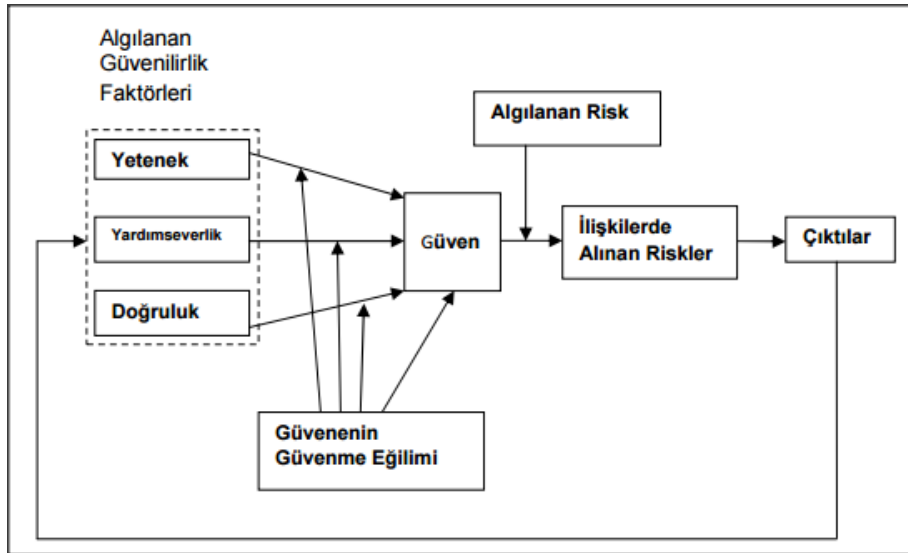
### **3.6. Örgütsel Güven Modelleri**

Pek çok farklı araştırmacı farklı güven modelleri geliştirmişlerdir. Her model özellikle örgütsel güvenin temellerini incelemiş ve örgütsel güvenin nasıl algılandığı üzerinde farklı saptamalarda bulunmuştur. Bu modeller, Mishra, Shockley-Zabalak, Ellis ve Winograd, Bromiley-Cummings, Mayer, Davis-Shoorman güven modelleridir (Yılmaz, 2012: 72).

Günümüzde örgütlerde güven konusu özellikle çalışanların yönetimlere olan güvenini saptamak adına oldukça önemli bir konu olmuştur. Çünkü güven çalışanların örgütlerine olan bağlılığını da arttıran bir unsurdur.

#### **3.6.1. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli**

Mayer vd. örgütsel güveni güvenen ve güvenilen taraf olarak iki kısma ayırmıştır. Güvenen tarafa eğilimleri bakımından yaklaşılırken güvenilen tarafa da sahip olduğu güvenilirlik unsurları bakımından yaklaşmışlardır.



**Şekil 3.3 Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli**

**Kaynak:** Tokgöz, 2012: 22.

Her güven potansiyel bir risk doğurmaktadır. Dolayısıyla risk güven modeli içinde önemli bir parçadır. Oluşan güvende faktör sayısı arttıkça risk seviyesi azalmaktadır. Ters bir durumda, yani güvenme eğiliminde, güvenilirlik faktörlerinden hiçbirinin algılanmadığı bir ilişkide algılanan ve alınan risk düzeyi yüksektir. Oluşan bir ilişkinin çıktıları ile edinilmiş olan deneyimler, diğer güvenme eğilimleri için bir girdi niteliğindedir ve güvenen tarafa bilgi verir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995'den akt: Tokgöz, 2012: 23).

Karşı tarafın sahip olduğu düşünülen güvenilirlik unsurları genellikle yardımseverlik, yetenek ve doğruluk olarak belirtilmektedir. Bir ilişkide güvencenek olan tarafın karşı taraftan beklentilerinin başında bu ilişkiden beklenenleri karşılayabilecek yetkinlikte olması gelmektedir. Diğer bir unsur ise ben merkezli yaklaşmaktansa yardımsever bir tavır ile ilişkiye bakmasıdır. İlişkiye sadece çıkar amaçlı yaklaşılması güveni zedeleyecek unsurlardan olabilecektir. Son olarak ise söylemleri ile davranışlarının tutarlılık göstermesi ve dürüst olması beklenmektedir. Bu unsurlardan herhangi biri ya da birkaçı zayıfladığında ya da karşılanmadığında ilişkideki güven de zedelenecek ya da yok olacaktır.

### 3.6.2. Mishra'nın Güven Modeli

Mishra'nın örgütsel güven boyutunda dört temel boyut bulunmaktadır. Bu boyutlardan ilki yeterliliktir. Yeterlilik boyutu tüm örgütü kapsayan bir unsurdur. Güven için, örgütün çalışanlarından yöneticilerine kadar tüm bireylerin yeterlilik konusunda sorun yaşamaması gerekmektedir. Bir diğer unsur açıklık ve dürüstlüktür. Örgütte bulunan kişilerin örgüte güvenip güvenmeyeceğini, örgütün bilgi paylaşımı ve bu bilgiyi nasıl ve ne şekilde paylaştığı da belirlemektedir. Bir diğer güven unsuru da ilgililiktir. Örgütte bulunan bireyler yaptıklarının karşılığında sadece maddi karşılık beklememektedir. İlgi, alaka, empati de



örgüttekilerin örgüte karşı güvenini sağlayacak unsurlardır. Mishra'nın son güven unsuru ise itimat edilirliktir. Örgütte bulunan bireyler örgütün söylemleri ile davranışlarının tutarlı olmasını beklemektedir. Aksi takdirde örgütün vaat ve söylemleri itibar edilmez duruma düşecek bu da güven kaybına neden olacaktır (Topaloğlu, 2010: 47-48).

**Tablo 3.3 Mishra Güven Modelinin Boyutları**

<b>Boyut</b>	<b>Anlam</b>
<b>Yeterlik</b>	Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır.
<b>İtimat Edilirlik</b>	Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır.
<b>Açıklık</b>	Güvenen ve güven duyulan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır.
<b>İlgililik</b>	Diğerlerinin refah ve menfaatlerine yönelik ilgiyi yansıtır.

**Kaynak:** Aksoy, 2012: 49.

### 3.6.3. Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli

Bromiley ve Cummings'in güven modelinde örgütsel güven, bireylerin örgütten ne bekledikleri üzerinde durmaktadır. Ayrıca bu modele göre örgütsel güven çalışanların tecrübe ve yaş farkına göre farklı şekillerde algılanabilmektedir. "Bromiley ve Cummings (1996) güveni "duygusal, bilişsel ve niyetsel" parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır. Belirtilen üç güven unsuru çalışan davranışlarını tanımlamaya yöneliktir" (Aksoy, 2012: 51).

Bromiley ve Cummings (1996), güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiş ve güvenin (1) açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabasını (2) dürüst olmayı (3) şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Devamında bu güven tanımının rasyonelliğini, güveni içeren örgütler arası ve içi etkileşimde sosyal içerikli olmasına, öznel ve iyimser doğasına bağlamışlardır (Tüzün, 2007: 111).

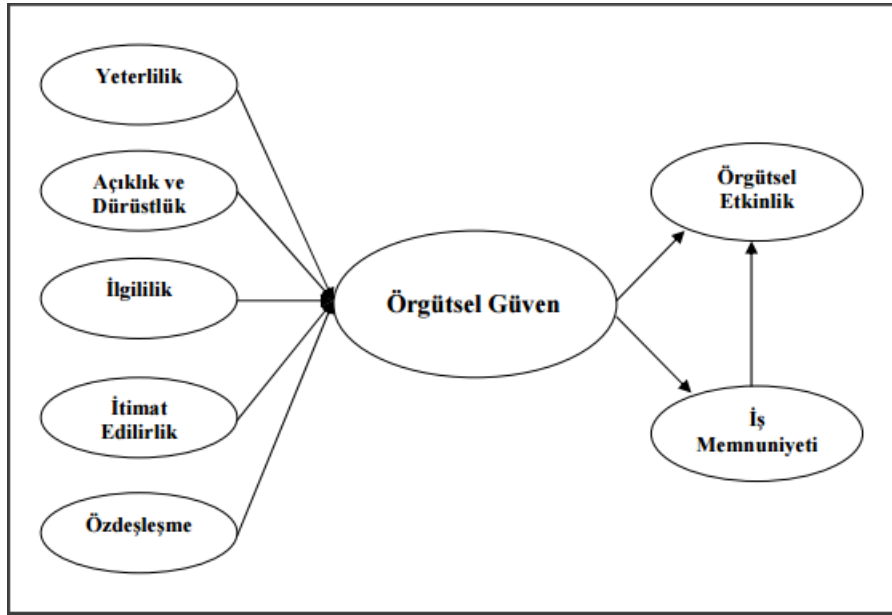
Bu güven modelinde belirtilen üç güven unsuru aşaması birbirini devam ettirmektedir. Öncelikle güvenen taraf karşı tarafın duygusal olarak güvenilir olduğuna kanaat getirmektedir. Karşı tarafın davranışlarında tutarlı bir doğruluk gördüğünde ise bilişsel olarak

da güven sağlamlaştırılmaktadır. Son olarak ise karşı tarafın çıkarıcı bir amaç gütmeyeceği kanaati geliştirilerek güven aşaması tamamlanmaktadır.

### 3.6.4. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley ve diğerleri, Mishra'nın güven modelini incelemiş ve bu güven modeline beşinci bir boyut olarak özdeşleşme boyutunu da ekleyerek yeni bir sınıflandırma yapmışlardır. Beşinci boyutun yani özdeşleşme boyutunun işlevi ise örgütte bulunan kişilerin kendi hedefleri ile örgütsel hedefleri birleştirmesidir. Bu da aynı hedefte bulunmuş olmalarından dolayı örgüte karşı bir güven oluşturmaktadır. Ayrıca örgütlerin aynı hedefte buluşan kişilerden oluşmasının yanı sıra örgüt kültürünün de örgütteki kişilerce kabullenilmesi aynı inanç ve değerlerde birleşmelerini de sağlamaktadır. Bu da güveni pekiştiren diğer unsurlardandır.

Cheney ve Tompkins (1987) bu modelde çalışanın örgütü ile bir bütün haline gelmesi ve kendisini örgütün bir parçası hissetmesi durumunda güçlü bir güven ve etkinliğin oluşacağını belirtmiştir.



Şekil 3.4 Schokoley-Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri

Kaynak: Aksoy, 2012: 53.

Şekilde de görüldüğü üzere bu modelde bahsi geçen güven boyutları örgütsel güveni de direkt olarak etkilemektedir. Örgütsel güven de örgütsel etkinlik ve memnuniyet düzeyini etkilemektedir.

### 3.7. Örgütsel Güvenin Boyutları

İçinde bulunduğumuz çağda özellikle küreselleşmenin de etkisiyle örgütler sürekli bir değişime ayak uydurma ihtiyacı hissetmektedir. Bu değişimler esnasında örgüt kültürünün ve

ikliminin de yapısını korumak ve örgütteki güven ortamını sürdürmek işletmelerin dikkat etmesi gereken unsurlardandır. Araştırmacılar da örgütlerdeki güven kavramını iki veya üç alt boyuta indirgeyerek incelemişlerdir. Bunlar; örgüte güven, yöneticiye güven iken kimi araştırmacılar üçüncü boyut olarak iş arkadaşlarına güveni tanımlamışlardır.

**Örgüte Güven:** Örgütte bulunanların beklenmedik bir durumla karşılaştıklarında örgütün söylemlerini yerine getireceğine güveni belirtmektedir. Bunun yanı sıra örgüte güvenin sağlanabilmesi için örgütün bir parçası olan herkesin ve her kademenin yeterliliği kabul edilmiş olmalıdır. Örgütsel güven, roller, ilişkiler deneyimler ve örgütsel bağlılıklara da dayanmaktadır. Bu nedenle tüm bu unsurlara karşın bir takım beklentiler söz konusudur (Huff ve Kelley 2003: 81). Dolayısıyla örgütteki herkesin rolleri belirgin, örgütünde amaç ve hedefleri net olmalıdır. Bunlar gerçekleştiği takdirde örgütsel güven de sağlanacaktır.

**Yöneticiye Güven:** Örgütsel güvenin sağlandığı bir kurumda, çalışanların yöneticiye güven duyma zorunluluğu olmamakla birlikte, yöneticiye güven olan bir örgütte genellikle örgüte de güven söz konusudur. Çünkü örgüte güvenen kişiler soyut bir kavrama güvenmektedirler. Yani kurum kültürü ve işleyişine güvenmektedirler. Yöneticiye güvenmiyor olsalar dahi kurumun işleyişine güvenleri devam edebilmektedir. Ancak yöneticiye güvenen örgüt mensupları dolayısıyla örgüte de güven hissetmektedirler. Yönetici örgütün sözcüsü olarak görülecektir. Yöneticinin söylemleri, örgütün de söylemleri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle yöneticiye güven çalışanlarda örgütün tamamına bir bağlılık ve güven sağlayacaktır. Elbette bunun sağlanabilmesi için yöneticilere de bir takım görevler düşmektedir.

Çalışanların yöneticilere güven duyması için, yöneticilerin tutarlı davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Tutarlılık, yönetici davranışlarının tahmin edilebilirliği olarak ifade edilebilir. Bütünlük ise yöneticinin davranışları ve söylemlerinin uyumunu yansıtmaktadır. Ayrıca kontrolün paylaşım ve dağılımı, açık bir iletişim ve çalışanlara yönelik ilgi ve özen, onların yöneticiye olan güvenlerini arttırmada önemli rol oynayacaktır (Whitener vd., 1998: 513; Tokgöz ve Seymen, 2013: 63).

**İş Arkadaşlarına Güven:** Bu güven türünde kişiler arası bir güven söz konusudur. Örgütte bulunan kişilerin diğer arkadaşlarına güvenmeleri için öncelikle onların iyi niyetli olduklarına kanaat getirmeleri gerekmektedir. Ayrıca yeterlilikte önemli bir faktördür.

### 3.8. Örgütsel Güvenin Öncülleri ve Çıktıları

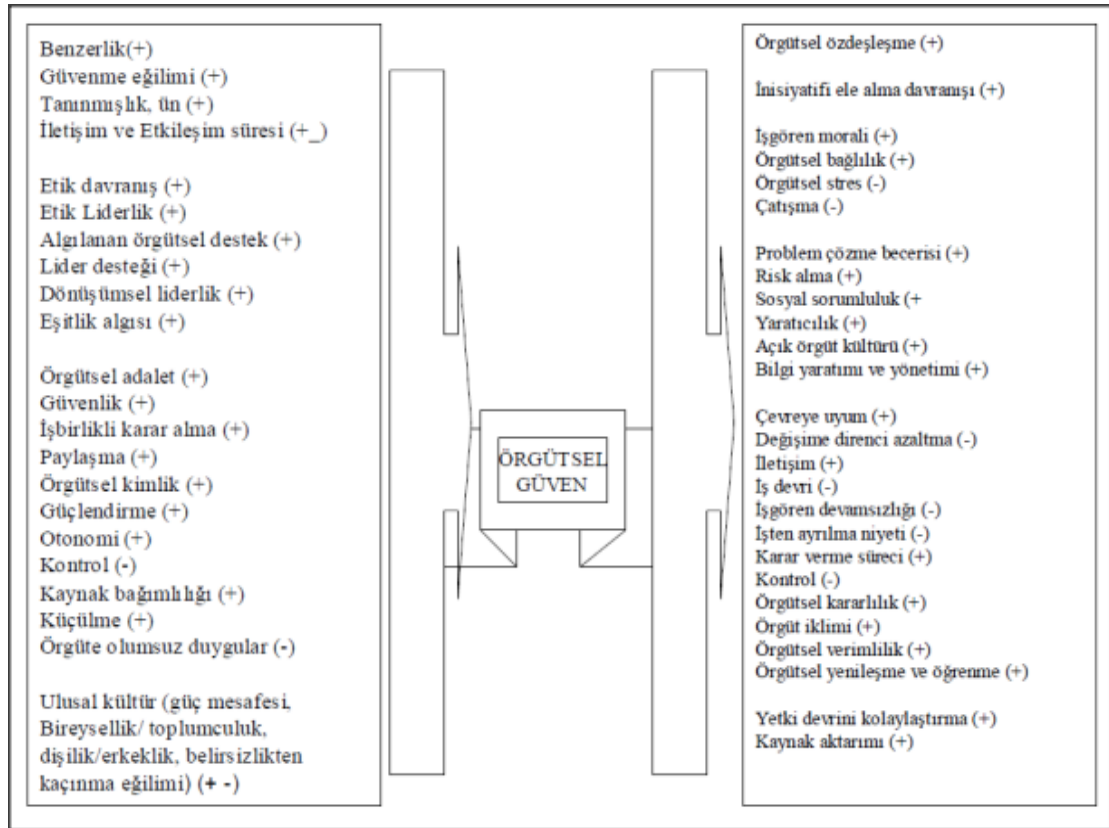
#### 3.8.1. Örgütsel Güvenin Öncülleri

Güven hem güvenen tarafın hem de güvenilen tarafın özelliklerinden etkilenen ve bu özelliklere göre şekil alan bir olgudur. Güvenen tarafın güvenmeye meyilli, güvenilir bulunduğu

unsurlar, şüpheleri ya da doğruları güvenin düzeyini etkileyen unsurlardandır. Bunlarında temelinde kişinin yaşanmışlıkları, kültürel yapısı, inançları, eğitim yapısı gibi özellikler bulunmaktadır.

Güvenin düzeyini etkileyen bir diğer öncül ise güvenilen tarafın özellikleridir. Örgütsel güven kavramında da bu örgütün özellikleri demektir. Öncelikle kişiler kendilerini güvende hissettikleri örgütlerde her geçen süre güvenleri daha da pekişmektedir. Bu güveni sağlayan unsurla ise değişkenlik gösterebilmektedir. Ancak genellikle belli başlı özellikler sıralanabilmektedir. Örneğin sıkı kontrollerin yapılmadığı, çalışanlara daha rahat çalışma ortamının sağlandığı örgüt yapılarında, çalışanların daha güvende hissettiği gözlenmiştir. Ayrıca ücretlendirmenin yüksek olduğu örgütlerde de çalışanların güven düzeyi yüksektir. Örgütün yapısal değişkenlikleri de bireylerin güven düzeyini etkilemektedir. Örneğin yapısı küçük olan ya da yapısal küçülmeye giden örgütlerde güven düzeyinin de yükseldiği görülmüştür. Ancak örgüte karşı olumsuz duygular başladıkça, devam ettikçe ve arttıkça güven düzeyi düşmektedir (Polat, 2009: 56; Karabıyık, 2011: 33).

Örgütsel güvene ilişkin diğer unsurlar ise; iletişim, adalet, eşitlik algısı, karar alma modelleri, yönetim, örgüt iklimi, kalite kavramı ve ilgi gibi unsurlardır.



Şekil 3.5 Örgütsel Güvenin Öncülleri ve Çıktıları

Kaynak: Karabıyık, 2011: 34.

### 3.8.2. Örgütsel Güvenin Çıktıları

Örgütsel güven sadece örgütteki bireylerin davranış ve düşüncelerini değil aynı zamanda örgütün karar alma şeklini ve davranışlarını da etkilemektedir. Ayrıca örgüt ikliminin yapısı üzerinde de olumlu ve olumsuz bir takım etkileri söz konusudur.

Örgütsel güvenin kişiler üzerindeki etkisi, özdeşleşme, bağlılık, iş tatmini, sorumluluk alma, yaratıcılık gibi unsurlarda kendisini göstermektedir. Örgütsel güveni düşük olan bireylerde bu unsurlarda zayıflama görülmektedir. Ayrıca güven unsuru örgütsel anlamda stres, örgüt kültürü ve iklimi, devamsızlık, çevre uyumu, iletişim, ekip ruhu ve iş birliği, işten ayrılma, karar verme süreçleri, kontrol, kararlılık, verimlilik, yenilik, performans gibi unsurlarda etkili olmaktadır (Karabıyık, 2011: 34).

Bireylerde olduğu gibi örgütlerde de, örgütsel güven kaybı bu unsurların sağlıklı bir şekilde var olmasını ve sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

### 3.9. Örgütsel Güven, Sinizm ve Mobbing İlişkisi

Örgütler bünyesinde barındırdığı bireylerin, o örgütü nasıl algıladıkları ve nasıl hissettiklerine göre şekillenmektedirler. Çalışanların örgütte yaşadıkları deneyimleri, örgüte karşı tutumunu etkilemektedir. Örgütte bulunan kişiler örgütsel anlamda bir güven duymakta iseler o zaman örgütsel bağlılık ve örgütsel performansta o yönde olumlu sonuçlar doğuracaktır. Ancak örgütte bulunan bireyler örgüte, yöneticiye ya da örgütte bulunan diğer arkadaşlarına güven duyamıyor ise o zaman da örgütsel bağlılık ve performansta olumsuz etkileri olacaktır. Bu da örgütsel sinizme neden olacaktır.

Bu nedenle örgütler özellikle günümüz koşullarında örgütsel güven ve sinizm konularında pek çok araştırma yapmakta ya da yapılan araştırmaları takip etmektedir. Bu araştırmalar örgütlerdeki bireylerin tutum ve davranışlarını, özellikle de performans açısından incelemektedirler. Yapılan araştırmalarda da görüldüğü üzere, örgütsel performansı etkileyen unsurların neredeyse tamamı örgütsel güven ile ilişkili unsurlardır. Örgütsel güven; çalışanın, örgütteki çalışma arkadaşlarının sözlerine güvenebileceğine, başkalarının hakkını elde etmeye çalışmayacağına ve verdiği sözlerini tutacağına olan inancıdır (Cummings ve Bromiley, 1996; Duffy ve Lilly, 2013; Türköz vd., 2013: 286).

Örgütsel performans üzerine olumlu etkileri örgütsel güveni oluşturan unsurlarda görebilmek mümkündür. Ancak örgütsel performansta kayıp söz konusu olduğunda ise araştırılacak unsurlar da örgütsel sinizm kavramı etrafında toplanmaktadır.

Örgütsel sinizm; örgütte bulunan bireylerin, yöneticilerin ya da iş arkadaşlarının iyi niyetli olmadığına, çıkarları ve menfaatleri doğrultusunda kullanıldıklarına ve hak ettiklerini

bulamadıklarına karşı inançlarını belirtmektedir (Eaton, 2000: 12). Yani sinizmin kökeninde insanların birbirlerine güvenmemeleri bulunmaktadır. Ayduğan (2012) konaklama işletmelerinde mobbing ile sinizm arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca işten ayrılma niyeti, iş yoğunluğu, örgütsel stres, uzun çalışma saatleri gibi olumsuz örgütsel unsurların da örgütsel sinizmi artırdığı görülmüştür. Güven, bağlılık gibi olumlu örgütsel değişkenlerin ise sinizmle negatif bir ilişki içinde olduğu söylenebilir. Eşitti ve Akyüz (2015) konaklama işletmelerinde mobbing uygulamalarının örgütsel güvenle negatif bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemişlerdir. Stanley vd. (2005) örgütlerde güven ve sinizm değişkenlerinin arasında kuvvetli ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu dile getirmektedir (Akın, 2015: 179). Alanyazın incelendiğinde bu ilişkiyi destekler çalışmalar görülmektedir (Dirks ve Ferrin, 2001; Mino 2002; Fero, 2005; Bakker, 2007; Güner vd., 2012). Hem sinizmin hem de güvenin var olmasında ortak unsurlar da göze çarpmaktadır. Her ikisi de bir takım beklentilerden ve geçmişteki deneyimlerden beslenmektedir. İnsanlar birbirlerine güvenmeden önce geçmişteki deneyimlerini göz önünde bulundurarak bir takım beklentiler içine girmektedir. Sinizmin başlangıcında da olumsuz deneyimler ve önyargılı beklentiler temel teşkil etmektedir (Özler vd., 2010: 54).

Sinizm güven eksikliğinden oluştuğu gibi farklı sinizm türlerine de farklı güven eksiklikleri yol açmaktadır. Örneğin; özgüven eksikliği, kişilik sinizmine neden olurken iş arkadaşlarına ya da yöneticiye güven eksikliği de mesleki sinizme yol açmaktadır.

Örgütsel güven ve örgütsel sinizm de birbirini etkileyen unsurlardır. Örgütsel güvenin var olduğu ortamda sinizm var olmamaktadır. Ancak örgütsel güvenin zedelenmesi sinik davranışların başlamasına neden olabilecektir. Ancak kesin olarak güvensizliğin olduğu her ortamda sinizm meydana gelir denilememektedir. Sinizm denilebilmesi için kişilerde bunun dışı vurulması gözlenmelidir. Bu durum zamanında çözüme kavuşturulmadığı takdirde de kişi kendini örgütten tamamen soyutlayacak ve bağını koparacaktır. Bunun tersi de mümkündür. Örgütsel sinizm sorunları örgütsel güvenin sağlanması ile çözülebilecek sorunlardandır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırma grubu, veri toplama aracı, verilerin analizine ilişkin bilgiler verilecektir.

#### 4.1. Araştırmanın Modeli

Alanya ilçesi dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarından elde edilen verilerle yapılan bu çalışmada, genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişkenin arasındaki ortak değişimi veya bu değişimin derecesini incelemeye kullanılır (Karasar, 1998: 81). Bu bağlamda, konaklama işletmesi çalışanlarına uygulanan ölçek çalışması incelenerek çalışanların; mobbing ve örgütsel sinizm algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki analiz edilerek yorumlanmıştır.

#### 4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2017 yılında Alanya ilçesi dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan personeller oluşturmaktadır. Alanya'nın evren olarak seçilme sebebi, yatak kapasitesi ve ağırladığı turist sayısı bakımından Türkiye'de başı çeken turistik destinasyonlardan biri olmasıdır.

Araştırmada verileri kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Bölgede faaliyet gösteren konaklama işletmelerini ve iletişim bilgilerini bulmak için ALTİD resmi web sitesi 23.03.2017 tarihinde ziyaret edilmiş ve 69 adet beş yıldızlı, 99 adet 4 yıldızlı otel olduğu saptanmıştır. Oteller teker teker aranmış ve çalışmaya katılmak isteyen 13 farklı otelde 390 otel çalışanına ölçme aracı dağıtılmıştır. Çalışma gönüllülük esasına dayandığından diğer işletmeler yoğunluk vb. nedenlerden dolayı çalışmaya katılmak istememiştir. Verilen ölçme araçlarından 245 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %63'tür. 24 adet eksik ve hatalı anket tespit edildiğinden istatistikî çözümleme 221 çalışan üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Örnekleme yer alan 221 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 4.1'de verilmiştir.

**Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri**

		N	%			N	%
<b>Cinsiyet</b>	Bay	167	75.60	<b>Medeni Durum</b>	Evli	87	39.40
	Bayan	57	24.40		Bekâr	134	60.60
	Toplam	221	100		Toplam	221	100
<b>Yaş Grubu</b>		N	%	<b>Eğitim Durumu</b>		N	%
	18-22	28	12.80		İlkokul	4	1.80
	23-27	73	33.00		Ortaokul	32	14.60
	28-32	48	21.70		Lise	85	38.50
	33-37	46	20.80		Önlisans	59	26.70
	38-42	20	9.00		Lisans	38	17.20
	43 ve Üstü	6	2.70		Lisansüstü	3	1.40
	Toplam	221	100		Toplam	221	100
<b>Mesleki Deneyim</b>		N	%	<b>Çalışılan Departman</b>		N	%
	1 Yıl ve Daha Az	37	17.20		Önbüro	26	11.80
	2-4 Yıl	72	32.60		Yiyecek İçecek	83	37.50
	5-7 Yıl	59	26.70		Kat Hizmetleri	44	19.90
	8-10 Yıl	31	14.00		İnsan Kaynakları	22	10.00
	11 Yıl ve Daha Fazla	21	9.50		Muhasebe	14	6.30
Toplam	221	100	Diğer Departmanlar	32	14.50		
<b>Kadro Tipi</b>		N	%	Toplam	221	100	
	Sezonluk	95	43.00				
	Bütün Yıl	126	57.00				
	Toplam	221	100				

Katılımcıların % 75.6'sını erkek, %24.4'ünü bayan çalışanların oluşturduğu görülmüştür.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde %60.60'ının bekâr, %39.40'ını evli olduğu gözlemlenmektedir.

Katılımcıların %12.80'i 18-22, %33'ü 23-27, %21.70'i 28-32, %20.80'i 33-37, %9'u 38-42 ve %2.70'i 43 veya daha üzeri yaş grubuna aittir.

Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında %1.80'i ilkokul, %14.60'ı ortaokul, %38.50'si lise, %26.70'i ön lisans, %17.20'si lisans ve %1.40'ı yüksek lisans mezunudur.

Katılımcıların %11.80'i önbüro, %37.60'i yiyecek-içecek, %19.90'ı kat hizmetleri, %10'u insan kaynakları, %6.30'u muhasebe, %14.50'sinin de diğer departmanlarda çalıştıkları gözlemlenmiştir.



Katılımcıların mesleki deneyimleri incelendiğinde %17.20'sinin 1 yıl ve daha az, %32.60'ının 2-4 yıl, %26.70'inin 5-7 yıl, %14'ünün 8-10 yıl, %9.50'sinin ise 11 yıl veya daha fazla süreli mesleki deneyime sahip oldukları gözlemlenmiştir.

### 4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları ayrı başlıklar altında ayrıntılı şekilde açıklanmıştır. Dört bölümden oluşan ölçme aracının ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde mobbing, üçüncü bölümde örgütsel güven ve son bölümde örgütsel sinizmle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Uygulama sırasında katılımcılara çalışmanın amacı ve önemi ile ilgili bilgi verilmiş, yapılan anketlerin sadece araştırma için kullanılacağı ve isim belirtmemeleri söylenmiştir. Uygulama, personelin mesai saati dışındaki uygun zaman aralıklarında yapılmıştır.

#### 4.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma kapsamında katılımcıların kişisel özelliklerini saptamak amacıyla oluşturulan kişisel bilgi formunda, cinsiyet, yaş, kadro tipi, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim ve çalışılan departmana ilişkin sorular mevcuttur.

#### 4.3.2. Mobbing Ölçeği

Bu bölümde Dr. Heinz Leymann'ın 45 soruluk ve beş boyuttan oluşan Psikolojik Terör Envanteri kullanılmıştır. Almanca olarak hazırlanan ölçeğin Türkçe'ye çevirisi Osman Cem Öneroy tarafından "Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz" (Davenport vd., 2003) adlı çalışmada yayımlanmıştır. Ayduğan (2014) tarafından da konaklama işletmelerine yönelik kullanılan ölçekte benzer anlamlar içeren 8 adet soru elenerek 37 soru katılımcılara sorulmuştur. Ölçme aracının ikinci bölümünde yer alan mobbing ölçeğinde bulunan ifadeler "hiçbir zaman", "çok nadir", "bazen", "çoğu zaman", "her zaman" şeklindedir.

#### 4.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Ölçme aracının üçüncü bölümünde Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen ve üç boyuttan oluşan, Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan, Ayduğan (2014) tarafından konaklama işletmelerine yönelik de kullanılmış olan 14 soruluk Örgütsel Sinizm ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel Sinizm ölçeğinde yer alan ifadeler "hiç katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum", "tamamen katılıyorum" şeklinde sıralanmaktadır.

#### 4.3.4. Örgütsel Güven Ölçeği

Ölçme aracının dördüncü bölümünde Nyhan ve Marlow (1997)'un oluşturduğu, Türkçe'ye Demircan (2003) tarafından uyarlanan, İşcan ve Sayın (2010) ve Atay (2014) tarafından da kullanılan 12 soruluk Örgütsel Güven ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Eşitti ve Akyüz (2015) tarafından Çanakkale'de konaklama işletmesi çalışanlarına yönelik de kullanılmıştır.

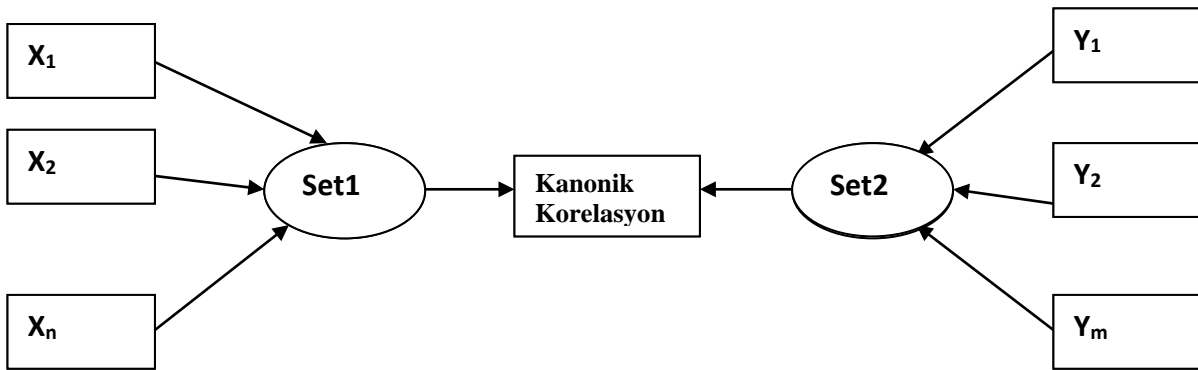
Örgütsel Güven ölçeğinde yer alan ifadeler “hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “tamamen katılıyorum” şeklindedir.

#### 4.4. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizi araştırmanın alt problemleri doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Birinci alt problem sorusuna ilişkin elde edilen verilere kanonik korelasyon analizi uygulanmıştır.

Kanonik korelasyon analizi birden fazla bağımlı değişken seti ile bir veya birden fazla bağımsız değişken seti arasındaki ilişkinin derecesini ortaya koyan çok değişkenli bir istatistik analiz tekniğidir (Tabachnick ve Fidell, 2007; Temurtaş, 2016). Kanonik korelasyon iki veri seti arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Çoklu regresyon analizi bir bağımlı ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi araştırırken; kanonik korelasyon analizinde birden fazla bağımlı ve bağımsız değişkenler bulunabilmektedir. Eğer bir kümede p tane değişken, diğer kümede q tane değişken var ise; oluşacak kanonik korelasyon sayısı iki kümedeki en küçük değişken sayısı kadar olacaktır (Çemrek, 2012: 204).



Şekil 4.1 Kanonik Korelasyon Analizinin Genel Şeması

Kanonik korelasyon analizinin uygulanabilmesi için bazı varsayım ve özelliklerin sağlanması gerekmektedir. Öncelikle analizin uygulanacağı verilerdeki değişkenler çok değişkenli normal dağılım göstermelidir. Değişkenler arası tam korelasyon bulunmamalıdır.

Kanonik korelasyon analizinin güvenilir olması için veri setlerindeki toplam değişken sayısının en az 20 katı kadar örneklemden veri elde edilmesi önerilir. Ayrıca bu veri setlerinde aykırı (outliers) değerlerin olmaması gerekmektedir (Özdamar, 2004: 412).

Kanonik korelasyon, kümeler arası korelasyona en büyük etkiye sahip değişkenlerin tespitinde, bu korelasyonu maksimum yapan doğrusal kombinasyonları belirlemede, bir değişken kümesinin diğer değişken kümesini ne derecede açıkladığının tespitinde ve bu açıklayıcı güce hangi değişkenin ne derecede katkı yaptığını belirlemede kullanılabilir (Çankaya, 2005: 25; Çemrek, 2012: 203).

Kanonik korelasyon analizinin faktör analizi, regresyon analizi, varyans analizi ve kümeleme analizi teknikleriyle benzerlikleri bulunmaktadır. Faktör analizi çok sayıdaki değişkeni faktörler yardımıyla ayırarak daha az sayıda değişken haline getiren bir tekniktir. Kanonik korelasyon analizi de çok sayıda değişkeni veri setlerinde toplayarak, bu veri setleri aracılığıyla değişkenlerle ilgili araştırmalar yapılmasına olanak sağlamaktadır (Kolukısaoglu, 2003: 3-4). Eğer kanonik korelasyon analizinde bir tane bağımlı değişken var ise, analiz çoklu regresyon analizine dönüşmektedir (Yıldırım vd., 2011: 170).

Araştırmanın ikinci, üçüncü ve dördüncü alt problem sorularına ilişkin, elde edilen verilere t-testi uygulanmıştır.

t-testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar bakımından istatistikî anlamda bir fark olup olmadığını test etmek için kullanılır (Kalaycı, 2014: 74). Araştırma kapsamında katılımcıların mobbing, örgütsel sinizm ve örgütsel güven düzeylerinin kadro tipine (sezonluk/bütün yıl) göre bir fark gösterip göstermediği, parametrik testlerden olan bağımsız örneklem için t-testi (independent samples t-test) kullanılarak tespit edilmiştir.

Beşinci alt problem sorusuna cevap verebilmek için, elde edilen verilere ANOVA analizi uygulanmıştır.

ANOVA analizi iki veya daha fazla ortalama arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını test etmek için kullanılır (Kalaycı, 2014: 131). ANOVA analizinin uygulanabilmesi için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. ANOVA analizi sonucunda bulunan p değeri 0.05 değerinden küçük olduğunda, post-hoc testleriyle gruplar arası karşılaştırma yapılır. Araştırma kapsamında katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerinin, eğitim durumlarına göre bir fark gösterip göstermediğinin tespiti için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmıştır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine ilişkin araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar sunulmaktadır.

#### 5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın birinci alt problemi olan “Alanya’da konaklama işletmesi çalışanlarının algıladıkları mobbing ve örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Bir araştırmada birden fazla sayıda bağımlı ve bağımsız değişken varsa aralarındaki ilişkiyi ölçmek için kanonik korelasyon analizinin tercih edilmesinin doğru olacağı ifade edilmektedir (Temurtaş, 2016: 101-102).

Elde edilen veriler üzerinde kanonik korelasyon analizlerinin uygulanabilmesi için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, verilerin normal dağılıp dağılmadığını kontrol etmek amacıyla ifadelerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiş ve değerlerin,  $\pm 1$  değerinin arasında veya bu değere çok yakın olduğu gözlemlenmiştir. Kunnan (1998: 313) basıklık ve çarpıklık katsayılarının  $\pm 2$  aralığında olduğu durumlarda normallik varsayımının kabul edileceğini belirtmiştir (Balıkçioğlu, 2013: 84).

Çalışmadaki birinci değişken grubunu mobbingin alt boyutları olan, X<sub>1</sub>: Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları, X<sub>2</sub>: Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları, X<sub>3</sub>: İtibara Yönelik Saldırıları, X<sub>4</sub>: Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları, X<sub>5</sub>: Sağlığa Yönelik Saldırıları ve örgütsel sinizmin alt boyutları olan X<sub>6</sub>: Bilişsel Sinizm, X<sub>7</sub>: Duyuşsal Sinizm, X<sub>8</sub>: Davranışsal Sinizm oluştururken; ikinci değişken grubunu örgütsel güvenin alt boyutları, Y<sub>1</sub>: Yöneticiye Yönelik Güven ve Y<sub>2</sub>: Örgüte Yönelik Güven oluşturmaktadır. Çalışmanın devamında veri setlerini oluşturan mobbing, örgütsel sinizm ve örgütsel güven alt boyutları değişken isimleriyle anılacaktır. Bu açıklamalar doğrultusunda, değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve çarpıklık basıklık değerleri Tablo 5.1’de verilmiştir.

**Tablo 5.1 Kanonik Korelasyon Analizinde Kullanılan Veri Setleri ve Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

Değişken	X Değişken Seti				Değişken	Y Değişken Seti			
	A.O	S.S	Çarpıklık	Basıklık		A.O	S.S	Çarpıklık	Basıklık
X <sub>1</sub>	2.23	.571	-.689	-.449	Y <sub>1</sub>	3.04	.598	.063	-.639
X <sub>2</sub>	1.88	.501	-.050	-.525	Y <sub>2</sub>	2.79	.822	.233	-.740
X <sub>3</sub>	2.05	.558	-.143	-1.046					
X <sub>4</sub>	2.06	.692	.191	-1.184					
X <sub>5</sub>	1.62	.448	-.063	-.969					
X <sub>6</sub>	2.81	.746	.089	-.711					
X <sub>7</sub>	2.89	.716	-.036	-.597					
X <sub>8</sub>	2.61	.790	-.110	-.473					

Kanonik korelasyon analizinin uygulanması için bazı varsayımların sağlanmasının gerektiği daha önce belirtilmişti. Bu varsayımlardan biri de aynı veri setindeki değişkenler arasında çoklu bağlantı (multicolinearty) olmamasıdır (Temurtaş, 2016: 102). Bu çalışmada değişkenler arasında çoklu bağlantı olup olmadığını test etmek için ikili korelasyonlar incelenmiştir. Özdamar (2009: 523) iki değişken arası 0.80 üzerindeki korelasyonun çoklu bağlantı sorununu göstereceğini belirtmiştir. Kanonik korelasyonda kullanılan veri setlerindeki değişkenler arası ikili korelasyon değerleri Tablo 5.2’de sunulmuştur.

**Tablo 5.2 Değişkenler Arası İlişkiyi Gösteren Korelasyon Matrisi (R)**

Değişken	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>
X <sub>1</sub>	1.00									
X <sub>2</sub>	.266**	1.00								
X <sub>3</sub>	.237**	.600**	1.00							
X <sub>4</sub>	.525**	.575**	.457**	1.00						
X <sub>5</sub>	.204*	.426**	.539**	0.305	1.00					
X <sub>6</sub>	.366**	.138*	.236**	.311**	.115	1.00				
X <sub>7</sub>	.041	.265**	.095	.054	.016	.531**	1.00			
X <sub>8</sub>	.405**	.121	.024	.396**	-.042	.575**	.456**	1.00		
Y <sub>1</sub>	-.560**	-.223*	-.212*	-.472**	-.164*	-.533**	-.152*	-.416**	1.00	
Y <sub>2</sub>	-.329**	-.442**	-.451**	-.527**	-.205*	-.472**	-.323**	-.386**	.507**	1.00

\*: P<0.05, \*\*: P<0.01

Tablo 5.2’ye bakıldığında Mobbing alt boyutlarının hepsinin (X<sub>1</sub>: Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları, X<sub>2</sub>: Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları, X<sub>3</sub>: İtibara Yönelik Saldırıları, X<sub>4</sub>: Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları X<sub>5</sub>: Sağlığa Yönelik Saldırıları), Örgütsel Güven alt boyutları (Y<sub>1</sub>: Yöneticiye Güven, Y<sub>2</sub>: Örgüte Güven) ile negatif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Yine Sinizm alt boyutlarının (X<sub>6</sub>: Bilişsel Sinizm, X<sub>7</sub>: Duyuşsal Sinizm, X<sub>8</sub>: Davranışsal Sinizm) ile Örgütsel Güven alt boyutları (Y<sub>1</sub>: Yöneticiye Güven, Y<sub>2</sub>: Örgüte Güven) ile negatif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu

görülmektedir. Duyuşsal sinizm ile sosyal ilişkilere yönelik saldırılar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmakta, davranışsal sinizm ile kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar arasında da yine pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Ayrıca aynı veri setindeki değişkenler arasında 0.80'den büyük bir korelasyon değeri bulunmamaktadır. Buna göre, değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığı söylenebilir. Araştırmada X değişken setinde 8, Y değişken setinde de 2 tane değişken bulunmasından dolayı 2 adet kanonik değişken çifti elde edilmiştir. Öncelikli olarak kanonik modelin anlamlı olup olmadığını belirten çok değişkenli anlamlılık testi sonuçları Tablo 5.3'te yer almaktadır. Çalışmada uygulanabilirliği daha yaygın olmasından ötürü yorumlar Wilks  $\lambda$  testine göre yapılacaktır.

**Tablo 5.3 Çok Değişkenli Anlamlılık Testleri**

Testin Adı	Değer	Yaklaşık F	Hipotez sd	Hata sd	F Değeri	Anlamlılık
<b>Pillais</b>	.754	16.046	16.000	424.000	0.000	
<b>Hotellings</b>	1.463	19.198	16.000	420.000	0.000	
<b>Wilks</b>	.359	17.598	16.000	422.000	0.000	
<b>Roys</b>	.545					

S = 2, M = 2 ½, N = 104 ½

Tablo 5.3 incelendiğine elde edilen kanonik modelin istatistiki yönden anlamlı olduğu görülmektedir (Wilks  $\lambda = .359$ , F(16, 422.00 = 17.598,  $p < 0.001$ ). Kanonik korelasyon analizinde modelin anlamlılığına ek olarak etki büyüklüğüne yönelik bir değerlendirme de yapılmalıdır. Çalışmada, bu konuya ilişkin ters etki büyüklüğü olarak adlandırılan Wilks  $\lambda$  değerinden faydalanılmıştır. Wilks  $\lambda$  değeri, analiz yapıldıktan sonra elde edilen modelde kanonik değişkenler arasında açıklanamayan varyansı temsil etmektedir. Böylece “1- $\lambda$ ” kanonik değişkenlerin paylaştıkları ortak varyansa eşittir. Bu değer regresyon analizindeki R<sup>2</sup> değerine benzer şekilde yorumlanabilir. Tablo 5.3'ten edindiğimiz değerler ışığında “1- $\lambda$ ” değerinin 0.641 olduğu görülmektedir. Buna göre, mobbing ve örgütsel sinizm veri seti ile örgütsel güven veri setini %64.10'lik oranda etkilemektedir diyebiliriz. Kanonik fonksiyonların anlamlılıklarını incelemek için kanonik fonksiyonlara ait öz değerler ve kanonik korelasyon değerleri incelenmelidir (Sherry ve Henson, 2005).

Elde edilen iki kanonik fonksiyonun öz değerleri ve kanonik korelasyon değerleri Tablo 5.4'te verilmiştir.

**Tablo 5.4 Kanonik Fonksiyonların Öz Değer ve Kanonik Korelasyon Değerleri**

Kök No.	Öz Değer	Yüzde	Yığılmalı Yüzde	Kanonik Korelasyon	Kanonik Korelasyonun Karesi
1	1.198	81.91	81.91	.738	.545
2	.265	18.08	100	.457	.209

Tablo 5.4 incelendiğinde birinci fonksiyonda mobbing ve örgütsel sinizm alt boyutları ile örgütsel güven alt boyutlarına ilişkin birinci kanonik korelasyon değeri 0.738'dir. Buna göre bu iki veri seti birinci fonksiyonda %54 oranında varyans paylaşmaktadır. Birinci kanonik fonksiyonun öz değeri (eigenvalue) 1.198 olarak görülmektedir. İkinci kanonik fonksiyonun öz değeri (eigenvalue) ise 0.265 olarak görülmektedir.

Kanonik korelasyon analizinde her bir kanonik fonksiyonun veri setleri arasında paylaştıkları varyansın ne kadarını açıklayabildiğini test etmek için boyut azaltma analizinden yararlanılabilmektedir. Bu analizde kanonik fonksiyonlar, kanonik korelasyon değerlerine göre sıralanmaktadır. Boyut azaltma analizi tablosunun ilk satırına bakılarak modelin istatistiki yönden anlamlı olup olmadığı ve veri setleri arasında paylaşılan ortak varyans oranı ölçülebilir. Tablonun ikinci satırında ise kanonik değişkenler arası ilişkinin en fazla olduğu birinci fonksiyon çıkarıldıktan sonra, kalan kanonik fonksiyondaki veri setleri arasında ilişkinin anlamlı olup olmadığı ve paylaşılan ortak varyans bulunabilir (Sherry ve Henson, 2005). Mobbing ve örgütsel sinizm alt boyutları ile örgütsel güven alt boyutlarına ait veri setleri arasındaki ilişkiye yönelik boyut azaltma analizi Tablo 5.5'te verilmiştir.

**Tablo 5.5 Boyut Azaltma Analizi**

Kök No.	Wilks L.	F	Hipotez sd	Hata sd	F Anlamlılık Değeri
1'den 2'ye	.359	17.598	16.000	422.000	.000
2'den 2'ye	.790	8.012	7.000	212.000	.000

Tablo 5.5'teki bulgulara göre, elde edilen iki kanonik fonksiyon da istatistiki olarak manidar bulunmuştur. Temurtaş (2016: 110) kanonik fonksiyonun istatistiki olarak anlamlılığının yanı sıra, iki değişken seti arasındaki varyansı en çok açıklayan fonksiyonun yorumlanabileceğini belirtmiştir. Bu doğrultuda sadece, iki değişken seti arasındaki varyansı en çok açıklayan ve toplam özdeğerin %81.91'ini oluşturan birinci kanonik fonksiyon yorumlanacaktır. Birinci kanonik fonksiyona ait standardize edilmiş kanonik katsayılar Tablo 5.6'da gösterilmiştir.

**Tablo 5.6 Kanonik Değişken Çiftlerinin Standardize Edilmiş Kanonik Katsayıları**

X Değişken Seti								
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>
U <sub>1</sub>	-0.251	-0.108	-0.127	-0.347	0.040	-0.503	0.012	-0.086
Y Değişken Seti								
	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>						
V <sub>1</sub>	0.605	0.546						

Tablo 5.6’da gösterilen standardize edilmiş kanonik korelasyon katsayıları, orijinal değişkende oluşan 1 standart sapmalı artışa paralel olarak kanonik değişkende standart sapma cinsinden oluşan değişim miktarını açıklamaktadır. Buna göre, U<sub>1</sub>,V<sub>1</sub> kanonik değişkenine ilişkin eşitlik aşağıdaki gibi oluşmaktadır;

$$U_1 = -0.251 X_1 - 0.108 X_2 - 0.127 X_3 - 0.347 X_4 + 0.040 X_5 - 0.503 X_6 + 0.012 X_7 - 0.086 X_8$$

$$V_1 = 0.605 Y_1 + 0.546 Y_2$$

Yukarıdaki verilerden yola çıkarak U<sub>1</sub> kanonik değişkeninin oluşmasında en büyük katkıya sahip değişkenlerin -0.503 değeri ile Bilişsel Sinizm (X<sub>6</sub>), -0.347 değeri ile Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları (X<sub>4</sub>), -0.251 değeri ile Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları (X<sub>1</sub>) ve -0.127’lik değerle İtibara Yönelik Saldırıları (X<sub>3</sub>) olduğu görülmektedir.

Kanonik korelasyon analizinde elde edilmek istenen bir diğer cevap ise veri setlerinde yer alan değişkenlerin kanonik değişkenler arasındaki ilişkiye ne derecede bir katkı sağladığıdır. Bu katkıyı belirlemek için kanonik fonksiyonlara ait standardize edilmiş katsayılar ile yapısal katsayılarından faydalanılır. Bu çalışmada da veri setlerinde yer alan değişkenlerin kanonik değişkenler arasındaki ilişkiye nasıl katkı sağladığını test etmek için mobbing ve örgütsel sinizm alt boyutları veri setinde yer alan değişkenler ile örgütsel güven veri setinde yer alan değişkenlerin standardize edilmiş katsayıları ve yapısal katsayılar incelenmiş ve bulgular 5.7’de sunulmuştur. Değişkenlerin bulunduğu veri seti ile paylaştıkları varyansın öneminin tespitinde 0.45 değeri ölçüt olarak alınmıştır. Bu ölçüt faktör analizinde 0.45 ve üzeri faktör yüküne sahip maddelerin oldukça iyi maddeler olarak kabul edilmesinden yola çıkarak belirlenmiştir (Sherry ve Henson, 2005). Bu doğrultuda, 0.45 üzerindeki yapısal katsayıya ve bulunduğu veri seti ile paylaştığı varyansa sahip değişkenlerin katkıları önemli olarak ifade edilmiştir. İkinci kanonik fonksiyona ait verilere de karşılaştırma yapabilmek amacıyla tabloda yer verilmiştir.



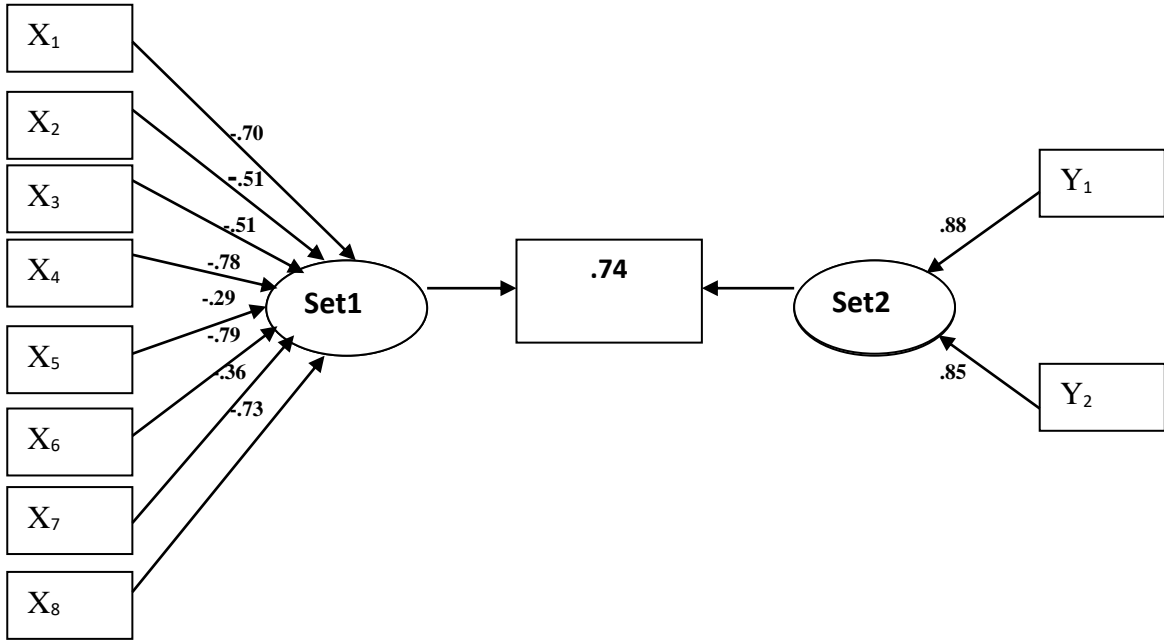
**Tablo 5.7 Mobbing ve Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Ait 1. ve 2. Kanonik Fonksiyon İçin Kanonik Çözümleme**

Değişken	1. Kanonik Fonksiyon ( $U_1V_1$ )			2. Kanonik Fonksiyon ( $U_2V_2$ )			$h^2$ (%)
	Sek	$r_s$	$r_s^2$ (%)	Sek	$r_s$	$r_s^2$ (%)	
X <sub>1</sub>	-.251	<u>-.70</u>	.49	-.678	<u>-.47</u>	.22	<u>.71</u>
X <sub>2</sub>	-.108	<u>-.51</u>	.26	.161	<u>.51</u>	.26	.42
X <sub>3</sub>	-.127	<u>-.51</u>	.26	.667	<u>.55</u>	.30	<u>.56</u>
X <sub>4</sub>	-.347	<u>-.78</u>	.61	.234	.16	.03	<u>.64</u>
X <sub>5</sub>	.040	-.29	.08	-.213	.11	.01	.08
X <sub>6</sub>	-.503	<u>-.79</u>	.62	-.386	-.10	.01	<u>.63</u>
X <sub>7</sub>	.012	-.36	.13	.460	.39	.14	.27
X <sub>8</sub>	-.086	<u>-.63</u>	.40	.114	-.04	.00	.40
Rc <sup>2</sup>			<b>54.5</b>			<b>20.9</b>	
Y <sub>1</sub>	.605	<u>.88</u>	.77	.989	<u>.47</u>	.22	<u>.99</u>
Y <sub>2</sub>	.546	<u>.85</u>	.72	-1.203	<u>-.52</u>	.27	<u>.99</u>

Sek: Standardize Edilmiş Katsayı,  $r_s$ : Yapısal Katsayı,  $r_s^2$ : değişkenin ait olduğu veri setiyle paylaştığı ortak varyans,  $h^2$ : 1. ve 2. fonksiyondaki  $r_s^2$  değerlerinin toplamı,  $|\cdot|$ 'den büyük  $r_s$  ve  $h^2$  değerleri altı çizili olarak gösterilmiştir.

Tablo 5.7'den elde edilen bulgulara göre birinci kanonik fonksiyonda X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, X<sub>6</sub> ve X<sub>8</sub> değişkenlerinin mobbing ve örgütsel sinizm alt boyutları veri setine katkıları 0.45'in üzerinde bulunmuştur. Bu değerlerin, X<sub>5</sub> ve X<sub>7</sub> değişkenine göre mobbing ve örgütsel sinizm alt boyutları veri setine katkılarının daha önemli olduğu görülmektedir. Y<sub>1</sub> ve Y<sub>2</sub> değişkenlerinin de örgütsel güven alt boyutları veri setine katkıları 0.45 değerinin üzerinde bulunmuştur. Kanonik fonksiyonlarda, buldukları veri setine önemli derecede katkı sağlayan ( $r_s > .45$ ) değişkenlerin işaretleri aracılığıyla bu değişkenler arasındaki ilişki yönü belirlenebilir. Birinci kanonik fonksiyonda anlamlı bulunan X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, X<sub>6</sub> ve X<sub>8</sub> değişkenlerinin hepsinin işareti negatif, Y<sub>1</sub> ve Y<sub>2</sub> değişkenlerinin işaretleri ise pozitifdir. Buradan yola çıkarak birinci kanonik korelasyonda; kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar (X<sub>1</sub>), sosyal ilişkilere yönelik saldırılar (X<sub>2</sub>), itibara yönelik saldırılar (X<sub>3</sub>), yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar (X<sub>4</sub>), bilişsel sinizm (X<sub>6</sub>), davranışsal sinizm (X<sub>8</sub>) arttıkça yöneticiye güven (Y<sub>1</sub>) ve örgüte güvenin (Y<sub>2</sub>) azaldığı görülmüştür.

Sözü edilen fonksiyona ilişkin yapısal katsayılar ve veri setleri arasında oluşan kanonik korelasyon katsayısı Şekil 5.1'de gösterilmektedir.



**Şekil 5.1 Mobbing ve Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Güven Arasındaki Kanonik Korelasyon Değeri ve Yapısal Katsayılar**

Birinci kanonik fonksiyonun  $r_s^2$  değeri %54.5 olarak tespit edilmiştir. Bu değer birinci kanonik fonksiyonda mobbing ve örgütsel sinizm alt boyutları ile örgütsel güven alt boyutları veri seti arasında paylaşılan ortak varyansın %54.5 olduğu şeklinde açıklanabilir. Bir diğer deyişle mobbing ve örgütsel sinizm, örgütsel güveni %54.5 oranında açıklamaktadır.

## 5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın ikinci alt problemi olan “Alanya’da konaklama işletmesi çalışanlarının algıladıkları mobbing tüm alt boyutlarda kadro tiplerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna yönelik bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

**Tablo 5.8 Kadro Tipine Göre Algılanan Mobbing ve Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları**

Bağımlı Değişken	Kadro Tipi	N	A.O.	Std. S.	t	P
Algılanan Genel Mobbing	Sezonluk	95	2.152	0.387	4.018	0.000
	Bütün Yıl	126	1.930	0.422		
Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları	Sezonluk	95	2.416	0.473	4.533	0.000
	Bütün Yıl	126	2.089	0.599		
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	Sezonluk	95	1.987	0.485	2.843	0.005
	Bütün Yıl	126	1.796	0.498		
İtibara Yönelik Saldırıları	Sezonluk	95	2.092	0.520	0.917	0.360
	Bütün Yıl	126	2.022	0.586		
Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırıları	Sezonluk	95	2.303	0.652	4.816	0.000
	Bütün Yıl	126	1.871	0.665		
Sağlığa Yönelik Saldırıları	Sezonluk	95	1.684	0.446	1.993	0.048
	Bütün Yıl	126	1.563	0.444		

Katılımcıların genel mobbing ve genel mobbingin alt boyutlarına yönelik algılarının kadro tipine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik %95 anlamlılık düzeyinde yapılan t-testi analizi sonucunda; katılımcıların kadro tipine göre algılanan genel mobbing düzeyleri ( $t=4.018$ ,  $p=0.00<0,05$ ), kendini göstermeye ve iletişime yönelik saldırılar ( $t=4.553$ ,  $p=0.00<0,05$ ), sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ( $t=2.843$ ,  $p=0.005<0,05$ ), yaşam kalitesine yönelik saldırılar ( $t=4.816$ ,  $p=0.00<0,05$ ) ve sağlığa yönelik saldırılar ( $t=1.993$ ,  $p=0.048<0,05$ ) arasında sezonluk çalışanların lehine anlamlı bir fark görülmektedir. İtibara yönelik saldırılarda ( $t=0.917$ ,  $p=0.36>0,05$ ) ise anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir.

### 5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Alanya’da konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri tüm alt boyutlarda kadro tiplerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna yönelik bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

**Tablo 5.9 Kadro Tipine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları**

Bağımlı Değişken	Kadro Tipi	N	A.O.	Std. S.	T	P
Genel Örgütsel Sinizm	Sezonluk	95	3.085	0.607	7.559	0.000
	Bütün Yıl	126	2.512	0.516		
Bilişsel Sinizm	Sezonluk	95	3.094	0.760	5.299	0.000
	Bütün Yıl	126	2.587	0.660		
Duyuşsal Sinizm	Sezonluk	95	3.189	0.713	5.878	0.000
	Bütün Yıl	126	2.656	0.629		
Davranışsal Sinizm	Sezonluk	95	2.991	0.697	6.847	0.000
	Bütün Yıl	126	2.322	0.735		

Katılımcıların örgütsel sinizm ve alt boyutlarının düzeylerinin çalışma tipine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik %95 anlamlılık düzeyinde yapılan t-testi analizi sonucunda; katılımcıların kadro tiplerine göre genel sinizm ( $t=7.559$ ,  $p=0.000<0,05$ ), bilişsel sinizm ( $t=5.299$ ,  $p=0.000<0,05$ ), duyuşsal sinizm ( $t=5.878$ ,  $p=0.00<0,05$ ), davranışsal sinizm ( $t=6.847$ ,  $p=0.000<0,05$ ) düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Genel olarak sezonluk çalışanların, bütün yıl boyunca çalışanlara göre daha fazla sinik tutumlara sahip olduğu söylenebilir.

#### 5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın dördüncü alt problemi olan “Alanya’da konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri tüm alt boyutlarda kadro tiplerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna yönelik bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

**Tablo 5.10 Kadro Tipine Göre Örgütsel Güven Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları**

Bağımlı Değişken	Kadro Tipi	N	A.O.	Std. S.	T	P
Genel Örgütsel Güven	Sezonluk	95	2.745	0.504	-5.009	0.000
	Bütün Yıl	126	3.117	0.596		
Yöneticilere Yönelik Güven	Sezonluk	95	2.857	0.529	-4.128	0.000
	Bütün Yıl	126	3.175	0.611		
Örgüte Yönelik Güven	Sezonluk	95	2.521	0.741	-4.465	0.000
	Bütün Yıl	126	3.000	0.823		

Katılımcıların örgütsel güven ve örgütsel güvenin alt boyutlarına ilişkin düzeylerinin kadro tipine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik %95 anlamlılık düzeyinde yapılan t-testi analizi sonucunda; katılımcıların kadro tipine göre genel örgütsel güven ( $t=-5.009$ ,  $p=0.00<0,05$ ), yöneticilere yönelik güven ( $t=-4.128$ ,  $p=0.00<0,05$ ), örgüte yönelik güven ( $t=-4.465$ ,  $p=0.00<0,05$ ) düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Yıl boyunca kadrolu çalışan personellerin örgütsel güven düzeylerinin, sezonluk çalışan personellere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

### 5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın beşinci alt problemi olan “Alanya’da konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna yönelik bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

**Tablo 5.11 Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sinizm Düzeyine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları**

Eğitim Durumu	N	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	P
İlk ve Ortaokul	36	2.656	0.578	0.096	2.068	0.105
Lise	85	2.751	0.609	0.066		
Onlisans	59	2.689	0.603	0.078		
Lisans ve Y. Lisans	41	2.964	0.696	0.108		
Toplam	221	2.758	0.624	0.042		

Tablo 5.11’de elde edilen analiz bulgularına göre çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark göstermemektedir ( $F=2.068$ ,  $p=0.105$ ).

## SONUÇ

Personel devir hızının yüksek olduğu turizm sektöründe işletmeler, verimlilik ve sürdürülebilirlik için işgörenleriyle aralarında güven bağı oluşturacak etmenlere önem vermelidir. Bu çalışmanın birinci alt problemi doğrultusunda, örgütsel anlamda güvene zarar vermesi beklenen unsurlardan mobbing ve sinizm değişkenleri incelenmiş ve bu değişkenlerin örgütsel güven ile ilişkisi araştırılmıştır.

Mobbing ve örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasındaki ilişki, kanonik korelasyon analizi aracılığı ile incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, mobbing ve örgütsel sinizm ile örgütsel güven ilişkisine ait iki kanonik fonksiyon elde edilmiştir. Mobbing ve örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi maksimize edecek şekilde hesaplanan ilk kanonik fonksiyonda bu iki veri setinin %54.5 oranında bir varyans paylaştıkları görülmüştür. Buna göre, mobbing ve sinizm davranışlarının, örgütsel güveni yüksek derecede açıkladığı görülmüştür.

Elde edilen ilk kanonik fonksiyonda, kanonik ağırlıklar incelendiğinde birinci veri setindeki bütün değişkenlerin işaretlerinin pozitif yönde olduğu görülmüştür. Bu durum, birinci veri seti değişkenleri olan mobbing ve örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani çalışanların maruz kaldıkları mobbing uygulamaları ile örgütsel sinizm düzeyleri aynı yönlü bir ilişki içerisindedir. Bu fonksiyonda örgütsel güvene ilişkin kanonik ağırlıklar incelendiğinde, iki değişkenin de işaretinin negatif olduğu görülmektedir. Veri setlerinin birbirlerini %54.5 oranında açıkladığı fonksiyonda mobbing ve örgütsel sinizmin, örgütsel güven ile negatif bir ilişkide olduğu görülmüştür. Yani konaklama işletmelerinde daha fazla mobbing uygulamalarına maruz kalan ve sinik tutumlara sahip işgörenler, yöneticilerine ve örgütlerine çok daha az güven duymaktadırlar. Bu kanonik fonksiyonda bilişsel ve davranışsal sinizmin etkisinin, duyuşsal sinizm ve mobbing alt boyutlarına göre daha az olduğu söylenebilir. Çobanoğlu (2005) mobbingi duygusal bir saldırı olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda mobbing ile duyuşsal (duygusal) sinizmin, diğer sinizm boyutlarına göre daha kuvvetli bir ilişki içinde olması açıklanabilir.

Çalışmanın ikinci alt problemine yönelik, Alanya ilçesi konaklama işletmeleri çalışanlarının algıladıkları mobbing düzeylerinin, kadro tiplerine göre farklılığı incelendiğinde, itibara yönelik saldırılar dışındaki bütün mobbing alt boyutlarında sezonluk çalışanlar lehine anlamlı bir fark görülmektedir. Alanya bölgesinde farklı sosyal yapılardan gelen çalışanların genellikle sezonluk otellerde çalışması ve çalışanların sonraki sezonlar için

kendilerini göstermek istemesi, sezonluk çalışanların mobbing algularının daha yüksek düzeyde olmasını açıklayabilir.

Çalışmanın üçüncü alt problemine yönelik bulgularda sezonluk çalışanların, tüm yıl çalışanlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel sinizme sahip olduğu görülmüştür.

Personel devir oranının yüksek olduğu turizm sektöründe, özellikle sezonluk otellerin personel bulmakta sıkıntı çekmemesi; yöneticilerin mobbing davranışlarını önemsememesi veya göz ardı etmesine ve personele gerekli değeri vermemesine neden olmaktadır. Bu durum sezonluk çalışan personellerin, tüm yıl çalışanlara göre daha fazla sinik tutumlara sahip olmasını açıklayabilir.

Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin elde edilen bulgular ışığında, kadrolu çalışan personelin örgütsel güven düzeylerinin, sezonluk çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmanın önceki bölümlerinde sezonluk çalışanların mobbing ve sinizm algularının daha fazla olduğu ve bu iki değişkenle örgütsel güvenin negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştü. Bu bilgiler ışığında sezonluk çalışanların örgütsel güven düzeylerinin daha az oluşu açıklanabilir. Bunlara ilaveten sezonluk çalışanların iş güvencesi konusundaki belirsizliğin de örgütsel güveni olumsuz yönde etkilediği yorumu yapılabilir.

Araştırmanın beşinci alt problemine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, örgütsel sinizm düzeyinin eğitim durumuna göre bir farklılık göstermediği görülmüştür. Alanyazın incelendiğinde eğitim durumunun örgütsel sinizm üzerinde etkili olmadığına dair çalışmalar bulunmaktadır (Anderson ve Bateman 1997; Bommer vd., 2005; Efiltili vd., 2008; Ayduğan, 2012). Ancak eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların daha sinik tutumlar gösterdiğine yönelik çalışmalar da mevcuttur (Fero, 2005; Güzeller ve Kalağan, 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Örgüt ortamında güvenin, işletmelerde verimliliği artırma ve örgütün sürekliliğinde en etkin unsurlardan biri olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, işletmeler mobbing ve sinizme karşı gerekli önlemleri almalıdır. Araştırma sonucuna göre sektöre ve işletmelere yönelik öneriler aşağıda belirtilmektedir;

Çalışanlar çeşitli seminer ve eğitimler ile mobbing hakkında bilinçlendirilmelidirler. Bu bilinçlendirme programları makro boyutta bakanlıklar ve dernekler tarafından da yürütülmeli, sektörde çalışanlar mobbingin yasal bir suç olduğu konusunda ve sonuçları hakkında bilgilendirilmelidir. Yapılmış olan akademik çalışmalar, çalışanları ve toplumu bilinçlendirme amacıyla aktif şekilde kullanılmalıdır.

Mobbing ifadelerinde ortalaması en yüksek üç ifadenin “Birlikte çalıştığım kişilerin kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı oluyor”, “Üstlerimin kendimi gösterme olanaklarını

kısıtladığı oluyor” ve “İş yerinde sözüm sürekli kesiliyor” olduğu görülmüştür. Bu üç soru da aritmetik ortalaması en yüksek olan mobbingin kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar boyutunu açıklayan ifadelerdir. Sezonluk işgörenlerin çalıştıkları sezon süresince kendini gösterme gayretinde olduğu olasıdır. Gelecek sezonda çalışmayı garantilemek amacıyla çalışma arkadaşlarının birbirlerine karşı mobbing uyguladıkları çıkarımı yapılabilir. Ayrıca bazı konaklama işletmelerinin personelin kıdem tazminatı alma hakkı kazanmaması için her sezon personel değiştirdiği bilinmektedir. Gezen ve Boz (2013) Muğla’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde gerçekleştirdikleri çalışmada; çalışanların aynı işletmedeki çalışma süreleri arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin azalıp, örgütsel güvenlerinin arttığını gözlemlemişlerdir. Bu doğrultuda, konaklama işletmeleri mümkün olduğunca aynı ekiple gelecek sezona girmeli, sadece gerekli durumlarda personel değişikliğine gitmelidir.

Çalışmaya katılan Alanya ilçesi konaklama işletmeleri çalışanlarının demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların %38.5 gibi büyük bir bölümünün lise mezunu olduğu ve 23-27 yaş grubunda yer aldığı görülmüştür. Lisans veya yüksek lisans mezunu katılımcıların oranı ise sadece %18.6’dır. Bu oran turizm sektöründeki kalifiye eleman eksikliğini göstermektedir. Turizm sektöründe, eğitilmiş personellerin beklentileri karşılanarak işletmenin sınırları çerçevesinde tatmin edilmeleri gerekmektedir.

Personel arasındaki rekabet, yönetim ve insan kaynakları departmanı tarafından yönetilmelidir. İyi yönetildiği zaman çalışanların performans ve verimliliklerini artırabilecek olan rekabet, aksi durumlarda örgütlerde çatışmalara neden olabilmektedir. Bu durumun mobbing ve sinizme zemin hazırlaması muhtemeldir. İşletmede yöneticiler ile çalışanlar arasında yapılacak toplantılar ve fikir alışverişleri, çalışanların görüş ve önerilerinin dinlenmesi, gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olacaktır. İşletmelerin geleceğe yönelik politika ve planlarını, yöneticiler aracılığıyla belirli aralıklarla çalışanlarıyla paylaşmaları, çalışanların örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven düzeylerini artıracak böylece sinizme zemin hazırlayan iş ortamındaki olumsuz beklenti ve duygular engellenecektir. “Çalıştığım otelin uygulamaları, politikaları ve amaçlarında ortak nokta olduğunu düşünmüyorum” ifadesinin en yüksek ikinci ortalamaya sahip sinizm ifadesi olduğu göz önüne alınırsa, katılımcı işletmelerin vizyon, misyon ve politikalarını çalışanlarına doğru şekilde aktaramadığı yorumu yapılabilir.

Araştırmacılara yönelik öneriler ise şu şekildedir;

Araştırma Alanya bölgesinde konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde yapılmıştır. Analizin daha iyi sonuç verebilmesi için yapılacak olan sonraki çalışmalar daha farklı ve daha büyük örneklem gruplarıyla yapılabilir.



Çalışma belirli bir zaman aralığında uygulanmış kesitsel bir araştırmadır. Dolayısıyla zamanın getirdiği değişimler göz ardı edilmiştir. Sadece 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapılmış olan çalışma, seyahat acenteleri, eğlence sektöründe hizmet veren işletmeler, havayolu şirketleri, ziyaretçi çekicilikleri gibi turizm sektörünün diğer kollarında faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılabilir.

Mobbing, sinizm ve güven değişkenlerinin örgütsel toksisite, işyeri zorbalığı, cam tavan, örgütsel yabancılaşma, örgütlerde sapkın davranışlar (deviant behaviours) gibi yeni sayılabilecek kavramlarla çeşitli ilişkileri incelenebilir.

Araştırmadaki değişkenler, YEM (Yapısal Eşitlik Modeli) gibi ikinci nesil analizler kullanılarak yeniden modellendirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences". *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3): 269-292.
- Adams, J. S. (1965). "Inequity in Social Exchange". L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology Vol.2*. New York Academic Press, New York, s. 267-299.
- Ahmadi, F. (2014). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Akbolat, M., Yılmaz, A. ve Tutar, H. (2014). "Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Mobbingin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3): 1-17.
- Akın, U. (2015). "Okullarda Örgütsel Sinizm ve Güven İlişkisinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma". *Eğitim ve Bilim*, 181(40): 175-189.
- Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akova, O., Kızılırmak, İ. ve Tanrıverdi, H. (2015). *Turizm İşletmeciliği: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Aksoy, C. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Çalışanların Adalet Alguları Açısından Güven Faktörünün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Albrecht, S. L. (2002). "Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism Toward Change". *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 7(4): 320-343.
- Andersson, M. L. (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework". *Human Relations*, 49(11): 1395-1418.
- Andersson, M. L. ve Bateman, S. T. (1997). "Cynicism in the Work Place: Some Causes and Effects". *Journal of Organizational Behavior*, 18: 449-470.
- Atabay, A. H. ve Hüseyinli, N. (2013). "Mobbing'in Türk Hukukuna Girişi - (Etki ve Sonuçları Bakımından Genel Değerlendirme)". *İzmir Barosu Bülteni*, 8-15.

- Atay, M. (2014). *Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi – Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Avcı, U. ve Kaya, U. (2013). “Yıldırma Algısı ve Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 68(2): 5-6.
- Ayduğan, N. (2012). *Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bachmann, R. (2003). *The Trust Process in Organization*. Edward Elgar, Northampton.
- Bakker, E. D. (2007). “Integrity and Cynicism: Possibilities and Constraints of Moral Communication”. *Journal of Agricultural And Environmental Ethics*, 20: 119-136.
- Baldwin, S. (2006). *Organizational Justice*. Institute for Employment Studies, Brighton.
- Balıkçioğlu, S. (2013). *Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları ile Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Başak, S. ve Öztaş, N. (2010). “Güven Ağ Bağları Sosyal Sermaye ve Toplumsal Cinsiyet”. *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1): 27-56.
- Bayar, R. ve Yavuz, M. (2008). “Obsesif Kompulsif Bozukluk”. *İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri*, 62: 185-192.
- Baykal, A. (2005). *Yutucu Rekabet – Kanuni Devrindeki Mobbing’den Günümüze*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bayyurt, N. (2004). *İşletmelerde Kanonik Korelasyon Analizi ile Performans Değerlendirmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baz M., Kaya S. ve Savaş, K. (2011). “İşveren ve İşgören İlişkileri”. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): 72-95.
- Blau, Peter M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, New York
- Bommer, W. H., Rich, G. A. ve Rubin, R. S. (2005). “Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism about Organizational Change”. *The Journal of Organizational Behaviour*, 26: 733-753.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman’daki Bankalar Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Cincinnati, USA.
- Brandes, P. ve Das, D. (2006). "Locating Behaviour Cynicism atWork: Construct Issues and Performance Implications, Employee Health". *JAI Press*, 5: 233-266.
- Bromiley, P. ve Cummings, L. L. (1996). "The Organizational Trust Inventory". R. Kramer ve T. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations*, Sage Yayınevi, Kalifornia, s. 302-330.
- Candan, H. (2013). "Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(1): 181-194.
- 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.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma". *Yaz*, 42: 111-126.
- Cook, W. W. ve Medley, D. M. (1954). "Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scales for the MMPI". *Journal of Applied Psychology*, 38(6): 414-418.
- Cheney, G ve Tompkins, P. K. (1987). "Coming to Terms With Organizational Identification and Commitment". *Central States Speech Journal*, 38: 1-15.
- Colquitt, J. A. ve Chertkoff, J. M. (2002). "Explaining Injustice: The Interactive Effect Of Explanation And Outcome On Fairness Perceptions And Task Motivation". *Journal Of Management*, 28(5): 591-610.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. ve Conway, N. (2005). "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts And Perceived Organizational Support". *Journal Of Applied Psychology*, 90(4): 774-781.
- Conger, A. J. (1999). "İkna Sanatı". (Çev. G. Bulut). *Harward Business Review: İnsanları Yönetmek*, 307: 224.
- Cutler, I. (2000). "The Cynical Manager". *Management Learning*, 31: 295-312.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çalışkan, O. (2005). *Turizm İşletmelerinde Çalışanlara Yapılan Yıldırma Davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Çalışkan, O. ve Tepeci, M. (2008). "Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri". *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(2): 135-148.

- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2014). *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara.
- Çankaya, S. (2005). *Kanonik Korelasyon Analizi ve Hayvancılıkta Kullanımı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Çelik, N. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Yıldırma Davranışları (Mobbing) ve İş Stresi: Mersin İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Çemrek, F. (2012). "Türkiye'deki İllerin Gelir ve Refah Düzeyi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Kanonik Korelasyon Analizi ile İncelenmesi". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2): 197-215.
- Çetinkaya, F. F. ve Özkara, B. (2015). "Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Kastamonu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9: 72-91.
- Çetinkaya, F. F. (2014). *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çilingir, A. (2015). *Turizmde Sorunlar ve Çözüm Önerileri Turizm Sektöründe Yıldırma (Mobbing)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. Timaş Yayınları, İstanbul.
- Daley, D. M. ve Vasu, M. L. (1998). "Fostering Organizational Trust in North Carolina: The Pivotal Role of Administrators". *Administration & Society*, 30(1): 62-84
- Davenport, N., Schwartz, R. ve Elliott, G. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. (Çev. O. C. Onertoy), Sistem Yayınları, İstanbul.
- Dean, J. W., Brandes P. ve Dharwadkar, R. (1998). "Organizational Cynicism". *Academy of Management Review*, 23(2): 341-352.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedeni ve Sonuçları". *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2): 139-150.

- Demirel, Y. (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2): 179-194.
- Demirel, Y. ve Yoldaş, M. (2008). “Sağlık Kuruluşlarında Karşılaşılan Psikolojik Yıldırma Davranışlarının Türkiye ve Kazakistan Açısından Karşılaştırılması”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2): 1-25.
- Dirks, T. K. ve Ferrin, D. (2001). “The Role of Trust in Organizational Settings”. *Organization Science*, 12: 450-467.
- Doğan Ş. "Kişilik Bozuklukları". [www.klinikgelisim.org.tr/eskisayi/kg\\_22\\_4/8.pdf](http://www.klinikgelisim.org.tr/eskisayi/kg_22_4/8.pdf) (erişim tarihi: 21.10.2016).
- Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2005). “Pozitif ve Negatif Duygusalığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi”. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18): 165-190.
- Duffy, J. A. ve Lilly, J. (2013). “Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support?”. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 14(3): 185-197.
- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. York University, Toronto.
- Efiliti, S., Gönen, Ö. Y. ve Öztürk, Ü. F. (2008). Örgütsel Sinizm: “Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması”. 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı. 22-24 Ekim, Trabzon, s. 279- 290.
- Einarsen, S., Raknes, B. ve Matthiesen, S. (1994). “Bullying and Harassment At Work and Their Relationships To Work Environment Quality: An Exploratory Study”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4: 381-401.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdem, F. (2003). “Örgütsel Yaşamda Güven”. F, Erdem (ed.). *Sosyal Bilimlerde Güven*. Vadi Yayınları, Ankara, s. 153-183.
- Erden, A. (2007). *Ankara ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvене İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, G. (2009). “Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz)”. *TBB Dergisi*, 83: 318-352.

- Erdost H. E., Karacaoğlu K. ve Reyhanoğlu M. (2007). “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 25-27 Mayıs, Sakarya, s. 514-524.
- Esmer, Y. (1999). *Devrim, Evrim, Statüko; Türkiye’de Sosyal, Siyasal ve Ekonomik Değerler*. Tesev, İstanbul.
- Eşitti, B. ve Akyüz, B. (2015). “Konaklama İşletmelerinde Mobbing – Örgütsel Güven İlişkisi: Çanakkale İlinde Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34: 1-15.
- Fero, H. C. (2005). *Flow and Cynicism in the Workplace*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Claremont Graduate University, California.
- Ferrin, D. L. ve Dirks, K. T. (2003). “The Use of Rewards to Increase and Decrease Trust: Mediating Processes and Differential Effects”. *Organization Science*, 14(1): 18-31.
- Fındık, M. ve Eryeşil, K. (2012). “Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. International Iron & Steel Symposium. 02-04 Nisan, Karabük.
- Galford, R. ve Drapeau, A. S. (2003). “The Enemy of Trust”. *Harvard Business School Publishing*, 81(2): 89-92.
- Gezen, T. ve Boz, H. (2013). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”. 14. Ulusal Turizm Kongresi, Kayseri, s. 891-907.
- Güner, E., Yıldırım, M. H. ve İçerli, L. (2012). “Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinisizm Davranışı Arasındaki İlişki”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 75-84.
- Güzeller, C. O. ve Kalağan, G. (2008). “Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçeye Uyarlaması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi”. 16. Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı, 16-18 Mayıs, Antalya, s. 87-94.
- Halis. M., Gökgöz G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17: 187-205.
- Helvacı M. A. ve Çetin, A. (2012). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)”. *International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3): 1475-1497.
- Helvacı, M. A. (2010). “Örgütsel Sinizm”. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Pegem Yayınevi, Ankara, s. 383-397.

- Huff, L. ve Kelley, L. (2003). "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study". *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 14(1): 81-90.
- Izard, C. E. (1977). *Human Emotions*. Plenum, New York.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 195-216.
- Johnson, J. L. ve O'Leary Kelly, A. M. (2003) "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal". *Journal of Organizational Behavior*, 24(5): 627-647.
- Judy, A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. York Üniversitesi Psikoloji Bölümü Toronto, Ontario.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan, G. ve Güzeller, O. C. (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27: 83-97.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karabıyık, H. (2011). *İlköğretim Öğretmenlerinin Okula İlişkin Örgütsel Güven Algı Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Bakımından İncelenmesi (Diyarbakır İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Karaca, E. ve Reyhanlıoğlu, M. (2007). "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi". 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 25-27 Mayıs, Sakarya, s. 513-523.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). "Brandes, Dharwadkar ve Dean'in Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği". *Business and Economics Research Journal*, 3(3): 77-92.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). "Pozitif Örgütsel Davranışların Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1): 181-202.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.



- Kılınç, T. (1988). “Örgütlerde Rol Çatışması ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 17(2): 103-118.
- Kolukısaoğlu, S. (2013). *Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi ve Depresyon Anksiyete ve Stres Ölçeğine Uygulanması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Korczynski, M. (2003). “Güven Ekonomi Politikası”. F. Erdem (ed.). *Sosyal Bilimlerde Güven*. Vadi Yayınları, Ankara, s. 61-88.
- Kök, S. (2006). “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı. 23-25 Mayıs, Erzurum, s. 433-448.
- Kunnan, A. J. (1998). “An Introduction to Structural Equation Modelling for Language Assessment Research”. *Language Testing*, 15: 295-332.
- Kutaniş, R. Ö. ve E. Çetinel. (2010). “Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?”. *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi SBE. Dergisi*, 12(2): 186-195.
- Lalopa, J. M. (1997). “Commitment and Turnover in Resort Jobs”. *Hospitality Research Journal*, 21(2): 11-26.
- Lane, C. (1998). “Theories and Issues In The Study of Trust”. C. Lane ve R. Bachmann (ed.). *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, s. 1-31.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships”. R. M. Kramer ve T. R. Tyler, (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Yayınevi, Londra, s. 114-140.
- Leymann, H. (1990). *Pesentation Av LIPT-Formularet: Konstruktion, Validering, Utfall, Violen Inom Praktikertjanst*, Stockholm.
- Leymann, H. (1993). “Atiologie und Haufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz – eine Übersicht über die Bisherige Forschung”. *SAGE Journals*, 7(2): 271-284.
- Malçok, S. (2014). “Mobbing Kavramı, Sosyal Hizmet ve Sosyal Çalışmacının Yapabilirliği”. T.C. Yalova Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Sosyal Hizmet Bölümü, s. 1-13.
- Mantere, S. ve Martibuo, M. (2001). “Adopting and Questioning Strategy: Exploring the Role of Cynicism and Dissent”. 17th EGOS-European Group for Organisation Studies Colloquium. 5-7 Temmuz, Lyon.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). “An Integrative Model of Organizational Trust”. *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.

- McAllister, D. J. (1995). "Affect- And Cognition-Based Trust as Foundations For Interpersonal Cooperation in Organizations". *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- Mimaroğlu, H ve Özggen, H. (2007). "Örgütlerde Güncel Bir Sorun; Mobbing". *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15: 201-226.
- Mino, E. C. (2002). *Organizational Trust, Organizational Cynicism and Organizational Commitment During A Change Initiative*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Alliant International University, Los Angeles.
- Mirvis, P. H. ve Kanter, D. L. (1991). "Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce". *Human Resource Management*, 30(1): 45-68.
- Mishra, A. K. (1996). "Organizational Responses to Crisis: the Role of Trust". R. M. Kramer ve T. R. Tyler, (Ed.). *Trust in Organizations*, Sage Yayınevi, Londra, s. 261-287.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers". *Public Personnel Management*, 19(4): 443-486.
- Mizrahi, R. (2013). "Çalışma Hayatında Mobbing İle Mücadele Yöntemleri". *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2): 443-452.
- Nartgün, Ş. S. ve Kartal, V. (2013). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri". *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2): 47-67.
- Nyhan, R. C. (1994). *The Interrelationships of Organizational Commitment, Trust and Participatory Decision-Making Practices in Public Organization*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Florida Atlantic University Urban and Public Affairs Faculty, Florida.
- Nyhan, R. ve Marlowe, H. (1997). "Development and Psychometric Properties of The Organizational Trust Inventory". *Evaluation Review*, 21(5): 614-635.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi – 2*. Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdamar, K. (2009). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi – 1*. Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21: 77-96.
- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). "İşgören İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm". M, Özdevecioğlu (ed.) ve H, Kaplan (ed.). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*. İlke Yayınevi, Ankara, s. 53-72.

- Özler, D., Atalay, C. ve Şahin, M. (2010). "Örgütlerde Sinisizm Güvensilikle mi Bulaşır?". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2): 48-57.
- Özsoy, F. H. (2017). *Örgütlerde Makyavelizm ve Sinizmin Çatışma Yönetimine Etkisi: Bir Teknoloji Şirketinde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2012). "Mobbing İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama". *İşletme Araştırma Dergisi*, 4(2): 122-140.
- Pitre, L. J. (2004). *Organizational Cynicism at The United States Naval Academy: An Exploratory Study*. Naval Postgraduate School.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*. Pegem Akademi Yayınevi, Ankara.
- Pugh, D., Daniel P. ve Brian S. (2003). "After The Fall: Layoff Vixtims' Trust And Cynicism In Re-Employment". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 76: 201-212.
- Qian, Y. ve Tom D. (2008). "A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change". *Corporate Communication: An International Journal*, 13 (3): 319-332.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change". *Academy of Management Executive*, 11(1): 48-59.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). "Violating the Psychological Contract: Not The Exception But The Norm". *Journal of Organizational Behavior*, 15(3): 245-259.
- Sardoğan, M. ve Kaygusuz, C. (2006). "Antisosyal Kişilik Bozukluğu Tanısı Almış ve Almamış Olan Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri Açısından İncelenmesi". *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1): 85-102.
- Sargut, S. (2003). "Kurumsal Alandaki Örgüt Yapılarının Oluşumunda ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü". F, Erdem (ed.). *Sosyal Bilimlerde Güven*. Vadi Yayınları, Ankara, s. 89-125.
- Shappiro, D.L, Sheppard D. ve Cheraskin, H. (1992). "Business On A Handshake". *Negotiation Journal*, 8(4): 365-377.
- Sherry, A. ve Henson, R. K. (2005). "Conducting and Interpreting Canonical orrelation Analysis in Personality Research: A User-Friendly Primer". *Journal of Personality Assessment*, 84(1): 37-48.

- Shockley-Zalabak, P., Ellis K. ve Winograd, G. (2000). "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters". *Organization Development Journal*, 18: 35-48.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. ve Topolnytsky, L. (2005). "Employee Cynicism and Resistance To Organizational Change". *Journal of Business and Psychology*, 19(4): 429-459.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, D. (2009). "Kişilik Bozuklukları". *Klinik Gelişim Dergisi*, 22(4): 45-55.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Pearson Education, Boston.
- Tan, H. H. ve Lim, A. K. H. (2009). "Trust in Coworkers and Trust in Organizations". *The Journal of Psychology*, 143(1): 45-66.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. F. (2000). "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization". *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2): 241-260.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2014). "Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 347-365.
- Temurtaş, A. (2016). "Kanonik Korelasyon Analizi". C. O., Güzeller (ed.). *Herkes İçin Çok Değişkenli İstatistik*. Maya Akademi Yayınları, Ankara, s. 101-113.
- Tengilimoğlu, D. ve Mansur, F. (2009). "İşletmelerde Uygulanan Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(3): 69-84.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz*. Beta Yayınları, İstanbul
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma". *Öneri Dergisi*, 10(39): 61-76.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). "Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Antalya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2): 283-305.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılıklarının İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Topaloğlu, M. ve Tuna, M. (1998). "Otel İşletmelerinde Stresin Değerlendirilmesi: Amprik Bir Çalışma". *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9: 39-45.
- Toprak, L. S. (2012). *Çatışma Yönetme Yöntemleri ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. (1998). "Trust in Schools: A Conceptual and Empirical Analysis". *Journal of Educational Administration*, 36(4): 334-352.
- Turan, ř. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu (2016). *T.C. Resmi Gazete*, 57(29690): 12319-12337.
- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). "Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü". *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2): 285-302.
- Tüzün, İ. K. (2007). "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2: 93-118.
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsek Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vos, H. ve Wielers, R. 2003. "Calculativeness, Trust and The Reciprocity Complex: Is The Market The Domain of Cynicism?". B, Nooteboom ve F. Six. (Ed.). *The Trust Process in Organizations*. Edward Elgar, Cehltenham, s. 75-104.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, New York.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (2000). "Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates". *Group & Organization Management*, 25(2): 132-153.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). "Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior". *Academy of Management, The Academy of Management Review*, 23(3): 513-530.

- Worchel, P. (1979). "Trust and Distrust". G.W. Austin ve S Worchel (Ed.). *The Social Psychology and Intergroup Relations*. Wadsworth, Belmont, s. 174-187.
- Worldbank, 2017. <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.XPND.MP.ZS?view=chart/> (erişim tarihi: 14.08.2017).
- Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda Mobbing (psikolojik şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yıldırım, H., Albayrak, A. S., Gümüş, M. ve Akalın, T. C. (2011). "Yüzme Hakemlerinde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Kanonik Korelasyon Analizi ile İncelenmesi". *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13): 163-186.
- Yıldız, K. (2013). "Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki". *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6): 853-879.
- Yılmaz, A. (2012). *Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, Ç. (2012). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Tokat İli Özel ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Zapf, D. (1999). "Organisational Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work". *International Journal of Manpower*, 20(1): 70- 85.
- Zapf, D., Knorz, C. ve 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.

**EK 1-ANKET FORMU****ÖRGÜTSEL GÜVEN, MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SİNİZİM**

Değerli konaklama işletmeleri çalışanları,

Bu çalışmanın amacı, Alanya bölgesinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların maruz kaldıkları mobbingi ve bunun örgütsel güven ve sinizme olan etkileri ölçmektir. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımızca saklı tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.

Bu anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanan sorulardan; ikinci bölüm ise mobbing, örgütsel güven ve sinizm hakkındaki görüş ve düşüncelerinizi belirleme amacıyla hazırlanan sorulardan meydana gelmektedir.

Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanız gerekmektedir. Lütfen anketlerin üzerine isim belirtmeyiniz.

İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Uğur Barış ÖZKAN

Danışman: Doç. Dr. Cem Oktay GÜZELLER

**BİRİNCİ BÖLÜM**

<b>Cinsiyet</b>	Bayan ( )	Erkek ( )	<b>Medeni Durum</b>		Evli ( )	Bekâr ( )	
<b>Yaş</b>	18-22 ( )	23-27 ( )	28-32 ( )		33-37 ( )	38-42 ( )	43 ve üstü ( )
<b>Eğitim Durumu</b>	İlk Okul ( )	Orta Okul ( )	Lise ( )	Ön lisans ( )	Lisans ( )	Lisans Üstü ( )	
<b>Çalıştığınız Departman</b>	Önbüro ( )	Yiyecek içecek ( )	Kat hizmetleri ( )		İnsan kaynakları ( )	Muhasebe ( )	Diğer ( )
<b>Mesleki Deneyim</b>	1 Yıl ve daha az ( )	2-4 Yıl ( )	5-7 Yıl ( )		8-10 Yıl ( )	11 veya daha fazla yıl ( )	
<b>Çalışma Tipi</b>	Sezonluk ( )	Bütün Yıl ( )					

## İKİNCİ BÖLÜM (MOBBİNG)

Bu bölümde mobbing etkisine ilişkin görüşlerinizi öğrenmek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;

**1-Hiçbir Zaman 2-Çok Nadir 3-Bazen 4-Çoğu Zaman 5-Her Zaman** seçeneklerinden birine tik ( X ) koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	SORULAR	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1.	Üstümün kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı <b>oluyor.</b>					
2.	İş yerinde sözüm sürekli <b>kesiliyor.</b>					
3.	Birlikte çalıştığım kişilerin kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı <b>oluyor.</b>					
4.	Yüzüme bağırıldığı ve/veya yüksek sesle azarlandığı <b>oluyor.</b>					
5.	Yaptığım iş sürekli olumsuz yönde <b>eleştiriliyor.</b>					
6.	Sözlü tehditler aldığım <b>oluyor.</b>					
7.	Yazılı tehditler aldığım <b>oluyor.</b>					
8.	Jestler ve bakışlarla ilişki kurmamın engellendiği <b>oluyor.</b>					
9.	İmalar yoluyla ilişki kurmamın engellendiği zamanlar <b>oluyor.</b>					
10.	Çevredeki insanlar benimle <b>konuşmuyor.</b>					
11.	Kimseyle konuşamıyorum, başkalarına ulaşmam <b>engelleniyor.</b>					
12.	İş arkadaşlarımdan soyutlanmış iş alanlarında <b>çalıştırılıyorum.</b>					
13.	İş arkadaşlarımla benimle konuşması <b>yasaklanıyor.</b>					
14.	Sanki orada yokmuşum gibi davranıldığı zamanlar <b>oluyor.</b>					



15.	İnsanların arkamdan kötü konuştuğunu <b>duyuyorum.</b>					
16.	Hakkımda söylentiler çıktığını <b>duyuyorum.</b>					
17.	Psikolojik sorunlarım varmış gibi davranıldığı <b>oluyor.</b>					
18.	Psikolojik destek almam için baskı yapıldığı zamanlar <b>oluyor.</b>					
19.	Özrümle alay edildiği zamanlar <b>oluyor.</b>					
20.	Beni gülünç duruma düşürmek için davranışlarımın taklit edildiği zamanlar <b>oluyor.</b>					
21.	Dini veya siyasi görüşlerimle alay edildiği zamanlar <b>oluyor.</b>					
22.	Özel yaşamımla alay edildiği zamanlar <b>oluyor.</b>					
23.	Özgüvenimi olumsuz etkileyen işleri yapmaya zorlandığım zamanlar <b>oluyor.</b>					
24.	Çabalarımın beni küçük düşürecek şekilde yargılandığı <b>oluyor.</b>					
25.	Kararlarım sürekli <b>sorgulanıyor.</b>					
26.	Cinsel içerikli imalarla karşılaştığım <b>oluyor.</b>					
27.	İş yerimde bana özel bir görev <b>verilmiyor.</b>					
28.	Kapasitemin altında işler verildiği zamanlar <b>oluyor.</b>					
29.	İşim sürekli <b>değiştiriliyor.</b>					
30.	Bana özgüvenimi olumsuz etkileyecek işler verildiği zamanlar <b>oluyor.</b>					
31.	Bana itibarımı düşürecek şekilde, niteliklerim dışında işler verildiği <b>oluyor.</b>					
32.	Evime, özel eşyalarımın müdahale edildiği veya zarar verildiği <b>oluyor.</b>					
33.	İş arkadaşlarımın bana mali yük getirecek zararlara sebep olduğu zamanlar <b>oluyor.</b>					
34.	Bana fiziksel olarak zarar verildiği <b>oluyor.</b>					
35.	Fiziksel şiddet tehditleri aldığım <b>oluyor.</b>					
36.	Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulandığı zamanlar <b>oluyor.</b>					
37.	Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlandığım zamanlar <b>oluyor.</b>					

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM (ÖRGÜTSEL GÜVEN)

Bu bölümde örgütsel güvene ilişkin görüşlerinizi öğrenmek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;

**1-Hiç katılmıyorum 2-Az katılıyorum 3-Kararsızım 4-Çok katılıyorum 5-Tamamen katılıyorum**  
seçeneklerinden birine tik ( X ) koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	Örgütsel Güven Aşağıda örgütsel güvenle İlgili bir takım olgular verilmiş olup bu olgulara atılım düzeyleri ölçülmek istenmiştir.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
2.	Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır					
3.	Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır					
4.	Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır					
5.	Yöneticimin işini makul bir düzeyde yaptığına olan güvenim tamdır					
6.	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerine olan güvenim tamdır					
7.	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır					
8.	Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır					
9.	Bu işletmenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır					
10.	Bu işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi yüksektir					
11.	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi yüksektir					
12.	Bu işletmede birbirimize duyduğumuz güven düzeyi yüksektir					

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM (SİNİSİZM)

Bu bölümde sinizme ilişkin görüşlerinizi öğrenmek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;

**1-Hiç katılmıyorum 2-Az katılıyorum 3-Kararsızım 4-Çok katılıyorum 5-Tamamen katılıyorum**  
seçeneklerinden birine tik ( X ) koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	SORULAR	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Kararsızım	Çok katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.	Çalıştığım otelin söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum					
2.	Çalıştığım otelin, yapacağını belirttiği/söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında benzerlik görmüyorum					
3.	Çalıştığım otel, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım					
4.	Çalıştığım otelin uygulamaları, politikaları ve amaçlarında ortak nokta olduğunu düşünmüyorum					
5.	Çalıştığım otelde hak edene hak ettiği ödül (itibar,terfi vb.) sunulmaz					
6.	Çalıştığım oteli düşündüğümde bir sıkıntı(kaygı, endişe) hissedirim					
7.	Çalıştığım oteli düşündüğümde gerilirim					
8.	Çalıştığım otelin sloganları/uygulamaları ile dalga geçtiğimi fark ettim					
9.	Çalıştığım oteli düşündüğümde sinirlenirim					

<b>10.</b>	Çalıştığım otel beni kızdırır					
<b>11.</b>	Otel dışındaki arkadaşlarıma, otelde olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum					
<b>12.</b>	Diğer çalışanlarla, otelde işlerin nasıl yürüdüğü hakkında konuşurum					
<b>13.</b>	Diğer çalışanlarla, çalıştığım otelin uygulamalarını/politikalarını eleştiririm					
<b>14</b>	Otel gündeme geldiğinde (otelle ilgili konuşulduğunda) diğer çalışanlarla anlamlı (imalı, olumsuz vb.) bakışmalar yaşanır					

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI** : Uğur Barış ÖZKAN

**Doğum Tarihi ve yeri** : 21.06.1991 - Ankara

**Medeni Durumu** : Bekar

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : TOKİ Anadolu Lisesi, Ankara, 2009.

**Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Antalya, 2013.

**Yabancı Dil** : İngilizce

**E-Posta** : ugurbarisozkan@gmail.com