
Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma*

Hasan GÜL**, Nazlı ÖZCAN***

ÖZET

Bu makalenin amacı işgörenlerin mobbing eylemlerine maruz kalma düzeylerini belirlemektir. Ayrıca mobbing mağduru olan işgörenlerin örgütsel sessizlik eğilimlerine girip girmediklerini tespit etmektir. Araştırma Karaman İl Özel İdaresinde görev yapmakta olan 75 kamu görevlisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmada işgörenlerin düşük, ancak göz ardı edilemeyecek düzeyde mobbinge maruz kaldıkları belirlenmiştir. Mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Örgütsel Sessizlik, İl Özel İdaresi.

THE RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING AND ORGANIZATIONAL SILENCE: AN EMPIRICAL STUDY IN THE SPECIAL PROVINCIAL ADMINISTRATION OF KARAMAN

ABSTRACT

The purpose of this Article is to determine the levels of the mobbing acts to which employees are exposed. Furthermore, to determine that the employees, who are the victims of mobbing, whether trend in organizational silence or not. This research was conducted on the 75 public officials working in Special Provincial Administration of Karaman. The research findings show that employees have been exposed to a low level of mobbing, but this level of mobbing can not be ignored. It has been found a significant, positive and moderate relationship among managerial and organizational factors which are sub-dimensions of mobbing and organizational silence, work-related issues, lack of experience, isolation and fear of damaging relations.

Key Words: Mobbing, Organizational Silence, Special Provincial Administration.

*Bu makale Nazlı Özcan'ın "Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

** Yrd. Doç. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF., İşletme Bölümü.

*** KMÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD.

1. GİRİŞ

Günümüzde rekabetin artmasıyla birlikte örgütlerde insan kaynağına verilen değer de artmaktadır. Örgüt yönetimleri işgörenlerin verimliliklerini ve çalışma hayatının kalitesini olumsuz yönde etkileyebilecek bütün faktörlerin ortadan kaldırılmasına çalışmaktadırlar. Ne var ki yine de örgütlerde insan kaynaklı birçok sorun ortaya çıkabilmektedir. Mobbing bu sorunların başında gelmekte ve mobbing sürecinde kişi, çalışma ortamında yöneticileri ya da çalışma arkadaşları tarafından rahatsız edilmekte, bunun sonucunda işe geç gelme, işten kaytarma, işi bırakma, uzun süreli izin alma gibi örgütsel etkinliği azaltacak davranışlara yönelebilmektedir.

Küresellenen dünyada işgörenlerin örgütsel süreç, eylem ve kararlara daha fazla katılımı amaçlanmaktadır. Bu bağlamda örgütler takım çalışması, kendi kendini yöneten gruplar, örgütsel demokrasinin tabana yayılması, güçlendirme gibi yöntem ve uygulamalara daha fazla önem vermektedirler. Bu çağdaş yönetim uygulamaları sonucunda işgörenler arasında daha fazla düzeyde bilgi paylaşımının ve uyumun gerçekleşmesi beklenirken, çeşitli nedenlerden dolayı işgörenlerin örgütlerine karşı kayıtsız ve sessiz kaldıkları gözlemlenmektedir. Bu sessiz kalma davranışları örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir. Bu bağlamda bu çalışmada mobbinge maruz kalmaları durumunda işgörenlerin örgütsel sessizliği seçip seçmedikleri araştırılmaktadır.

2. MOBBİNG KAVRAMI, GELİŞİMİ VE SONUÇLARI

Mobbing kelimesi etimolojik anlamda Latince kökenli olup “mobile vulgus” sözcüğünden türemiştir. Kavram “kararsız kalabalık” anlamına gelmektedir (Davenport vd, 2003: 3). Mob kelimesinden türetilen “mobbing” terimi, bir takım hayvan türlerinin dışarıdan aralarına katılan diğer bir hayvana veya hayvanlara karşı birlikte hareket etmek suretiyle psikolojik baskı kurmalarını ifade etmektedir. Bu boyutuyla mobbing, öfkeli ya da kızgın bir kalabalığın ses çıkararak diğer kişilere karşı topluca saldırıya geçmesidir (Gün, 2010: 15).

Henüz yeni sayılabilecek ve gelişim sürecinde olan mobbing kavramıyla ilgilenenler bu olguyu tek bir sözcükle ifade etmek yerine, bu kavrama Türkçe karşılık olarak “işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde manevi taciz”, “duygusal şiddet”, “işyerinde zorbalık”, “yıldırma” ve “işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı” gibi farklı sözcükleri kullanmaktadırlar (Tınaz, 2008: 17).

Genel olarak mobbing, örgütteki diğer çalışanlara kasıtlı olarak zarar vermek amacıyla kullanılan ve çalışanların işinden olması niyetini taşıyan saldırgan grup davranışlarıdır (Sheehan, 2004: 3). Mobbing bireyin veya örgütün belirli bir kişiye yönelik uyguladığı periyodik, küçük düşürücü psikolojik baskı, haksız söz ve davranışlar bütünüdür. Diğer bir ifadeyle mobbing, isteyerek ya da farkında olmadan bir veya daha fazla kişiye yönelik maruz kalan kişi tarafından istenmeyen aşağılama, saldırma gibi tatsız bir iş ortamının var oluşuna sebep olan olumsuz davranışlardır (Einarsen, 1999: 17). Aslında mobbing, sosyal strese yol açmanın aşırı boyutudur (Klaus, 1996: 239). Browne ve Smith (2008) mobbing kavramını; yönetici, iş arkadaşları ve astları tarafından periyodik bir şekilde uygulanan istenmeyen davranışlar olarak

tanımlamaktadırlar ve mobbingin uykusuzluk, iştahsızlık ve depresyon gibi durumların yaşanmasına neden olduğunu belirtmektedirler (Gül vd., 2011: 5).

Yukarıda zikredilen mobbing tanımlarında dikkat edilmesi gereken bir takım unsurlar vardır (Gün, 2010: 22):

- Mobbing tek bir birey ya da birden fazla kişiden oluşan bir grup tarafından yapılabilmektedir,
- Mobbing çeşitli nedenlerden dolayı gerçekleştirilebilmektedir,
- Mobbing, mağdura doğrudan yapılabileceği gibi gizli de yapılabilmektedir,
- Mobbing bir işyerinde çalışan bir veya birden fazla kişiye karşı yapılabilmektedir,
- Mobbing sistemlidir ve süreklilik göstermektedir,
- Mobbing sözlü ya da sözsüz olarak yapılabilmektedir,
- Mobbing mağduru psikolojik olarak olumsuz etkilenmektedir.

Mobbing kavramı ilk kez 1960'lı yıllarda Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. Lorenz bu kavramı hayvan davranışlarını tasvir etmek amacıyla kullanmıştır. Ona göre mobbing, bir grup küçük hayvanın tek bir büyük hayvanı tehdit etmesidir (Leymann, 1996: 167). 1972 yılında İsveç'te, "Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti" adıyla yayınladığı kitapta Dr. Peter Paul Heinemann, öğrencilerin birbirlerine karşı sergiledikleri zorbalık yada kabadayılık olarak bilinen davranışları araştırmıştır (Davenport vd., 2003: 3). 1976 yılında ABD'de psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky, California İşçiler Tazminat Başvuru Kurulu ve Nevada Sanayi Komisyonunun açtığı davalardaki iddiaları temel alan "The Harassed Worker" adlı eseri yayınlamıştır (Davenport vd., 2003: 4).

1980'li yıllarda İsveçli Heinz Leymann mobbing kavramını ilk kez "ofis içi psikolojik şiddet" anlamında "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" başlıklı raporda kullanmıştır. Bu tarihten sonra mobbing daha çok iş hayatındaki manevi tacizi ifade etmek için kullanmıştır (Cengiz, 2007: 4). Leyman mobbingi, işgörenlerin iş tatmin ve performans düzeylerini düşüren, çatışma ortamı yaratan ve örgüt iklimini negatif yönde etkileyen temel bir sorun olarak değerlendirmiştir (Şenturan ve Mankan, 2009: 154). 1988 yılında Andrea Adams, iş ortamında yaşanan mobbing davranışını "iş yeri zorbalığı" şeklinde adlandırmıştır. Adams, BBC'de yayınladığı dizi ile bu konuya dikkatleri çekmiştir. Ayrıca "İşyerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Aşma Yöntemleri" adlı eseri de yazan Adams, örgütlerde gerçekleşen zorbalığı, çoğunlukla yönetimin rızası ile "sürekli kusur bulma" ve "insanları küçümseme" anlamında kullanmıştır. 1997 yılında mobbing ile mücadele etmek için, "Adams" adıyla bir de vakıf kurmuştur (Gökçe, 2008: 17). Adams'ın ardından İngiliz yazar Tim Filled, "Bully in Sight" adlı eseri yazmıştır. İşyerinde yıldırmanın nasıl açıklanacağı ve ele alınacağını anlatan eser 1996 yılında yayımlanmıştır. Filled, zorbalığı "diğer kimsenin kendine güveni ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı" olarak tanımlamıştır. Örgütler bu davranışı gerçekleştirirken üstünlük kurma, emri altına alma ve yok etme amaçlarını taşımaktadırlar (Davenport vd., 2003: 5).

Ülkemizde ise mobbing konusu üzerine ilk yayın, 2003 yılında Davenport, Schwartz ve Elliot'un "Mobbing Emotions Abuse in the American Workplace" adlı eseri, "Mobbing: İş Yerinde Duygusal Taciz" adıyla Osman Cem Önerioy'un çevirisiyle Sistem Yayıncılıktan çıkmıştır. 2005 yılından sonra bunu Tutar,

Çobanoğlu, Baykal ve Tınaz'ın kitapları takip etmiştir (Çarıkçı ve Yavuz, 2009: 52).

Örgütlerdeki mobbing davranışı çoğunlukla bir zorba tarafından başlatılır ve iş arkadaşları veya yöneticiler bu kişinin davranışlarını değiştirememekte bunun sonucunda da zorbanın gücü artmakta hatta örgütteki diğer işgörenler mobbing davranışına ortak olmaktadır (Altuntaş, 2010: 3000). Mobbing çoğunlukla temel faaliyetleri arttırmak ve hız kazandırmak amacıyla küçük davranışlarla ortaya çıkmaktadır (Reichert, 2003: 6). Bu davranışlar ortaya çıktıktan sonra, süreç zaman geçtikçe acı verir bir durum haline gelmekte ve yıldırma çabaları çok hızlı bir şekilde ilerlemektedir (Aydın vd., 2007: 65).

Mobbing, örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanabilmektedir. Dikey ya da "hijerarşik mobbing" de amirler astlarına ya da astlar üstlerine mobbing uygulamaktadırlar. Yatay veya "fonksiyonel mobbing" de ise, birbirleriyle eşit konumda olanlar birbirlerine mobbing uygulamaktadırlar (Tutar, 2004: 91).

Örgütlerde mobbing davranışları sonucunda en fazla zarar gören birey mağdurdur. Kasıtlı, planlı, sistematik ve periyodik bir biçimde tekrarlanan mobbing davranışları, birey üzerinde tedrici olarak gelişen zararlara yol açmaktadır. Mobbing bireyler üzerinde öncelikli olarak ekonomik ve sosyal olmak üzere iki sonuç doğurmaktadır. Yavaş yavaş yitirilmekte olan ruhsal ve fiziksel sağlığın yeniden geri getirilmesi amacıyla hastanelere, doktorlara ve ilaçlara ödenen paralar, mobbingin bireyler üzerindeki ekonomik sonuçlarını akla getirmektedir. Mağdurun işten çıkmak zorunda kalması ya da işten atılması sonucunda ise düzenli bir kazancın yok olmasına sebep olmaktadır. Mobbingin sosyal sonuçlarına bakıldığında ise, mağdurun sosyal imajının zedelendiği görülmektedir. Kurbanın depresif tarzda konuşması ve davranmasından sıkılan iş ya da yakın arkadaşları onunla ilişkilerini kesmeye başlamaktadırlar. Çevresindeki bireyler artık onu "başarısız, elindekileri yitirmiş bir birey" olarak algılamaktadırlar. İş ortamında dışlanmış, yabancılaşmış ve kariyer kimliğini kaybetmiş birey, artık sosyal ve aile çevresindeki yerini de kaybetmektedir (Tınaz, 2008: 155-156). Mobbing, ekonomik ve sosyal sonuçlarının yanı sıra düzensiz beslenme, aşırı derecede alkol kullanma, yüksek oranda sigara tüketme, sosyal yalıtım, uykuya dalmada zorluk çekme, sabah rahat uyanamama, gün boyu kendini yorgun hissetme, odaklanma eksikliği, sosyal fobi ve olayları hatırlamada güçlük çekme gibi davranışsal bozukluklara da sebebiyet verebilmektedir (Gökçe, 2008: 47).

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, TÜRLERİ VE NEDENLERİ

Örgütler küresel rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmek için işgörenleriyle uyum içerisinde çalışmalarını gerektiğini bildikleri halde, onların sessizliğe bürünmelerini bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetiklemektedirler. İşgörenlerin sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlama veya itaat olarak algılansa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu kabul edilmektedir (Bildik, 2009: 34).

Örgütsel sessizlik kavramı literatüre yeni girmiş bir kavramdır. Bu kavram üzerine yapılmış araştırmalar sınırlıdır ve genelde iki temel çalışma bu konuda başat rol oynamaktadır. Bu çalışmalardan ilki, Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılmış olup, örgütlerde sistematik biçimde gelişen sessizlik

Hasan GÜL, Nazlı ÖZCAN

sürecini ve bu sürecin sürekliliğini ve güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik konusundaki bir diğer öncü çalışma ise Pinder ve Harlos tarafından 2001 yılında yapılmıştır. Söz konusu araştırmacılar özellikle algılanan adaletsizlik konusunun açıkça konuşup konuşmama dair işgörenlerin kararları üzerindeki etkisini incelemiştir. Pinder ve Harlos iş gören sessizliği kavramını geliştirmiş ve bu sessizliği ortaya çıkaran ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. Çalışmada, iş gören sessizliği “değişimi etkileyebilme ya da düzeltebilme yeteneğinde olan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda, davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmeler ve düşüncelerini esirgemesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2008: 118).

Sessizlik, örgüt üyelerinin ilgilerini kişisel ve örgütsel konularda karşı tarafa aktarımında bir takım sorunlar yaşatan bir kavramdır (McGowan, 2003: 1). Örgütsel sessizlik, bir organizasyonun karşılaştığı ciddi problemlere karşı gösterilen küçük tepkileri ifade etmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539).

Literatürde sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak incelenmektedir. Örgütlerde sessizlik kavramı başlangıçta bir bağlılık işareti olarak görülse de esas olarak işgörenin örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve fikir sahibi olmakla beraber bu bilgiyi bilinçli olarak saklaması şeklinde betimlenmekte ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010: 9). Sessizlik davranışı, bireyin doğrudan ya da dolaylı olarak isteklerini etkilemektedir (Park ve Keil, 2009: 917). Son zamanlarda örgütsel sessizlik, bir örgütün karşılaştığı ciddi problemlere karşı gösterilen önemsiz tepkileri belirtmek için kullanılmıştır (Henriksen ve Dayton, 2006: 1540).

Örgütsel sessizliği açıklayan çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Vroom tarafından geliştirilen “Bekleyiş Teorisine” göre, eğer bir davranışın istenen sonuçları getirebileceği ya da istenmeyen sonuçları önleyebileceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini olumlu sonuçların gelişebileceği yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Aksi takdirde sessiz kalmayı tercih edecektir. Bir başka ifadeyle eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırsa giderek sessizleşebilecektir (Çakıcı, 2007: 152).

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı bir diğer teori de Noelle ve Neumann’ın geliştirdiği “Sessizlik Sarmalı” teorisidir. Bu teori ilk olarak kamuoyu çalışmalarında geliştirilmiştir. Bireyler, çoğunluğun fikirlerine uymadıkları halde izolasyon korkusu ile çoğunluğun görüşüne katılmaktadırlar. Bu yüzden bireyler, uyum göstermeyle ilgili yüksek farkındalık düzeyi yaratmak için bireysel olarak ve medya aracılığıyla sürekli kamuoyundaki “egemen görüşü” değerlendirmektedirler. Bu değerlendirme sonucunda birey, fikrini söyleme ya da kendini sansürleme yönünde kararlar almaktadır. Eğer bireyin düşüncesi çoğunluğun düşüncesiyle aynı doğrultuda değilse kişi görüşünü açıklamaktan çekinmektedir. Sessizlik sarmalı kısaca, fikir beyan etmeden önce fikrin kamu desteği düzeyini değerlendirme olayıdır. Sarmalın sürdürülebilirliği için bireyin izolasyon tehlikesini önceden görmesi ve izolasyondan yani dışlanmaktan korkması gerekmektedir (Çakıcı, 2007: 153). Bowen ve Blackmon, Noelle ve Neumann’ın “Sessizlik Sarmalı” teorisini örgütsel bağlamda kullanarak, işgörenlerin çalışma arkadaşlarından destek almadıkça ses çıkartmayacaklarını vurgulamaktadırlar. Eğer işgörenler çalışma arkadaşlarından destek bulacaklarına inanıyorlarsa ya da ses çıkartmaya direnç

olduğunu düşünüyorlarsa muhtemelen dürüst olmayan bir yanıtı verecekler ya da sessizliği seçeceklerdir. Sonuç olarak örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde çalışma grubundaki baskın görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenmektedir (Çakıcı, 2007: 153).

Sessizlik sarmalı teorisinin bazı varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kahveci, 2010: 12):

- Çalışanların örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi,
- Çalışanların sürekli dışlanma korkusuyla yaşaması,
- Örgütten dışlanma korkusunun, çalışanın bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açması,
- Çalışanın, değerlendirme sonucu ya fikrini açıklaması ya da sessiz kalmayı tercih etmesi.

Örgütsel sessizlikle ilgili bir diğer teori olan “Kendini Uyarlama Teorisine” göre, kişiler şartlara göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini değiştirirler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek bireyler, kamuoyunda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise duygu, düşünce, fikir ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere nazaran daha aşikâr konuşmaktadırlar. Çünkü bunlar kim olduklarıyla, nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte ve kendi düşünce, fikir ve duygularını olduğu gibi dışarıya yansıtmaktadırlar (Çakıcı, 2007: 154).

Örgütsel sessizliğin üç türü bulunmaktadır (Çakıcı, 2010: 31). *Kabullenici sessizlik*; işgörenlerin kasıtlı olarak sessizliğe bürünmesi ve kendisini dışarıda bırakması şeklinde tanımlanmaktadır. Birey, örgütü içinde bulunduğu durumdan kurtarmak için mevcut olan alternatiflerin farkındadır fakat yine de bireyin isteksiz davrandığı belirtilmektedir (Zehir, 2011: 1). *Kabullenici sessizlikte*, kişiler kasıtlı olarak ilgisiz davranışlar içerisindedirler. *Korunma amaçlı sessizlik*; özünde korku ve kaygı olan kendini savunma davranışından ortaya çıkmaktadır. Korunma amaçlı sessizlik, kendini dışarıdan gelecek zararlara karşı korumak amaçlı ilgili bilgi ve görüşleri saklama olarak ifade edilmektedir. Kendini korumak için yapılan bu davranışta; sorunları görmezden gelme, yapılan kişisel yanıtları saklama ve yeni fikirleri gizleme davranışları yer almaktadır (Çakıcı, 2010: 33-34). *Koruma amaçlı sessizlik* ise, topluma, diğer bireylere ve örgüte faydalı olmak için fedakârlığa ve işbirliğine dayalı olarak iş hakkındaki bilgi ve görüşlerin gizlenmesi koruma amaçlı sessizlik olarak ifade edilmektedir. Başkaları düşünülerek yapılan bu davranışta; özveride bulunma ile örgüt ve diğer bireyleri menfaatini bilinçli olarak ön planda tutma düşüncesi hâkimdir.

Hangi türde olursa olsun örgütsel sessizlik davranışlarının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Örgütte böyle bir davranış varsa yöneticiler de bunların sebeplerini anlama sorumluluğuna sahiptir. Aksi takdirde örgütsel sessizlik davranışı giderek tüm örgütü sarmakta ve örgüte ciddi zararlar verebilmektedir (Çakıcı, 2010: 34).

Örgütsel sessizliğin nedenleri genellikle dört ana başlık altında toplanmaktadır.

İşgörenlerin Yöneticilerine Güvenmemesi: Bazı örgütlerde işgörenlerin teknik, idari ve politik konularda konuşmalarının engellendiği görülmektedir. Morrison ve Milliken, bazı yöneticilerin idari ve politik kararlara ilişkin

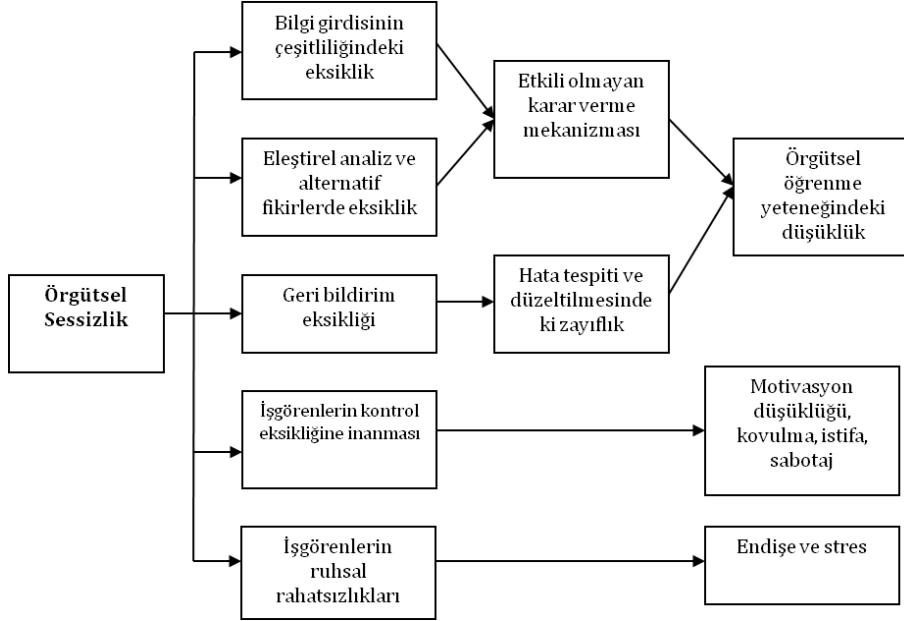
işgörenlerin karşı çıkışlarını ve örgütteki problemleri açıkça dile getirmelerini hoş karşılamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu örgütlerde, işgörenler sorunları dile getirdikleri için yöneticilerinden olumsuz bir tepki ile karşılaşabilmekte ve konuşmanın hiçbir fayda getirmediğine inanmaktadırlar.

Konuşmanın Riskli Görülmesi: Ryan ve Oestreich'a göre, işgörenler kendilerine güvenmelerine rağmen örgütü ilgilendiren bazı konulardaki tartışmalara doğrudan ya da dolaylı bir biçimde katılmanın riskli olduğunu düşünmektedirler. Değişimin yaşandığı dünyada artan rekabet koşulları, yükselen müşteri beklentileri, kaliteye odaklanma nedeniyle örgütlerde işgörenlerin açıkça konuşma ve sorumluluk alma istekleri gittikçe artmaktadır. Fakat izolasyon korkusu, terfi edememe ve örgütte sevilme korkusundan dolayı çalışanlar fikirlerini açıkça ifade edememektedirler (Bildik, 2009: 39).

Dışlanma Korkusu: İşgörenlerin sessiz kalmasının sebebinin psikologlar "Sessiz Etki" olarak adlandırmaktadırlar. Çalışanların olumsuz bir şekilde yorumlanabilecek bir bilgiyi paylaşmadaki isteksizlikleri ve bu paylaşımın örgüt hiyerarşisinde olumsuz bir durum olarak yorumladıkları ve çoğunlukla sorun çıkarıcı, dedikoducu ya da şikâyet edici olarak anılmaktan korktukları belirtilmektedir. Dışlanma korkusu içerisindeki çalışanlar örgüt içerisinde yüksek derecede performans gösterememektedirler. İşgörenlerin korkularını yenerek sorunları dile getirmeleri, kendilerini açıkça ifade etmeleri performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütlerde işgörenlerin dışlanma korkusu yaşamaması için örgüt yöneticileri çalışanlarla açık ve iyi bir iletişim kurmalı, onların sorunlarını dinlemeli ve bunlar için çözüm önerileri aramalıdır (Kahveci, 2010: 14-15).

İlişkilerin Bozulacağı Korkusu: Morrison ve Milliken, çalışanların iş arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korktuklarını ileri sürmektedirler. Bu çalışanlar sorunlarını dile getirse dahi bir çözüm üretilmeyeceğine ve karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanmaktadırlar. Konuştuklarında işini kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine ya da engellerle karşılaşacaklarına inanmaktadırlar. Çalışanların yaşadıkları bu korkular iletişim eksikliğinin bir sonucu olarak gösterilebilmektedirler. Çalışanların birbirini iyi anlayamamaları, düşüncelerini tam olarak ifade edememeleri ilişkilerinin bozulması korkusunu da beraberinde getirmektedir (Kahveci, 2010: 15). Morrison ve Milliken'e göre örgütsel sessizliğe neden olan faktörler aşağıdaki şekilde gibidir.

Şekil 1. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler



Kaynak: Morrison, E. W. ve Milliken, F. J., (2000), "Organizational Silence: A Barrier To Change And Development in a Pluralistic", The Academy Of Management Review, Vol: 25, No: 4, 32.

Yukarıdaki Şekil 1'de görüldüğü üzere örgütsel sessizlik örgütler ve işgörenler üzerinde çeşitli sonuçlara yol açabilmektedir. İşgörenler örgütsel sorun ve aksaklıklarla ilgili fikirlerinden bahsettiklerinde açık veya gizli bir biçimde ceza alacaklarına inandıkları için örgütün gelişmesi yönünde fikir beyan etmekten kaçınıp sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimi yavaşlattığı gibi aynı zamanda işgörenlerin bağlılık düzeylerini azaltma, iç çatışmaya sebebiyet verme, karar alma sürecini zayıflatma, değişim ve yeniliğin önünü tıkama, yönetime olumlu veya olumsuz geri bildirim vermeme gibi sonuçlara da yol açabilmektedir. Örgütsel sessizliği tercih eden işgörenlerin moral ve motivasyonlarının bozulması, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkileyecek davranışların artmasına neden olmaktadır. Endişe ve stres yaşayan işgörenler giderek daha yoğun bir biçimde sessizlik sarmalına girmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000: 32).

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmıştır. Daha sonra değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilerin korelasyon, regresyon ve Anova testi gibi istatistikî yöntemlerle analiz sürecine değinilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Mobbing günümüz işgörenlerinin maruz kaldıkları en önemli örgütsel sorunların başında yer almaktadır. Gerek kamu gerekse özel sektör çalışanları son yıllarda giderek şiddeti artan oranda mobbing eylemlerine muhatap olmaktadır. Ancak ülkemizde bu konuda yeterince teorik ve ampirik araştırma yapılmamıştır. Son yıllarda mobbing gibi akademi dünyasının ilgisini çeken bir diğer konu da örgütsel sessizliktir. Örgütsel sessizlik, giderek karmaşık hale gelen çalışma hayatına ve içerisinde yaşadığı dünyaya yabancılaşan insanlığın modern çıkmazlarından birisidir. Teknolojik ilerlemeler ve artan gelir seviyesi ile yaşam kalitesi yükselen günümüz işgörenlerinin konforunu bozan, rahatını kaçırarak ve onu derin bir sessizliğe iten örgütsel problemlerden bir diğeridir. Literatürde henüz çok yeni bir çalışma alanı olan ama belki de insanlık tarihi kadar eski olan bu problemi kavramsal anlamda değerlendirip mobbing ile ilintilemek bu çalışmanın asıl amacını oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

Her çalışmada olduğu gibi bu araştırmanın da bir takım kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle araştırmada örneklem olarak İl Özel İdaresi çalışanlarının seçilmiş olması daha büyük bir denek kitlesine ulaşılmasına engel olmuştur. Söz konusu çalışmanın önemli sınırlılıklarından bir diğerini de işgörenlerin mobbing ve örgütsel sessizlik düzeylerinin değerlendirilmesinde kullanılan anket formlarında ad-soyad gibi gizliliği ortadan kaldıran bilgilerin bulunmadığının ve her türlü cevabın gizli tutulacağı belirtilmiş olmasına rağmen yine de yeterince samimi davranmamış olmalarıdır.

Araştırmanın diğer kısıtları ise şunlardır:

- Seçilen örneklem kitlesinin sadece kamu çalışanları ile sınırlı olması tüm çalışanlar için genellemelerde bulunulmasını engellemektedir.
- Yine örneklem kitlesinin sayıca az işgörenden oluşması, araştırmanın bir diğer önemli kısıtını oluşturmaktadır.

4.3. Örneklem Kitlesi

Araştırmanın evrenini Karaman İl Özel İdaresinde görev yapmakta olan yaklaşık 100 kamu çalışanı oluşturmaktadır. Çalışan işgören sayısı paralel olarak tesadüfi örneklem yöntemiyle dağıtılan 90 anketin 78'i geri dönmüştür. Ancak 3 adet anket eksik ve yanlış doldurulduğu gerekçesiyle araştırmaya dâhil edilmemiş ve araştırma analiz için sağlıklı olan 75 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla anket formlarının geri dönüş oranı % 86'dır. Karaman İl Özel İdaresinin toplam evreni düşünüldüğünde 75 denekten oluşan örneklem kitlemiz bu tür bir araştırma için kabul edilebilir sınırlar içinde bulunmaktadır.

4.4. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H₁: İşgörenlerin mobbinge maruz kalmaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₂: İşgörenlerin mobbinge maruz kalmaları yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H₃: İşgörenlerin mobbinge maruz kalmaları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₄: İşgörenler kendilerini gösterme ve iletişimlerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.

H₅: İşgörenler sosyal ilişkilerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.

H₆: İşgörenler itibarlarına yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.

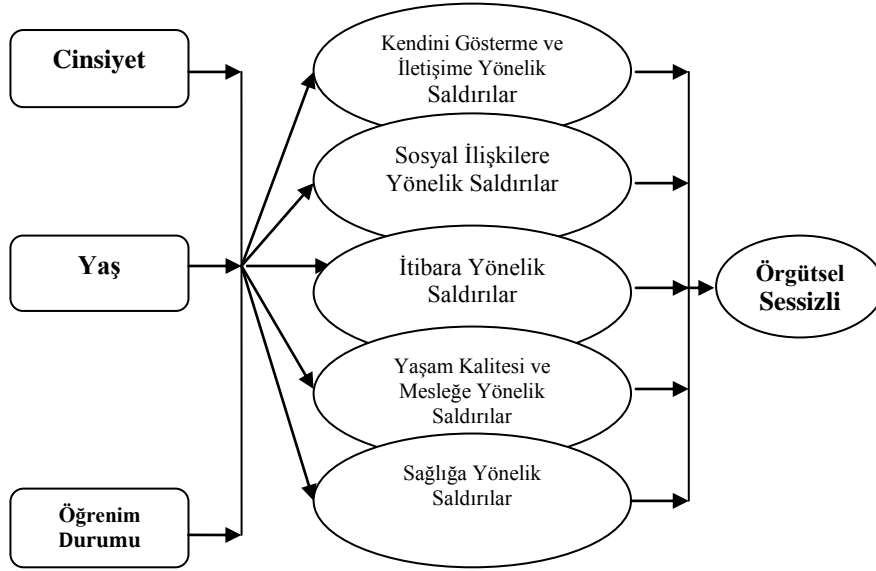
H₇: İşgörenler yaşam kalitesi ve mesleklerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.

H₈: İşgörenler sağlıklarına yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.

H₉: Mobbing ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.

Şekil 2. Araştırma Modeli



4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir yazın taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Soruların ölçülmesinde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek; (1) hiçbir zaman, (2) çok nadir, (3) bazen, (4) çoğu zaman ve (5) her zaman; seçeneklerinden oluşmaktadır. İşgörenlerin demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla 6 sorudan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Bu soru formu ile çalışanların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve medeni durumu gibi demografik özellikleri ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma bünyesinde mobbingi ölçmek için LIPT Questionnaire (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçeği esas alınarak hazırlanmış olan 37 adet psikolojik şiddet davranışı kullanılmıştır.

Hasan GÜL, Nazlı ÖZCAN

Anket formunun son bölümü ise örgütsel sessizlik ölçeği ile ilgilidir. İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışı gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla 5 bölümden oluşan 28 ifade kullanılmıştır. Örgütsel Sessizliği ölçmek için Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan tarafından uyarlan ölçek kullanılmıştır.

5. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR

Bu bölümde geliştirilen model doğrultusunda ileri sürülen hipotezlerin test sonuçları sunulmuştur. Daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan soru formundan elde edilen veriler SPSS 16.0 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi, t-testi, Anova analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

5.1. Demografik Analizler

Ankete katılan kamu çalışanlarının demografik özelliklerine ait bilgiler frekans tabloları aracılığıyla aşağıda verilmiştir. Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Tablo 1'den de anlaşıldığı üzere araştırmaya katılan bireylerin 54'ü bay ve 21'i ise bayan çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdeleri dağılımları sırasıyla % 72 ve % 28'dir.

Tablo 1. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		N	%
CİNSİYET	Bay	54	72.0
	Bayan	21	28.0
	Toplam	75	100.0
YAŞ	18-22 yaş	4	5.3
	23-27 yaş	10	13.3
	28-32 yaş	6	8.0
	33-37 yaş	11	14.7
	38-42 yaş	12	16.0
	43 ve +	32	42.7
	Toplam	75	100.0
MEDENİ DURUM	Evli	60	80.0
	Bekâr	15	20.0
	Boşanmış	--	--
	Toplam	75	100.0
ÖĞRENİM DURUMU	Lise	34	45.3
	Ön Lisans	13	17.3
	Lisans	25	33.3
	Yüksek Lisans	3	4.0
	Doktora	--	--
	Toplam	75	100.0
GELİR DÜZEYİ	1000-1500 TL	12	16.0
	1500-1750 TL	20	26.7
	1750-2250 TL	32	42.7
	2250-3000 TL	11	14.7
	3000 + TL	--	--
	Toplam	75	100.0
KIDEM (ÇALIŞMA SÜRESİ)	<-1	6	8.0
	1-5	11	14.7
	5-10	6	8.0
	10-15	9	12.0
	15->	43	57.3
	Toplam	75	100.0

Ankete cevap veren kişilerin % 20'si bekâr ve % 80'i evlilerden oluşmaktadır. Görüldüğü üzere anketi cevaplayan bireylerin % 5.3'ü 18- 22 yaş grubuna girerken, % 13.3'ü 23- 27 yaş grubuna, % 8'i 28-32 yaş grubuna, %

Hasan GÜL, Nazlı ÖZCAN

14.7'si 33-37 yaş grubuna, % 16'sı 38-42 yaş grubuna ve % 42.7'si de 43 ve daha yukarı yaş grubuna girmektedir. Tablo'da görüldüğü gibi bireylerin % 16'sı 1000-1500 TL, % 26.7'si 1500-1750 TL, % 42.7'si 1750-2250 TL ve % 14.7'si de 2250-3000 TL seviyesinde gelir elde etmektedirler. Katılımcı kamu çalışanlarının % 45.3'ü lise, % 17.3'ü ön lisans, % 33.3'ü ise lisans mezunlardır. İşgörenlerin yalnızca % 4'ü yüksek lisans derecesine sahip bulunmaktadır. İl Özel İdaresi çalışanları genel anlamda tecrübelidirler. Zira katılımcıların % 57.3'ü 15 yıldan daha uzun bir süredir çalışma hayatının içerisinde bulunmaktadır.

5.2. Faktör Analizleri

Ölçeklerin temel bileşenlerini tespit etmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri kullanılmıştır. KMO ve Barlett testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya olanak tanınması nedeniyle, faktör analizi uygulamaya karar verilmiştir. Faktörlerin hesaplanmasında Eigen değerleri 1 olarak kullanılmıştır. Ölçeklerin faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak 0.50 alınmıştır.

5.2.1. Mobbing'in Faktör Yükleri

Ankette yer alan mobbing değişkenine ilişkin KMO ve Barlett testleri uygulanmış ve KMO değeri 0,862 olarak bulunmuştur. Faktör analizinde KMO ölçütü, 0,80- 0,89 arasında bulunduğu çok iyi kabul edilmektedir. Barlett testi ise anlamlı çıkmıştır.

Yapılan faktör analizinde kendini gösterme ve iletişime, sosyal ilişkilere, itibara, yaşam kalitesi ve mesleğe ve sağlığa yönelik saldırılar olmak üzere beş alt boyut bulunmuştur. Belirli anlam düzeyinde katsayı anlamlılık sınamaları yapılmış ve Tablo 2'de mobbing ölçeğinin faktör yükleri sunulmuştur. Mobbing ile ilgili ölçeğin faktör yükleri ,510 ile ,883 arasında değişmektedir. Mobbing ile ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın % 51'i ile % 88,3'ünü açıklamaktadır. Mobbing ölçeğinin açıklanan toplam varyansı ise 74,862'dir.

Tablo 2. Mobbing ile İlgili Faktör Sonuçları

SORULAR		FAKTÖRLER				
		1	2	3	4	5
Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırımlar	▪ Üstümün kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı oluyor.	,581				
	▪ İş yerinde sözüm sürekli kesiliyor.	,552				
	▪ Birlikte çalıştığım kişilerin kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı oluyor.	,510				
	▪ Yüzüme bağırıldığı ve/veya yüksek sesle azarlandığım oluyor.	,706				
	▪ Yaptığım iş sürekli olumsuz yönde eleştiriliyor.	,767				
	▪ Sözlü tehditler aldığım oluyor.	,686				
	▪ Yazılı tehditler aldığım oluyor.	,569				
	▪ Jestler ve bakışlarla ilişki kurmamın engellendiği zamanlar oluyor.	,626				
	▪ İmalar yoluyla ilişki kurmamın engellendiği zamanlar oluyor.	,744				
	Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırımlar	▪ Çevremdeki insanlar benimle konuşmuyor.		,779		
▪ Kimseyle konuşamıyorum, başkalarına ulaşmam engelleniyor.			,768			
▪ İş arkadaşlarımdan soyutlanmış iş alanlarında çalıştırılıyorum.			,626			
▪ İş arkadaşlarımdan benimle konuşması yasaklanıyor.			,696			
▪ Sanki orada yokmuşum gibi davranıldığı zamanlar oluyor.			,546			
İtibara Yönelik Saldırımlar	▪ İnsanların arkamdan kötü konuştuğunu duyuyorum.			,766		
	▪ Hakkımda söylentiler çıktığını duyuyorum.			,719		
	▪ Psikolojik sorunlarım varmış gibi davranıldığı oluyor.			,837		
	▪ Psikolojik destek almam için baskı yapıldığı zamanlar oluyor.			,823		
	▪ Özrümle alay edildiği oluyor.			,713		
	▪ Beni gülünç duruma düşürmek için davranışlarımdan taklit edildiği zamanlar oluyor.			,763		
	▪ Dini veya siyasi görüşlerimle alay edildiği zamanlar oluyor.			,850		
	▪ Özel yaşamımla alay edildiği zamanlar oluyor.			,867		
	▪ Öz güvenimi olumsuz etkileyen işleri yapmaya zorlandığım zamanlar oluyor.			,817		
	▪ Çabalarımın beni küçük düşürecek şekilde yargılandığı zamanlar oluyor.			,598		
	▪ Kararlarım sürekli sorgulanıyor.			,655		
	▪ Cinsel içerikli imalarla karşılaştığım oluyor.			,583		

Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırımlar	▪ İşyerinde bana özel bir görev verilmiyor.				,617	
	▪ Kapasitemin altında işler verildiği zamanlar oluyor				,523	
	▪ İşim sürekli değiştiriliyor.				,540	
	▪ Bana özgüvenimi olumsuz etkileyecek işler verildiği zamanlar oluyor.				,563	
	▪ Bana itibarımı düşürecek şekilde, niteliklerim dışında işler verildiği oluyor.				,725	
	▪ Evime, özel eşyalarımın müdahale edildiği veya zarar verildiği oluyor.				,725	
▪ İş arkadaşlarımdan bana mali yük getirecek zararlara sebep olduğu zamanlar oluyor.				,761		
Sağlığa Yönelik Saldırımlar	▪ Bana fiziksel olarak zarar verildiği oluyor.				,883	
	▪ Fiziksel şiddet tehditleri aldığım oluyor.				,831	
	▪ Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulandığı zamanlar oluyor.				,651	
	▪ Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlandığım zamanlar oluyor.				,713	
Açıklanan Toplam Varyans					74,862	

5.2.2. Örgütsel Sessizliğin Faktör Yükleri

Örgütsel sessizlikle ilgili değişkenin KMO değeri 0,881 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ile ilgili ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve beşli bir faktör yapısına ulaşılmıştır.

Tablo 3'den de anlaşılacağı üzere faktör yükleri ,510 ile ,838 arasında değişmektedir. Örgütsel sessizlikle ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir.

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Faktör Sonuçları

SORULAR		FAKTÖRLER				
		1	2	3	4	5
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	▪ Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	,788				
	▪ Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	,776				
	▪ Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	,745				
	▪ İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	,829				
	▪ Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	,811				
	▪ Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kılıyor.	,729				
	▪ Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok, fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	,788				
	▪ İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	,802				
	▪ Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	,771				
	▪ Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	,750				
	▪ Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	,733				
	▪ Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	,809				
İşte İlgili Konular	▪ Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.		,625			
	▪ Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.		,648			
	▪ Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.		,756			
	▪ Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.		,801			
	▪ Yeni fikir ve öneriler iş yükünü arttırabilir.		,716			

Tecrübe Eksikliği	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok. ▪ İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir. ▪ Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir. ▪ Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez. 			,582		
				,695		
				,510		
				,691		
İzolasyon Korkusu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim. ▪ Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir. ▪ Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir. ▪ Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim. 			,774		
				,766		
				,838		
				,746		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür. ▪ Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir. ▪ Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez. 				,744	
					,763	
					,804	
Açıklanan Toplam Varyans		73,697				

5.3. Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri ve ileri sürülen hipotezlerin t-testi, Anova ve regresyon analizleri ile test edilmesinden önce, faktör analizleri sonuçlarına göre gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 4. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI (α)
<i>KGİYS</i>	9	,911
<i>SİYS</i>	5	,859
<i>İYS</i>	12	,951
<i>YKMYS</i>	7	,856
<i>SYS</i>	4	,936
MOBBING	37	,968
<i>YÖN</i>	12	,962
<i>İİK</i>	5	,879
<i>TE</i>	4	,723
<i>İK</i>	4	,944
<i>İZK</i>	3	,896
ÖRGSES	28	,967

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ortaya çıkan alt boyutların ve ölçeklerin tamamının alfa katsayılarına bakılmıştır. Tablo 4’de ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir. Mobbing ve örgütsel sessizlikle ilgili değişkenlerin her birinin ayrı ayrı SPSS’de Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0.72 ile 0.96 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70’lik Cronbach α düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

5.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonu ile iki değişken arasında ilişki olup olmadığına bakılmaktadır. Korelasyon analizi için araştırmanın değişkenleri olan mobbing ve örgütsel sessizliğin alt değişkenlerini temsil eden ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 5. Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyon Analizi

	KGİYS	SİYS	İYS	YKMYS	SYS	ÖGK	YÖN	İİK	TE	İK	İZK
KGİYS	1										
SİYS	,701**	1									
İYS	,649**	,712**	1								
YKMYS	,564**	,633**	,764**	1							
SYS	,578**	,704**	,722**	,692**	1						
ÖGK	,068	,109	-,013	-,129	-,121	1					
YÖN	,533**	,379**	,420**	,491**	,304**	-,128	1				
İİK	,610**	,411**	,495**	,538**	,329**	,108	,669**	1			
TE	,465**	,521**	,498**	,558**	,380**	-,007	,576**	,622**	1		
İK	,538**	,340**	,530**	,581**	,321**	,002	,643**	,779**	,540**	1	
İZK	,500**	,325**	,374**	,443**	,234*	,024	,658**	,778**	,589**	,787**	1

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı; ** $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı;

Yukarıdaki Tablo 5’de görüldüğü üzere mobbingin kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile sağlığa yönelik saldırılardan oluşan beş alt boyutunun her biri birbiri ile ilişkilidir. Bu ilişkilerin düzeyi r : ,564 ile ,701 değerleri arasında değişmekte ve orta derecede bir ilişkiye işaret etmektedir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında yine $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır.

5.5. T-testi ve Anova Analizleri ile Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla t-testi, Anova testi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışanların mobbinge maruz kalma düzeylerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 6. İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
KGIYS	Bay	54	1,6420	,78052	,845	,361
	Bayan	21	1,5661	,56098		
SiYS	Bay	54	1,4259	,66848	,329	,568
	Bayan	21	1,3333	,53790		
İYS	Bay	54	1,4954	,68344	2,389	,126
	Bayan	21	1,6071	,74589		
YKMYS	Bay	54	1,5476	,63570	3,802	,055
	Bayan	21	1,6871	,81016		
SYS	Bay	54	1,2639	,60738	,073	,788
	Bayan	21	1,2619	,61986		
MOBBING	Bay	54	1,5065	,62221	,005	,942
	Bayan	21	1,5380	,51811		

Tablo 6’da bay ve bayan işgörenlerin mobbing saldırılarına maruz kalma düzeyleri açısından birbirine yakın ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca mobbingin alt boyutları açısından bay ve bayanların saldırılara maruz kalma düzeylerinde sigma (p) değerleri ,050 düzeyinin üzerinde bulunmuştur. Bu bağlamda “**H₁**: İşgörenlerin mobbinge maruz kalmaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi red edilmiştir. Yani mobbinge maruz kalma açısından bay ve bayanlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Aşağıdaki tabloda işgörenlerin yaş grupları açısından mobbinge maruz kalma düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Tablo 7 incelendiğinde işgörenler arasında yaş ile mobbing eylemlerine muhatap olma arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle çalışanların genç, orta yaş grubunda veya yaşlı olmaları ile mobbinge maruz kalma düzeyleri açısından herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla ulaşılan bu bulgular doğrultusunda “**H₂**: İşgörenlerin mobbinge maruz kalmaları yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.” şeklinde ifade edilen H2 hipotezi de red edilmiştir.

Tablo 7. İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	Sig.
KGİYS	Gruplar Arasında	,903	5	,181	,330	,893
	Gruplar İçinde	37,765	69	,547		
	Toplam	38,669	74			
SİYS	Gruplar Arasında	3,185	5	,637	1,664	,155
	Gruplar İçinde	26,415	69	,383		
	Toplam	29,600	74			
İYS	Gruplar Arasında	2,943	5	,589	1,226	,306
	Gruplar İçinde	33,129	69	,480		
	Toplam	36,072	74			
YKMYS	Gruplar Arasında	2,822	5	,564	1,216	,311
	Gruplar İçinde	32,018	69	,464		
	Toplam	34,840	74			
SYS	Gruplar Arasında	1,959	5	,392	1,069	,385
	Gruplar İçinde	25,278	69	,366		
	Toplam	27,237	74			
MOBBING	Gruplar Arasında	2,085	5	,417	1,208	,315
	Gruplar İçinde	23,818	69	,345		
	Toplam	25,903	74			

Tablo 8’de mobbinge maruz kalmanın işgörenlerin eğitim düzeylerine göre farklılık arz edip etmediğine ilişkin Anova testi görülmektedir. Tablo incelendiğinde işgörenler arasında öğrenim durumu ile mobbing eylemlerine muhatap olma arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bağlamda “**H₃**: İşgörenlerin mobbinge maruz kalmaları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.” şeklindeki 3. hipotez red edilmiştir.

Tablo 8. İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	Sig.
KGİYS	Gruplar Arasında	,120	3	,040	,073	,974
	Gruplar İçinde	38,549	71	,543		
	Toplam	38,669	74			
SİYS	Gruplar Arasında	,235	3	,078	,190	,903
	Gruplar İçinde	29,365	71	,414		
	Toplam	29,600	74			
İYS	Gruplar Arasında	,141	3	,047	,093	,964
	Gruplar İçinde	35,931	71	,506		
	Toplam	36,072	74			
YKMYS	Gruplar Arasında	,047	3	,016	,032	,992
	Gruplar İçinde	34,793	71	,490		
	Toplam	34,840	74			
SYS	Gruplar Arasında	,252	3	,084	,221	,881
	Gruplar İçinde	26,985	71	,380		
	Toplam	27,237	74			
MOBBING	Gruplar Arasında	,037	3	,012	,034	,992
	Gruplar İçinde	25,866	71	,364		
	Toplam	25,903	74			

Araştırmaya katılan kamu personelinin mobbing davranışlarının alt boyutlarını oluşturan bireyin kendisini göstermesi ve iletişim oluşturmaya, sosyal ilişkilerine, itibarına, yaşam kalitesi ve mesleki durumuna ve doğrudan sağlığına yönelik saldırılara ilişkin verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9’a göre; işgörenlerin “kendini gösterme ve iletişime yönelik mobbing saldırıları” alt boyutuna yönelik verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, işgörenlerin kendilerini gösterme anlamında mobbinge çok nadiren maruz kaldıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu “**H₄**: İşgörenler kendilerini gösterme ve iletişimlerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.” şeklindeki Hipotez 4’ü destekler niteliktedir.

Tablo 9. İşgörenlerin Mobbing Saldırılarına İlişkin Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER		\bar{X}	S.S.
<i>Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları</i>	Üstümün kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı oluyor	2,0133	1,1911
	İş yerinde sözüm sürekli kesiliyor	1,8533	,96833
	Birlikte çalıştığım kişilerin kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı oluyor	1,6133	,89885
	Yüzüme bağırıldığı ve/veya yüksek sesle azarlandığı oluyor	1,4400	,82593
	Yaptığım iş sürekli olumsuz yönde eleştiriliyor	1,6000	1,0526
	Sözlü tehditler aldığım oluyor	1,5333	,99095
	Yazılı tehditler aldığım oluyor	1,3733	,81826
	Jestler ve bakışlarla ilişki kurmamın engellendiği zamanlar oluyor	1,5733	,84106
	İmalar yoluyla ilişki kurmamın engellendiği zamanlar oluyor	1,5867	,85572
<i>Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları</i>	Çevremdeki insanlar benimle konuşmuyor	1,4533	,88978
	Kimseyle konuşamıyorum, başkalarına ulaşmam engelleniyor	1,3333	,74132
	İş arkadaşlarımdan soyutlanmış iş alanlarında çalıştırılıyorum	1,4267	,82484
	İş arkadaşlarımdan benimle konuşması yasaklanıyor	1,2800	,66900
	Sanki orada yokmuşum gibi davranıldığı zamanlar oluyor	1,5067	,81163
<i>İtibara Yönelik Saldırıları</i>	İnsanların arkamdan kötü konuştuğunu duyuyorum	1,8667	,94916
	Hakkımda söylentiler çıktığını duyuyorum	1,7467	,88674
	Psikolojik sorunlarım varmış gibi davranıldığı oluyor	1,5733	,98877
	Psikolojik destek almam için baskı yapıldığı zamanlar oluyor	1,4267	,94688
	Özrümle alay edildiği oluyor	1,5200	,85992
	Beni gülünç duruma düşürmek için davranışlarımdan taklit edildiği zamanlar oluyor	1,3733	,76712
	Dini veya siyasi görüşlerimle alay edildiği zamanlar oluyor	1,5200	,94954
	Özel yaşamımla alay edildiği zamanlar oluyor	1,4267	,85698
	Özgüvenimi olumsuz etkileyen işleri yapmaya zorlandığım zamanlar oluyor	1,5333	,96329
	Çabalarımın beni küçük düşürecek şekilde yargılandığı zamanlar oluyor	1,3867	,67570

Hasan GÜL, Nazlı ÖZCAN

	Kararlarım sürekli sorgulanıyor	1,6400	,83245
	Cinsel içerikli imalarla karşılaştığım oluyor	1,3067	,63615
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	İşyerinde bana özel bir görev verilmiyor	1,7467	1,1518
	Kapasitemin altında işler verildiği zamanlar oluyor	1,9067	1,1171
	İşim sürekli değiştiriliyor	1,5467	,96273
	Bana özgüvenimi olumsuz etkileyecek işler verildiği zamanlar oluyor	1,6667	,97722
	Bana itibarımı düşürecek şekilde, niteliklerim dışında işler verildiği oluyor	1,6400	,91000
	Evime, özel eşyalarımın müdahale edildiği veya zarar verildiği oluyor	1,1867	,51184
	İş arkadaşlarım bana mali yük getirecek zararlara sebep olduğu zamanlar oluyor	1,4133	,77273
	Bana fiziksel olarak zarar verildiği oluyor	1,2533	,65951
	Fiziksel şiddet tehditleri aldığım oluyor	1,2267	,66927
Sağlığa Yönelik Saldırıları	Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulandığı zamanlar oluyor	1,2800	,64849
	Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlandığım zamanlar oluyor	1,2933	,67330

Tabloda görüldüğü üzere işgörenler sosyal ilişkilerine, itibarlarına, yaşam kalitesi ve mesleki durumlarına ve doğrudan sağlıklarına yönelik mobbing saldırılarına da “çok nadir” düzeyinde maruz kalmaktadırlar. İşgörenlerin mobbing saldırılarının söz konusu alt boyutları ile ilişkin ifadelere verdikleri cevapların “çok nadir” ve “bazen” seçeneklerinde toplanmaları ve ilgili alt boyutların ortalamaları incelendiğinde bu sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda “**H₅**: İşgörenler sosyal ilişkilerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.”, “**H₆**: İşgörenler itibarlarına yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.”, “**H₇**: İşgörenler yaşam kalitesi ve mesleklerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.” ve “**H₈**: İşgörenler sağlıklarına yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.” şeklindeki hipotezlerin kabul edildiğini söylemek mümkündür.

5.6. Mobbing Saldırıları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi

Aşağıdaki Tablo 10’da mobbing saldırıları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilere yönelik regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 10. Mobbing Saldırıları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKEN (ÖRGÜTSEL SESSİZLİK)		
	β	T	P (Sig.)
KGİYS	,503	4,044	,000**
ŞİYS	-,071	-,499	,620
İYS	,067	,428	,670
YKMYS	,489	3,530	,001**
SYS	-,267	-1,939	,057
F	14,211**		
R	,712		
R ²	,507		
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.* Değer 0.05 düzeyinde anlamlıdır			

Tablo 10'da örgütsel sessizlik üzerinde mobbing türlerine maruz kalmanın etkileriyle ilgili regresyon analizi bulguları gösterilmektedir. Söz konusu modelde F değeri 14,211 olarak bulunmuştur ki, bu modelin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel sessizlik ile mobbing saldırıları arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R değeri 0,712'dir. R² değeri ise 0,507 olarak bulunmuştur. Buna göre, örgütsel sessizliği, modeldeki mobbing saldırıları ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü % 50,7 düzeyinde açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişken olan mobbing türlerinden işgörenin kendini gösterme ve iletişimine yönelik saldırılar ile yaşam kalitesi ve mesleğine yönelik saldırılar ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliklerin p değerleri ,000 ve ,001 olarak bulunmuştur. Bu bulgular doğrultusunda "**H₉**:Mobbing ile iş görenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır." hipotezinin söz konusu iki mobbing türü açısından kısmen kabul edildiğini ileri sürmek mümkündür.

6. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Mobbing davranışı, toplumun ve örgütlerin en değerli kaynağı olan insana yöneltilen çok ciddi bir tehdit olarak görülmektedir. Çalışma hayatında hemen her meslek grubunda görülebilen mobbing, iş görenlerin genellikle kimseye bu durumundan söz etmemesi nedeniyle fiziksel şiddetten daha az ön plana çıkmaktadır. İş görenler ve dolayısıyla örgütler üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle son dönemlerde bu konu üzerinde birçok çalışma yapılmaktadır. Yaptığımız bu çalışmada da mobbing konusu incelenip mobbing davranışının örgütsel sessizlik davranışı üzerine etkileri ele alınmıştır.

Hasan GÜL, Nazlı ÖZCAN

Bir kurumda bireyin fikirleri, görüşleri, kaygıları ve önerileri örgütün süreçlerini oluşturan en önemli etmendir. Bu nedenle, bir örgütte, hangi kademedede olursa olsun; insan kaynağından en etkin düzeyde faydalanabilmek, örgüt için oldukça önemli bir yetkinliktir. Bu doğrultuda en önemli görev yönetim düzeyine düşmektedir. Çünkü bilinmektedir ki çalışanın örgütün daimi ve vazgeçilemez bir mensubu olabilmek için duyduğu kaygılar onu örgüt içerisinde sessiz ve tepkisiz bir yapı içerisine sokabilir. Yöneticilerin çalışanlardan gelen fikirlere karşı önyargılı davranmaları, yapılan eleştirileri kendilerine yapılmış saygısızlık olarak görmeleri çalışanları sessizlik davranışı göstermeye sürüklemektedir. Böylece örgütler gelişimi için yarar sağlayacak yeni fikir ve görüşlerden mahrum kalmakta ve yöneticilerin bilerek ya da bilmeyerek oluşmasına katkı sağladıkları bu sessizlik organizasyon için ciddi problemler oluşturabilmektedir.

Literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda mobbingin örgütsel sessizliğe yol açtığı ifade edilmektedir. Mobbinge maruz kalan bireylerin göstereceği ilk tepkilerin başında kendisini organizasyondan soyutlayıp olumlu ya da olumsuz hiçbir şekilde fikir ve görüş beyan etmemeye başlayarak örgütsel sessizlik davranışı göstermeye başlayacaktır. Yaptığımız uygulama çalışması kapsamında ise kamu sektörü çalışanları üzerinde bir uygulama yapılmış, kurum olarak da Karaman İl Özel İdaresi tercih edilmiştir. Çalışanların az ancak göz ardı edilemeyecek düzeyde mobbinge maruz kaldıkları, mobbinge maruz kalma sıklığının ortalama olarak bakıldığında nadir düzeyde olduğu söylenebilir.

Mobbing ve örgütsel sessizlik arasında yapılan korelasyon analizine göre mobbingin kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile sağlığa yönelik saldırılardan oluşan beş alt boyutunun her birinin birbiri ile ilişkili olduğu bu ilişkinin orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır.

Demografik özellikler kısmına baktığımızda çıkan sonuç İl Özel idaresi çalışanlarının % 57.3'ünün 15 yıldan daha uzun bir süredir çalışma hayatı içinde olduğunu gösteriyor. Dolayısıyla bu bulgular bizi bu kurumda çalışan personelin tecrübeli kişiler olduğu sonucuna götürmektedir. Cinsiyet faktörüne göre yapılan değerlendirmelerde bay ve bayan çalışanların mobbinge maruz kalma düzeyleri açısından birbirine yakın ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Buna bağlı olarak mobbing davranışıyla karşılaşmak açısından bay ve bayan arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Çalışanların genç, orta yaşlı veya yaşlı olmaları ile mobbinge maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Eğitim durumu ile mobbinge maruz kalma arasındaki ilişki incelendiğinde ise herhangi anlamlı bir fark ortaya çıkmamaktadır.

Araştırmaya katılan kamu personelinin kendini gösterme ve iletişime yönelik mobbinge çok nadiren de olsa maruz kaldıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların, mobbing saldırılarının alt boyutlarına ilişkin ifadelere verdikleri cevapların "çok nadir" ve "bazen" seçeneklerinde yoğunlaşmalarından dolayı sosyal ilişkilerine, itibarlarına, yaşam kalitesi ve

meslek durumlarına ve sağlıklarına yönelik mobbing saldırılarına düşük düzeyde de olsa maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizlik davranışı açısından mobbing türlerinden çalışanların kendini gösterme ve iletişimine yönelik saldırılar ile yaşam kalitesi ve mesleğine yönelik saldırılar ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu kısmen de olsa kabul edilmektedir.

Genel bir değerlendirme olarak mobbingin ve örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki olumsuz etkileri dikkate alınarak organizasyonların mobbinge karşı önlem almaları gerekmektedir. Kurumların, mobbingi önlemeye ve mobbing uygulayanları cezalandırmaya yönelik prosedürler oluşturmaları mobbinge engel olmak adına önemli bir adım olacaktır. Mobbinge maruz kalanların psikolojik durumlarının düzelmesine yardımcı olmaları önerilir. Mağdur olan kişi ise asla kendini yalnızlığa itmemeli, sosyal çevresinden yardım almalıdır. Kurum içerisinde ilgili yerlerle iletişime geçmeli ve meselenin bu şekilde hallolması için mücadele etmelidir. Eğer bu uğraşından bir sonuç alamazsa her ne kadar ülkemizde mobbing ile ilgili yasal düzenlemelerde birçok eksiklikler olsa da kişi yasal yollara başvurmalıdır. Son olarak da organizasyonların iletişim kanallarının açık olması, şeffaf bir yapının bulunması, bilgi akışının sürekli ve doğru olması, yöneticilerin önyargılı davranmaması ve yeni fikir, görüş ve eleştirilere açık olması çalışanların örgütsel sessizlik davranışından uzaklaşmalarında çok büyük katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Altuntaş, C., (2010), "Mobbing Kavramı Ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma", *Journal Of Yasar University*, 18 (5), 2995-3015.
- Aydın, Ş., Şahin, N. Ve Uzun, D., (2007), "Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Şiddet Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi", *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, 61-67.
- Bildik, B., (2009), "Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Cengiz, S. A., (2007), "Kişilerarası İletişimde Sapkın Şiddet: Manevi Taciz (Mobbing)", *Kriz Dergisi*, 15 (2), 1-14.
- Çakıcı, A., (2007), "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1, 145-162.
- Çakıcı, A., (2008), "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1, 117-134.
- Çakıcı, A., (2010), "Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?", *Detay Yayıncılık*, Ankara.
- Çarıkçı, H. İ Ve Yavuz, H., (2009), "Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 10, 47-62.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., Ve Elliott, G. P., (2003), "Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz", *Çev.: Osman Cem Öner Toy, Sistem Yayıncılık*, İstanbul.
- Einarsen, S., (1999), "The Nature and Causes of Bullying at Work", *International Journal of Manpower*, Vol: 20, No: 1/2, 16-27.
- Gökçe, A. T., (2008), "Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği", *Pegem Akademi*, Ankara.
- Gökçe, A. T., (2008), "Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri Ve Başa Çıkma Yöntemleri", *Pegem Akademi*, Ankara.
- Gül, H., İnce, M., Özcan, N., (2011), "The Relationship Between Workplace Mobbing And Burnout Among Academics At A Turkish University", *Research Journal Of International Studies*, Sayı: 18, 118-134.
- Gün, H., (2010), "Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz, Mobbing/Bullying, İşyeri Sendromu", *Lazer Yayıncılık*, II. Baskı, Ankara.
- Henriksen, K. Ve Dayton, E., (2006), "Organizational Silence And Hidden Threats To Patient Safety", *Health Services Research*, 41(4), Part: II, 1539-1555.
- Kahveci, G., (2010), "İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Klaus, N., (1996), "Mobbing And Well- Being: Economic And Personnel Development Implications", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol: 5, No: 2, 239-249.
- Leymann, H., (1996), "The Content And Development Of Mobbing At Work", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol: 5, No: 2, 165-184.
- Mcgowan, R. A., (2003), "Organizational Discourses: Sounds Of Silence", *Silence And Voice In Organizational Life Stream 3. International Critical Management Studies Conference Lancaster University*, UK, 1-6.
- Morrison, E. W. Ve Milliken, F. J., (2000), "Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic", *The Academy Of Management Review*, Vol: 25, No: 4, 32.
- Park, C. W. Ve Keil, M., (2009), "Organizational Silence and Whistle- Blowing on IT Projects: An Integrated Model", *Decision Sciences*, Vol: 40, No: 4, 901-918.

- Reichert, E., (2003), "Workplace Mobbing: A New Frontier for the Social Work Profession", Çev.: Emine Özmete, Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education, Vol: 5, No: 3, 4-12.
- Sheehan, M., (2004), "Workplace Mobbing: A Proactive Response", Paper Presented at the Workplace Mobbing Conference, Brisbane, Australia, www.lindas.internetbasedfamily.com/f/mobms.pdf, 1-11.
- Şenturan, Ş. Ve Mankan, E., (2009), "Ücretin İşyerindeki Yıldırma Olgusu Üzerindeki Etkisi", Bilig, Yaz, Sayı: 50, 153-168.
- Tınaz, P., (2008), "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", Beta Yayınları, Iı. Baskı, İstanbul.
- Tutar, H., (2004), "İş Yerinde Psikolojik Şiddet", Platin Yayıncılık, İstanbul.
- Zehir, C., (2011), "Mahalle Baskısı ve Örgütsel Sessizlik Sarmalının Yıkılışı", <http://www.millihaber.com>, E.T: 12.04.2011.