

KESİT AKADEMİ DERGİSİ

ISSN: 2149-9225

The Journal of Kesit Academy

Merve EVCEN TEMELLİ

Millî Namık Kemal Ortaokulu

merve.evcen85@gmail.com  ORCID

Doç. Dr. Sibel GÜVEN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim

Fakültesi, Temel Eğitim Bölümü

s_guven@comu.edu.tr  ORCID

ÖĞRETİM ELEMANLARININ
MOBBİNG (PSİKOLOJİK YILDIRMA)
VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ

INSTRUCTORS' OPINIONS ON
MOBBING AND ORGANIZATIONAL
SILENCE



Geliş / Submitted / Отправлено: 20.12.2020

Kabul / Accepted / Принимать: 10.03.2021

Yayın / Published / Опубликованный: 25.03.2021

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Article Information

Research Article


Информация о Статье

Научная Статья

Atıf / Citation / Цитата

Evcen Temelli, M. ve Güven, S. (2021). Öğretim Elemanlarının Mobbing (Psikolojik Yıldırma) ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri. *Kesit Akademi Dergisi*, 7 (26), 428-462.

Evcen Temelli, M. and Güven, S. (2021). Instructors' Opinions on Mobbing and Organizational Silence. *The Journal of Kesit Academy*, 7 (26), 428-462.

 10.29228/kesit.48461

Bu makale İntihal.net tarafından taranmıştır.

This article was checked by Intihal.net.

Эта статья была проверена Intihal.net


intihal.net



KESİT AKADEMİ DERGİSİ

ISSN: 2149-9225

The Journal of Kesit Academy

ÖĞRETİM ELEMANLARININ MOBBİNG (PSİKOLOJİK YILDIRMA) VE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ*

INSTRUCTORS' OPINIONS ON MOBBING AND ORGANIZATIONAL
SILENCE

Merve EVCEN TEMELLİ

Doç. Dr. Sibel GÜVEN

Öz: Bu araştırmada üniversitelerde yaşanan mobbing (psikolojik yıldırma) olayları ile örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu görüşmeyi kabul eden 52 öğretim elemanı oluşturmuştur. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmış, veriler açık uçlu sorulardan oluşan anket formu ile toplanmıştır. Anket formlarından elde edilen verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının görüşlerine göre mobbing kavramı, mobbingin bireysel ve örgütsel sonuçları, akademik ortamlardaki mobbing uygulamaları, mobbinge başa çıkma yolları, örgütsel sessizlik, akademik ortamlarda en çok sessiz kalan konular, örgütsel sessizliğin nedenleri ve örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler belirtilmiştir.

Anahtar kelimeler: Mobbing, Örgütsel Sessizlik, Öğretim Elemanı, İçerik Analizi

Abstract: In this research, it was aimed to reveal the opinions of instructors about mobbing events and organizational silence in the universities. The study group consisted of 52 instructors working at the faculties of University and accepting the interview. In the study, a case study, one of the qualitative research designs, was used, and the data were collected with a questionnaire form consisting of open-ended questions. Content analysis was used in the analysis of the data obtained from the questionnaire forms. The interview form, which was applied to instructors, consisted of questions prepared to get the opinions of instructors about mob-

* Bu çalışma birinci yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir. VIII. International Congress on Research in Education (ICRE)'de özet bildiri olarak sunulmuştur. Tez çalışması 2019 yılında yapıldığı için Etik Kurul Raporu gerekmemektedir. Bu makale için herhangi bir çıkar çatışması bildirilmemiştir. Sorumlu Yazar: Sibel GÜVEN/This study is based from the master thesis of the first author. Presented as summary paper at VIII. International Congress on Research in Education (ICRE). Since the thesis study was conducted in 2019, an Ethics Committee Report is not required. No conflicts of interest were reported for this article. Corresponding Author: Sibel GÜVEN

bing and organizational silence. As a result of the research, the concept of mobbing, individual and organizational results of mobbing, mobbing practices in academic environments, ways of coping with mobbing, organizational silence, the most silent issues in academic environments, the reasons of organizational silence and the measures that can be taken against organizational silence were stated according to the opinions of the instructors.

Keywords: Mobbing, Organizational Silence, Instructors, Content Analysis

GİRİŞ

Nitelikli ve kaliteli nesillerin yetiştirilmesinde önemli role sahip olan örgütlerin başında eğitim kurumları gelmektedir. Mevcut teknik kapasitesi ve insan kaynağı ile üniversiteler eğitim kurumları içerisinde önemli bir yere sahiptir (Şenerkal, 2014). Bilgi ve teknoloji çağında toplum fertlerinin sahip oldukları eğitimin niteliği, ülkenin gelişmişlik düzeyini gösteren ölçütlerden biri olarak kabul edilmektedir (Gündüz, 2017). Üniversiteler, yaptıkları bilimsel araştırmalar ışığında bilgiyi üretip, yorumlayan ve paylaşan kurumlardır. Bu yüzden, araştırma ve üretim yapan bilim adamlarının yetişme yeri olan üniversiteler ülke için önemli bir yere sahiptirler. Badley (2009) asıl amacın toplum için çalışacak ve üretim yapacak işçilere meslek kazandırmak olduğunu belirtmektedir. Bu yüzden özgür bir ortamda bilimsel araştırma yapmak isteyen akademisyenler üniversitelerin en önemli unsuru olarak kabul edilmektedirler (Güner, 2017). Karran (2009)'a göre, bilginin ve bilimin ilerlemesinde akademisyenlerin önemli rolleri bulunmaktadır. Akademisyenler, mevcut bilgileri geliştirip yeni fikirler üretmede, araştırma yapmakta, eğitim-öğretim sürecinde özgür olmalıdırlar. Bu nedenle otorite, korku, baskı altında kalmadan çalışmalarını akademik özgürlüğün belirlediği çerçevede gerçekleştirmelidirler. YÖK (1981) akademisyenliğin tanımını;

“Akademisyen; üniversite ve benzeri yükseköğrenim kurumlarında öğretimi gerçekleştiren, araştırma yapan ve özgün araştırmalarıyla alanına katkıda bulunan kişilere verilen genel mesleki unvandır. 2547 sayılı Yükseköğretim kanununda “Akademisyen” kavramına yer verilmezken bunun yerine “Öğretim Elemanı” kavramı kullanılmıştır. Öğretim elemanı, yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve araştırma görevlileridir.” (YÖK, 1981) şeklinde yapmaktadır. Üniversitenin parçası olan öğretim elemanları ve öğrenciler insani değerler içerisinde uygun gördükleri şekilde düşünme, hissetme ve konuşma özgürlüğüne sahiptir (Badley, 2009). Üniversiteler toplumun gelişmişlik düzeyinin belirlenmesinde önemli yere sahiptir. Amacı; bilimsel araştırmalar ışığında topluma yön vermek ve insan gücü yetiştirmek olan üniversitelerin bu amaçlarının gerçekleştirebilmesi için öğretim elemanlarının akademik ve bireysel özgürlüklerini korumak, güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmaları gerekmektedir (Marangoz, 2012).

Çalıştıkları ortamda stresten uzak, psikolojik ve fiziksel baskı yaşamayan çalışanların örgüte bağlılıkları ve verimlilikleri artmaktadır. Güven ortamının olmadığı örgütlerde ise örgütsel bağlılık azalır bu da örgütün huzurlu çalışma ortamını ve çalışanlar arasındaki iş birliğini bozan, çalışanları strese sokan mobbing olaylarının yaşanmasına sebep olur (Köse ve Uysal, 2010). Mobbing, bir bireye yönelik birden fazla ya da tek bir kişi aracılığıyla sistematik olarak

sürdürülen, bireyi yıldırmaya, sindirmeye yönelik etik dışı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Tınaz, 2006). Mobbing, taciz, iftira, hakaret, haksız suçlamalar, duygusal saldırılar ve psikolojik terör gibi eylemlerle yapılan ve çalışanları işten çıkarmayı amaçlayan bir tür kötü niyetli eylemdir (Gül, İnce ve Özcan, 2011). Bu nedenle, mobbing çalışma hayatının gizli tehlikelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bir örgütte mobbinge ilişkin olayların yaşanması, o kurumda güven ve bağlılıklarının azalmasına yol açmaktadır. Ayrıca, bu tür örgütlerde verimlilik düşmekte, moral ve ahlaki yönden örgütsel çöküşler yaşanabilmektedir (Tınaz, 2006). Yapılan araştırmalar, mobbinge uğrayan çalışanların işten ayrılma, sağlığını kaybetme gibi durumlarla karşılaşmasının yanı sıra psikolojik, fizyolojik ve ekonomik bakımdan da zarar gördüklerini göstermektedir (Girardi, 2007; Gül, 2009; Tınaz, 2006; Zapf, 1999). Örgütlerde mobbing sadece kişiyi değil tüm kurumu etkileyebilmektedir. Bu durum çalışanın örgüte güveninin ve bağlılığının azalmasına, çalışanların bir süre sonra sessizleşmelerine yol açabilir. Örgütsel sessizliğin yaygın olarak görüldüğü kurumlarda çalışanların yeni fikirler üretmemesi ve gelişmeye açık olmaması hem bireyin kariyerine hem de örgüte zarar vermektedir (Kamer, 2010). Örgütsel sessizlik, örgüt çalışanların örgüt problemleri hakkında görüş ve düşüncelerini saklaması olarak tanımlanmaktadır (Bildik, 2009; Çakıcı ve Çakıcı, 2007; Çakıcı, 2010; Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001).

Yapılan araştırmalara göre mobbingin iş ortamında çalışanların motivasyonunu düşürerek onları işlerinden uzaklaştırdığı bilinen bir gerçektir. Mobbingin çalışanlar üzerinde en önemli etkilerinden biri de onları sessizliğe itmesidir. Çalışma ortamında güveni azalan ve baskı gören çalışanlar bir süre sonra kendilerini korumak için sessiz kalmayı tercih etmektedir. İş yerinde mutsuz olan çalışanların zamanla çalıştıkları örgütten ayrılması ile örgüt güç kaybetmektedir. Alanyazın incelendiğinde mobbing ile ilgili birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir (Acar ve Kaya, 2012; Cemaloğlu ve Ertürk, 2008; Çelik, 2012; Einarsen, 2005; Elkıran, 2017; Gökçe, 2008; Gül, 2017; Gündüz ve Yılmaz, 2008; Kılıç, 2013; Kırel, 2007; Kök, 2006; Kutlu, 2006; Leyman, 1996; Özgan, Bulut, Bulut ve Bozbayındır, 2013; Palabıyık, 2018; Uçan, 2018; Ural, 2009; Zapf, 1999 vd.). Bu araştırmaların büyük bir çoğunluğu üniversitelerde öğretim elemanlarının mobbing algılarını incelemeye dönük olarak gerçekleştirilmiştir (Altunay, Oral, Yalçınkaya, 2014; Cayvarlı, 2013; Cemaloğlu ve Şahan, 2013; Orhan, 2009; Şenerkal, 2014; Tanoğlu, 2006). Bunun yanı sıra mobbing ile stres, örgütsel adalet, liderlik, iş doyumu, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik gibi kavramların birlikte incelendiği araştırmaların da olduğu görülmektedir. Mobbing ve örgütsel sessizlik konuları birlikte ele alınmış olmasına rağmen (Daşcı, 2014; Gül, İnce ve Özcan, 2011; Kaygın ve Atay, 2014; Özkan, 2016; Sarıoğlu, 2013) üniversitelerde mobbing ve örgütsel sessizlik kavramlarını beraber ele alan araştırma sayısının yetersiz olduğu söylenebilir. Bu nedenle bu araştırmada öğretim elemanlarının üniversitelerde karşılaştıkları mobbing davranışları ve üniversitelerde yaşanan örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Üniversitelerde yaşanan mobbing ve mobbingin bir sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel sessizlik davranışlarının tanımlanması önemli bir sorundur. Üniversitelerin kurumsal niteliğine uygun olarak varlığını sürdürmesi ve bilimsel faaliyetlerin özgürce gerçekleştirilip, fikirlerin rahatça ifade edilebileceği üniversite ortamının sağlanması açısından üniversitelerin asıl sahipleri olan öğretim elemanlarının görüşlerinin alınması önemlidir. Bu araştırmanın ilgili alanyazına katkı sağlayacağı ve farklı önerilerde bulunarak diğer araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, üniversitelerde yaşanan mobbing olayları ve örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca ilişkin olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır. Öğretim elemanlarının;

1. Mobbing kavramına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Mobbingin bireysel sonuçlarının neler olduklarına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Mobbingin örgütsel sonuçlarının neler olabileceğine ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Akademik ortamlardaki mobbing uygulamalarının ne olduğuna ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Mobbinge başa çıkma yollarına ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Örgütsel sessizlik kavramına ilişkin görüşleri nelerdir?
7. Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin görüşleri nelerdir?
8. Örgütsel sessizliğin nedenlerinin neler olabileceğine ilişkin görüşleri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Nitel araştırma niteliği taşıyan bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışması; tek bir durum ya da olayın derinlemesine boyutsal olarak incelendiği, verilerin sistematik bir şekilde toplandığı ve gerçek ortamda neler olduğuna bakıldığı bir yöntemdir (Davey, 1991). Özellikle eğitim bilimleri alanında son yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlanan durum çalışması, araştırmacıya müdahale etmeden derinlemesine inceleme, anlama ve çıkarımlarda bulunma fırsatı sunar. Saban ve Ersoy (2016)'a göre durum çalışması, güncel bir olayı derinlemesine ve bütünsel olarak gerçekçi dünya bakış açısı ile incelemeyi gerektirmektedir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu bir devlet üniversitesinin 6 fakültesinde görev yapmakta olan 25'i kadın, 27'si erkek toplam 52 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının unvanlarına göre dağılımına bakıldığında, öğretim elemanlarının 12'sinin araştırma görevlisi, 6'sının öğretim görevlisi, 4'ünün araştırma görevlisi doktor, 6'sının öğretim görevlisi doktor, 20'sinin Doktor Öğretim Üyesi, 5'inin doçent doktor ve 2'sinin ise profesör doktor oldukları görülmektedir. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Katılımcıların zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine incelenmesine olanak sağlayan amaçlı örnekleme yöntemi ile olgu ve olayların keşfedilmesi ve açıklanması sağlanır (Patton, 1987'den akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Araştırma kapsamında 400 öğretim elemanına anket formu verilmiş, bunlardan 52 tane anket formunu doldurmayı kabul etmiştir. Öğretim elemanlarının anket formunu doldurmayı kabul edip etmemelerine ilişkin durumları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Öğretim elemanlarının anket sorularını cevaplamasına ilişkin bulgular

Görüşme sorularının cevaplanma düzeyi	f	%
Cevaplamayı kabul edenler	52	13
Cevaplamayı kabul etmeyenler	348	87
Toplam	400	100

Tablo 1’de öğretim elemanlarının anket formunu doldurmayı kabul edip etmemelerine ilişkin durumları verilmiştir. Tablo 9’a göre farklı fakültelerde görev yapmakta olan 400 öğretim elemanının %13’ünün (f=52) anket formunu cevaplamayı kabul ettikleri, %87’sinin (f=348) anket formunu cevaplamayı kabul etmedikleri görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veriler; araştırmacı tarafından hazırlanan, katılımcıların bakış açılarına, deneyimlerine ve duygularına dayanarak cevaplayacakları mobbing ile ilgili açık uçlu sorulardan oluşan anket formu ile toplanmıştır. Veri toplama aracı iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde öğretim elemanları ile ilgili kişisel bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu sorular öğretim elemanlarının cinsiyeti, yaşı, fakültesi, bölümleri ve unvanlarını tanımlamaya yönelik olmuştur. İkinci bölümde ise mobbing ve örgütsel sessizlik konularında öğretim elemanlarının görüşlerini ifade edecekleri sorular sorulmuştur. Bu sorular; mobbing, mobbingin bireysel ve örgütsel sonuçları, akademik ortamlarda mobbing, mobbingle başa çıkmak için yapılacaklar, örgütsel sessizlik, akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konular, örgütsel sessizliğin nedenleri, örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler ile ilgili öğretim elemanlarının görüşlerini incelemeye yönelik hazırlanmıştır. Anket soruları hazırlanırken; sorular yazılmış, bırakılan boşlukları öğretim elemanlarının kendi düşüncelerini yansıtmak üzere özgürce doldurmaları istenmiştir. Cevapların açık uçlu olmasına ve öğretim elemanlarını sınırlandıran herhangi bir öge olmamasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirliği

Nitel araştırmada geçerlik araştırmacının araştırdığı olguyu, tarafsız bir biçimde olduğu gibi gözlemlemesi anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller, 1986; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016). Nitel güvenilirlik ise, farklı projeler ve araştırmacılar açısından araştırmanın tutarlılığını göstermektedir (Gibbs, 2007’den akt. Creswell, 2017). Veri toplama aracı olan anket, araştırmacı tarafından hazırlandıktan sonra 2’si Türkçe Eğitimi, 3’ü Sınıf Eğitimi olmak üzere 5 alan uzmanının incelemesi sağlanmıştır. Anket formu araştırmacı tarafından, örnekleme olmayan ve uygulamayı kabul eden 15 yüksek lisans öğrencisine uygulanmıştır. Bu pilot uygulama sayesinde soruların katılımcılar tarafından anlaşılabilirliği test edilmiş, yüksek lisans öğrencilerinin görüşme sorularına büyük oranda cevaplar verdiği görülerek araştırma sorularının anlaşılır olduğu karar verilmiştir.

Araştırmada güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman’ın (1994) güvenilirlik formülü kullanılmıştır. Buna göre güvenilirlik hesaplarının %70’in üzerinde çıkması, araştırma için güvenilir kabul edilmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Pilot uygulama yapılan yüksek lisans öğrencilerinin sorulara verdikleri yanıtlar incelenmiş ve 15 yüksek lisans öğrencisinin aynı sorulara verdikleri benzeşen ve ayrışan cevaplar gruplanmıştır. Benzeşen kodlar "görüş birliği", ayrışan kodlar ise "görüş ayrılığı" olarak adlandırılmıştır. Katılımcılardan 13 tanesinin

oluşturduğu kodlar "görüş birliği" kategorisine dahil edilirken, 2 tanesinin oluşturduğu kodlar ise "görüş ayrılığı" kategorisinde değerlendirilmiştir. Güvenirlik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) hesaplama sonucunda araştırmanın güvenilirliği %86,7 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca bakılarak, araştırma güvenilir kabul edilmiştir.

Verilerin Toplanması

Araştırmadaki verilerin toplanma süreci ilgili üniversitenin rektörlüğünden gerekli izinlerin alınması ile başlamıştır. Gerekli izinlerin alınmasından sonra araştırmacı tarafından bütün fakültelere gidilmiş, anket formları, anket formlarını doldurmayı kabul eden öğretim elemanlarına bırakılmıştır. Katılımcılara formları doldurmaları için bir haftalık bir zaman dilimi tanınmıştır. Daha sonra doldurulan anket formları yine araştırmacı tarafından toplanmıştır. Araştırmada gönüllülük esas alınmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde içerik analizinden yararlanılmıştır. İçerik analizinde amaç betimsel analizde fark edilmeyen kavram ve temaların keşfedilmesidir. Bu amaçla elde edilen veriler önce kavramlaştırılır daha sonra ise ortaya çıkan kavramlar mantıklı bir şekilde düzenlenerek temalar saptanır (Yıldıırım ve Şimşek, 2016). İçerik analizi sözlü, yazılı veya görsel olarak kaydedilmiş verileri analiz etmekte kullanılır. İçerik analizi yapılırken kategorisel analiz tekniği kullanılmıştır. Kategorisel analiz, bir mesajın önce birimlere bölünmesi, ardından bu birimlerin önceden belirlenen kriterlere göre kategoriler altında toplanmasıdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001).

Öğretim elemanlarının görüşlerinin analizinde ilk olarak katılımcıların kağıtları incelenerek her bir katılımcı için bir sıra numarası verilmiştir. Öncelikle anket formunun ilk kısmı olan demografik özellikler incelenmiş, belirlenen demografik özellikler çeteleme sistemi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans ve yüzde olarak tabloleştirilmiştir. Daha sonra anket formunun ikinci kısmında yer alan sorulara verilen cevaplar incelenmiş ve kodlanmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri yazılırken alanyazına bağlı kalınmıştır. Bulgular incelenerek her bölümün kavramsal olarak ne ifade ettiği bulunmaya çalışılmış ve kendi içerisinde anlamlı bir bütün oluşturan bölümler kodlanmıştır. Oluşturulan kodlar belirli kategoriler altında toplanarak alt temalar oluşturulmuştur. Her bir soru için önce kategoriler oluşturulmuş daha sonra belirlenen temalar altına öğretim elemanlarının cevaplarından oluşan kodlar yerleştirilmiştir. Belirlenen kodların dahil edileceği kategoriler; "Mobbinge ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri", "Mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri", "Mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri", "Akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri", "Mobbingle başa çıkmada öğretim elemanlarının görüşleri", "Örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri", "Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri", "Örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri", "Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri"dir. Anket formunda yer alan her bir soru farklı bir görüşü incelediğinden her bir sorunun kategorileri, temaları ve kodları birbirinden ayrıdır. Bu durumda kategoriler başta belirlendiği için tündengelimle değerlendirme yapılmıştır. Katılımcılara ait görüşler, direkt kendi söylemleri ile

üzerinde hiçbir değişiklik yapılmadan alınmış parantez içinde kaç nolu katılımcı oldukları ve cinsiyetleri (Ö9, K) şeklinde verilmiştir.

Bulgular

Araştırmaya ait verilerin değerlendirildiği bu bölümde, mobbingin örgütsel sessizliğe etkisine ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerini belirleyebilmek için hazırlanan anket formunda yer alan sorular öğretim elemanlarının görüşlerine dayalı olarak değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada ulaşılan ilk bulgu, mobbinge ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin ne olduğuna aittir. Sizce mobbing nedir? sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine yönelik oluşturulan kodlar mobbingin sonuçları dikkate alınarak üretilen “fiziksel”, “psikolojik” ve “ekonomik” temalarına göre sınıflanmıştır.

“Fiziksel” temasına yönelik katılımcıların görüşlerinden çıkarılan kodlar frekansları ile birlikte; zorbalık (4), fiziksel taciz (2), fiziksel şiddet (4), iş göremezlik (1) şeklindedir. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek oluşturulan “psikolojik” temasına ait kodlar frekansları ile birlikte; yıldırma(12), baskı(24), hürriyetin kısıtlanması(1), emrivaki(1), psikolojik taciz(13), uygun olmayan görevler(1), psikolojik şiddet(12), eşitsizlik(1), keyfi uygulama(1), iş ahlakına uymayan davranış(1), bireyi susturma(1), kötü niyetli davranışlar(3), yalnızlaştırma(1), dedikodu ile yıpratma(1), huzursuz çalışma ortamı(3), çalışma şevkinin kırılması(1), haksızlığa uğramak(1), sistematik ve duygusal saldırı (2), alay edilmesi/ küçük düşürülme(3)dir. Son tema olan “ekonomik” temasına ilişkin kodlar ve frekansları da maddi zarar (2), işsiz kalma (1) şeklindedir. Katılımcıların temalara ilişkin verdikleri örnek ifadeler aşağıda sıralanmıştır.

“Kişinin çalışma hürriyetinin çeşitli yönlerden kısıtlanması.” (Ö2, E)

“Kişiyeye uygun olmayan görevler verilmesi ve sürekli görev yerinin değiştirilmesi olarak tanımlanabilir.” (Ö6, E)

“Yaşamınızdaki eşitsizlik, baskı ve keyfi uygulamalara maruz kalma. İş barışı ve iş ahlakına ya-kışmayan, ayrıştırıcı ve öteleyici davranışlara maruz kalmanın yanında keyfi uygulamalarla maddi ve manevi zarara uğrama.” (Ö8, E)

“Bilinçli ve sistemli bir şekilde bireyi yıldırma, susturma ve iş göremez hale getirme faaliyetleri.” (Ö9, .E)

“Mobbing, baskı kurmak, kişiyeye dilediği işi yaptırmak ya da istemediği şeyi engellemek amacıyla yapılan duygusal baskıdır. Farklı kurumlarda genellikle yöneticilerin çalışanlara ya da çalışanların çalışanlara uyguladığı bilinçli veya bilinçsiz baskıdır.” (Ö20, K)

“Örgütlerde yatay ya da dikey ilişkiler aracılığıyla örgüt çalışanları arasında görülen yıpratıcı bir süreçtir. Bir kişi veya grup üzerinde yine bir kişi veya grubun kendi kaynak, yetki ve otoritesini kullanarak çıkarları doğrultusunda karşı tarafı yıpratmaya, yıldırma ya çalışmasıdır.” (Ö24, K)

“Kanunları işine geldiği gibi kullanarak kişisel ilişkiler ile iş ilişkilerini ayırt edememek, kendisi ile ilgili yetersizlikleri ya da başkalarının etkisinden kurtulamama davranışından kaynaklı olarak iş arkadaşları ya da üstün astı uyguladığı yersiz/yıldırıcı davranışlardır.” (Ö52, K)

Öğretim elemanlarının “Sizce mobbing nedir?” sorusuna verdikleri cevaplar incelendi-

ğinde mobbinge ilişkin pek çok farklı tanım yapıldığı görülmektedir. Ö2 mobbing kavramını; özgür bir çalışma ortamı olmaması olarak tanımlamıştır. Bu durum öğretim elemanının iş yerinde fikirlerini özgürce dile getiremediğini göstermektedir. Ö6 ise mobbingin örgütte görev dağılımında etkili olduğunu belirtmiştir. Ö6'ya göre bireylere uygun olmayan görevler verilerek ve çalışma ortamları sürekli değiştirilerek çalışma şartları zorlaştırılmaktadır. Ö8, mobbingin keyfi bir uygulama olduğunu, iş ortamında çalışanları birbirinden uzaklaştırdığını ve sonucunda maddi ve manevi kayıplara sebep olduğunu belirtmiştir. Ö9 ise mobbingin bilinçli bir şekilde bireyleri örgüt içerisinde pasif duruma düşürmek ve çalışamaz duruma getirmek için yapılan davranışlar olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte Ö20'ye göre mobbing sadece yöneticiler tarafından değil çalışma arkadaşları tarafından da uygulanabilen duygusal baskı olarak ele alınmıştır. Ö24'e göre bireylerin görevlerini ve yetkilerini kendi çıkarları için kullanarak bireyleri yıpratma çabasıdır. Ö52 ise mobbingi bireylerin yetkilerini kişiye göre kullanarak adam kayırmacılığı yapıldığı ve diğer kişilerin yönlendirmesiyle örgüt içerisinde uygulanan yıldırıcı davranışlar olarak tanımlamıştır.

Diğer ulaşılan bulgu, mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri kategorisine yöneliktir. Burada katılımcılara sorulan soru "mobbingin yol açtığı sorunlar birey açısından ele alındığında sizce neler olabilir?" şeklindedir. Bu soruya yönelik olarak oluşturulan kodlar mobbingin bireysel sonuçları dikkate alınarak üretilen "fiziksel", "psikolojik", "ekonomik", "aile ve sosyal yaşama etki", "performans" temalarına göre sınıflanmıştır. "Fiziksel" temasına yönelik katılımcıların görüşlerinden çıkarılan kodlar frekansları ile birlikte; beden sağlığının bozulması (12), iş göremezlik (1), uyku problemi (3), kronik yorgunluk (2) şeklindedir. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek oluşturulan "psikolojik" temasına ait kodlar frekansları ile birlikte; Duygusal yıpranma (3), dışlanmışlık duygusu (4), özgüven kaybı (6), psikolojik sorunlar (21), huzursuzluk (5), kuruma güvensizlik (4), tahammül etme (1), stres (1), mutsuzluk (11), korku (3), kaygı (3), değerler açısından yozlaşma (1), kuruma olan duygusal bağın zayıflaması (1), kendini geliştirmek istememek (3), kuruma nefret duyma (1), depresyon (2), sosyal imajın zedelenmesi (1), tükenmişlik (2), şiddete yönelme (1)'dir. "Ekonomik" temasına yönelik katılımcıların oluşturdukları kodlar frekansları ile birlikte; yaşam kalitesinin düşmesi (1), işten ayrılma (3), ekonomik zarara uğrama (1), hastane masrafları (1) şeklindedir. "Aile ve sosyal yaşama etki" temasına yönelik öğretim elemanlarının görüşlerinden çıkarılan kodlar frekansları ile birlikte; aile yaşamının olumsuz etkilenmesi (6), iş arkadaşları ile iletişimin bozulması (4), dışlanma (1), iş ile ilgili bilgilerini paylaşmama (5), bireysel ve toplumsal yıkım (1), çalışma düzeninin bozulması (1), haksızlıklar karşısında susmak (1), itibarsızlaşma (1)'dir. Son olarak "performans" temasına ilişkin kodlar ve frekanslar ise, verimsizlik (14), çalışmak istememek (14), motivasyon kaybı (7), işe odaklanamama (3), potansiyeli sergileyememe (1), işgücü kaybı (4), iş doyumunun azalması (2), başarısızlık (1) şeklindedir. Katılımcıların temalara ilişkin verdikleri örnek ifadeler aşağıda sıralanmıştır.

"İşyerine karşı soğukluk, çalışmama isteği, motivasyon kaybı, duygusal yıpranma" (Ö2, E)

"Kişinin işini düzgün yapması engellenebilir. Kişinin üstünde psikolojik bir baskı olduğu için işini düzgün, verimli yapamaz. Ayrıca bir haksızlığa karşı ses çıkarmaktan çekinebilir." (Ö4, E)

"Çalışma azmi düşebilir. Verim (performansı) düşebilir. Kuruma ve iş ortamına güven azalabi-

lir. Sorunlar kurum içinde diğer bireylere de yansiyabilir.” (Ö14, E)

“Bireyde kendine güvenmeme, işine bağlanamama, bulunduğu kurumu benimsemekte zorluk yaşama, isteksiz olma, performans düşüklüğü, mutsuz olma, işten ayrılma, psikolojik sorunlar yaşama gibi sorunlar oluşturabilir.” (Ö20, K)

“Psikolojisinin bozulmasına sebep olur, günlük yaşantısını ve aile yaşantısını da olumsuz etkiler. Kişilerin işten ayrılmasına ve evliliklerinin bitmesine sebep olur.” (Ö45, K)

“Birey mutsuz olur, kendini geliştirmek istemez. Kalp sorunu tansiyon sorunu gibi kronik rahatsızlıklara sebep olabilir.” (Ö46, E)

Yukarıdaki örneklerde görüldüğü gibi öğretim elemanları mobbingin bireyler üzerinde pek çok olumsuz sonucu olduğundan bahsetmiştir. Ö2’ye göre mobbing bireyde motivasyonu düşürerek işine karşı isteksizliğe yol açmakta ve bireyin duygusal olarak yıpranmasına sebep olmaktadır. Bu durum mobbing uygulanan bireyin her yönden yıprandığını gösterebilir. Bununla birlikte Ö4, mobbingin kişiler üzerinde baskı oluşturarak işlerini düzgün yapmasını engellediğini, bireylerin sistematik şekilde mobbinge maruz kaldıkları için bir süre sonra sessizliği tercih ettiklerini belirtmiştir. Bu durum sürekli mobbinge maruz kalmanın bireyleri pasifize ettiğinin bir göstergesidir. Bununla birlikte Ö14, mobbingin kişilerin örgüte olan güvenlerinin azalmasına sebep olduğunu, ayrıca yaşanan sorunların örgütte bulunan diğer çalışanlara da yansiyebileceğini belirtmiştir. Örgüte güvenmeyen çalışanlar bilgilerini paylaşmak istemeyecekler bir süre sonra verimleri düşecek bu durum da tüm örgütü etkileyecektir. Ö20 ise, mobbing uygulanması sonucu kendine güvenini kaybeden bireylerin psikolojilerinin bozulacağını ve isteksiz bir şekilde işe geleceklerini hatta işten ayrılmaların yaşanacağını belirtmiştir. Benzer şekilde Ö45, psikolojisi bozulan çalışanların işten ayrılmakla kalmayıp aile yaşantılarının da olumsuz etkileneceğini söylemiştir. İş yerinde mobbinge maruz kalan bireylerin bozulan psikolojilerini ev ortamına da yansıtıp, aileden yeterince destek göremediği takdirde aile yaşamlarının da olumsuz etkileneceği söylenebilir. Mobbing bireylerde sadece psikolojik rahatsızlıklara yol açmamaktadır. Ö46, mutsuz olan bireylerin işlerinde kendilerini geliştirmek istemeyeceklerini, bu mutsuzluk halinin ise çalışanlarda zamanla kalp rahatsızlığı, tansiyon gibi kronik hastalıklara dönüşeceğini belirtmiştir.

Mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerini belirlemek için sorulan soru “mobbingin yol açtığı sorunlar örgüt açısından ele alındığında sizce neler olabilir?” şeklindedir. Bu soruya yönelik olarak oluşturulan kodlar mobbingin örgütsel sonuçları dikkate alınarak üretilen “psikolojik”, “ekonomik”, “örgütsel iletişim” ve “performans” temalarına göre sınıflanmıştır. “Psikolojik” temasına yönelik öğretim elemanlarının görüşlerinden çıkarılan kodlar frekansları ile birlikte; örgüt ikliminin bozulması (10), örgüt kültürünün oluşmaması (2), huzursuzluk (4), örgütün zayıflaması (2), göz yumma sonucu vicdani rahatsızlık (1), otoriterlik (1), ithamlara maruz kalma (1), örgütsel güvensizlik (5) şeklindedir. “Ekonomik” temasına yönelik kodlar ve frekansları ise; örgüt çalışmalarının aksaması (4), toplam kalitenin düşmesi (1), uzman personel kaybı (3), örgüt başarısının düşmesi (4), ekonomik kayıplar (4), işten ayrılmaların artması (9), örgüt devamlılığını kaybetmesi (1), örgütün itibar kaybetmesi (1), yönetim sorunları (1) dir. “Örgütsel iletişim” temasına yönelik katılımcıların görüşlerinden çıkarılan kodlar ve frekansları çalışanların örgüte küsmesi (9), gruplaşma (1), iletişim problem-

leri (1), haksızlık karşısında susmak (2), kutuplaşma (6), çalışanlar arası husumet (3) şeklindedir. Son olarak “performans” temasına ait kodlar frekanslarla birlikte, motivasyon kaybı (3), örgüt amaçlarına ulaşamama (2), verimsizlik (22), örgüt misyonunun gerçekleşmemesi (1) şeklindedir. Katılımcılara ait görüşlere ilişkin örnekler aşağıda sıralanmıştır.

“Örgütsel etkililiği düşer, örgüt amaçlarına ulaşamaz.” (Ö1, K)

“İşgücü kaybı, verimsiz çalışan.” (Ö2, E)

“Belli bir gruba ya da görüşe sahipteniz, önyargılı olarak tasvir edemeyeceğiniz şekilde ithamlara maruz kalma. Bu da toplumda ayrışma ve kutuplaşmalara neden olmaktadır.” (Ö8, E)

“Toplam kalite düşer. Örgüt çalışmaları aksamaya başlar. Personel kayıpları başlar ve kalifiye elemanlar örgüte gelmeyi tercih etmez.” (Ö9, E)

“Birey açısından görülen tüm kusurlar kuruma yansır. Kurumda güven ortamı zayıflar. Bireylerin kaybolan kurumsal güven ortamında iş birliği arzusu azalır/kaybolur. Kurumsal başarı düşer/yönetimsel sorunlar artar. İleri aşamalarda güven ortamının yeniden oluşturulması zorlaşır.” (Ö14, E)

“Sindirme, korku, kaygı, huzursuzluk, güvensizlik, bezginlik, motivasyon düşüklüğü, değerler açısından yozlaşma gibi problemlere yol açar. Bu özellikler örgütün iklimi halini alır ve en nihayetinde bu örgüt işlevini tamamen yitirir.” (Ö19, E)

“Örgüt kültürünün ve ikliminin oluşmaması, güvensiz bir ortam olarak akıllarda yer edinmesi, görevlerin aksaması, yapılacak işlerin tamamlanamaması, birlik bütünlük oluşmaması gibi sorunlara sebep olabilir.” (Ö20, K)

“Örgüt mobbing yapan ve maruz kalan çalışanlardan dolayı kişiler arası çatışmalarla karşı karşıya kalabilir. Örgüt yöneticisi bu durumları yönetme noktasında zor zamanlar yaşayabilir ve zaman emek harcamak durumunda kalabilirler.” (Ö24, K)

“Örgüte faydalı olabilecek kişiler baskılar karşısında susar ve örgüt yararlanamaz.” (Ö29, E)

Yukarıdaki veriler incelendiğinde mobbingin örgütsel açıdan pek çok farklı sonucunun olacağı anlaşılmaktadır. Ö1, mobbingin örgütün amaçlarına ulaşmasının önünde büyük bir engel olarak görmekte ve örgütsel verimsizliğe yol açacağını belirtmektedir. Benzer şekilde Ö2, verimsiz çalışanların olduğu örgütlerde iş gücünün azalacağını söylemiştir. İş gücünün azaldığı örgütlerde ise verimsizlik kaçınılmaz sonuçlardan biridir. Bununla birlikte Ö8, örgüt içerisinde belirli bir grup içerisinde bulunmanın bireyi taraf haline getireceğini sonuç olarak bu durumun örgütlerde kutuplaşmaya sebep olacağını belirtmiştir. Kutuplaşmanın olduğu her ortamda bireyler baskı altında kalmakta ve bu durum örgütteki diğer çalışanlara da yansarak stresli ve mutsuz örgütlerin oluşmasına sebep olmaktadır. Ö9’a göre, mobbing örgütlerde toplam kalitenin düşmesine, bilgili ve kalifiye elemanların örgüte küsmesi ve ayrılmasına sebep olmaktadır. İşinde başarılı çalışanların örgütten ayrılması yönetimsel açıdan önemli bir sorundur. Örgütten ayrılan çalışanın yerine onunla aynı özelliklere sahip çalışan bulunması çok zor olacaktır. Ayrıca yeni çalışan alıp eğitilmesi hem uzun süre almakta hem de örgüte ekstra masraf getirmektedir. Bununla birlikte Ö14’e göre, örgütsel güvenin azaldığı örgütlerde başarısızlık kaçınılmaz sonudur. Bozulan güven ortamının yeniden sağlanması yönetim açısından aşılması zor sorun

lardan biridir. Ayrıca Ö19'a göre, sindirme, korku, güvensizlik gibi faktörlerin örgüt iklimi haline alması örgütün sonunu getirmektedir. Ö20, güvensiz bir örgüt ikliminin çalışanların görevlerini aksatmasına, birlik ve bütünlüğün bozulmasına neden olacağını belirtmiştir. Böyle örgütlerin dışarıdan da hoş görünmeyeceği ve kalifiye elemanların bu örgütleri tercih etmeyecekleri açıktır. Örgüt içerisinde baskılara maruz kalan çalışanlar bir süre sonra konuşmalarının ya da fikirlerini söylemenin bir anlam ifade etmeyeceğini düşünmeye başlayacak ve sessizleşecektir. Ö20, örgüte faydalı olacak çalışanların susmasının örgütün zararına olacağını belirtmiştir.

Akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri kategorisine yönelik sorulan soru "Akademik ortamlarda sizce mobbing uygulanmakta mıdır? Cevabınız evet ise nasıl?" şeklindedir. Bu sorunun cevabına yönelik oluşturulan kodlar, maddeleri ve boyutları alanyazında oldukça kabul gören bir model olan Leymann (1990)'ın tipolojisinden (LIPT) faydalanılarak oluşturulan "çalışanın kendini göstermesine ve iletişime yönelik mobbing", "sosyal ilişkilere yönelik mobbing", "kişinin itibarına yönelik mobbing", "kişinin mesleki konumuna yönelik mobbing", "kişinin sağlığına yönelik mobbing" temalarına göre sınıflanmıştır. "Çalışanın kendini göstermesine ve iletişime yönelik mobbing" temasına yönelik öğretim elemanlarının görüşlerine göre oluşturulan kodlar frekansları ile birlikte, dışlanma (2), düşmanca davranışlar (1), azarlanmak (2), yapılan işin küçümsenmesi (1), hakaret (2), tehdit (1), psikolojik baskı (4), düşüncelerini ifade edememe (4), yaptırım uygulanması (2), kontrol (3), kararların üst makamlarca alınması (1) şeklindedir. "Sosyal ilişkilere yönelik mobbing" temasına yönelik oluşturulan kodlar frekansları ile birlikte, başkalarıyla konuşmanın engellenmesi (1), yalnız bırakılma (2) şeklindedir. "Kişinin itibarına yönelik mobbing" temasına yönelik katılımcıların görüşlerine göre oluşturulan kodlar ve frekansları ise, haksız suçlama (3), başarının takdir edilmemesi (2), sözlü taciz (1), akademik kıskançlık (2), danışman ve öğretim üyelerinin yetersiz olduğu konularda astlarını yıpratması (2), mobbing uygulayana makam verilmesi (3)'dir. Bununla birlikte "kişinin mesleki konumuna yönelik mobbing" temasına ilişkin kodlar ve frekansları da şahsi işleri yaptırma (2), özlük haklarıyla oynanması(4), kadro sıkıntısı(9), adam kayırmacılık(9), ders dağılımında haksızlık(3), gereksiz iş yükü(8), görev yerinin değiştirilmesi(1), adaletsiz davranılma(3), akademik ilerlemenin engellenmesi(5), yönetim problemlerinin çalışanlara yansması(1), zor işler yüklenmesi(1), konu seçiminde sınırlama(3), fiziksel imkânlarda eşitsizlik(2) şeklindedir. Son olarak "kişinin sağlığına yönelik mobbing" temasına ilişkin katılımcıların görüşlerine göre oluşturulan kodlar ve frekansları ise, cinsel taciz (1), fiziksel şiddet (2)'tir. Katılımcılara ait görüşlere ilişkin örnekler aşağıda sıralanmıştır.

"Çalışanların özellikle özlük haklarıyla oynanmaktadır. Kadrolar konusunda sıkıntı olmakta ayrıca ders dağılımları olması gerektiği gibi yapılmamaktadır." (Ö1, K)

"Danışman ve öğretim üyelerinin kendilerini yetersiz hissettiği konularda astlarını yıpratması." (Ö2, E)

"İnsanlara eşit iş yükü verilmemesi. Angaryaların mobbing uygulananlara, makamların ise boşta oturanlara verilmesi gibi." (Ö3, K)

"En yaygın olanı görev yerinin sık sık değiştirilmesi ve takip edilmek olabilir." (Ö6, E)

"Mümkün olmayan sürelerde mümkün olmayan işleri istemek, azarlanmak, yaptığımız işin küçümsenmesi." (Ö7, K)

“Fazla ve gereksiz işyükü yüklemek. Akademik işler dışında organizasyon görevleri yüklenerek izin mesai saatleri gibi konularda taraflı davranarak, haksız suçlama ve soruşturma açılması vb.” (Ö9, E)

“Akademik ilerlemeye engel olmak, başka bireylerin (örneğin öğrencilerin) yanında onur kırıcı söylemlerde bulunmak, idari açıdan (örneğin izin alımlarında) sorun yaratmak, sürekli mantıksız nedenlerle soruşturma açmak, cinsel içerikli davranışlarda bulunmak, sözler söylemek.” (Ö10, K)

“Akademik personelin özellikle özlük haklarının verilmemesi, fiziksel imkânlarının paylaşılması (oda, pc vb.)” (Ö27, E)

“Adam kayırmacılığı yapılarak başarılı olacak akademik personelin ilerlemesi engellenmektedir.” (Ö47, E)

“İdareciler/danışmanlar, personell/öğrenci sanki 7/24 onun hizmetindeymiş gibi görerek, sürekli bir şeylerin yerine getirilmesini beklemesi.” (Ö51, E)

Yukarıdaki veriler incelendiğinde akademik ortamlarda sizce mobbing uygulanmakta mıdır? sorusuna evet cevabı veren öğretim elemanlarının cevapları şu şekildedir. Ö1 ve Ö27, akademik ortamlarda çalışanların özlük haklarıyla oynandığını, kadro ve ders dağılımı konusunda haksızlıklar yapıldığını, fiziksel imkanların paylaşılmasında haksızlık yapıldığını belirtmiştir. Bununla birlikte Ö2, danışman ve öğretim elemanlarının kendilerini yetersiz hissettiği konularda astlarını yıpratıldığını söylemiştir. Bu durum danışman ve öğretim elemanlarının eksiklerini kapatmak ya da kendilerini yetersiz hissettikleri konuların ortaya çıkmasını istemedikleri için agresifleşerek astlarını sindirme yoluna gitmeleri ile açıklanabilir. Ö3 ise, akademik ortamlardaki mobbing uygulamalarına örnek olarak mobbing mağdurlarına angaryaların verildiğini, çalışmayanlara ise makamlar verildiğini belirtmiştir. Ö6’ya göre en yaygın mobbing, görev yerinin sürekli değiştirilmesi ve yaptıklarının sürekli izlenmesidir. Görev yeri sürekli değiştirilen çalışanın kendini bir yere ait hissetmeyerek örgütten kendini soyutlaması kaçınılmazdır. Ö7, mümkün olmayan sürelerde işlerin tamamlanmasının istenmesini, yapılan işin küçümsenmesi ve azarlanmayı örnek vermiştir. Ö9’a göre akademik ortamlarda bireylere vazifesi olmayan işler yüklenmekte, izin ve mesai konularında haksızlık yapılarak soruşturmalar açılmaktadır. Öğretim elemanlarının akademik konularda araştırma yapacakları süreyi gereksiz işlerle harcaması verimlerini düşürecektir. Bir diğer öğretim elemanı olan Ö10 akademik ortamlarda karşılaştığı mobbing davranışlarını akademik ilerleme engel olmak, onur kırıcı söylemlere maruz kalmak, izin almada sorun yaşamak, cinsel tacizlere maruz kalmak şeklinde sıralamıştır. Ö47’ye göre adam kayırmacılığı ile akademik ilerlemenin engellenmesi öğretim elemanlarının karşılaştıkları mobbing davranışlarından birkaçıdır. Bunun yanı sıra Ö51 tarafından belirtilen üstün astı kendi emrindeki çalışanı gibi görüp sürekli işlerini yaptırmak istemesi de akademik ortamlarda karşılaşılan bir diğer mobbing örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mobbingle başa çıkmada öğretim elemanlarının görüşleri kategorisine yönelik sorulan soru “Mobbingle başa çıkmak için neler yapılabilir?” şeklindedir. Bu soruya yönelik oluşturulan kodlar “bireysel”, “örgütsel” ve “yönetmel” temalarına göre sınıflanmıştır. “Bireysel” temasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine göre oluşturulan kodlar frekansları ile birlikte, empati kurmak (1), yasal yollara başvurmak (13), psikolojik destek almak(1), soğukkanlı ve sabırlı olmak(1), ahlak kurallarının benimsenmesi (1), kendini savunma (1), haksızlık ve baskıya boyun eğmemek (4), şeffaf olmak (1), dürüst olmak (1), adil olmak (1), cesur olmak (1), mobbing

uygulayanlardan uzak durmak (1), özlük haklarını bilmek (7), şikayet etmek (3), deliliğe vurmak (1) şeklindedir. “Örgütsel” temasına ilişkin katılımcıların görüşlerine göre oluşturulan kodlar frekansları ile birlikte etkili iletişim ortamı (8), güvenilir ve huzurlu bir örgüt (1), mobbing mağduruna mücadelesinde örgütsel destek (3), örgütün kurumsal yapıda olması (1), demokratik çalışma ortamı (1), iş odaklı çalışma ortamı(1), iş güvencesi sağlanmalı (1), çalışanlar arası rekabet ortamının azaltılması (1), örgüt kültürünün olması (2), gruplaşmanın engellenmesi(1), çalışan haklarının güvence altına alınması (3), özgür çalışma ortamı (1), herkese eşit davranma (3), güven ortamının sağlanması (1),çalışanlara psikolojik destek verilmesi (1)’dir. “Yönetimsel” temasına ilişkin katılımcıların görüşlerine göre oluşturulan kod ve frekanslar ise, yönetici ve çalışanlar arasında iyi ilişkiler(1), astların haklarının belirlenmesi(1), çalışan sorunlarının dinlenmesi (2), şikâyetlerin gizli tutulması(1), idarecilerin üst yönetim tarafından denetlenmesi (1), adaletli yönetim (3), nitelikli personel istihdam etmek (1), şeffaf yönetim (1), kanunlara göre ceza verme(4), yöneticilerin astlarını ezmemesi (1), caydırıcı yasal düzenlemeler (2), kuralların herkes için geçerli olması (2), idarenin mobbing karşısında durması(1), kurum kuralları net olmalı(5) şeklindedir. Katılımcılara ait görüşlere ilişkin örnekler aşağıda sıralanmıştır.

“Yönetici ve çalışanlar arasında sağlam ilişkiler kurulmalı, etkili iletişim olmalı, empati kurulmalıdır.” (Ö1, K)

“Astların hakları kalın çizgiler ile belirlenmeli. Kurullar oluşturulup sorunlar dinlenmeli. Başvurularda mahremiyete önem verilmelidir.” (Ö2, E)

“İdareci konumundaki kişilerin üst yönetim tarafından denetlenmesi, adamcılık yerine kanun ve yönetmelikler çerçevesinde eşitlik ilkesine göre değerlendirme yapılmalıdır.” (Ö8, E)

“Kurum üst amirinin adaletli yönetimi sağlaması ilk çözümdür. Mobbinge uğrayan personeli iş arkadaşları mücadelesinde yalnız bırakmamalı, konuşarak çözülmeyen konular yargıya taşınmalıdır.” (Ö9, E)

“İyi eğitimci, düzgün aile ve çevresi olan, kendini bilen, sanata adanmış, gelişime açık, psikolojik sorunları olmayan, insana saygı ve sevgi besleyen, akademik ve idari personelle uyumlu kişilerin istihdam edilmesiyle başa çıkılabilir.” (Ö12, K)

“Yüksek özgüvene sahip yöneticiler personel arasındaki güven ortamını sağlama ve sürdürme konusunda etkili olabilir.” (Ö14, E)

“Örgütün kesinlikle kurumsal bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu şekilde idareciler ya da yöneticiler kurumsal dolayısıyla demokratik uygulamaları yerine getirmekle yükümlü olduklarını bilirler.” (Ö17, E)

“Kişi veya grup öncelikle haklarını iyi bilmelidir. Süreçte güçlü ve sağlığı açısından sağlam durabilmek için gerekirse dışarıdan destek alarak bu süreci yönetmelidir.” (Ö24, K)

“Dürüst olup lafını esirgememek gerekir. Susarsak mobbing devam eder. Ama mobbing karşısında dimdik duruyorsan saygılı ve mantıklı cümlelerle mobbing engellenebilir. Bir çözümde deli olmak. Deliyle kimse uğraşmaz.” (Ö51, E)

Yukarıdaki bulgular incelendiğinde öğretim elemanlarının mobbinge başa çıkmak için farklı görüşler belirttikleri görülmektedir. Ö1, mobbinge başa çıkmanın yolunu yöneticiler ve

çalışanlar arasında kurulan etkili iletişim ve empati olarak ifade etmiştir. Günlük hayatta olduğu gibi örgütlerde de sorunların çözüme ulaşması için izlenecek ilk yol iletişim kurmak olacaktır. Bir diğer görüşe göre Ö2, çözüm olarak hakların net bir şekilde belirlenmesi, sorunların gizli tutulması ve kurullarda görüşülmesi olarak belirtmiştir. Örgütlerin en büyük problemlerinden biri belirsiz haklar ve kurallar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendi haklarını bilmeyen çalışanlar işsiz kalma ya da baskıya uğrama gibi korkularından dolayı kendilerine uygulanan mobbing davranışlarını söylemekten çekinmektedirler. Bununla birlikte Ö8, mobbinge başa çıkmak için idarecilerin üst yönetim tarafından denetlenmesi ve herkese eşit davranılması gerektiğini söylemiştir. Adam kayırmacılığı örgütlerde mobbing uygulanmasına neden olmaktadır. Ö9 ise, mobbinge başa çıkmak için mobbinge uğrayan personele arkadaşlarının destek olması gerektiğini, konuşarak çözüme ulaşmayan sorunların yargıya taşınarak çözülmesi gerektiğini söylemiştir. Ö12, insani değerlere sahip olan kişilerin istihdam edilmesiyle mobbinge başa çıkılabileceğini belirtmiştir. Örgütlerde her sorun gibi mobbing sorununu da çözenin yolu yöneticilerden geçmektedir. Ö12, yüksek özgüvene sahip yöneticilerin örgütte güven sağlayacağını ve çalışanların sorunlarını rahatça ifade edebilecekleri bir örgüt oluşturma konusunda etkili olacaklarını belirtmiştir. Örgütlerin sahip olması gereken bir diğer özellik ise kurumsal yapıdır. Ö17, kurumsal yapıya sahip örgütlerde yönetim daha demokratik olacaktır. Ö24'e göre ise, kişilerin haksızlıklara karşı koyabilmesi için haklarını iyi bilmesi gerektiğini, eğer yeterince bilgisi yoksa bilen kişilerden destek alması gerektiğini belirtmiştir. Ö51 ise, mobbinge uğrayanların sorunlarını dile getirmeleri gerektiğini sustukları takdirde mobbingin devam edeceğini belirtmiştir.

Araştırmada ulaşılan diğer bir bulgu, örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerini belirlemeye yöneliktir. Sizce örgütsel sessizlik nedir? sorusuna ilişkin oluşturulan kodlar örgütsel sessizlik davranışlarının incelenmesiyle oluşturulan "bilinçli sessizlik", "duyarsız kalma", "çoğunluğa uyma", "yönetimsel" temalarına göre sınıflanmıştır. "Bilinçli sessizlik" temasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine göre oluşturulan kodlar frekansları ile birlikte, başından geçenleri söylememek (1), karşılaşılan olumsuz durumu kabullenmek (3), düşüncelerini söylememek (4), örgüt içindeki sorunları ifade etmemek (7), baskı haksızlıklar karşısında sessiz kalmak (7), akademik ilerleme için sessiz kalmak (5), çıkar için güçlü tarafı seçmek (1), doğru bildiğini söylememek (3), iş kaybetme korkusuyla susmak (3), korkup sinmek (1), iletişim kuramayıp sessiz kalmak (1), kendini savunma amaçlı susmak (1), çalışma arkadaşlarını korumak için susmak (1), dışlanma korkusuyla susmak (1) şeklindedir. "Duyarsız kalma" temasına ilişkin katılımcıların görüşleri dikkate alınarak oluşturulan kodlar ve frekansları, örgütte pasif kalmayı tercih etme (1), baskı ve psikolojik tacizlerin çalışanlar tarafından kabul edilmesi (1), örgütteki etik dışı durumlara tepkisiz kalmak (3), bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın anlayışı (1) şeklindedir. "Çoğunluğa uyma" temasına ilişkin kodlar frekansları ile birlikte, örgüt çıkarları için hatalı davranış ve uygulamalara tepki vermemek (2), defalarca yanlışları söyleyip çözüm bulamayınca diğerleri gibi susmak (3), çoğunluğu karşına alacağını bildiği için susmak (1) şeklindedir. Son olarak "yönetimsel" temasına ilişkin katılımcıların görüşlerine göre belirlenen kodlar ve frekansları ise, iktidara boyun eğmek (3), yönetim tarafından fikirlerine önem verilmediği için sessiz kalmak (1) şeklindedir.

"Mobbinge uğrayan kişilerin bazı nedenlerden dolayı başından geçenleri söylememesi, karşılaş-

tığı olumsuzlukları kabullenmesi durumudur.” (Ö1, K)

“Bastırılmışlık, sindirilmişlik ve ötekileştirilmişlik duygusunun öne çıktığı ya da empatiden uzak neme lazımcılık duygusuyla toplumsal sorumluluğa ilgisiz kalmak.” (Ö8, E)

“Haksızlık ve adaletsizlik durumlarında çalışanların bu durumlara tepki göstermemesi, çıkar ve menfaat çatışmalarında her zaman güçlü tarafı seçmeleri.” (Ö9, E)

“Kurum içinde çeşitli kademelerde bireylerin üzerine yapılan mobbing eylemlerine bilinçli ve düzenli olarak sessiz kalınmasıdır. Yönetimin konuya bilerek ya da bilmeyerek karşı koymaması, sessiz kalması.” (Ö14, E)

“Bireylerin çeşitli kaygılardan (iş kaybetme, kariyer kaygıları) haklarını savunamamasıdır.” (Ö25, E)

“Bana dokunmayan yılan bin yaşasın, benim işime yarıyorsa gerisi önemli değil ya da kaybetme korkusundan dolayı yerleşmiş sükûnet.” (Ö52, K)

Öğretim elemanlarının “Sizce örgütsel sessizlik nedir?” sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde örgütsel sessizlik için pek çok farklı tanım yapıldığı görülmektedir. Ö1, örgütsel sessizliği mobbing mağdurlarının yaşadıkları sorunları söylemeyip susması olarak tanımlamıştır. Ö8, bastırılan, sindirilen ve ötekileştirilen kişilerin ya da empati kuramayan kişilerin sorunlar karşısında susması şeklinde belirtmiştir. Sürekli kendisini düşünen bencil bireyler toplumun her kesiminde başkalarının yaşadıkları sorunlar karşısında tepkisiz kalmayı tercih etmektedir. Ö9 ise, çalışanların karşılaştıkları haksızlıklar karşısında susup, çıkarları için güçlü tarafı tercih etmeleri örgüt sorunlarını kendi menfaatleri için görmezden gelmeleri şeklinde tanımlamıştır. Bununla birlikte Ö14, bunun kurumsal bir sorun olduğunu, kurum çalışanlarının ve yönetimin yaşanan sorunlar karşısında bilerek sessiz kalması olarak tanımlamıştır. Sessizliğin bir diğer nedeni de bireylerin yaşam kaygılarıdır. Ö25, çalışanların işsiz kalma, kariyerlerinde ilerleyememe gibi kaygılarından dolayı haklarını savunamamaları olarak belirtmiştir. Ö52 ise, örgütsel sessizliği tanımlarken bireylerin kişisel çıkarlarının ön planda olduğunu belirtmek için “Bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” atasözünü örnek vermiştir.

Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine ait bulgular araştırma kapsamında ulaşılan diğer bulgudur. Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konular nelerdir? sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine ilişkin oluşturulan kodlar Çakıcı (2008) tarafından geliştirilen anket sonucu ortaya çıkan en çok sessiz kalınan konular dikkate alınarak ve ilgili alanyazın incelenmesi sonucu oluşturulan “etik”, “sorumluluk”, “yönetim sorunu”, “örgüt/çalışan performansı”, “çalışma şartları” temalarına göre sınıflanmıştır. “Etik” temasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri dikkate alınarak oluşturulan kodlar frekansları ile birlikte, mobbing (9), etik kurallara uyulmaması (2), iftira (1), haksız suçlama ve soruşturmalar (2), kişisel çıkarlar için güçlüyü seçme (2), taciz (1), kişisel egoların ön planda tutulması (1), öğretim elemanı-öğrenci ilişkileri (1), adaletsiz atamalar (2), çıkarları kaybetme düşüncesi (1), kişisel hakların ihlali (1), haksız elde edilen başarılar(1), informal haberler (1), yöneticilerin adil olmayan uygulamaları (1), kişisel çıkarlarını düşünmek (1), hedef olmak için mobbing karşısında sessiz kalmak (2), psikolojik baskılar (1), maddi kazanç için kendi menfaatini düşünme(1) şeklindedir. “Sorumluluk” temasına ilişkin oluşturulan kodlar ve fre-

kansları ise, aşırı iş yükü (8), işleri aksatan kişilerle çatışma (1), yanlış anlaşılma kaygısı (1) şeklindedir. “Yönetim sorunu” temasına ilişkin katılımcıların görüşleri ile oluşturulan kodlar frekansları ile birlikte, ayrımcılık (1), kayırmacılık (9), görev tanımının yapılmaması(1), bölüm projeleri ve ders dağılımları (9), idari görevlerde karşılaşılan sorunlar (1), görüş ayrılıkları (1), eşitsizlik (2), adama göre muamele (1), kadro ihlalleri (9), başarısız tezleri geçirme (3), özlük hakları (2), akademik yükselme (2), liyakata önem verilmemesi (1), yönetim süreçleri(2), yetki ve sorumluluk dağıtımı (2), yetki olmayan konular (1), sorunlar dile getirilse de bir şey değişmeyeceği düşüncesi(1), siyasi görüşler (1), üst makamların emirleri (4), karar alınırken fikir sorulmaması(1) şeklindedir. “Örgüt/çalışan performansı” temasına ilişkin kodlar frekansları ile birlikte, ortak çalışmalarda iş yükünün tek kişi üzerinde olması (1), bilimsel projelerde yaşanan sorunlar (1), mesleki yetersizlikler (1), hocalara karşı fikir savunma (3), tembellik (1), akademik beklentiler (1), üstü/Amiri eleştirme (1), hocaların başarısızlıkları (2), çalışma arkadaşlarının düşük performansı (2)’dir. Son olarak “çalışma şartları” temasına ilişkin katılımcıların görüşlerine göre belirlenen kodlar frekansları ile birlikte fiziksel mekân dağılımları (2), emeğin karşılığını alamama (1), ücret ile ilgili sorunlar (1), işsiz kalma korkusu (2), akademik ilerlemenin geciktirilmesi (1) şeklindedir.

“Ayrımcılık-Dost ahbap ilişkisi-Mobbing” (Ö1, K)

“Astların çalışma konularının tanınmaması. Bölüm projelerinin-derslerinin dağılımı” (Ö2, E)

“Hocaların başarısızlıkları veya yanlışlarının duyarsa bir şey yapar diye başka ortamlarda anlatılmaması. Ortak yapılan çalışmalarda 1 kişinin çalışıp 10 kişinin isminin yazılması şeklinde sorunlar ortaya çıkıyor.” (Ö3, K)

“Bilimsel projelerde yaşanan olumsuzluklar. İdari görevlerde karşılaşılan sorunlar.” (Ö4, E)

“Adaletsiz ve usule aykırı yapılan işlerde yönetime veya siyasi güce yakın olanların korunması, iftiraya maruz kalan kişilerin bile sorunlarla yüzyüze gelmesine seyirci kalınması. Gerçek suçluyla suçsuz arasında kişiye göre işlem yapılması.” (Ö8, E)

“Haksız suçlama ve soruşturmalar. Çıkar-menfaat çatışmasında güçlü tarafı (yönetim) seçme. Aşırı ve gereksiz personel görevlendirmeleri (iş yükünü bilerek arttırma, yıldırma)” (Ö9, E)

“Taciz, meslektaşlarla çatışma, akademik yükselme, kişisel egoları ön planda tutma.” (Ö12, K)

“Özlük hakları, adaletsiz atamalar, liyakata önem verilmemesi, idari yeteneği olmayan kişilerin belli mevkilere getirilmesi” (Ö15, E)

“Mobbing, aşırı iş yükü” (Ö26, E)

“Kadro dağıtımı, ders dağıtımı, fiziksel imkânları dağıtımı.” (Ö27, E)

Öğretim elemanlarının akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konuları şu şekilde sıraladıkları görülmektedir. Ö2, astların çalışma tanımlarının yapılmadığını belirtmiştir. Bu durum görevleri olmadığı halde pek çok işin kendilerine yaptırılmasına neden olmaktadır. Ayrıca proje ve ders dağılımında da yapılan haksızlıklara karşı sessiz kaldığını belirtmiştir. Bunun sebebi bireylerin çekingen kişilikleri olabileceği gibi haklarını tam olarak bilmiyor olmaları da olabilir. Ö3 ise, üstleri eleştiremediklerinden bahsetmiştir. Herhangi bir şekilde eleştirdiklerinde başlarına bir şey gelmesinden korktukları için sessiz kalmanın tercih edildiğini belirtmiş-

tir. Ayrıca akademik ortamlarda ortak yürütülen işlerin sadece tek bir kişinin üzerine kalıp pek çok kişinin isminin yazılmasından da rahatsız olduğunu belirtmiştir. Ö4 de benzer şekilde bilimsel projeler konusunda yaşanan sorunlar ve verilen idari görevleri yerine getirirken ortaya çıkan sorunlar karşısında sessiz kaldığını ifade etmiştir. İdari görevlerde sessiz kalınmasının sebebi mesleki deneyimsizlik, siyasi faktörler, eş-dost ahbab ilişkileri gibi konular olabilir. Benzer şekilde Ö8, adaletsiz yapılan işlerde yönetim ve siyasi gücün etkili olduğunu ve mağdur olanla suçlu kişiler arasında kişiye göre işlem yapılması örneğini vermiştir. Ö9, çalışanların haksız yere suçlanarak ve gereksiz iş yükü yüklenerek yıpratılmaya çalışılmasını, Ö26 ise, mobbing ve aşırı iş yüküne karşı akademik ortamlarda sessiz kaldığını belirtmiştir. Bununla birlikte Ö12, taciz ve akademik yükselme konusunda yapılan haksızlıklardan bahsetmiştir. Çalışanların bu konuda sessiz kalmasının sebebi utanmaları ya da konuştuklarında kendilerine inanılmaması, kariyer ilerlemelerinin engellenmesi, baskı görme, işsiz kalma gibi sebepler olabilir. Ö15, özlük hakları, adaletsiz atamalar, liyakata önem verilmemesini örnek göstermiştir. Ö27 de kadro ve ders dağıtımı konularının yanında fiziksel imkânların dağıtımı konusunda yapılan haksızlıkları akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara örnek göstermiştir.

Araştırmada son bulgu örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerini betimlemeye yöneliktir. Sizce örgütsel sessizliğin nedenleri nelerdir? sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının farklı görüşler belirttiği görülmüştür. Örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerini belirlemeye yönelik “sizce örgütsel sessizliğin nedenleri nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya ilişkin oluşturulan kodlar Çakıcı (2008) tarafından geliştirilen anket sonucu ortaya çıkan çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin faktörler dikkate alınarak ve ilgili alanyazın incelenmesi sonucu oluşturulan “yönetmel”, “örgütsel”, “iş ve yaşam kaygısı”, “bireysel özellikler”, “tecrübe eksikliği”, “ilişkileri zedeleme korkusu” ve “çevresel etmenler” temalarına göre sınıflanmıştır. “Yönetmel” temasına ilişkin belirlenen kodlar frekansları ile birlikte, yetki kullanma otoritesi (1), görev ve yetki dengesizliği (1), hiyerarşinin olması (2), alınan kararların gizlenmesi (1), yöneticilerin özgüven eksikliği (1), fikirlere değer verilmemesi (10), otoriter yöneticiler (1), yönetimin taraf tutması (1), yönetimin güç kaybetme kaygısı (1) şeklindedir. Katılımcıların görüşleri dikkate alınarak belirlenen “örgütsel” temasına ilişkin kodlar ve frekansları iletişimsizlik (3), örgütsüzlük (1), demokrasinin olmaması (1), kurumsallaşmanın olmaması (2), liyakat sorunu (5), örgüt kültürü (1), adaletsizlik (1), suçlulara gerekli cezaların verilmemesi (3), mobbing (5) şeklindedir. “İş ve yaşam kaygısı” temasına ait kodlar frekansları ile birlikte, başıma iş gelirse kaygısı (11), iş kaybetme kaygısı (15), yöneticilerden korkulması (1), özlük haklarını kaybetme korkusu (1), ceza alma korkusu (1), mobbing korkusu (3), kariyer kaygısı (3), imkânlardan yoksun kalma korkusu (1), hedef olmak istememek (3), geçmişte yaşanan olumsuzluklar (1), baskı korkusu (2), ekonomik kaygı (2) şeklindedir. “Bireysel özellikler” temasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine göre belirlenen kodlar frekansları ile birlikte samimiyetsizlik (1), özgüven eksikliği (1), rekabet (1), bencillik (7), karakter (3), hukuka güvensizlik (1), sevgi-saygı-hoşgörü eksikliği (1), güvensizlik (2), vurdumduymazlık (2), tükenmişlik (1), hakkını savunamama (1), eleştiriye açık olmama (1) şeklindedir. “Tecrübe eksikliği” temasına ilişkin kodlar ve frekanslar, çalışma hayatında deneyimsiz olma (1), hata yapmaktan kaçma (2), bireysel eksiklikler (1) şeklindedir. “İlişkileri zedeleme korkusu” temasına ilişkin belirlenen kodlar frekansları ile birlikte, başkalarını koruma amaçlı susma (1), aynı gruptaki arkadaşlarına hatalarını söylememe (1), çalışma ortamında

problem çıkararak kişi olmak istememek (3), arkadaş ortamından dışlanma korkusu (5) 'dur. Son olarak "çevresel etmenler" temasına ilişkin belirlenen kodlar ve frekansları ise, yetişilen çevre kültürü (1), siyasal unsurların etkisi (1) şeklindedir. Katılımcı görüşlerine ilişkin görüşler aşağıda sıralanmıştır.

"Üstün asta karşı yetkilerini kullanma otoritesi, elindeki yasal güç" (Ö1, K)

"Görev ve yetkilerin çift taraflı dengesizliği" (Ö2, E)

"İletişim kanallarının çalıştırılmaması. Herkese fikri sorulmadan belirli bir grup ile istişare edilip diğer gruplarla iletişime geçilmemesi, hatta kararların onlardan gizlenmesi" (Ö3, K)

"Çalışanların kendi aralarında tam olarak birlik oluşturmamaları ve düşüncelerini dile getirmeleri durumunda iş yerlerinde sıkıntı yaşamaktan korkmaları" (Ö4, E)

"Samimiyetsizlik, öz güven eksikliği, ya başıma bir iş gelirse kaygısı" (Ö5, E)

"Çıkar ve menfaatlerin çatışması, baskı ve şiddete karşı iş güvencesi kaygısı" (Ö8, E)

"Örgütsüzlük ve dolayısıyla bireysel olduğunu zannetmek" (Ö11, E)

"Evrensel davranış modellerinin küçük yaşta öğretilmemesi (saygı, sevgi, hoşgörü.)" (Ö12, K)

"Anlatılan ve inanılan doğruların defalarca dile getirilmesine karşın hiçbir sonuç alınmaması" (Ö15, E)

"Özlük haklarının elinden alınma korkusu ve yaptığı hataların düzenli olarak dikkate alınarak cezalandırılma korkusu" (Ö17, E)

"Demokrasi kültürünün genel olarak toplumsal alanda yerleşmemesi. İş yerlerinin yeterince kurumsallaşmaması. Bireysel hesaplar" (Ö18, K)

"Sindirme, susturma, vazgeçirme yani mobbing sonucunda güvensizlik, korku, kaygı vb." (Ö19, E)

"Akademik olarak yükselme beklentisi. Bireylerin aynı grupta yer aldıkları kişilerin kararlarına uyması, yanlış görse dahi söylememesi" (Ö36, E)

"Öğrenilmiş çaresizlik (defalarca fikrini söylemesine rağmen dikkate alınmamış olma). Örgüt içerisinde huzursuzluk yaşamak istememesi" (Ö48, K)

Öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, pek çok neden sıraladıkları görülmektedir. Ö1, üstün sahip olduğu yetki ve yasal gücün astların sessizliğinde etkili olabileceğini belirtmiştir. Ö2 ise, görev ve yetkilerin çift taraflı dengesiz olmasını örgütsel sessizliğin nedeni olarak görmektedir. Bununla birlikte Ö3, örgüt içerisinde iletişimin olmayıp, alınan kararlarda çalışanlarının fikrinin alınmamasının ve gizlenmesini neden olarak belirtmiştir. Bu durumun, fikri sorulmayan çalışanların bir süre sonra bilgilerini açıkça dile getirmemelerine ve sessiz kalmalarına sebep olacağı söylenebilir. Ö4, örgüt çalışanlarının çalıştıkları ortamda sıkıntı yaşamaktan korkmaları ve birbirlerine destek olmamalarının sonucu olarak sessizliğin ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Ö5 ise, örgütteki samimiyetsizliğin ve bireylerin başıma bir iş gelirse kaygısının susmalarına neden olduğunu söylemiştir. Ö8, örgütteki çıkar ve menfaat çatışmalarının yaşanmasını ve çalışanların iş güvencesi kaygısı duyma-

larını sessizliğin nedeni olarak görmektedir. Ö11, örgütlerin genel sorunlarından biri olan örgütsüzlük durumundan bahsetmiştir. Örgütlü hareket etmeyen bireyler haklarının savunulmamasını düşündükleri için içlerinde buldukları durumdan sessiz kalarak kurtulabileceklerini düşünebilirler. Bununla birlikte Ö12, kişinin evrensel davranış modellerini küçük yaşta kazanmamış olmasının örgüt içerisine de yansıtacağını sevgi, saygı, hoşgörü gibi özelliklere sahip olmayan bireylerin örgütte sorun oluşturarak diğer çalışanları rahatsız edebileceğinden bahsetmiştir. Sürekli kendini düşünen bireylerin olduğu örgütlerde fikirlerine değer verilmeyeceğini düşünen çalışanlar sessizliği tercih edebilmektedir. Ö15 ve Ö48, çalışanların doğruları defalarca söylemelerine karşı düşüncelerinin dikkate alınmamasının örgütsel sessizliğe neden olabileceğini belirtmiştir. Ö17'ye göre ise, bireylerin iş yerlerinde yaptıklarının sürekli takip edilmesinin ve ellerindeki hakların alınacağı korkusunun çalışanları örgüt içerisinde pasif hale getirmektedir. Ö18, çalışanların sessizliğini örgütlerde demokrasi ve kurumsallaşmanın olmamasına bağlamıştır. Demokratik bir yönetim olmayan, kurumsallaşmamış örgütlerde bireyler kendi haklarını kendileri savunmak zorunda kalırlar. Bu durum genellikle güçlü olan tarafın kazanmasıyla sonuçlanacaktır. Bu yüzden çalışanlar yalnız kalacaklarını bilerek doğruları savunmak yerine sessiz kalıp düzene uymayı tercih edebilirler. Ö19 ise örgütsel sessizliğin nedeni olarak hayatın her alanında karşımıza çıkan mobbing olgusundan bahsetmiştir. Mobbinge maruz kalan bireylerin sindirileceğini, korku ve kaygılarından dolayı susmayı tercih edeceğini belirtmiştir. Ö36 ise, akademik ortamlarda bireylerin akademik yükselme beklentilerini göz önünde bulduklarını ve ait oldukları arkadaş gruplarının hatalarını görseler dahi sustuklarını belirtmişlerdir. Bu durum bireylerin çalıştıkları ortamda dışlanmak istememesi ve kendi çıkarlarını düşünmesiyle açıklanabilir.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Son yıllarda neredeyse hayatın tüm alanlarında karşımıza çıkan mobbing kavramı özellikle örgütlerde inceleme konularından biri olmuştur. Mobbingin ilişkili olduğu pek çok kavram bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik de bu kavramlardan biri olarak ele alınmaktadır. Alan yazına bakıldığında mobbing ve örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalara rastlansa da iki kavramın bir arada incelendiği araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu araştırma, mobbingin en fazla uygulandığı, sessiz kalınmaması ve fikirlerin dile getirilmesi gereken kurumlardan biri olan üniversitelerde mobbingin örgütsel sessizliğe etkisine ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerini almak amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının görüşlerine göre mobbing kavramı, örgütsel sessizliğin nedenleri ve akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konular arasında belirtilmiştir.

Araştırmanın ilk bulgusu olarak, araştırmanın çalışma grubu kapsamında 400 anket formu dağıtılmasına rağmen anketi doldurmayı kabul eden 52 öğretim elemanının olması ele alınmıştır. Bu son derece dikkat çeken bir bulgudur. Öğretim elemanlarının cevaplamayı kabul etmemelerinin nedenleri olarak öğretim elemanlarının demografik özelliklerine bakılarak anket formunda kim olduklarının belli olacağını düşünmeleri, üniversite yönetimi ve diğer öğretim elemanlarının cevaplarını görme olasılığı, işlerini kaybetme korkusu, kariyerlerinde ilerleyememe korkusu, kadro sorunu yaşama, yalnızlaşma korkusu gibi nedenler sıralanabilir. Öğretim

elemanlarının anket formlarlarını doldurmak istememeleri bir anlamda sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bu duruma bakılarak üniversitelerde mobbing olgusunun var olduğu ve örgütsel sessizliğin mobbingin bir sonucu olduğu söylenebilir.

Araştırmada ilk olarak öğretim elemanlarının mobbinge ilişkin görüşleri alınmıştır. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre “fiziksel”, “psikolojik” ve “ekonomik” temaları oluşturulmuştur. “Sizce mobbing nedir?” sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri incelendiğinde öğretim elemanlarına göre mobbing en fazla “zorbalık”, “fiziksel şiddet”, “baskı”, “psikolojik taciz”, “yıldırma”, “maddi zarar” ve “işsiz kalma” şeklinde tanımlandığı görülmüştür. Alanyazın incelendiğinde Çobanoğlu (2005) ve Tınaz (2006) mobbingin Türkçe karşılığı olarak “iş yerinde psikolojik terör, iş yerinde psikolojik taciz, iş yerinde duygusal saldırı, yıldırma, zorbalık v.b.” terimler kullanılabileceğini ifade etmişlerdir. Davenport ve ark. (2003) mobbingi, çalışanı işinden ayrılmaya zorlamak amacıyla, asılsız suçlamalar, aşağılamalar ve genel tacizlerle baskı yaparak art niyetli ve sistemli olarak uygulanan davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tanımlara bakıldığında öğretim elemanlarının görüşlerinin bu tanımlarla benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmanın ikinci olarak öğretim elemanlarının mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin görüşleri alınmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek belirlenen kodlara göre fiziksel, psikolojik, aile ve sosyal yaşama etki ile performans temaları oluşturulmuştur. “Mobbingin yol açtığı bireysel sonuçlar sizce ne olabilir?” sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulan kodlar fiziksel temasında, “beden sağlığının bozulması”, “uyku problemi”, “kronik yorgunluk” ve “iş göremezlik”; psikolojik temasında, “psikolojik sorunlar”, “mutsuzluk”, “özgüven kaybı” ve “huzursuzluk”; ekonomik temasında, “işten ayrılma”, “yaşam kalitesinin düşmesi”, “ekonomik zarara uğrama”, “hastane masrafları”; aile ve sosyal yaşama etki temasında, “aile yaşamının olumsuz etkilenmesi”, “iş arkadaşları ile iletişimin bozulması”; performans temasında ise “verimsizlik”, “çalışmak istememek” ve “motivasyon kaybı” olmuştur. Alanyazına bakıldığında Davenport ve arkadaşlarının (2003) mobbing davranışlarını bireysel, ailesel, örgütsel ve toplumsal olarak fiziksel, psikolojik ve ekonomik açıdan incelediği araştırmalarında mobbingin stres, hastalık, kazalar, ayrılma veya boşanma, düşük verim, arkadaşlıkların kaybı, duygusal ve fiziksel rahatsızlıklar, mutsuz bireyler, işsiz kalma vb. maliyetleri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kayacı (2014), akademik ortamlarda yaşanan mobbing ile ilgili araştırmasında mobbinge maruz kalan katılımcıların depresif hissettiklerini, bıkkınlık yaşadıklarını, motivasyonlarının düştüğünü belirtmiştir. Cemaloğlu ve Şahan (2013) akademisyenlerin üniversitelerde karşılaştıkları mobbing ile ilgili araştırmalarında mobbinge uğrayan akademisyenlerin psikolojik olarak etkilendikleri, psikosomatik rahatsızlık yaşadıkları ve verimlerinin düştüğü sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar araştırmadan elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Araştırmada üçüncü olarak öğretim elemanlarının mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin görüşleri ele alınmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek belirlenen kodlara göre psikolojik, ekonomik, örgütsel iletişim ve performans temaları oluşturulmuştur. “Mobbingin yol açtığı örgütsel sonuçlar sizce ne olabilir?” sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulan kodlar psikolojik temasında, “örgüt ikliminin bozulması”, “huzursuzluk”, “örgüt kültürünün oluşmaması” ve “örgütün zayıflaması”; ekonomik temasında, “ör-

güt başarısının düşmesi”, “örgüt çalışmalarının aksamaması”, “ekonomik kayıplar” ve “örgüt başarısının düşmesi”; örgütsel iletişim temasında, “çalışanların örgüte küsmesi”, “kutuplaşma” ve “çalışanlar arası husumet”; performans temasında ise “verimsizlik”, “motivasyon kaybı”, “örgüt amaçlarına ulaşamama” ve “örgüt misyonunun gerçekleşmemesi” şeklindedir.

Bu soruya yönelik alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde huzursuzluk (Ertüreten, 2008; Şahin, 2006; Yaman, 2007), stres, özgüvenin azalması (Tan, 200; Tınaz, 2006), fiziksel zarar, psikolojik etki, arkadaşlıkların bitmesi, kaza masrafları, ilaç giderleri, kapasite altı çalıştırılma, izin alımı, düşük iş kalitesi, yasal işlem/dava masrafları, erken emeklilik, kurumsal saygınlığın düşmesi, hastalıklı kurum, kısıtlanmış yaratıcılık (Altunay, Oral ve Yalçınkaya, 2014), tükenmişlik, sessizlik, fiziksel sağlığın bozulması (uykusuzluk, baş ağrısı, mide ağrısı), karamsarlık, umutsuzluk, bıkkınlık, içe kapanma, intihar düşünceleri (Kayacı, 2014), motivasyon sorunları (Akbaş, 2009; Çakır, 2006; Dangaç, 2007; Yaman, 2007), olumsuz örgüt imajı, çalışanlar arasındaki ilişkilerin zedelenmesi (Özler ve Mercan, 2009) şeklinde ifadelerle ulaşılmıştır. Tüm bu sonuçlara bakıldığında araştırmadan elde edilen mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin görüşlerle paralellik gösterdiği görülmektedir.

Araştırmada dördüncü olarak öğretim elemanlarının akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına ilişkin görüşleri alınmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek belirlenen kodlara göre oluşturulan temalar çalışanın kendini göstermesi ve iletişime yönelik mobbing, sosyal ilişkilere yönelik mobbing, kişinin itibarına yönelik mobbing, kişinin mesleki konumuna yönelik mobbing ve kişinin sağlığına yönelik mobbing şeklinde gruplandırılmıştır.

“Akademik ortamlarda sizce mobbing uygulanmakta mıdır? Cevabınız evet ise nasıl?” sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulan kodlardan temalar oluşturulurken Leymann’ın Tipolojisinden (LIPT) (1990) faydalanılarak Çögenli ve Asanakutlu (2014) tarafından hazırlanan Akademisyenlere Yönelik Mobbing Ölçeğinde yer alan faktörlerden yararlanılmıştır. Çalışanın kendini göstermesi ve iletişime yönelik mobbing temasına ait en fazla yazılan kodlar “psikolojik baskı”, “düşüncelerini ifade edememe”, “kontrol”, “dışlanma”, “azarlanma”, “hakaret” ve “yaptırım uygulanması”dır. Sosyal ilişkilere yönelik mobbing temasında en fazla yazılan kodlar “yalnız bırakılma” ve “başkalarıyla konuşmanın engellenmesi” olmuştur. Kişinin itibarına yönelik mobbing temasına ilişkin öğretim elemanlarının verdiği cevaplara göre en fazla yazılan kodlar “haksız suçlama”, “mobbing uygulayana makam verilmesi”, “başarının takdir edilmemesi”, “akademik kıskançlık” ve “danışman ve öğretim üyelerinin yetersiz olduğu konularda astlarını yıpratması” şeklindedir.

Kişinin mesleki konumuna yönelik mobbing temasında en fazla yazılan kodlar sırasıyla “adam kayırmacılık”, “kadro sıkıntısı” ve “gereksiz iş yükü” olmuştur. Kişinin sağlığına yönelik mobbing temasında en fazla yazılan kodlar ise “fiziksel şiddet” ve “cinsel taciz”dir. Alanyazın incelendiğinde, ders verdimeme, iftira, bilgi saklanması, rencide edilme, baskı görme, kontrol edilme, adam kayırma, dışlanma (Cemaloğlu ve Şahan, 2013), hakaret, bağırma, tehdit, iş yükünün artırılması, diğer çalışanlara kötülme, dedikodu (Kayacı, 2014), iş tanımında yer almayan işlerin verilmesi (Fırat vd., 2018), akademik personele yöneltilen eleştiriler, sözlü/yazılı tehditler, bilgi ve becerilerini göstermelerine izin verilmemesi, akademik personelin birbirleriyle olan ilişkilerinin engellenmesi, akademik personelin mimikleri, vücut hareketleri, sesleri,

dinsel ya da siyasal görüşleriyle alay edilmesi, özgüvenlerini yitirmelerine sebep olabilecek davranışlar, akademik personele verilen görevlerin nitelikleri fiziksel ve cinsel açıdan yapılan tehditler ve uygulamalar (Cayvarlı ve Şahin, 2015) şeklinde araştırmadan çıkarılan kodlar ve temalara benzer araştırmalar bulunduğu görülmektedir.

Araştırmada beşinci olarak öğretim elemanlarının mobbinge başa çıkmayla ilgili görüşleri ele alınmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek belirlenen kodlara göre oluşturulan temalar bireysel, örgütsel ve yönetsel şeklinde sınıflandırılmıştır. “Mobbinge başa çıkmak için neler yapılabilir?” sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulan kodlar bireysel temasında “yasal yollara başvurmak”, “özlük haklarını bilmek” ve “haksızlık ve baskıya boyun eğmemek”tir. Örgütsel temasında “etkili iletişim ortamı”, “mobbing mağduruna mücadelesinde örgütsel destek”, “çalışan haklarının güvence altına alınması” ve “herkese eşit davranma” yönetsel temasında ise “kurum kuralları net olmalı”, “kanunlara göre ceza verme” ve “adaletli yönetim” şeklindedir.

Bu soruya yönelik alanyazın incelendiğinde, yönetici atama şekli, açık bir şekilde iletişim kurma, mesafeli davranma, toplantı ve seminerler düzenleme, yönetmelikleri ve özlük haklarını iyi bilme, yöneticileri psikolojik teste tabi tutma, güçlü bir psikolojiye sahip olma, empati kurma (Çelebi ve Taşçı Kaya, 2014), örgüt içi iletişimde dürüstlük ve samimiyet kavramlarının kaybolmaması, örgütte şikayet ve performans değerlendirme sisteminin düzgün çalışmasına özen gösterilmesi (Mimaroğlu ve Özgen, 2008), mobbing mağdurlarının aile, arkadaş yada terapistten yardım alması, mobbing mağdurlarının kendilerinin değil mobbingi uygulayanların hatalı olduklarının farkında olması, yöneticilerin farklılıklar, olumsuzluklar ve zıtlıklarla başa çıkmasını bilmesi (Öztürk vd., 2008) şeklinde araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır. Tüm bu sonuçların araştırmanın sonuçlarıyla paralellik gösterdiği görülmektedir. Ayrıca Uzun ve Uzun (2018) makale çalışmalarında katılımcıların mobbinge maruz kalma karşısındaki başa çıkma stratejilerine dair kabullenme/yok sayma, işten ayrılma bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulgular araştırmadan elde edilen kodlar ile farklılık göstermektedir.

Araştırmada altıncı olarak öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri alınmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek belirlenen kodlara göre bilinçli sessizlik, duyarsız kalma, çoğunluğa uyma ve yönetsel temaları oluşturulmuştur. “Sizce örgütsel sessizlik nedir?” sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulan kodlarda örgütsel sessizlik en fazla “örgüt içindeki sorunları ifade edememek”, “baskı ve haksızlıklar karşısında sessiz kalmak”, “akademik ilerleme için sessiz kalmak”, “örgütteki etik dışı durumlara tepkisiz kalmak”, “örgütte pasif kalmayı tercih etme”, “baskı ve psikolojik tacizin çalışanlar tarafından kabul edilmesi”, “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın anlayışı”, “defalarca yanlışları söyleyip çözüm bulamayınca diğerleri gibi susmak”, “örgüt çıkarları için hatalı davranış ve uygulamalara tepki vermemek”, “çoğunluğu karşısına alacağını bildiği için susmak”, “iktidara boyun eğmek” ve “yönetim fikirlerine önem vermediği için sessiz kalmak” şeklinde tanımlanmıştır.

Alanyazında örgütsel sessizlik tanımlarına bakıldığında örgütsel sessizlik, çalışanların bilinçli bir şekilde örgütün sorunlarına ve diğer konulara dair kendi görüş ve düşüncelerini farklı sebeplerden dolayı ifade edememesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Çolak, 2015).

Henriksen ve Dayton (2006)'a göre örgütsel sessizlik ise bir örgütün karşılaştığı sorunlara karşı gösterilen küçük tepkileri ifade etmektedir. Bir başka tanımda ise, çalışanların bilinçli bir şekilde, örgüt sorunları ve diğer konularla ilgili farklı sebeplerden dolayı (gelecek tepkilerden çekinme, sorunlu kişi olarak algılanma, herhangi bir değişiklik yaratmayacağı inancı vb.) kendi görüş ve düşüncelerini ifade etmemesi ve bunun kollektif bir olgu olmasıdır (Erdost Çolak, 2015). “Örgütsel sessizlik” tanımlamaları incelendiğinde sessizlik aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakıcı, 2007). Araştırmada oluşturulan kodlar ve temalara bakıldığında öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik için literatürde yer alan tanımlarda bulunan kavramlarla benzer cevaplar verdikleri görülmektedir.

Araştırmada yedinci olarak öğretim elemanlarının akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin görüşleri alınmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek belirlenen kodlara göre etik, sorumluluk, yönetim sorunu, örgüt/çalışan performansı ve çalışma şartları temaları oluşturulmuştur. Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konular nelerdir? sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulan kodlar etik temasında “mobbing”, “etik kurallara uyulmaması”, “kişisel çıkarlar için güçlüyü seçme”, “haksız suçlama ve soruşturmalar”, “adaletsiz atamalar”, “hedef olmamak için sessiz kalmak”; sorumluluk temasında “aşırı iş yükü”; yönetim sorunu temasında “kayırmacılık”, “bölüm projeleri ve ders dağılımları”, “kadro ihlalleri” “üst makamların emirleri” ve “başarısız tezleri geçirme”; örgüt/çalışan performansı temasında “hocalara karşı fikir savunma”, “hocaların başarısızlıkları” ve “arkadaşların düşük performansı”; çalışma şartları temasında ise “işsiz kalma korkusu”, “fiziksel mekân dağılımları”, “emeğin karşılığını alamama”, “ücret ile ilgili sorunlar” ve “akademik ilerlemenin geciktirilmesi” şeklindedir.

Alanyazın incelendiğinde en fazla sessiz kalınan konular etik ve sorumluluklar, yönetimle ilgili sorunlar, çalışan performansı, örgütü iyileştirme hakkındaki görüşler (pasif sessizliğe işaret etmektedir) ve çalışma koşulları olarak belirlenmiştir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007; Morrison ve Milliken, 2000; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Arlı (2013), ilkokullarda yaptığı araştırmada tema olarak “okullarda sessiz kalınan konulara ilişkin görüşler” başlığı altında değişim, görev paylaşımı, fikirleri açıklıkla paylaşamama, etik ve sorumluluk, meslektaşların performansı ile ilgili sorunlar, yönetim sorunu, çalışma olanakları, okulun çevredeki imajı gibi alt temalar oluşturmuştur. Bir başka araştırmada en çok sessiz kalınan konular kötü muamele, etik konular, kişisel çekişme ve çatışmalar, israf ve kayıplar, yöneticinin adil olmayan uygulamaları, araç, gereç ve donanım eksikliği, bireylerin kişisel gelişimine engel olunması şeklinde belirlenmiştir (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014). Aysen (2017), üniversitelerde sessiz kalınan konuları yöneticiler açısından incelemiş ve sessiz kalınan konuları görev ihlali, devamsızlık ve işe gelmeme, akademik konular, çalışanlar arası çatışma, sapkın davranış temaları altında toplamıştır. Tüm bu araştırmalar incelendiğinde farklı gruplarla yapılan araştırmalardan elde edilen kodlar ve temaların, öğretim elemanlarının akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konular nelerdir? sorusuna verdikleri cevaplarla belirlenen kod ve temalarla benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada son olarak alt öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşleri alınmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek belirlenen kodlara göre oluşturulan temalar yönetsel, örgütsel, iş ve yaşam kaygısı, bireysel özellikler, tecrübe eksikliği, ilişkileri zedeleme korkusu ve çevresel etmenler şeklindedir. Sizce örgütsel sessizliğin nedenleri

nelerdir? sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulan yönetsel temasına ait en fazla yazılan kodlar “fikirlere değer verilmemesi”, “hiyerarşinin olmaması” şeklindedir. Örgütsel temasında “mobbing”, “liyakat sorunu”, “iletişimsizlik” ve “suçlulara gerekli cezaların verilmemesi” dir. İş ve yaşam kaygısı temasında “iş kaybetme kaygısı”, “başına iş gelirse kaygısı” en fazla yazılan kodlardır. Bireysel özellikler temasında “bencillik” ve “karakter”, tecrübe eksikliği temasında “hata yapmaktan kaçma” olmuştur. “Çalışma hayatında deneyimsiz olma” ve “bireysel eksiklikler” yer almaktadır. İlişkileri zedeleme korkusu temasında en fazla yazılan kodlar “arkadaş ortamından dışlanma” ve “çalışma ortamında problem çıkaran kişi olmak istememek” şeklindedir. Çevresel etmenler temasında ise “yetişilen çevre kültürü” ve “siyasal unsurların etkisi” kodları yer almaktadır.

Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde Çakıcı (2008) çalışan sessizliğinin nedenlerini yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, deneyim eksikliği, dışlanma korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu olarak ifade etmiştir. Bunların dışında yöneticilere güvenilmemesi, yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, yöneticinin yapısı, konuşmanın riskli görülmesi, geçmiş tecrübeler, önyargılı davranışlar, ulusal ve kültürel normlar, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi de örgütsel sessizliğin nedenleri arasında gösterilebilir (Karadal, 2011). İşgörenlerin yöneticilere güvenmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, dışlanma korkusu, ilişkilerin bozulacağı korkusu araştırmalarda yer alan diğer nedenlerdir (Bildik, 2009; Kahveci, 2010). Arlı (2013) çalışmasında örgütsel sessizliğin nedenlerini kişisel, yönetsel ve örgütsel (örgüt yöneticilerinin özellikleri, örgüt iklimi, örgüt kültürü, çevresel etmenler) olarak temalara ayırmıştır. Örgütsel sessizliğin incelendiği diğer çalışmalar da İmadoğlu, Kurşuncu ve Çavuş (2018), örgütsel sessizliğin nedenleri gelecek kaygısı, işsizlik korkusu, yöneticilerden gelecek olumsuz geri bildirim korkusu; Eroğlu vd. (2011); Milliken vd., (2003); Pinder ve Harlos (2001); Premeaux (2001) örgütsel nedenler, yönetsel nedenler, bireysel nedenler, ulusal ve kültürel nedenler olarak sıralanmıştır. Bağ ve Ekinci (2018), bireysel nedenler (karşı düşüncelerden dolayı izole edilme korkusu, sorunları dile getirenlere iyi davranılmadığına ilişkin algı, sorunların dile getirilmesinin kişisel yetersizlik olarak algılanacağı düşüncesi, sürekli sorun yaratan kişi olarak algılanma kaygısı, üstleri zor duruma düşürmemek için bildiklerini söylemekten kaçınma, istenilen sonuçların alınabilmesi için kasıtlı olarak bildiklerini paylaşmama veya yeteneklerini kullanmama, bazı öğretim elemanı kadrolarının iş güvencesi olmaması, olumsuz görülen durumları dile getirmeyerek muhalefet etmeye çalışma), yönetsel uygulamalarla ilgili nedenler (yöneticilerin benzer konularda tutarlı davranış sergilememesi, başkalarının sağlayacağı katkıları önemli görmemeleri, sadece yakın çevreleriyle çalışma eğiliminde olmaları, kendilerini memnun edecek şeyleri duyma eğiliminde olmaları, çoğu konuda herkesten daha iyi bildiklerini düşünmeleri, eleştiriler karşısında olumsuz tepki vermeleri, bazı sorunları geçiştirme eğiliminde olmaları) şeklinde belirtmiştir. Tülübaş ve Celep (2014) ise, öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri üzerine yaptıkları araştırmada kurumsal düzenlemeler, geri çekilme, iş arkadaşları ile ilişkileri koruma, yöneticiler ile ilişkileri koruma, kendini koruma, kendine güven eksikliği boyutlarında belirtmiştir. Üçok ve Torun (2015), örgütsel sessizliğin nedenlerini diğer çalışmalardan farklı olarak savunmacı/korunmacı sessizlik (kişisel zarar korkusu, başkalarının düşüncelerine hedef olmaktan çekinmek, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri bozmamak vb.), boyun eğici/kabullenici sessizlik (açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancı, konuya kayıtsız kalmak, bir şeyleri değiştirme gücüne sahip olmamak vb.), korumacı/olumlu sosyal sessizlik

kurumun itibarını korumak, kurumda çalışan kişileri korumak), faydacı/çıkarıcı sessizlik olmak (kurumdaki pozisyonu devam ettirmek, konuşması halinde iş yükünün artacağına inanç, sorumluluk altına girmek istememek vb.) üzere dört kategori altında temalara ayırmıştır. Özgan ve Külekçi (2012), öğretim elemanlarının çalıştıkları kurumda sessiz kalma sebeplerini 4 kategori altında ele almıştır. Kişilik, tutum, yetiştiği çevre ve deneyimlerinden oluşan bireysel sebepler; yöneticilerin tutumu, kişiliği ve iletişim özelliklerinden oluşan yönetsel sebepler; örgüt içerisindeki iklim, kültürel ve hiyerarşik yapılanma gibi konuları içeren örgütsel sebepler ve bunun dışında görev tanımının olmaması, sözleşmeli olma gibi nedenlerin yer aldığı diğer sebepler başlığı altında ele almıştır. Küçükler ve Kısa (2016) öğretim elemanları ile yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik nedenlerini yönetsel ve örgütsel sebepler, iş ile ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere beş kategori altında toplamıştır. Ayrıca nicel çalışmalarda kullanılmak üzere Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” de yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere beş alt boyuttan ve toplam 28 maddeden meydana gelmektedir.

Alanyazına bakıldığında örgütsel sessizliğin nedenleri ile ilgili yapılan tüm bu çalışmalar farklı örgütlerde çalışanlarla yapılmış olsa da cevap olarak benzer nedenlerin söylendiği görülmektedir. Yapılan çalışmalarda belirtilen örgütsel sessizliğin nedenleri ile bu çalışmada elde edilen örgütsel sessizliğin nedenleri ile ilgili kodlarla paralellik göstermektedir.

Alanyazında yapılan çalışmalar incelendiğinde Şenerkal (2014), üniversitelerde akademik personelle yaptığı çalışmada mobbing davranışları ile mağdurların demografik özellikleri arasında ilişkinin anlamlı olmadığını belirlemiştir. Cayvarlı ve Şahin (2015), akademisyenlerle yaptıkları çalışmada cinsiyete göre kadın, unvanlarına göre araştırma görevlisi ve uzman kadrolarındaki akademisyenlerin daha fazla mobbinge karşılaştıklarını belirlemiştir. Şenerkal ve Çorbacıoğlu (2015), çalışmalarında yer alan akademisyenlerin demografik özellikleri açısından herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Akpınar (2015), araştırma görevlileri ile yaptığı çalışmada araştırma görevlisi olan akademisyenlerin mobbing algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediğini bulmuştur. Çögenli ve Asanakutlu (2016), kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlerden, Öğr.Gör./Okutman/Uzman unvanlarındaki akademisyenlerin de Prof. Dr. Unvanındakilerden daha fazla mobbinge maruz kalma olasılığı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Algın (2014), üniversiteler örgütsel sessizlik çalışmasında sessizliğin nedenleri “yönetsel ve örgütsel nedenler” ile “işle ilgili korkular” boyutlarında cinsiyet değişkeni açısından fark görülmemiştir. Ancak kadın öğretim elemanları, erkek öğretim elemanlarına göre “ilişkilere zarar verme”, “izolasyon korkusu” ve “tecrübe eksikliği” boyutlarının örgütsel sessizliğin nedenlerinde daha etkili olduğunu belirtmişlerdir.

SONUÇ

Sonuç olarak öğretim elemanlarının görüşme sorularına verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlar ve oluşturulan temalar incelendiğinde “Mobbinge İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri” kategorisinde en fazla baskı, yıldırma, psikolojik taciz, psikolojik şiddet kavramlarının yer aldığı görülmektedir. Bu sonuca göre öğretim elemanlarının mobbingi daha çok psikolojik olarak algıladıkları, fiziksel ve ekonomik olarak daha az mobbinge karşılaştıkları söylene-

bilir.

“Mobbingin Bireysel Sonuçlarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri” kategorisinde de yine psikolojik sorunlar ilk sırada yer almaktadır. Bununla birlikte beden sağlığının bozulması, mutsuzluk, verimsizlik, çalışmak istememek, aile yaşamının olumsuz etkilenmesi en fazla verilen cevaplar arasındadır. En az ise mobbingin ekonomik etkileri üzerinde durulmuştur. Bu sonuca göre bireysel olarak mobbingin ilk olarak psikolojik, daha sonra performans, sağlık ve aile konularında olumsuz etkileri olduğu, bireylerin ekonomik olarak zarara uğrayacak, işten ayrılacak boyutta mobbinge maruz kalmadıkları söylenebilir. Bununla birlikte “Mobbingin Örgütsel Sonuçlarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri” kategorisindeki cevaplar incelendiğinde ilk sırada performans teması altında yer alan verimsizlik yer almaktadır. İşten ayrılmaların artması, örgüt ikliminin bozulması, çalışanların örgüte küsmesi en fazla yazılan diğer cevaplardır. Bu sonuca göre mobbingin örgütsel olarak örgüt performansına ve örgüt iklimine etki ederek çalışanların örgüte küsmesine ve işten ayrılmalarına sebep olduğu söylenebilir. Bu durum nitelikli çalışanlarını kaybeden örgütler için oldukça zor bir durumdur. Üniversitelerden donanımlı öğretim elemanlarının ayrılması hem bilimsel araştırmalarda hem de üniversite öğrencilerinin yetiştirilmesinde eksikliğini hissettirecektir.

“Akademik Ortamlarda Mobbing Uygulanmasına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri” kategorisinde en fazla kişinin mesleki konumuna yönelik mobbing temasında yer alan kadro sıkıntısı, adam kayırmacılık, gereksiz iş yükü, akademik ilerlemenin engellenmesi cevapları verilmiştir. Bu durum bilimin ve araştırmanın yapıldığı, bilgi ve donanım olarak kendini geliştirmiş bireylerin ilerlemesinin önünün açık olması gereken üniversitelerde önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Üniversitelerde yüksek unvana sahip öğretim elemanlarının astlarını kendi işleri için kullanıp angarya işler yaptırması en fazla görülen mobbing olayları arasında yer almaktadır. Öğretim elemanlarının cevaplarına göre en az sosyal ilişkilere ve kişinin sağlığına yönelik mobbing uygulanmaktadır. Bu durum üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının kendi sosyal çevresinde bilgileri ile kabul gören bireyler oldukları için dışarıdan gelecek müdahalelerden etkilenmemeleri ile açıklanabilir.

“Mobbingle Başa Çıkma Öğretim Elemanlarının Görüşleri” kategorisinde yasal yollara başvurmak, özlük haklarını bilmek, etkili iletişim ortamı, kurum kurallarının net olması, kanunlara göre ceza verme cevapları verilmiştir. Bu sonuçlara bakarak öğretim elemanlarının yaşadıkları sorunlarla başa çıkmak için tartışma, kavga gibi durumlarla huzurlarını bozmak yerine etkili iletişim kurmayı ve kendi haklarını bilip, korumak için yasal yolları tercih ettikleri söylenebilir. Tüm bunlar için şeffaf bir yönetim ve herkes için geçerli olan kurallar gereklidir.

“Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri” kategorisinde verilen cevaplar incelendiğinde en fazla bilinçli sessizlik temasında olduğu görülmektedir. Öğretim elemanları en fazla örgüt içindeki sorunları ifade etmemek, baskı ve haksızlıklar karşısında sessiz kalmak, akademik ilerleme için sessiz kalmak cevaplarını vermiştir. Bu sonuca göre bireylerin kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarının önünde tuttuğu söylenebilir. Daha sonra iktidara boyun eğmek ve defalarca yanlışları söyleyip çözüm bulamayınca diğerleri gibi susmak cevapları yer almaktadır. Bu durum öğretim elemanlarının sürekli yanlışları söyleyip hedef haline gelmek istememesi ve kendi kabuğuna çekilmesiyle açıklanabilir.

“Akademik Ortamlarda En Çok Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri” kategorisinde öğretim elemanları en fazla mobbing, kayırmacılık, aşırı iş yükü, bölüm projeleri ve ders dağılımları, kadro ihlalleri cevaplarını vermiştir. Bu sonuca göre öğretim elemanlarının en çok sessiz kaldığı sorunların yönetimden ve etik konulardan kaynaklandığı görülmektedir. Etik sorunların başında gelen mobbingin örgütsel sessizliğin en önemli sebeplerinden biri olduğu söylenebilir.

“Örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri” kategorisinde en fazla kod iş ve yaşam kaygısı teması altında yer almaktadır. İş kaybetme korkusu ve başıma iş gelirse kaygısı en fazla verilen cevaplardır. Daha sonra örgütsel teması altında mobbing ve liyakat sorunu, ilişkileri zedeleme korkusu teması altında arkadaş ortamında dışlanma korkusu gelmektedir. Bu sonuçlara göre öğretim elemanlarının öncelikle kendi kariyerleri için, daha sonra herhangi bir baskı ve zorlukla karşılaşmamak ve çalışma ortamında huzurlu olmak için sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Demografik özelliklerden cinsiyet ve unvana göre öğretim elemanlarının görüşme formunda yer alan sorulara verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre birinci alt amaçta cinsiyete göre kadın öğretim elemanlarının mobbingi daha çok psikolojik olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu durumun kadınların daha duygusal düşüncülerinden kaynaklandığı söylenebilir. İkinci ve üçüncü alt amaçta da cinsiyete göre kadın öğretim elemanlarının mobbingin bireysel ve örgütsel sonuçlarını duygusal olarak değerlendirdiği, erkek öğretim elemanlarının ise daha gerçekçi davranarak verimsizlik, işten ayrılma gibi sonuçları daha fazla yazdıkları görülmektedir. Dördüncü alt amaçta cinsiyete göre erkek öğretim elemanlarının akademik ortamlarda kayırmacılık yapılarak, kadın öğretim elemanlarının ise gereksiz iş yükü ile daha fazla mobbing uygulandığını düşündükleri görülmektedir. Beşinci alt amaçta cinsiyete göre kadın öğretim elemanlarının mobbinge başa çıkmak için yasal yollar ve iletişimi kullanmayı tercih ettikleri, erkek öğretim elemanlarının ise mobbinge uğramamak için özlük haklarını bilmenin etkili olacağını düşündükleri görülmektedir. Altıncı alt amaçta cinsiyete göre kadın ve erkek öğretim elemanları örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinde benzer ifadeler kullanmıştır. Yazılanlardan çıkarılan kodlara göre örgütsel sessizliğin başıma iş gelirse kaygısı, akademik ilerleme, fikirlere değer verilmemesi gibi sebeplerden dolayı ortaya çıktığı söylenebilir. Yedinci alt amaçta cinsiyete göre erkek öğretim elemanlarının akademik ortamlarda mobbing, kayırmacılık, bölüm proje ve ders dağılımları konularında kadın öğretim elemanlarına göre daha fazla sessiz kaldığını düşündükleri görülmektedir. Sekizinci alt amaçta cinsiyete göre erkek öğretim elemanlarının kadın öğretim elemanlarından daha fazla iş kaybetme korkusundan dolayı örgütsel sessizliğin yaşandığını düşündükleri görülmektedir. Dokuzuncu alt amaçta cinsiyete göre kadın öğretim elemanlarının demokratik örgüt ve adaletli bir yönetimle, erkek öğretim elemanlarının ise dayanışma ve sosyal ilişkilerle örgütsel sessizliğin engellenebileceğini düşündükleri görülmektedir.

Öneriler

Araştırma sonucunda şu önerilerde bulunulabilir:

Alanyazında başka alanlarda ve başka örgüt türlerinde mobbingin ve örgütsel sessizliğe ilişkin pek çok araştırma olmasına karşın, üniversitelerde mobbing ve örgütsel sessizlik ile

ilgili araştırmaların az sayıda olması aslında öğretim elemanlarının konu ile ilgili düşüncelerini açıklamaktan çekindikleri ya da bazı sebeplerden dolayı görüş bildirmeyi tercih etmediklerini göstermektedir. Bu yüzden araştırmanın farklı evren ve örnekleme daha fazla katılımıyla tekrarlanması faydalı sonuçlar ortaya koyacaktır.

Mobbinge maruz kalanların sessiz kalmaması için öğretim elemanlarının sözlü ve yazılı olarak haklarını savunacakları mekanizmaların daha aktif şekilde kullanılması sağlanmalıdır. Bu yönetici ve akademisyenler arasında kurulacak örgütsel güvene ve adalete bağlı bir yapı oluşturmalıdır. Bunun için üniversitelerde öğretim elemanlarının düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri, birbirlerine karşı sosyal bağlılıklarını arttıracak, pozitif iletişimi güçlendirecek, demokratik tutum ve davranışları geliştirecek çeşitli etkinlik ve toplantılar düzenlenebilir. Ayrıca hem topluma hem de üniversiteye hizmet eden öğretim elemanlarının örgütsel sessizliği seçmemesi için öğretim elemanlarının düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri demokratik bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, G., & Kaya, M. (2012). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin beden eğitimi öğretmenlerinin görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 14(1), 95-102.
- Akbaş, S. (2009). *İşyerinde psikolojik şiddet (yıldırma) ve iş tatmini ilişkisi-Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Akpınar, E. N. (2015). Üniversitede araştırma görevlilerinin duygusal tacize (mobbing) yönelik algularının demografik özelliklere göre analizi. *Current Research in Education*, 1 (2), 89-100.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altunay, E., Oral, G. & Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Aysen, B. (2017). *Üniversitelerde yönetici sessizliğinin teorik temelleri ve yönetici sessizliği ölçeği geliştirme çalışması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Badley, G. (2009). A place from where to speak: The university and academic freedom. *British Journal of Educational Studies*, 57 (2), 146-163.
- Bağ, D. & Ekinci, C. E. (2018). Öğretim elemanlarında örgütsel sessizlik davranışı, nedenleri ve sonuçları. *International Journal of Human Sciences*, 15(1), 567-580.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- sek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Cayvarlı, P. E. (2013). *Akademisyenlerin üniversitelerdeki psikolojik yıldırma ile ilişkili algılarının incelenmesi: Dokuz Eylül Üniversitesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Cayvarlı, P. E., & Şahin, S. (2015). Akademisyen algılarına göre üniversitelerde psikolojik yıldırma: Dokuz Eylül Üniversitesi örneği. *Journal of Higher Education/Yükseköğretim Dergisi*, 5(1), 9-25.
- Cemaloğlu, N. & Ertürk, A. (2008). Öğretmen ve okul müdürlerinin maruz kaldıkları yıldırmanın yönü. *Bilig Dergisi*, 46, 67-86.
- Cemaloğlu, N. & Şahan, G. (2013). Akademisyenlerin üniversitelerde karşılaştıkları mobbing ve başa çıkma yolları, *II. Kamu Etiği Kongresi (TODAYE) Mart*, Ankara.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları* (3.baskı) (Çev. S. B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessizlik tercihi ve sessizlik türleri. T. Solmuş (Editör). *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar* (85-109). İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* (1. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. & Çakıcı, A. C. (2007). İşletmelerde sessiz Kalınan Konular: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *I. Ulusal Türkiye Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Sakarya, 283-298.
- Çakır, B. (2006). *İşyerindeki yıldırma eylemlerinin (mobbing) işten ayrılmalara etkisi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelebi, N. & Taşçı Kaya, G. (2014). Öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing (Yıldırma), *Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(9), 43-66.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing/işyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Çolak, H. E. (2015). Örgütsel Sessizlik. N.D.E. Özler (Editör), *Örgütsel davranışta güncel konular*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Çolak, M. (2015). *Çalışma hayatında önderlik*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Çögenli M. Z. & Asunakutlu T. (2014). Akademisyenlere yönelik mobbing ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 92-105.
- Çögenli, M. Z. ve Asunakutlu, T. (2016). Akademi mobbing: Adım Üniversiteleri örneği. *Er-*

- zincan *Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 17-32.
- Dangaç, G. (2007). *Örgütlerde psikolojik yıldırma (mobbing) ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. & Elliot, G. P. (2003). *Mobbing: İş yerinde duygusal incinme*. (Çev. Osman Cem Öner toy) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Davey, L. (1991). The application of case study evaluations. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 2(9).
- Einarsen S. (2005) The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian Experience. *Perspectives Interdisciplinaires*.
- Elkiran, M.E. (2017). *Akademisyenlerin algıladıkları yıldırma (mobbing) davranışları ile yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Eroğlu A. H., Adıgüzel, O. & Öztürk U.C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Ertüreten, A. (2008). *The relationship of downward mobbing with leadership and workrelated attitudes* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Koç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fettahlıoğlu Ö.O, & Demir, S. (2014). Konuşma hürriyetinin yanında sessiz kalma seçeneği: Üniversite akademik personelinin örgütsel sessizlik ve whistleblowing (ifşa etme) hakkındaki görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi* (45), 27-52.
- Fırat, İ., Ceyhan, S., Çiçek, İ. & Şanlı, M.E. (2018). Üniversite personelinin mobbinge yönelik algılarının bazı demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi. *Researcher: Social Science Studies*, 6(4), 153-167.
- Girardi, P. (2007). Personality and psychopathological profiles in individuals exposed to mobbing, *Human Resource Management International Digest*, 22(2), 173-192.
- Gökçe, A.T. (2008). *Mobbing: İş yerinde yıldırma: Eğitim örneği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Gül H. (2009). İş sağlığında önemli bir psikososyal risk: Mobbing-Psikolojik yıldırma. *TAF Preventive Medicine Bulletin*. 8(6), 515-520.
- 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*, (18), 118-134.
- Gül, N. (2017). *Düzce Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi hemşirelerinde mobbing ve anksiyete* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Ens-

- titüsü, Düzce.
- Gündüz, A.Y. (2017). Ülke kalkınmasında üniversitelerin rolü: Doğu ve Güneydoğu Anadolu Üniversiteleri örneği. *Sakarya İktisat Dergisi* 6 (1), 56-69.
- Gündüz, H. B. & Yılmaz, Ö. (2008). Ortaöğretim kurumlarında mobbing (yıldırma) davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri (Düzce İl Örneği). *Milli Eğitim Dergisi*, (179), 269-282.
- Güner, H. (2017). *Eğitim fakülteleri öğretim üyelerinin akademik özgürlük algılarının incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü İstanbul.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient, safety. *Health Services Research*, 41(4), 1539-1555.
- İmadoğlu, T. Kurşuncu, R.S. & Çavuş M.F. (2018). Psikolojik şiddet (mobbing) ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: nitel bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(57), 621-631.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kamer, M. (2010). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karadal, H. (2011). Örgütsel sessizlik davranışı ve etkileri. Yeniçeri, Ö. ve Demirel Y., (Editörler) *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışları içinde* (364-386). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Karran, T. (2009). Academic freedom in Europe: Reviewing UNESCO's recommendation. *British Journal of Educational Studies*, 57(2), 191-215.
- Kayacı, Ü. (2014). Akademik ortamlarda psikolojik şiddet (mobbing) ve yılmazlık. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(2), 67-78.
- Kaygın, E., Atay, M. (2014). Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi. Kamu kurumunda bir uygulama, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 95-113.
- Kılıç, N. (2013) *Sağlık çalışanlarında mobbing algısı ve iş doyumunun belirlenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 317-334.
- Kök, S.B. (2006). İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri. *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*.
- Köse S., Uysal Ş. (2010). Kamu personelinin yıldırma (mobbing) ve boyutları hakkındaki düşünceleri üzerine bir çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü örneği. *Celal Bayar*

Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1), 261-276.

- Kutlu, F. E. (2006). *İşyerinde duygusal tacizin (mobbing) çalışanın tükenmişliği üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Küçükler, M., Kısa, A. (2016). Öğretim elemanlarında örgütsel sessizlik üzerine nitel bir araştırma. *IJASOS- International E-journal of Advances in Social Sciences*, 2 (5), 521-529.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5 (2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The contend and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Marangoz, M. (2012). Editörden. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 5-6.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003), An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mimaroğlu, H., Özgen, H. (2008). Örgütlerde güncel bir sorun: "Mobbing", *S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 201-226.
- Morrison, E. W., Milliken, E. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Orhan, U. (2009). *Akademisyenlere uygulanan psikolojik tacizin (mobbing) etkileri: Mustafa Kemal Üniversitesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Özgan, H., Bulut, L., Bulut, A., & Bozbayındır, F. (2013). Öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 70-83.
- Özgan, H., Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkileri. *E-international Journal of Educational Research*, 3(4) 33-49.
- Özkan, A. (2016). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldıırma (mobbing) yaşama düzeylerinin affetmek ve örgütsel sessizlik açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özler, D.E., Mercan, N. (2009). *Yönetsel açıdan psikolojik terör*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öztürk, H., Sökmen, S., Yılmaz, F. ve Çilingir, D. (2008). Measuring mobbing experiences of academic nurses: Development of a mobbing scale. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners* (20), 435– 442.
- Palabıyık, B.B. (2018). *Türk iş hukukunda mobbing* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Pinder, C. & Harlos K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), 331-369.
- Premeaux, S.F. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace* (Basılmamış doktora tezi). Louisiana State University.
- Saban, A, ve Ersoy, A. (2016). *Eğitimde nitel araştırma desenleri*, Ankara:Anı yayıncılık.
- Sarioğlu, G. S. (2013). *Mobbing ve örgütsel sessizlik: enerji sektörü üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Şahin, N. (2006). *Duygusal taciz (mobbing) ve organizasyonel sonuçlar üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şenerkal, R. (2014). *Üniversitelerde akademik personele yönelik mobbing süreci: Mobbing davranışları ile akademisyenlerin sağlığı ve bireysel performansı ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eskişehir.
- Şenerkal, R. ve Çorbacıoğlu, S. (2015). Akademik personelin algıladığı psikolojik taciz davranışları ile iş performansı, psikolojik ve fizyolojik sağlık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 107-135.
- Tan, B. U. (2005). *İş yerinde rekabetin neden olduğu psikolojik baskılar* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanoğlu, Ş. Ç. (2006). *İşletmelerde yıldırmanın değerlendirilmesi ve bir yükseköğrenim kurumunda uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Tavşancıl, E., Aslan, A. E. (2001). *Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller için İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* [Hacettepe University Journal of Education], 29(1), 280-297.
- Uçan, İ. (2018). *Çalışanların mobbing algısı: Mersin ili örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ural, C. P. (2009). *Psikoşiddete maruz kalmış öğretmenlerin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Uzun, Z., Şafak Uzun, A. (2018). Akademi mobbing: okutmanların mobbing hakkındaki görüşlerine dair nitel bir araştırma (Mobbing in academia: A qualitative research on the opinions of instructors about mobbing). *Akademik Bakış Dergisi* (66), 326-347.

- Üçok, D., Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanlarının maruz kaldığı informal cezalar: Nitel bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yükseköğretim Kanunu. (1981). T.C. Resmî Gazete, 17506, 6/11/1981.
- Zapf, D. (1999). Organisational, workgroup related and personel causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1), 70–85.