

İŞLETMELERDE YILDIRMAYA MARUZ KALMA ALGISININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yrd.Doç.Dr. Meral ELÇİ*

Doç.Dr. Melisa ERDİLEK KARABAY**

ÖZ

Çalışmanın amacı, işgörenlerin yıldırma maruz kalmasının örgütsel sessizliğe ve işten ayrılma niyetine etkilerini incelemektir. Ayrıca demografik özellikler ile bahsi geçen değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını test etmektir. Bu amaçla, İstanbul'da faaliyet gösteren hizmet sektöründe yer alan 23 farklı işletmenin çalışanlarına uygulanan anket sonucunda elde edilen bulgular, çalışma ortamında yıldırma maruz kalmanın işten ayrılma niyetini arttırdığı ve sessiz kalma davranışının tercih edildiğini göstermiştir. Yıldırma algısının uysal sessizlik ve savunmacı sessizlik üzerinde pozitif; toplum yanlısı sessizlik üzerinde ise negatif bir etkide bulunduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, yaşın artması işten ayrılma niyetini azaltmıştır. Yaş ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmazken; yaş, toplum yanlısı sessizliğe pozitif yönde etki etmektedir. Araştırmadan elde edilen bir başka sonuç ise; yönetici konumunda olmayan çalışanların, üst düzey yönetici pozisyonundaki çalışanlara göre daha fazla yıldırma algısına sahip olduğu, dolayısıyla daha fazla sessiz kalma davranışı göstermesi ve daha fazla işten ayrılma niyeti taşımasıdır.

Anahtar Kelimeler: Yıldırma, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Sessizlik.

JEL kodları: M10,M14,M19.

THE EFFECT OF PERCEPTIONS OF WORKPLACE BULLYING EXPOSURE ON TURNOVER INTENTION AND ORGANIZATIONAL SILENCE BEHAVIORS OF EMPLOYEES: A RESEARCH ON SERVICE INDUSTRY

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the effects of employees' exposure of workplace bullying to their organizational silence behavior and turnover intention. Furthermore, the relationship between some demographic characteristics and the forementioned variables is tested. Findings of

*Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, emeral@gtu.edu.tr

**Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Sigortacılık Bölümü, merdilek@marmara.edu.tr

questionnaire, conducted on employees from 23 different service companies located in Istanbul, showed that bullying exposure of employees related being more intensive on leaving their jobs and remaining silent. Perception of bullying exposure has a positive impact on acquiescent silence and defensive silence, while it has a negative impact on the pro-social silence. On the other hand, the increase in age decreases the turnover intention of employees. There is no statistical significant relation found between age and organizational silence, however, age has a positive impact on pro-social silence. A further result obtained from the study is that, employees working in non-managerial positions are exposed to bullying more than employees working in senior executive positions as this makes them to show behaviors of silence and make them more redundant to intent to leave.

Keywords: Workplace Bullying, Turnover Intention, Organizational Silence.

JEL Classification: M10, M14, M19.

1. GİRİŞ

Günümüzde işgörenlerin davranışları organizasyonların temel amaçlarına ulaşmalarını doğrudan etkilemektedir. İşgören davranışları hem yerli hem de yabancı literatürde araştırılmaya devam etmektedir. Örgütsel sessizlik ve işgörenlerin sessizlik davranışları da son zamanlarda yabancı literatürde yönetim araştırmalarına sıklıkla konu olan bir olgudur (Çetin vd, 2013; Hogan, 2008). Örgütlerde yönetim çevresel faktörlerin etkisinde olarak örgütsel sessizliği destekleyen bir ortam oluşturabilir. Bu faktörler çoğu zaman olumsuz işyeri davranışlarını teşvik etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:708). Söz konusu sessizlik davranışı bireylerin kurumlarında karşılaştıkları durumlar hakkında pasif duruma geçerek tepki göstermemesi olarak ortaya çıkmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 443). Yıldırma davranışları son zamanlarda organizasyonlarda öne çıkan önemli sorunlardan biri haline gelmiştir. İşyeri davranışları dikkate alındığında yıldırma davranışı sıklıkla araştırmalara konu olmaktadır (Golparvar ve Rafizadeh, 2014; Glambek vd, 2015; Nielsen ve Knardahl, 2015; Iftikhar ve Qureshi, 2014). Bunun en önemli nedeni ise çalışanlar işyerlerinde hem meslektaşlarından hem de yöneticileri tarafından performanslarını olumsuz etkileyebilecek yıldırma davranışlarına mazur kalabilmektedir (Einarsen vd, 2003). İşyerinde yıldırma davranışı çalışanların işlerini yapabileceği derecesini, o işi yapmaya devam etme arzusunu ve işten ayrılma niyetini de etkileyebilmektedir (Simons, 2008:50). Bu bağlamda, işyerinde yıldırma, kişisel ve örgütsel sonuçları nedeniyle iş hayatını olumsuz etkilerken, günümüzde akademik camiada da bu konuya olan ilginin araştırmacı bulgularıyla desteklenmesi önem kazanmıştır (Branch vd, 2013:280).

Hem örgütsel sessizlik hem de yıldırmanın önemli sonuçlarından biri, çalışanların işten ayrılma niyetini hızlandırmasıdır. Bu yüzden, sessizlik, yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin anlaşılması son derece önemlidir. Ancak yıldırma davranışının bir olgu olarak ülkemizde çok

bilinmememesi ve yıldırma davranışının açıklanmasındaki zorluklar nedeniyle Türkiye'de yapılan çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır (Efe ve Ayaz, 2010: 329).

Bu çalışmanın amacı çalışanların ayrılma niyeti üzerinde algılanan yıldırma ve örgütsel sessizlik etkisini araştırmaktır. Ayrıca yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum, eğitim durumu ve pozisyon gibi demografik özellikler ile bahsi geçen değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını test etmektir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, giriş yer almaktadır. İkinci bölümde; yerel ve uluslararası literatür taraması çerçevesinde örgütsel sessizlik, yıldırma ve işten ayrılma niyeti kavramlarına ve değişkenlerarası hipotezlere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırma hipotezlerine aitan analizler ve araştırma bulguları değerlendirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

2.1. Yıldırma

İşyerinde yıldırma belli kişileri hedef alan sistematik duygusal saldırı eylemleridir (Tetik, 2010: 81). Çoğunlukla haksız yere suçlama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, taciz, duygusal istismar ve şiddet uygulayarak, bir kişiyi, işyerinin dışına çıkmaya zorlayan kötü niyetli davranışlardır (Davenport vd, 2003). Hedef alınan kişinin üzerinde psikolojik baskı uygulama durumu, uzun bir süre boyunca sistematik bir şekilde kişinin çalışan kişiliğini yok etmeyi amaçlar (Matthiesen ve Einarsen, 2007:735).

Yıldırma kavramının Batı literatürüne yeni giren bir kavram olması nedeniyle, zaman zaman literatürde bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Yıldırma, her tür aşağılama ve kırıcı davranış olarak tanımlanmasına rağmen (Tutar, 2004), çoğu zaman fiziksel zarardan çok psikolojik zarar verdiği için duygusal tacizi belirlemek zordur. Tek başına ele alındığında önemsiz, anlamsız ve küçük bir olay olarak görülen birçok sistematik eylemlerden oluşmaktadır (Baykal, 2005). Dolayısıyla Türkiye'de yıldırma olgusu açıklanırken, işyerinde duygusal şiddet, duygusal taciz, duygusal terör, psikolojik şiddet, işyeri travması, işyerinde zorbalık, yıldırma vb. terimler tercih edilmektedir (Çobanoğlu, 2005:20). Einarsen vd (2003) bir davranışın yıldırma olarak kabul edilmesi için (1) sistematik ve zaman davranışlarla zaman içinde gelişmesi; (2) hedef kişinin yardımsız ve savunmasız bir duruma düşmesine neden olması; (3) hedef alınan kişinin bu durumu zarar verici, zorlayıcı, haksız ve aşağılayıcı bulması gerekmektedir. Bu durumda, hedeflenen kişiler tacize karşı kendilerini savunmayı ve bunu durdurmayı zor bulurlar (Hogh vd, 2011: 2). Yaşanan tek bir olay yıldırma değildir ve taraflar bir tartışma içindeyse o olay yıldırma kategorisine girmeyebilir (Zapf ve Gross, 2001).

Yıldırmaya maruz kalma örgüt içinde gerilemeye neden olan, işe gelmeme, örgüt performansının düşmesi ve verimliliğin azalması gibi problemlere yol açmaktadır (Hoel ve Cooper,

2008). Özellikle, kurumlar için bazı durumlarda tacizci bir iş ortamının ortaya çıkmasına neden olur. Bu da eninde sonunda verimliliğin kaybedilmesine neden olur ve program masraflarından dolayı örgütün verimli bir şekilde çalışmasını da olumsuz etkilemektedir (Einarsen, 2000; McCarthy ve Barker, 2000). Yıldırma sürecinin bireyler üzerinde de ekonomik ve sosyal yönden önemli zararları vardır. Bu davranışa maruz kalan bireylerde; uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, endişe, ağlama krizleri, unutkanlık, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önce sevdiği şeylerden doyum almama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenebilir (Özdevecioğlu, 2003). Yıldırmaya maruz kalan kişilerin hem duygusal hem de fiziksel sağlık problemleri vardır (Hecker, 2007). Yıldırmanın örgütsel tatmini ve bağlılığı azalttığı (Özler vd 2008; Hoel ve Cooper, 2000), verimliliği düşürdüğü (Keashly ve Jagatic, 2003), işe gelmemeyi (Vartia, 2001) ve hastalık izinlerini (Kivimaki vd, 2000) arttırdığı, işten ayrılma eğilimine neden olduğu çeşitli çalışmalarda dile getirilmiştir (McCormack vd, 2009; Quine, 1999). Bütün bu olumsuzlukların sonucunda çalışanlar örgüte olan güvenlerini ve inançlarını kaybedebilmektedirler. Aşırı derecede yıldırma maruz kalan kişiler düzgün çalışamaz, işe korkuyla ve endişeyle giderler (Davenport vd, 2003). İşteki problemleriyle başa çıkamazlar ve bu problemleri özel hayatlarına yansıtırlar. Bu nedenle, hayatı dolu yaşayamaz, aile ve diğer ilişkileri etkilenir veya zarar görür (Davenport vd, 2003). Bu tür sonuçlar bireylerin ve örgütlerin verimliliği ve refahı için hayati bir anlam taşır (Mayhew vd, 2004).Tepe yönetimdekiler ise kendilerine duyulan saygıyı kaybetme, ilişkileri kontrol edememe ve bu nedenle örgüt içindeki hiyerarşinin işlevselliğini kaybetmesi gibi sonuçlarla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar (Tutar, 2004). Bu durumlar genel olarak örgüt içinde iş performansında düşüşe neden olmaktadır (Efe ve Ayaz, 2010: 322).

2.2. Örgütsel Sessizlik

Kavram ilk olarak Hirschman (1970) tarafından telaffuz edilse de (Erenler, 2010) ilk defa Morrison ve Milliken (2000) tarafından literatürde kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik; kişilerin örgüt faaliyetlerinin iyileştirilmesine, aksaklıkların ortaya çıkarılmasına, yeni süreç/ürün/hizmetlerin oluşturulmasına olanak sağlayacak olan düşünce, fikir ve önerilerini dile getirmemeleri şeklinde ortaya çıkan bir davranış olgusu olarak tanımlanabilir (Alparslan, 2010:1). Bu davranış hali, örgütlerde sıklıkla yaşanmaktadır. Örgütsel sessizlik işletmelerde işgörenler arasında hoşnutsuzluğa neden olduğundan bu durum arzu edilmeyen davranışlar ve sonuçta örgütün genel işleyişinin bozulması ile kendini göstermektedir (Kılıç vd, 2013, Bagheri vd, 2012). Bireyler tartışmadan kaçınıp sessizleştiklerinde, yenilikçi düşünceler ortaya çıkmaz ve grup düşüncesi norm halini alır. Dolayısıyla örgütün hatalarını belirleme ve bunları düzeltme olasılığı azalır, performans da bundan zarar görmektedir (Souba vd, 2011). Literatürde örgütsel sessizlik 3 alt boyutta ele alınmaktadır (Gül ve Özcan, 2011).

i. *Uysal (Kabul Edici) Sessizlik*: Sessizliğin ilk formu olan sessizlik türü; konu ile ilişkili fikirleri, bilgiyi ve düşünceleri, uysallık temelli olarak kendine saklamaktır. Bu davranış, aktiften ziyade pasiftir.

ii. *Savunmacı (Defansif) Sessizlik*: Bilinçli ve dış tehditlere karşı kendini korumaya yönelik olup, konu ile ilişkili fikirleri, bilgiyi ve düşünceleri, korku temelli olarak kendine saklamaktır.

iii. *Toplum Yanlısı (Prososyal) Sessizlik*: Konuşmadan kaynaklanan olumsuz kişisel sonuçlardan korkma yerine, altruizm veya işbirliği güdülerini doğrultusunda başkalarına ilgi güdüsünü temel alan bu sessizlik türü, konu ile ilişkili fikirleri, bilgiyi ve düşünceleri, diğer bireylere ve örgüte yararlı olması amacıyla kendine saklamaktır (Dyne vd, 2003).

Yazında örgütsel sessizlik ile ilgili olarak çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği; fikirlerin pasif bir şekilde tutulmasını ifade eden “uysal sessizlik” ve kendini koruma niyetiyle ve sonuçlardan korku duymaya bağlı olarak fikirlerin daha aktif bir şekilde tutulmasını ifade eden “savunmacı sessizlik” olmak üzere iki türde açıklamıştır. Dyne ve arkadaşları (2003) ise başkalarının yararına işle ilgili bilgilerin tutulmasını niteleyen “sosyal sessizlik” adlı bir üçüncü örgütsel sessizlik türü eklemiştir. İşgörenlerin konuşmamayı seçmelerini veya bu süreç içerisinde sessiz kalma kararı almalarını açıklığa kavuşturmak amacıyla sessizlik ile ilgili çeşitli teoriler oluşturulmuştur (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Günümüzde örgütler takım çalışması, örgütsel demokrasinin tabana yayılması, örgüt kültürünü güçlendirme gibi yöntem ve uygulamalara daha fazla önem verilmesine rağmen çoğu zaman işgörenlerin kurumlarına karşı kayıtsız ve sessiz kaldıkları gözlemlenmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 53). Çalışanların çoğu kendi iş yerlerinde meslektaşlarının veya yöneticilerinin etik dışı davranışlarına karşı sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bunun nedeni işini kaybetme korkusu olabileceği gibi, yöneticilere fikirlerini ifade etme fırsatı olmaması veya örgüt kültürünün buna elverişli olmaması gibi birçok faktörlerle ilişkili olabilir (Elçi vd, 2014). İşgörenler çalıştıkları kurumda bir sorunla karşılaştıklarında sessiz kalma ya da konuşmaya yönelik tutumlardan birini tercih edebileceklerdir. Sessizlik, bireysel bir davranış olmasının yanında kişilerin birbirlerinden etkilenerek bir iklim haline dönüşen bir özelliğe sahiptir (Johannesen, 1974). Bu bağlamda örgütlerde sessizliğin bir iklim haline dönüşmesi neticesinde işgörenler farklı nedenlere dayalı sessizlik davranışları sergileyeceklerdir.

2.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir (Rusbelt vd, 1988), çalışanın işi bırakma ve organizasyonunu kendi iradesiyle terk etme olasılığını ifade eder (Kuvaas, 2006). Bu durum işletmeye “insan sermayesinin kaybedilmesi” ile o kişinin yerini doldurmanın “getireceği masraflara” yol açacaktır.

Örgütlerde işten ayrılmaların fazla olması bir başka deyişle işgören devir hızının fazla olması; maliyetleri hem doğrudan hem de dolaylı olarak arttırır. Doğrudan maliyetlerden kasıt; işe eleman bulma, seçme, personel eğitime ve geliştirme faaliyetleridir. Dolaylı etkilere örnek olarak ise, işten ayrılmaların söz konusu iş biriminin bütünlüğü üzerinde olumsuz etkileri, geride kalan personelin çalışma tatmininin azalması (Ahmad vd, 2012),ve iş kalitesinin düşmesi gösterilebilir. İşten ayrılmaların örgütler üzerindeki bu olumsuz etkilerinden ötürü, araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek için bazı tedbirler geliştirmektedirler (Hwang ve diğerleri, 2006). İşten ayrılmanın yarattığı bu olumsuz etkilerin önlenmesi noktasında yapılan araştırmalar neticesinde, iş tatminsizliği, örgüte bağlılığın az olması (Firth vd., 2004), iş stresi (Ahmad vd, 2012; Fang,1993) ve tükenmişlik duygusunun (Leck ve Saunders, 1992) işten ayrılma niyetini arttırdığına dair çeşitli bulgular edilmiştir. Bununla birlikte, iş hayatının iyileştirilmesi (Indumathy vd, 2012); dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısı ve amirlerin astlarına sosyal desteği de (Aghaei vd, 2012) işten ayrılma niyetini azaltan unsurlar olarak bulgulanmıştır.

2.4. Yıldırma, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Araştırılması

2.4.1. Yıldırma ve İşten Ayrılma Niyeti

Literatürdeki araştırmalar dikkate alındığında yıldırma yönelik araştırmalar, düşey yıldırma (üstün asta uyguladığı yıldırma), yatay yıldırma (bir çalışanın iş arkadaşına yaptığı yıldırma) ve dikey yıldırma (astın üste uyguladığı yıldırma) temelinde ele alındığı görülmektedir (Branch vd, 2013:281). Araştırmaların daha sıklıkla sağlık sektörü çalışanlarını kapsadığı dikkate değerdir (Lee vd, 2013; Simons, 2008; Hogh vd, 2011; Quine, 2001; Berthelsen vd, 2011). Quine (1999) işte gösterilen iyi derece bir desteğin, hemşireler arasında düşük depresyon seviyeleri, düşük işten ayrılma niyeti ve yüksek iş tatmini ile bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu varsayımları doğrulayan yani yıldırmanın işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğine dair literatürde çok sayıda ampirik araştırma mevcuttur (Djurkovic vd, 2008; Öcel ve Aydın, 2012; McCormack vd, 2009; Thomas, 2005; Akar vd, 2011; Ertureten vd, 2012; Halbur, 2005) yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye benzer bulgularla destek vermişlerdir.

Günümüzde özellikle son dönemde işten ayrılma niyetinin en önemli öncüllerinden biri yıldırma olarak ifade edilmektedir (Öcel ve Aydın, 2012: 248). Araştırmalara göre, yıldırma maruz kalan işgörenlerin maruz kalmayan işgörelere kıyasla daha çok işten ayrılma niyetine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Quine, 1999). Örgütler üzerindeki olumsuz etkilerinden ötürü, araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını çeşitli değişkenlerle ilişkilerine yönelik bulgularla açıklamaya çalışmaktadır (Bashir vd, 2012; Hwang ve Kou,2006).Hogh vd (2011), Danimarkalı sağlık çalışanları arasında işte meydana gelen yıldırmanın işten ayrılma niyetine olan etkisini üç dalga olarak

araştırmışlardır. Onlara göre yıldırma işgörenlerin devir hızını etkilediğinden örgütler için masraflı olabilmektedir. Berthelsen vd (2011) işte yıldırmaya maruz kalmanın, örgütten ayrılma niyeti ve iş hayatından hastalık izni alarak, rehabilitasyon ve sakatlık maaşı ile arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bulgular yıldırmaya maruz kalan kişilerin, maruz kalmayan kişilere nazaran daha çok işten ayrılma niyeti olduğunu gösterirken Leymann'ın (yıldırmaya maruz kalma iş hayatından kişinin kendini çekmesi fikrini belli bir derecede etkiler) bulgusunu desteklemektedir. Schalkwyk vd (2011) çalışmalarında, algılanan örgüt desteğinin rolünü arabulucu olarak kullanarak Güney Afrika'daki sektörlerde işyerinde yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve üst düzeyin yıldırma uygulamasının çalışanların kendi aralarında uyguladığı yıldırmanın daha yaygın olduğu görülmüştür. Bir başka bulgu ise işyerinde yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu bir ilişkinin olmasıdır. McCormack vd (2009) çalışmalarında, yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin etkili bağıllık vasıtasıyla var olup olmadığı değerlendirmiştir. Djurkovic vd(2008) algılanan örgütsel destek (POS), işyerinde yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırırken aynı sonuca varmışlardır. Bu çalışmada, yüksek seviye algılanan örgütsel desteğinin yıldırmanın işten ayrılma niyetinin üstündeki etkisini dengelediği bulunmuştur. Houshmand vd (2012), sağlık sektöründe çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine, yıldırmanın doğrudan hedefi olma ve yıldırmanın olduğu bir iş ortamında çalışmanın etkilerini incelemiştir. Araştırma, yıldırma ile karakterize olmuş bir iş ortamında çalışmanın çalışan bireylerin işten ayrılma niyetini arttırdığını göstermiştir. Önemlisi, çalışanlar yıldırmaya doğrudan maruz kaldıklarında veya yüksek derecede yıldırma içeren bir birimde çalıştıklarında benzer şekilde işten ayrılma niyetlerinin arttığı gözlenmiştir. Yukarıda ele alınan çalışmalar ışığında aşağıda yer alan hipotezin önerilmesi mümkündür:

H₁: Yıldırmaya maruz kalma çalışanların işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkiler.

2.4.2. Yıldırma ve Örgütsel Sessizlik

Daha önceki bölümde açıklandığı üzere, iş hayatı içinde yıldırma bir kişiye veya gruba karşı, aktif olarak çalışan bu kişileri örgütte pasifleştirme veya örgütten silme amacıyla uygulanan, korkutma, bastırma, depresyon ve dışlama süreci olarak ifade edilmektedir(Aldıg, 2011). Yıldırma kurbanları çalışanların örgütsel sessizliğini yükseltmektedir çünkü bu sessizlik yıldırma kurbanlarının verdiği olası bir tepkidir (Taş vd, 2013:341). Ancak, birkaç araştırma konusu olmasına rağmen, örgütsel sessizlik üzerinde yıldırmanın etkisi sınırlı sayıda araştırmayla tartışılmaktadır. Elçi vd (2014) çalışmalarında örgütsel sessizliğin ve yıldırmanın 34 farklı kurumda çalışan 1794 çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmanın sonuçları çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde yıldırmanın ve örgütsel sessizliğin önemli derece etkisi olduğunu görmüşlerdir. Bunun dışında, çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel sessizliğin yıldırma üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, yıldırmanın işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik arasında

kısmi arabuluculuk yaptığı bulgusuna ulaşılmıştır. Gül ve Özcan (2011), işgörenlerin yıldırma eylemlerine maruz kalma düzeylerini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada, yıldırma mağduru olan işgörenlerin örgütsel sessizlik eğilimlerine girip girmediklerini tespit etmeye çalışmışlardır. Yapılan araştırmada, işgörenlerin düşük, ancak göz ardı edilemeyecek düzeyde yıldırma maruz kaldıkları belirlenmiştir. Söz konusu sessizlik davranışını tetikleyen pek çok faktör olmakla birlikte bu çalışmada yıldırmanın bireylerin sessizlik davranışını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu düşünülmüştür. Bu durumda yukarıda özetlenen çalışmalardan hareketle, aşağıda yer alan hipotezler önerilmektedir:

H₂: Yıldırma maruz kalma çalışanların örgütsel sessizlik davranışını pozitif yönde etkiler.

H_{2a}: Yıldırma maruz kalma çalışanların uysal sessizlik davranışını pozitif yönde etkiler.

H_{2b}: Yıldırma maruz kalma çalışanların toplum yanlısı sessizlik davranışını pozitif yönde etkiler.

H_{2c}: Yıldırma maruz kalma çalışanların savunmacı sessizlik davranışını pozitif yönde etkiler.

2.4.3. Kontrol Değişkenleri ve Örgütsel Sessizlik

Çalışanın sessizlik davranışı ve demografik özellikleri ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, araştırmaların birçoğunda demografik niteliklerin etkisinin çok fazla dikkate alınmadığı ve sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel sessizlik davranışı bir önceki bölümde de bahsedildiği üzere bireysel yönden de tartışılması gereken bir kavramdır. Bu nedenle, çalışmada işgörenlerin demografik özelliklerinin de sessizlik davranışı üzerinde etkisi olabileceği düşünülmüştür. Bu anlamda literatürde işgörenlerin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyet ile olan ilişkisini inceleyen araştırmalar değerlendirildiğinde önemli bir boşluğun bulunduğu anlaşılabilir. Kahveci ve Demirtaş (2013) eğitim sektörüne yaptıkları araştırmada yöneticilerin ve eğitimcilerin çeşitli demografi özelliklerinin (cinsiyet, branş, yaş, hizmet süresi ve çalışılan okuldaki hizmet süresi) örgütsel sessizlik algılarıyla olan ilişkiyi ölçmek için t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulamışlardır. Bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin diğer branşlarda bulunan katılımcılara oranla daha fazla sessiz kaldığı, çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından kıdemi yüksek katılımcıların algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaş ve hizmet süresi değişkenleri açısından ise katılımcıların örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Benzer bir çalışmada, Özdemir ve Uğur (2013) kamu ve özel sektör çalışanlarının “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarını demografik nitelikler açısından araştırmışlardır. Analizlerin sonucunda cinsiyete göre, çalışanların “örgütsel ses” algılamalarında, statü durumuna göre de “örgütsel sessizlik” algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Pozisyon durumuna ve sektöre göre ise çalışanların hem örgütsel ses hem de örgütsel sessizlik algılamalarında önemli farklılıklar oldukları görülmüştür. Fordham (1993) çalışmasında, sessizlik, cinsiyet ve okul başarısı arasındaki ilişkiyi ölçmüş ve Afrikalı öğrenciler ile Amerikalı öğrencilerin cinsiyetleri ile sessizlik algıları arasında belirgin farklılıklar olduğunu tespit etmiştir.

Morrison ve Milliken (2000), çeşitli demografik faktörler ile yöneticilerin sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmada, üst düzey yöneticilerin sessiz kalmaya yönelik tutumları ile daha düşük yönetim seviyesindeki yöneticilerin sessizlik algıları arasındaki farklılıklar arttıkça örgüt içindeki sessiz kalmaya yönelik eğilimin artacağını varsaymaktadırlar. Tüm bu çalışmalardan yola çıkarak aşağıdaki hipotezleri oluşturmak mümkündür:

H_{3a}: Çalışanların sessizlik davranışları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{3b}: Çalışanların sessizlik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Çalışanların sessizlik davranışları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{3d}: Çalışanların sessizlik davranışları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{3e}: Çalışanların sessizlik davranışları pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{3f}: Çalışanların sessizlik davranışları kıdemine göre farklılık göstermektedir.

2.4.4.Kontrol Değişkenleri ve Yıldırma

Yıldırma davranışının öncülleri olarak literatürde çeşitli değişkenlerin ele alındığı görülmekle birlikte (Topcu ve Baker, 2012; Zapf vd, 2011; Baillien vd, 2011), çalışanın yıldırma algısı ve demografik özellikler arasındaki ilişkiye ait bulgu sunan çalışmaların (Leyman, 1993; Zapf,1999) sayıca azlığı dikkat çekmektedir. Havayolu sektöründe yapılan bir araştırmada Dünder ve Acar (2009) yıldırma maruz kalanların sosyo-demografik özelliklerini araştırmışlardır.Tutar ve Akbolat (2012) ise çalışmalarında sağlık sektöründeki yıldırma davranışının etkilerini incelemişlerdir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre genel olarak sağlık çalışanlarının mobbing algıları düşük bulunmuştur. Kadın yöneticilerin görevli olduğu sağlık örgütlerinde mobbing algı düzeyi erkek yöneticilerin çalıştığı örgütlerden daha az bulunmuştur. Çalışanların eğitim durumu ve çalışma süreleri ve mobbing arasında ise bir ilişki bulunmazken cinsiyet, yaş ve unvan ile mobbing algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu çalışmada öngörülen hipotezler ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H_{4a}: Çalışanların cinsiyetleri ile yıldırma maruz kalmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{4b}: Çalışanların yaşları ile yıldırma maruz kalmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{4c}: Çalışanların medeni durumları ile yıldırma maruz kalmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{4d}: Çalışanların eğitim durumları ile yıldırma maruz kalmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{4e}: Çalışanların pozisyonları ile yıldırımaya maruz kalmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{4f}: Çalışanların kıdemleri ile yıldırımaya maruz kalmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2.4.5.Kontrol Değişkenleri ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti akademik camiada en çok araştırılan kavramlardan biridir. Daha önceki bölümde açıklandığı üzere işten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut işini kendi iradesiyle terk etme olasılığını ifade etmektedir. Ancak söz konusu kavramın literatürde pek çok kavram ile ilişkilendirilirken çeşitli demografik faktörler ile ilişkisi sınırlı sayıda bulgu sunmaktadır. Kabungaidze vd (2012), çalışmalarında, eğitim sektöründeki işgörenlerin iş tatmini ve demografik özelliklerinin işten ayrılma niyetiyle olan ilişkisini araştırmışlar ve yaş, kıdem ile uzmanlık derecesinin işten ayrılma niyetiyle olan anlamlı ilişkisini ortaya koymuşlardır. Russ ve Mcneilly (1995), deneyim ve cinsiyet değişkenlerinin bağlılık, tatmin ve işten ayrılma niyeti üzerindeki moderator etkisini incelemeye yönelik yaptıkları araştırmada cinsiyetin işten ayrılma niyeti ve bağlılık arasındaki ilişkide moderatör etkisini gözlemlemişlerdir. Yine, Moynihan ve Landuyt (2008), işgörenler üzerine yaptıkları araştırmada yaş, deneyim ve coğrafik faktörlerin işten ayrılma niyetini azalttığı ve bayan işgörenlerin işten ayrılmaya yönelik olarak daha eğilimli bir tutum sergiledikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Reed vd (1994), muhasebe uzmanlarının işten ayrılma niyetine yönelik olarak cinsiyet ve kontrol odağı değişkenlerinin etkisini incelemişler ve bayan işgörenlerin erkek işgörelere göre işyerindeki tatminsizliklerine bağlı olarak daha çabuk iş aramaya yöneldikleri sonucuna ulaşmışlardır. İlgili literatür ışığında aşağıdaki hipotezleri oluşturmak mümkündür:

H_{5a}: Çalışanların işten ayrılma niyetleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{5b}: Çalışanların işten ayrılma niyetleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{5c}: Çalışanların işten ayrılma niyetleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{5d}: Çalışanların işten ayrılma niyetleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{5e}: Çalışanların işten ayrılma niyetleri pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{5f}: Çalışanların işten ayrılma niyetleri kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

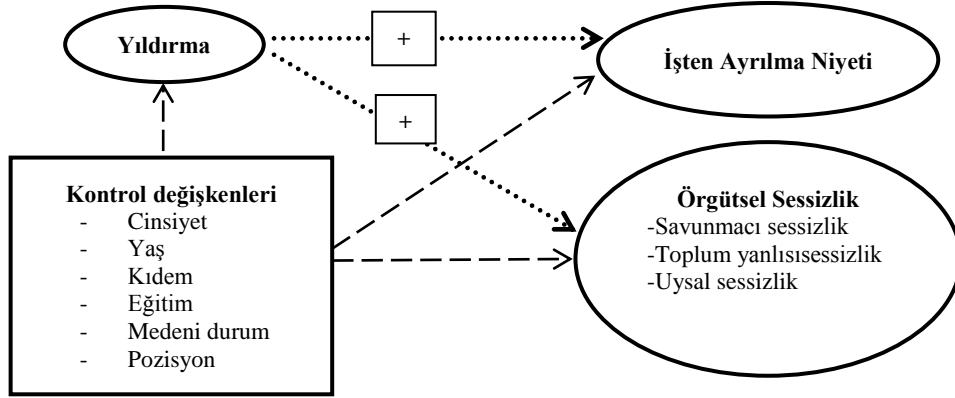
3.1. Araştırmanın Amacı, Örneklem ve Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacı çeşitli sektörlerde görev yapmakta olan işgörenlerin örgütsel sessizlik, yıldırma ve işten ayrılma niyeti algılarını belirlemektir. Bu ilişkiyi test etmek üzere hazırlanan anket Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren 23 özel sermayeli şirketlerde çalışan işgören üzerinde yapılmıştır. Evreni temsil eden büyüklüğe uygun olarak, 607 çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Evrende görev yapan tüm personele ulaşılması mümkün olmadığından evreni temsil

eden örneklem basit tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Bu kapsamda toplam 900 çalışana gönderilen anketlerden 700'ü geri dönmüş, 607 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Yıldırma, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada, kontrol değişkenleri olarak yaş ve kıdem değişkenleri kullanılmıştır. Bu çerçevede oluşturulan araştırma modeli aşağıda Şekil 1'de gösterilmektedir:

Şekil 1. Araştırma Modeli



3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Hizmet sektöründe çalışanlara gönderilen 750 anketlerden 640 adet geri dönüş olmuştur. Bunlardan 607 tanesi kullanılabilir olarak analize dahil edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %85'tir. Evrenin oldukça geniş olması anketlerin toplanma süresini ve maliyetini olumsuz etkilemiştir. Araştırmada çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek üzere Dyne vd (2003) tarafından kullanılan ölçek, işten ayrılma niyetini ölçmek üzere Mobley vd, (1979) tarafından geliştirilen ölçekten, yıldırma davranışının etkilerini ölçmek üzere Pranjic vd (2006) tarafından geliştirilmiş ölçekten yararlanılmış ve Türkçe'ye uyarlanmıştır.

3.3. Analiz ve Sonuçlar

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS istatistik paket programı kullanılmış ve veriler faktör analizine, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Diğer yandan, demografik değişkenler için frekans dökümü yapılmış, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Özellikler	Frekans	%	Özellikler	Frekans	%
Cinsiyet -Kadın		55,7	Medeni Durum		
-Erkek	338	44,2	-Evli	312	51,4

	268		-Bekar	292	48,1
<i>Pozisyon</i>	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Eğitim Durumu</i>	<i>Frekans</i>	<i>%</i>
-Personel			-İlköğretim		
-Orta Düzey Yönetici	443	73,0	-Lise		
-Üst Düzey Yönetici	129	21,3	-Ön Lisans	3	,5
-İş Ortağı/Patron	28	4,6	-Lisans	87	14,3
-Diğer	5	,8	-Yüksek Lisans	55	9,1
	2	,3		311	51,2
				151	24,9

Tablo 1’de görüldüğü üzere, anketlere cevap veren 607 çalışanın %55,7’si kadın, %51,4’ü evlidir, %24,9’u yüksek lisans ve %51,2’si lisans eğitimine sahiptir. Katılımcıların çalıştıkları pozisyon değerlendirildiğinde %73’ü personel, %21,3’ü orta düzey yönetici %4,6’sı üst düzey yönetici ve %8’i iş ortağı olarak çalışmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 31,6, kıdem durumu ise ortalama 3,8’dir.Çalışmada KMO ve Bartlett test değerleri; ölçeklerin faktör analizine uygunluğu, örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve verilerin normal dağılımda olup olmadığını saptamak amacıyla yapılmıştır. Sonuçlar seçilen örneklem büyüklüğünün yeterliliğine ($0,872 > 0,5$) işaret etmektedir. Çalışmanın yapı geçerliğinin tespitinde faktör analizi kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucu örgütsel sessizlik değişkeni tek boyut altında; işten ayrılma niyeti tek boyut altında ve yıldırma davranışı tek boyut altında incelendiğinden yapılan analiz sonuçları literatürle de tutarlılık arz etmektedir.

Tablo 2. Faktör Yükleri

Faktör Adı	Değişkenler	Faktör Yükleri				
		1	2	3	4	5
Yıldırma	Sorumluluk alanlarım üstlerime danışılmadan kısıtlanır.	,829				
	Çabalarımın değeri hafife alınır.	,816				
	Fikirlerimbaşkalarının fikirleri gibi ilan edilir	,802				
	Üstlerime danışılmadan bana yönelik planlar yapılır.	,761				
	Gerçekçi ve mümkün olmayan hedefler konulur	,757				
	Hakkımda dedikodu yapılır.	,741				
	İşimi yaparken kanunsuz baskı uygulanır.	,726				
	Yaptığım iş takip edilir ve yanlı eleştiriler yapılır.	,520				
	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.		,785			
	Liderimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.		,784			

Savunmacı Sessizlik	Liderimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.		,739			
	Liderimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.		,726			
	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.		,712			
	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.		,698			
	alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.		,663			
	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.		,602			
Toplum Yanlısı Sessizlik	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.		,806			
	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.		,782			
	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.		,757			
	Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.		,756			
	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.		,697			
Uysal Sessizlik	Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir					,751
	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					,609
İşten Ayrılma Niyeti	Mümkün olan ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım.					,829
	Bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum					,822
	Aktif bir şekilde alternatif bir iş arıyorum.					,817
KMO Örneklem Yeterliliği: 0,872 Bartlett Test of Sphericity Chi-Square: 7227,801 Açıklanan Toplam Varyans (%) : 62,007						

Güvenirlilik, bir ölçme aracında bulunması gereken en önemli niteliklerden birisidir. Yapılan güvenirlilik analizleri sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından uysal sessizlik ölçeğinin güvenirlilik değeri (0,736), toplum yanlısı sessizlik alt boyutu ölçeğinin güvenirlilik değeri (0.740), savunmacı sessizlik alt boyutu ölçeğinin güvenirlilik değeri (0.900), örgütsel sessizlik ölçeğinin

güvenirlilik değeri (0,760), yıldırma ölçeğinin güvenirlilik değeri (0,9658), işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenirlilik değerleri (0,9170) olarak tespit edilmiştir. Sosyal bilimler açısından güvenirlilik değeri 0,70 üzerinde olan araştırmaların güvenirliliğinin yeterli olacağı düşünülürse; ölçüm aracının içsel tutarlılığının, dolayısıyla güvenilirliğinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Tablo 3’de tüm değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve pearson korelasyon katsayıları sunulmuştur.

Tablo 3. Korelasyon Tablosu ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

	Arit. Ort.	Std. Sapma	Alfa	Y	US	TYS	SS	IAN	Yaş	Kıdem
Yıldırma	19,90	7,893	$\alpha=0,928$	1						
Uysal Sessizlik	4,61	1,820	$\alpha=0,736$,117**	1					
Toplum Yanlısı Sessizlik	18,84	5,254	$\alpha=0,740$	-,110**	-,021	1				
Savunmacı Sessizlik	16,50	7,116	$\alpha=0,900$,254**	,521**	-,203**	1			
İşten Ayrılma Niyeti	7,54	3,490	$\alpha=0,917$,468**	,080	-,049	,083*	1		
Yaş	30,43	5,085	-	-,124**	-,062	,216**	-,086*	-,167**	1	
Kıdem	4,41	3,458	-	,079	-,009	-,038	,033	-,073	,559**	1
Örgütsel Sessizlik (Genel)	39,95	8,912	$\alpha=0,760$,162**	,608**	,423**	,785**	,054	,046	,002

** Korelasyon, $p < ,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

(Y: Yıldırma, US: Uysal Sessizlik, YYS: Toplum Yanlısı Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik)

Korelasyon analiziyle yıldırma davranışı, örgütsel sessizlik boyutları ile işten ayrılma niyeti ve kontrol değişkenler olan yaş ve kıdem arasında ilişki olup olmadığı da test edilmiştir. Sosyal bilimler açısından korelasyon katsayısının 1’e yaklaşmasının ilişkinin mükemmelliğini; 0’a yaklaşması ise zayıflığını göstermektedir. Kıdem (yaş hariç) hiçbir değişkenle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Buna göre H_{3f} , H_{4f} ve H_{5f} red olunmuştur.

Tablo 4. Regresyon Analizi Bulguları

Model 1	Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
Bağımlı değişken : İşten Ayrılma Niyeti	Beta		
	(Sabit)	7,186	,000
	Yıldırma	,446	,000

	Yaş	-.088	-2,415	,016
$R^2=0,206$ $F=77,288$ $Sig. =0.000$				
Model 2		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
Bağımlı değişken: Örgütsel sessizlik (Genel)		Beta		
	(Sabit)		7,883	,000
	Yıldırma	,390	10,339	,000
	Yaş	-,033	-,871	,384
$R2=0,153$ $F=53,716$ $Sig. =0.000$				
Model 3		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
Bağımlı değişken: Uysal sessizlik		Beta		
	(Sabit)		8,888	,000
	Yıldırma	,111	2,647	,008
	Yaş	-,049	-,1163	,245
$R2=0,013$ $F=4,636$ $Sig. =0.01$				
Model 4		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
Bağımlı değişken: Toplumyanlısı sessizlik		Beta		
	(Sabit)		9,318	,000
	Yıldırma	-,084	-2,054	,040
	Yaş	,205	5,008	0,00
$R2=0,054$ $F=16,176$ $Sig. =0.000$				
Model 5		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
Bağımlı değişken: savunmacı sessizlik		Beta		
	(Sabit)		7,274	,000
	Yıldırma	,247	6,055	,000
	Yaş	-,0,56	-1,363	,173

R ² =0,067
F=20,602
Sig. =0.000

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla, çalışanların yıldırma algısının ve yaşın işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkilerini ölçebilmek için ayrı ayrı regresyon analizleri yapılmıştır. Tablo 4’te de görüldüğü üzere, yaşın artması işten ayrılma niyetini azaltmıştır ($\beta=-,088$; $p=,016$) buna göre H_{5b} kabul edilmiştir. Öte yandan, yaş ile örgütsel sessizlik (genel) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamakla beraber; yaş, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından, Toplum yanlısı sessizliğe pozitif yönde etki etmektedir ($\beta=-,205$; $p=,000$) Dolayısıyla kısmi bir ilişkiden söz edebiliriz. Sonuç olarak H_{3b} kısmi olarak kabul edilmiştir. Regresyon sonuçları incelendiğinde; Model 1 anlamlıdır ($F= 77,288$; $p=,00$). Analiz sonuçlarına göre, yıldırma algısı işten ayrılma niyetine pozitif yönde etki etmektedir ($\beta=,446$; $p=,00$). Bu bağlamda çalışmaya ait H_1 kabul edilmiştir. Model 2’ye ait regresyon sonuçları değerlendirildiğinde, modelin anlamlı ($F= 53,716$; $p=,00$) olduğu görülmektedir. Bulgulara göre yıldırma algısının örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi ($\beta=,390$; $p=,00$) söz konusudur. Buna göre H_2 kabul edilmiştir. Model 3’e ait regresyon sonuçları göz önüne alındığında, modelin anlamlı ($F= 4,636$; $p=,001$) olduğu görülmektedir. Bulgulara göre yıldırma algısının uysal sessizlik üzerinde pozitif bir etkide bulunduğunu söyleyebiliriz ($\beta=,390$; $p=,008$). Bu bağlamda çalışmaya ait H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir. Model 4’e ait regresyon sonuçlarına bakıldığında, modelin anlamlı ($F= 16,176$; $p=,000$) olduğu görülmektedir. Bulgulara göre yıldırma algısının toplum yanlısı sessizlik üzerinde negatif bir etkide bulunduğunu söyleyebiliriz ($\beta=-,084$; $p=,040$). Bu bağlamda çalışmaya ait H_{2b} red edilmiştir. Model 5’e ait regresyon sonuçları değerlendirildiğinde, modelin anlamlı ($F= 20,602$; $p=,000$) olduğu anlaşılmaktadır. Bulgulara göre yıldırma algısının savunmacı sessizlik üzerinde pozitif bir etkide bulunduğunu ($\beta=,247$; $p=,000$) görülmektedir. Bu bağlamda çalışmaya ait H_{2c} kabul edilmiştir.

Araştırmada çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, eğitim ve pozisyon) göre yıldırma algıları, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel sessizlik davranışları nasıldır? Sorularına cevap bulmak için t testi (iki grup) ve varyans analizi (ANOVA) (ikiden fazla grup) yapılmıştır.

Tablo 5. Cinsiyet için Bağımsız Örneklem T- Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	F	Sig.
Örgütsel Sessizlik	Kadın	338	1,7110	,450	,503
	Erkek	269	1,7435		
Yıldırma	Kadın	338	1,7940	,597	,440
	Erkek	269	1,8506		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	338	2,3876	7,288	,007

	Erkek	269	2,1747		
--	--------------	------------	---------------	--	--

** 0.01 seviyesinde anlamlı, * 0.05 seviyesinde anlamlı.

Tablo 5’den de görüleceği üzere cinsiyet itibariyle, kadın işgörenlerin işten ayrılma niyeti ortalama değeri (Ort.=2,38), erkek işgörelere göre (Ort.=2,17) daha yüksektir ve bu farklılık anlamlıdır. H_{5a} bu durumda kabul edilirken, H_{3a} ve H_{4a} red olunmuştur.

Tablo 6. Medeni Durum için Bağımsız Örneklem T- Testi

	Medeni Durum	N	Ortalama	F	Sig.
Örgütsel Sessizlik	Evli	312	1,6873	1,210	,272
	Bekar	292	1,7725		
Yıldırma	Evli	312	1,7066	17,534	,000
	Bekar	292	1,9423		
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	312	2,0844	50,363	,000
	Bekar	292	2,5160		

** 0.01 seviyesinde anlamlı, * 0.05 seviyesinde anlamlı.

Tablo 6’deki bulgular incelendiğinde ise medeni durum itibariyle bulgular değerlendirildiğinde, bekar işgörenlerin yıldırma davranışına maruz kalması ortalama değeri (Ort.=1,94), evli işgörelere göre (Ort.=1,70) daha yüksektir ve bu farklılık anlamlıdır. Bir diğer bulguya göre, bekar çalışanların işten ayrılma seviyesinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu (2,51>2,08) olduğu söylenebilir. Bu durumda, H_{4c} ve H_{5c} kabul olurken, H_{3c} red olunmuştur.

Farklı demografik değişkenlerin yıldırma, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi için çalışmada post- hoc duncan testleri uygulanmıştır.

Tablo 7. Duncan Analizi

Değişkenler	Eğitim Düzeyi	Pozisyon
	F	F
Örgütsel Sessizlik	4,556**	10,859**
Yıldırma	1,201	6,072**
İşten Ayrılma Niyeti	758	11,587**

** 0.01 seviyesinde anlamlı, * 0.05 seviyesinde anlamlı.

Tablo 7’den de görüleceği üzere, işgörenlerin eğitim düzeyi ve sessiz kalma/kalmama davranışları arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Ancak eğitim düzeyi ile yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda H_{3d} kabul olurken, H_{4d} ve H_{5d} red olunmuştur.

Tablo 8. Eğitim Seviyesine Göre Örgütsel Sessizlik Puanları

<i>Eğitim/Örgütsel Sessizlik</i>	<i>N</i>	<i>Düşük</i>	<i>Yüksek</i>
Yüksek Lisans	151	1,6004	
Lisans	311	1,6949	
Önlisans	55	1,8687	1,8687
Lise	87	1,9400	1,9400
İlköğretim	3		2,3333
<i>Sig.</i>		,257	,104

Tablo 8’de özetlenen duncan testi sonuçlarına göre, ilköğretim diplomasına sahip bir çalışan lisans ve yüksek lisans derecesine sahip bir çalışana göre daha fazla sessiz kalma davranışı göstermektedir.

Tablo 9. Pozisyona Göre Örgütsel Sessizlik Puanları

<i>Pozisyon/Örgütsel Sessizlik</i>	<i>N</i>	<i>Puanlar</i>
Üst Düzey Yönetici	28	1,2302
İş Ortağı/Patron	5	1,2667
Orta Düzey Yönetici	129	1,4858
Diğer	2	1,6667
Personel	443	1,8320
<i>Sig.</i>		,156

Tablo 9’den dağörüleceği üzere yönetici konumunda olmayan bir çalışan üst düzey yönetici pozisyonundaki bir çalışana göre daha fazla sessiz kalma davranışı göstermektedir.Çalışanların pozisyonları ile hem örgütsel sessizlik, hemyıldırma hem de işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ve kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda H_{3e} , H_{4e} ve H_{5e} kabul edilmiştir.

Tablo 10. Pozisyona Göre Yıldırma Puanları

<i>Pozisyon/Yıldırma</i>	<i>N</i>	<i>Düşük</i>	<i>Yüksek</i>
İş Ortağı/Patron	5	1,3059	
Üst Düzey Yönetici	28	1,4475	1,4475
Orta Düzey Yönetici	129	1,5673	1,5673
Personel	443	1,9192	1,9192
Diğer	2		2,3824
<i>Sig.</i>		,245	,073

Tablo 10'dan da görüleceği üzere yönetici konumunda olmayan bir işgören üst düzey yönetici pozisyonundaki bir çalışana göre daha fazla yıldırma algısına sahiptir. Pozisyon yükseldikçe, yıldırma algısı azalmaktadır. Bu durumda H_{4e} kabul olmuştur.

Tablo 11. Pozisyona Göre İşten Ayrılma Niyeti Puanları

<i>Pozisyon/ İşten Ayrılma Niyeti</i>	<i>N</i>	<i>Düşük</i>	<i>Orta</i>	<i>Yüksek</i>
İş Ortağı/Patron	5	1,1333		
Üst Düzey Yönetici	28	1,5476	1,5476	
Orta Düzey Yönetici	129	1,9018	1,9018	1,9018
Personel	443		2,4650	2,4650
Diğer	2			2,8333
<i>Sig.</i>		,229	,149	,143

Bir başka bulgu ise, teknik pozisyondaki ve yönetici pozisyonunda olmayan normal bir çalışanın üst düzey yönetici çalışana göre işten ayrılma niyeti artmaktadır. Buna göre, H_{5e} hipotezi kabul olmuştur. Pozisyon artışı ile işten ayrılma niyeti azalma eğilimi göstermektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Diğer sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe de yıldırma davranışları, işgörenlerin çalışma koşullarını yakından etkilemektedir. Bu davranışlar, çalışanları, örgütü ve genel anlamda topluma tesir etmekte ve birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır. Yıldırma davranışına en fazla hizmet sektöründe maruz kalındığı hem kamuoyunda hem de literatürde sıklıkla dile getirilmektedir. Bir kurumda kişi hangi kademe olursa olsun bilgisi, görüşleri, kaygıları ve önerileri her zaman önemli bir etmendir. Bu nedenle kurumun gelecekteki hedefine ulaşmasında veya kurum içindeki işlerin etkin bir şekilde işlenmesinde kişinin bilgisine, görüşlerine ve önerilerine her zaman başvurulması gerekmektedir. Yöneticiler bu bilinçle gerekli çabayı göstermelidir.

Örgütsel sessizlik ve çalışanların sessizlik davranışları genellikle yabancı literatürde bir araştırma konusu olarak araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Ancak organizasyonlarda örgütsel sessizlik ve olası etkileri üzerine yapılan pek çok araştırmaya rağmen bu davranışın öncüllerinin belirlenmesine yönelik yerel literatürde yeterince bulgu olduğunu söylemek çok güçtür. Diğer taraftan, son yıllarda, yıldırma konusuna dikkat çeken kamu kurumları, sivil toplum örgütlerinin sayısında gözle görülür bir artış yaşanmaktadır. Yıldırma davranışları, çalışma hayatında işgörenler arası rekabetin sertleşmesi ve insanlararası etkileşimin düzeyinin artmasına paralel ortaya çıkmıştır. Bu davranışlar, çalışanları, örgütü ve genel anlamda toplumu etkilemekte ve birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır. Yıldırma gibi olumsuz davranışlar sonucunda, çalışanlar örgütsel sessizliğe bürünmekte ve

işten ayrılmaya yönelik tutumlar geliştirmektedirler. Örgütsel sessizliğin yıldırma gibi davranışlarla işyerinde olumsuz bir iklim yaratması söz konusu olabilmektedir. Bu hususta yönetime de önemli görevler düşmektedir. Üst yönetim tarafından oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimliliğine olumlu katkı sağlaması gerekir. Yöneticiler, işgörenler ile güvenli bir ortam sağlamaya çalışmalıdır. Yöneticilerin, sessizliğe karşı çıkacak katılımcı ve uyumlu bir örgüt kültürü oluşturması söz konusu kısır döngünün yıkılması bakımından son derece önemlidir. Nitekim işletme yönetimleri, çatıları altında uygulanan yıldırmanın sürmesine göz yumdukları takdirde kilit insanları yitirirler, işgücü devir oranı aniden artar, nifak oluşur ve olumsuz bir örgüt iklimi ortamı oluşur.

Yapılan bu çalışmayla örgütsel sessizlik davranışı, yıldırma davranışı ve işten ayrılma niyeti tanımlanarak, çalışanların yıldırma algılarının örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetine etkilerinin belirtilmesi ve demografik bazı değişkenler bağlamında işgörenlerin sergiledikleri davranışların irdelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan çok sayıda önemli bulgular elde edilmiştir. Örneğin çalışma ortamında yıldırmaya maruz kalmanın daha fazla sessiz kalmayı tercih ettireceği ve işten ayrılmayı olumsuz etkileyebileceğini söyleyebiliriz. Bir başka deyişle yıldırma algısının artması, genel olarak örgütsel sessizliği arttırmaktadır. Örgütsel sessizliğin boyutları bağlamında konuya baktığımızda, yıldırma algısının uysal sessizlik ve savunmacı sessizlik üzerinde pozitif bir etkide bulunurken, toplum yanlısı sessizlik üzerinde negatif bir etkide bulunduğu anlaşılmaktadır. Demografik değişkenler yönünden analizlere bakıldığında, yaşın artması işten ayrılma niyetini azaltmıştır. Yaş ile örgütsel sessizlik (genel) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamakla beraber; yaş, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından, toplum yanlısı sessizliğe pozitif yönde etki etmektedir. Kadın çalışanların işten ayrılma niyetinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra, ilköğretim diplomasına sahip çalışanların lisans ve yüksek lisans derecesine sahip çalışanlara göre daha fazla sessiz kalma davranışı gösterdiği bulgulanmıştır. Yönetici konumunda olmayan çalışanların, üst düzey yönetici pozisyonundaki çalışanlara göre daha fazla yıldırmaya maruz kaldığı ve dolayısıyla daha fazla sessiz kalma davranışı gösterdiği ve daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdığı anlaşılmıştır.

Çalışmanın literatüre katkısı; işletmelerde son dönemde oldukça ilgi çeken ancak yerli literatürde kavramsal ve akademik anlamda yeterli bir yazın sahibi olmayan bu konuya dikkat çekmek ve diğer örgütsel davranış olguları ile ilgisinin araştırılmasını adına farkındalık oluşturabilmektir. Ancak, çalışmanın birtakım kısıtları da mevcuttur. Özellikle, işyerinde yıldırma davranışının daha önce bahsedildiği üzere tanımlanmasının oldukça zor ve çok yönlü bir kavram olmasıdır. Mevcut anket çalışması yıldırmaya maruz kalma algısını ölçtüğünden anketi cevaplayanların yıldırmaya maruz kalıp kalmadıklarını belirlemek son derece önemlidir ancak subjektif yargılara dayalı olduğundan bir o kadar da zordur. Araştırmanın kapsamının bu yöndeki temsili bir hedef kitleye göre sınırlandırılması kanımızca ilerideki aşamada daha kesin bulgulara ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

KAYNAKÇA

- Aghaei, N. Moshiri, K. ve Shahrbanian, S. (2012). "Relationship between Organizational Justice and Intention to Leave in Employees of Sport and Youth Head Office of Tehran". *European Journal of Experimental Biology*, 2(5), 1564-1570.
- Akar, Y.N. Anafarta, N. ve Sarvan, N F. (2011) "Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study", *Ege Academic Review*, 11(1), 1467 -1479.
- Aldıĝ, E. (2011) "İş yerinde yıldırma (mobbing) ve örnek bir çalışma". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doĝuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, A.M. (2010) "Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Bagheri, G. Zarei, R. ve Aeen, M. N. (2012) "Organizational silence", *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Baillien, E. De Cuyper, N. ve De Witte, H. (2011) "Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: A two-wave test of Karasek's Job Demand Control Model for targets and perpetrators". *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 191-208.
- Bashir, A. Muhammad Shahid, Zill-e-Huma ve Sajjad Haider, (2012) "Turnover Intention: An HRM Issue in Textile Sector", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(12), 125-130.
- Baykal, A.N. (2005) "Yutucu Rekabet". Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Berthelsen, M. Skogstad, A. Lau, B. ve Einarsen, S. (2011) "Do they stay or do they go?: A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying", *International Journal of Manpower*, 32(2), 178-193.
- Branch, S. Ramsay, S. ve Barker, M. (2013) "Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review". *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280-299.
- Breitenfellner, A. ve Hildebrandt, A. (2006) "High employment with low productivity? The service sector as a determinant of economic development". *Monetary Policy and the Economy*, 1, 110-135.
- Çetin, C. Karabay, M.E. Özcan, D.E. ve Taşkıran, E. (2013) "The Effect Of Personality Traits On Organizational Silence: A Research On Service Industry", 6th International Conference on Service Management, Oxford Brookes University, Cyprus.
- Çobanoğlu, Ş. (2005) "Mobbing işyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri". İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, N. Schwartz, R.D. ve Elliott, G.P. (2003) "Mobbing". Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Djurkovic, N. McCormack, D. ve Casimir, G. (2008) "Workplace bullying and intention to leave: the moderating effect of perceived organisational support". *Human Resource Management Journal*, 18(4), 405-422.
- Dündar, G. ve Acar, A. (2009) "İşyerinde psikolojik yıldırma (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi", *Journal of the School of Business Administration, Istanbul University*, 37(2), 111-120.

- Dyne L.V. Ang,S. ve Isabel C.Botero, (2003) “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Efe, S. Y. ve Ayaz, S. (2010) “Mobbing against nurses in the workplace in Turkey”. *International nursing review*, 57(3), 328-334.
- Einarsen, S. (2000) “Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach”, *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, S. Hoel, H. Zapf, D. ve Cooper, C.L. (2003)“The concept of bullying at work: The European tradition. In S. Einarsen,H.Hoel, D.Zapf & C.L.Cooper, *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (ss. 3–30). London: Taylor & Francis.
- Elçi, M. Karabay, M. E. Alpkın, L. ve Şener, İ. (2014) “The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298-1309.
- Erenler, E. (2010) “Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması”. *Yayınlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.*
- Ertureten, A. Cemalcılar, Z. ve Aycan, Z. (2012) “The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes”, *Journal of Business Ethics*, 116,205–216.
- Fang, Y. ve Vishwanath, B. (1993) “Stress and Turnover Intention”, *International Journal of Comparative Sociology (Brill Academic Publishers)*, Vol.34, 24-38.
- Firth, L. Mellor, D.J. Moore, K.A. ve Loquet, C. (2004) “How can managers reduce employee intention to quit”, *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Fordham, S. (1993), “Those Loud Black Girls: (Black) Women, Silence, and Gender "Passing" in the Academy Author(s)”, *Anthropology & Education Quarterly*, 24(1), 3-32.
- Glabek, M. Skogstad, A.& EINARSEN, S. (2015) “Take it or leave: a five-year prospective study of workplace bullying and indicators of expulsion in working life”. *Industrial health*, 53(2), 160-170.
- Golparvar, M. ve Rafizadeh, H. (2014) “The Relationship Between Bullying at Workplace with Psychological and Spiritual Well Being of Nurses”. *Humanities and Social Sciences Letters*, 2(2), 120-128.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011)“Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir çalışma”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 108-134.
- Halbur, K.V. (2005) “Bullying in the academic workplace”. *Academic Leader*, 2(11), 3–7.
- Hecker, T. (2007) “Workplace mobbing: a discussion for librarians”. *Journal of Academic Librarianship*, 33 (4), 439–445.
- Hirschman, A O. (1970) “Exit, voice and loyalty”. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Hoel, H. ve Cooper, C.I. (2008) “Working with victims of workplace bullying”. In: Kemshall H, Pritchard Jeds. *Good practice in working with victims of violence*. London: Jessica Kingsley, 2000: 101 / 118
- Hogan, R. (2008) “Personality Psychology for Organizational Researchers”, in Schneider, D.B. andSmith, B. (eds), *Personality and Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.3-24.

- Hogh, A. Hoel, H. ve Carneiro, I. G. (2011) "Bullying and employee turnover among healthcare workers: a three-wave prospective study" *Journal of nursing management*, 19(6), 742-751.
- Houshmand, M, O'Reilly, J, Robinson, S. ve Wolff, A (2012) "Escaping bullying: The simultaneous impact of individual and unit-level bullying on turnover intentions", *Human Relations*, 65(7),901-918.
- Hwang, I. S. ve Kou, J. H. (2006) "Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8(2),254-255.
- Iftikhar, M. ve Qureshi, M. I. (2014) "Modeling the Workplace Bullying the Mediator of "Workplace Climate-Employee Health" Relationship". *Journal Of Management Info*, 4(1), 96-124.
- Indumathy, R. ve Kamalraj, S. (2012) "A Study on Quality of Work Life among Workers with Special Reference to Textile Industry In Tirupur District- A Textile Hub, *Zenith International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 265-281.
- Johannesen R. L. (1974) "The functions of silence: A plea for communication research", *Western Speech Journal*, 2 (29), 25-35.
- Kabungaidze, T. Mahlatshana, N. veNgirande, H. (2013) "The impact of job satisfaction and some demographic variables on employee turnover intentions". *International Journal of Business Administration*, 4(1), 53-65.
- Kahveci,G.ve Demirtaş, Z. (2013) "Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Keashly, L. ve Jagatic, K. (2003) "By any other name: American perspectives on workplace bullying". *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, 31-61.
- Kılıç, G. Tunç,T. Saraçlı,S. ve Kılıç,İ. (2013) "Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17-32.
- Kivimäki, M. Elovainio, M. ve Vahtera, J. (2000) "Workplace bullying and sickness absence in hospital staff". *Occupational and Environmental Medicine*,57(10), 656-660.
- Kuvaas, B. (2006) "Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation", *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Leck, J. D. ve Saunders, D. M. (1992) "Hirschman's Loyalty: Attitude or Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (5):3, 219-230.
- Lee, Y. Lee, M. ve Bernstein, K. (2013) "Effect of Workplace Bullying and Job Stress on Turnover Intention in Hospital Nurses". *Journal of Korean Academy of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 22(2), 77-87.
- Leymann, H. (1993) "Mobbing". In W. Vandekerckhove & M.S.R. Commers. *Downward workplace mobbing: a sign of the times*. *Journal of Business Ethics*, 45, 41-50.
- Matthiesen, S. ve Einarsen, S. (2007) "Perpetrators and targets of bullying at work: role stress and individual differences". *Violence and Victims*, 22, 735-753.
- Mayhew, C. McCarthy, P. Chappell, D. Quinlan, M. Barker, M. ve Sheehan, M. (2004) "Measuring the extent of impact from occupational violence and bullying on traumatised workers". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16, 117-134.

- McCarthy, P. ve Barker, M. (2000) "Workplace bullying risk audit". *Journal of Occupational Health and Safety Australia and New Zealand*, 16, 409-418.
- McCormack, D. Casimir, G. Djurkovic, N. ve Yang, L. (2009) "Workplace Bullying and Intention to Leave Among Schoolteachers in China: The Mediating Effect of Affective Commitment". *Journal of Applied Social Psychology*, 39(9), 2106-2127.
- Mobley, W. H. Griffeth, R. W. Hand, H. H. ve Meglino, B. M. (1979) "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", *Psychological Bulletin*, 86: 493-522.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F.J. (2000) "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *The Academy Of Management Review*, 25(4): 706-725.
- Moynihan, D.P. ve Landuyt, N. (2008) "Explaining Turnover Intention in State Government Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty", *Review of Public Personnel Administration*, 28(2),120-143.
- Nielsen, M. B. ve Knardahl, S. (2015) "Is workplace bullying related to the personality traits of victims? A two-year prospective study". *Work & Stress*,29(2), 128-149.
- Öcel, H. ve Aydın,O. (2012) "Workplace bullying and turnover intention: The moderating role of belief in a just world". *International Journal of Business and Social Science*, 3(13),248-258.
- Özdemir, L. ve Uğur, S.S. (2013) "Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1),257-280.
- Özdevecioğlu, M. (2003)"Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (1),121-150.
- Özler, D. E. Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2008) "Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 37-60.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001) " Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice". *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-370.
- Pranjić, N. Maleš-Bilić, L. Beganlić, A. ve Mustajbegović, J. (2006) "Mobbing, stress, and work ability index among physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study". *Croatian Medical Journal*, 47(5), 750-758.
- Quine L. (1999) "Workplace bullying in NHS community trust: Staff Questionnaire Survey". *BMJ*. 318:228-232.
- Quine, L. (2001) "Workplace bullying in nurses", *Journal of Health Psychology*, 6(1), 73-84.
- Reed, S. Stanley, A. Kratchman, H. ve Strawser, R.H.(1994)"Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions of United States accountants: The impact of locus of control and gender", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 7(1), 31-58.
- Rusbelt, C.E. Farrell, D. Rogers, G. ve Mainous, A. G. (1988) "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction", *Academy Of Management Journal*, 31(2), 599-627.

- Russ, F.A. ve McNeilly, K.M. (1995) "Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions: the moderating effect of experience, gender, and performance", *Journal of Business Research*,34(1), 57-65.
- Simons, S. (2008) "Workplace bullying experienced by Massachusetts registered nurses and the relationship to intention to leave the organization". *Advances in Nursing Science* 31.2, E48-E59.
- Souba, W. Way, D. Lucey, C. Sedmak, D. ve Notestine, M. (2011) "Elephants in academic medicine", *Academic Medicine*, Vol.86, 1492-1499.
- Taş, A. Ergeneli, A. Akyol,A. ve Demirel,H. (2013) "Mobbing ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etkisi", *Örgütsel Davranış Kongresi 2013, Sakarya*,341-345.
- Tetik,S. (2010) "Mobbing kavramı: birey ve örgütler açısından önemi", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 81-89.
- Thomas, M. (2005)"Bullying among Support Staff in a Higher Education Institutions", *Health Education*, 105(4): 273-288.
- Topcu, Ç. ve Erdur-Baker, Ö. (2012) "Affective and cognitive empathy as mediators of gender differences in cyber and traditional bullying". *School Psychology International*, 33(5), 550-561.
- Tutar, H. (2004) "İşyerinde Psikolojik Siddet". BRC Basım, Ankara.
- Tutar, H. ve Akbolat, M. (2012). "Sağlık Çalışanlarının Yönetici Cinsiyetleri Bakımından Mobbing Algıları". *Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 19-29.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005) "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation". *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- Van Dyne,L. Ang, S. ve Isabel C. Botero, (2003) " Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Schalkwyk, V. L. M. Els, C. ve Rothmann, I. (2011) "The moderating role of perceived organisational support in the relationship between workplace bullying and turnover intention across sectors in South Africa: original research". *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-13.
- Vartia, M. A. (2001) " Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 63-69.
- Zapf, D. (1999) "Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work", *International Journal of Manpower*,20(1/2), 70-85.
- Zapf, D. ve Gross, C. (2001) "Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension". *European Journal of Work Organizational Psychology*, 10 (4), 497-522.
- Zapf, D. Escartin, J. Einarsen, S. Hoel, H. ve Vartia, M. (2011) "Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. *Bullying and harassment in the workplace*". *Developments in theory, research and practice*, 75-105.