

MOBBİNG'İN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ARACI ROLÜ¹

² Duygu CANBULDU

³ Leyla İÇERLİ

ÖZ

Mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik, tüm kurumlar açısından etkinliği ve verimliliği düşüren; çalışanların motivasyonunu azaltan, onları yıldıran ve işten ayrılmaya yönelten negatif birer olgudurlar. Bu negatif olguların kurumlarda ortaya çıkmasının önlenmesi, ortaya çıkması halinde çözüme ulaştırılması oldukça önemlidir. Bu araştırmanın yapılma gerekçesi ortaöğretim kurumlarında bu değişkenlerin varlığının saptanması ve önlem alınmasıdır. Araştırmanın genel amacı, ortaöğretim kurumlarında; mobbing, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik olgularının varlığının ortaya çıkarılması ve mobbingin tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracı rolünün incelenmesidir. Daha önce yapılmış mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizliğin birlikte ele alındığı çalışmalar incelendiğinde farklı sektörlerle yönelik çalışmalar olduğu saptanmıştır. Eğitim sektörüne yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, üniversitede çalışan akademik ve idari personele yönelik birkaç araştırma yapıldığı görülmüştür. Ancak bu araştırma eğitim sektörünün tamamını karşılamamakta ve ortaöğretim kurumlarında var olan mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik algısını veya düzeyini ortaya koymamaktadır. Yapılan bu araştırmayla daha önceki yapılan araştırmalara katkı sağlanması ayrıca eğitim sektörüne yönelik yapılan çalışma alanının genişletilmesi hedeflenmiştir. Bu amaç doğrultusunda çalışmaya Kocaeli’nde devlete bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan 392 çalışan katılmıştır. Çalışmada veri elde etmek gayesiyle uygulanan ankette “İş Yeri Zorbalığı Ölçeği”, “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 18 ile analiz edilmiştir. Ankette kullanılan ölçekler için değişkenlere ait güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmış olup, değişkenlerin arasındaki ilişkilerin yönünün ve derecesinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizleri ve araştırmanın amacına yönelik ortaya konan hipotezler doğrultusunda da regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde genel olarak mobbing, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca mobbingin örgütsel sessizliği ve tükenmişliği orta düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte mobbingin tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin kısmi bir aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Tükenmişlik, Örgütsel Sessizlik, Eğitim.

Jel Kodları: M12, M14, M16

¹Bu çalışmada etik kurul belgesi alınmıştır. Bu çalışma, birinci yazar tarafından Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü için hazırlanmış olan “Mobbing’in Tükenmişlik ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Analiz: Kocaeli İli Eğitim Sektörüne Yönelik Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

²Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, duygu.canbuldu@ogr.sakarya.edu.tr, (ORCID: 0000-0002-2984-7470)

³Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi, leylaicerli@aksaray.edu.tr, (ORCID: 0000-0001-7538-0165)

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL SILENCE IN THE EFFECT OF MOBBING ON BURNOUT

ABSTRACT

Mobbing, burnout and organizational silence are negative phenomena that decrease effectiveness and efficiency for all institutions; reduce the motivation of employees, discourage them and lead them to quit their jobs. It is very important to prevent the emergence of these negative phenomena in organizations and to resolve them if they occur. The reason for conducting this research is to determine the existence of these variables in secondary education institutions and to take precautions. The general aim of the research is to identify the presence of mobbing, organizational silence, and burnout in secondary education institutions and to investigate the mediating role of organizational silence in the effect of mobbing on burnout. When examining previous studies that have addressed mobbing, burnout, and organizational silence together, it has been found that these studies were conducted in different sectors. In studies focused on the education sector, a few research works were found to focus on academic and administrative staff in universities. However, this research does not cover the entire education sector and does not reveal the perception or level of mobbing, burnout, and organizational silence in secondary education institutions. With this research, it is aimed at contributing to the previous researches and to expand the field of study on the education sector. For this purpose, 392 employees working in public secondary education institutions in Kocaeli participated in the study. In the survey conducted to obtain data in the study, "Workplace Bullying Scale", "Maslach Burnout Scale" and "Organizational Silence Scale" were used. The obtained data were analyzed with SPSS 18. For the scales used in the questionnaire, reliability and factor analyses of the variables were conducted, correlation analyses were conducted to determine the direction and degree of the relationships between the variables, and regression analyses were conducted in line with the hypotheses put forward for the purpose of the research. As a result of the analysis, a moderately positive and significant relationship was found between mobbing, organizational silence and burnout. It was also found that mobbing affected organizational silence and burnout moderately. In addition, it has been determined that organizational silence has a partial mediating effect on the effect of mobbing on burnout.

Keywords: Mobbing, Burnout, Organizational Silence, Education.

JEL Codes: M12, M14, M16

GİRİŞ

Mobbing ilk ortaya atıldığı andan itibaren üzerinde birçok çalışma yapılmasına ve önlem alınmaya çalışılmasına rağmen hala varlığını sürdüren ve etkisini artırmaya devam eden bir olgudur. Latince; psikolojik şiddet, yıldırma, baskı, psikolojik taciz, bireyi dışlama, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamlarına gelen mobbing, özellikle hiyerarşik yapılanmış, kontrolün ve denetimin zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran bireyin ya da grubun, diğer bireyler üzerinde psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik şiddet uygulaması olarak ifade edilmektedir (Çekin, 2014: 5). Mobbingin var olduğu örgütlerde çalışanlar etkin ve verimli bir biçimde çalışmamakta, işe gitmek istememekte ve kurum içi huzursuzluk artmaktadır. Kurumun ortaya çıkan bu mobbing olgusuna kayıtsız kalması, psikolojik baskı ve şiddeti görmezden gelmesi, çözüme dair hiçbir çaba içinde bulunmaması; çalışanların da problemleri görmezden gelmesine veya sorunlara tepki vermemesine yol açabilmektedir. Çalışanların, örgütsel sorunlarla ilgili düşünce, bilgi ve endişelerini kendilerine saklamaları sonucu örgütsel sessizlik ortamı (Çakıcı, 2007: 149) oluşmakta ve konuşsa da hiçbir şeyin değişmeyeceğini düşünen çalışanlar tükenmişlik hissetmektedir. Psikolojik şiddet ve yarattığı stresle başa çıkamayan bireyler bu tükenmişlik sebebiyle enerji ve motivasyon kaybı yaşamakta, işe ve çalışma arkadaşlarına karşı duyarsızlaşmakta, bireysel anlamda başarısız hissetmekte, negatif tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir (Kaçmaz, 2005: 29). Bahsedildiği gibi kurumlara ve ülkeye birçok zararı olan mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik olgularının ne olduğunun, ortaya çıkış sebeplerinin, süreçlerinin ve etkilerinin iyi anlaşılması; bu olguların ortaya çıkmasının önlenmesi ve mevcutta var olan negatif durumların çözümlenmesine yönelik adımların atılması açısından elzemdir. Bu bağlamda araştırmanın amacı; devlete bağlı ortaöğretim kurumlarında mobbing, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik olgularının varlığının incelenmesi ve mobbingin tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracı rolünün varlığının belirlenmesidir. Bunun için öncelikle kuramsal çerçeve kapsamında mobbing, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik kavramlarına ait literatür incelemesi yapılmıştır. Yapılan alanyazın taramasında birlikte incelenen bu üç değişkene ilişkin farklı sektörlere yönelik araştırmaların var olduğu görülmüştür. Eğitim sektörüne yönelik araştırmalar incelendiğinde ise üniversitede çalışan akademik ve idari personele yönelik çalışmalar olduğu fakat diğer eğitim kurumlarına yönelik üç değişkenin birlikte ele alındığı çalışma olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmayla birlikte eğitim sektörüne yönelik yapılan çalışma alanının biraz daha genişletilmesi ve alanyazına katkı sağlanması hedeflenmiştir. Çalışmada ilk önce değişkenlere ait kuramsal çerçeveden bahsedilmiş, belirlenen amaç doğrultusunda araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuş, araştırma yöntemi ve analizler ortaya konmuştur. Araştırmanın sonucunda ise analizlere ait bulgulara yer verilerek sonuçlar, kısıtlar ve öneriler açıklanmıştır.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Mobbing

Mobbing kavramı, İngilizce bir kelime olan “mob” sözcüğünden türetilmiştir ve meydana toplanmak, saldırgan davranmak, rahatsızlık vermek gibi anlamlara gelmektedir (Davenport, vd., 2003: 3). Bu terim, 1960’lı yıllarda hayvanların tavırlarına, hareketlerine, tutumlarına yönelik gözlemler yapan Avusturyalı araştırmacı Konrad Lorenz tarafından ortaya konmuştur. Konrad Lorenz mobbing kavramını, birkaç cılız hayvanın güçlerini birleştirerek ve birlikte saldırarak sürü dışından olan yabancı bir hayvanı veya bir düşmanı ürkütüp sindirerek kaçırmak için gösterdikleri hal ve hareketleri tanımlamak amacıyla kullanmıştır (Davenport, vd., 2003: 3).

Mobbing, iş yaşamında var olan fakat üstü kapatılan veya görmezlikten ve duymazlıktan geline, açıklamaktan çekinilen, karışık, çok değişkenli ve sonuçları oldukça ağır olabilen bir kavramdır. Gelişmişlik düzeyine ve kültür farkına bakılmaksızın her yerde görülebilen, cinsiyet ayrımı fark etmeksizin herkesin yüz yüze gelebileceği bir durumdur. Çalışanlara amirleri, astları veya aynı mekide çalışan arkadaşları tarafından düzenli bir biçimde tekrarlanan her türlü iyi niyetli olmayan davranış, tehdit, şiddet, küçük görme gibi hareketler bu kapsamda ele alınmaktadır (Tınaz, 2006: 13-14).

Mobbing, bireylerin karşısındaki kişiye duygusal ve psikolojik anlamda saldırması ve bir psikolojik terör uygulamasıdır. Sistemik baskılar kurarak, ahlaka uymayan davranışlar sergileyerek, bireylerin performansını düşürerek ve tepkilerini ortaya koymalarını engelleyerek işten ayrılmasını sağlamaktır (Çobanoğlu, 2005: 21-22). Mobbing, aniden ortaya çıkmamakta, psikolojik baskı süreci bir süre boyunca devam ettirilmekte ve mağdur bu süreçten olumsuz etkilenmektedir. Çalışanları ve özellikle kurbanı olumsuz etkileyen bu mobbing süreci; bireyler arası anlaşmazlık, agresif tutumlar sergileme, kurumun bu olumsuz döngüye dahil olması, yaftalama ve son olarak kurbanın işten ayrılmasını sağlamak gibi kademelerden oluşmaktadır (Erdoğan, 2009: 322).

Mobbing süreci; mağdurun etiğe uymayan, zarar veren, kötü niyetli, alaycı, imalı, itibarsızlaştıran, onur kırıcı davranışların odak noktası olmasıyla başlar ve eğer bir an önce önlem alınmazsa ve üstü örtülürse şiddetini artırarak öngörülemez davranışlara ve açık suistimale dönüşebilir. Mağdur, şiddeti giderek artan bu psikolojik baskı sonucu kendini çaresizlik içinde hisseder ve üstündeki bu baskıdan kurtulmak maksadıyla hastalığı bahane ederek sürekli rapor almaya başlar. Mağdurda isteksizlik ve çaresizlik durumunun oluşması sonucu verimsizlik artar ve performans düşer bunun sonucunda da genellikle işine son verilir, istifa eder veya emeklilik gibi çıkış noktaları aranır (Davenport, vd., 2003: 15-16).

1.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı; İngilizce bir kelime olan “burn-out” fiilinden gelmektedir ve başarısız olmak, yorgun düşmek, solmak, güçsüz kalmak gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Zeynalı, 2021: 31-32). Tükenmişlik, ilk kez 1970’lerde bir sorun olarak algılanmış ve 1974’te Freudenberger tarafından

“mesleki bir tehlike” olarak kayıt altına alınmış; klinik tanımlar arasına dahil olmuştur. Freudenberg tükenmişliği, “başarısız olma, tükenme, enerjisizlik ve güç kaybı yaşama veya karşılanmamış istekler sonucu bireyin kendi iç kaynaklarında tükenme durumu” şeklinde açıklamıştır (Sağlam, 2011: 408).

Tükenmişlik terimi, aşırı bir şekilde ve uzun süren streten kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel yılgınlık ve bitkinlik hâline denir. Birey duygusal anlamda tükenmiş, bunalmış hissettiğinde ve istekleri hiç karşılanmadığında ortaya çıkar. Yaşanan bu stres ortamı devam ettikçe birey, tükenmişlik öncesinde hissettiği ilgi, heyecan ve motivasyonu sağlayamaz (Naidu ve Padmaja, 2018: 1).

Tükenmişlik, bireylerde meydana gelen negatif duyguların oluşmasıyla alakalı gibi algılansa da gerçekte olması beklenen ama olmayan pozitif duyguların yoksunluğuyla da ilgilidir. İlk başta kendisini tamamen işine adan bireyin, işine dair hissettiği heyecan, doyum ve çalışma arkadaşları tarafından desteklenmesi gibi nedenlerle işe karşı motivasyonu artacak ve işine dolayısıyla da kurumuna bağlılık geliştirecektir (Sürgevil, 2006: 18). Bunun gerçekleşmediği durumlarda ise bireyin yavaş yavaş işine karşı duyduğu heyecan azalacak ve belki de ilgisini tamamen kaybedecektir. Tükenmişlik, bireyin beklentileri ve idealleri ile mevcutta var olan durumun uyumsuzluğu sebebiyle tetiklenir. Tükenmişliğin başlarında birey, işle dair hayal kırıklıklarının oluşmasından dolayı duygusal bir stres hissetmektedir. Bu sebeple bulunduğu iş ortamına ayak uyduramaz, işine ve iş arkadaşlarına yönelik negatif tutum ve davranış sergiler (Alkış, 2019: 12).

1.3. Örgütsel Sessizlik

TDK’ye göre sessizlik, “ortalıkta gürültü olmama durumu” ve sessizleşmek ise, “sessiz duruma gelmek, sessiz olmak” ifadeleriyle açıklanmıştır (TDK, 2024). İlk kez Hirschman 1970’te örgütsel sessizliği açıklamaya çalışmış ve sessizliği, aktif olmayan sadakat ile aynı anlamda kullanmıştır. Hirschman’ın çalışanların sessizliği olarak ortaya attığı bu terim, 2000’de Morrison ve Milliken’in birlikte yaptıkları araştırmayla birlikte literatürde “örgütsel sessizlik” kavramı olarak yer bulmuştur. Morrison ve Milliken (2000) “örgütsel sessizliği”, çalışanların kurum içindeki statülerine göre mevcut olan sistemi iyileştirmek gayesiyle olumsuz davranışlarda bulunma, var olan bilgi ve birikimleri saklama, deneyimlerini ortaya koymama olarak belirtmişlerdir (Yılmaz, 2018: 15).

Bowen ve Blackmon (2003)’a göre örgütsel sessizlik, “ses” in tersi olarak çalışan bireylerin örgütsel sorunlara kendi istekleriyle katkı sağlamak istememesi olarak sonuçlanacaktır. Aynı zamanda çalışanlar tarafından “ses” ve “sessizlik” arasında yapılan tercih büyük ölçüde bireyin çalışma grubunda var olan “görüş iklimi” tarafından belirlenecektir. Buna bağlı olarak çalışanlar, ilk olarak örgüt içindeki baskın görüşün ne olduğunu anlamaya çalışacak ve çoğunluğun kabul ettiği düşünceyi azınlığı oluşturan grubun görüşüne göre çok daha basit bir şekilde ifade edebilecektir. Diğer bir deyişle çalışanlar, eğer iş arkadaşlarından destek alamıyorsa veya destek alma olanağından yoksunsa sessiz kalmayı seçecektir.

Örgütsel sessizlik, kurumlarda karşılaşılan problemler sebebiyle oluşan; çalışanların meydana gelen bu problemlere yönelik ortaya koyduğu bir tepki ve ortak bir tavır sergileme biçimidir. Örgütsel

sessizlik aynı zamanda şantaj, geride durma, sinme gibi savunma mekanizmalarını da içinde bulundurmaktadır. Çalışanlar, kurumda meydana gelen olumsuz durumlardan dolayı kurumuna herhangi bir fayda sağlamak istemeyecek ve sessiz kalmayı yeğleyecektir (Yenihan ve Cerev, 2015: 89).

Örgüt çalışanları, yaptıkları işle ilgili kaygılarını dile getirme konusunda “sessiz kalma” veya “konuşma” gibi bir alternatifle yüz yüze kalırlar ve bir tercihte bulunurken kurumun hiyerarşik yapısını da hesaba katarlar. Var olan sorunları yok sayan, herhangi bir çözüm geliştirmeyen, dahası konuştuklarından dolayı çalışanların cezalandırıldığı bir örgütte çalışan bireyler sessiz kalmayı yeğlerler (Milliken ve Morrison, 2003: 1563).

Örgütsel sessizliğin çalışanlar tarafından kabul görmesinin altında birçok farklı sebep bulunmaktadır. Bu sebepler örgütsel sessizliğin tam olarak anlaşılmasını ve değerlendirilmesini daha da zorlaştırmaktadır (Sönmez, 2019: 32). Örgütsel sessizliğin anlaşılmasını ve analiz edilmesini daha da zor hale getiren bu nedenler, kuramcılarca birkaç temele dayandırılmıştır. Çalışan bireylerin, kurum içi sessiz kalmayı benimsemesinin nedenlerini açıklamaya çalışan bu kuramlar şunlardır (Algın, 2014: 26):

1. Beklenti Kuramı: Bu teori Vroom (1964) tarafından, belli bir hareketin belli bir amaç ile neticeleneceği konusunda geçici bir inanç geliştirme ve beklenti olarak açıklanmıştır. Bu inanç süreklilik arz etmeyeceği gibi farklı bir inanç doğrultusunda değişebilir de (Cavus, Develi ve Sarioğlu, 2015: 13). Diğer bir ifadeyle bireyin harekete geçme kararında; dünya görüşü, tecrübeleri, örgütle alakalı istekleri ve psikolojisi de etkilidir. Buna göre, birey harekete geçmeden evvel, eyleminin sonucunun kendi beklentilerine uyup uymadığını analiz eder ve eğer beklentisinin karşılanacağına dair bir inanç oluştursa harekete geçer (Sönmez, 2019: 33).

2. Sessizlik Sarmalı Kuramı: Noelle- Neumann (1974)’ ın “Sessizlik Sarmalı Teorisi” ilk kez kamuoyu çalışmaları için ortaya atılmıştır. Bireyler, çoğunluğu oluşturan grubun görüşlerine uymayan fikirleri sebebiyle dışlanmaktan korkmakta ve bu algı bireyleri çoğunluğun görüşüne katılmaya zorlamaktadır. Bu nedenle bireyler, medya aracılığıyla yinelenen kamuoyundaki “egemen görüşü” değerlendirmekte ve bu değerlendirmeler neticesinde fikirlerini ortaya koyma ya da kendilerine sansür uygulama şeklinde bir karar almaktadırlar (Alkayış, 2015: 33).

3. Kendini Uyarılama Kuramı: Kendini uyarılama teorisinde bireyler, davranışlarını bulundukları ortamın gereklerine uygun hâle getirmek maksadıyla hassasiyetlerini içinde bulundukları ortama yönelik şekillendirmesidir. Kendilerini içinde bulundukları topluma göre ayarlama düzeyi gelişmiş olan bireyler, bulundukları ortamda iyi bir görüntü oluşturma gayesiyle sosyal ortamdaki davranışlarını bilerek ve isteyerek değiştirip örgütteki ipuçlarından yararlanırlar. Bu durumun zıddı olarak, kendini uyarılama seviyesi gelişmemiş olan bireyler, kendi görüşlerini, değer yargılarını, tutum ve davranışlarını olduğu gibi karışı tarafa yansıtmak isterler (Çakıcı, 2007: 154).

4. Fayda- Maliyet Analizi: Edmondson ve Detert (2005), bireylerin ne söyleyip söylemeyeceğine veya ne yapıp yapmayacağına dair bir karar vermeden önce risk analizi yaptığını ileri

sürmüşlerdir. Buna göre bireyler, konuştukları takdirde kendilerine sağlayacak faydaları ve olası bedelleri karşılaştırarak fayda-maliyet analizini uyguladılar. Sonuç olarak “sessiz kalma” veya “konuşma” kararını fayda-maliyet analizine göre verirler (Çakıcı, 2007: 152-153).

Örgütsel sessizlik nedenlerinin ortaya konması, anlaşılması ve bunlara çözüm bulunması yukarıda bahsedilen teorilerin doğru analiz edilip uygulamada başarıya erişilmesiyle mümkündür (Sönmez, 2019: 32).

2. METODOLOJİ

Çalışmanın bu kısmında; araştırmanın amaç ve öneminden, araştırmanın modeli ve oluşturulan hipotezlerden, araştırmanın ana kütlesi ve örneklemeden, veri toplama aracından ve verilerin analiz yönteminden bahsedilmiştir.

Araştırma kapsamında nicel araştırma yöntemlerinden tarama deseniyle veri toplamak amacıyla Kocaeli sınırları dahilinde ortaöğretimde çalışan müdür, müdür yardımcısı, öğretmen ve kurum içi çalışan personeller üzerinde anket uygulamak için etik kuruldan izin alınmıştır. Ayrıca MEB’den de etik kurul onayı alınmış; Kasım 2023- Mart 2024 tarihleri arasında veri toplamak amacıyla önce kağıt anket dağıtılmış sonra anket dolduran bireylerin isteği doğrultusunda online ankete çevrilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Mobbing terimi, ortaya ilk çıktığı günden itibaren birçok araştırmacının ilgi alanına girmiş ve konu üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Mobbinge sebep olan olguların ortaya konması ve buna bağlı mobbing davranışlarının önlenmesi, olası anlaşmazlıkların çözmesi niyetiyle birçok önlem alınmaya çalışılmasına rağmen mobbing, geçmişten günümüze varlığını sürdürmekte ve mobbinge şahit olan herkesi etkilemektedir. Buna ilaveten kurum içi oluşan örgütsel sessizlik iklimi sonucu çalışanların mobbinge sessiz kalması, mobbingi görmezden gelmesi veya desteklemesi uygulanan mobbingin şiddetini daha da artırmaktadır. Bunun sonucunda sadece mobbing kurbanı değil aynı zamanda tüm kurum çalışanları etkilenmekte ve tükenmişlik tüm çalışanlar açısından kaçınılmaz olabilmektedir. Bu sebeple mobbing, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve gereken tedbirlerin alınması önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında; mobbing, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik olgularının varlığının incelenmesidir. Ayrıca mobbingin tükenmişlik düzeyine etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık etkisinin var olup olmadığı da temel amaçlar arasındadır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Kocaeli’nde ortaöğretimde çalışan yönetici, öğretmen ve diğer personellerden oluşmaktadır. 2022-2023 MEB istatistiki verilerine göre (MEB, 2023: 140-141) Kocaeli’nde resmi ve özel toplam 292 ortaöğretim kurumu vardır ve bu kurumlarda toplam 9965 öğretmen çalışmaktadır. 292 kurumdan 188’i resmidir ve bu kurumlarda toplam 7815 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmanın örneklemini Kocaeli ilinin Derince, İzmit, Başiskele ve Kartepe ilçelerinde

bulunan 28 ortaöğretim kurumunda çalışan idareci, öğretmen ve diğer personeller oluşturmaktadır. Bahsi geçen 28 kurumun tamamına gidilmiş; müdür veya müdür yardımcılarıyla yüz yüze görüşülmüş ve veri toplamak amacıyla ilk olarak kağıt anket dağıtılmış sonrasında gelen talepler doğrultusunda anket linki paylaşılmıştır. Toplanan kağıt anketler ve paylaşılan anket linki sayesinde (çeşitli nedenlerle geçersiz sayılan 2 online anket ve 23 kâğıt anket hariç) toplam 392 kişiye ulaşılmıştır.

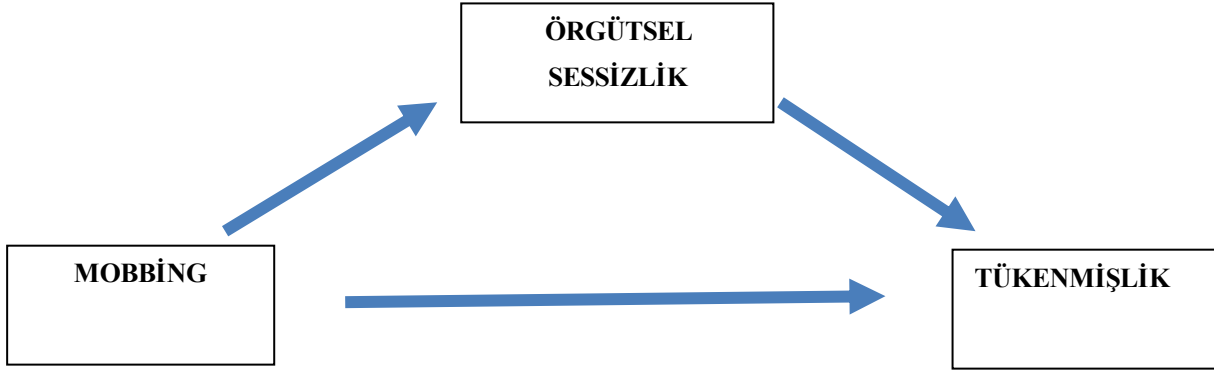
2.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri elde etmek amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır. Çalışmada uygulanan anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, çalışan bireylerin demografik yapısını belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Sonraki bölümde mobbing algısını ölçmek için kullanılan “İşyeri Zorbalığı Ölçeği” nin güvenilirlik çalışmasını Aydın ve Öcel (2009) yapmış ve güvenilirlik katsayısı olan Cronbach’s Alpha sayısını 0,88 olarak bulmuşlardır. Anketin üçüncü bölümde kullanılan ve örgütsel sessizlik algısını ölçmeye yarayan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” Taşkiran (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak bulunmuştur. Son bölümde ise tükenmişlik algısını ölçmeye yarayan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Tablo 1. Ankete Ait Ölçekler ve Gelişim Süreçleri

Ölçek	Geliştiren	Ölçek İçerisinde
İşyeri Zorbalığı Ölçeği	Einarsen ve Raknes (1997) Einarsen ve Hoel (2001)	22 sorudan meydana gelmektedir. Bu sorulardan 1-7 arasındaki sorular “İşle İlgili Taciz/Zorbalık”; 8-22 arasındaki sorular ise “Kişisel Aşağılama ve Zorbalık” boyutlarını oluşturmaktadır.
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Dyne, Ang ve Botero (2003)	Toplam 15 sorudan oluşmaktadır. İlk 5 soru “Kabullenici Sessizlik”, 6-10 arası sorular “Korunmacı Sessizlik” ve 11-15 arası sorular ise “Korunmacı Sessizlik” boyutlarını oluşturmaktadır.
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	Maslach ve Jackson (1981)	22 sorudan oluşan Tükenmişlik Ölçeği’ nin 1,2,3,6,8,13,14,16,20’ nci maddeleri “DuyusalTükenme”, 4,7,9,12,17,18,19,21’ nci maddeleri “Kişisel BaşarıdaEksiklik”ve son olarak 5,10,11,15,22’ nci maddeleri “Duyarsızlaşma” boyutlarını meydana getirmektedir.

2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi



Şekil 1. Araştırma Modeli

2.4.1. Araştırmanın Hipotezleri

Literatür taraması yapıldığında; Çakıroğlu ve Tengilimoğlu (2014), Aydın (2018), Sönmez (2019), Topgül (2019) ve Samarin vd., (2021) mobbing ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri incelemiş ve araştırmaları neticesinde iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Bu araştırmalara dayanarak hipotez 1 aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: Mobbing düzeyinin tükenmişlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Mobbingin örgütsel sessizlik ile ilişkisi incelendiğinde; Atasever (2013), Öztürk ve Cevher (2016), Sönmez (2019), Liang (2021), Taş vd., (2017) ve Samarin vd., (2021) yaptıkları çalışmalarda iki değişken arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Bu çalışmalar doğrultusunda hipotez 2 oluşturulmuştur.

H2: Mobbing düzeyinin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütsel sessizlik ve tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; Çitli (2015), Yılmaz (2018), Yıldırım (2019) iki değişken arasında anlamlı ilişkiler tespit ederken; Doğan ve Kır (2018) herhangi bir ilişki tespit edememişlerdir. Samarin vd., (2021) ise yaptıkları çalışmayla örgütsel sessizliğin tükenmişlik üzerinde negatif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan bu çalışmalar neticesinde hipotez 3 oluşturulmuştur.

H3: Örgütsel sessizlik düzeyinin tükenmişlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Taş vd., (2013), Taş vd., (2017) ve Topgül (2019) mobbingin tükenmişlik ile ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracılık etkisini araştırmışlar ve örgütsel sessizliğin kısmi aracılık etkisinin varlığını ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalar baz alınarak hipotez 4 geliştirilmiştir.

H4: Mobbing düzeyinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık rolü vardır.

2.5. Veri Analizi

Araştırmada kullanılmak üzere toplanan veriler SPSS 18 ile analiz edilmiştir. Elde edilen demografik bilgiler sunulmuş; verilerin faktör analizi, güvenilirlik analizi, tanımsal istatistiki analiz, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

2.6. Bulgular

2.6.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 392 kişiden 262'si kadın, 130'u ise erkektir. Katılımcıların yaklaşık %80'i evli, %20'si bekdir. Bu katılımcılardan 1'i (18 ve altı), 28'i (19-30), 164'ü (31-40), 147'si (41-50) ve son olarak 52'si (51 ve üstü) yaş aralığındadır. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında 3'ü lise, 7' si önlisans, 281'i lisans ve 101'i lisansüstü seviyesindedir. Anketi yanıtlayanların yaklaşık %10'u yöneticilerden, %87'si öğretmenlerden ve %3'ü de diğer personellerden oluşmaktadır. Ankete katılanların hizmet sürelerine ait bulgulara ise 1 yıla kadar 12, 1-5 yıl aralığında 28, 6-10 yıl aralığında 87, 11-20 yıl aralığında 143, 20 yıl ve üzerinde ise 122 çalışan olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık %6'sı çok az, %62'si orta, %30'u iyi, %2'si ise çok iyi kazandıklarını söylemiştir. Ankete katılanların çalışma durumlarına bakıldığında %92'sinin kadrolu, %4'ünün sözleşmeli ve %4'nün diğer (ücretli vs.) olarak görev yaptığı görülmektedir. Uygulanan anketin demografik sorulara ait son sorusu olan "Fırsatınız olsa işinizi değiştirmek ister misiniz?" sorusuna 165 katılımcı "evet" cevabını verirken 227 katılımcı "hayır" cevabını vermiştir.

2.6.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan mobbing, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ölçeklerine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi bulguları Tablo 2' de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktörler	Faktör Maddeleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha	Ort.	Std. S.
MOBBİNG	(Toplam 22 soru)	56,376	,945	1,71	0,69
Kişisel Aşağılama ve Zorbalık	8-22	32,533	,936	1,48	0,66
İşle İlgili Taciz/Zorbalık	1-7	23,843	,878	2,11	0,89
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	(Toplam 15 soru)	65,906	,809	2,08	0,66
Kabullenici Sessizlik	1-5	21,631	,856	2,11	0,95
Korunmacı Sessizlik	6-10	25,118	,906	1,78	0,97
Korunmacı Sessizlik	11-15	19,156	,807	2,35	1,08
TÜKENMİŞLİK	(Toplam 22 soru)	56,061	,869	2,31	0,62
Duygusal Tükenme	1,2,36,8,10,11, 13,14,16,20	28,333	,921	2,52	0,97
Kişisel Başarıda Eksiklik	4,7,9,12,17,18, 19, 21	17,955	,846	2,30	0,77
Duyarsızlaşma	5,15,22	9,773	,588	1,61	0,75

Analiz sonuçlarına göre, mobbing ölçeğinin anlamlılık düzeyi $p < 0,01$ olarak bulunmuştur. KMO değeri 0,951 olarak hesaplanmış olup; yapılan bu analiz faktör analizi için uygun bulunmuştur. Mobbing değişkeninin alt boyutlarını meydana getiren 2 faktörün açıkladıkları toplam varyans %56,38 olarak tespit edilmiştir. Toplam 22 sorudan oluşan mobbing değişkenine ait güvenilirlik katsayısı (α) 0,945 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alanyazında kabul edilen 0,70 üzerinde bir değer olup 1'e çok yakın olduğundan yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Mobbing değişkenine ilişkin genel mobbing algısı ortalaması 1,71, ve standart sapması 0,69 olarak bulunmuştur. Mobbing değişkeninin alt boyutlardan kişisel aşağılama ve zorbalık 1,48, işle ilgili taciz/zorbalık 2,11 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel sessizlik değişkeninin anlamlılık düzeyi $p < 0,01$ olarak bulunmuştur. KMO değeri 0,861 olarak hesaplanmış olup; elde edilen bu analiz sonucu faktör analizi için uygun bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda örgütsel sessizlik ölçeğinin 3 faktörden oluştuğu ve bu faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın %66 olduğu bulunmuştur. 15 sorudan oluşan örgütsel sessizliğin güvenilirlik katsayısı (α) 0,809 olarak hesaplanmıştır. Genel örgütsel sessizlik algısı ortalaması 2,08 ve standart sapması 0,66 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlar ise kabullenici sessizlik için 2,11, korunmacı sessizlik için 1,78 ve korumacı sessizlik için 2,35 ortalama olarak tespit edilmiştir.

Tükenmişlik değişkeninin anlamlılık düzeyi $p < 0,01$ olarak bulunmuştur. KMO değeri 0,896 olarak hesaplanmış olup; yapılan bu analiz sonucu faktör analizine uygun bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre tükenmişlik ölçeğinin 3 faktörden meydana geldiği ve bu faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın %56 olduğu görülmüştür. 22 sorudan meydana gelen tükenmişlik değişkenine ait güvenilirlik katsayısı (α) 0,869 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değer 0,70 ile 1 arasında olduğundan güvenilir olduğu söylenebilir. Tükenmişlik ölçeğinin genel tükenmişlik algısı 2,31, standart sapması 0,62 olarak hesaplanmıştır. Tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenme 2,52, duyarsızlaşma 1,61 ve kişisel başarıda eksiklik 2,30 ortalamaya sahiptir.

2.6.3. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği korelasyon analizi bulgusu Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Mobbing	Örgütsel Sessizlik	Tükenmişlik
Mobbing	1		
Örgütsel Sessizlik	,323**	1	
Tükenmişlik	,486**	,438**	1

Mobbing ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği arasındaki ilişki pearson korelasyonu kullanılarak ölçülmüştür. Bu iki değişken arasında orta seviyede ($p<0,001$), pozitif yönde, anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Mobbing ölçeği ile tükenmişlik ölçeği arasındaki ilişki de orta seviyede ($p<0,001$), pozitif yönde, anlamlı olarak bulunmuştur. Buna ek olarak, örgütsel sessizlik ölçeği ile tükenmişlik ölçeği arasında da orta seviyede ($p<0,001$), pozitif yönde, anlamlı bir ilişki hesaplanmıştır.

2.6.4. Regresyon Analizleri

Hipotezleri test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen çıktılar Tablo 4' de gösterilmiştir.

Tablo 4. Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Bulgular

HİPOTEZLER		β	T	P	R^2	F	Sonuç
Hipotez 1		0,486	10,993	0,000	0,237	120,85	H ₁ :KABUL
Hipotez 2		0,323	6,731	0,000	0,104	45,300	H ₂ :KABUL
Hipotez 3		0,438	9,630	0,000	0,192	92,746	H ₃ :KABUL
Hipotez 4	Mobbing	0,385	8,749	0,000	0,325	93,633	H ₄ :KABUL
	Örgütsel Sessizlik	0,314	7,137	0,000			

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine ilişkin tablo incelendiğinde mobbing düzeyinin tükenmişlik üzerinde pozitif ($\beta=0,486$), anlamlı ($p=0,000$) bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre Hipotez 1 desteklenmiştir ($p<,05$). Buna ek olarak, mobbing düzeyinin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ($\beta=0,323$), anlamlı ($p=0,000$) bir etkisi vardır. Bu sonuca göre Hipotez 2 desteklenmiştir ($p<,05$). Aracı değişken olan örgütsel sessizlik düzeyinin tükenmişlik üzerindeki etkisi analiz edildiğinde Hipotez 3 kabul edilmiştir ($p<,05$). Analize göre örgütsel sessizlik düzeyi tükenmişlik üzerinde pozitif ($\beta=0,438$) ve anlamlı ($p=0,000$) bir etkiye sahiptir.

Araştırma hipotezlerini test ederken göz önünde bulundurulan Baron ve Kenny (1986: 1174)'nin aracılık modelinin ilk şartı olan bağımsız değişken mobbingin bağımlı değişken tükenmişlik üzerindeki etkisi $p=0,000$ ve $\beta=0,486$ olduğundan ve bağımsız değişken mobbingin aracı değişken örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi $p=0,000$ ve $\beta=0,323$ olduğundan dolayı sağlanmıştır. İkinci şartı olan aracı değişken örgütsel sessizliğin bağımlı değişken tükenmişlik üzerindeki etkisi $p=0,000$ ve $\beta=0,438$ olduğundan dolayı sağlanmıştır. Üçüncü ve son şart olan bağımsız değişken mobbing ile aracı değişken örgütsel sessizliğin birlikte tükenmişlik üzerindeki etkileri incelendiğinde bağımsız değişken mobbingin bağımlı değişken tükenmişlik üzerindeki etkisinin ortadan kalkmadığı, devam ettiği ancak azaldığı ($p=0,000$ ve $\beta=0,385$) görülmektedir. Bu sonuca göre, mobbing düzeyinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. Elde edilen bulguların anlamlılığının test edilmesi için Sobel testi hesaplanmış ve test değeri $Z= 6,038$ $p= 0,000$

olarak bulunmuştur. Test sonucuna göre, mobbingin tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık etkisi anlamlıdır.

SONUÇ

Tükenmişlik, bireylerin hayat enerjilerini, yaşama dair istek ve beklentilerini azaltıp etkinlik ve verimliliklerini düşüren bir olgudur. Birey; coşkulu, istekli, idealist bir şekilde başladığı işte beklentilerinin gerçeklerle uyuşmadığı, ket konulduğu, problemlerin ve konuşmaların herhangi bir çözüme ulaşmadığı durumlarda olanı olduğu gibi kabul etme, vazgeçme veya tükenme boyutuna geçer. Mobbing gibi ağır bir olgunun ve örgüt içi sessizlik ikliminin varlığı bu tükenmişlik düzeyini daha da görünür kılabılır ve hatta daha da artırabilir ve çözümünü imkânsız hale getirebilir. Bu sebeple mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik kavramlarının iyi anlaşılması, ortaya çıkmadan önlemler alınması oldukça hayati bir öneme sahiptir.

Alanyazında mobbing, örgütsel sessizlik ve tükenmişlikle alakalı birçok araştırma bulunmasına rağmen, üç değişkenin birlikte ele alındığı ve değerlendirildiği çalışma sayısı neredeyse çok azdır. Araştırılan sektörler arasında eğitim, perakende, turizm, sağlık ve bankacılık yer almaktadır. Eğitim sektörüyle alakalı bir üniversitede görev yapan idari ve akademik personel ile ilgili bir araştırma mevcut olsa da diğer eğitim kurumlarına yönelik üç değişkenin beraber ele alındığı ve incelendiği bir araştırma bulunmamaktadır. Yapılan bu araştırmanın amacı; mobbing, örgütsel sessizlik ve tükenmişliğin ortaöğretim kurumlarında görev yapan bireyler üzerindeki etkilerinin ortaya konarak bu üç değişken arasındaki ilişkilerin saptanması ve örgütsel sessizliğin, mobbingin tükenmişlik düzeyine etkisinde aracılık rolünün araştırılarak eğitim alanına yönelik yapılan çalışma bütünlüğüne ve alan yazına katkı sağlanmasıdır.

Yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre; mobbing ile tükenmişlik ve örgütsel sessizlik arasında pozitif, anlamlı bir ilişki görülmektedir. Elde edilen bu bulgular Topgül (2019), Sönmez (2019), Taş vd., (2017), Khan vd., (2021) ile uyumludur. Fakat Samarin vd., (2021)'nin yaptığı çalışmada örgütsel sessizliğin tükenmişlik üzerinde negatif bir etkisinin bulunduğu görülmüştür.

Araştırmanın regresyon analizlerine göre Hipotez1 kabul edilmiştir. Mobbing düzeyi tükenmişlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu bulgu, Sönmez (2019), Samarin vd., (2021), Liang (2021) ile örtüşmektedir. Elde edilen bulgulardan hareketle örgüt içinde var olan mobbing davranışlarının bireylerde psikolojik, psikomatik ve sosyal anlamda tükenmişlik hissetmelerine etki ettiği ve bireylerde meydana gelen bu yılgınlık sebebiyle iş yerine ve hayata karşı isteksizlik oluşmasına neden olduğu söylenebilir. Hipotez 2 kabul edilmiştir. Mobbing düzeyi, örgütsel sessizlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkiye sahiptir. Elde edilen bu sonuç Sönmez (2019), Samarin vd., (2021) ile örtüşmektedir. Sonuca istinaden, örgüt içinde var olan mobbingin örgütsel sessizliğe sebep olduğu ve mobbing seviyesi arttıkça örgütsel sessizlik seviyesinin de arttığını ve çalışanların iş yerini geliştirmek veya bir problemi ortadan kaldırmak amacıyla herhangi bir söylemden kaçındığını, eğer aksi yönde

davranır ve konuşursa bunun hiçbir şeyi değiştirmeyeceği inancı içinde olduğunu söylemek mümkündür. Hipotez 3 de kabul edilmiştir. Buna göre örgütsel sessizlik düzeyinin tükenmişlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. Bu sonuçlar daha önceki çalışmalardan Samarin vd., (2021) ile uyumludur. Örgüt içindeki örgütsel sessizlik ikliminin varlığı, çalışanların bir şeyleri değiştirmek ve iyileştirmek adına istekli olmaması, problemler karşısında sessiz kalması bireyleri tükenmişliğe itebilmekte ve dahası var olan tükenmişliği artırmada etkili olabilmektedir. Son olarak Hipotez 4 de kabul edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre mobbingin tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracı rolü bulunmaktadır. Bu bulgular Taş vd., (2017) ile örtüşmektedir.

Mobbing, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasında pozitif, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna bağlı olarak mobbingle alakalı alınacak her bir önlem kişilerde var olan tükenmişlik, bıkkınlık, işe dair isteksizlik, fikir beyan etmeme, kuruma fayda sağlamak istememe, bilgi saklama gibi negatif durumların önüne geçilmesinde katkıda bulunabilir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışmaların büyük bir bölümünün değişkenler arasındaki ilişkiyi incelediği etkiyi ölçen araştırmaların ise çok az olduğu tespit edilmiştir. Bahsedilen bu üç değişken arasındaki etkilerin daha net bir şekilde ortaya konması, problemlerin çözümü açısından daha elverişli olacaktır. Bir sonraki yapılacak benzer çalışmaların, değişik bölgelerde ve değişik sektörlerde daha fazla örneklem üzerinde uygulanması hem bu kavramların bilinirliğini artıracak hem de kurumların bu gibi negatif olgularla başa çıkmasını kolaylaştıracaktır. Bu çalışma mobbing, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki ve etkiye dair genel bir fikir ortaya koysa da araştırmanın çeşitli örneklemlemlerle yinelenmesi, değişkenler arasındaki ilişkinin ve etkinin tam olarak ortaya konması ve anlaşılması, alanyazına katkı sunması ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi açısından yararlı olacaktır.

Çalışma, örneklem olarak seçilen Kocaeli ili ile sınırlıdır. Veriler, gönüllülük esasına istinaden sadece ankete gönüllü olarak yanıt verenlerden toplanmıştır. Yapılan araştırmada toplanan veriler Kasım 2023- Mart 2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Bu yönüyle araştırmanın örneklem büyüklüğü mali ve zamansal açıdan sınırlıdır.

Anket uygulanan örneklem grubunun araştırma evrenini yansıttığı varsayılmıştır. Anketi yanıtlayan katılımcıların soruları dikkatlice okuduğu ve sorulara içten ve gerçek yanıtlar verdiği varsayılmıştır.

KAYNAKÇA

Algin, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Tez No. 381432) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Alkayış, L. (2015). *Mobbing ve örgütsel sessizliğin çalışanların motivasyonu üzerine etkisi* (Tez No. 407040) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Alkış, F. K. (2019). *İşten ayrılma niyetinin tükenmişlik, mobbing, duygu düzenleme değişkenleri tarafından yordanması* (Tez No. 592793) [Yüksek lisans tezi Maltepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Atasever, M. (2013). *Yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerine etkisi ve işletmelerde bir araştırma*. (Tez No. 345281) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Aydın, O. ve Öcel, H. (2009). *İşyeri zorbalığı ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması*. Türk Psikoloji Yazıları, 12(24), 94-103. <https://psikolog.org.tr/tr/yayinlar/dergiler/1031828/tpy1301996120090000m000140.pdf>.

Aydın, F. A. (2018). *Ameliyathane Hemşirelerinde Mobbing ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. (Tez No. 518416) [Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). *Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*. Journal of Management Studies, 40(6), 1394. DOI: 10.1111/1467-6486.00385.

Cavus, M. F., Develi, A. ve Sarioğlu, G. S. (2015). *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 3(1), 10-20. ISSN:2147-804X, <http://www.isletmeiktisat.com>.

Çakıcı, A. (2007). *Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri*. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 147-155. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cusosbil/issue/4376/59941>.

Çakıroğlu, E. Ve Tengilimoğlu, D. (2014). *Mobbing (Yıldırma) Davranışlarının Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişliği Üzerine Etkisi*. Electronic Journal of Vocational Colleges - Ağustos 2014 BÜROKON Özel Sayısı, 167-188. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/62497>.

Çekin, A. (2014). *Çalışma hayatında insan onuruna karşı psikolojik bir şiddet örneği: mobbing*. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(1), 5-22. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/303127>.

Çitli, İ. İ. (2015). *Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Tez No. 443276) [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing işyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. (s. 21-117). İstanbul: Timaş Yayınları.

Davenport, N., Schwartz, R. D. & Elliott, G. P. (2003). *Mobbing Emotional Abuse in The Amerikan Workplace*. O. C. Öner Toy, çev., Sistem Yayıncılık.

Doğan, S. ve Kır, A. (2018). *Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi*. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yıl: Ekim 2018 Cilt-Sayı: 11(4) ss: 1-14, ISSN: 2564-6931 DOI: 10.25287/ohuiibf.470325.

Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. Journal of Management Studies, 40(6) 0022-2380, 1365- 1368. DOI: 10.1111/1467-6486.00384.

Edmondson, A.C. & Detert, J.R. (2005). “*The Role of Speaking Up in Work-life Balancing*”, Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives kitabı içinde, Editor: Ellen Ernst Kossek, Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated, Mahwah, NJ, USA.

Einarsen, S. & Hoel, H. (2001). *The Negative Act Questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work*. 10th European Congress on Work and Organizational Psychology. Prag-Çek Cumhuriyeti.

Einarsen, S. & Raknes, B. I. (1997). *Harassment in the workplace and the victimization of men*. Violence and Victims, 12, 247-263. DOI: 10.1891/0886-6708.12.3.247.

Erdoğan, G. (2009), (2022, 25 Kasım). *Mobbing (işyerinde psikolojik taciz)*. Türkiye Barolar Birliği Dergisi, 83, 322. ISSN 1304-2408, <https://docplayer.biz.tr/9962190-Mobbing-isyerinde-psikolojik-taciz.html>.

Ergin, C. (1992). *Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması*. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi bilimsel çalışmaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 143-154.

Freudenberg, H. J., (1974). *Staff Burn-Out*. Journal of Social Issues. 30(1), 159-165. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>.

Kaçmaz, N. (2005). *Tükenmişlik (Burnout) Sendromu*. İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi 68 (1). <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuitfd/issue/9260/116046>.

Khan, K., Nazir, T. & Shafi, K. (2021). *Could Workplace Bullying and Emotional Exhaustion be Reasons of Employee Silence?*. Journal of Workplace Behavior (JoWB) Volume 2(2). DOI: 10.70580/jwb.02.02.072.

Liang, H. L. (2021). *Does Workplace Bullying Produce Employee Voice and Physical Health Issues? Testing The Mediating Role of Emotional Exhaustion*. Frontiers in Psychology, doi: 10.3389/fpsyg.2021.610944.

Maslach, C. & Jackson, S. E., 1981. *The measurement of experienced burnout*. Journal of Occupational Behaviour, 2, 99-113. DOI: 10.1002/job.4030020205.

MEB, (2023, 10 Kasım). https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2023_09/29151106_meb_istatistikleri_orgun_egitim_2022_2023.pdf.

Milliken, F. J. & Morrison, E. W. (2003). *Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations*. Journal of Management Studies, 40(6), 1563. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00391>.

Morrison, E.W. & 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. <https://doi.org/10.2307/259200>.

Naidu, C. & Padmaja, R. (2018). *An Outlook of Job Burnout in Personal, Professional, and Social Life*, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 20(4),1-2 2319-7668. e-ISSN: 2278487X,p-ISSN: www.iosrjournals.org.

Noelle-Neumann, E. (1974). *The Spiral of Silence, a Theory of Public Opinion*. Journal of Communication, 24(2), 43-51. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>.

Öztürk, U. C. ve Cevher, E. (2016). *Sessizlikteki mobbing: Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 18(30), 72-74. ISSN: 2147 - 7833, www.kmu.edu.tr.

Samarin, S. N., Arshadi, N., Hashemi, S. E., & Naaami, A. (2021). *The Causal Relationship of the Centralized Decision-Making and Workplace Mobbing With job Burnout Considering the Mediating Role of Organizational Silence*. Psychological Methods and Models, 11(42), 73-87. https://jpmmm.marvdasht.iau.ir/article_4582.html.

Sağlam, A. Ç. (2011). *Akademik personelin sosyo-demografik özelliklerinin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15), 408. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mkusbed/issue/19555/208681>.

Sönmez, N. (2019). *İş yerinde yıldırma davranışlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik üzerine etkisi: Sivas'ta 3 ve 4 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma* (Tez No. 594508) [Yüksek lisans tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: Tükenmişlikle mücadele teknikleri* (s.18-119). Ankara: Nobel Yayınları.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.

Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* (Tez No. 273496) [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

TDK Sözlüğü, (2023, 1 Ocak). <https://sozluk.gov.tr/>.

Taş, A., Ergeneli, A., Akyol, A. ve Demirel, H. (2013). *Mobbing ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etkisi*. Sakarya Üniversitesi, 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 140-145.

Taş, A., Boz-Semerci, A. ve Ergeneli, A. (2017). *Algılanan Psikolojik Şiddet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgüt İçi Sessizliğin Aracılık Rolü*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(1), 249-270, DOI: 10.20491/isarder.2017.244.

Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. Çalışma ve Toplum, 4, 13-14. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ct/issue/71833/1155459>.

Topgöl, S. (2019). *Hekimlerin Mobbing ve Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etki Düzeyinin İncelenmesi*. Çalışma Yaşamında Davranış Araştırmaları, 103-124. ISBN: 978-605-7695-78-9.

Yenihan, B. ve Cerev, G. (2015). *Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Kocaeli-Gölcük'te görev yapan kadın öğretmenlere yönelik bir inceleme*. JED / GKD, 10(2), 89. <https://www.researchgate.net/publication/313655180>.

Yıldırım, M. (2019). *Tükenmişlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. İşletme Araştırmaları Dergisi Journal Of Business Research-Turk, 11(1), 358-371 <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.605>.

Yılmaz, G. (2018). *Türk güverte zabıtlarında örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki* (Tez No. 506700) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Zeynalı, A. (2021). *Covid-19 Pandemisinde hekim ve hemşirelerde mobbing ve tükenmişlik: Tekirdağ'da bir üniversite hastanesi örneği* (Tez No. 707814) [Yüksek lisans tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.