

## ***Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Kamu Kurumunda Bir Uygulama***<sup>1</sup>

*The Influence of Mobbing on Organizational Trust and Organizational Silence*

Erdoğan KAYGIN<sup>2</sup>

Metin ATAY<sup>3</sup>

### **ÖZET**

Bu çalışmanın amacı mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe olan etkisini belirlemektir. Araştırmada Kars Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğünde görev yapan 72 kişiye anket yapılarak bu anketlerin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma sonucunda mobbing ile örgütsel güven arasında negatif ilişkilerin mobbing ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Mobbingin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler yok iken, mobbingin alt boyutları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik, Kars

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to define the influence of mobbing on organizational trust and organizational silence. In this study, a survey has been conducted on 72 individuals who work in Kars Provincial Directorate of Family and Social Policies, and the results of this survey has been included. In this practice section, it has been determined that there are positive relations between mobbing and organizational silence while there are negative relations between mobbing and organizational trust. In this context, while there is no meaningful relations between sub-dimensions of mobbing and sub-dimensions of organizational silence, it has been revealed that there are some meaningful relations between the sub-dimensions of mobbing and sub-dimensions of organizational trust.

**Keywords:** Mobbing, Organizational Trust Organizational silence, Kars

<sup>1</sup> Bu çalışma, "Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Bir Uygulama" adlı Yüksek Lisans tezinden oluşturulmuştur.

<sup>2</sup> Doç.Dr., Kafkas Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, [erdogankaygin@hotmail.com](mailto:erdogankaygin@hotmail.com)

<sup>3</sup> Öğr.Gör., Kafkas Üniversitesi, Atatürk Sağlık Hizmetleri MYO

## 1.Giriş

Günümüz iş yaşamının gittikçe karmaşıklaşması farklı tutum ve davranış kalıplarını ortaya çıkarmıştır. Bu tutum ve davranışları ifade etmek farklı kavramları gerekli kılmıştır. Bu kavramlardan Türkçe karşılığı “yıldıрма, bezdirme” terimi olarak kullanılan mobbing kavramı, sinsiliği, çok farklı şekillerde ortaya çıkması ama özellikle de giderek artan bir sorun olması nedeniyle bilim dünyasında ilgi odağı olmuştur. Batılı ülkeler, gittikçe büyüyen ve karmaşıklaşan bu sorunu önceden tespit etmiş ve mobbing hakkında çok yönlü araştırmalar içine girmiştir. Ülkemizde de özgün araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

Mobbingin ortaya çıkması örgütlerdeki güven durumunun daha çok ön plana çıkmasına zemin oluşturmuştur. Örgütlerin şiddetli rekabetle karşı karşıya kalması, çalışanların iş yükünün artması, çalışma ortamının belirsiz ve karmaşık bir hale gelmesi, çalışanların örgüte olan güvenlerinin azalmasına neden olmuştur.

Örgütsel sessizlik, giderek belirsiz bir hale gelen iş hayatının ve içerisinde yaşadığı dünyaya yabancılaşan ve eylemsiz bir hale gelen insanlığın modern çıkmazlarından birisidir. Çalışanların bilgi ve yeteneklerinden etkili bir şekilde yararlanmayı engelleyen bir durumu ifade etmektedir. Bu önemlerinden dolayı çalışmada mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe olan etkisini belirlemek amaçlanmıştır.

## 2.Mobbing

Literatürde Türkçe karşılığı yıldıрма sözcüğü ile aynı anlama gelen mobbing kavramının, Latince’de “*kararsız kalabalık*” anlamına gelen “*mobile vulgus*” sözcüklerinden türediği belirtilmektedir. Mobbing teriminin kökeni, İngilizcede ise “mob” sözcüğüne dayanmakta ve bu kavram, “*yıldıрма, topluca saldırma, çevresine toplama, etrafını sarma*” gibi anlamları kapsamaktadır. Davenport ve meslektaşlarına göre, “mob” sözcüğünün yasadışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına geldiği de ifade edilmektedir. Leymann yıldıрма kavramını, birden fazla kişinin bir araya gelerek başka bir kişiye karşı saldırı hazırlığına başlaması ve yine söz konusu kişiye karşı cephe oluşturması, etik olmayan davranışlar sergilemesi olarak ifade etmiştir (Avcı ve Kaya, 2010: 54, Einarsen, 2000:385).

Tınaz, mobbingi iş yerinde önceden var olan ve rekabet ortamına bağlı olarak tetiklenen psikolojik baskı, varlığı ve boyutları henüz fark edilmemiş ve iş yerinde çalışanlar arasında sık bir şekilde ortaya çıkan ve işi istifaya kadar götüren olgu şeklinde ifade etmiştir (Tınaz, 2006:11).

Psikolojik taciz (yıldıрма), örgüt içindeki çalışanların kendi aralarındaki zarar verici, incitici, rahatsızlık verici hal ve hareketleri de kapsamaktadır. Sistematik olarak incelediğinde ise psikolojik taciz (mobbing) kavramı aynı zamanda yıldıрма, bezdirme, psikolojik terör, psikolojik şiddet, kötü muamele, zorbalık gibi kavramları da içermektedir (Eginli ve Bitirim, 2010:46).

Leymann iş ortamında meydana gelen mobbing olgusunu mağdur açısından beş farklı kategoride ele almıştır. Bunlar: Kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme,

sosyal ilişkilere saldırı, bireysel itibara saldırı, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı ve kişinin sağlığına doğrudan saldırıdır (Deniz, 2012:48-49):

Bir işletmede görülebilecek mobbing çeşitleri düşey mobbing (iş sahasındaki hiyerarşik düzende yalnızca üst kademedekilerin alt kademedekilere yönelik olarak yaptıkları yıldırma davranışı), yatay mobbing (iş sahasındaki hiyerarşik bir sistemde bir birinin dengi olan kişilerin bir birini çekememe, rekabet ve hoşnutsuzluk gibi bahanelerle birbirlerine uyguladıkları yıldırma davranışı) ve dikey mobbing (İş sahasındaki hiyerarşik bir sistemde alt kademedeki çalışanların üst kademedeki kişilere uyguladıkları yıldırma davranışı) şeklinde sıralanabilir. ([http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=53:yerin-depsikolojikiddetmobbingsempozyumukapanbildirgesi&catid=25:sempozyum&Itemid=11](http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=53:yerin-depsikolojikiddetmobbingsempozyumukapanbildirgesi&catid=25:sempozyum&Itemid=11)).

### 3.Örgütsel Güven

Güven olgusu sosyoloji, psikoloji, politika bilimleri, ekonomi, yönetim, tarih ve sosyo-biyoloji gibi birçok alanın ilgi konusu olmakla birlikte tanımlanma açısından çeşitlilik arz eden önemli bir kavram olarak incelenmiştir. Örneğin; ekonomistler ve sosyologlar güven kavramına kurumsal bir bakış açısıyla bakmaktadır. Hem kurumların kendi iç yapısında hem de diğer kurumlar arasında cereyan eden bir olgudur (Lewicki ve Bunker, 1996:115-116).

Güven; insanın doğasında bulunan bir duygu olup, insanlık tarihinde kişiler ve toplumlar arasındaki en önemli ilişki unsurudur. Ancak, güven kavramının soyutluğu ve karmaşıklığı kapsamlı bir tanımlama için sorun oluşturmaktadır. Bu nedenle güven olgusunun varlığı veya yokluğu her alana sirayet etmektedir. Güveni üç aşamada ifade etmek mümkündür Kişinin kendisine güven duyması, kişinin güvenilir olması, kişinin başkalarına güven duyması (Asunakutlu, 2001:2-3).

Literatürde güven kavramı incelendiğinde kişisel ve kişisel olmayan iki ayrı güven türüyle karşılaşılır. Kişisel güven, iki birey arasında oluşan samimiyet olgusudur. Kişisel olmayan güven ise toplum ve örgütte gerçekleşen güven türüdür (R. Bachmann, 2003: 63).

Güven, hem birey hem de örgüt açısından ortaya çıkar fakat kişinin kişiye güveni ile kişinin örgüte güveni birbirinden farklı olabilmektedir. Kişinin kişiye olan güveni kişiye özgü güvendir. Örgütsel güvende ise kişilerden çok kurumlar baz alınır. Matthai, örgütsel güveni “*çalışan personelin riskli ve belirsiz bir ortamda örgütte üstüne düşen görev ve davranışlarında tutarlı olma inancı*” olarak tanımlamaktadır. Taylor ise örgütsel güveni, “*örgüt elemanlarının birbirlerine karşı saygılı, nezaketli ve uyumlu olma davranışlarının neticesi olarak yavaş kazanılan bir olgu olarak*” ifade etmektedir. Bu tanımlar bize, örgütsel güvenin birçok yüze sahip olduğunu göstermektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:142).

Örgütsel güvenle ilgili birçok tanım olmasına karşın örgütteki güven hissinin oluşumuna dair tanımlar hem sayıca hem de içerik olarak yetersizdir. Bunun temel

nedeni ise gerek örgütteki işleyişin ve gerekse insan faktörünün sürekli değişime maruz kalması böylece güven hissini bu değişim sürecinden etkilenmesidir. Sürekli değişen bir yapının tanımlanmasında doğal olarak güçlük çekilmektedir.

Gün geçtikçe örgüt yapısı daha karmaşık ve belirsiz bir hal almaya başlamıştır. Bu karmaşıklık ve belirsizlik durumunu ortadan kaldırabilmek için güven duygusuna ihtiyaç duyulmaktadır. “Örgütsel güven”, örgütün genel işleyişini işlevsel hale getirerek organizasyondaki bu belirsizliği ve karmaşıklığı ortadan kaldırılabilecek yegâne bir fonksiyondur. Bu çerçevede örgütlerde güven fonksiyonları: İşbirliği ve dayanışma sağlama, kaos azaltma, iletişimi etkinleştirme şeklinde üç başlık altında açıklanabilir (Halis, Gökğöz ve Yaşar, 2007:192-193). Güven ile ilgili farklı birçok modelden bahsedilebilir. Yardımseverlik, yetenek, bütünlük, güvenin eğilimi bunların bazılarıdır (Roy, Dewit ve Aubert 2001:389).

Güven hissini güçlendiren “*biz duygusunun*” ortaya çıkması ve yapılan işte “*hep beraberiz*” duygusuna sahip olunması itimat düzeyinin daima yüksek olmasını sağlar (Bennis, 2005:100). Bir işletmede veya bir toplumda güven tesis etmeyi hem mümkün hem de pratik kılacak şekilde, güvenin ne olduğuna dair bir vizyon ve anlayış tanımlamak gerekir (Çoban, 2011: 20).

#### 4.Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel sessizlik üzerine ilk çalışmayı 2000 yılında Elizabeth Wolfe Morrison ve Frances J. Milliken yapmıştır. Bu çalışmada, örgütlerde belirli bir sistem çerçevesinde gelişen sessizlik olgusu ve olgunun devamlı olarak güçlenmesini sağlayan örgütsel koşullar ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik “*iş görenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi*” şeklinde tanımlanmış ve kolektif bir fenomen olarak ele alınmıştır. Aynı zamanda kolektif bir tepki olarak çalışanların sessiz kalma nedenlerini ortaya koymuştur. İkinci çalışma Craig C. Pinder ve Karen P. Harlos tarafından 2001 yılında yapılmıştır. Bu çalışma adaletsizlik karşısında iş görenlerin takınacakları tavırlar üzerinde odaklanmıştır. Ayrıca “*iş gören sessizliği*” kavramını geliştirmişler, sessizlik olgusunu oluşturan ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklamaya çalışan bir model önermişlerdir. Bu konuda araştırmacılar, iş gören sessizliğini “*değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğine sahip olan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi*” şeklinde tanımlamaktadırlar (Çakıcı, 2008:118).

Ortaya attığı sessizlik tanımı birçok araştırmacı tarafından da kabul edilen Linn Van Dyne, sessizliği “*konusmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılacak bir davranışın olmayışı*” şeklinde ifade etmektedir. Bir başka araştırmacı Hirschman ise, sessizlik olgusunu pasif bir bağımlılık olarak tanımlamaktadır. Lakin sessizlik olgusu kimi araştırmacılar tarafından pasif bağımlılık olarak kabul edilse de günümüzde, bazıları tarafından en değerli sermaye düşüncesi olarak görülmektedir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 99).

Kimi araştırmalar ise sessizleşmeyi, çalışanların işyerlerine olan bağlılıklarının belirtisi olarak ifade etmektedirler. Araştırmacıların farklı yaklaşımları ve tespitleri doğal olarak kafaların karışmasına ve değişik düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Birçok araştırmacı da bu farklılıkları girdapsal ikilem olarak ifade etmişlerdir. Örneğin, kimi araştırmacılar “*sessiz kalma halini, kişinin olan biteni kabul etmesi veya umursamazlığının göstergesi olarak kabul etmekte, hatta bu davranış modelini kişinin örgüte olan bağlılığının farklı bir boyutu olarak değerlendirmektedirler*” (Eroğlu vd., 2011: 99-100). Nasıl ifade edilirse edilsin örgütsel sessizlik, çalışanların bilgi ve yeteneklerini örgüte yeterince aktarmadıkları bir durumu ifade etmektedir.

## 5.Araştırma

### 5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe olan etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu genel amaç çerçevesinde şu konulara yoğunlaşmıştır:

1. Mobbingin alt boyutları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasındaki ilişkilerin yönünü belirlemek.
2. Mobbingin alt boyutlarıyla örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkilerin yönünü belirlemek.
3. İşletmedeki mobbingin, örgütsel güvenin ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının hangi düzeyde olduğunu belirlemek
4. Demografik değişkenler açısından Mobbing, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki farklılıkları belirlemek.

### 5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma Kars Aile ve Sosyal Politikalar Müdürlüğünde yapılmıştır. Kurumda çalışanlara dağıtılan 100 anketin 76 tanesi geri dönmüştür. Bu anketlerden 4 tanesi eksik ve hatalı doldurulduğu için değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Dolayısıyla değerlendirmeye tabi tutulan anket sayısı 72 olarak belirlenmiştir.

Araştırmada geliştirilen anket formu dört bölümden meydana gelmektedir. Anketin ilk bölümü çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde Mobbingi ölçmek için Dr. Heinz Leymann'ın psikolojik terör ölçeği esas alınmıştır. Leymann ölçeği orijinal olarak 45 adet mobbing davranışı içermekteyken, bu çalışmada benzer anlamlar içerdikleri için 8 adet soru formu çıkarılarak soru sayısı 37' ye indirilmiştir. Anketin üçüncü bölümünde örgütsel güveni ölçmek üzere Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilen ve İşcan ve Naktiyok (2004) tarafından da kullanılan 12 soruluk ölçek kullanılmıştır. Anketin dördüncü bölümünde örgütsel sessizlik ölçeğinde ise Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan tarafından uyarlanmış ölçek kullanılmıştır. Burada 5 bölümden oluşan toplam 28 ifade kullanılmıştır.

Ölçeğin iç tutarlılığını hesaplama imkânı sağlayan Alpha katsayısı bulunmuştur. Alpha katsayısı, ölçülmek istenen bir değişkenin sürekli aynı ölçülerin kullanılması halinde, sonuçlarının yakınlık derecesini ortaya çıkarmada önemli bir veridir. Verilerin

güvenirliliği bilimsel çalışmanın ilk şartı ve veri toplama aracının güvenirliliğinin göstergesi olduğu için anket güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Ortaya çıkan sonuçlar Özdamar'ın ifade ettiği güvenilirlik sonucuna göre değerlendirilmiştir(Özdamar, 2002: 673).

Uygulanan güvenilirlik analizi neticesinde, mobbingin alt boyutlarıyla ilgili olarak 9 maddeden oluşan kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ( $\alpha=0,889$ ), 5 maddeden oluşan sosyal ilişkilere yönelik saldırılar alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ( $\alpha=0,861$ ), 12 maddeden oluşan itibara yönelik saldırılar alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ( $\alpha=0,895$ ), 7 maddeden oluşan yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar alt boyutunun oldukça güvenilir ( $\alpha=0,771$ ), 4 maddeden oluşan sağlığa yönelik saldırılar alt boyutunun oldukça güvenilir ( $\alpha=0,752$ ), olduğu saptanmıştır.

Örgütsel güven ile ilgili olarak 8 maddeden oluşan yöneticiye güven alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ( $\alpha=0,966$ ), 4 maddeden oluşan örgüte güven alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ( $\alpha=0,928$ ), olduğu görülmüştür.

Örgütsel sessizlik ile ilgili olarak 12 maddeden oluşan yönetsel ve örgütsel nedenler alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ( $\alpha=0,970$ ), 5 maddeden oluşan işle ilgili konular alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ( $\alpha=0,887$ ), 4 maddeden oluşan tecrübe eksikliği alt boyutunun oldukça güvenilir ( $\alpha=0,714$ ), 4 maddeden oluşan izolasyon korkusu alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ( $\alpha=0,942$ ), 3 maddeden oluşan ilişkileri zedeleme korkusu alt boyutunun yüksek derecede güvenilir ( $\alpha=0,883$ ) olduğu saptanmıştır.

### 5.3. Araştırmanın Bulguları

#### 5.3.1. İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 1'den izleneceği üzere araştırmaya katılanların %53,5'i bay iken %46,5'i bayandır. Araştırmaya katılanların %22,2'si 18-24 yaş aralığında iken %52,8'i 25-34 yaş aralığında, %18,1'i 35-44 yaş aralığında, %6,9'u ise 45-54 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılanların %6,9'u ilköğretim mezunu iken %27,8'i lise/yüksekokul, %54,2'si üniversite, %9,7'si yüksek lisans, %1,4'ü ise doktora mezundur. Katılanların %47,2'si evli iken %51,4'ü bekâr, %1,4'ü ise boşanmış ya da duldur. Araştırmaya katılanların %33,8'i 1 yıldan az süredir çalışmakta iken %36,6'sı 1-5 yıldır, %22,5'i 6-10 yıldır, %2,8'i 11-15 yıldır, %2,8'i 16-20 yıldır, %1,4'ü ise 20 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların %23,9'u idari görevde iken %76,1'i idari görevde değildir. Araştırmaya katılanların %26,4'ünün geliri 1000-1500 TL arasında iken %12,5'inin 1500-1750 TL, %29,2'sinin 1750-2250 TL, %29,2'sinin 2250-3000 TL arasında, %2,8'inin ise 3000 TL ve üzerindedir.

Tablo 1: Araştırma Örneğine İlişkin Özellikler

<b>Cinsiyet</b>		
Bay	38	53,5
Bayan	34	46,5
<b>Yaş</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
18-24	16	22,2
25-34	38	52,8
35-44	13	18,1
45-54	5	6,9
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
İlköğretim	5	6,9
Lise/Yüksekokul	20	27,8
Üniversite	39	54,2
Yüksek Lisans	7	9,7
Doktora	1	1,4
<b>Medeni Hal</b>		
Evli	34	47,2
Bekâr	37	51,4
Boşanmış/Dul	1	1,4
<b>Kaç Yıldır Çalışmaktasınız</b>		
1 Yıldan Az	24	33,8
1-5	26	36,6
6-10	16	22,5
11-15	3	2,8
16-20	2	2,8
20 Yıldan Fazla	1	1,4
<b>İdari Görev</b>		
Evet	18	23,9
Hayır	54	76,1
<b>Gelir</b>		
1000-1500 TL	19	26,4
1500-1750 TL	9	12,5
1750-2250 TL	21	29,2
2250-3000 TL	21	29,2
3000 TL +	2	2,8
<b>Toplam</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

## 5.3.2. Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Mobbing, örgütsel güven ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2:Alt Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	Min	Mak
Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları	1,60	0,644	1,44	1,00	4,44
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	1,35	0,602	1,00	1,00	3,80
İtibara Yönelik Saldırıları	1,40	0,543	1,17	1,00	3,25
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	1,41	0,516	1,15	1,00	3,29
Sağlığa Yönelik Saldırıları	1,18	0,379	1,00	1,00	3,50
Yöneticiye Güven	3,59	1,058	3,81	1,00	5,00
Örgüte Güven	3,34	1,205	3,50	1,00	5,00
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	2,19	1,158	1,83	1,00	5,00
İşle İlgili Konular	2,18	1,113	1,90	1,00	4,80
Tecrübe Eksikliği	1,81	0,778	1,50	1,00	4,00
İzolasyon Korkusu	1,84	0,974	1,50	1,00	5,00
İlişkileri Zedeleme Korkusu	2,00	0,998	1,67	1,00	5,00

Mobbing, örgütsel güven ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 2'nin değerlendirilmesinde kullanılan ortalamalar şu şekildedir: 1-1,8 Çok Düşük, 1,8-2,6 Düşük, 2,6-3,4 Orta, 3,4-4,2 Yüksek, 4,2-5 Çok Yüksek.

Mobbingin alt boyutları çok düşük düzeyde, örgütsel sessizliğin alt boyutları ise düşük düzeyde çıkmıştır. Örgütsel güvenin alt boyutları olan örgüte güven orta düzeyde ve yöneticilere güven çok yüksek düzeyde çıkmıştır.

### 5.3.3. Mobbing, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Mobbing, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler Tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3:Mobbing, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler**

		Örgütsel Güven	Örgütsel Sessizlik
Mobbing	r	-0,369	0,411
	p	<b>0,001**</b>	<b>0,000**</b>



Mobbing ile örgütsel güven arasında %36,9 oranında orta güçte negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Mobbing ile örgütsel sessizlik arasında %41,1 oranında orta güçte pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

#### 5.3.4. Mobbing, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Mobbingin alt boyutları ile örgütsel güven alt boyutları arasındaki ilişkiler Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4: Mobbingin Alt Boyutları İle Örgütsel Güven Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler**

		<b>Yöneticiye Güven</b>	<b>Örgüte Güven</b>
Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları	Spearman's rho	-0,480	-0,446
	P	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	Spearman's rho	-0,358	-0,324
	P	<b>0,002**</b>	<b>0,005**</b>
İtibara Yönelik Saldırıları	Spearman's rho	-0,380	-0,360
	P	<b>0,001**</b>	<b>0,002**</b>
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	Spearman's rho	-0,309	-0,341
	P	<b>0,008**</b>	<b>0,003**</b>
Sağlığa Yönelik Saldırıları	Spearman's rho	-0,195	0,038
	P	0,101	0,754

Yapılan analiz sonucunda sağlığa yönelik saldırılar alt boyutu ile örgütsel güven alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler yok iken, mobbing ölçeğinin diğer alt boyutları ile örgütsel güven alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Mobbing alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkiler Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5: Mobbing Alt Boyutları İle Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler**

		Yönetmel ve örgütsel nedenler	İşle ilgili konular	Tecrübe eksikliği	İzolasyon korkusu	İlişkileri zedeleme korkusu
Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları	Spearman' s rho	0,507	0,434	0,401	0,464	0,513
	p	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	Spearman' s rho	0,236	0,215	0,297	0,328	0,347
	p	<b>0,046*</b>	0,070	<b>0,011*</b>	<b>0,005**</b>	<b>0,003**</b>
İtibara Yönelik Saldırıları	Spearman' s rho	0,316	0,256	0,357	0,496	0,440
	p	<b>0,007**</b>	<b>0,030*</b>	<b>0,002**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	Spearman' s rho	0,312	0,215	0,319	0,348	0,328
	p	<b>0,008**</b>	0,070	<b>0,006**</b>	<b>0,003**</b>	<b>0,005**</b>
Sağlığa Yönelik Saldırıları	Spearman' s rho	0,065	0,043	0,183	0,164	0,160
	p	0,590	0,717	0,124	0,168	0,180

Yapılan incelemeler sonucunda sağlığa yönelik saldırılar alt boyutu ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler yok iken, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ve yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar alt boyutları ile işle ilgili konular alt boyutu arasında da anlamlı ilişki tespit edilmemiştir. Mobbing ölçeğinin diğer alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

### 5.3.5. Mobbing, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Mobbing, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik alt boyutlarında bulunan farklılıklara ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Alt boyutlar bakımından eğitim seviyeleri arasındaki farklılıklar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6:Alt Boyutlar Bakımından Eğitim Seviyeleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

	Eğitim	Medyan	Min	Mak.	Kruskal-Wallis	p	Fark
Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları	İlköğretim	1,44	1,00	2,22	1,365	0,714	-
	Lise/Yüksekokul	1,39	1,00	2,78			
	Üniversite	1,44	1,00	4,44			
	Yüksek Lisans	1,39	1,00	1,89			
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	İlköğretim	1,00	1,00	1,40	2,657	0,448	-
	Lise/Yüksekokul	1,00	1,00	3,00			
	Üniversite	1,00	1,00	3,80			
	Yüksek Lisans	1,00	1,00	1,20			
İtibara yönelik saldırılar	İlköğretim	1,08	1,00	1,42	2,939	0,401	-
	Lise/Yüksekokul	1,13	1,00	2,00			
	Üniversite	1,25	1,00	3,25			
	Yüksek Lisans	1,08	1,00	1,33			
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	İlköğretim	1,00	1,00	1,43	10,009	<b>0,018*</b>	1,2-3,4
	Lise/Yüksekokul	1,07	1,00	1,71			
	Üniversite	1,43	1,00	3,29			
	Yüksek Lisans	1,21	1,00	2,00			
Sağlığa yönelik saldırılar	İlköğretim	1,00	1,00	1,25	2,877	0,411	-
	Lise/Yüksekokul	1,00	1,00	1,50			
	Üniversite	1,00	1,00	3,50			
	Yüksek Lisans	1,00	1,00	1,50			
Yöneticiye güven	İlköğretim	4,38	3,25	5,00	5,417	0,144	-
	Lise/Yüksekokul	4,00	1,00	5,00			
	Üniversite	3,63	1,00	5,00			
	Yüksek Lisans	3,94	2,63	5,00			
Örgüte güven	İlköğretim	4,00	1,25	5,00	1,884	0,597	-
	Lise/Yüksekokul	4,00	1,00	5,00			
	Üniversite	3,25	1,00	5,00			
	Yüksek Lisans	3,63	2,25	5,00			
Yönetimsel ve örgütsel nedenler	İlköğretim	1,50	1,00	2,83	2,453	0,484	-
	Lise/Yüksekokul	1,96	1,00	5,00			
	Üniversite	2,08	1,00	4,58			
	Yüksek Lisans	1,62	1,00	4,33			
İşle ilgili konular	İlköğretim	1,40	1,00	2,20	2,210	0,530	-
	Lise/Yüksekokul	1,80	1,00	4,40			
	Üniversite	2,20	1,00	4,80			

	Yüksek Lisans	1,70	1,00	4,80			
Tecrübe eksikliği	İlköğretim	1,50	1,00	3,50	1,855	0,603	-
	Lise/Yüksekokul	1,50	1,00	4,00			
	Üniversite	1,75	1,00	4,00			
	Yüksek Lisans	1,25	1,00	2,33			
İzolasyon korkusu	İlköğretim	1,25	1,00	1,75	2,587	0,460	-
	Lise/Yüksekokul	1,50	1,00	3,75			
	Üniversite	1,67	1,00	5,00			
	Yüksek Lisans	1,38	1,00	2,50			
İlişkileri zedeleme korkusu	İlköğretim	1,67	1,00	3,00	0,935	0,817	-
	Lise/Yüksekokul	1,67	1,00	3,67			
	Üniversite	2,00	1,00	5,00			
	Yüksek Lisans	1,50	1,00	4,33			

Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar alt boyutu için ilköğretim mezunu olanların düzeyi 1,00 iken lise/yüksekokul mezunu olanların düzeyi 1,07, üniversite mezunu olanların düzeyi 1,43, yüksek lisans mezunu olanların düzeyi ise 1,21'dir. Uygulanan Kruskall Wallis testi sonucunda, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar alt boyutu bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Kruskall Wallis: 10,009,  $p < 0,05$ ). Buna göre, ilköğretim, lise/yüksekokul mezunu olanların alt boyut düzeyi, üniversite, yüksek lisans mezunu olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Alt boyutlar bakımından çalışma süreleri arasındaki farklılıklar Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo7:Alt Boyutlar Bakımından Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular**

	Deneyim	Medyan	Min.	Mak.	Kruskall-Wallis	p	Fark
Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar	1 -	1,22	1,00	2,67	11,170	<b>0,004*</b>	1-2,3 2-3
	1-5	1,47	1,00	3,33			
	6 +	1,67	1,00	4,44			
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	1 -	1,00	1,00	3,00	2,369	0,306	-
	1-5	1,00	1,00	2,60			
	6 +	1,20	1,00	3,80			
İtibara yönelik saldırılar	1 -	1,00	1,00	2,75	5,327	0,070	-
	1-5	1,21	1,00	3,25			
	6 +	1,42	1,00	2,92			
Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar	1 -	1,07	1,00	2,29	5,689	0,058	-
	1-5	1,36	1,00	3,14			
	6 +	1,29	1,00	3,29			
Sağlığa yönelik saldırılar	1 -	1,00	1,00	1,75	0,177	0,915	-
	1-5	1,00	1,00	3,50			
	6 +	1,00	1,00	1,75			
Yöneticiye güven	1 -	4,00	3,13	5,00	7,248	<b>0,027*</b>	1-3
	1-5	3,88	1,00	5,00			
	6 +	3,75	1,00	5,00			
Örgüte güven	1 -	4,00	1,25	5,00	6,774	<b>0,034*</b>	1-2,3
	1-5	3,38	1,00	5,00			
	6 +	3,25	1,00	4,50			
Yönetimsel ve örgütsel nedenler	1 -	1,79	1,00	4,00	5,210	0,074	-
	1-5	1,75	1,00	4,33			
	6 +	2,25	1,00	5,00			
İşle ilgili konular	1 -	1,80	1,00	4,00	2,165	0,339	-
	1-5	2,00	1,00	4,80			
	6 +	2,20	1,00	4,80			
Tecrübe eksikliği	1 -	1,50	1,00	3,00	0,294	0,863	-
	1-5	1,88	1,00	3,00			
	6 +	1,50	1,00	4,00			
İzolasyon korkusu	1 -	1,25	1,00	2,75	4,393	0,111	-
	1-5	2,00	1,00	4,75			
	6 +	1,50	1,00	5,00			
İlişkileri zedeleme korkusu	1 -	1,50	1,00	2,67	7,845	<b>0,020*</b>	3-1,2
	1-5	1,67	1,00	4,33			
	6 +	2,00	1,00	5,00			

Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar alt boyutu için deneyimi 1 yıldan az olanların düzeyi 1,22 iken 1-5 yıl arasında olanların düzeyi 1,47, 6 yıl ve daha fazla olanların düzeyi 1,67'dir. Uygulanan Kruskall Wallis testi sonucunda, Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar alt boyutu bakımından deneyim yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Kruskall Wallis: 0,177  $p<0,05$ ). Buna göre, deneyimi 1 yıldan az olanların alt boyut düzeyi, deneyimi 1-5 yıl arasında olanlar ve 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür. Deneyimi 1-5 yıl arasında olanların alt boyut düzeyi ise deneyimi 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Yöneticiye güven alt boyutu için deneyimi 1 yıldan az olanların düzeyi 4,00 iken 1-5 yıl arasında olanların düzeyi 3,88, 6 yıl ve daha fazla olanların düzeyi 3,75'tir. Uygulanan Kruskall Wallis testi sonucunda, yöneticiye güven alt boyutu bakımından deneyim yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Kruskall Wallis: 7,248,  $p<0,05$ ). Buna göre, deneyimi 1 yıldan az olanların alt boyut düzeyi, deneyimi 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Örgüte güven alt boyutu için deneyimi 1 yıldan az olanların düzeyi 4,00 iken 1-5 yıl arasında olanların düzeyi 3,38, 6 yıl ve daha fazla olanların düzeyi 3,25'tir. Uygulanan Kruskall Wallis testi sonucunda, örgüte güven alt boyutu bakımından deneyim yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Kruskall Wallis: 6,774,  $p<0,05$ ). Buna göre, deneyimi 1 yıldan az olanların alt boyut düzeyi, deneyimi 1-5 yıl arasında olanlar ve 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

İlişkileri zedeleme korkusu alt boyutu için deneyimi 1 yıldan az olanların düzeyi 1,50 iken 1-5 yıl arasında olanların düzeyi 1,67, 6 yıl ve daha fazla olanların düzeyi 2,00'dir. Uygulanan Kruskall Wallis testi sonucunda, ilişkileri zedeleme korkusu alt boyutu bakımından deneyim yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Kruskall Wallis: 7,845,  $p<0,05$ ). Buna göre, deneyimi 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyi, deneyimi 1 yıldan az ve 1-5 yıl arasında olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Alt boyutlar bakımından idari deneyim arasındaki farklılıklar Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8: Alt Boyutlar Bakımından İdari Deneyim Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular**

	İdari Görev	Medyan	Min.	Mak.	Mann-Whitney U	p
Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırılar	Evet	1,44	1,00	2,78	399	0,415
	Hayır	1,44	1,00	4,44		
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	Evet	1,00	1,00	2,00	323	<b>0,041*</b>
	Hayır	1,00	1,00	3,80		
İtibara yönelik saldırılar	Evet	1,08	1,00	2,00	361,5	0,175
	Hayır	1,25	1,00	3,25		
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırılar	Evet	1,14	1,00	2,29	449,5	0,896
	Hayır	1,17	1,00	3,29		
Sağlığa yönelik saldırılar	Evet	1,00	1,00	1,50	378,5	0,178
	Hayır	1,00	1,00	3,50		
Yöneticiye güven	Evet	4,00	1,00	5,00	364,5	0,201
	Hayır	3,75	1,00	5,00		
Örgüte güven	Evet	3,75	1,00	5,00	438,5	0,781
	Hayır	3,50	1,00	5,00		
Yönetsel ve örgütsel nedenler	Evet	1,67	1,00	4,33	406,5	0,478
	Hayır	1,83	1,00	5,00		
İşle ilgili konular	Evet	1,80	1,00	4,80	436,5	0,760
	Hayır	1,90	1,00	4,80		
Tecrübe eksikliği	Evet	1,25	1,00	2,75	356,5	0,163
	Hayır	1,50	1,00	4,00		
İzolasyon korkusu	Evet	1,50	1,00	2,75	428,5	0,674
	Hayır	1,50	1,00	5,00		
İlişkileri zedeleme korkusu	Evet	1,67	1,00	4,33	365,5	0,201
	Hayır	1,83	1,00	5,00		

Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar alt boyutu için idari görevde çalışanların düzeyi 1,00 iken çalışmayanların düzeyi 1,00'dir. Uygulanan Mann-Whitney U testi sonucunda, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar alt boyutu bakımından idari görevde çalışanlar ile çalışmayanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Mann-Whitney U: 323  $p < 0,05$ ). Buna göre, idari görevde çalışmayanların alt boyut düzeyi, idari görevde çalışanların alt boyut düzeyine göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Uygulanan Mann-Whitney U testi sonucunda, alt boyutlar bakımından cinsiyetler arasında, yaş grupları arasında, medeni durumlar, gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

## 6.Sonuç ve Değerlendirme

Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada Kars Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğünde anket tekniğiyle bir uygulama yapılmış ve elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular şu şekildedir:

- 1) Araştırmaya katılanların çoğunluğu 25-34 yaş aralığında erkeklerden oluştuğu görülmüştür. Katılanların büyük çoğunluğunun eğitim seviyesinin lisans ve lisansüstü mezunlardan oluştuğu saptanmıştır. Araştırma yapılan kurumun çalışanlarının eğitim seviyesine önem verdikleri söylenebilir.
- 2) Mobbing, örgütsel güven ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin ortalamalarla elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Mobbingin alt boyutları çok düşük düzeyde, örgütsel sessizliğin alt boyutları ise düşük düzeyde çıkmıştır. Örgütsel güvenin alt boyutları olan örgüte güven orta düzeyde ve yöneticilere güven çok yüksek düzeyde çıkmıştır. Ortaya çıkan bulgulara göre araştırma yapılan kurumda çalışanların verimliliğini, etkinliğini, yaratıcılığını ve yenilikçiliğini azaltan birer unsur olan mobbing ve örgütsel sessizliğin çok düşük ve düşük düzeyde çıkması istenen bir sonuç olup çalışanların kurumlarına sadık bir çalışan olmalarını sağlayacaktır.
- 3) Mobbing ve örgütsel güven arasında yapılan analiz sonucunda mobbing ile örgütsel güven arasında %36,9 oranında orta güçte negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Mobbing ile örgütsel sessizlik arasında yapılan analiz sonucunda mobbing ile örgütsel sessizlik arasında %41,1 oranında orta güçte pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir ( $p<0,05$ ).
- 4) Mobbingin alt boyutları ile örgütsel güven alt boyutları arasında ortaya çıkan bulgular şu şekildedir: Yapılan analiz sonucunda sağlığa yönelik saldırılar alt boyutu ile örgütsel güven alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler yok iken, mobbing ölçeğinin diğer alt boyutları ile örgütsel güven alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Mobbingin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında ortaya çıkan sonuçlarda sağlığa yönelik saldırılar alt boyutu ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ve yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar alt boyutları ile işle ilgili konular alt boyutu arasında da anlamlı ilişkilerin olmadığı tespit edilmiştir. Mobbing ölçeğinin diğer alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.
- 5) Mobbing, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik alt boyutlardaki farklılıklara ilişkin bulgular şu şekildedir: Alt boyutlar bakımından cinsiyet, yaş, medeni durum ve gelir durumu bakımından farklılıklar bulunmamıştır. Böyle bir sonucun çıkması yöneticilerin çalışanlara eşit davranmasından ve çalışanların kurum kültürünü benimsemelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Uygulanan Kruskal Wallis testi sonucunda alt boyutlar bakımından farklılıklara ilişkin bulgular şu şekildedir:

**Eğitim seviyeleri bakımından:** Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar alt boyutu için ilköğretim, lise/yüksekokul mezunu olanların alt boyut düzeyi,



üniversite, yüksek lisans mezunu olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha düşük olduğu görülmüştür.

**Çalışma süreleri bakımından:** Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar alt boyutu bakımından deneyim yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre deneyimi 1 yıldan az olanların alt boyut düzeyi, deneyimi 1-5 yıl arasında olanlar ve 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür. Deneyimi 1-5 yıl arasında olanların alt boyut düzeyi ise deneyimi 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür. Yöneticiye güven alt boyutu bakımından deneyim yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, deneyimi 1 yıldan az olanların alt boyut düzeyi, deneyimi 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. Örgüte güven alt boyutu bakımından deneyim yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Deneyimi 1 yıldan az olanların alt boyut düzeyi, deneyimi 1-5 yıl arasında olanlar ve 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. İlişkileri zedeleme korkusu alt boyutu bakımından deneyim yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, deneyimi 6 yıl ve daha fazla olanların alt boyut düzeyi, deneyimi 1 yıldan az ve 1-5 yıl arasında olanların alt boyut düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuçların ortaya çıkmasında işe yeni başlayanların yöneticilerine ve örgütlerine daha fazla güven duydukları, çalışma sürerli arttıkça çalışanların karşılaştıkları olayların yöneticiye ve örgüte olan güvenin azalttığı etkisi olduğu söylenebilir.

İşletme yöneticilerine şunlar önerilebilir: İşletme yöneticileri, çalışanlarına geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeli, planlarını çalışanlarıyla paylaşmalıdır. Planların çalışanlar tarafından paylaşılması ve bu planların ilham kaynağı olması çalışanların gelecek için daha çok istekli çalışmalarını sonuçlanacaktır. İşletme yönetimi, çalışanların işlerini gerçekleştirme biçimlerini sürekli olarak sorgulamalarını teşvik etmelidir. Günümüz çalkantılı çevre koşullarında başarıyı yakalamak, mevcut duruma meydan okumayla, problemlere yenilikçi çözümler bulmayla ve amaçlar için yeni stratejiler belirlemeyle elde edilecektir. İşletme yönetimi çalışanların kişisel ihtiyaçlarını daha çok dikkate almalıdır. Çalışanlar, yöneticileri tarafından kendilerinin ihtiyaçlarının dikkate alındığını algıladıklarında, kendilerini daha değerli hissedecek ve işletmeye olan bağlılıkları daha da artacaktır. Bu da hem mobbing hem de sessizleşme olgusunu ortadan kaldıracaktır.

Bir kurumda kişi hangi kademedede 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.

Gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik olarak şu öneriler yapılabilir: Bu konu değişik sektörlerde ve değişik bölgelerde daha büyük örneklem kitlesini içerecek biçimde ele alınabilir ve aynı zamanda liderlik modelleriyle ilişkilendirilebilir.

## Kaynaklar

- Asunakutlu, T., Klasik ve Neo- Klasik Döneminde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerinde Bir Deneme, Muğla üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 5, Güz 2001, s.2-3.
- Avcı, U. ve Kaya, U., Yıldırma (Mobbing) ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.XII, S.II,2010), s.54.
- Bachmann, R., Trust and Power as Means of Co-Ordinating The Internal Relations of The Organization-a Conceptual Framework. In B. Nooteboom &F. Six (Eds.), *Trust Process in Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A., 2003, .pp.63.
- Bennis, W., Cesur Liderler. Executive Excellence, 2005, s.100.
- Çakıcı, A., Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:17, Sayı:1, 2008, s.118.
- Çoban, M., Güven İlişkisi, İstanbul, Preston University, Doktora Tezi, 2011, s.20.
- Demircan, N. ve Ceylan, A., Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, Celal Bayar üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, 2003, s.142.
- Deniz, D., Mobbing (İşyerinde Yıldırma) İnsanda Saldırganlığı Açıklayan Kurumlar ve Vaka Örnekleriyle... , İstanbul, Fam yayınları, 2012, s.48-49.
- Einarsen, Stale, Harrasment and Bullying at Work, A Rewiew of the Scansinavian Approach, Aggressinon and Violent Behavior, Volume: 5, 2000, s.385.
- Eroğlu, A. Hüsrev, Adıgüzel, O., Öztürk, U. C., Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:16, sayı:2, 2011, s.99-100.
- Halis, M., Gökgöz, Gülsüm Savcı ve Yaşar, Ö., Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:17, 2007, s.192-193.
- Lewicki, R. ve Bunker, B. Developing and Maintaining Trust in Work Relation ships. İn R.M. Kramer & T.R. Tylor (Eds.), *Trust in Organizations: Frantiers Of Theory and Research*. Thous and Oaks, Ca:Sage, 1996, pp.115-116.

- Özdamar, K., “Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1”, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 2002, s.673.
- Roy, Marie Christine, Dewit, Oliver, Aubert, Benoit A. ,TheImpact Of interfece Usability On Trust in Web Retailers Internet Research: Electronic Networking Applications And Policy, Volume 11, Number 5, 2001, pp.389.
- Temel Eginli, A. ve Bitirim S., Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin ve Kurbanların İletişim Davranışları), Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE), Sayı:24, Bahar 2010, s.46.
- Tınaz, P., İşyerinde Psikolojik Taciz, İstanbul, Beta basım, 2006, s.11.
- [http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=53:yerinde-psikolojik-iddet-mobbing-sempozyumu-kapan-bildirgesi&catid=25:sempozyum&Itemid=11](http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=53:yerinde-psikolojik-iddet-mobbing-sempozyumu-kapan-bildirgesi&catid=25:sempozyum&Itemid=11) E.T: 10.04.2013