



AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**MOBBİNG'İN TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ANALİZ: KOCAELİ
İLİ EĞİTİM SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGU CANBULDU

DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ LEYLA İÇERLİ

AKSARAY-2024

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**MOBBİNG'İN TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ANALİZ: KOCAELİ
İLİ EĞİTİM SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGU CANBULDU

DANIŞMAN : Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ

JÜRİ ÜYESİ : Doç. Dr. Ethem MERDAN

JÜRİ ÜYESİ : Doç. Dr. M. Faruk ÖZÇINAR

AKSARAY-2024

TELİF HAKLARI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren (....) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Duygu

Soyadı : CANBULDU

Bölümü : İşletme

İmza :

Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Mobbing'in Tükenmişlik ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Analiz: Kocaeli İli Eğitim Sektörüne Yönelik Bir Uygulama

İngilizce Adı : An Analysis on the Effect of Mobbing on Burnout and Organizational Silence: An Application on the Education Sector in Kocaeli Province

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Duygu CANBULDU

İmza:

(Faint, large, stylized watermark text, likely reading 'X' or similar, is visible across the page.)

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY SAYFASI

Duygu CANBULDU tarafından hazırlanan “Mobbing’in Tükenmişlik ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Analiz: Kocaeli İli Eğitim Sektörüne Yönelik Bir Uygulama” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr.Öğr.Üyesi Leyla İÇERLİ
(İşletme, Aksaray Üniversitesi)

İmza

.....

Üye: Doç.Dr.M.Faruk ÖZÇINAR
(Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Aksaray Üniversitesi)

.....

Üye: Doç.Dr.Ethem MERDAN
(Yönetim ve Organizasyon, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi)

.....

Tez Savunma Tarihi: 28/06/2024

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Aybala ÇAYIR

İmza

TEŞEKKÜR SAYFASI

Bu çalışmanın yürütülmesi sırasında desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ'ye, anket izni için bana yardımcı olan ve her türlü desteği sağlayan Sayın Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ'e, anket için izin veren Sayın Nihal SÖNMEZ'e ve yine anketin uygulama iznini veren Sayın Kocaeli Vali Yardımcısı Mustafa AYHAN'a çok teşekkür ederim. Aynı zamanda bana desteklerini hiç esirgemeyen Kocaeli Millî Eğitim Müdürlüğü çalışanlarına, anketi uyguladığım okul müdürlerine ve müdür yardımcılara, anketi dolduran tüm öğretmenlere, yöneticilere ve personele teşekkürü bir borç bilirim.

Tezime değerli görüşleriyle katkı sunan Sayın Doç. Dr. Ethem MERDAN ve Sayın Doç. Dr. M. Faruk ÖZÇINAR' a da çok teşekkür ederim.

Çalışmalarım sırasında bana her türlü desteği sağlayan canım müdürüm Belgin TİRYAKİ'ye, KOU Sicil Şube arkadaşlarıma ve beni okul okul dolaştırarak anketi ulaştırmamı sağlayan, moral veren değerli çalışma arkadaşım Ersin AYDIN ve değerli eşim Sercan CANBULDU'ya da çok ama çok teşekkür ederim.

Son olarak zaman zaman yılsam da bu tezi bitirme gücünü kendimde bulduğum için kendime teşekkür ederim.

Bu tezi vefat eden annem Meliha BEZGEN'e ve biricik kızım İpek Su CANBULDU'ya ithaf ediyorum.

ÖZET

Geçmişte olduğu gibi günümüzde de devam eden mobbing, tüm kurumlar açısından karlılığı ve verimi düşüren, çalışanları tükenmişliğe ve örgütsel sessizliğe itebilen, maruz kalan herkesi etkileyebilen, önlem alınması gereken alınmadığında çok ağır sonuçları olan bir olgudur. Mobbingin tükenmişlik ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışmada amaç, eğitim sektöründeki mobbing varlığının ortaöğretim kurumlarında çalışan bireyler üzerindeki tükenmişlik ve örgütsel sessizlik algılarına etkilerinin incelenerek literatürdeki çalışma bütünlüğüne katkı sağlamaktır. Mobbingin etkilerinin incelendiği bu çalışmada örneklem olarak, Kocaeli ilinin Kartepe, İzmit, Derince ve Başiskele ilçelerinde toplam 28 ortaöğretim kurumunda görev yapan (n=392) çalışanlar seçilmiştir. Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan anket formunda İş Yeri Zorbalığı Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Veriler IBM SPSS 18 ile analiz edilmiştir. Ölçekler için normallik testi, güvenilirlik ve faktör analizleri, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini belirlemek için korelasyon analizleri, mobbingin tükenmişliği ve örgütsel sessizliği etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda genel olarak değişkenler arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ancak örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan korumacı sessizliğin, sadece tükenmişlik alt boyutlarından olan duyarsızlaşma ve kişisel başarıda eksiklik ile düşük ve orta düzeyde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, tükenmişlik alt boyutlarından olan kişisel başarıda eksiklikte de sadece örgütsel sessizlik alt boyutlarıyla orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre genel olarak mobbingin tükenmişliği ve örgütsel sessizliği orta düzeyde etkilediği bulunmuştur. Ancak mobbing alt boyutlarından kişisel aşağılama/zorbalık ve işle ilgili taciz/zorbalık, tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarıda eksiklik üzerinde anlamlı herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bundan farklı olarak, mobbingin alt boyutlarından sadece kişisel aşağılama/zorbalık, örgütsel sessizlik alt boyutlarından korumacı sessizliği anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Araştırmanın ortaöğretim kurumları üzerinde yapılan ilk mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri ölçmesi açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Tükenmişlik, Örgütsel Sessizlik

Bilim Kodu: 115409

Sayfa Adedi: 107

Yazar: Duygu CANBULDU

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ

ABSTRACT

Mobbing, which continues today as it did in the past, is a phenomenon that lowers profitability and efficiency for all institutions, has very serious repercussions if action is not taken, and can affect everyone who is exposed to it, can drive workers to burnout and organizational silence. The aim of this study, which examines the effects of mobbing on burnout and organizational silence, is to contribute to the integrity of the study in the literature by examining the effects of mobbing in the education sector on the perceptions of burnout and organizational silence on individuals working in secondary education institutions. Workers (n=392) from a total of 28 secondary education institutions in the districts of Kartepe, İzmit, Derince, and Başiskele in the province of Kocaeli were chosen as the sample for this study, which looked at the impacts of mobbing. The questionnaire form utilized for data collection included the Maslach Burnout Scale, the Workplace Bullying Scale, and the Organizational Silence Scale. Data were analyzed with IBM SPSS 18. The following tests were carried out: a normality test, reliability and factor analyses for the scales, regression analyses to ascertain whether mobbing influences organizational silence and burnout, and correlation analyses to ascertain the strength and direction of correlations between variables. Overall, a moderate and positive association was found between the variables as a consequence of the analysis. However, it was shown that the only sub-dimensions of burnout that protective quiet, one of the sub-dimensions of organizational silence, has a low and medium level positive and significant association with are depersonalization and lack of personal accomplishment. Moreover, it was found that the lack of personal accomplishment, one of the burnout sub-dimensions, only had a low level positive link and a strong positive relationship with the organizational silence sub-dimensions. According to the results of the research, mobbing was found to have a moderate effect on burnout and organizational silence. On the other hand, it was discovered that the sub-dimension of burnout known as loss of personal accomplishment was not significantly impacted by either of the sub-dimensions of mobbing—personal humiliation/bullying or harassment/bullying at work. In contrast, one of the sub-dimensions of organizational quiet called protective silence is significantly impacted only by personal humiliation/bullying, which is one of the sub-dimensions of mobbing. The study is anticipated to make a significant contribution to the body of literature by examining the linkages between organizational silence, burnout, and mobbing in secondary education institutions for the first time.

Keywords: Mobbing, Burnout, Organizational Silence

Science Code: 115409

Number of Pages: 107

Author: Duygu CANBULDU

Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKLARI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR SAYFASI	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
MOBBİNG.....	2
1.1 Mobbing Kavramı	2
1.2. Mobbing Süreci.....	3
1.2.1. Anlaşmazlık.....	4
1.2.2. Saldırganlık.....	5
1.2.3. Yönetimin Katılımı.....	6
1.2.4. Zor ve Akıl Hastası Olarak Tanımlanma.....	7
1.2.5. İşin Sonlandırılması.....	7
1.3. Mobbing Davranış Türleri	8
1.3.1. Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek	8
1.3.2. Sosyal İlişkilere Saldırıları	8
1.3.3. İtibara Saldırıları	9
1.3.4. Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları	10
1.3.5. Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları	10
1.4. Mobbing Tarafları	11
1.4.1. Mobbing Uygulayanlar (Saldırgan, Tacizci)	11
1.4.2. Mağdur (Kurban).....	11

1.4.3. İzleyiciler	12
1.5. Mobbing Türleri	12
1.5.1. Yatay “Fonksiyonel” Mobbing	13
1.5.2. Düşey Mobbing	13
1.5.3. Dikey Mobbing	14
1.6. Mobbing Nedenleri	14
1.6.1. Bireysel Nedenler	14
1.6.2. Örgütsel Nedenler	15
1.7. Mobbingin Etkileri	16
1.7.1. Bireye Etkileri	16
1.7.2. Örgüte Etkileri	17
1.7.3. Ülkeye Etkileri	18
1.8. Mobbingle Mücadele Yöntemleri	19
1.8.1. Mobbingle Mücadelede Bireysel Yöntemler	20
1.8.2. Mobbingle Örgütsel Başa Çıkma Yolları	22
İKİNCİ BÖLÜM	24
TÜKENMİŞLİK	24
2.1. Tükenmişlik Kavramı	24
2.2. Tükenmişliğin Belirtileri	24
2.2.1. Tükenmişliğin Fiziksel Belirtileri	25
2.2.2. Tükenmişliğin Psikolojik/ Ruhsal Belirtileri	26
2.2.3. Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri	26
2.3. Tükenmişlik Modelleri	27
2.3.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli	27
2.3.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	28
2.3.3. Pines Tükenmişlik Modeli	29
2.3.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	29
2.3.5. Maslach Tükenmişlik Modeli	30
2.4. Tükenmişliğin Nedenleri	31
2.4.1. Tükenmişliğe Etki Eden Bireysel Faktörler	32
2.4.2. Tükenmişliğe Etki Eden Örgütsel Faktörler	32
2.5. Tükenmişliğin Sonuçları	33
2.5.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Sonuçları	34

2.5.2. Tükenmişliğin Örgüt Üzerindeki Sonuçları	35
2.6. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri.....	35
2.6.1. Tükenmişlikle Mücadelede Bireysel Yöntemler	35
2.6.2. Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Yöntemler.....	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	39
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	39
3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	39
3.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	40
3.2.1. Beklenti Teorisi	40
3.2.2. Kendini Uyarılma Teorisi	41
3.2.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi	42
3.2.4. Fayda- Maliyet Analizi Teorisi	43
3.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	43
3.3.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Nedenleri.....	44
3.3.2. Örgütsel Sessizliğin Yönetmel Nedenleri	45
3.3.3. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Nedenleri	46
3.4. Örgütsel Sessizlik Türleri.....	47
3.4.1. Kabullenici Sessizlik	48
3.4.2. Savunmacı Sessizlik	48
3.4.3. Prososyal (Örgüt Yararına) Sessizlik	49
3.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	50
3.5.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları	50
3.5.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları.....	52
3.6. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	53
3.6.1. Mobbing, Tükenmişlik ve Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yurtiçinde Yapılmış Çalışmalar.....	53
3.6.2. Mobbing, Tükenmişlik ve Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar.....	54
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	56
EĞİTİM SEKTÖRÜNDE MOBBİNG'İN TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ANALİZ	56
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	56
4.2. Araştırmanın Ana Kütlesi, Kapsamı ve Örneklemi	57

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımlar	57
4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları.....	57
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	58
4.5.1. Araştırmanın Modeli.....	58
4.5.2. Araştırmanın Ana Hipotezleri	59
4.5.3. Araştırmanın Alt Hipotezleri	59
4.6. Araştırmanın Bulguları ve Analizleri.....	60
4.6.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular	60
4.6.2. Verilere İlişkin Ön Analiz Değerlendirmesi.....	61
4.6.3. Güvenilirlik Analizleri.....	62
4.6.4. Faktör Analizleri.....	63
4.6.5. Tanımsal İstatistik Analizleri	67
4.7. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	69
4.7.1. Korelasyon Analizi.....	69
4.7.2. Regresyon analizleri	71
4.7.2.1 Mobbing Düzeyinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi	71
4.7.2.2. Mobbing Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi	74
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	79
KAYNAKÇA	84
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ TEZ DEĞERLENDİRME FORMU	92

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Sağlıklı Çatışma ve Mobbing Arasındaki Farklar	5
Tablo 2. Mobbing Roller ve Kişilik Özellikleri.....	14
Tablo 3. Mobbing Maliyetleri.....	18
Tablo 4. Demografik Özelliklere Ait Frekans Bulguları	60
Tablo 5. Normal Dağılım Analizleri.....	62
Tablo 6. Mobbing, Tükenmişlik ve Örgütsel Sessizlik Verilerine İlişkin Güvenilirlik Analizleri	62
Tablo 7. Mobbing Ölçeği Faktör Analizi.....	64
Tablo 8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi	65
Tablo 9. Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi	66
Tablo 10. Mobbing Tanımsal İstatistik Analiz Bulguları	67
Tablo 11. Örgütsel Sessizlik Tanımsal İstatistik Analiz Bulguları.....	68
Tablo 12. Tükenmişlik Tanımsal İstatistik Analiz Bulguları.....	68
Tablo 13. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Arasındaki Korelasyon Analizi...	69
Tablo 14. Araştırma Modelindeki Değişkenlerin Alt Boyutlarının Korelasyonu.....	70
Tablo 15. Mobbing Düzeyinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi.....	72
Tablo 16. Mobbing Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi	72
Tablo 17. Mobbing Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi	73
Tablo 18. Mobbing Alt Boyutlarının Kişisel Başarıda Eksiklik Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi	73
Tablo 19. Mobbing Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi.....	74
Tablo 20. Mobbing Alt Boyutlarının Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi	75
Tablo 21. Mobbing Alt Boyutlarının Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi	76
Tablo 22. Mobbing Alt Boyutlarının Korumacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi	76
Tablo 23. Hipotez Testlerinin Sonuçları.....	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Mobbing Sürecinin Beş Aşaması.....	4
Şekil 2. Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci	28
Şekil 3. Araştırmanın Modeli.....	58



KISALTMALAR

MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu
Yöntem	Yöntem İstatistik ve Analiz



GİRİŞ

Mobbing, geçmişten günümüze varlığını sürdüren, bulunduğu ortamda çalışanların huzurunu kaçıran ve buna bağlı olarak birçok açıdan hem çalışanlara hem kurumlara hem de ülke ekonomisine zarar veren tehlikeli bir olgudur. Mobbingin varlığı, kurbanı tükenmişliğe iterken, kurumda çalışan diğer bireyleri de sessizliğe itebilmektedir. Tükenmişliğe itilen bireylerin iş performanslarında düşüş olmakta ve bu da kurumu zarara uğratmaktadır. Aynı zamanda mobbinge tanıklık eden diğer çalışanlar mobbingi görmezden geldiği takdirde kurum içi sessizlik meydana gelmekte bu da mobbingin önüne geçilmesini zorlaştırmaktadır. Mobbing, kurumlar için kanser gibidir, önlem alınmadığı takdirde kurumun bütün birimlerine hızlı yayılır. Bu sebeple düzenleyici önlemlerin bir an önce alınması kurum açısından elzemdir (Davenport, vd., 2003, s. 16).

Mobbingin tükenmişlik ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışmanın birinci bölümünde mobbing kavramı ve tarihçesi, mobbing süreci, davranış türleri, tarafları, mobbing türleri, nedenleri, etkileri ve son olarak da mobbinge mücadele yöntemleri hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, tükenmişlik kavramının tanımı yapılmıştır ve tarihçesinden bahsedilmiştir. Sonrasında sırasıyla, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişlik modelleri, tükenmişliğin nedenleri ve sonuçları irdelenerek tükenmişlikle mücadele yöntemlerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, örgütsel sessizlik kavramı açıklanmıştır ve tarihçesinden bahsedilmiştir. Sonrasında örgütsel sessizlik teorileri açıklanarak örgütsel sessizliğin nedenleri, türleri ve sonuçları irdelenmiştir. Son olarak, mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Dördüncü bölümde, araştırmanın amacı ve öneminden bahsedilmiştir. Çalışmanın ana kütlesi, kapsam ve örnekleme belirlenmiş, araştırma yöntemi ve veri toplama teknikleri açıklanmış, araştırma modeli ve hipotezler geliştirilmiştir ve geliştirilen hipotezler doğrultusunda elde edilen veriler analiz edilmiştir. Son olarak, analiz edilen verilere ilişkin bulgular değerlendirilmiştir. Çalışmanın son bölümünde, elde edilen verilere ait çıktılara ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Daha sonrasında yapılacak çalışmalara önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG

1.1 Mobbing Kavramı

Günümüzde mobbing oldukça tanınır olmasına ve hukuki anlamda karşılığının bulunmasına rağmen hala çalışma hayatında ve sosyal hayatın belli alanlarında varlığını sürdürmeye devam etmektedir. Bu hem bireyi hem de şirketleri olumsuz bir şekilde etkilemekte ve bir çözüm bulunmadığında etkileri çok daha ağır olabilmektedir. Mobbing, insanların yaşam enerjisini çalmakta onları ümitsizliğe itmekte ve dahası depresyona sokup işten ayrılmaya zorlamaktadır. “Mob” sözcüğünden türetilen bu kavram; ortalık yerlerde toplanmak, saldırmak, rahatsız etmek ve kanun dışı şiddete başvuran düzensiz kalabalık gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Davenport, vd., 2003, s. 3).

1960’lı yıllarda, hayvan davranışları üzerinde araştırmalar yapan Avusturyalı bilim insanı Konrad Lorenz mobbing kavramını, birkaç güçsüz hayvanın bir araya gelerek ve saldırganlık sergileyerek yabancı bir hayvanı veya avlanmakta olan bir düşmanı ürkütmek için sergiledikleri davranışları tanımlamak maksadıyla kullanmıştır (Davenport, vd., 2003, s. 3). İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann ise mobbing kavramını, azınlıkta olan bir grup çocuğun çoğunlukla yalnız bir çocuğa karşı tahrip edici davranışları olarak tanımlamıştır (Leymann, 1996, s. 167).

1980’lerin başında ise Dr. Heinz Leymann, mobbing kavramını iş yerlerinde çalışan kişilerin arasında gözlemlenen grup şiddetini belirtmek maksadıyla kullanmıştır (Davenport, vd., 2003, s. 3).

Mobbing, iş hayatının süregeldiği günden bu yana var olan lakin üstü kapatılan, görmezlikten gelinen, açıklanmaktan çekinilen, karışık, çok boyutlu ve sonuçları ağır olabilen bir kavramdır. Kültür farkına bakılmaksızın her iş yerinde görülebilen, cinsiyet farkına bakılmaksızın her bireyin karşılaşabileceği bir durumdur. Çalışan bireylere üstleri, astları veya aynı statüde çalışan arkadaşları tarafından düzenli olarak uygulanan her türlü

kötü işlem, şiddet, tehdit, aşağılama vb. davranışlar bu kapsamdadır (Tınaz, 2006/4, s. 13-14).

Mobbing, karşıdaki kişiye duygusal olarak saldırmak ve psikolojik bir terör uygulamaktır. İş yerindeki çalışanların üzerlerinde sistematik baskılar oluşturarak, ahlak dışı tavırlarla onların performanslarını düşürmek ve bu olumsuz davranışlara onların tavır göstermelerini engellemek, yok etmek suretiyle işten çıkmalarını sağlamaktır (Çobanoğlu, 2005, s. 21-22).

Mobbinge uğrayan kişi bu süreçte kendini değersiz hisseder. Bir kimseyi taciz etmek, ona kötü davranmak, kişinin iş performansını düşürmek ya da onu sosyal yönden dışlamak olumsuz etkiler yaratır. Bir eylemin mobbing olabilmesi için olumsuz davranışların belli bir süre tekrarlanması, sürekli ve düzenli olarak yapılması gerekmektedir (Zapf, vd., 2003, s. 15). Yukarıda yapılan tanımlardan hareketle mobbing, kişinin ahlaksız ve zararlı bir davranışla karşı karşıya olmasıyla başlar. Bu davranışlar giderek daha korkutucu durumlara ve açık suistimale dönüştüğünde kişi kendini çaresiz görür, iş verimi düşer ve depresyona girmek suretiyle işinden ayrılabilir. Hatta sonunda hastalık ya da intihar vb. durumlar bile yaşanabilir (Davenport, vd., 2003, s. 15-16).

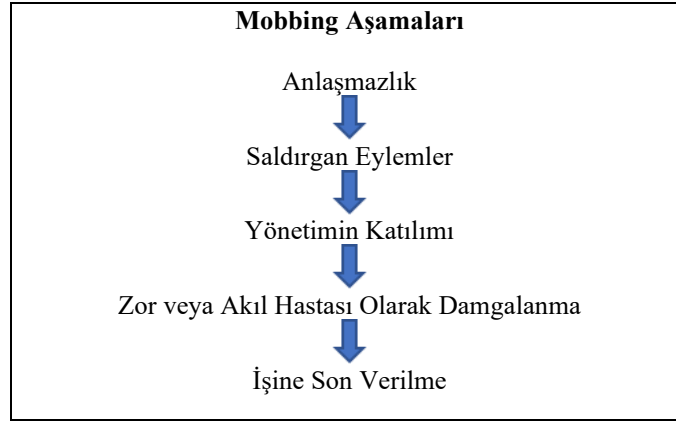
1.2. Mobbing Süreci

İş yerindeki bir veya birkaç kişi aracılığıyla çoğunlukla önceden belirlenmiş bir kişiye yöneltilen, uzun süre devam eden olumsuz davranışlar şeklinde belirtilen psikolojik taciz, ahlakla bağdaşmayan negatif davranışların kurban olarak seçilen kişiye çevrilmesiyle başlayan; kurbanın pes ederek sonunda işten ayrılmasıyla sonuçlanan; kurumun ve diğer çalışanların da olumsuz etkilendikleri bir süreçtir (Karatuna ve Tınaz, 2010, s. 1).

Mobbing süreci; bireyin ahlaksız, zararlı, kötü niyetli, alay içeren, imalı, itibarı azaltan, küçük düşürücü davranışların odağında olmasıyla başlar. Bu eylemler eğer önlem alınmazsa ve görmezden gelinirse giderek daha korkutucu davranışlara ve açık suistimale dönüşebilir. Kurban, giderek artan psikolojik şiddet sonucu kendini çaresiz durumda bulur ve üzerindeki bu baskıyı azaltmak amacıyla hastalık raporu almaya başlar. Verim ve performansı düşer bunu da genellikle işine son verme, istifa, emeklilik izler (Davenport, vd., 2003, s. 15-16).

Psikolojik taciz iş yerinde aniden ortaya çıkmamakta, bir süre devam ettirilmekte ve kurban bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Bir iş yerinde yaşanan psikolojik taciz; anlaşılamama, saldırgan tavırlar sergileme, kurumun işin içine dahil olması, yaftalama ve işine son verme

gibi aşamalardan oluşmaktadır (Erdoğan, 2009, s. 322).



Şekil 1. Mobbing Sürecinin Beş Aşaması (Davenport, vd., 2003, s. 20).

Leyman (1996, s. 166-167)’a göre mobbingin beş aşaması bulunmaktadır. İlk aşamada bir anlaşmazlık ile başlar. Bu, henüz mobbing olarak nitelenemez fakat her an mobbinge dönüşebilir. İkinci aşama mobbing dinamiklerinin artık hareketlendiği, saldırgan tavırların ve psikolojik baskıların başladığı aşamadır. Üçüncü aşama, gerçekleştirilen eylemlere yönetimin de dâhil olduğu ve var olan durumu yanlış yargılayıp oluşturulan olumsuz döngüye destek verdiği aşamadır. Dördüncü aşama çok önemlidir çünkü artık kurban saldırganlar tarafından “zor ya da akıl hastası” olarak etiketlenir. En son aşamada ise artık kurban ya işten kovulacak ya da kendini zorunlu hissederek istifa edecektir. Kurban yaşadığı bu olayların sarsıntısıyla travma sonrası stres bozukluğu, duygusal olarak gerilim hissetme ve psikosomatik rahatsızlıklar yaşayabilmektedir (Davenport, vd., 2003, s. 20).

1.2.1. Anlaşmazlık

İnsanların bir arada bulunduğu her yerde çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. En iyi kurumlarda ve en üst makamlarda bulunan insanların bir arada olduğu iş yerlerinde bile iş görenlerin amaç, hedef ve ihtiyaçları doğrultusunda birçok çatışma yaşanması beklenen bir durumdur (Atasever, 2013, s. 13). Burada yapılması gereken çatışmaları ve fikir ayrılıklarını önlemek veya yok saymak değil faydalarından yararlanmak, olumsuz sonuçları en aza indirmektir. Unutulmamalıdır ki çözülmemeyen sorunlar zamanla daha büyük problemlere yol açabilir ve iş ortamını ve çalışanları olumsuz etkileyebilir. Sonuç olarak bu aşama henüz mobbing değildir fakat önlem alınmazsa her an mobbinge dönüşebilir (Çoroğlu, 2003, s. 39).

Mobbingin ilk kıvılcımı çatışmalarla veya anlaşmazlıklarla ateşlenir. Çatışma fiziksel ya da konuşma sırasında ortaya çıkabilir. Çatışma, anlaşamama, üstünlük taslama, stres gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Mobbing uygulayıcısı gözüne kurbanı kestirir ve onu gözlemler. Bu aşamada taciz için hazırlık vardır. Zamanı geldiğinde çatışmayı başlatır ama ne saldırıya dönüştürür ne de çatışmayı sonlandırır çünkü bu şekildeki bir şiddetin hem kendisine hem de kuruma zarar vereceğini bilir. Burada olduğu gibi anlaşmazlıklar çözülüyor ve her daim oluyorsa mobbing varlığının ilk adımından söz edilebilir (E. Özdemir, 2019, s. 12-13).

Tablo 1. Sağlıklı Çatışma ve Mobbing Arasındaki Farklar

Sağlıklı Çatışma	Mobbing
Doğrudan İletişim	Dolaylı İletişim
Açık ve Samimi İlişki	İlişkilerde Belirsizlik ve Tutarsızlık
Belirlenmiş Rol ve Görevler	Rol Belirsizliği
Ekip İlişkisi	İşbirlikçi Olmayan Davranışlar
Açık Tartışma	Gizli Eylemler
Ara Sıra Uyuşmazlık	Uzun Süren ve Sistemik Anlaşmazlık
Açık Stratejiler	İkili Stratejiler
Ortak ve Paylaşılan Hedefler	Kişisel Çıkarlar ve Üstünlük Taslama
Sağlıklı Örgüt	Örgütsel Kusurlar

Kaynak: Göymen (2020, s. 36).

Mobbingdeki çözülmemiş her bir çatışma kendi iç dinamiklerini oluşturma eğilimindedir. Çatışma devam ettikçe yoğunlaşır ve baş edilemez boyuta ulaşır. Bir konu, eylem ve tepki çözülmediğinde karmaşık ve işin içinden çıkılmaz birkaç konuya dönüşür. Bu süreç içinde çatışmayı başlatan ilk konunun ve eylemin ne olduğunun unutulduğu çok olmuştur (Davenport, vd., 2003, s. 132).

1.2.2. Saldırganlık

Bu süreçte psikolojik taciz içeren davranışların şiddeti giderek artmakta ve daha açık olarak gözlemlenmektedir. Kurban dışlanır ve yalnız bırakılır. Çalışma arkadaşları yaşanan çatışmanın sebebinin kurbanın kişilik özellikleri olduğunu düşünmeye başlar. Saldırgan davranışların ve psikolojik tacizlerin başlaması, mobbing süreçlerinin devreye girdiğinin

işaretidir (Karatuna ve Tınaz, 2010, s. 57). Mobbing dinamiklerini harekete geçiren ve kurbanı en fazla etkileyen durum sistematik ve uzun süreli taciz edici davranışlar ve psikolojik saldırılardır. Kurban; negatif, aşağılayıcı, yıpratıcı, taciz edici, iyi niyetli olmayan ve denetimli bir “gerilim stratejisi” ile, sürekli kaygı ve endişe içinde bırakılmak istenir (Tutar, 2023).

Mobbing davranışları aktif ve pasif saldırganlık şeklinde sınıflandırılabilir. Pasif saldırganlar, kötü niyet ve davranışlarını saklamak amacıyla nazik ve düşünceli tavırlar sergileyebileceklerinden pasif saldırganlarla başa çıkmak aktif saldırganlara göre daha karmaşıktır (Davenport, vd., 2003, s. 16). Pasif saldırganlıkta zorba, kurbanı maksadını net bir şekilde belli etmez buna ek olarak kurbanı iyilikte bulunuyormuş gibi görünerek kurbanın güvenini kazanmaya çalışabilir. Bu durumda kurban kendisine asıl zararı verecek kişinin yakın çevresinde olduğunu idrak etmez. Böylelikle sinsice düşünülerek yapılan düşmanlık basit bir şekilde anlaşılamayacağından mağdurun önlem alması da zorlaşır. Aktif saldırganlıkta ise mobbing uygulayan kişi belirgin bir şekilde mağduru hedef aldığından örgüt içinde mobbing hemen ve kolayca fark edilebilir. Aktif saldırganlığı algılamak kolay olacağından bu gibi bir saldırganlıkla başa çıkmak da daha rahat olacaktır (Gökçe, 2016, s. 28).

1.2.3. Yönetimin Katılımı

İdare, mobbing sürecinin ikinci kademesinde direkt yer almamış olsa da olayı hatalı değerlendirerek bu aşamada olumsuz döngünün içinde yer alır. Mağdur maruz kaldığı problemler nedeniyle yönetime şikâyetle bulunsa bile işletme genellikle imajının zarara uğramaması düşüncesiyle farklı bir tutum sergiler ve suçu mobbing mağdurunda arayabilir. Böylelikle yönetim, özellikle “çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü” sorumluluğunu yerine getiremez ve mağduru yalnızlaştırma ve pes ettirme sürecindeki döngüye katılmış olur (Göymen, 2020, s. 37).

Mobbing mağduru, yönetimin gücünü göstermek amacıyla bilinçli veya bilinçsiz olarak ortaya koyduğu, mağduru zor durumda bırakan ve tepki göstermesini engelleyen yöntemler kullanması sebebiyle sessiz kalmak zorunda kalır. Yönetici, ilk başlarda elindeki gücünü kaybetmemek ve mağduru kontrol altında tutmak için daha zararsız gibi görünen davranışlar sergileyebilir. Fakat mağdur buna karşı çıkıp, direndikçe psikolojik taciz durumu daha da

şiddetli hale gelebilir (Atalay, 2010, s. 22).

Psikolojik ve fiziksel olarak yıpranan mağdur, idareye gelen şikayetler sebebiyle sorunlu biri olarak görülecek ve buna bağlı olarak idare, böyle bir durumda olayları hatalı değerlendirip, asılsız söylemlere inanarak ve önyargılı davranarak mağdura yönelik suçlamaları kabul edecektir. Sonuç olarak idare tarafından da soyutlanan mağdurun yetkileri kısıtlanacak, yaptığı işler değersiz görülecek, potansiyelinin altında görevler verilecek ve istifaya zorlanacaktır. Böylece mağdur kendini çaresizlik içinde hissederek mağlubiyeti kabul etmek zorunda kalacaktır (Kurtbaş, 2011, s. 25).

1.2.4. Zor ve Akıl Hastası Olarak Tanımlanma

Yaşadıklarından dolayı çevresiyle iletişimini kesen, sık sık hastalık izni alan, sürekli uykusuzluk ve depresyon halinde bulunan mağdur; zor insan, paranoyak ve ruh hastası olarak tanımlanır. Mağdur, yardım almak için psikolojik destek almak zorunda kaldığında ise bu durum mobbing uygulayanlar için kendilerini haklı göstermenin iyi bir yolu haline gelecektir (Kurtbaş, 2011, s. 25).

Sürekli psikolojik saldırıya maruz kalan mağdurun sağlığı, görünüşü ve düşünce biçimi bozulur. Devamlı saldırı ve baskı halinde olan mağdur, normal düşünemez ve etrafıyla olan iletişimini keser. Bu durum mağdurun daha saldırgan olmasına ve anlamsız şeylere bile büyük ve yanlış anlamlar yüklemesine yol açar. Korkuları ve ihanete uğramış olmanın yarattığı hisler, mağdurun özdenetimini zedeler böylece kimseye güven duymaz olur (Davenport, vd., 2003, s. 64).

1.2.5. İşin Sonlandırılması

Bedenen ve ruhen yıpranmış, kendine güveni kalmamış, yönetim ve iş arkadaşları tarafından desteklenmenin aksine akıl hastası olarak damgalanmış ve sürekli işten uzaklaştırılmış olan mağdur bu kademedeki kendi arzusuyla işten ayrılır, istifaya zorlanır, kovulur ya da erken emeklilik için zorlanır (Kurtbaş, 2011, s. 26). Bu olayın sarsıntısı sonucunda mağdurda travma sonrası stres bozukluğu tetiklenir. Kovulmadan veya işten ayrılmadan sonraki duygusal gerilim ve beraberinde getirdiği psikosomatik rahatsızlıklar devam eder üstelik çok daha fazla yoğunlaşabilir (Davenport, vd., 2003, s. 20).

1.3. Mobbing Davranış Türleri

Leymann (1996); bilgiyi gizlemek, kişiyi görmezden gelmek, dedikodu yapmak, alay etmek, eleştirmek, küçük düşürmek, bağırarak, umursamamak gibi kırk beş farklı mobbing davranışı belirlemiştir. Daha sonra bunları niteliklerine göre kendi içinde beş grupta birleştirmiştir (Davenport, vd., 2003, s. 17-19). Bahsedilen bu Leymann Tipolojisi; kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ve kişinin sağlığına doğrudan saldırılardan meydana gelmektedir (Akı, 2011, s.87).

1.3.1. Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

Bireyin iletişim yollarını kesmeyi amaçlar. Birey; yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına kendini ifade ederken sürekli engellenir ve görmezden gelinir. Bireyin engellenmesine yönelik olan bu tür davranışlar şunlardır (Akı, 2011, s.87; Davenport, vd., 2003, s. 17-19; Atman, 2012, s. 165):

1. Yönetici, bireyin kendini göstermesini engeller.
2. Sürekli konuşması kesilir.
3. Çalışma arkadaşları tarafından bireyin kendini gösterme olanakları kısıtlanır.
4. Kişi bağırılmak suretiyle azarlanır.
5. Ortaya çıkardığı iş daima eleştirilir.
6. Kişisel yaşamı devamlı eleştirilir.
7. Telefonla aranmak suretiyle huzursuz edilir.
8. Sözlü tehditler alır.
9. Yazılı şekilde tehdit edilir.
10. Jest ve bakışlar yoluyla ilişki geri çevrilir.
11. İlişki ima yoluyla reddedilir.

1.3.2. Sosyal İlişkilere Saldırıları

Amaç, bireyi kurum içindeki sosyal ortamdan dışlayarak pasif duruma getirmektir. Bireyin

iş arkadaşları ile konuşması engellenir, bireye diğerlerinden ayrı bir yer tahsis edilir, görmezden gelinir ve tüm ilişkilerde yasakçı bir tavır sergilenir. Tüm bu davranışlar aşağıda sıralanmıştır (Akı, 2011, s.87; Davenport, vd., 2003, s. 17-19; Atman, 2012, s. 166):

1. Kurumdaki diğer insanlar bireyle konuşmazlar.
2. Birey diğer çalışanlarla iletişim kuramaz, diğerlerine ulaşması önlenir.
3. Diğer çalışanlardan ayrı yerde çalıştırılır.
4. Çalışma arkadaşlarının o bireyle iletişim kurması yasaklanır.
5. Birey orada değilmiş gibi davranış sergilenir.

1.3.3. İtibara Saldırıları

Bireyi küçük düşürme, itibarsızlaştırma ve karalama amaçlanır. Bu tür davranışlar şunlardır (Akı, 2011, s.87; Davenport, vd., 2003, s. 17-19; Atman, 2012, s. 166):

1. İnsanlar birey hakkında olumsuz konuşur.
2. Doğru olmayan söylentiler konuşulur.
3. Bireyin komik durumlara düşmesi sağlanır.
4. Bireye akıl hastası muamelesi yapılır.
5. Psikolojik destek alması için bireye baskı yapılır.
6. Özür dilemesiyle alay edilir.
7. Bireyi komik pozisyona düşürmek amacıyla hareketleri, jest ve mimikleri, sesi taklit edilir.
8. Dinî veya siyahi görüşüyle alay edilir.
9. Milliyeti alay konusu yapılır.
10. Özel yaşantısıyla alay edilir.
11. Kendine güvenini zedeleyen bir iş yapması için baskı yapılır.
12. Bireyin tüm gayretleri aşağılanarak yargılanır.
13. Aldığı kararlar daima sorgulanır.

14. Birey için küçük düşürücü isimler kullanılır.

15. Cinsel imalarda bulunulur.

1.3.4. Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları

Bireyin iş performansını düşürmeyi ve mesleki anlamda onu yıpratmayı amaçlayan davranışlardır (Akı, 2011, s.87; Davenport, vd., 2003, s. 17-19; Atman, 2012, s. 167):

1. Bireye özgü görevler verilmez.
2. Verilen görevler geri alınır.
3. Önemsiz işlerle görevlendirilir.
4. Yeteneklerine uygun işler yerine, önemsiz görevler verilir.
5. İşinde sürekli değişiklik yapılır.
6. Kendine güvenini negatif etkileyecek görevler verilir.
7. Onurunu zedeleyecek, yeteneklerinin dışında görevler verilir.
8. Bireyi mali zarara uğratacak durumlar oluşturulur.
9. Evine veya iş yerine zarar verilir.

1.3.5. Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

Bireyin fiziki ve psikolojik yönden olumsuz etkilenebileceği tutum ve davranışlar şunlardır (Davenport, vd., 2003, s. 17-19; Atman, 2012, s. 167):

1. Fiziki yönden ağır işler yaptırılır.
2. Fiziki şiddet yönüyle tehdit edilir.
3. Bireyi sindirmek maksadıyla basit şiddete başvurulur.
4. Fiziki hasar verilir.
5. Cinsel saldırıda bulunulur.

Bu davranışlar ayrı ayrı incelendiğinde alçakça, uygarlığa yakışmayan ve kabul görmesi imkânsız bulunabilir fakat aynı davranışlar bir defalık olduğunda ya da yapanın kötü

geçirdiği bir gün için düşünüldüğünde anlayışla karşılanabilir. Bu davranışların mobbing olarak adlandırılabilmesi için bu davranışların sık sık, kasıtlı, uzun bir süre, değişik şekillerde yapıyor olması gerekir (Davenport, vd., 2003, s. 17).

1.4. Mobbing Tarafları

Tınaz'a (2006/4) göre mobbing, tüm işletmelerde kültürel farklılığa bakılmaksızın yaşanabilen bir durumdur. Dolayısıyla herkes iş hayatında belirli roller dahilinde mobbing süreci içinde var olmaya adaydır. İş yerlerinde gerçekleşen mobbing sürecindeki roller aşağıda ifade edilmiştir (Tınaz, 2006/4, s. 18-19):

- Mobbing uygulayanlar (saldırgan, tacizci),
- Mobbing mağdurları (kurbanlar),
- Mobbing izleyicileri şeklinde sıralanır.

1.4.1. Mobbing Uygulayanlar (Saldırgan, Tacizci)

Baltaş'a (2013) göre, saldırganlar, genellikle kendi eksik yanlarına ve itibarlarına ait yaşadıkları korku ve güvensizliği, başka birini küçümseyerek telafi etme gayreti gösteren kişilerdir. Bu tarz insanlar farklılıklara karşı tahammülsüz, ikiyüzlü, kendini beğenmiş, aşırı baskıcı tiplerdir. Bundan dolayı kurumdaki diğer kişileri de ait oldukları grubun kurallarına uymaları için zorlarlar. Saldırganların kişilik özellikleri incelendiğinde aşırı denetimci, ürkek, iktidar hırsına bürünmüş, nevrotik, kıskanç ve öz güvensiz kişiler olduğu görülmektedir. Saldırganı mobbinge yönelten nedenlerin başında bu tür duyguların yanı sıra duygusal zekâ yönünden eksik olma, ahlaki değerlerden uzak olma, işini ve makamını kaybetme korkusu da önemli bir etkidir (Çobanoğlu, 2005, s. 33-34).

Saldırganlar hedef aldıkları kişinin onurunu, itibarını yıkmaya çalışırlar. Böylelikle kişinin hem sahip olduğu statüyü bozmak hem de onu yıldırarak aradan çıkarmak hedeflenmektedir (Kök, 2019, s. 22).

1.4.2. Mağdur (Kurban)

Mobbing mağdurlarının kişilik özelliklerine bakıldığında genellikle dürüst, ihtiyatlı, iyi

niyetli ve çalışkan insanlar oldukları görülür. Sözlerinin yanlış anlaşılmasından ve kötü niyetle çarpıtılmasından fazlasıyla endişe duyarlar. Onların iyi niyetleri ve kendi sınırlarında olmaları mobbing saldırganlarını cesaretlendirir. Buna ek olarak, mağdurların iyi niyetli olmaları ve sabırlı davranmaları “zafiyet”; yakınlaşma gayreti “yer edinme” endişesi olarak değerlendirilir (Tutar, 2004, s. 113-114).

Baltaş (2013)’ a göre, yetkinlik düzeyi yüksek, üretken ve inovatif düşünce stiline sahip, dürüst, başarılı, kendini işine adanmış olan mağdurlar, saldırganı rahatsız eder ve tüm dikkatleri üstüne çekerler. Bireyler güven duyduğu, iyi niyetli olduğu, politik davranmayı bilmediği için mobbinge uğradıklarında kendilerini aldatılmış, ötekileştirilmiş, yetersiz, tek başına ve suçlu hissederek. Buna ek olarak kendilerine yabancılaşırlar, özsaygılarını yitirirler ve stresle başa çıkamadıkları için sağlık sorunları ortaya çıkar. Sahip oldukları işleri kaybetmek, mağdurları derinlemesine etkiler.

1.4.3. İzleyiciler

İzleyiciler, mobbing sürecinde üçüncü tarafı oluşturan, tüm olaylara şahit olup izleyen, mağdur ve mobbing dışında kalan çalışanlardır (Kök, 2019, s. 23). Dolaylı mobbing uygulayıcıları olarak da nitelendirilen izleyicilerin, özellikleri ve davranışları şu şekildedir (Atalay, 2010, s. 16):

- Mobbinge hiçbir ilgileri yokmuş gibi davranan çalışanlar, gerçekte mobbing uygulayanların tarafındadır.
- Mobbinge ilgili herhangi bir yükümlülüğü kabul etmezler ancak kendilerini arabulucu olarak görürler.
- Kendilerinde aşırı güven hissedip taraflardan birine yakın davranabilirler.
- Bazı zamanlarda da çatışmanın anahtar kişisi rolündedirler.

Yukarıda sözü edilen kişiler sağladıkları destek, iş birliği bazen de gösterdikleri tepkisizlik, sessizlik ile mobbing uygulayıcısına yardım ederler.

1.5. Mobbing Türleri

İş yerinde uygulanan psikolojik taciz eylemi farklı kademelerde, farklı şekillerde

görülebilmektedir. Uygulanan mobbing, saldırganın bulunduğu pozisyona göre üç tip olarak sınıflandırılabilir. Birinci tip mobbing; eşit düzeydeki çalışanların birbirlerine yaşattıkları yatay “fonksiyonel” psikolojik tacizdir. İkinci tip mobbing; amir veya yöneticilerin kendilerinden daha alt pozisyondaki çalışana uyguladığı, yukarıdan aşağıya doğru “düşey” psikolojik tacizdir. Üçüncü tip mobbing ise; aşağıdan yukarıya doğru uygulanan “dikey”, astların üstlerine uyguladığı psikolojik tacizdir (Arsan, 2008, s. 45).

1.5.1. Yatay “Fonksiyonel” Mobbing

H. Öztürk (2014)’ e göre yatay mobbing; aynı makamda olan, eşit yetki ve sorumluluğa sahip, rakip konumunda bulunan çalışanların genellikle açık olan bir üst makama yükselebilmek için birbirlerine uyguladıkları psikolojik tacize denir. Özellikle iş yerine yeni gelen bir kişi, mevcut çalışanlardan daha iyi nitelikler taşıyorsa aynı mevkideki çalışanlar tarafından tehlike olarak görülmekte ve mobbing hedefi hâline gelebilmektedir (Çelebi, 2018, s. 11).

Yatay mobbingin oluşmasında; birbirini çekememezlik, kıskançlık, güç gösterisi, kişisel hoşlanmama, farklı bir bölge veya kültürden gelme, ırk ve siyaset vb. nedenler gösterilebilir (Gona, 2021, s. 22).

1.5.2. Düşey Mobbing

Bir amir tarafından kendinden daha alt düzeydeki bir çalışana yapılan yani yukarıdan aşağıya doğru olan psikolojik baskı, düşey mobbing olarak adlandırılır. Bu durumda, bir amirin veya iş yeri sahibinin hiyerarşik konumunu ve yetkilerini kullanarak gücünü farklı bir amaçla ve aşırı bir biçimde kullanması ve aynı zamanda doğrudan doğruya kurbanı yönelik, saldırgan davranışlarla ve kötü muamelelerle kurbanı yıldırmaya çalışması söz konusudur (Arsan, 2008, s. 46). Amirin mobbing uygulamasının nedeni ise altında çalışan iş görenin; özverili, çalışkan, yaptığı işlerde başarıyı yakalayan biri olması sebebiyle, amirin onu ileride kendine tehlike olarak görmesidir. Bundan dolayı amir, iş göreni pasifleştirmeye, etkisiz hale getirmeye çalışır (Gona, 2021, s. 21).

1.5.3. Dikey Mobbing

Aşağıdan yukarıya doğru yapılmış dikey mobbingde, kendi aralarında birlik oluşturan çalışanların amirlerine psikolojik baskı uygulamaları az da olsa görülebilmektedir. Çalışanlar tarafından yöneticinin verdiği işleri yapmama, geciktirme, sabote etme, sürekli olumsuz geri bildirim verme, dedikodu yapma gibi davranışlarla amire karşı bir yıldırma söz konusudur (Tutar, 2004). Mobbing uygulayan kişi sayısı genellikle birden çok olur ve amiri, kurumun üst yönetimine karşı güç durumunda bırakmak, işten attırmak ya da iş yerinde pasif hale getirmek amacıyla uygulanmaktadır (Kılıç, vd., 2016, s. 67).

1.6. Mobbing Nedenleri

İş yerinde mobbing uygulamasının nedeni her zaman açık değildir. Birçok faktör mobbingin oluşmasına kaynaklık edebilir. Bireysel anlamda mobbing uygulamalarında saldırganın kıskanç, bencil, iki yüzlü, narsist, obsesif vb. olması etkili olurken, örgütsel anlamda mobbing uygulamalarında ise katı hiyerarşik yapı, iletişim kanallarının kapalı olması, stresli iş ortamı vb. durumlar etkili olmaktadır (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009, s. 71).

1.6.1. Bireysel Nedenler

Mobbingin bireysel olarak uygulanmasında hem saldırganın hem de mobbinge uğrayan mağdurun kişilik özellikleri etkili olmaktadır. Bundan dolayı bireysel nedenleri incelerken her iki kişilik özelliklerine de bakılması mobbing oluşumunun nedeninin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır (Güven, 2019, s. 10).

Tablo 2. Mobbing Roller ve Kişilik Özellikleri

Saldırganın Kişilik Özellikleri	Mağdurun Kişilik Özellikleri
Fesat, Bencil, Pusuda Bekleyen,	Dürüst, Yetenekli, Başarılı,
Hiddetli, Obsesif, Sadist,	Kendini Adayan,
Hayal Kırıklığına Uğramış,	Yaratıcı, Sempatik,
Eleştiren, Dalkavuk, Zorba,	Pozitif, Neşeli, Çalışkan,
Saman Altından Su Yürüten,	Sorumluluk Sahibi,
Ürkek, Haset, Hırslı, Bağırın,	Kendini Sorgulayan,

İki Başlı Yılan, vb. (Güven, 2019:19).	Hatalarını Gören ve Düzelten, vb. (Davenport, vd. 2003:51).
--	---

Kaynak: Tınaz, vd., 2008’ den aktaran Güven (2019, s. 19).

Çobanoğlu’na (2005, s. 34) göre mobbing uygulayan saldırganların kişilik özellikleri incelendiğinde; aşırı denetim seven, ürkek, nevrotik ve yönetim hırsı olan kişiler olduğu görülür. Aynı zamanda bu kişiler, güvensizlik ve kıskançlık duygularıyla da çevrilmişlerdir. Leymann (1996)’a göre saldırganlar kendilerinde olan bu olumsuz kişilik özelliklerini ve eksikliklerini kapatmak veya gizlemek amacıyla mobbing uygulamaktadırlar. Leymann (1996)’a göre, saldırganların psikolojik şiddete başvurmalarının nedenleri şunlardır (Davenport, vd., 2003, s. 38):

- Mağduru, topluluğun normlarını tasdik etmeye zorlamak,
- Hasımlıktan zevk almak,
- Can sıkıntısından kurtulmaya çalışmak,
- Önyargıları pekiştirmek.

Mağdurların kişilik özellikleri ve mobbing nedenleri araştırıldığında ise onların hakkını aramaktan ve çatışmadan çekinen, iyimser, doğrucu ve samimi kişiler olduğu görülmektedir. Özellikle yaratıcı yanlarının ve ürettikleri yeni fikirlerin diğer çalışanları rahatsız etmesi ve bunu kendileri açısından tehlikeli bir durum olarak görmeleri sebebiyle mağdur bireylerin psikolojik tacizle karşı karşıya kalma ihtimalleri yüksektir (İzmir ve Fazlıoğlu, 2010, s. 11-12).

1.6.2. Örgütsel Nedenler

Davenport ve diğerlerine (2003) göre mobbinge ve devamına sebep olan örgütsel etmenler; kötü yönetim, iş yerindeki yoğun stres, monotonluk, yöneticilerin mobbinge inanmaması veya inkâr etmesi, etik olmayan uygulamalar, yatay organizasyonlar, şirket evlilikleri, kurumun küçülmesi veya yeniden yapılandırılması gibi durumlardır. Bunlara ek olarak; örgütün mükemmellik arayışı, aşırı disiplin getirme isteği, verimliliği artırma baskısı, eğitimin eksik olması, iletişimsizlik, işe uygun personel yerleştirilmemesi vb. etkenler de mobbinge sebeptir (Çobanoğlu, 2005, s. 40).

1.7. Mobbingin Etkileri

İş yeri açısından mobbing kanser gibidir; saldırgandan başlayarak örgütün tümüne hızlıca yayılır ve eğer önlem alınmazsa, sonuçları mağdur ve örgüt açısından çok ciddi olabilir (Davenport, vd., 2003, s. 16).

1.7.1. Bireye Etkileri

Psikolojik saldırının yıkıcı etkilerinden dolayı mağdurun düşünce biçimi ve sağlığı bozulur. Buna işini kaybetmesi de eklenince birey; ruhsal, bedensel, sosyal, ekonomik vb. açılardan birçok zarar görür ve mağdur açısından yaşam çekilmez olur. İşyerinde ötekileştirilen ve yalnız bırakılan mağdurun mesleki kimliği zarar gördüğü için sosyal çevre ve aile yaşamındaki yeri de önemini yavaş yavaş yitirir. Dışlanmış hisseden mağdur, hiçbir açıklama üretmez ve her şey için kendini suçlar (Göymen, 2020, s. 41).

Davenport ve diğerlerine (2003, s. 67-70) göre mobbingin mağdur üzerindeki etkileri üç aşamadan oluşur:

1. Birinci Derece Mobbing Etkileri

- Ağlamak,
- Zaman zaman uyku bozuklukları yaşamak,
- Alınganlık göstermek,
- Konsantre olamamak.

Birinci derece mobbingde kişiyi aşağılayan hareketler onu üzebilir ancak ailesi ve arkadaşlarıyla ilişkilerini etkilemez. Meditasyon, hobilerle uğraşmak gibi stres azaltıcı şeyler geçici çözümlerdir (Davenport, vd., 2003, s. 67-68).

2. İkinci Derece Mobbing Etkileri

- Tansiyon yüksekliği,
- Kalıcı uyku bozukluğu,
- Mide ve bağırsak rahatsızlıkları,
- Fazla kilo almak veya vermek,

- Depresyon hissi,
- Alkol veya ilaç alma alışkanlığı,
- Çalışılan kurumdan kaçma- izinlerin artması,
- Alışık olunmayan korkuların yaşanması.

Kurbanın ailesi ve arkadaşları bir şeylerin yolunda gitmediğini anlasalar bile işteki zorlukları azımsayabilirler. Kişinin sağlık problemleri, işini etkiler ve tıbbi yardım gerektiğinin sinyallerini verir (Davenport, vd., 2003, s. 69).

3. Üçüncü Derece Mobbing Etkileri

- Yoğun depresyon,
- Panik atak,
- Kalp krizi riski,
- Farklı ciddi hastalıklar,
- Kazalar,
- Kendini öldürme girişimleri,
- Üçüncü kişilere yönelik şiddet.

Kişi iş yapamaz hâle gelir, tıbbi yardım artık zorunludur. Kişinin kendini koruma mekanizması çökmüştür, “Travma Sonrası Stres Bozukluğu” tetiklenir. (Davenport, vd., 2003, s. 69-70).

1.7.2. Örgüte Etkileri

Mobbingin örgütsel açıdan etkileri son derece önemlidir çünkü örgütte bulunan bütün kişileri etkilemektedir. Mobbingden dolayı örgütte huzursuzluk, çatışma ve karışıklık hâkim olur, meydana gelen bu kargaşa örgütün imajını etkiler, iş gücü devir oranını artırır. Çalışanlar örgüt içindeki huzursuzluktan kaçmak için yeni işler aramaya başlarlar (Göymen, 2020, s. 43).

Mobbingin örgüte olan diğer etkileri ise şu şekilde listelenebilir (Davenport, vd., 2003, s. 112):

- İşin kalitesinde ve sayısında düşüş

- Çalışanların arasındaki iletişim kopukluğu ve takım çalışmasının bozulması
- Fitnecilik
- Kilit personellerin kaybı
- Hastalık izinlerinin artması
- Saygınlığın azalması ve güvensizlik
- Danışman maliyeti
- İşsizlik sigortası, tazminat vs.
- Davalar

1.7.3. Ülkeye Etkileri

İşyeri mobbingi, kurbanın hastalığı/sakatlığı, yüksek işsizlik maliyeti ve erken emeklilik vb. nedenlerle direkt veya dolaylı olarak ülkeye yüksek maliyet getirmektedir. Uzun süreli hastalık izinleri ve buna bağlı olarak meydana gelen üretimdeki aksaklıklar ve işsizliğin artması hem organizasyona hem de ülkeye ekonomik açıdan ciddi zararlar vermektedir. Buna ek olarak, mobbing davaları da hukuki maliyet açısından ülke ekonomisi üzerinde ciddi bir sorumluluk meydana getirmektedir (Ismaeel, 2020, s. 30). Mobbingin bir tek mağdura ve örgüte değil aynı zamanda ülkeye de çok büyük zararları vardır. İş yerlerinde uygulanma sıklığı gittikçe artan psikolojik şiddet, toplum içinde mutsuz kişilerin sayısını günden güne yükseltmekte ve bunun sonucunda işsizlik, kayıtsızlık, depresyon ve intihara eğilim gibi negatif durumlara yol açarak aile ve toplum rahatını bozma açısından risk oluşturmaktadır. Bununla birlikte sağlık masrafları, vergi kayıpları, işsizlik ödeneğine ve işçi tazminatına talebin artması ve malulen emekli olma isteği ülkeyi ekonomik açıdan olumsuz etkilemektedir (Çobanoğlu, 2005, s. 99).

Tablo 3. Mobbing Maliyetleri

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Parasal Maliyetler
Bireysel Etkileri	Gerginlik	İlaçlı tedavi
	Duygusal sıkıntılar	Tedavi giderleri
	Fiziksel sıkıntılar	Doktor giderleri
	Kaza	Hastane giderleri
	Sakatlık	Kaza giderleri

	Dışlanma Ayrılık acıları Mesleki kimlik kaybı Arkadaşlık kayıpları İntihar/cinayet	Sigorta primleri Avukat masrafı İşsizlik maliyeti Potansiyel altı çalıştırılmak İş aramak Taşınmak
Ailesel Etkileri	Çaresiz kalma hissi Karmaşa ve çatışma Ayrılma ve boşanma acısı Çocuklar yönelik etkileri	Ailenin gelir kaybına uğraması Ayrılma ve boşanma giderleri Terapi masrafları
Örgütsel Etkileri	Örgüt içi çatışmalar Hastalıklı kurum kültürü Moralsiz hissetme Engellenmiş üreticilik	Hastalık izinlerinin yükselmesi Artan iş gücü devir hızı oranı Düşük verim Uzmanlık kaybı Tazminat giderleri İşsizlik maliyetleri Hukuki işlemler Erken emeklilik Yüksek personel yönetimi maliyetleri
Toplum ve Ülkeye Etkileri	Mutsuz bireyler Siyasal kayıtsızlık	Sağlık giderleri Sigorta giderleri İşsizlik vergi kayıpları Kamu yardım programlarına talebin artması Zihinsel sağlık programlarına talebin artması Malulen emeklilik taleplerinin artması

Kaynak: Göymen (2020, s. 44-45).

1.8. Mobbing Mücadele Yöntemleri

Mobbing ile mücadelede, mağdur kişinin kendisi tarafından olduğu kadar iş yerindeki arkadaşları, yöneticiler, ailesi hatta toplumun tamamı tarafından da aynı önemle bu sorunun ele alınması, farkındalığının sağlanması mücadele açısından en önemli hususu oluşturmaktadır. Konuyla bağlantılı olan herkes, mobbingi durdurmak amacıyla el ele vermeli ve birlikte hareket etmelidir. Fakat mücadele amacıyla öncelikle mobbingin ne olduğunun bilincinde ve farkında olmak elzemdir. Bu noktada mobbingle alakalı kamuoyu bilinçlendirilmeli ve mobbing duyarlılığının artırılmasına çalışılmalıdır (Tetik, 2010, s. 86; Tınaz, 2006/3, s. 21). Mobbing farkındalığının artırılması içinse sürecin adının konması, gerekli önlemlerin alınması, bilgilendirme ve geri bildirimlerin sağlanması önemlidir (Murat ve Elçi, 2020, s. 297; Tetik, 2010, s. 86-87; Tınaz, 2006/3, s. 21). Mobbing sonucu bireylerde ve örgütlerde meydana gelen ruhi, fiziki ve iktisadi zararların telafi edilmesi imkânsız bir

hâl almadan önce psikologlar ve sosyologlardan oluşan uzman ekipler ile sendikalar tarafından duruma müdahale edilmeli ve çalışan bireylere iyi bir bilgilendirme yapılmalıdır. Unutulmamalıdır ki mobbing ortaya çıkıp ileri boyutlara ulaştığında oluşan psikofizik ve ekonomik zararların giderilmesi imkânsız bir duruma gelmektedir (Tınaz, 2006/3, s. 21).

1.8.1. Mobbinge Mücadelede Bireysel Yöntemler

Mobbing mağdurunun, bilinmezlik ve çaresizlik karşısında duyduğu korku ve endişeyle tek başına mücadele etmesi çok zordur. Bu sebeple mağdurun yaşadığı bu olgunun adı konmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır. Mağdur, karşı karşıya kaldığı bu olguyu tanıdığı takdirde, önceden yaşamış olduğu veya şu an halen yaşamakta olduğu deneyimlerini çok daha kolay ve gerçekçi bir bakış açısıyla değerlendirebilir. Aynı zamanda karşılaşılan bu olgunun ne olduğunu bilindiği taktirde mağdurun hissettiği korku ve endişenin şiddetinin de büyük ölçüde azalması kaçınılmazdır (Tınaz, 2006/3, s. 21).

Mobbinge bireysel mücadelede ilk adım ‘hedef belirleme’ dir. Mağdur burada amacını net bir şekilde belirlemeli ve buna yönelik adımlar atmalıdır. Eğer birey, mobbinge uğradığını düşünüyor ve meydanı terk etmek istemiyorsa amacına ulaşmak için stratejik eylem planı oluşturmalı ve her hamlesini dikkatli bir şekilde planlamalı, söyleyeceği her kelimeyi özenle seçmelidir. Çünkü mağdurun ağzından çıkan her yanlış söz aleyhine kullanılacaktır. Aynı zamanda mağdur şu üç şeyden de dikkatle kaçınmalıdır (Çabuk, 2010, s. 66-67):

1. Mağdur, sinirlerine hâkim olmalı, aynen karşılık vermemelidir. Bunun aksi şekilde davranmak, mağdura haklılığını kaybettirecek gerek yönetimin gerekse iş arkadaşlarının mağdura destek olmasını engelleyecektir.
2. Mağdur işini kaybetme korkusuyla olup biteni sineye çekmemeli, yani içine atmamalıdır. Bu mobbingin dozunu daha da artırmaktan başka bir işe yaramayacaktır.
3. Tüm bu yaşananlardan dolayı mağdur, küsmemeli, çalışmamazlık yapmamalıdır. Mağdur haksızlığa uğradığını düşünüp işini yapmazsa bu mobbingcinin işine gelmekte, mobbingci amacına ulaşmaktadır. Bu davranış sadece mobbingcinin ekmeğine yağ sürmek anlamına gelir.

Mobbing mağdurunun üzüntü, endişe ve moral çöküntüsü yaşaması doğaldır ancak kişi, tüm

yaşamını böyle devam ettiremez. Bu sebeple kişiler, mobbing sürecinde ayakta kalmak ve mücadele etmek amacıyla öncelikle yüksek düzeyde bilinçlenmeli ve böylelikle kendine olan güvenini sağlam tutmaya çalışmalıdır. Mağdur, yaşadığı bu olumsuzlukları kontrolsüz tepkilerle değil, bilinçli tutum ve davranışlarla değerlendirmeli, ani tepkiler vermek yerine mantıklı karşılıklar vermelidir. Bunu gerçekleştirebilmek için de ilk yapması gereken kişiliğinin zayıf ve güçlü yanlarını iyi analiz edebilmesidir. Mobbing saldırısı ne kadar yoğun olursa olsun bilinçli ve kendine güvenen bir insan “kurban” rolünü hiçbir zaman kabul etmeyecektir (Çobanoğlu, 2005, s. 105-106).

Mobbingle bireysel olarak mücadele eden mağdur, üzüntüsünü bilinçli bir şekilde yaşamalı, kendisini iş ortamından veya arkadaşlarından yalıtırmamalı, arkadaşlarından ve ailesinden destek istemelidir. Aynı zamanda mağdur, sevdiği şeyleri yapmalı, hobileri varsa hobilerine vakit ayırmalı, sevdiği insanlarla vakit geçirmeli, istiyorsa evcil hayvan, çiçek vs. edinmelidir. Mobbingin alçaltıcı ve utandırıcı yanı mağduru derinden etkileyebileceğinden mağdur, özgüvenini geliştirmeli, kuvvetlendirmeli ‘kurban’ zihniyetini bırakmalı ve kontrolün kendinde olduğuna inanmalıdır. Ve buna bağlı olarak mağdur, işyeriyle arasına bir mesafe koyup olaylara geniş açıdan bakabilmeli, bir hedef belirlemeli, bu hedef doğrultusunda bir plan yapmalı, bu planı uygulama konusunda da ınatçı olmalıdır (Davenport, vd., 2003, s. 82-87).

Mobbing mağduru yaşadığı bu süreçte olumsuz etkileneceğinden eylem planını hazırlarken seçeneklerini iyi değerlendirmeli ve bir kaçış planı yapmalıdır. Mağdurun haksızlığa karşı duyduğu öfke yüzünden fiziksel ve duygusal durumunu olumsuz etkilemeye devam etmektense -endişe yaratıcı olsa bile- iş bulsa da bulmasa da istifa etmesi daha akılcı olacaktır. Mağdur, mobbinge mücadelede işten ayrılmadan ya da ayrıldıktan sonra en kısa sürede yasal yöntemlere başvurmalı, hakkını aramalıdır (Davenport, vd., 2003, s. 78). Bu nedenle mağdur, mobbingi kanıtlayabileceği kanıtları toplamalı; hakaret, aşağılama ya da incitici, küçümseyici mailleri kaydedip saklamalıdır. Aynı zamanda iş arkadaşlarını gerektiğinde tanıklık etmek için hazırlamalı; olay onların gözü önünde olduğunda hemen o kişilerle konuşmalı ve bu konuşmalar yazıya dökülmelidir. Unutulmamalıdır ki mobbinge mücadelenin can damarı ‘kayıt tutma, kanıtlama ve tanık sağlama’ dır (Çabuk, 2010, s. 69).

1.8.2. Mobbing Örgütsel Başa Çıkma Yolları

Mobbing sonucu elde edilen işin özelliği ve niceliğindeki düşme, iletişim ve takım çalışmalarının aksamaması, artan iş gücü devir hızı, hastalık izinlerinin artması, işsizlik sigortası talepleri, tazminatlar, dava maliyetleri gibi nedenlerle mobbingin örgütlere de birçok olumsuz etkileri bulunmaktadır. Örgütlerin mobbingin bu etkilerini engellemek için iş yerinde daha özenli ve destekleyici bir ortam oluşturması gerekmektedir. Şirket yönetiminin aşağıdaki on iki ilkesi örgütlerde mobbingi önleme konusunda bu ortamın oluşmasına yardımcı olabilir. Bunlar (Davenport, vd., 2003, s. 112-127) şöyle sıralanır:

1. Örgütün ereklerini ve çalışanlara nasıl davranılması gerektiğini belirten bir hedef ortaya koyması ve bütün çalışanları aynı görüş ve değerler etrafında birleştirmesi,
2. Kuruluşun yapısı: Açıkça ve net bir biçimde tanımlanmış raporlama düzeyleri,
3. İş tanımları: Görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanmalı,
4. Personel politikaları: Çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini ve ahlak standartlarını içeren kapsamı geniş, kalıcı ve yasal olmalı,
5. Disiplin konuları: Hızlı, tarafsız ve kalıcı özellik taşımalı,
6. Çalışanlar da örgütün hedef ve amaçlarını benimsemeli, bu hedeflere ulaşmak için rolleri konusunda eğitilmeli,
7. İşe yeni alınan elemanlar, teknik özelliklerine göre değil, aynı zamanda çeşitlilikle başa çıkabilme, sorunları çözebilme ve kendini yönetebilen bir ekip içinde çalışma yeteneği vb. özelliklerle duygusal zekâları da göz önünde bulundurularak seçilmeli,
8. İş eğitimi ve personel gelişimi: Bütün çalışanlar açısından çok önemli ve değerlidir. Sistem, değişen ve gelişen çevrenin gereksinimini karşılar. Eğitimdeki teknik bilgilerle beraber insan iletişimine de önem verilmeli,
9. İletişim: Açık, dürüstçe, zamanında ve şeffaf olması sağlanmalı,
10. Ekip çalışması ve katılım, yaratıcılık, karar verebilme, güven, yetkilendirme: Örgütün hedeflerine ulaşmasında personel katılımını mümkün olduğunca en üst seviyeye çıkaracak yapılar bulunmalı,
11. Sorun çözme/aracılık: Her seviyedeki problemi çözmek için bir mekanizmaya

sahip olunmalı. Sorunun gerçekten çözölüp çözölmediğı de gözlemlenmeli,

12. Çalışanlara Yardım Programı (ÇYP): Firmada çalışanlara bir yardım programı organize edilmeli. Bunun olmadığı durumlarda, davranışsal risk tayini ve yönetimini içeren bir eş değeri olmalı.

Örgütlerde mobbingi önleyebilmek için göz önünde bulundurulması gereken en önemli ilke, örgüt bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirlemek ve doğru adımları atabilmektir. Bu nedenle örgütler, mobbing ile ilgili önce erken uyarıları belirleyip daha sonra bunu yakından takip etmeli ve gereken önlemleri almalıdır. Örgütler bu belirtileri dikkate alarak ve bazı tedbirler alarak mobbing riskini azaltabilme imkânına sahiptir. Mobbing olayının salgın haline gelmesi önlenemediğı zaman örgütlerde büyük bir çözölme olabilir ve çok kıymetli bir entelektüel sermaye olarak görölen bilgi birikimi ve insan kaynakları boşa gidebilir. Ayrıca çalışanların moral bozukluğunun düzelmesi de uzun bir sürece yayılabilir (Çobanoğlu, 2005, s. 116-117).

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

2.1. Tükenmişlik Kavramı

Günümüzde işyerlerinde görülen aşırı stres ve iş yükü, iş yaşamındaki beklentilerin maddi ve manevi karşılanamaması vb. birden fazla etken, çalışanları tükenmişlik sendromuna sürükleyebilmektedir. Bu, çalışanların hem yaptıkları işleri hem de hayat kalitelerini negatif yönde etkilemektedir (H. Öztürk, 2014, s. 41).

Tükenmişlik kavramı; İngilizcede başarısız olmak, bitkin düşmek, sönmek, güçsüz kalmak anlamlarına gelen “burn-out” fiilinden gelmektedir (Zeynallı, 2021, s. 31-32). İlk kez 1970’li yıllarda toplumsal bir problem olarak algılanmaya başlanmış ve 1974’te Freudenberger tarafından “mesleki bir tehlike” olarak klinik tanımları arasına girmiştir. Freudenberger tükenmişliği, “başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanmayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” şeklinde tanımlamıştır. Daha sonra Maslach’ın yaptığı çalışmalar sayesinde tükenmişlik kavramı çözümlenmiş ve Maslach ve Jackson tükenmişliğin en çok kabul gören modeli olan Maslach Tükenmişlik Ölçeğini (Maslach Burnout Inventory-MBI) geliştirmişlerdir (Sağlam, 2011, s. 408).

Tükenmişlik kavramı, aşırı ve uzun süreli yaşanan stresin sebep olduğu duygusal, zihinsel ve fiziksel yorgunluk ve tükenme hâline denir. Kişi duygusal olarak tükenmiş, bunalmış olduğunda ve talepleri sürekli karşılanmadığında ortaya çıkar. Stres devam ettikçe kişi ilk etapta hissettiği ilgi, heyecan ve motivasyonu bulamaz (Naidu ve Padmaja, 2018, s. 1).

2.2. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik, kişide oluşan negatif duyguların varlığıyla ilgili gibi görünse de aslında olması gereken pozitif duyguların yokluğuyla da alakalıdır. Kendisini işine adanmış bireyin, işine karşı duyduğu heyecan, doyum ve iş arkadaşları tarafından destek görmesi gibi nedenlerle motivasyonu artacak ve işine bağlı olacaktır (Sürgevil, 2006, s. 18). Bunun olmadığı durumlarda ise kişi yavaş yavaş işine karşı duyduğu heyecanı kaybeder. Tükenmişlik, kişinin

beklentileri ve idealleri ile gerçekte var olan durumun uyumsuzluğu sebebiyle tetiklenir. Tükenmişliğin ilk aşamalarında kişi, işle alakalı hayal kırıklıklarının artmasından dolayı duygusal stres hissetmektedir. Bundan dolayı iş ortamına uyum sağlayamaz, işine ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz tutum sergiler (Alkış, 2019, s. 12).

Tükenmişliğin belirtileri üç farklı başlık altında incelenebilir. Bunlar; fiziksel, psikolojik/ruhsal ve davranışsal belirtilerdir (Kazu ve Yıldırım, 2021, s. 468).

2.2.1. Tükenmişliğin Fiziksel Belirtileri

Freudenberg (1974), ilaç bağımlıları için ücretsiz bir klinikteki gönüllü çalışanları gözlemlediği bir çalışmada, tükenmiş çalışanların; depresyonda gibi baktığını, davrandığını ve görüldüğünü gözlemleyerek tükenmişliğin aşırı iş taleplerinden kaynaklanan aşırı yorgunluğun da içinde olduğu çabuk öfkelenme, uykusuzluk, baş ağrısı gibi fiziksel bir dizi semptom içerdiğini ortaya koymuştur (Naidu ve Padmaja, 2018, s. 2).

Çitli (2015, s. 26)'ye göre tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerde bazı fiziki rahatsızlıklar çok sık görülür. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

- Diyabet,
- Kardiyovasküler problemler,
- Metabolizmada görülen rahatsızlıklar,
- Hipotalamus/hipofiz bezi sorunları,
- Bağışıklık sistemi bozukluğu,
- Sinir Sistemi bozuklukları,
- Anksiyete,
- Baş ağrısı,
- Sinirsel tikler,
- Cinsel işlev bozuklukları,
- Yüksek tansiyon,
- Uyku problemleri,
- Regl döngüsünde bozukluk veya gecikme,

- Kilo kaybı,
- Kas ağrıları,
- Sindirim sistemi bozuklukları, mide ülseri vb.

2.2.2. Tükenmişliğin Psikolojik/ Ruhsal Belirtileri

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerde görülen psikolojik problemler şunlardır (Kazu ve Yıldırım, 2021, s. 468):

- Asabiyet,
- Stres,
- Umutsuz olmak,
- Kendisini ortamdaki soyutlama ve kimsesizlik hissi
- Çaresizlik içinde bulunma duygusu
- Dikkati toplayamama
- Motive olamama
- Güven Kaybı
- Duygusallaşma ve kolay ağlama
- Panik ve endişe
- Uykusuzluk
- Ortama adapte olamama vb.

Tükenmişliğin psikolojik ve duygusal izleri bir süre sonra bireyin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerine ve ailesiyle olan ilişkilerine yansımakta ve kişinin hayatını olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu durum kişiyi başarısızlığa iten en önemli nedenlerdendir (G. Yılmaz, 2018, s. 56).

2.2.3. Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri

Birey tükenmişlik sendromundan kaynaklı yaşadığı huzursuzluğu ve gerginliği hâl ve hareketlerine yansıtmakta ve bu durum başkaları tarafından rahatlıkla fark edilebilmektedir. Kişi, duygusal durumunda sık sık meydana gelen dalgalanmalardan dolayı işlerini ertelemeye

veya hiç yapmamaya başlar ve çevresiyle olan ilişkilerini keser (F. T. Öztürk, 2017, s. 35).

Bireyde meydana gelen tükenmişliğin davranışsal belirtileri aşağıda listelenmiştir (Ertürk, 2014, s. 18):

- Çabuk sinirlenme,
- İşe gitmeye karşı isteksizlik hatta işten nefret etme,
- Endişeli ve şüpheli olma,
- Alıngan olma,
- Alkol, tütün vb. kullanma,
- Öz güvende azalma,
- Çalışma arkadaşları ve aile ile ilişkilerin bozulması, izolasyon,
- İçer kapanma,
- Suçluluk duyma,
- Çaresizlik duygusu ve kolay ağlama,
- Konsantrasyon güçlüğü,
- Unutkanlık,
- Rol çatışması,
- Başarısızlık hissi,
- Alay, küçümseme olarak sıralanabilir.

2.3. Tükenmişlik Modelleri

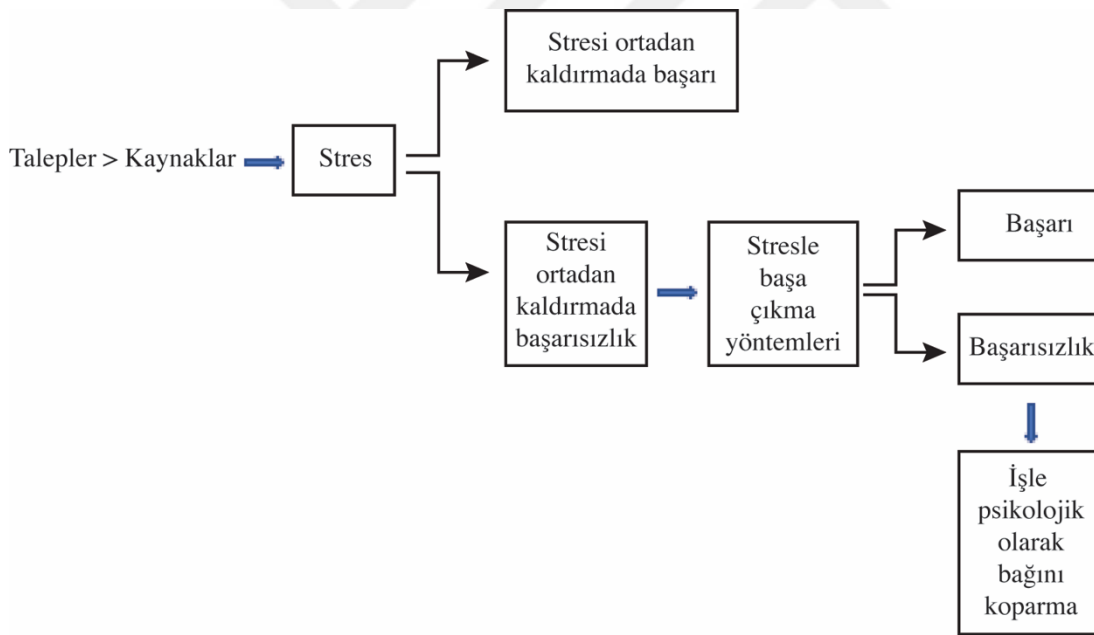
Tükenmişlik literatürü incelendiğinde, birçok araştırmacının tükenmişlikle ilgili farklı modeller ortaya koyduğu görülmüştür. Bunlardan en çok üzerinde durulanlar şunlardır (Göktepe, 2016, s. 54-55):

2.3.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss ruh sağlığı çalışanlarının hemşireler ve öğretmenler üzerinde yaklaşık iki yıl süreyle yaptığı araştırmalar sonucunda “Cherniss Tükenmişlik Modeli” oluşturulmuştur. Bu

mesleklerin seçilmesinde diğer meslek gruplarına göre ekstra çalışma ve taleplerin olması etkili olmuştur. Cherniss (1980)'in tükenmişlik modelinin birinci aşamasında bireyler, iş yerinden veya kişilik özelliklerinden kaynaklı stres ile karşılaşır. İkinci aşamasında kişi, yaşadığı stresin kaynağını bulmak ve bununla başa çıkmak için çalışır. Burada birey olumlu bir davranış sergiler ya da negatif başa çıkma yöntemine bağlı olarak negatif bir davranış sergileyerek tükenmişliği perçinler. Başka bir deyişle bu modelde, tükenmişlik “işe bağlı olarak gelişen stres ve doyumsuzluğa karşı sergilenen psikolojik soyutlanma” dır (Göktepe, 2016, s. 54-55).

Cherniss tükenmişlik modelinde sadece tükenmişliğin nedenleri ortaya konmamış aynı zamanda tükenmişliğe karşı sergilenen tepkiler ve onunla baş etme yolları da ortaya konmaya çalışılmıştır. Buna göre birey, karşılaştığı stres sonrası ilk olarak stresin kaynağını yok etmeye çalışır. Bu işlemde başarı elde edemezse ikinci adım olarak stresle başa çıkma yöntemlerine başvurur ve meditasyon, yoga vb. etkinlikler yaparak rahatlama yolunu seçer. Bunda da başarı elde edemezse birey duygusal problemleri azaltmak amacıyla işle psikolojik ilişkisini keser. Bu süreç aşağıdaki şema ile gösterilebilir (Sürgevil, 2006, s. 26):



Şekil 2. Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci (Sürgevil, 2006, s. 26).

2.3.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky (1980) 'ye göre tükenmişlik; idealistik coşma, durgun olma, engellenme ve apati (duygusuzlaşma) şeklinde birbiri ardınca gelen basamakların sonunda ortaya çıkar (Sürgevil, 2006, s. 26). Bu aşamalar şöyle sıralanır (Göktepe, 2016, s. 55):

- İdealistik coşma: Bireyin bu aşamada işe karşı motivasyonu yüksektir, kapasitesinin

üzerinde hedefleri vardır, enerjiktir.

- Durgunluk: Birey bu aşamada işe dair hedeflerini en aza indirmiş ve kişisel hedeflere yönelmiştir. Birey ailesiyle daha çok vakit geçirmek, tatil yapmak, hobilerine vakit ayırmak istemektedir.
- Engellenme: Birey bu aşamada hem birinci aşamadaki işe dair hedeflerine ulaşamamış hem de ikinci aşamadaki kişisel hedeflerini gerçekleştirememiştir. Bu sebeple kişi hayal kırıklığı yaşamaktadır ve negatif bir zihinden dolayı negatif bir tutum sergilemektedir.
- Apati (Duygusuzlaşma): Birey yaşadığı hayal kırıklığına bağlı olarak, işten fiziksel ve duygusal olarak kopar. Birey sık sık hastalanır, sürekli rapor alır ve işe gitmek istemez. İşe gittiği günlerde ise işi mekanik olarak yerine getirir, işe duygularını karıştırmaz, kendini psikolojik olarak soyutlar ve hizmet verdiği kişilere duygusuz ve kaba davranışlar sergiler.

2.3.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines (1988)'in geliştirdiği modele göre tükenmişlik “kişileri duygusal olarak sürekli tüketen ortamların kişide neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinliktir” (Demir, 2010, s. 186; Sürgevil, 2006, s. 29). Bu modele göre tükenmişlik üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar (Demir, 2010, s. 186-187) aşağıda sıralanmıştır:

- Fiziki bitkinlik: Kişinin enerjisinde azalma, sürekli yorgunluk ve güçsüzlük hissetmesi.
- Duygusal bitkinlik: Kişinin kendisini umutsuz, çaresiz, kapana kısılmış, aldanmış ve hayal kırıklığı içinde hissetmesi,
- Zihinsel bitkinlik: Bireyin hem kendisine karşı hem de işine, karşısındaki kişilere ve hayata karşı olumsuz bir tavır sergilemesi.

Pines'e (1988) göre, tükenmişliğin temel nedeni bireyi sürekli baskı altında tutan iş ortamının varlığıdır. Nitekim sürekli yüksek düzeyde stresli bir iş ortamının varlığı, motivasyonu yüksek, başarılı olabilecek bireyleri iş ortamlarından veya fırsatlarından uzaklaştırmaktadır (Sürgevil, 2006, s. 29).

2.3.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman'a (1982) göre tükenmişlik, “kronik duygusal stres yaşayan bireylerce

verilen ve üç bileşenden oluşan bir cevaptır. Bunlar duygusal ve /veya fiziki tükenmişlik, düşük iş üretme ve başkalarına karşı duyarsızlaşma şeklindeki reaksiyonlardır” (Eşiyok, 2012, s. 12).

Bu model, tükenmişlikle bağlantılı olan kişisel ve örgütsel değişkenleri tanımlar ve modele göre tükenmişliğin üç boyutu, üç büyük stres belirtilerini barındırır. Bunlar (Sılığ, 2003, s. 15) şöyle sıralanır:

- Fizyolojik belirtiler; yorgunluk vb. fiziki semptomlarla bağlantılıdır.
- Duyuşsal / bilişsel belirtiler; duygusal tükenme vb. davranışlara ve duygulara odaklıdır.
- Davranışsal belirtiler; duyarsızlaşma ve düşük iş verimliliği vb. tavırlara odaklanır.

Pearlman ve Hartman (1982)’ın modeli diğerlerine göre oldukça geniş ve neredeyse tükenmişlik araştırmalarında ele alınan ve incelenen tüm değişkenleri içerir. Bu modelde, bireyin kişilik özellikleri, iş ortamı ve sosyal çevresi tükenmişlikle başa çıkabilme konusunda oldukça etkilidir. Model; durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır (Sılığ, 2003, s. 15-17).

2.3.5. Maslach Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik modellerinde en ön plana çıkanlardan biri Maslach (1981)’ın modelidir (Gürbüz ve İskenderoğlu, 2019, s. 17). Onun modeli, “Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli” ya da “Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli” olarak da bilinmektedir. Bu modelde tükenmişlik; “Yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olan mesleklerde çalışan bireylerin duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri dolayısıyla karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, kişisel başarı ve yeterlilik duygularında azalma şeklinde gözlemlenen bir sendrom” olarak tanımlanmıştır (Sürgevil, 2006, s. 42).

Maslach tükenmişlik modeli; bireyin kendisini yorgun, bitkin ve umutsuz hissettiği duygusal tükenme aşaması, iş ve hizmet verdiği kişilere karşı tepkisizleştiği ve işlerini mekanik olarak yerine getirdiği duyarsızlaşma aşaması ve son olarak da kişinin başarısızlıklarından dolayı kendisini suçladığı başarı duygusunun azaldığı kişisel başarı ve yeterlilik aşaması şeklinde üç boyuttan oluşmaktadır (Göktepe, 2016, s. 56). Bu boyutlar, bir anlamda tükenmişliği yaşayan kişinin hayatındaki değişimleri belirtmektedir. Birey tüm bu değişimler nedeniyle kronikleşmiş bir yorgunluk yaşar, işini yapmak istemez, iç dünyasına sığınır ve işinde başarısız olduğunu düşünür (Sürgevil, 2006, s. 42).

“Enerji, aidiyet ve yeterlilik” kavramları tükenmişliğin üç boyutunun tam tersidir. Buna göre, tükenmişlikte kişinin çalışma isteği azalır ve “enerji, aidiyet ve yeterlilik” duygularının yerini “duygusal tükenme, duyarsızlık ve başarıma isteğinin azalması” almaya başlar (F. A. Aydın, 2018, s. 22).

Maslach (1981)’ın tükenmişlik modelinde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutları şöyle açıklanabilir (Ertürk, 2014, s. 21):

Duygusal tükenme: Tükenmişliğin kişisel stres boyutunu belirten ve çalışanların kendilerini fiziki ve duygusal yönden yorgun / yıpranmış hissetmelerini ifade eden boyuttur. Duygusal tükenme; tükenmişliğin başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşeni olarak belirtilebilir. Yoğun çalışma temposu içinde olan kişi duygusal yönden kendisini zorlamakta ve diğer insanların talepleri altında kalmaktadır. Duygusal tükenme de bu duruma bir tepki olarak görülmektedir (Ertürk, 2014, s. 21-22). Maslach tükenmişlik modelinin üç boyutu arasında en çok rapor edilen ve en çok analiz edilen boyut, duygusal tükenmedir (Sürgevil, 2006, s. 44).

- Duyarsızlaşma: Bu boyut, tükenmişliğin çevresel ilişkiler boyutunu belirtmekte ve duygusal tükenmenin arkasından olaylara karşı verilen bir tepki olarak gösterilen duyarsızlaşmayı ifade etmektedir. Duyarsızlaşma; bireyin çalışma arkadaşlarına gösterebileceği gibi, hizmet sunduğu müşterilere karşı da gösterdiği duygudan yoksun bir davranış şeklidir. Maslach (1997)’a göre bu boyut en çok problem oluşturan boyuttur ve duyarsızlaşmayı; hizmet verilen kişilere karşı katı, insancıl olmayan ve ilgi / alaka göstermeyen bir tavır olarak tanımlanmaktadır (Sönmez, 2019, s. 64).
- Düşük kişisel başarı hissi: Bu boyut, bireyin özellikle hizmet verdiği müşterilerle yaptığı çalışmalarla ilgili olarak kendini olumsuz değerlendirme eğilimini ifade eder. Buna göre, birey, kendini negatif değerlendirdiği için mutsuz hisseder ve işteki başarısından memnun olmaz (Maslach, vd., 1997, s. 192). Kendini işinde yetersiz ve başarısız gören birey, suçluluk duygusu, sevilme hissi ve başarısızlık duygularıyla özsaygısını yitirip depresyona girebilmektedir (Eşiyok, 2012, s. 21).

2.4. Tükenmişliğin Nedenleri

Freudenberg’e (1974) göre tükenmişlik, çalışanların iş yerlerinde aşırı iş yüküyle karşılaşmaları, sık aralıklarla yapılan görev değişiklikleri, takım ruhunun oluşturulamaması ve aşırı strese maruz kalma sonucunda ortaya çıkan strese karşı tepkidir. Freudenberg (1974)’e göre tükenmişlik, yüz yüze iletişimin fazla olduğu meslek gruplarında (eğitim, sağlık vb.) daha

fazla görülmektedir (Çitli, 2015, s. 24).

Tükenmişlik kavramıyla ilgili yapılan bilimsel araştırmalar tükenmişliğe birden fazla faktörün sebep olduğunu ortaya koymuştur. Bu faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında ele alınır (Ertürk, 2014, s. 22):

2.4.1. Tükenmişliğe Etki Eden Bireysel Faktörler

Tükenmişliğe etki eden, tükenmişlik düzeyini arttıran veya tükenmişlik etkilerini azaltan, bireyin kendisinden kaynaklanan özellikler bireysel faktörler olarak sıralanabilir (Sönmez, 2019, s. 51). Bireysel koşullara bağlı tükenmişliğe yol açan faktörler aşağıda ifade edilmiştir (Göktepe, 2016, s. 32; F. A. Aydın, 2018, s. 24):

- Nevrotik kişilik özelliklerinin varlığı; aşırı şefkat isteme, odaklanamamak, güvensizlik hissi, düşmanca ve saldırgan tutumlar içinde olma, nefret, kin gibi negatif tutum ve davranışlar sergilemek
- Kaygılı bir birey olmak
- Özgüvensiz olmak, kendine güvenmemek
- Kişiler arası ilişkilerde aşırı hassas olmak
- Kariyer konusunda memnuniyetsizlik
- Aile ve çevrenin birey konusunda yüksek beklenti içinde olması
- Yapılan iş üzerinde kontrol sağlayamamak
- Aile ile zaman geçirememek,
- Bireyin kendisine zaman ayıramaması, hobilerinin olmaması.

Çalışanların tükenmişlik yaşamasında kişilik özelliklerinin etkisi bulunmaktadır. Dış kontrol odaklı, karşılanması zor beklentileri olan, empatiden yoksun ve öz yeterliliğe sahip olmayan kişiler daha fazla tükenme riski yaşamaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 71).

2.4.2. Tükenmişliğe Etki Eden Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik, çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin bir sonucudur. Bu nedenle tükenmişlik sendromu, çalışma hayatının kalitesini azaltmakta, çalışan sağlığını ve örgüt içi etkinliği/

verimliliği olumsuz etkilemektedir. Literatürde yer alan tükenmişlik çalışmalarında, tükenmişlik kaynağının çoğunlukla kişisel olmaktan çok durumsal olarak nitelendirildiği görülmekte, tükenmişliğin çözümüne yönelik çalışmaların da işin örgütsel ortamında aranması gerektiği savunulmaktadır (Armutcuk, 2010, s. 7).

Tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 72-73; Göktepe, 2016, s. 31):

- Örgütsel çatışma
- Örgütsel kararlara katılmama
- Uzun çalışma saatleri, vardiyaya bağlı uykusuzluk, iş yükü fazlalığı, tatil günlerinde mesai
- Örgütsel iletişimsizlik, hizmet alan kişilerin olumsuz davranışları, memnuniyetsizlik
- Sosyal desteğin olmaması
- Rol çatışması
- Rol belirsizliği, iş tanımının belirsizliği, görev tanımı ve görev yetkisi arasındaki uyumsuzluk
- İş yerindeki olumsuz fiziksel koşulların varlığı, gürültülü bir ortam, yetersiz malzeme ve kaynak
- Terfi olanaklarının bulunmaması, haksız rekabet, adaletsizlik, eşitsizlik, kariyer ve gelişim olanaklarının yoksunluğu
- İşyerinde mobbing varlığı
- İş güvenliğinin sağlanmaması, riskli bir işte çalışmak
- Örgüt yapısına uymayan liderlik tiplerinin varlığı
- İş standardizasyonunun olmaması
- Yeniden yapılandırma, küçülmeye gitme, şirket birleşmeleri
- Takdir ve ödül yoksunluğu, verilen hizmetin mali karşılığının yetersiz olması.

2.5. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik sadece bireyi etkilememekte, bireyin çalışma hayatını ve aileyle ilişkilerini de olumsuz etkilemektedir. Tükenmişlik, beraberinde getirdiği birçok olumsuzlukla, bireyin hayatını içinden çıkmakta zorlanacağı bir olumsuzluklar döngüsüne dönüştürmektedir (Ertürk,

2014, s. 27). Literatürde yer alan çalışmalarda, tükenmişlik sendromunun hem bireysel hem de örgüt için çok önemli sonuçları olduğu görülmektedir. Buna göre tükenmişlik sürecinde, kişinin sağlığının bozulması, toplumsal yapının bozulması, kişinin mesleği ile ilgili sorunlar yaşaması hatta mesleğini değiştirmesi, performans düşüklüğü, örgütün etkililik ve rantabilitesinin düşmesi gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (G. Yılmaz, 2018, s. 63).

Tükenmişliğin bireyler ve örgütler üzerinde farklı sonuçları vardır (G. Yılmaz, 2018, s. 63).

2.5.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Sonuçları

Tükenmişlik yaşayan kişi ilk önce bu durumdan fiziki olarak etkilenir, tükenmişlik bireyi yorar ve yorgun hâle getirir. Kişide zamanla kronikleşen yorgunluk hissi, gerginliği ve aynı zamanda birtakım hastalıklara çabuk yakalanma ihtimalini de beraberinde getirir. Kişinin yaşam enerjisindeki azalma tükenmişlik sendromunun en belirgin sonucudur (G. Yılmaz, 2018, s. 63-64).

Aşırı stres altında çalışan bireylerde duygusal tükenmişlik de oluşabilmektedir. Duygusal anlamdaki yorgunluk, yanında fiziki yorgunluğu da getirmektedir. Tükenmişlik yaşayan birey kendini; bitkin, boşlukta ve enerjiden yoksun hissetmektedir. Bu durumdaki bireylerin, sık sık uyku problemi yaşadıkları gözlemlenmektedir. Buna bağlı olarak gelişen kronik yorgunluk ve gerginlik, kişiyi fiziki ve psikolojik hastalıklara açık duruma getirip bireyde depresyon, bıkkınlık, odaklanamama, zor karar verme, unutkanlık vb. sonuçlara sebebiyet vermektedir. Tükenmişliğin bazı olumsuz sonuçları ise; kişinin sakinleştirici, uyuşturucu, sigara ve alkole yönelmesidir (Sılığ, 2003, s. 30).

Tükenmişliğin bireyler üzerindeki sonuçları fiziki ve psikolojik olabilir. Tükenmişlik yaşayan kişiler; uyumakta zorluk, kâbuslar görebilir, geçmeyen hastalıklar vb. gibi psikosomatik yani psikolojik sebebe bağlı fiziksel şikayetler yaşayabilir. Bireylerde baş ağrısı, mide bulantısı, sindirim sistemi bozuklukları, el ayak uyuşmaları, deri hastalıkları ya da alerjiler görülebilir (Göktepe, 2016, s. 33-34).

Tükenmişlik sendromundan dolayı birey, kendisini değersiz, işe yaramayan biri gibi hisseder ve çevresinden uzaklaşır. Bitkinlik hissi bireyi, karşısındakilere karşı daha sabırsız, gergin ve sinirli biri yapar. Birey, mesai arkadaşlarına ve müşterilere olumsuz tutum ve davranışlar sergiler. Bireyin sağlığında yaşanan sorunların devam etmesi ve ilerlemesi sonucunda bireyin

yaşam kalitesi bozulur, zihinsel ve işlevsel bozukluklar yaşar, anksiyete, depresyon gibi durumların yanı sıra hayatına son vermek gibi ciddi sonuçlar da doğurabilir (Sönmez, 2019, s. 57).

2.5.2. Tükenmişliğin Örgüt Üzerindeki Sonuçları

Tükenmişliğin en olası etkisi, bireyin çalışma performansında meydana gelen düşüştür. Bireyin yaşadığı düş kırıklığıyla motivasyonu azalır ve bu durum bireyin çalışma performansını olumsuz etkiler. Tükenmişlikle beraber süreç içinde iş yükünün de artması sebebiyle birey duyarsızlaşır, insani olmayan tutum ve davranışlar sergiler, diğer çalışanlara ve müşterilere birer nesne gibi davranmaya başlar (Ayan, 2013, s. 127). Bireyin öfkeli, şüpheli, kavgacı tavırları ve işi yavaşlatması, işe devamsızlık, iş yerinde bulunması ama işe katkı sağlayamama/işten kaçma vb. durumlar bulaşıcı bir hastalık gibi örgütteki diğer çalışanları da olumsuz etki altında bırakır. Bu etki, düşük performans ve yüksek iş gücü devir oranına neden olur ve örgütün verimliliğini, etkinliğini düşürür. Tükenmişliğin iş gücü devir hızını yükseltici etkisi de örgütlere ekstra maliyet yükler (Beşyaprak, 2012, s. 90).

2.6. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik; enerji, güç veya kaynakların aşırı talep nedeniyle tükenmesi, ilerleyici bir stres süreci, idealizm kaybı vb. şekilde tanımlanan çalışma yaşamını sürekli tehdit eden bir olgudur. Ve bu tükenmişlik olgusunun etkilerini en aza indirebilmek için, bireysel yöntemlere olduğu kadar, örgütsel yöntemlere de gerek duyulmaktadır. Bu nedenle tükenmişlikle mücadelede hem bireyin hem de örgütün çabası büyük önem taşımaktadır. Tükenmişlikte mücadele yöntemini belirleme, planlama ve uygulama bilinci çoğunlukla örgütteymiş gibi görünse de bireysel ve örgütsel tekniklerin bir arada ele alınmasıyla daha olumlu sonuçlar görüleceği aşikârdır (Sürgevil, 2006, s. 95-96).

2.6.1. Tükenmişlikle Mücadelede Bireysel Yöntemler

Birçok faktörün bir araya gelmesiyle meydana gelen tükenmişliğin önlenmesi için ilk yapılması gereken şey, tükenmişlik olgusunun bir sorun olduğunun farkına varılmasıdır. Bireyler, tükenmişlik riskini fark ettiklerinde kendi kendilerine önlemler almaktadırlar (D. Yılmaz, 2017, s. 12). Örgütlerde bu sendromla baş edebilmek için strateji belirleme, planlama ve uygulama

daha çok işveren veya çalışma koşullarını belirleyenlerin kararlarına bağlıdır fakat iş ortamlarının kontrol etme imkânının az olduğu ya da olmadığı kurumlarda bireysel baş etme yöntemleri ön plana çıkar (Bedük, 2018, s. 222). Buna göre tükenmişlik “bireysel bir problem” olarak değerlendirildiğinde veya örgütsel koşullar kontrol edilemeyecek durumda iken bireysel mücadele teknikleri en mantıklı çözüm olarak gündeme gelir. Tükenmişlikle mücadelede faydalı olacağı düşünülen bazı davranış, yöntem ve teknikler (Sürgevil, 2006, s. 98-118; Göktepe, 2016, s. 102-104; Bedük, 2018, s. 223):

- Kendini tanıma: Bireyin kendisinde var olan değişimlerin farkında olması ve bundan memnun değilse değiştirmek için adım atmasıdır.
- Gerçekçi hedefler belirleme: Bireyin kendi zayıf ve güçlü yönlerini bilerek bu doğrultuda hedefler koymasıştır.
- İşin yapılış tarzını değiştirme: Birey, işi farklı yollarla yapmaya çalışması sonucu mesleğindeki kontrolün kendi elinde olduğunu hisseder ve böylece tatmin düzeyi artabilir.
- Psikolojik geri çekilme: Duygusal tükenme, genellikle insanlarla yakın ilişki sonucu yaşandığı için; birey, tükenmişliğin ağır yükünü, geçici bir sosyal izolasyon gibi planlanmış bir teknikle azaltabilir.
- İşe ara verme: Özellikle aşırı iş yükünün olumsuz etkilerini hafifletmek için belli zamanlarda molalar, kısa izinler yapılması bireylerin yeniden iş üzerinde dikkatlerini toplamalarına ve “kafalarını dağıtmalarına” imkân verir.
- Kendi kendine diyalog kurma/ iç konuşma: Bireyin, durumunu kendi kendine değerlendirmesi, kendisine olumsuz değil olumlu ve mantıklı şeyler söylemesi tükenmişlikle mücadelede oldukça faydalıdır.
- Olumlu yanları görme: Özellikle tükenmişlik yaşama eğiliminde olan kişiler olayların hep olumsuz taraflarına bakmayı alışkanlık hâline getirebilirler. Bu, ruhsal açıdan onları karamsarlığa itebilir hatta tükenmişliği de pekiştirebilir. Bu yüzden bireyin kişisel olarak, küçük bile olsa başarılı olduğu zamanları kendine hatırlatması denge kurulması açısından önemli ve faydalıdır.
- Sorunları içselleştirmeme: Sorunları içselleştirme ve kendi problemleriymiş gibi algılama, yoğun bir duygusal yoğunluğu da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle bireylere, yaptıkları işe profesyonelce yaklaşımları ve sorunları dinledikten sonra

yapılabilecek bir şey varsa onu yapıp o sorun hakkında daha fazla düşünmemeleri önerilebilir.

- Zaman yönetimi: Zamanın yanlış kullanılması bireyde gerginlik yaratan nedenlerin başında gelir. Bu gerginliğin azaltılması ve etkili bir zaman planlaması için, düzenli olmak, yazılı planlar yapmak, uygun kişilere uygun işleri vermek, zaman cetveli kullanmak yararlı olabilir.
- Stres yönetimi: Stresi azaltmak için; iyimser düşünme, sağlık programları, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi, kabul etmeme ve geri çekilme gibi teknikler faydalı olabilir.
- Solunumun Kontrolü: Bedeni kontrol etme yolundaki ilk adım solunumu kontrol etmektir. Solunumun kendisi bir gevşeme yolu olduğu gibi, bütün gevşeme egzersizleri içinde de egzersizin bir parçası olarak kullanılmaktadır.
- Dinlenme ve gevşeme: Sürekli stres ve tükenmişlik altında olan bireyin mide bağırsak rahatsızlıkları, sırt eklem ağrıları, yüksek tansiyon vb. rahatsızlar yaşaması sıklıkla görülen bir durumdur. Bu şekilde sağlığı tehdit eden hastalıklardan, fiziki ve zihinsel açıdan gevşeme sağlayan meditasyon, yoga vb. aktivitelerle korunmak mümkün olabilir.
- Doğru beslenme, egzersiz ve uyku: Sağlıklı beslenme, vücudu strese karşı dirençli kılar, üretkenlik açısından daha fazla enerji sağlar. Düzenli egzersiz sayesinde birey; becerilerini, esnekliğini, kas gücünü ve dayanıklılığını artırabilir/ geliştirebilir. Uyku ise, bedensel ve ruhsal dinlenmeyi, gevşemeyi ve rahatlamayı sağlar.
- Mizah duygusu ve gülme: Tükenmişlikle baş edebilmede önemli bir sosyal teknik olan mizah anlayışı, stresli durumlarla ilgili şakalar yapma, gülme yoluyla çalışan kişinin hissettiği kaygıyı azaltmasının bir yoludur.
- İş değiştirme: Artı ve eksileri dikkatli bir şekilde değerlendirilerek karar verilen işten ayrılma, yeni bir başlangıç olarak değerlendirilebilir.

2.6.2. Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Yöntemler

Tükenmişlikte, bireysel mücadele tekniklerini uygulamak daha kolaydır. Ancak, örgütsel kuralların daha kalıcı sonuçlar sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim, bu kurallar ve değişiklikler tükenmişliğin önemi hakkında bilgilenmeyi sağlar; bu da kişinin kendini veya bir

başkasını suçlamasının önüne geçer. Aynı zamanda tükenmişliği örgütsel bazda ele almak onun meşru bir problem olduğu gerçeğini pekiştirir (Sürgevil, 2006, s. 119).

Örgütsel düzeyde tükenmişlikle mücadelede, bireylerin görev ve rol yapılarında değişikliğe gitmek tükenmişliği önleme yollarından biridir. Ayrıca, bireylere hak ettikleri ücreti vermek, tatil sürelerini ihtiyaca göre uzatmak, iş yükü gereğince personel istihdam etmek tükenmişliği önlemede örgütsel mücadele tekniklerinden bazılarıdır (Göktepe, 2016, s. 100-101). Bunlara ek olarak, çalışma ortamının fiziksel şartlarının iyileştirilmesi ve ergonomik bir çalışma ortamının sağlanması, bireylerin gereksinimleri duyduklarında tükenen güç kaynaklarının yenilenmesi amacıyla mesleki ve teknolojik gelişmelerle ilgili hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi, uygun hedef yönlendirmesi, performans değerlendirme sistemlerinin ayarlanması, görev tanımlarında açık ve net olunması; esnek, hoşgörülü, adaletli, dinleyen ve değer veren yöneticilerin yetiştirilmesi gibi yöntem ve teknikler de tükenmişlikle mücadelede oldukça önemlidir (Bedük, 2018, s. 224).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

TDK'ye göre sessizlik, “ortalıkta gürültü olmama durumu”; sessizleşmek ise, “sessiz duruma gelmek, sessiz olmak” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2024). Sessizlik kavramının farklı disiplinlere ve durumlara göre çok değişik tanımları yapılabilmektedir (G. Yılmaz, 2018, s. 13). Sessizlik, psikolojide içe kapanma ve öz güvensiz olma; sosyolojide, toplumsal suskunluk vb. olumsuz bir durum olarak nitelendirilebilir. Ancak, sese bağlı olarak gelişen bir gürültü olmaması; dinginlik, huzur ve sakinleşme gibi olumlu bir çevresel nitelik şeklinde de görülebilmektedir (Çakıcı, 2007, s. 147-148).

Hirschman 1970'te ilk kez örgütsel sessizlik kavramını tanımlamaya çalışmış ve çalışan sessizliği kavramını ortaya koymuştur. Hirschman (1970), sessizlik kavramını aktif olmayan sadakat ile eş anlamda kullanmıştır. Bir süre sonra diğer araştırmacılar tarafından sadakat ve bağlılık ile de aynı şekilde kullanılmıştır. Hirschman (1970)'in çalışan sessizliği olarak temelini attığı bu kavram, 2000 yılında Morrison ve Milliken'in yaptıkları çalışmayla literatürde “örgütsel sessizlik” olarak yer edinmiştir. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği, çalışanların örgüt içindeki konumlarına göre var olan sistemi iyileştirmek amacıyla olumsuz davranışlarda bulunma, mevcut bilgi ve birikimleri saklama, tecrübelerini ortama yansıtmama şeklinde tanımlamışlardır (G. Yılmaz, 2018, s. 15).

Bowen ve Blackmon (2003), örgütsel sessizliğin sesin zıddı olarak çalışanların örgütsel söylemlere kendi istek ve iradeleriyle katkı sağlamaması olarak sonuçlanacağını belirtmişlerdir. Bununla birlikte çalışanlar tarafından ses ve sessizlik arasında yapılan seçimin büyük ölçüde kişinin çalışma grubunda yer alan “görüş iklimi” tarafından belirlendiğini iddia etmişlerdir. Buna göre çalışan, öncelikle iş yerindeki baskın görüşün ne olduğunu anlamaya çalışmakta ve çoğunluk tarafından kabul edilen görüşü azınlığın görüşüne göre daha kolay ifade edebilmektedir. Başka bir deyişle çalışan, eğer çalışma arkadaşlarından destek görmüyorsa veya destek alma olasılığı yoksa sessiz kalmayı tercih edecektir.

Örgütsel sessizlik, bir organizasyonda karşı karşıya kalınan ciddi bir problem neticesinde çalışanların bu probleme yönelik gösterdiği bir tepki ve ortak bir davranış biçimidir. Buna ek

olarak örgütsel sessizlik, tehdit, geri çekilme, korku gibi savunma mekanizmaları içeren unsurları da içinde barındırmaktadır. Bu sebeple çalışan tüm bu olumsuz unsurlardan dolayı içinde bulunduğu organizasyona herhangi bir katkıda bulunmak istemez ve sessiz kalmak ister (Yenihan ve Cerev, 2016, s. 89).

Örgütlerdeki bireyler, işle alakalı endişelerini dile getirme konusunda sessiz kalma veya konuşma gibi bir seçenikle karşı karşıya kalırlar ve bu seçimi yaparken örgütsel hiyerarşinin yapısını göz önünde bulundururlar. Problemleri görmezden gelen, çözmek istemeyen hatta konuştukları için çalışanlarını cezalandıran bir yöneticinin var olduğu örgütsel yapıda çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Milliken ve Morrison, 2003, s. 1563).

3.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri

İş yerlerinde örgütsel sessizliğin benimsenmesinin altında birçok neden bulunmaktadır. Bu durum örgütsel sessizliğin değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır (Sönmez, 2019, s. 32). Örgütsel sessizliğin çözümünü zorlaştıran bu sebepler, kuramcılarca bazı temellere dayandırılmıştır. Çalışan insanların, sessizliği benimsemesinin sebeplerini açıklamaya çalışan kuramlar (Algın, 2014, s. 26) şunlardır:

1. Beklenti Kuramı (Vroom, 1964)
2. Sessizlik Sarmalı (Noelle- Neumann, 1974)
3. Planlı Davranış Kuramı (Ajzen, 1985)
4. Fayda- Maliyet Analizi

Örgütsel sessizliğin belirlenip çözümünün daha kolay hale gelmesi, bahsedilen bu teorilerin doğru analiz edilip başarıya ulaşmasıyla mümkündür (Sönmez, 2019, s. 32).

3.2.1. Beklenti Teorisi

Örgütsel sessizliği açıklayan teorilerden biri Vroom (1964)' un "Bekleyiş Teorisi" dir. Bu teori Vroom tarafından, belli bir davranışın belli bir amaç ile sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç olarak tanımlanmıştır. Bu inanç süreklilik göstermeyeceği gibi aynı zamanda değişebilir de (Cavus, vd., 2015, s. 13). Başka bir ifadeyle, bir eylemin ortaya çıkışına neden olan ana etken, bireylerin kişisel özellikleri ve çevresel etmenler ile belirlenir ve yönlendirilir. Yani bireyin harekete geçme kararında; dünyaya ve hayata bakışı, deneyimleri, iş yerinden

beklentileri ve psikolojisi etkilidir. Buna göre, birey eyleme geçmeden önce, bu eylemin sonucunun beklentilerine uyup uymayacağını analiz eder ve eğer beklentinin karşılanacağına dair bir inanç geliştirirse harekete geçer (Sönmez, 2019, s. 33). Şayet eylemin beklenen sonuçlara liderlik edeceği ya da istenmeyen sonuçları önleyeceği ümit ediliyorsa ve aynı zamanda bireyin tahmini, pozitif sonuçların yüksek olacağı yönüdeyse birey eylemde bulunma yönünde olumlu bir davranış sergileyecektir. Örneğin kişi, düşüncelerini açıkça dile getirmesine ilişkin olumlu bir değerlendirme içindeyse buna yönelik bir davranış sergilerken açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırsa öyle davranmayı gereksiz görecektir ve sessizleşebilecektir (Çakıcı, 2007, s. 152).

Vroom (1964) tarafından ortaya konan Bekleyiş Teorisi'nin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlar aşağıda listelenmiştir (Afşar, 2013, s. 20-22):

- 1. Beklenti (Expectancy):** Vroom, beklenti kavramını eylem-sonuç arasındaki ilişkilerin bütünü olarak belirtmiştir. Buna göre kişi, yaptığı her eylemin sonunda bazen ödül bazen de ceza alacağına inanır ve bu beklenti ile harekete geçer. Kişinin, gösterdiği çaba neticesinde istediği sonucu elde edip edemeyeceği konusundaki inancı “beklenti” kavramıyla açıklanmaktadır.
- 2. Valans (Valance):** Valans, kişinin belirli bir çaba sarf ederek elde edeceği ödüle dair arzulama derecesi ile ilgili bir kavramdır. Eğer elde edilecek ödül kişiyi ilgilendiriyorsa ya da kişide istek uyandırıyorsa valans değeri artar. Yani kişinin ödüle verdiği değer, bir bakıma ödülün onun ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir ve sonuçta yükselen valans, kişinin daha fazla çaba sarf etmesine neden olur.
- 3. Araçsallık (Instrumentality):** Kişinin, belirli bir çabayla kendine verilen görevi bitirir bitirmez vaat edilen ödülü alacağına inanmasıdır. Araçsallık iki kademedен oluşur ve birinci kademedeki sonuçların ikinci kademedeki sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu öznel ihtimali belirtmektedir (Erdem, 1998, s. 54).

3.2.2. Kendini Uyarılma Teorisi

Günümüz değişen şartlarına uyum sağlamak/adapte olmak ve davranışları değişen bu şartlara göre şekillendirmek oldukça önemlidir. Bazı bireyler bu değişime kolayca uyum sağlarken bazı bireyler bu esnekliği sağlayamamaktadır. Örgütlerde kendini uyarılma, çalışanların değişen bu şartlara göre davranışlarını düzenlemesi, uyumlaştırması, başkalarının tepki ve geri

bildirimlerine göre benlik sunumlarını denetleyip ayarlaması olarak belirtilebilir (Acaray, 2014, s. 97).

Kendini uyarlama teorisinde bireyler, hareketlerini durumun gereklerine göre uyumlu hâle getirmek için hassasiyetlerini bulundukları ortama göre değiştirirler. Kendini uyarlama, bireylerin diğer kişilerle olan ilişkilerinde kendini göstermenin, bulundukları ortamdaki görüntülerini gözlemleme, kendilerini yavaştan ortama göre ayarlama ve kendi davranışlarını kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir. Buna göre kendilerini bulundukları ortama uyarlama seviyesi yüksek olan bireyler, bulundukları ortamda iyi izlenim oluşturmak amacıyla sosyal davranışlarını bilerek değiştirip örgütteki ipuçlarını kullanan kişilerdir. Bu durumun tam tersi olan, kendini uyarlama düzeyi düşük olan kişiler, kendi duygu ve düşüncelerini, değer yargılarını, tutum ve tavırlarını karşısındakilere yansıtmak isterler. Çünkü kendini bulundukları ortama göre uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kim olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte ve nasıl hissedip nasıl düşünüyorsa onu ifade etmeyi tercih etmektedirler ama çoğu bireyin davranış tercihinde, toplumsal kabul görme ve beğenilmenin önemli rol oynadığı bu sebeple de kendini uyarlamanın önem kazandığı söylenebilir (Çakıcı, 2007, s. 154). Buna göre bireyler, kendilerine kazanç sağlamak ve statüsünü sürdürebilmek için topluma ve bulundukları ortama uyum göstermektedirler. Aynı şekilde toplumun hassas olduğu konularda daha dikkatli davranmakta ve davranışlarını bu hassas konuya göre ayarlamaktadırlar. Bu bireyler kendilerini çok iyi tanıdıklarından çevresindekilere arzu edilen davranışı sergileyerek bir nevi oynamaktadırlar (Göven ve Şentürk, 2019, s. 8).

3.2.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Noelle-Neumann (1974)'ın "Sessizlik Sarmalı Teorisi" ilk olarak kamuoyu çalışmalarında geliştirilmiştir. Bireyler, çoğunluğun fikirlerine uymayan fikirleri nedeniyle izole edilmekten korkmakta ve bu durum onları çoğunluğa katılmaya zorlamaktadır. Bireyler, uyum sağlamayla ilgili yüksek farkındalık oluşturmak için bireysel olarak ve medya vasıtasıyla sürekli kamuoyundaki "egemen görüşü" değerlendirmekte ve bu değerlendirmeler sonucunda bireyler düşüncelerini anlatma ya da kendilerine sansür koyma yönünde karar vermektedirler (Alkayış, 2015, s. 33).

Festinger (1957)'in bilişsel çelişki modelinin psikolojiden sosyolojiye uyarlanması Neumann (1974)'ın modelinin temelini oluşturmaktadır. Buna göre çoğunluğun algıladığı baskın görüş, çoğunlukla sadece bir azınlık tarafından benimsenir ve bu görüşün çoğunlukta olduğu algısı

sarmal sürecin harekete geçmesini sağlar. Aksini düşünen azınlık ise bu süreçte sessiz kalır ve baskın görüş bunun neticesinde egemen/gerçek görüş olarak kabul edilir (Daşcı, 2014, s. 26).

Sessizlik sarmalı teorisi çoğunlukla toplumsal yapı, normlar, eleştiri kültürü, çoğunluk olma, azınlıkta olduğunu hissetme, izole edilme korkusu gibi değişkenlerle alakalıdır. Örgüt içindeki bireyler, örgütte genel kabul gören fikirleri belirlemek amacıyla etrafını gözlemler ve çoğunluğun fikirleriyle uyuşmadıklarında dışlanma endişesi yaşayabilirler ve buna bağlı olarak kendilerini azınlıkta gördükleri için fikirlerini ifade etmekten korkup sessizliği seçebilirler. Yani örgüt içindeki çalışanlar iş arkadaşlarından destek bulmadıkça sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Aksine eğer çalışanlar fikirlerinin iş arkadaşları tarafından desteklendiğine inanırlarsa düşüncelerini açıkça söyleme eğiliminde olacaklardır (Göven ve Şentürk, 2019, s. 7-8).

3.2.4. Fayda- Maliyet Analizi Teorisi

Edmondson ve Detert (2005)'e göre bireyler neyi söyleyip söylemeyeceğine veya neyi yapıp yapmayacağına karar vermeden önce risk analizi yapmaktadır. Bu analizi, yöneticilerinin davranışlarından ve önceki tecrübelerinden yola çıkarak yaparlar. Buna göre bireyler konuşarak elde edecekleri faydaları ve konuşmanın olası bedellerini hesaplayarak fayda-maliyet analizini uygularlar. Yani sessiz kalma veya konuşma kararını fayda-maliyet analizine dayanarak alırlar (Çakıcı, 2007, s. 152-153).

Örgütteki bireyler, kendi menfaatlerini korumak amacıyla olaylar ve durumlar karşısındaki duruşlarını ve tepkilerini önceden planlarlar. Çalışanlar bu olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalma veya konuşma kararlarını bu menfaatleri doğrultusunda verirler. Çünkü çalışanların verdiği tepkiler kendilerine yarar veya zarar olarak geri dönebilir (Kahveci, 2010, s. 11). Çalışanın direkt maruz kalacağı zararlar arasında enerji ve zaman kaybını, dolaylı olarak uğrayacağı zararlar arasında ise azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma ihtimali, büyüyen muhalif ilişkilerin oluşturacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya önemsenmediğinde duyulan psikolojik rahatsızlıklar, terfi edememe ve işini kaybetme sayılabilir (Çakıcı, 2007, s. 152).

3.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütler yapıları gereği karmaşık bir sisteme sahiptir bundan dolayı birçok farklı insanı ve

farklı birimleri bünyesinde barındırmaktadırlar. Örgütlerin bu karmaşık yapılarından dolayı örgütsel sessizliğin önüne geçilmesi zor olabilmektedir. Bu sebeple örgütsel sessizliğin nedenlerinin bilinmesi ve tespit edilmesi çözümü açısından oldukça önem taşımaktadır (Sönmez, 2019, s. 36). Çalışanların, iş süreçleri, örgütsel işleyiş ve örgüt fonksiyonlarını iyileştirmek, geliştirmek için fikir ve bilgilerini kasıtlı olarak kendilerine saklamalarını ve sessizliği tercih etmelerini sağlayan örgütsel koşulların irdelenmesi çözüme katkı sağlayabilir (Çakıcı, 2007, s. 154).

Örgütsel sessizlik; işyerindeki verimlilik/üretkenlik, çalışanların bilgi, beceri yetersizlikleri, işyerinde karşılaşılan muamele, ücretle ilgili endişe, benimsenmeyen işyeri politikaları/süreçleri, görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan söyleme, hırsızlık, etik olmayan davranışlar gibi birçok nedenden kaynaklanabilmektedir. Ve örgütsel sessizliğe yol açan davranışlar; müşterilerle direkt iletişim kuran çalışanlar, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler vb. farklı kesimler arasında görülebilmektedir. Örgütsel sessizliğe yol açan etkenler arasında farklı bireysel, yönetsel ve örgütsel nedenler bulunmaktadır (Üçok ve Torun, 2015, s. 28-29). Bunlar aşağıda listelenmiştir (Üçok ve Torun, 2015, s. 28-29; Sönmez, 2019, s. 36-41; Eroğlu, vd., 2011, s. 102):

- Bireyden kaynaklanan nedenler: Çalışanın olumsuz duygu durumu, düşük pozisyonu, deneyim eksikliği, ilişkilerin zedeleneyeceği inancı, yönetime güvensizlik, izolasyon korkusu, kişilik özellikleri, konuşmanın riskli görülmesi vb.
- Yönetsel nedenler: Yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma korkusu, çalışanların bencil/güvenilmez olduğuna ve yöneticilerin ise daha bilgili olduğuna aynı zamanda görüş ayrılıklarının önlenmesi gerektiğine dair yönetici inanışları, çalışan-yönetici ilişkisinin mesafeli oluşu, yöneticilerin kişisel özellikleri, yönetici kaygısı vb.
- Örgütsel Nedenler: Hiyerarşik örgütsel yapı, merkeziyetçi karar alma mekanizmaları, çalışana destek sağlamayan kültürel ortamın varlığı ve fikir birliğine zorlayan sosyal baskılar, adaletsiz örgüt kültürü, sessizlik ikliminin varlığı vb.

3.3.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Nedenleri

Örgütsel sessizliğin bireyler açısından nedenlerine bakıldığında birçok etken söz konusu olabilir. Bir bireyin sessiz kalma davranışını tercih etmesi konuya, ortama ve zamana bağlı olarak değişebileceği gibi bireyden bireye de farklılık gösterebilir. Aynı zamanda geçmişte yaşanan olaylar ve bunlara verilen tepkiler, yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim gibi faktörler de

sessiz kalma davranışını tercih etmede etkili olabilir. Bundan dolayı bireyin sessiz kalma eğilimini tek bir nedene bağlamak doğru değildir (Macit ve Erdem, 2020, s. 102).

Çalışanların örgütlerde sessizliğe bürünmesinin yönetsel ve örgütsel sebepleri olabileceği gibi, işle ilgili korkular, tecrübesizlik, izolasyon korkusu, ilişkilerin zedelenme korkusu, yöneticilere güvenmeme, olumsuz geribildirim alma korkusu, konuşmanın riskli görülmesi, geçmiş tecrübeler, önyargılı davranışlar, ulusal ve kültürel normlar, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi gibi birden fazla faktör de etkili olabilir (Temelli ve Güven, 2021, s. 452). Bunlara ek olarak çalışanların sessizliği tercih etmesinde, dışa dönüklük, açıklık, duygusallık, sorumluluk duygusu, öz izleme yeteneği, kontrol odaklılık, öz saygı, korku kontrolü, iletişime yatkınlık, kendini uyarılama yeteneği, çaresizlik, tükenmişlik ve yalnızlık gibi etkenler de etkilidir (Bağ ve Ekinci, 2018, s. 569).

Milliken vd., (2003, s. 1453-1455)'in yaptığı araştırmaya göre, bireylerin sessizliği tercih etmesinin en yaygın nedeni olarak diğer çalışanlar tarafından negatif biri olarak görülme ve etiketlenme korkusu ve bunun sonucunda değerli/ güçlü ilişkilere zarar vereceği düşüncesi gelmektedir. Bu çalışmada ayrıca bireylerin zaman zaman sessizliği tercih etmesinde “Mum” etkisinin de olabileceğinden bahsedilmiştir. Buna göre bireyler olumsuz, kötü haberlerin, taşıyıcısı olmanın verdiği rahatsızlık sebebiyle negatif bilgileri üstlerine iletme konusunda genel bir isteksizliğe sahiptir. Aynı zamanda çalışanlar, işle alakalı problemlerini ve kaygılarını üstlerine aktarırken karşılaştıkları olumsuz etkilerden ve huzursuzluktan kaçınmak için bilgiyi saklamakta veya çarpıtmaktadırlar.

Bireylerin sessizliği seçmesindeki temel etkenler; konuşmanın hiçbir şeyi değiştirmeyeceği ve yöneticilerin konu ile ilgilenmeyeceği, görmezden geleceği düşüncesi, ceza alma korkusu, olumsuz değerlendirilme endişesi, sorun kaynağı ve şikâyetçi durumuna düşme kaygısı, ilişkilerin bozulacağı endişesi, iş ve terfi fırsatlarını kaybetme korkusu, yöneticilerin ulaşılmaz olması ve astlarına destek vermemesi, işe ve işletmeye karşı ilgisizlik, yöneticilerin açık fikirli olmaması, fikirlerin görev olarak geri dönmesi sonucu iş yükünün artacağı endişesi olarak sayılabilir (Yalçınsoy, 2017, s. 6).

3.3.2. Örgütsel Sessizliğin Yönetsel Nedenleri

Morrison & Milliken (2000)'e göre örgütsel sessizliğe yol açan yönetsel nedenlerden ilki; yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusudur. Yöneticiler arasında bu korkunun kuvvetli olduğu ampirik olarak ispatlanmıştır. Üstlerden ziyade, astlardan olumsuz bir geri bildirim

alındığında bilginin doğru olmadığı veya meşru olmadığı kanaati oluşmakta ve yukarıdaki gücünü ve inanılabilirliğini tehdit eden bir durum olarak görülmektedir. Bu sebeple bireyler negatif geri bildirim almaktan kaçınırlar, mesajı görmezden gelirler, doğru değilmiş gibi davranmayı ve kaynağın güvenilirliğine saldırmayı deneyebilirler. Yönetimsel nedenlerden ikincisi ise, yöneticilerin sahip olduğu zımni/ kapalı inançlardır. Buna göre yönetici, çalışanların kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerini, herhangi bir destek, teşvik ve yaptırım olmaksızın örgüt yararına hareket etmeyeceklerini; sorumsuz, tembel ve güvensiz olduklarını düşünmektedir. Aynı zamanda yönetimin örgüt yararına en iyi olanı bileceği inancı hakimdir. Birlik, anlaşma ve uzlaşmanın örgütsel sağlığın belirtisi olduğu; uyuşmazlık ve muhalefetin ise tehlikeli ve kaçınılması gereken bir davranış olduğu düşüncesi benimsenmiştir (Çakıcı, 2007, s. 154-155).

Örgüt başarısı ve hayatta kalma her ne kadar çalışanların proaktif ve özverili çalışmasına bağlı olsa da yöneticiler, proaktif davranışı bir tehdit, nankörlük girişimi, yersiz davranış olarak gördüklerinde bu çabayı daima ödüllendirmemekte ve hatta cezalandırabilmektedirler. Morrison & Milliken (2000), bunun sebebinin yöneticinin “utanç, tehdit, kırılganlık veya yetersizlik duygularından kaçınmak için güçlü bir ihtiyaç duyduğunu” belirtmişlerdir. Bu nedenle, yönetici mevcut işiyle alakalı veya yetersizliklerini ön plana çıkartacak sorulardan kaçınma eğiliminde olacaktır (Grant, vd., 2009, s. 31-32).

3.3.3. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Nedenleri

Örgütlerde çalışanları sessizliğe iten birçok karmaşık yapı ve faktör bulunmaktadır. Bunlar; örgüt politikası, etik değerleri, örgüt kültürü içinde yer alan grupların veya örgütün kendi işleyişi ve kurallarından kaynaklanan tutumlar ve sosyal baskılar olabileceği gibi belirsiz yetki mekanizmaları, aşırı merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, bürokrasideki işleyiş, zayıf iletişim, kötü başarımların değerlendirme, gelişigüzel karar verme gibi uygulamalar da çalışanların sessizliği tercih etmesine neden olabilmektedir (Bağ ve Ekinci, 2018, s. 569).

Örgütlerde merkezi bir karar alma yapısı benimsendiğinde ve fakat çalışanların örgütle ilgili düşüncelerini, endişelerini ve farklı karşıt görüşlerini üstlerine ifade edebilecekleri resmi bir iletişim kanalı veya mekanizma olmadığında çalışanların görüşlerinin hoş karşılanmadığına dair toplu bir algı oluşabilir ve bu sebepten dolayı çalışanlar sessiz kalmak isteyebilirler (Huang, vd., 2005, s. 462). Bu sebeple hiyerarşi kültürü olan örgütlerde, örgütsel sessizlik olgusunun görülme olasılığı daha fazladır. Katı bir yönetim tarzını benimseyen yöneticiler tercih ettikleri

uygulama ve politikalar ile çalışanları sessizliğe yönltebilir ve bir süre sonra örgütsel sessizliğin örgüt içinde sık karşılaşılan bir davranış durumuna gelmesine neden olabilir (Macit ve Erdem, 2020, s. 100).

Örgütsel sessizlik; örgüt içinde bir kültür, iklim veya bir davranış tarzı haline geldikçe çalışanlar algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini açık bir şekilde ifade edemez, doğruyu söyleyemez ve bilgiyi saklar duruma gelebilirler. Çalışanlar, böyle bir örgüt ikliminde düşüncelerinin değersiz ve etkisiz olacağını veya konuşturlarsa tehlikeli durumlar ile karşı karşıya kalacaklarını düşündüklerinden sessiz kalma eğilimindedirler. Bu iklim zamanla normlaşacak ve bireylerin korku hissetmesi ve sessiz kalması doğal bir eğilim haline gelebilecektir (Alparslan ve Kayalar, 2012, s. 138).

Örgütlerde var olan adaletsiz yönetim biçimi de çalışanları sessizliğe iten bir diğer faktördür. Örgütteki çatışmaların bastırılması, gözetimlerin yoğunluğu, sosyal ilişkilerin geri plana atılması ve iş ilişkilerinin ön plana alınması, rekabete yönelik çalışma, merkezileşmenin üst düzey olması, yönetimin otoriter oluşu, örgüt içi iletişimde eksiklik, çalışanların örgütteki haklarına yönelik adalet algıları, bireyler arası eşitsizlik, taraflı davranışlar çalışanları sessizliğe yönelten nedenlerdir (Sönmez, 2019, s. 39).

3.4. Örgütsel Sessizlik Türleri

Çalışanlar örgütle ilgili düşüncelerini, endişelerini ve gözlemledikleri problemleri kasıtlı olarak gizleyip dile getirmediklerinde bu örgütsel sessizliği oluşturmaktadır. Çalışanların sessizliği tercih etmelerinin altında farklı sebepler olabileceği gibi bu sessizlik davranışını gösterme biçimleri de farklı olabilmektedir. Bu durum örgütsel sessizliğin farklı türlerinin oluşmasına neden olmuştur (Erer ve Şahin, 2020, s. 106- 107).

Pinder ve Harlos (2001, s. 348) adaletsiz iş ortamlarında var olan çalışan sessizliğini açıklamak için iki sessizlik türünden bahsetmiş, bu iki “pasif ve kabullenici sessizlik” örgütsel sessizlik türünü; gönüllülük, bilinç, kabul, stres seviyesi, alternatiflerin farkındalığı, ses çıkarma eğilimi, işten ayrılma eğilimi ve baskın duygulardan oluşan sekiz alt boyut açısından incelemeye ve açıklamaya çalışmışlardır.

Sessizlik, geleneksel anlamda nispeten pasif bir davranış olarak kavramsallaştırılsa bile tüm sessizlik biçimleri sadece sesin tam tersini veya pasif bir davranışı belirtmeyebilir. Aksine sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve bir amaç doğrultusunda gerçekleştiriliyor olabilir. Bu durum bize sessizliğin karmaşık ve çok boyutlu bir yapısının olduğunu göstermektedir. Buna göre bazı

sessizlik biçimleri stratejik ve proaktif olabilmektedir. Örneğin, bir çalışanın işle alakalı bir bilgiyi sadece kendine saklaması diğerlerine iletmemesi gibi. Pinder ve Harlos (2001)'un iki sessizlik türünden yola çıkarak yeni bir tür daha ekleyen Dyne ve arkadaşları üç farklı sessizlik türü tanımlamışlardır. Bunlar (Dyne, vd., 2003, s. 1365):

- Kabullenici sessizlik
- Savunmacı (Korunma amaçlı) sessizlik
- Prososyal- Örgüt Yararına (Koruma amaçlı) sessizlik

3.4.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, pasif sessizlikten (sükûnet) daha derin bir sessizlik hâlidir ve bu sessizliği bertaraf etmek için daha fazla yardıma ve provokasyona ihtiyaç duyulur. Kabullenici sessizliğe sahip çalışanlar; sessizliklerinin daha az farkındadırlar, motivasyon kapasiteleri daha düşüktür, değişmeye daha az hazır ve daha az isteklidirler. Kabullenici sessizlik içindeki çalışanlar, örgütün gelişme umudundan vazgeçmiş ve aynı zamanda gelişme, iyileşme olasılığı sağlayabilecek dış etkenlerin öneminden az ya da çok habersiz hale gelmişlerdir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 349).

Kabullenici sessizlik, çalışanların bilgi ve düşüncelerini açıkça söylemenin yararsız olacağı inancıyla sessiz kalmaları halidir. Bu sessizlik hâli genellikle belirli bir amaca yönelen çalışanların örgütsel süreçlere dâhil olmamasından kaynaklanmaktadır. Kabullenici sessizlik davranışında çalışanlar, tüm örgütsel süreçlere şartsız bir şekilde katlanır ve başka çözüm yollarını göz ardı ederler (Ülker ve Kanten, 2009, s. 115).

Kabullenici sessizlik, boyun eğmeye (rıza gösterme) dayalı olarak çalışanların örgütle ilgili fikirlerini, bilgilerini ve düşüncelerini saklamaları olarak tanımlanabilir. Buna göre çalışanlar, mevcut duruma boyun eğler ve konuşmaya, olaylara dahil olmaya veya durumu değiştirmeye çalışmak için çaba sarf etmeye istekli değildirler. Aynı zamanda çalışanlar, konuşmanın anlamsız olduğu ve bir şeyleri değiştirme olasılığının düşük olduğu inancı içindedirler ve bu sebeple de fikirlerini ve bilgilerini kendilerine saklarlar ve işle alakalı yorum yapmamayı tercih ederler (Dyne, vd., 2003, s. 1366).

3.4.2. Savunmacı Sessizlik

Morrison ve Milliken (2000) yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliği harekete geçiren temel

etkenin kişisel korku duygusu olduğunu vurgulamışlardır. Buna ek olarak, Pinder ve Harlos (2001) konuşmanın sonuçlarına ilişkin kişisel korkuya dayalı kasıtlı sessizliği tanımlamak için pasif sessizlik (Quiescent Silence) terimini kullandılar. Buna göre savunmacı sessizliği, çalışanların korkuya bağlı olarak kendini koruma amacıyla örgütle ilgili fikirleri, bilgileri ya da düşünceleri kendilerine saklamaları olarak tanımlayabiliriz. Savunmacı sessizlik, çalışanın kendini dış tehditlerden korumayı amaçlayan kasıtlı ve proaktif bir davranış biçimidir ve aynı zamanda farkındalığı ve alternatifleri değerlendirmeyi içermektedir, ardından mevcut durumda en iyi kişisel strateji olarak fikirleri, bilgileri ve düşünceleri saklamaya yönelik bilinçli bir karar gelmektedir (Beheshtifar, vd., 2012, s. 279; Dyne, vd., 2003, s. 1367; Erer ve Şahin, 2020, s.108). Başka bir ifadeyle çalışanlar, işsiz kalma veya terfi edememe gibi korkular neticesinde olaylar karşısında sessiz kalmayı ve düşüncelerini dile getirmemeyi tercih etmektedirler (U. C. Öztürk ve Cevher, 2016, s. 74).

Savunma amaçlı sessizlik, çalışanların örgüt içinde var olan bir problem, konu veya durum ile ilgili düşünce, bilgi ve fikirlerini söylemeleri halinde karşılaşılabilecekleri tepkilerden korkmaları sonucu kendilerini korumak amacıyla fikir, bilgi ve düşüncelerini kendilerine saklaması olarak tanımlanabilir. Kendini korumak amacıyla yapılan bu davranış, sorunların görmezden gelinmesine, kişisel hata ve yanlışların saklanması ve örgüt yararına olabilecek yeni fikirlerin gizlenmesine neden olabilmektedir (Yalçınsoy, 2017, s. 5).

3.4.3. Prososyal (Örgüt Yararına) Sessizlik

Dyne vd., (2003) tarafından literatüre eklenen üçüncü sessizlik türü olan prososyal sessizlik; iş birliği ve fedakârlık temelinde, örgüte veya örgütte çalışan diğer kişilere faydalı olmak amacıyla çalışanların işle alakalı bilgi, düşünce ve görüşlerini gizlemeleri durumudur (Macit ve Erdem, 2020, s. 107). Çalışanlar; bilgi, düşünce ve görüşlerini açıkça ifade ettiklerinde karşılaşılabilecekleri olumsuzluklardan daha çok diğer çalışanların veya örgütün olumsuzluklarla karşılaşmaması için sessizliği tercih ederler. Buna göre prososyal sessizlik, yaşanabilecek sıkıntılara katlanmak, sızlanmadan ve şikâyetçi olmadan çalışmayı sürdürmek, diğer çalışanlar ya da örgüt yararına olabilecek davranışları sergilemek olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, çalışanlar birlik ve beraberliğin devamı için karşıt görüşlerini belirtmekten kaçınabilirler (Yalçınsoy, 2017, s. 5). Prososyal sessizlikte çalışanlar daha çok bilinçli ve farkında olarak sessiz kalmayı seçerler ve düşüncelerini açıkça ifade etmezler (İ. Öztürk, 2019, s. 368).

Prososyal sessizlik, iş birliği ve fedakârlık gibi güdülere bağlı olarak gerçekleştirilen, örgüt tarafından zorunlu kılınmayan, isteğe bağlı kasıtlı ve proaktif bir davranıştır. Buna göre çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüt yararına olacak ya da diğer örgüt çalışanlarına fayda sağlayacak durumlarda farkındalık ve alternatiflerin değerlendirilmesine bağlı olarak fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini saklamaya yönelik karar verebilirler. Çalışanlar burada açıkça konuşmanın getirebileceği olumsuz sonuçlarından korkmaktan ziyade başkaları için endişe duyarlar (Dyne, vd., 2003, s. 1368).

3.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin örgüte ve örgütte çalışanlara olumsuz birçok etkisi bulunmaktadır. Bunlar; çalışanların fikri katkılarının kullanılamaması, problemlerin görmezden gelinmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde olabilmektedir. Bu ve buna benzer davranış biçimleri sağlıklı kararlar almayı, gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir. Aynı zamanda çalışanlar, örgütle alakalı sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz hissetmekte, örgüte bağlılık, güven, takdir ve destek duygusunda azalma olmakta, iş doyumunu sağlanamamakta, işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda çalışanların iyi bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalması onlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine sebep olabilmektedir. Bunlara, çalışan stresi ve motivasyon kaybı da eklenebilir (Çakıcı, 2008, s. 119).

Örgüt çalışanlarının kasti ve bilinçli bir şekilde fikir, bilgi ve düşüncelerini saklaması örgütte bir takım olumsuz sonuçlar meydana getirebilmektedir. Ancak örgütsel sessizliği sadece bireysel bir hareket olarak görmek doğru değildir; bireysel olarak yapılan bu sessizlik eylemi örgüt açısından da birçok önemli sonuçlar oluşturabilmektedir. Bu sebeple örgütsel sessizliğin sonuçlarını bireysel ve örgütsel olarak ele almak etkilerini görmek açısından daha iyi olabilir (Sönmez, 2019, s. 41-42).

3.5.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları

Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde birçok etkisi bulunmaktadır. Örgütsel sessizliğin sıklıkla görmezden gelindiği ortamın ürünü olan ilgisiz çalışanlar, kendilerini makine gibi hissetmekte ve “geçinmek, devam etmek” şeklinde tavır ortaya koymaktadırlar. Buna bağlı olarak örgütsel sessizlik, çalışanların kişisel refahını etkilemekte, streslerini artırmakta ve suçlu

hissetmelerine, çoğunlukla psikolojik sorunlar yaşamalarına ve değişim olanaklarını görmekte güçlük çekmelerine yol açabilmektedir (Beheshtifar, vd., 2012, s. 280).

Çalışanlar, örgütteki bireylerle iletişim kurarak örgüt içinde sosyalleşebilmektedir. Ancak iletişim yollarının kapalı olduğu aşırı formel yapılarda çalışanların kendilerini açıkça ifade etmeleri ve konuşmaları kendileri açısından risk oluşturabileceği gibi konuşmamaları ise kendileri açısından bazı problemler yaşamalarına neden olabilmektedir (Yalçınsoy, 2017, s. 12). Çalışanların uzun bir süre sessiz kalmayı tercih etmesi, bir süre sonra çalışanlarda güvensizlik duygusundaki artışa sebep olacaktır. Bu güvensizlik arttıkça ve engellenemeyeceği inancı güçlendikçe kişiler daha da sessizleşebilir. Bu derin sessizlik durumu ve bilgiyi, düşünceyi açıkça dile getirememek çalışanları duygusal tükenmişliğe itebilmektedir. Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlarda yorgunluk, yıpranmışlık, ele aldıkları işleri yapamayacakları düşüncesi, depresyon, sağlık problemleri, alkol ve madde bağımlılığı gibi durumlar görülebilmektedir (Alkayış, 2015, s. 43).

Örgütsel sessizlik çok boyutlu ve karmaşık bir yapı olması sebebiyle etkileri de bir o kadar çeşitli ve örgütten örgüte, kişiden kişiye değişebilmektedir. Örgütsel sessizliğin çalışanlara olan etkilerini genel bir çerçevede şöyle sıralayabiliriz (Öztürk ve Cevher, 2016, s. 72-74; Alparslan, 2010, s. 55-56):

- Aşağılanmışlık ve değersizlik hissi
- Üstlerine veya aynı pozisyonundaki çalışma arkadaşlarına karşı gücenme, kin gütmeye
- Korumacı ve bencil bir tutum sergileme
- Fizyolojik ve psikolojik yılgınlık, güçsüzlük hissi
- Vazgeçme, stres kaynaklı huzursuzluk, tatminsizlik, motivasyon eksikliği, sabotaj
- Örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygularında azalma
- İş doyumu sağlayamama, tatminsizlik duygusu
- İşten ayrılma niyeti vb.

Yukardaki maddelere ek olarak Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin çalışan açısından üç yıkıcı etkisinden söz etmiştir. Bunlar (Morrison ve Milliken, 2000, s. 720):

1. Çalışan kişilerin kendi duygu ve düşüncelerinin önemli olmadığına dair geliştirdiği inanç: Buna göre çalışanlar, düşüncelerini kısmen dile getirebildikleri örgütlerde kendilerini daha değerli hissederken, örgütsel sessizlik ikliminin görüldüğü örgütlerde

kendilerini değersiz ve önemsiz hissetmektedirler. Bundan dolayı çalışanların örgütsel bağlılık ve güven hissi, motivasyonu, iş doyumunu azalmakta ve bunun aksine geri çekilme, işten ayrılma niyeti artmaktadır.

2. Çalışanların çevresinde olup bitenleri kontrol etmede yetersiz kalması/hissetmesi: Bireyler genellikle yakın çevreleri ve kendilerini etkileyen kararlar üzerinde güçlü bir kontrole ihtiyaç duymaktadırlar. Ve bu kontrol duygusunu kazanmanın önemli bir yolu, çalışanların görüş ve tercihlerini açık bir şekilde ifade etmesidir. Ancak bu fırsat verilmediğinde ve sessizlik iklimi oluştuğunda çalışanlar kontrol ihtiyacını karşılayamaz. Karşılanmayan bu kontrol eksikliği bireylerde; motivasyon azalması, tatminsizlik, stresle ilgili rahatsızlıklar, fiziksel ve psikolojik geri çekilme hatta sabotaj olarak ortaya çıkabilir.
3. Çalışanların bilişsel uyumsuzluğu: Bilişsel uyumsuzluk, bireyin inançları ile davranışları arasındaki tutarsızlık sonucu oluşur. Uyumsuzluk yaşayan bireyler davranışlarını veya inançlarını değiştirerek uyumsuzluğu gidermeye çalışsalar da örgütsel sessizlik bağlamında uyumsuzluğu azaltmak çok zor olabilir. Ne davranışların ne de inançların kolayca değiştirilemediği durumlarda bireylerde bununla alakalı stres ve anksiyete artışı olabilir.

3.5.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sessizliğin kişiler üzerinde pek çok olumsuz etkileri olduğu gibi örgütler üzerinde de negatif etkileri görülmektedir. Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu iş yerlerinde çalışanların fikri katkılarından yararlanılamaz, sorunlar göz ardı edilir, olumsuz geribildirimlerden kaçınılır, bilgiler filtreden geçirilir, problemler karşısında tepkisiz kalınılır, hatalı kararlar alınır ve bütün bunlara bağlı olarak örgütsel gelişme/ilerleme artışı ve sağlıklı karar alma yetisi sağlanamaz (Yalçınsoy, 2017, s. 14). İlgisiz/kayıtsız çalışanlar, örgüt süreçlerinin hatalı ve kötü bir şekilde işlemesine ve örgütün parasal anlamda kayıplar vermesine yol açabilir. Bu kayıpların örgütsel sessizlikten kaynaklandığını görmeyen veya görmezden gelen yöneticiler, oluşan kayıpları kapatmak için çalışanlar üzerinde daha fazla baskı oluşturabilir ve bu da var olan örgütsel sessizliğe katkı sunabilir (Beheshtifar, vd., 2012, s. 280). İşle alakalı fikir, bilgi ve düşüncelerini dile getirmeyen çalışanlar örgüt içerisinde oluşan sorunları da görmezden gelecek ve böylece sessizlik sarmalı oluşacaktır. Bu da örgütün işleyişiyle alakalı birçok hatayı ve kaybı beraberinde getirebilir. Örgütsel sessizliğin genel sonuçlarına baktığımızda (Öztürk ve Cevher,

2016, s. 74; Alparslan, 2010, s. 53-55):

- Bilgi, fikir ve düşüncelerin saklanması sonucunda yanlış kararların alınması
- Örgüte olan bağlılık ve güvenin azalması
- Örgüt fonksiyonların işleyişinin bozulması, örgütsel yenilik, ilerleme ve gelişmenin durması/azalması/engellenmesi
- Örgütsel sosyalizasyonun ve uyumunun engellenmesi
- Verimlilik ve kalitenin düşmesi
- Kritik bilgilerin yönetsel dolaşımının engellenmesi
- Problemlerin görmezden gelinmesi
- Kalıplaşan karar verme prosedürleri
- Yönetimsel yetersizlik
- Ücret adaletsizliği
- Örgütsel performans yetersizliği
- Sağlıklı geribildirim olmaması

3.6. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik alanında yurtiçinde ve yurtdışında birçok çalışma yapılmıştır. Her bir değişken önlem alınmadığı takdirde hem birey açısından hem de örgüt açısından oldukça ağır sonuçlar meydana getirebilmektedir. Bu nedenle değişkenlerin meydana çıkış sebepleri ve birbirleriyle ilişkileri net bir şekilde ortaya konmalı ve gereken önlemler alınmalıdır.

Bu çalışmada daha önce yapılmış çalışmalardan üç değişkenin birlikte incelendiği çalışmalar ele alınmıştır.

3.6.1. Mobbing, Tükenmişlik ve Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yurtiçinde Yapılmış Çalışmalar

Sönmez (2019), “İş yerinde yıldırma davranışlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik üzerine etkisi: Sivas’ ta 3 ve 4 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma” adlı çalışmada, Sivas ilinde faaliyet gösteren turizm işletme ve yatırım belgeli otellerde çalışan 204 kişiye anket dağıtmış, bunlardan 158 personelin anketi geçerli olup araştırmaya veri oluşturmuştur. Yapılan analiz sonuçlarına göre; işyerinde mobbing davranışlarına maruz kalan bireylerin iş değiştirme

düşüncesine sahip oldukları, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca mobbing, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik faktörlerinin birbirleri ile olan ilişki düzeyi; mobbing davranışlarının örgütsel sessizliğe etkisi %49, mobbingin tükenmişliğe etkisi %50, örgütsel sessizliğin tükenmişliğe olan etkisi ise %50 oranında olduğu tespit edilmiştir.

Taş vd., (2017), “Algılanan Psikolojik Şiddet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgüt İçi Sessizliğin Aracılık Rolü” isimli çalışmalarında, üniversitelerde çalışan 157 akademik ve idari personel çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara göre mobbing, örgütsel sessizlik ve duygusal tükenmişlik faktörleri arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre; aracı değişken olan örgütsel sessizlik modelden çıkarıldığında, mobbing ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki elde edilmiştir. Aracı değişken olan örgütsel sessizlik modele dahil edildiğinde ise mobbing ile örgütsel sessizlik ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Örgütsel sessizlik ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide ise pozitif ve anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. Mobbingin duygusal tükenme üzerindeki dolaylı etkisi ise 0.36 olarak bulunmuştur.

Topgül (2017), “Hekimlerin Mobbing ve Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etki Düzeyinin İncelenmesi” adlı çalışmada, Tokat ilinde kamu ve özel sektör hastanelerinde çalışan çeşitli branşlardaki hekimlere %95 güvenilirlik sınırları içerisinde ve %5 hata payı dikkate alınarak tesadüfi örneklem yöntemi ile 450 anket dağıtılmış ve bu anketlerden 361 geçerli anket analize tabi tutulmuştur. Anket sonuçlarına göre, değişkenler arasında en düşük ilişki tükenmişliğin boyutları olan duyarsızlaşma ve örgütsel sessizlik arasında görülürken, en yüksek ilişki mobbing ve örgütsel sessizlik arasında görülmektedir. Mobbing ve tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkide ise, mobbing en fazla duygusal tükenmeye neden olurken, en az kişisel başarıda düşmeyi etkilemektedir.

3.6.2. Mobbing, Tükenmişlik ve Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar

Liang (2021), “İşyeri Zorbalığı Çalışanların Sesi ve Fiziksel Sağlık Sorunları Üretiyor mu? Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolünü Test Etmek” adlı çalışmada, Tayvanlı büyük bir perakende kuruluşundaki 1200 çalışana anket dağıtılmıştır ve bunlardan 694 adeti geçerli sayılmış ve analiz uygulanmıştır. Analize tabi tutulan anketlerden 525 tanesini erkek katılımcılar doldurmuş olup yaş ortalamaları 41 iken geriye kalan 169 anketi ise kadın çalışanlar doldurmuştur ve yaş ortalamaları 34’ tür. Anket verilerine göre, mobbing için 0.58, duygusal

tükenme için 0.84, çalışan sesi için 0.51 ve fiziksel sağlık için 0.52 değerinde ortalama varyansın üzerinde kabul edilebilir bir ilişki varlığı bulunmuştur. Buna göre mobbing ile çalışanların sesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mobbing ve fiziksel sağlık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Son olarak, mobbing ile duygusal tükenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Nouri Samarin vd., (2021), “Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolünü Göz Önünde Bulundurarak Merkezi Karar Alma ve İşyeri Mobbinginin İş Tükenmişliği ile Nedensel İlişkisi” adlı çalışmalarında, 2019 yılında Ulusal İran Güney Petrol Şirketi (NISOC)’ un 376 çalışanına anket uygulamışlardır. Anket verilerine göre, merkezi karar verme ve işyeri mobbinginin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Ayrıca işyeri mobbinginin, merkezi karar vermenin ve örgütsel sessizliğin iş tükenmişliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur.

Khan vd., (2021), “İş yerinde Zorbalık ve Duygusal Tükenme, Çalışanların Sessizliğinin Nedenleri Olabilir mi?” adlı çalışmalarında, Pakistan’daki özel bankaların ana şubelerinde çalışan 434 kişiye anket dağıtmış bunlardan 395 anket geçerli sayılmış ve analize tabi tutulmuştur. Ankete katılan bireylerin %55’ini erkekler %45’ini ise kadınlar oluşturmaktadır. Ayrıca analiz sonuçlarına göre, fiziksel korkuya dayalı mobbing ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda duygusal tükenmişlik ve örgütsel sessizlik arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Son olarak iş mobbingi ve duygusal tükenmişlik arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM SEKTÖRÜNDE MOBBİNG'İN TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ANALİZ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Mobbing kavramı 1960'lı yıllarda ortaya atılmış ve üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Mobbing uygulamalarının önüne geçmek, olası anlaşmazlıkları çözmek adına birçok önlem alınmasına rağmen mobbing, günümüz dünyasında da geçmişte olduğu gibi varlığını sürdürmekte ve adeta kara bir bulut gibi tüm mobbing taraflarını sarmaktadır. Buna ek olarak kurum çalışanlarının kurbanı yönelik yapılan psikolojik şiddete sessiz kalması, mobbingi yok sayması veya desteklemesi mobbing şiddetini daha da artırmaktadır. Ancak giderek şiddetini artıran bu mobbing sadece mağduru değil aynı zamanda tüm kurum çalışanlarını etkileyebilmekte ve bu psikolojik yıldırmaya şahit olan bireyleri tükenmişliğe itebilmektedir. Bu da çalışanların ve dolayısıyla kurumların verimliliğini azaltmakta ve çalışan devir hızı oranını artırmaktadır. Nihayetinde kaynaklar etkin bir şekilde kullanılamamakta ve hem kurumların hem de ülkenin ekonomisi olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bir tek bireye değil ülkeye de oldukça zararları olan mobbing, örgütsel sessizlik ve tükenmişlikle birlikte zararın boyutunu daha artırmakta ve işin içinden çıkılmaz bir duruma sürüklemektedir. Bu açıdan mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve gerekli tedbirlerin alınması önemlidir.

Bu çalışmayla günümüzde eğitim sektörü ortaöğretim kurumlarında mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizliğin varlığının araştırılması amaçlanmıştır. Daha önceki çalışmalara bakıldığında mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik tek tek veya ikili bir şekilde birçok araştırmaya konu olmuşken üçünün birlikte çalışıldığı araştırma sayısı çok azdır. Daha önceki çalışmalarda eğitim sektörüne yönelik akademik ve idari personel üzerine yapılmış bir çalışma bulunmaktadır fakat ortaöğretim kurumlarına yönelik bir çalışma bulunmamaktadır. Bu araştırmayla hem eğitim sektörüne yapacağı katkı açısından hem de ortaöğretim kurumlarında yapılmış ilk çalışma olma açısından daha sonraki çalışmalara katkı sağlayacağı ve kaynak oluşturabileceği düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Ana Kütlesi, Kapsamı ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini, Kocaeli ilindeki devlet liselerinde görev yapan idareci, öğretmen ve diğer çalışanlar oluşturmaktadır. 2022-2023 MEB istatistiki verilerine (MEB, 2023, s. 140-141) göre Kocaeli ilinde resmi ve özel toplam 292 okul varken bunlardan 188'i resmidir. Resmi ve özel olan bu kurumlarda toplam 9965 öğretmen çalışmaktayken bunlardan 7815'i devlet liselerinde görev yapmaktadır. Çalışmamızın örneklemini Kocaeli ilinin Kartepe, İzmit, Derince ve Başiskele ilçelerinde bulunan 28 lisede görev yapan idareci, öğretmen ve diğer çalışanlar oluşturmaktadır. Bahsedilen 28 okulun tamamına gidilmiş; müdür veya müdür yardımcısıyla görüşülmüş ve veri toplamak için önce kağıt anket dağıtılmış sonrasında talepler doğrultusunda anket linki paylaşılmıştır. Paylaşılan bu anket linki ve toplanan kağıt anketler sayesinde (çeşitli sebeplerle geçersiz olan 23 kâğıt anket ve 2 online anket hariç) toplam 392 kişiye ulaşılmıştır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımlar

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir:

- Örneklem, Kocaeli ilinin Kartepe, İzmit, Derince, Başiskele ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdür, müdür yardımcıları, öğretmen ve diğer çalışan personellerden oluşturulmuştur.
- Sağlanan veriler sadece anketi gönüllü cevaplayanlardan elde edilmiştir.
- Zamansal ve mali açıdan örneklem büyüklüğü sınırlıdır.

Araştırmanın varsayımları (sayılıtlar) ise aşağıdaki gibidir:

- Seçilen örneklem grubunun evreni yansıttığı varsayılmaktadır.
- Ankete verilen cevapların samimi ve gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır.

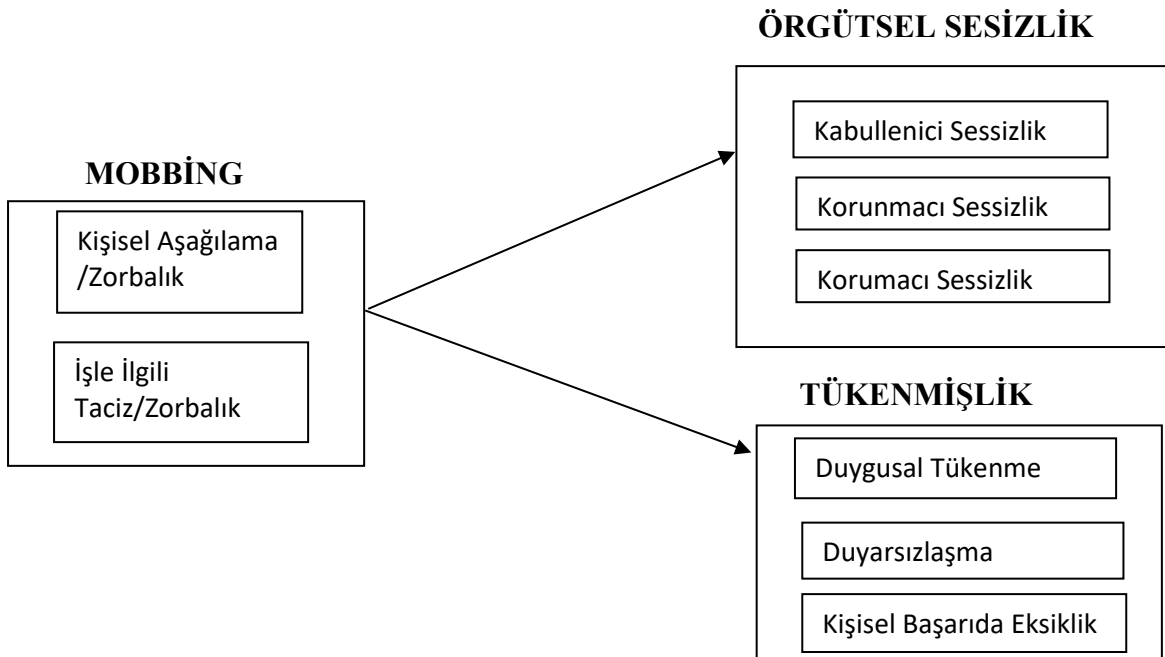
4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anket soruları için, Sönmez (2019) 'in “İş yerinde Yıldırma Davranışlarının, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sivas'ta 3 ve 4 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı tez çalışmasında kullandığı anket, tezin yazarından izin alınmak suretiyle kullanılmıştır.

Belirtilen tezdeki anket dört bölümdür. Birinci bölüm çalışanların demografik özelliklerine yönelik sorulardan oluşmaktadır ve araştırmacı tarafından eğitim sektörüne yönelik uyarlanmıştır. İkinci bölüm mobbing, üçüncü bölüm örgütsel sessizlik ve son bölüm de tükenmişlik algısını ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde kullanılan, Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen “İşyeri Zorbalığı Ölçeği”, Einarsen ve Hoel (2001) tarafından revize edilmiş; 5’li likert ölçeğine göre 22 sorudan oluşmaktadır. Kullanılan ölçeğin güvenirlik çalışması, O. Aydın ve Öcel (2009) tarafından yapılmış ve Cronbach’s Alpha sayısı .88, test-tekrar test güvenirlik katsayısı .82 olarak bulunmuştur. Anketin üçüncü bölümünde kullanılan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” Dyne vd., (2003) tarafından geliştirilmiş, Taşkıran (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış ve Cronbach’s Alpha sayısı .85 olarak bulunmuştur. Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam 15 sorudan oluşmaktadır ve 5’ li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Anketin son bölümünü oluşturan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 5’ li likert ölçeğine göre 22 maddelik sorulardan oluşmaktadır. 3 alt boyutu olan “Tükenmişlik Ölçeği” nin Cronbach’s Alpha sayıları duygusal tükenme için .83, duyarsızlaşma için .71 ve kişisel başarı duygusunda azalma için .72 olarak bulunmuştur.

4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

4.5.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

4.5.2. Araştırmanın Ana Hipotezleri

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

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

4.5.3. Araştırmanın Alt Hipotezleri

H_{1.1}: Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin duygusal tükenme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1.2}: Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1.3}: Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin kişisel başarıda eksiklik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1.4}: İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin duygusal tükenme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1.5}: İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1.6}: İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin kişisel başarıda eksiklik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2.1}: Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin kabullenici sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2.2}: Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2.3}: Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin korumacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2.4}: İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin kabullenici sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2.5}: İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2,6}: İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin korumacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

4.6. Araştırmanın Bulguları ve Analizleri

4.6.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan, hizmet süresi, gelir durumu, çalışma durumu ve iş değiştirmek isteyip istemedikleri gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuş ve toplanan veriler SPSS 18’de analiz edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen frekans ve yüzde istatistiklerine ait bulgular aşağıda Tablo 4’te belirtilmiştir.

Tablo 4. Demografik Özelliklere Ait Frekans Bulguları

Özellikler		F	%
Cinsiyet	Kadın	262	66,8
	Erkek	130	33,2
Medeni Durum	Evli	313	79,8
	Bekar	79	20,2
Yaş	18 ve altı	1	,3
	19-30	28	7,1
	31-40	164	41,8
	41-50	147	37,5
	51 ve Üstü	52	13,3
Eğitim Durumu	Lise	3	,8
	Önlisans	7	1,8
	Lisans	281	71,7
	Lisansüstü	101	25,8
Unvan	İdareci/Yönetici	39	9,9
	Öğretmen	342	87,2
	Diğer	11	2,8
Hizmet Süresi	1 yıldan az	12	3,1
	1-5 yıl	28	7,1
	6-10 yıl	87	22,2
	11-20 yıl	143	36,5
	20 ve üzeri	122	31,1
Gelir Durumu	Çok az	25	6,4
	Orta	245	62,5
	İyi	116	29,6
	Çok iyi	6	1,5
Çalışma Durumu	Kadrolu	360	91,8
	Sözleşmeli	16	4,1
	Diğer	16	4,1
İş Değiştirmek İster Misiniz?	Evet	165	42,1
	Hayır	227	57,9

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere ankete katılan 392 kişiden 262’ü (%66,8) kadınlardan, 130’i (% 33,2) erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %79,8’u yani 313’ü evli, %20,2’si yani 79’u bekindir. Bu kişilerden 1’i (%0,3) 18 ve altı, 28’i (%7,1) 19-30, 164’ü (%41,8) 31-40,

147'si (%37,5) 41-50 ve son olarak 52'si (%13,3) 51 ve üstü yaş aralığındadır. Ankete katılanların eğitim durumlarına bakıldığında 3'ü (%0,8) lise, 7' si (%1,8) önlisans, 281'i (%71,7) lisans ve 101'i (%25,8) lisansüstü seviyesindedir. Katılımcıların %9,9'u (39) yöneticilerden, %87,2'si (342) öğretmenlerden, %2,8'i (11) de diğer kurum çalışanlarından oluşmaktadır. Katılanların hizmet sürelerine bakıldığında ise 1 yıla kadar 12 kişi (%3,1), 1-5 yıl aralığında 28 kişi (%7,1), 6-10 yıl aralığında 87 kişi (%22,2), 11-20 yıl aralığında 143 kişi (%36,5), 20 yıl ve üzerinde ise 122 kişi (%31,1) olduğu görülmektedir. Katılımcıların %6,4' ü (25 kişi) çok az, %62,5'si (245 kişi) orta, %29,6'si (116 kişi) iyi, %1,5'i (6 kişi) ise çok iyi gelir elde ettiğini söylemiştir. Katılımcıların çalışma durumlarına bakıldığında ise %91,8 ile 360 kişinin kadrolu, %4,1 ile 16 kişinin sözleşmeli ve %4,1 ile 16 kişinin ise diğer (ücretli vs.) olarak çalıştığı görülmektedir. Anketin birinci bölümünün son sorusu olan “Fırsatınız olsa işinizi değiştirmek ister misiniz?” sorusuna ise 165 (%42,1) katılımcı “evet” cevabını verirken 227 (%57,9) katılımcı “hayır” cevabını vermiştir.

4.6.2. Verilere İlişkin Ön Analiz Değerlendirmesi

Diğer veri analizlerine geçmeden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla SPSS 18 de verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık, verilerin simetrik dağılıp dağılmadığını gösterirken; basıklık ise veri dağılımının nerede zirve oluşturduğu hakkında bilgi verir. Eğer basıklık ve çarpıklık değeri 0 ise bu dağılımın mükemmel dağıldığını gösterir ki bu sosyal bilimlerde neredeyse çok çok nadir görülen bir olaydır (Pallant, 2007, s. 70).

Normal dağılımın test edilmesi amacıyla kullanılan basıklık ve çarpıklık ölçüleri likert tipi ölçekler için daha uygun olmasına rağmen basıklık ve çarpıklık değerlerinin kabul edilebilir aralığına ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Çarpıklık değeri sıfıra yaklaştıkça ortalama, mod ve medyan değerleri birbirine yaklaşır. Buna bağlı olarak basıklık ve çarpıklık değerlerinin [-1, +1] aralığında olması görüşü yaygındır. Ancak [-2, +2] aralığının kabul edilebilir olabileceğini ifade eden birçok çalışma da mevcuttur (Hasiloğlu ve Hasiloğlu-Çiftçiler; 2023, s. 56-68). Hatta çarpıklık ve basıklık değerlerinin [-3, +3] arasında olmasının normal dağılım için yeterli olduğunu kabul eden çeşitli çalışmalar da bulunmaktadır (Matis, vd., 2009; Özudoğlu ve Çakır, 2014; Onwuegbuzie ve Daniel, 2002, Hopkins ve Weeks, 1990; Kılıçlı, 2023; Hasiloğlu ve Hasiloğlu-Çiftçiler, 2023). Tüm bu verilerden yola çıkarak incelenen araştırmaya ait basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 5 de gösterilmiştir.

Tablo 5. Normal Dağılım Analizleri

Ölçek	N	Ort.	Basıklık (Kurtosis)		Çarpıklık (Skewness)	
			İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Mobbing	392	1,71	2,097	,246	1,435	,123
Tükenmişlik	392	2,32	-,504	,246	,251	,123
Örgütsel Sessizlik	392	2,08	,685	,246	,686	,123

Yapılan analizler sonucunda tükenmişlik ölçeğinden elde edilen basıklık (-0,504) ve çarpıklık (0,251) değerlerinin $[-1, +1]$ aralığında olduğu ve normal dağılımı çok daha iyi yansıttığı söylenebilir. Örgütsel sessizlik ölçeğinden elde edilen basıklık (0,685) ve çarpıklık (0,686) değerleri de $[-1, +1]$ aralığında olup onun da normal dağılıma daha uygun olduğu söylenebilir. Mobbing ölçeğinden elde edilen çarpıklık (1,435) ve basıklık (2,0,97) değerlerine bakıldığında ise bu oranların örgütsel sessizlik ve tükenmişlik verilerine göre çok daha yüksek ve normal dağılımdan biraz daha uzaklaşmış olduğu gözlemlense de $[-3, +3]$ değerleri arasındaki verilerin de kabul edilebilir olduğuna dair çalışmalar olmasından dolayı mobbing verilerinin de normal dağıldığı varsayılmıştır. Buna göre yapılan analizler sonucunda araştırma verilerimizin normal ve normale yakın dağılım gösterdiği ve daha sonraki yapılacak analizler için uygun olduğu söylenebilir.

4.6.3. Güvenilirlik Analizleri

Analize tabi olacak bir ölçünün tutarlı, sağlam veya doğru olup olmadıklarını tespit eden testler güvenilirlik ve geçerlilik testleridir. Güvenilirlik, bir ölçümde ölçüm işleminin tekrarlanabileceğini gösterir ayrıca tekrarlar da tutarlılıkları da gösterir. Geçerlilik ise; bir testin ölçmek istediği, ölçmeyi amaçladığı özelliği; başka bir özellik olmadan ölçeğin testtir. Yapılacak olan testte ölçmek istenilen özellik doğru olmalı ve diğer özelliklerle karıştırılmadan ölçülmelidir (Yöntem, 2024).

Araştırmada kullanılan anket verilerine ilişkin güvenilirlik analizleri Tablo 6’ da gösterilmiştir.

Tablo 6. Mobbing, Tükenmişlik ve Örgütsel Sessizlik Verilerine İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Kullanılan Ölçek	Cronbach's Alpha	N of Items
Mobbing	,945	22
Kişisel Aşağılama/Zorbalık	,936	15

İşle İlgili Taciz/Zorbalık	,878	7
Örgütsel Sessizlik	,809	15
Kabullenici Sessizlik	,856	5
Korunmacı Sessizlik	,906	5
Korumacı Sessizlik	,807	5
Tükenmişlik	,869	22
Duygusal Tükenme	,921	11
Kişisel Başarıda Eksiklik	,846	8
Duyarsızlaşma	,588	3

Güvenilirlik analizi verilerine ilişkin tablo değerlendirildiğinde, 22 sorudan oluşan mobbing verilerine ait güvenilirlik katsayısı (α) 0,945 olarak bulunmuştur. Bu değer literatürde kabul gören 0,70 üzerinde ve 1'e çok yakın olduğu için yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Mobbingin alt boyutlarına bakıldığında ise, kişisel aşağılama ve mobbing/zorbalığa ait güvenilirlik katsayısı (α) 0,936 olarak bulunmuş ve yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. İşle ilgili taciz/zorbalığa ilişkin güvenilirlik katsayısı (α) 0,878 ile onun da güvenilir olduğu söylenebilir.

Örgütsel sessizlik verilerine ilişkin analiz değerlendirildiğinde, 15 sorudan oluşan güvenilirlik katsayısı (α) 0,809 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer 0,70 üzerinde olduğu için güvenilir olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları incelendiğinde kabullenici sessizliğe ait güvenilirlik katsayısı (α) 0,856, korunmacı sessizliğe ait güvenilirlik katsayısı (α) 0,906 ve korumacı sessizliğe ait güvenilirlik katsayısı (α) 0,807 olarak bulunmuştur ve bu değerlerin de güvenilir olduğu söylenebilir.

22 sorudan oluşan tükenmişlik verilerine ait güvenilirlik katsayısı (α) 0,869 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,70 ve 1 aralığında olduğu için güvenilir olduğu söylenebilir. Tükenmişlik alt boyutlarından olan duygusal tükenme 0,921 güvenilirlik katsayısı (α) ile yüksek derecede güvenilir, 0,846 güvenilirlik katsayısına sahip olan kişisel başarıda eksiklik güvenilir ve son olarak 0,558 güvenilirlik katsayısına sahip olan duyarsızlaşmanın da düşük seviyede güvenilir olduğu söylenebilir.

4.6.4. Faktör Analizleri

Faktör analizinde çok sayıdaki değişkenlerin gruplandırılarak faktör değişkenler olarak ifade edilip edilmeyeceği ve bu mümkün ise hangi değişkenlerin hangi faktör içinde yer alacağı incelenmektedir. Böylece fazla sayıda olan değişkenlerin veri setinin azaltılarak açık hale

gelmesi sağlanmaya çalışılır (A. Özdemir, 2008, s. 284-285).

Faktör Analizinde ön koşul ifadeler arasında belirli bir oranda korelasyon ilişkisi bulunmasıdır. Barlett Küresellik Testi (Barlett's test of sphericity) bize veriler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Eğer Barlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük ise veriler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğu kabul edilmektedir (Taşkiran, 2010, s. 152-153).

Diğer bakılması gereken analiz sonuçlarından bir diğeri de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği testidir. Bu test yapılacak olan faktör analizinin uygunluğunu test etmede kullanılmaktadır. Analizden elde edilen KMO değeri 0,5 ile karşılaştırılır. 0,5 değerinden küçükse verilerin faktör analizine uygun olmadığına karar verilir. Analiz sonucu elde edilen KMO değeri 0,5' den 1' e doğru yaklaştıkça faktör analizinin uygunluk derecesi artar (A. Özdemir, 2008, s. 285).

Araştırmada kullanılan anket verilerine ilişkin mobbing, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik faktör analizleri sırasıyla Tablo 7, Tablo 8 ve Tablo 9' da gösterilmiştir.

Tablo 7. Mobbing Ölçeği Faktör Analizi

N=394	F1 (Kişisel Aşağılama ve Zorbalık)	F2 (İşle İlgili Taciz/Zorbalık)
	Faktör Yükleri	
Sorular		
8-İşinizle ilgili olarak aşağılanmanız ya da sizinle alay edilmesi	,627	
9-Hakkınızda dedikodu yapılması	,571	
10-Hakkınızda aşağılayıcı ve çirkin sözler söylenmesi	,763	
11-Diğer insanların sizi yok saymaları veya dışlamaları	,669	
12-Diğer insanların işinizi bırakmanız (istifa etmeniz) gerektiğine dair imalarda bulunmaları	,653	
13-Tehdit edici davranışlar yoluyla korkutulmanız	,633	
14-Yaptığınız işin ve çabanızın ısrarla eleştirilmesi	,686	
15-Yakınlaşmaya çalıştığınızda görmezden gelinmeniz ya da düşmanca tavırlarla karşılaşmanız	,768	
16-Yaptığınız önemli işlerin elinizden alınarak size önemsiz sıkıcı işlerin verilmesi	,646	
17-Hakkınızda doğru olmayan iddiaların ortaya atılması	,722	
18-Aşırı düzeyde alaya maruz kalmanız	,789	
19-Bağırılma ya da sizin kabahatiniz olmayan konularda öfkenin hedefi olmanız	,662	
20-Hak ettiğiniz bir şeyi istememeniz veya talep etmemeniz için size baskı yapılması	,601	
21-Eşek şakalarına maruz kalmanız	,628	
22-Saldırıya uğrama veya şiddete maruz kalma endişesi	,465	
1-Performansınızı artıracak bir bilginin sizden saklanması		,607
2-Üstesinden gelebileceğinizden fazla iş yükünüzün olması		,682
3-Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi		,624
4-Mantıksız, anlamsız, imkansız işlerin imkansız bitirme tarihleriyle sizden istenmesi		,795

5-Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması		,737
6-Yaptığınız işin gereğinden fazla kontrol edilmesi		,791
7-Yaptığınız hataların tekrar tekrar hatırlatılması		,716
KMO		,951
Varyans (%)	32,533	23,843
Toplam Varyans (%)		56,376
Barlett Küresellik Testi		,000

Yapılan analizde mobbing ölçeğinin Barlett küresellik testi anlamlılık düzeyi $p < 0,01$ olarak hesaplanmıştır. KMO değeri 0,951 olup yapılan bu analiz faktör analizine uygun bulunmuştur.

22 Maddeden oluşan mobbing ölçeği için belirlenen 2 faktörün madde yüklerine bakıldığında, kişisel aşağılama ve zorbalık faktörünün madde yüklerinin 0,47 ile 0,79 arasında; işle ilgili taciz/zorbalık faktörünün madde yüklerinin ise 0,6 ile 0,80 arasında değiştiği görülmektedir. Mobbing ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan 2 faktörün toplam varyansa yaptıkları katkı sırasıyla %33 ve %24' tür. 2 faktörün açıkladıkları toplam varyans ise %56,38 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi

N=394	F1 (Korunmacı Sessizlik)	F2 (Kabullenici Sessizlik)	F3 (Korunmacı Sessizlik)
Sorular	Faktör Yükleri		
6-Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	,794		
7-Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	,849		
8-Bu okulda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	,715		
9-Okuldaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	,808		
10-Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	,872		
1-Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.		,698	
2-Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.		,809	
3-Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.		,769	
4-Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.		,729	
5-Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.		,751	
11-Bu okula ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.			,684
12-Bu okula ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak			,686

amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	
13-Bu okul ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	,780
14-Bu okula ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	,829
15-Bu okul ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	,786

KMO	,861		
Varyans (%)	25,118	21,631	19,156
Toplam Varyans (%)		65,906	
Barlett Küresellik Testi		,000	

Örgütsel sessizlik ölçeğinin Barlett küresellik testi anlamlılık düzeyi $p < 0,01$ olarak hesaplanmıştır. KMO değeri 0,861 olup yapılan bu analiz faktör analizine uygun bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeğinin yapılan analiz sonucunda 3 faktörden oluştuğu ve 15 maddeden oluşan faktörlerin madde yüklerinin ise 0,68 ile 0,87 arasında değiştiği görülmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve korumacı sessizlik faktörlerinin toplam varyansa yaptıkları katkı sırasıyla %25, %22 ve %19'dur. 3 faktörün açıkladıkları toplam varyans ise %66 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 9. Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi

N=394	F1 (Duygusal Tükenme)	F2 (Kişisel Başarıda Eksiklik)	F3 (Duyarsızlaşma)
Sorular	Faktör Yükleri		
1-İşimden soğuduğumu hissediyorum.	,888		
2-İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	,870		
3-Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	,849		
6-Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.	,764		
8-Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	,872		
10-Bu okulda çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	,559		
11-Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	,591		
13-İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	,667		
14-İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	,565		
16-Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yaratıyor.	,598		
20-Yolun Sonuna geldiğimi hissediyorum.	,626		
4-İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.		,623	
7-İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.		,737	
9-Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.		,759	
12-Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte		,696	

hissediyorum.			
17-İşimin gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.		,698	
18-İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.		,732	
19-Bu işte bir çok kayda değer başarı elde ettim.		,715	
21-İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.		,578	
5-İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.		,620	
15-İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.		,641	
22-İşimde karşılaştığım insanların bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını hissediyorum.		,715	
KMO		,896	
Varyans (%)	28,333	17,955	9,773
Toplam Varyans (%)		56,061	
Barlett Küresellik Testi		,000	

Yapılan araştırmada tükenmişlik ölçeğinin Barlett küresellik testi anlamlılık düzeyi $p<0,01$ olarak hesaplanmıştır. KMO değeri 0,896 olup yapılan bu analiz faktör analizine uygun bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre tükenmişlik ölçeğinin 3 faktörden oluştuğu ve faktörlerin madde yüklerinin 0,62 ile 0,89 arasında değiştiği görülmektedir. Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan duygusal tükenme, kişisel başarıda eksiklik ve duyarsızlaşma faktörlerinin toplam varyansa yaptıkları katkı sırasıyla %28, %18 ve %10' dur. 3 faktörün açıkladıkları toplam varyans ise %56 olarak bulunmuştur.

4.6.5. Tanımsal İstatistik Analizleri

Yönetim biliminde bir çok alanda kullanılan merkezî eğilim ölçülerinden ortalama ve toplam değer analizlerine tanımsal istatistik analizleri denilmektedir. Verilere ait ortalama ve toplam değerlerinin her ikisi de gelecek kararların alınması ve planların çıkartılmasında kullanılan analiz sonuçlarıdır (A. Özdemir, 2008, s. 224).

Araştırmamızda kullanılan mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik ölçeklerine ait tanımsal istatistik analiz sonuçları Tablo 10, Tablo 11 ve Tablo 12 de değerlendirilecektir.

Tablo 10. Mobbing Tanımsal İstatistik Analiz Bulguları

Mobbing Değişkeni	Ortalama	Standart Sapma
-------------------	----------	----------------

Kişisel Aşağılama ve Zorbalık	1,48	,66
İşle İlgili Taciz/Zorbalık	2,11	,89
Mobbing Genel	1,71	,69

Tablo 10’da görülen algılanan mobbing algısına dair genel ve alt boyutların ortalamaları incelendiğinde; algılanan genel mobbing algısı ortalaması 1,71, standart sapması 0,69’ dur. Mobbing alt boyutlarından olan kişisel aşağılama ve zorbalık boyutunun ortalaması 1,48 ve işle ilgili taciz/zorbalık alt boyutunun ortalaması 2,11’dir. Elde edilen bu aritmetik ortalamalara bakıldığında işle ilgili taciz/zorbalık boyutunun ortalaması, kişisel aşağılama ve zorbalık boyutunun ortalamasına göre daha yüksek bulunmuştur. Bu da anketi cevaplayan kişilerin kişisel aşağılama ve zorbalık algısından daha çok işle ilgili taciz/zorbalık algısına sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 11. Örgütsel Sessizlik Tanımsal İstatistik Analiz Bulguları

Örgütsel Sessizlik Değişkeni	Ortalama	Standart Sapma
Kabullenici Sessizlik	2,11	,95
Korunmacı Sessizlik	1,78	,97
Korunmacı Sessizlik	2,35	1,08
Örgütsel Sessizlik Genel	2,08	,66

Yukarıda verilen örgütsel sessizlik alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında 2,35 ile en yüksek ortalama korunmacı sessizliğe aittir. Buna göre anketi cevaplayan bireylerin, çalışma arkadaşlarını ve iş yerlerini korumak için sessiz kalabileceği algısı diğer sessizlik algılarına göre çok daha yüksek çıkmıştır. Korunmacı sessizliği, 2,11 ortalamayla kabullenici sessizlik izlemektedir. Korunmacı sessizliğin aritmetik ortalaması ise 1,78’ dir. Buna göre bireylerin başkalarını korumak için sessiz kalma algısı, kendilerini korumak için sessiz kalma algısından daha yüksektir. Algılanan genel örgütsel sessizlik ortalaması ise 2,08 bulunmuştur.

Tablo 12. Tükenmişlik Tanımsal İstatistik Analiz Bulguları

Tükenmişlik Değişkeni	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Tükenme	2,52	,97
Duyarsızlaşma	1,61	,75
Kişisel Başarıda Eksiklik	2,30	,77

Tablo 12'deki tükenmişlik değişkenine ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde genel tükenmişlik algısı ortalaması 2,31, tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme algısı ortalaması 2,52, duyarsızlaşma algısı ortalaması 1,61 ve kişisel başarıda eksiklik algısının ortalaması 2,30 olarak belirlenmiştir. Buna göre anketi yanıtlayan bireylerin genel tükenmişlik algısı içerisinde en çok duygusal tükenme alt boyutundan yakındıkları söylenebilir. Duygusal tükenmeyi, 2,30 ortalamayla kişisel başarıda eksiklik takip etmektedir.

Anketi oluşturan mobbing, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ölçeklerinin ortalamalarına bakıldığında genel mobbing algısı 1,71 ile en düşük ortalamaya sahiptir. Genel örgütsel sessizlik algısı 2,08 ile mobbing algısından daha yüksektir. En yüksek ortalama ise 2,32 ile genel tükenmişlik algısına aittir.

4.7. Hipotezlerin Test Edilmesi

4.7.1. Korelasyon Analizi

Bu bölümde araştırma modelinde gösterilen değişkenlerin birbirleriyle korelasyonu incelenecektir.

Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirler (A. Özdemir, 2008, s. 265-266).

Tablo 13' de mobbing, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki korelasyon incelenmiştir.

Tablo 13. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Arasındaki Korelasyon Analizi

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

İstatistiksel anlamlılık düzeyleri * 0,05 ve ** 0,01'dir.

Mobbing ölçeği (ort=1,71, ss=0,69) ve örgütsel sessizlik ölçeği (ort=2,08, ss=0,66) skorları arasındaki ilişki pearson korelasyonu ile ölçülmüştür. Bu değişkenler arasında orta seviyede ($r(df)=0,323$, $p<0,001$), pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mobbing ölçeği ve tükenmişlik ölçeği (ort=2,32, ss=0,62) arasında da orta seviyede ($r(df)=0,486$, $p<0,001$), pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna benzer bir şekilde, örgütsel sessizlik ölçeği ve tükenmişlik ölçeği arasında da orta seviyede ($r(df)=0,438$, $p<0,001$), pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 14'te mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki korelasyon incelenmiştir.

Tablo 14. Araştırma Modelindeki Değişkenlerin Alt Boyutlarının Korelasyonu

Değişkenler	Kişisel Aşağılama /Zorbalık	İşle İlgili Taciz/ Zorbalık	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarıda Eksiklik	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korunmacı Sessizlik
Kişisel Aşağılama/ Zorbalık	1	,753**	,451**	,444**	,022	,181**	,409**	,078
İşle İlgili Taciz/ Zorbalık		1	,523**	,406**	-,003	,164**	,363**	,025
Duygusal Tükenme			1	,473**	,015	,234**	,354**	-,053
Duyarsızlaşma				1	,091	,280**	,312**	,201**
Kişisel Başarıda Eksiklik					1	,157**	,128*	,437**
Kabullenici Sessizlik						1	,606**	-,084
Korunmacı Sessizlik							1	-,022
Korunmacı Sessizlik								1

İstatistiksel anlamlılık düzeyleri * 0,05 ve ** 0,01'dir.

Tablo 14 incelendiğinde kişisel aşağılama/zorbalık ve işle ilgili taciz/zorbalık arasında yüksek düzeyde ($r=0,753$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Kişisel aşağılama/zorbalık ile duygusal tükenme arasında orta düzeyde ($r=0,451$) pozitif yönlü, duyarsızlaşma ile orta düzeyde ($r=0,444$) pozitif yönlü ve korunmacı sessizlik ile orta düzeyde ($r=0,409$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kişisel aşağılama/zorbalık ile kabullenici sessizlik arasında ise düşük düzeyde ($r=0,181$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kişisel aşağılama/zorbalık ile kişisel başarıda sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

İşle ilgili taciz/zorbalık ile duygusal tükenme arasında orta düzeyde ($r=0,523$) pozitif yönlü, duyarsızlaşma arasında orta düzeyde ($r=0,406$) pozitif yönlü ve korunmacı sessizlik arasında orta düzeyde ($r=0,363$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. İşle ilgili taciz/zorbalık ve kabullenici sessizlik arasında düşük düzeyde ($r=0,164$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. İşle ilgili taciz/zorbalık ile kişisel başarıda eksiklik ve korunmacı sessizlik arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir.

Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında orta düzeyde ($r=0,473$) pozitif yönlü, kabullenici sessizlik arasında orta düzeyde ($r=0,234$) pozitif yönlü ve son olarak korunmacı sessizlik arasında orta düzeyde ($r=0,354$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı bulunmaktadır. Ancak duygusal tükenme ile kişisel başarıda eksiklik ve korunmacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki

tespit edilememiştir.

Duyarsızlaşma ile korunmacı sessizlik arasında orta düzeyde ($r=0,312$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Duyarsızlaşma ile kabullenici sessizlik arasında düşük düzeyde ($r=0,280$) pozitif yönlü ve korunmacı sessizlik arasında düşük düzeyde ($r=0,201$) pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma ile kişisel başarıda eksiklik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Kişisel başarıda eksiklik ve korunmacı sessizlik arasında orta düzeyde ($r=0,437$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Kişisel başarıda eksiklik ile kabullenici sessizlik arasında düşük düzeyde ($r=0,157$) pozitif yönlü ve korunmacı sessizlik arasında yine düşük düzeyde ($r=0,128$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizlik arasında yüksek düzeyde ($r=0,606$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Korunmacı sessizlik ile korunmacı sessizlik arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

4.7.2. Regresyon analizleri

Bu bölümde araştırma modelinde gösterilen değişkenlerin regresyon analizleri incelenecektir. Regresyon, ilişkili değişkenlerden, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileme biçimi ve yönünü belirler (A. Özdemir, 2008, s. 265-266).

4.7.2.1 Mobbing Düzeyinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında mobbing düzeyinin tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirilmiş ve yorumlar yapılmıştır.

Hipotez 1: Mobbing düzeyinin tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 15. Mobbing Düzeyinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,575	,073		21,652	,000
	Mobbing	,433	,039	,486	10,993	,000

a. Bağımlı Değişken: Tükenmişlik: R2 =,237; S.H. =0,54084; F=120,854, ***p=0,000

Mobbing düzeyinin tükenmişlik üzerindeki etkisi Tablo 15’te incelenmiştir. Buna göre Hipotez ₁ desteklenmiştir ($p<,05$). Diğer bir ifadeyle mobbing düzeyi tükenmişlik üzerinde pozitif ($\beta=0,486$) ve anlamlı ($p=0,000$) bir etkiye sahiptir. Buna göre mobbing düzeyi arttıkça çalışanlardaki tükenmişlik düzeyinin de arttığını söylemek mümkündür.

Mobbing alt boyutlarından olan kişisel aşağılama-zorbalık düzeyi ve işle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin duygusal tükenme üzerindeki etkileri Tablo 16’da incelenmiştir.

Tablo 16. Mobbing Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,254	,112		11,227	,000
	Kişisel Aşağılama/Zorbalık	,197	,096	,133	2,040	,042
	İşle ilgili taciz/zorbalık	,461	,071	,422	6,464	,000

a. Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme: R2 =,281; S.H. =0,82817; F=75,959, ***p=0,000

Hipotez _{1.1}: Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin duygusal tükenme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez _{1.4}: İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin duygusal tükenme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 16 incelendiğinde; hipotez _{1.1} ($p=0,042<0,05$) olduğundan pozitif yönlü ($\beta=0,133$) ve anlamlıdır. Yani kişisel aşağılama-zorbalık düzeyi duygusal tükenme üzerinde etkilidir. Hipotez _{1.4}: işle ilgili taciz-zorbalık düzeyi de yine pozitif yönlü ($\beta=0,422$) ve anlamlı ($p=0,000$)’dır. İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin artması da duygusal tükenmeyi etkilemekte ve şiddetini artırmaktadır.

Mobbing alt boyutlarından olan kişisel aşağılama-zorbalık düzeyi ve işle ilgili taciz-zorbalık

düzeyinin duyarsızlaşma üzerindeki etkileri Tablo 17’ de incelenmiştir.

Tablo 17. Mobbing Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi

Model		Standardize		Standardize		
		Edilmemiş		Edilmiş		
		Katsayı		Katsayı		
		B	Std. Hata	Beta	T	Sig.
1	(Sabit)	,782	,090		8,662	,000
	Kişisel Aşağılama/Zorbalık	,362	,078	,318	4,638	,000
	İsle ilgili taciz/zorbalık	,141	,058	,167	2,437	,015

a. Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma: R2 =,209; S.H. =0,66975; F=51,325, ***p=0,000

Hipotez 1.2: Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1.5: İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 17 incelendiğinde; hipotez 1.2 desteklenmiştir ($p=0,000<0,05$). Yani kişisel aşağılama-zorbalık düzeyi duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü ($\beta=0,318$) ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Hipotez 1.5 de desteklenmiştir ($p=0,015<0,05$). Buna göre işle ilgili taciz-zorbalık düzeyi duyarsızlaşmayı pozitif yönde ($\beta=0,167$) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Analize göre, mobbing alt boyutları, tükenmişlik alt boyutlarından olan duyarsızlaşmayı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Mobbing alt boyutlarından olan kişisel aşağılama-zorbalık düzeyi ve işle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin kişisel başarıda eksiklik üzerindeki etkileri Tablo 18’ de incelenmiştir.

Tablo 18. Mobbing Alt Boyutlarının Kişisel Başarıda Eksiklik Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi

Model	Standardize		Standardize		T	Sig.
	Edilmemiş		Edilmiş			
	Katsayı		Katsayı			
	B	Std. Hata	Beta			
1 (Sabit)	2,284	,104			22,024	,000
Kişisel Aşağılama/Zorbalık	,065	,090	,056		,726	,468
İşle ilgili taciz/zorbalık	-,039	,066	-,045		-,581	,561

a. Bağımlı Değişken: Kişisel Başarıda Eksiklik: R2 =,001; S.H. =0,76901; F=0,265, ***p=0,767

Hipotez 1.3: Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin kişisel başarıda eksiklik üzerinde pozitif

yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1.6: İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin kişisel başarıda eksiklik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 18 incelendiğinde; hipotez 1.3 desteklenmemiştir ($p=0,468>0,05$). Yani kişisel aşağılama-zorbalık düzeyi kişisel başarıda eksiklik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Hipotez 1.6 da desteklenmemiştir ($p=0,561>0,05$). Buna göre işle ilgili taciz-zorbalık düzeyi de kişisel başarıda eksiklik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Mobbing alt boyutları, tükenmişlik alt boyutlarından olan kişisel başarıda eksiklik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu sebeple hipotez 1.3 ve hipotez 1.6 desteklenmemiştir.

4.7.2.2. Mobbing Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Araştırmamızın ikinci ana hipotezi kapsamında mobbing düzeyinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirilmiş ve yorumlar yapılmıştır.

Hipotez 2: Mobbing düzeyinin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 19. Mobbing Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta			
1 (Sabit)	1,560	,084			18,603	,000
Mobbing	,306	,045	,323		6,731	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik: $R^2 = ,104$; S.H. $=0,62353$; $F=45,300$, *** $p=0,000$

Mobbing düzeyinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi Tablo 19' da incelenmiştir. Buna göre Hipotez 2 desteklenmiştir ($p<,05$). Diğer bir ifadeyle mobbing düzeyi örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ($\beta=0,323$) ve anlamlı ($p=0,000$) bir etkiye sahiptir. Analize göre mobbing düzeyi arttıkça örgütsel sessizlik düzeyinin de arttığını söylemek mümkündür.

Mobbing alt boyutlarından olan kişisel aşağılama-zorbalık düzeyi ve işle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin örgütsel sessizlik alt boyutlarından olan kabullenici sessizlik üzerindeki etkileri Tablo 20’ de incelenmiştir.

Tablo 20. Mobbing Alt Boyutlarının Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta			
1 (Sabit)	1,689	,126			13,411	,000
Kişisel Aşağılama/Zorbalık	,191	,109	,133		1,758	,079
İşle İlgili Taciz/Zorbalık	,067	,080	,063		,838	,402

a. Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik: R2 =,034; S.H. =0,93417; F=6,942, ***p=0,001

Hipotez 2.1: Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin kabullenici sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2.4: İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin kabullenici sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Kabullenici sessizlik üzerinde yapılan çoklu regresyon analiz sonuçları Tablo 20’de verilmiştir. Buna göre hipotez 2.1 desteklenmemiştir ($p=0,079>0,05$). Analiz sonucuna göre kişisel aşağılama-zorbalık düzeyi kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Hipotez 2.4 de desteklenmemiştir ($p=0,402>0,05$). Buna göre işle ilgili taciz-zorbalık düzeyi de kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Mobbing alt boyutlarından olan kişisel aşağılama-zorbalık düzeyi ve işle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin örgütsel sessizlik alt boyutlarından olan korunmacı sessizlik üzerindeki etkileri Tablo 21’de incelenmiştir.

Tablo 21. Mobbing Alt Boyutlarının Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş		t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta	Katsayı		
1 (Sabit)	,810	,119			6,830	,000
Kişisel Aşağılama/Zorbalık	,458	,102	,313		4,471	,000
İşle ilgili taciz/zorbalık	,138	,076	,128		1,827	,068

a. Bağımlı Değişken: Korunmacı Sessizlik: R2 =,175; S.H. =0,87958; F=41,123, ***p=0,000

Hipotez 2.2: Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2.5: İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Korunmacı sessizlik üzerinde yapılan çoklu regresyon analiz sonuçları Tablo 21’ de verilmiştir. Buna göre hipotez 2.5 desteklenmemiştir ($p=0,068>0,05$). Analiz sonucuna göre işle ilgili taciz-zorbalık düzeyi korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Ancak Hipotez 2.2 desteklenmiştir ($p=0,000<0,05$). Buna göre kişisel aşağılama-zorbalık düzeyi korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü ($\beta=0,313$) ve anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir etkiye sahiptir.

Mobbing alt boyutlarından olan kişisel aşağılama-zorbalık düzeyi ve işle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin örgütsel sessizlik alt boyutlarından olan korunmacı sessizlik üzerindeki etkileri Tablo 22’de incelenmiştir.

Tablo 22. Mobbing Alt Boyutlarının Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş		t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta	Katsayı		
1 (Sabit)	2,220	,146			15,233	,000
Kişisel Aşağılama/Zorbalık	,226	,126	,137		1,792	,074
İşle ilgili taciz/zorbalık	-,095	,093	-,078		-1,023	,307

a. Bağımlı Değişken: Korunmacı Sessizlik: R2 =,009; S.H. =1,08086; F=1,730, ***p=0,179

Hipotez 2.3: Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2.6: İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin korumacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Korumacı sessizlik üzerinde yapılan çoklu regresyon analiz sonuçları Tablo 22’de verilmiştir. Buna göre hipotez 2.3 desteklenmemiştir ($p=0,074>0,05$). Analiz sonucuna göre kişisel aşağılama-zorbalık düzeyi korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bunun yanı sıra Hipotez 2.6 da desteklenmemiştir ($p=0,307>0,05$). İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin de korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Yukarıda belirtilen değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak yapılan analiz sonuçları toplu olarak Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23. Hipotez Testlerinin Sonuçları

H₁: Mobbing düzeyinin tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H _{1.1} : Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin duygusal tükenme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H _{1.2} : Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H _{1.3} : Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin kişisel başarıda eksiklik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H _{1.4} : İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin duygusal tükenme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H _{1.5} : İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H _{1.6} : İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin kişisel başarıda eksiklik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H₂: Mobbing düzeyinin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H _{2.1} : Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin kabullenici sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H _{2.2} : Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H _{2.3} : Kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin korumacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H _{2.4} : İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin kabullenici sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H _{2.5} : İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H _{2.6} : İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin korumacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	RED

Yukarıdaki tabloya göre, araştırma modelinin ana hipotezleri H₁ ve H₂ kabul edilmiştir. Buna göre mobbingin, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır. Mobbingin alt boyutları olan kişisel aşağılama-zorbalık ve işle ilgili taciz-zorbalık

düzeyinin tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi varken kişisel başarıda eksiklik üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Mobbing alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisine bakıldığında ise sadece kişisel aşağılama-zorbalık düzeyinin korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatürde mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizlikle alakalı birçok çalışma olmasına rağmen, üç değişkenin bir arada ele alındığı ve incelendiği çalışma sayısı çok azdır. İncelenen sektörler arasında bankacılık, perakende, sağlık, turizm ve eğitim sektörü yer almaktadır. Her ne kadar eğitim sektörüne yönelik üniversitede akademik ve idari personel üzerine yapılmış bir çalışma bulunsada diğer eğitim kurumlarında üç değişkenin birlikte incelendiği bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmayla mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizliğin ortaöğretim kurumlarında çalışan bireyler üzerindeki durumu incelenerek eğitim sektörüne yönelik yapılan çalışma bütünlüğüne katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Mobbingin, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerinin analiz edildiği bu araştırmanın birinci bölümünde mobbing tanımı, tarihçesi, süreci, davranış türleri, tarafları, nedenleri, etkileri ve mücadele yöntemleri incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde tükenmişlik ile ilgili kavram, tarihçe, tükenmişlik belirtileri, modelleri, nedenleri, sonuçları ve mücadele yöntemlerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümünde ise örgütsel sessizlikle alakalı tarihçe ve teorilere yer verilmiş; örgütsel sessizliğin nedenleri, türleri ve sonuçları araştırılmıştır. Üçüncü bölümün son kısmında mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin incelendiği yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırma konusu, önemi ve amacı belirtilmiş, araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuş, varsayımlar ve kısıtlılıklardan bahsedilmiştir. Araştırma hipotezleri, mobbingin tükenmişlik üzerindeki etkisi ve mobbingin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi üzerine kurgulanmıştır. Toplanan veriler hipotez soruları çerçevesinde analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre; araştırmaya katılanların yarısından çoğunu kadınlar oluşturmaktadır ve ankete katılan bireylerin büyük bir çoğunluğu evlidir. Ankete yanıt veren bireylerin büyük bir kısmı 30 ile 50 yaş aralığında olup; çoğunluğu lisans mezunlarından oluşturmaktadır. Ankete katılan bireylerin yaklaşık %90'ını öğretmenler, %10'luk kısmını ise idareciler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmının hizmet süresi 10 yıldan fazladır. Gelir durumuna çoğunluk “orta” yanıtını vermiştir. Ankete cevaplayanların %90'ı kurumda kadrolu olarak çalışmaktadır. “Fırsatınız olsa işinizi değiştirmek ister misiniz?” sorusuna ise 165 kişi “Evet”, 227 kişi ise “Hayır” cevabını vermiştir.

Yapılan analizler sonuçlarına göre ölçek verilerinin normal dağıldığı ve güvenilirliklerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Güvenilirlik analizleri sonrasında anket değişkenlerinin faktör analizleri yapılmış ve alt boyutları oluşturulmuştur. Faktör analizleri neticesinde mobbingin 2 alt boyuttan, tükenmişlik ve örgütsel sessizliğin ise 3 alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Araştırma değişkenlerinin genel ve alt boyutlarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde; genel mobbing ortalaması 1,71 iken mobbing alt boyutlarından kişisel aşağılama-zorbalığın ortalaması 1,48 ve işle ilgili taciz-zorbalık alt boyutunun ortalaması 2,11 olarak bulunmuştur. Buna göre ankete katılanların işle ilgili taciz-zorbalık algılama düzeyi kişisel aşağılama-zorbalık algılama düzeyinden daha yüksektir. Bu veriye göre bireylerin, iş yerinde kişisel aşağılamadan daha çok işle alakalı mobbinge maruz kaldıklarını belirttiklerini söyleyebiliriz. Genel tükenmişlik ortalaması 2,3 iken tükenmişlik alt boyutlarının ortalamaları ise sırasıyla duygusal tükenme 2,5, duyarsızlaşma 1,6 ve kişisel başarıda eksiklik 2,3 olarak bulunmuştur. Anketi yanıtlayanların tükenmişlik alt boyutları içinde duygusal tükenme algılama düzeyi daha yüksektir. Buna göre anketi yanıtlayan bireylerin işyerinde duygusal tükenme ve kişisel başarıda eksiklik olgularını daha fazla hissettiklerini söyleyebiliriz. Örgütsel sessizlik genel ortalaması 2,1, örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabullenici sessizlik 2,1, korunmacı sessizlik 1,8 ve son olarak korunmacı sessizlik 2,4 olarak bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre bireyler, işyerlerini ve arkadaşlarını korumak için sessiz kalmayı daha fazla tercih etmektedir.

Korelasyon analizleri incelendiğinde; genel mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bu analiz sonuçları Topgöl (2017): Taş vd., (2017) ile uyumludur. Mobbing alt boyutları ve tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcutken, mobbing alt boyutları ile kişisel başarıda eksiklik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bulunan bu sonuç mobbing ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Ertürk (2014) ile örtüşmektedir. Buna göre, işyerinde psikolojik ve fiziki baskının arttıkça bireylerin hissettiği duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissinin de artacağını söyleyebiliriz. Buna rağmen veri analizine göre mobbing düzeyinin artması veya azalması ile kişisel başarıda eksiklik hissinin artacağı veya azalacağı söylenemez. Mobbing alt boyutları ve örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bu veriler Taş vd., (2017) ile uyumludur. Ancak mobbing alt boyutlarıyla örgütsel sessizlik alt boyutlarından olan korunmacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Analiz sonuçlarına göre, kurumda ortaya çıkan bu huzursuzluk ve baskı hali çalışan bireylerin bu durumu kabul etmesine ve bireylerin kendilerini koruma amaçlı sessiz kalmasına yol açmaktadır. Tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ile örgütsel sessizlik alt

boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar Çitli (2015) ile uyumludur fakat duygusal tükenme ile korunmacı sessizlik arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilemediğinden ayrılmaktadır. Tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma ve kişisel başarıda eksiklik alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar da Çitli (2015) ile uyumludur. Yapılan bu analiz sonuçlarına göre, bireylerde hissedilen duygusal tükenme halinin bireylerde olayları kabul etme ve korunma amaçlı sessiz kalma eylemlerinin arttırdığını söyleyebiliriz. Aynı zamanda hissedilen duyarsızlaşma ve kişisel başarıda eksiklik halinin de bireyleri örgüt içinde meydana gelen bu olumsuz durumları görmezden gelmeye, kendilerini koruma amaçlı sessiz kalmaya ittiğini ve örgütsel sessizliği arttırdığını söyleyebiliriz.

Araştırma sonuçları kapsamında son olarak regresyon analizi sonuçları değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre Hipotez₁ kabul edilmiştir. Sonuçlara göre mobbing düzeyi tükenmişlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Elde edilen bu sonuç daha önceki yapılan çalışmalardan Sönmez (2019) ile örtüşmektedir. Sonuca göre, kurumlarda ortaya çıkan mobbing, bireylerin tükenmişlik hissi yaşamalarına etki etmektedir. Çıkan sonuçlara göre, hipotez_{1.1} kabul edilmiştir. Buna göre kişisel aşağılama/zorbalık düzeyi, duygusal tükenmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Hipotez_{1.4} de kabul edilmiştir. Hipoteze göre işle ilgili taciz-zorbalık düzeyi bireylerin hissettiği duygusal tükenmişliğe etki etmektedir. Bireylere uygulanan aşağılama/zorbalık ve işle alakalı uygulanan taciz, kişilerin duygusal olarak zorlanmalarına ve tükenmişlik hissetmelerine sebep olmaktadır. Hipotez_{1.2} desteklenmiştir. Yani kişisel aşağılama-zorbalık düzeyi, duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Hipotez_{1.5} de desteklenmiştir. Elde edilen bulguya göre işle ilgili taciz-zorbalık düzeyi duyarsızlaşmayı pozitif yönde etkilemektedir. Çıkan sonuçlara göre, mobbing alt boyutları, kurumlarda bireylerin duyarsızlaşmalarına ve kurumda meydana gelen olumsuz durumlara karşı ilgisiz kalmalarına sebep olmaktadır. Hipotez_{1.3} kabul edilmemiştir. Buna göre, kişisel aşağılama-zorbalık düzeyi kişisel başarıda eksiklik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Hipotez_{1.6} da desteklenmemiştir. Analiz sonuçlarına göre, işle ilgili taciz-zorbalık düzeyi de kişisel başarıda eksiklik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Sonuç olarak, mobbing alt boyutları, tükenmişlik alt boyutlarından olan kişisel başarıda eksiklik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Hipotez₂ kabul edilmiştir. Mobbing düzeyi, örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Elde edilen bu sonuç Sönmez (2019) ile uyusmaktadır. Analize göre, kurumda var olan mobbingin örgütsel sessizliğe yol açtığını ve mobbing düzeyi arttıkça örgütsel sessizlik düzeyinin de arttığını söylemek mümkündür. Buna

rağmen Hipotez 2.1 kabul edilmemiştir. Analiz sonucuna göre kişisel aşağılama-zorbalık düzeyi kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Hipotez 2.4 de desteklenmemiştir. İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyi de kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Analiz sonuçlarına göre, işyerindeki psikolojik şiddet-zorbalık gibi durumlar bireylerin bu durumları kabul edip sessiz kalması ile ilgili bir etkiye sahip değildir. Hipotez 2.5 kabul edilmemiştir. Elde edilen veriye göre işle ilgili taciz-zorbalık düzeyi korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Ancak Hipotez 2.2 desteklenmiştir. Buna göre kişisel aşağılama-zorbalık düzeyi korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Çıkan sonuçlara göre, bireylere uygulanan psikolojik şiddet- zorbalık, bireylerin kendilerini koruma amaçlı sessiz kalmalarına etki ederken; işle alakalı uygulanan psikolojik şiddet bireylerin korunma amaçlı sessiz kalmalarına etki etmemektedir. Son olarak, Hipotez 2.3 desteklenmemiştir. Analiz sonucuna göre kişisel aşağılama-zorbalık düzeyi korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Benzer bir şekilde, Hipotez 2.6 da desteklenmemiştir. İşle ilgili taciz-zorbalık düzeyinin de korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın kısıtlılıklarına bakıldığında, seçilen örneklemin Kocaeli ili sınırlarında yer alan ortaöğretim kurumlarından oluşması, her bir kurum çalışanının tümüne ulaşılabilmesi, para, yer, zaman kısıtlılığının bulunması, veri toplamada gönüllülük esasının olması ve çoğu bireyin anketi cevaplamakta isteksiz olması gibi etkenler söz konusudur.

Araştırmadan elde edilen verilere göre anketin uygulandığı kurumlardaki çalışanlardan 165 kişi “Fırsatınız olsa işinizi değiştirir miydiniz?” sorusuna “Evet” yanıtını vermiştir. Bu oran oldukça yüksektir. Aynı zamanda gelir durumu sorusuna 245 kişi “orta” cevabını vermiştir. Çalışanlara yönelik, gelir iyileştirmeleri, motive edici düzenlemeler, işten ayrılma niyetinin azalmasına ve çalışanların işlerini severek ve zorlanmadan yapmalarına; örgütsel bağlılığın artmasına destek olabilir.

Mobbing alt boyutlarından işle ilgili taciz/zorbalık boyutunun ortalaması 2,11 olarak, tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenmenin ortalaması 2,52 bulunmuştur. Bu da çalışanların kişisel aşağılama ve zorbalıktan ziyade işle ilgili baskı ve tacizler sonucu daha çok zorlandığını ve duygusal olarak daha fazla tükendiğini göstermektedir. Buradan yola çıkarak, kurumda bireylerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yapılacak her bir iyileştirmenin kişilerin bıkkınlık, isteksizlik gibi algı düzeylerinin azalmasına katkıda bulunacağı söylenebilir. Aynı zamanda şeffaf ve açık bir iletişim, yanlış anlaşılmalara önüne geçilmesini ve bireylerin

birbirleriyle daha iyi geçinmelerini sağlayacak bunun neticesinde kurum içi huzurun sağlanması etkili olacaktır.

Mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizinde, değişkenlerin birbirleriyle pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Yani mobbing konusunda alınacak her bir önlem bireylerde hissedilen tükenmişlik, bıkkınlık, isteksizlik ve kuruma katkıda bulunmak istememe, fikir beyan etmeme, bilgi saklama gibi durumların azalmasına katkıda bulunabilir.

Gelecek yıllarda yapılacak olan psikolojik şiddet, tükenme ve kurum içi sessizlik ile ilgili benzer çalışmalar, daha fazla örneklem üzerinde ve değişik bölgelerde, değişik sektörlerde uygulanabilir. Bu alışma mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye dair genel bir fikir beyan etse de araştırmanın farklı örneklemlemlerle tekrarlanması, değişkenler arasındaki ilişkinin tam olarak anlaşılması, literatüre destek sağlaması ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Tez No. 368542) [Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. (Tez No. 340493) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ajzen, I. (1985). "From intentions to actions: a theory of planned behaviour". J. Kuhl ve J. Beckman, (Ed.), *Action-control: From cognition to behaviour* (p. 11-39). Heidelberg: Springer.
- Akı, M. (2011). *Mobbing (Psikolojik Terör) Tanımı ve Türleri Türk ve Karşılaştırmalı Hukukta Yeri*. 1(21), 86-99.
- Algın, 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.
- Alparслан, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma* (Tez No. 263902) [Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Alparслан, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 138.
- Ardıç, K ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ örneği), *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 71-73.
- Armutcuk, A. K. (2010). *Denizli Devlet Hastanesinde çalışmakta olan hekim dışı sağlık personelinde tükenmişlik sendromu ve ilişkili değişkenler* (Tez No. 248405) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Arsan, T. (2008). *İşyerinde psikolojik taciz olgusu (tacizcilerin kişilik özellikleri üzerine bir çalışma)* (Tez No. 227145) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Atman, Ü. (2012). *İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing*. 2012, 3(1), 157 – 174.
- Atalay, İ. (2010). *Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi "kamu sektöründen bir örnek"* (Tez No. 262316) [Yüksek lisans tezi, Atılım 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.
- Ayan, A. (2013). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Bir alan araştırması* (Tez No. 358349) [Doktora tezi, Trakya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Aydın, F. A. (2018). *Ameliyathane hemşirelerinde mobbing ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi* (Tez No. 518416) [Yüksek lisans tezi, Haliç 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.
- Bağ, D. ve Ekinci, C. E. (2018). Öğretim elemanlarında örgütsel sessizlik davranışı, nedenleri ve sonuçları. *Journal of Human Sciences*, 15(1), 569.
- Baltaş, A. (2013), (2024, 30 Mayıs). *Adı yeni konmuş bir olgu: İşyerinde Yıldırma*. <https://baltasgrubu.com/>.
- Bedük, A. (2018). *Örgüt psikolojisi: Yeni yaklaşımlar, güncel konular* (s. 222-224.). Atlas Akademi.
- Beheshtifar, M., Borhani, H. & Moghadam, M. N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* November, 2(1), 279-280, ISSN: 2222-6990.
- Beşyaprak, S. (2012). *Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi* (Tez No. 337550) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül 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.
- 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>.
- Cherniss C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger.
- Çabuk, Ç. (2010). *Sıfıra sıfır, elde var mobbing: İş yaşamının çağdaş hastalığında ilk yardım*. (1 bs., s. 69). İş ve Yönetim Serisi 39.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 147-155.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 119.
- Çelebi, I. (2018). *Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide öğrenilmiş çaresizliğin rolü: kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir alan araştırması* (Tez No. 525662) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- 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.
- Çoroğlu, C. (2003). *İş dünyasında geleceğin yönetimi* (s.139). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Tez No. 366394) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. & Elliott, G. P. (2003). *Mobbing Emotional Abuse in The Amerikan Workplace*. O. C. ÖnerToy, çev., Sistem Yayıncılık.
- Demir, N. (2010). *Küçülmeye giden işletmelerde geri kalanların yaşadıkları tükenme sendromunun örgüte bağlılık üzerindeki etkisi. Öneri Dergisi*, 9(33), 186-187.
- 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.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions* (Vol. 1). New York: Human Sciences Press.
- 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.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *PAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 54.
- 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>.
- Erer, B. ve Şahin, M. (2020). *İş Hayatında örgüt düşmanı davranışlar* (s. 106-108.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi bilimsel çalışmaları* (s.143-154). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2),102.
- Ertürk, M. (2014). *Millî Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının mobbing ve tükenmişlik düzeyleri: İzmir ili örneği*. (Tez No. 376550) [Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Eşiyok, M. (2012). *Yurtdışında görevlendirilen (T.C. MEB) öğretmenlerinin mesleki*

tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (KKTC Örneği) [Yüksek lisans tezi, Yakın Doğu Üniversitesi]. 6295462081.pdf (neu.edu.tr).

- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, IL: Row & Peterson.
- Freudenberg, H. J., (1974). *Staff Burn-Out. Journal of Social Issues*. 30(1), 159-165.
- Gona, K. (2021). *İş görenlerin maruz kaldıkları mobbing durumları ve mobbingin psikososyal etkileri üzerine bir uygulama* (Tez No. 680253) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gökçe, A.T. (2016). *Mobbing: İş yerinde yıldırma, yalova barosu bülteni*, 8, 28. https://www.researchgate.net/publication/315828393_Mobbing_Is_yerinde_Yildirma.
- Göktepe, A. K. (2016). *Tükenmişlik sendromu: Tüketmeyin, tükenmeyin* (s. 31-103). İstanbul: Nesil Yayıncılık.
- Göven, E. K. ve Şentürk, İ. (2019). İlkokullarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Eskişehir İl merkezindeki ilkokullarda bir çalışma), *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (Özel Sayı), 7-8.
- Göymen, Y. (2020). İş hayatında mobbing ve mobbinge başa çıkma yolları, *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 37-45. ISSN: 2147-8414, 7(13)
- Grant, A. M., Parker, S. & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62, 31-32.
- Gürbüz, H. ve İskenderoğlu, M. (2019). *Sağlık kurumlarında çalışanların mesleki tükenmişlik düzeyi: Özel hastane örneği* (s. 17). Ankara: İKSAD Yayıncılık.
- Güven, N. (2019). *Devlet okullarındaki eğitim çalışanlarının maruz kaldıkları mobbing durumları ve mobbing ile baş etme yöntemleri* (Tez No. 601337) [Yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Hasiloğlu, S. B. & Hasiloğlu-Çiftçiler, M. (2023). What should be the measure of conformity to normal distribution (normality) test in Likert type digital and face-to-face survey data? *Journal of Internet Applications and Management*, 14(2), 56-68.
- Hirschman, A. O., (1970). *Exit, Voice And Loyalty*, Ma: Harvard University Press, Cambridge.
- Hopkins, K. D. & Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50(4), 717-729.
- Huang, X., Vliert, E.V.D. & Vegt, G.V. (2005), Breaking The Silence Culture: Stimulation Of Participation And Employee Opinion Withholding Cross- Nationally. *Management And Organization Review*, 1(3), 462.
- Ismaeel, P. B. (2020). *The Effect of Mobbing at Workplace on Employees Intention to Leave The Job and The Law of Mobbing (A Case Study in Governmental Institutions in Erbil/Iraq)* (Tez No. 649775) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Okan Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- İzmir, G. ve Fazlıoğlu, A. (2010). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*. Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları No: 6, Ankara, Türkiye.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Tez No. 263639) [Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Kazu, İ. Y. ve Yıldırım, D. (2021). *Mesleki tükenmişlik: Etki eden faktörler, belirtileri ve sonuçları*. JRES, 8(2), 462-473. <https://doi.org/10.51725/etad.1003628>.
- Karatuna, I. ve Tınaz, P. (2010). *İşyerinde psikolojik taciz sağlık sektöründe kesitsel bir araştırma, türkiye işçi sendikaları konfederasyonu* (s.1-57). Ankara: Ziraat Gurup Matbaacılık,
- 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)*.
- Kılıç, T., Çiftçi, F. ve Şener, Ş. (2016). Sağlık çalışanlarında mobbing ve ilişkili faktörler. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(3), 67.
- Kılıçlı, E. (2023). *Paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolü: alan araştırması* (Tez No. 846082) [Doktora tezi, Aksaray Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kök, M. (2019). *Psikolojik tacizin (mobbing) örgütsel bağlılığa etkisi: Banka çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Tez No. 622245) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kurtbaş, D. (2011). *Akademisyenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki kamu ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma* (Tez No. 290699) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Leymann, H. (1996). The Content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 167.
- 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.
- Macit, G. ve Erdem, R. (2020). Örgütsel sessizliğe dair kavramsal bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 18(2), 100-107. ISSN: 1304-4796.
- Maslach, C. & Jackson, S. E., 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Leiter, M. & Jackson, S. E. (1997). *The maslach burnout inventory manual*. https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual.
- Matis, G., Birbilis, T., & Kontogianidis, K. (2009). *Glasgow coma scale and APACHE II*.
- 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 FutureDirections for Research on Silence inOrganizations, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1455.
- 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.

- Murat, G. ve Elçi, M. (2020). Mobbing'in Örgüte Bağlılığa ve Yöneticiye Güvene Etkisi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1), 297.
- 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.
- NouriSamarin, S., 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.
- Onwuegbuzie, A. J., & Daniel, L. G. (2002). Uses and Misuses of the Correlation Coefficient. *Research in the Schools*, 9(1), 73-90.
- Özdemir, A. (2008). *Yönetim biliminde ileri araştırma yöntemleri ve uygulamalar*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Özdemir, E. (2019). *Mobbingin örgütsel bağlılığa etkisi; konya ilinde imalat sanayiinde çalışanlar üzerinde bir uygulama* (Tez No. 607666) [Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Öztürk, F. T. (2017). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: bir alan araştırması* (Tez No. 481356) [Yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Öztürk, H. (2014). *İstanbul'daki özel hastanelerde çalışan hemşirelerin mobbing ve tükenmişlik sendromu düzeylerinin tespitine yönelik bir araştırma* (Tez No. 376742) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Öztürk, İ. (2019). Örgütsel sessizlik ve boyutları üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 368.
- 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.
- Özudoğru, G. ve Çakır, H. (2014). Öğretim elemanlarının bilişim teknolojileri kullanımında öğretmen adaylarına model olma farkındalıklarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15(2), 207-226.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual, a step by step guide to data analysis using spss for windows third edition*. Open University Press, 70.
- Pearlman, B. & Hartman, E.A. (1982). Burnout Summary and Future Research. *Human Relations*, 35(4), 283-305.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 348-349. ISBN: 0-7623-0840-0.
- Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: MacMillan.
- Sağlam, A. Ç. (2011). Akademik personelin sosyo-demografik özelliklerinin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 408.

- Sılığ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Tez No. 124676) [Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- 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., 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.
- Temelli, M. E. ve Güven, S. (2021). Öğretim elemanlarının mobbing (psikolojik yıldırma) ve örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri. *Kesit Akademi Dergisi*, 7 (26), 452.
- Tengilimoğlu, D. ve Mansur, F. A. (2009). İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(3), 71.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12(18), 81-89. ISSN: 1309 - 9132, www.kmu.edu.tr, s:86-87.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 4, 13-14.
- Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum*, 3, s.21.
- Tınaz, P., Bayram, F. ve Ergin, H. (2008). *Çalışma psikolojisi ve hukuki boyutlarıyla işyerinde psikolojik taciz (mobbing)*, (1. bs.). İstanbul: Beta.
- Topgöl, S. (2017). *Hekimlerin Mobbing ve Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etki Düzeyinin İncelenmesi*. Çalışma Yaşamında Davranış Araştırmaları, 103-124.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: Nedenleri ve sonuçları. *Atatürk Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 113-114.
- Tutar, H. (2023, 28 Kasım). *İşyerinde psikolojik şiddet (mobbing) süreci*. <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/sureci.htm>.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 28-29. e-ISSN 2148-967X, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>.
- Ülker, F. ve Kantan, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 115.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 5-14. (PDF) Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları (researchgate.net).

- Yenihan, B. ve Cerev, G. (2016). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Kocaeli-Gölcük'te görev yapan kadın öğretmenlere yönelik bir inceleme. *JED / GKD*, 10(2), 89.
- Yılmaz, D. (2017). *Sağlık çalışanlarının mesleki tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi: Tekirdağ'daki sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma* (Tez No. 466805) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- 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.
- Yöntem, (2024, 18 Nisan). *Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri*. <https://www.yontemistatistik.com/post/g%C3%BCvenilirlik-ve-ge%C3%A7erlilik-testleri>.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. (Eds.) (2003). *Empirical findings on bullying in the workplace* (s. 15). London/ New York: International Perspectives in Research and Practice, Taylor and Francis.
- 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.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ TEZ DEĞERLENDİRME FORMU		
Öğrencinin Adı Soyadı:		EVET
Kapak		
1	Tez Başlığı tutanaktaki başlıkla aynı mı?	
2	Kapaktaki ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
3	Kapak format kılavuzdaki kapak formatına uygun mu?	
4	Kapakta yazılan tüm yazılar doğru olarak verilmiş mi?	
İçindekiler		
5	Sayfa numaraları tam verilmiş mi?	
6	Şekil, Çizelge vb. listeleri verilmiş mi? Sıralaması doğru mu?	
7	Özet, Abstract, Giriş, Sonuçlar vb. bölümler var mı?	
8	Yazım hataları kontrolü yapıldı mı?	
Giriş		
9	Hazırlanan tezin önemini anlatıyor mu?	
10	İkinci ve Üçüncü dereceden başlık içermemeli kuralına uyuldu mu?	
Özet/Abstract		
11	Kılavuza uygun mu?	
12	Ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
13	Özet; tek sayfa, tek aralık, tek paragraf kuralına uygun olarak yazıldı mı?	
14	Bilim kodu, sayfa adedi, anahtar kelimeler ve tez danışmanı yazıldı mı?	
Kaynakça		
15	Kaynakların tamamına metin içinde atıf yapıldı mı?	
16	Kaynak formatı kılavuzdaki kaynak formatına uygun olarak hazırlanmış mı?	
17	Atıf formatı kılavuzdaki atıf formatına uygun mu?	
Atıf Yöntemi APA 7 ☐ CMS ☐ İSNAD ☐		
Genel Değerlendirme		
18	Etik Beyan açıklaması okundu, uyuldu ve imzalandı mı?	
19	Kabul/Onay sayfası kılavuzdaki formata uygun olarak düzenlenmiş mi?	
20	Kabul /Onay sayfasında belirtilen oy birliği/oy çokluğu seçeneklerinden uygun olanı savunmayla tutarlı olacak şekilde belirlenmiş mi?	
21	Sayfa kenar boşlukları ve sayfa numaraları kılavuzdaki formatına uygun mu?	
22	Paragraf boşlukları ve metin satır aralığı kılavuza uygun olacak şekilde düzenlenmiş mi?	
23	Başlık yazımları kılavuzdaki başlık formatlarına uygun mu?	
24	Yazı tipi ve boyutu kılavuzdaki yazı tipi ve boyutu formatına uygun mu?	
25	Şekil, Çizelge vb. açıklama ve numaralandırmaları kılavuzdaki formata uygun olarak yazılmış mı?	

Danışman Adı Soyadı

İmza