



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış

**MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE
ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİĞİN ROLÜ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

İşıl ÇELEBİ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2018

MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖĞRENİLMİŞ
ÇARESİZLİĞİN ROLÜ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK
BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İşıl ÇELEBİ

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2018

KABUL VE ONAY

Işıl ÇELEBİ tarafından hazırlanan "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Öğrenilmiş Çaresizliğin Rolü: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması" başlıklı bu çalışma, 04.09.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Azize ERGENELİ (Başkan)



Doç. Dr. Selin METİN CAMGÖZ (Danışman)



Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR



Doç. Dr. Arzu İLSEV



Dr. Öğr. Üye. İrem METİN ORTA

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Musa Yaşar SAĞLAM

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanması için izin verdiğimi onaylarım:

- ☒ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

04.09.2018



Işıl ÇELEBİ

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

- **Tezimin/Raporumun tamamı dünya çapında erişime açılabilir ve bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir.**

(Bu seçenekle teziniz arama motorlarında indekslenebilecek, daha sonra tezinizin erişim statüsünün değiştirilmesini talep etseniz ve kütüphane bu talebinizi yerine getirirse bile, teziniz arama motorlarının önbelleklerinde kalmaya devam edebilecektir)

- **Tezimin/Raporumuntarihine kadar erişime açılmasını ve fotokopi alınmasını (İç Kapak, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) istemiyorum.**

(Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir, kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir)

- **Tezimin/Raporumun.....tarihine kadar erişime açılmasını istemiyorum ancak kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisinin alınmasını onaylıyorum.**

- **Serbest Seçenek/Yazarın Seçimi**

04 /09/2018


Işıl ÇELEBİ

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Doç. Dr. Selin METİN CAMGÖZ danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.


Işıl ÇELEBİ

ADAMA



Aileme...

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tezimi hazırlarken yaşadığım süreçte benden yardımlarını esirgemeyen, her aşamada destek olan, sabrı ve fedakârlığı kelimelerle anlatılamayacak değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Selin METİN CAMGÖZ'e kıymetli vaktini bana ayırdığı için en içten teşekkürlerimi sunarım.

Kıymetli jüri üyeleri hocalarım Prof. Dr. Azize ERGENELİ'ye yüksek lisans eğitimim sırasında engin görüşleri, tecrübelerini bizlerle paylaştığı ve her daim gülüyüzünü esirgemediği için, Doç. Dr. Arzu İLSEV, Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR ve Dr. Öğr. Üye. İrem METİN ORTA'nın vermiş oldukları manevi destek ve değerli geribildirimleri için teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans öğrenimim süresince gerek veri toplama aşamasında gerekse tezimde yararlanılan programlar konusunda verdikleri destek için, gece gündüz demeden her daim yanımda oldukları için Yrd. Doç. Dr. Anıl BOZ SEMERCİ ve Dr. Öğr. Üye. Niray TUNÇEL'e, verilerin toplanmasında yardımlarını esirgemeyen iş arkadaşlarıma, akrabalarıma ve dostlarıma, manevi desteklerini hep hissettiğim her zaman yanımda olan annem ve babama çok teşekkür ederim.

ÖZET

ÇELEBİ, Işıl. *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Öğrenilmiş Çaresizliğin Rolü: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018.

Bu araştırma mobbing ve örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemiş ve bu ilişkilerde öğrenilmiş çaresizliğin düzenleyicilik rolünü test etmiştir. Araştırmanın temel varsayımı, öğrenilmiş çaresizliği yüksek olan çalışanların mobbinge maruz kaldıklarında daha fazla sessizlik göstereceği şeklindedir. Çalışmanın örneklemi Ankara’da çeşitli kurum ve sektörlerde görev yapmakta olan 210 tam zamanlı çalışandan oluşmuştur. Kolayda örnekleme tekniği kullanılarak seçilen katılımcılara, anket uygulaması yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizleri ile ölçeklerin ölçüm geçerliliğinin sağlanmasından sonra, araştırmanın hipotezleri hiyerarşik regresyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırma bulguları, hem mobbing hem de öğrenilmiş çaresizlik değişkenlerinin kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik üzerinde temel etkilerinin anlamlı olduğunu göstermiştir. Buna karşın mobbing-kabul edilmiş sessizlik ve mobbing-savunma amaçlı sessizlik ilişkisinde, öğrenilmiş çaresizliğin düzenleyici bir rolü olmadığı görülmektedir. Bu bulgulara göre, bireylerin mobbinge maruz kalmaları arttıkça, kabul edilmiş ve savunma amaçlı sessizlik skorları da artmakta, benzer şekilde bireylerin öğrenilmiş çaresizlik seviyeleri arttıkça da sessizlik davranışlarını daha çok gösterdiği gözlemlenmektedir. Bulgular, çalışma hayatına ilişkin uygulamalar, sınırlılıkları ve gelecek çalışmalara öneriler kapsamında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler

Mobbing, örgütsel sessizlik, öğrenilmiş çaresizlik.

ABSTRACT

ÇELEBİ, Işıl. *The Role of Learned Helplessness on the Relationship Between Mobbing and Organizational Silence: A Field Research in Public and Private Sector*, Master Thesis, Ankara, 2018.

This study investigates the relationships among mobbing and dimensions of organizational silence and also explores the plausible moderating role of learned helplessness on those relationships. It is proposed that the effect of mobbing on organizational silence is contingent upon the levels of learned helplessness. Such that the effect of mobbing on organizational silence increases when individuals have higher levels of learned helplessness. Data are collected from 210 full-time employees working at different organizations and sectors in Ankara. Participants, chosen by convenience method, completed the questionnaire packages. First, confirmatory factor analyses are conducted to assure the construct validity of the measurement model, then the hypotheses of the research are tested by hierarchical regression analyses. The analyses reveal that both mobbing and learned helplessness variables predict positively the acquiescent and defensive dimensions of organizational silence. Nevertheless, no significant moderating effect of learned helplessness is reported on the relationship between mobbing-acquiescent silence and mobbing-defensive silence relationships. Accordingly, the findings postulate when employees exposure to mobbing, their acquiescent silence and defensive silence scores increases. Likewise, the higher levels of learned helplessness of employees increase their organizational silence scores. Findings are discussed in terms of limitations and implications for future research and practice.

Key Words

Mobbing, organizational silence, learned helplessness.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	iii
ETİK BEYAN.....	iv
ADAMA SAYFASI.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. MOBBİNG NEDİR? TANIMI VE ORTAYA ÇIKIŞI.....	4
1.2.MOBBİNG'İN NEDENLERİ	8
1.3.MOBBİNG'İN BELİRTİLERİ.....	9
1.4. MOBBİNG TÜRLERİ.....	10
1.4.1.Yukarıdan Aşağıya Mobbing	10
1.4.2.Yatay Mobbing	11
1.4.3.Aşağıdan Yukarıya Mobbing	11
1.5. MOBBİNG SÜRECİNDEKİ TARAFLAR	12
1.5.1. Mobbing Uygulayanlar (Zorba, Saldırgan).....	12
1.5.2. Mobbing Mağdurları (Kurban)	13
1.5.3. Seyirci	13
1.6. MOBBİNG UYGULAYAN KİŞİLİK TİPLERİ.....	14
1.7. MOBBİNG'İN ETKİLERİ VE SONUÇLARI.....	15
1.7.1. Mobbing'in Bireysel Etkileri	15
1.7.2. Mobbing'in Örgütsel Etkileri	16
1.7.3. Mobbing'in Toplumsal Etkileri	17
1.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI.....	18
1.9. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ	19

1.9.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi.....	20
1.9.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	20
1.9.3. Dışlanma Korkusu.....	20
1.9.4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu	20
1.9.5. Örgütsel ve Kültürel Faktörler	21
1.10. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TARİHÇESİ VE GELİŞİMİ	22
1.10.1. İlk Dalga (Initial Wave)	22
1.10.2. İkinci Dalga (Second Wave)	23
1.10.3. Mevcut Dalga (Current Wave).....	23
1.11.SESSİZLİK TEORİLERİ	24
1.11.1. Beklenti Teorisi.....	24
1.11.2. Fayda/Maliyet Analizi.....	24
1.11.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	24
1.11.4. Kendini Uyarlama	26
1.12. SESSİZLİK TİPLERİ	26
1.12.1. Kabul Edilmiş Sessizlik (Acquiescent Silence)	26
1.12.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence).....	27
1.12.3. Örgüt Yararına Sessizlik	27
1.13. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	29
1.14. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK KAVRAMI VE TARİHÇESİ	30
1.15. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK MODELLERİ	31
1.15.1.Maier ve Seligman’ın Çaresizlik Modeli	31
1.15.2. Abramson, Teasdale ve Seligman’ın Çaresizlik Modeli.....	32
1.16. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK BELİRTİLERİ.....	34
1.17. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİĞİN NEDENLERİ	35
1.18. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİĞİN SONUÇLARI.....	36
1.19. MOBBİNG, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİKLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	37
2.BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI	42
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE MODELİ	42
2.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARI	45
2.2.1. İş Yeri Zorbalığı Ölçeği	46

2.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	46
2.2.3. Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği	47
2.3. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER	48
2.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM SEÇİMİ ve VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	48
2.4.1. Araştırmanın Örneklemine Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler	49
2.5. ANALİZ VE BULGULAR	51
2.5.1. Ön Analizler	51
2.5.1.1. Veri Setinin Kontrol Edilmesi ve Analize Hazırlanması	51
2.5.1.2. Veri Setinin Doğruluğu	52
2.5.1.3. Normallik Testi	52
2.5.1.4. Çok Değişkenli Aykırı Değerlerin Tespiti	52
2.5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	53
2.5.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	54
2.5.3. Güvenilirlik Analizi	59
2.5.3.1. Ölçeklerin İç Tutarlılık Sonuçları	59
2.5.4. Araştırma Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	60
2.5.5. Korelasyon Analizleri	61
2.5.6. Hipotez Testleri	63
3.BÖLÜM : SONUÇ VE TARTIŞMA	68
3.1. MOBBİNG, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİKLE MÜCADELE İÇİN ÖNERİLER	71
3.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	75
KAYNAKÇA	76
EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu	88
EK 2. Orijinallik Raporu	92
EK 3. Etik Kurul İzni	93

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo-1: Mobbing Tanımları.....	6
Tablo-2: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	50
Tablo-3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiiliği Kriter Değerleri.....	53
Tablo-4: Mobbing İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiiliği Değerleri.....	55
Tablo-5: Örgütsel Sessizlik İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiiliği Değerleri...	57
Tablo-6: Öğrenilmiş Çaresizlik İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiiliği Değerleri.....	58
Tablo-7: Tüm Değişkenlere Ait İstatistik Veriler.....	60
Tablo-8: Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar.....	62
Tablo-9: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Mobbing-Kabul Edilmiş Sessizlik-Öğrenilmiş Çaresizlik)	64
Tablo-10: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Mobbing-Savunma Amaçlı Sessizlik- Öğrenilmiş Çaresizlik).....	65
Tablo-11: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Mobbing-Örgüt Yararına Sessizlik- Öğrenilmiş Çaresizlik).....	66

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil-1: Örgütsel Sessizlik İklimini Etkileyen Faktörler	19
Şekil-2: Sessizlik Sarmalı.....	25
Şekil-3: Sessizlik Tipleri ve Davranış Tipi İlişkisi.....	28
Şekil-4: Maier ve Seligman'ın Çaresizlik Modeli.....	32
Şekil 5. Abramson, Teasdale ve Seligman'ın Çaresizlik Modeli.....	34
Şekil-6: Araştırma Modeli.....	44
Şekil-7: Mobbing Ölçeğinin Tek Faktörlü Boyut Yapısı.....	54
Şekil-8: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Üç Faktörlü Boyut Yapısı.....	56
Şekil-9: Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeğinin Tek Faktörlü Boyut Yapısı.....	58

GİRİŞ

Bilgi çağı içerisinde olduğumuz devirde kurumların çoğu hedeflerine ulaşma ve rekabet avantajını ele geçirmede en verimli ve etkili kaynağın kurum çalışanları olduğu konusunda ortak fikre sahiptir. Bu kapsamda artan rekabet ve iş dünyasının çalkantılı koşullarının zorlaşması, işletmelerdeki insan faktörüne verilen önemin ne kadar yeterli olduğu sorusunu beraberinde getirmektedir. Tepe yönetimi, çalışanlardan maksimum düzeyde verim alabilmek adına işgörenlerin çalışma hayatlarının daha kaliteli hale gelmesini engelleyecek tüm negatif etmenleri devre dışı bırakarak pozitif iklime sahip bir çalışma ortamı oluşturmak için çabalamadılar. Mutlak rekabet dayanağı haline gelen insan faktörünü, kim optimum düzeyde ve en yüksek dozda verim alacak şekilde kullanırsa o örgüt bu yarıştan galip çıkacaktır.

Avrupa’da özellikle son 20 yıldır bir hayli araştırmanın konusu olma özelliğine erişen mobbing; işgörene amiri veya denklerince uygulanan ve kişiyi iş yaşantısından soğutmak maksadıyla taciz, rahatsız etme vb. eylemlerin kasıtlı biçimde yapıldığı periyodu uzun sistematik davranışlar bütünüdür. Mobbing ortaya çıktığında örgüt; başarılı ve yetenekli personelini elinde tutamamakta, yeni personel için harcanan masraflarının artmasının önüne geçememekte ve imajını zedelemektedir.

Mobbinge maruz kalan bireylerin moral ve iş performansları büyük ölçüde etkilenmektedir. Yaşanan olaylar zamanla işyeri ortamında çalışanlarda; motivasyon kaybı, moralsizlik ve monotonluğa sebebiyet vermektedir. Bununla birlikte zaman ve enerjinin verimli şekilde kullanılamaması, ardı arkası kesilmeyen çatışmalar sonucun negatif örgüt iklimine zemin hazırlanmaktadır (Field, 2002). Çalışanların işe gitme konusunda daha az hevesli hale gelmesi, görevlerine odaklanamaması, meslektaşlarına duyduğu güveni zamanla kaybetmesiyle birlikte giderek artan kaygı ve stres en sonunda çalışanların istifasına neden olmaktadır. Kurumsal dünyanın başlıca sorunları arasında yer alan olumsuz davranışlar ve işgücünün bütünlüğünün bozulması önemli kayıplara ve ciddi aksamalara sebep olmaktadır.

Örneğin, ABD’de dokuz bin kamu çalışanıyla gerçekleşen bir çalışmada kadınların %42’sinin, erkeklerin ise %15’inin son iki yılda mobbing davranışlarına maruz bırakıldıkları, zaman kaybı ve verimlilik açısından 180 milyon doların gözden çıkarıldığı ortaya çıkmıştır (Tutar, 2005). Almanya Çalışma Bakanlığı’nın yaptığı bir çalışmada ise, Almanya’da mobbing vakalarının pek çok Avrupa ülkesine göre daha yaygın olduğu, mobbingin yol açtığı işgücü kaybı ve tedavi giderlerinin Almanya’ya maliyetinin ise 100 milyon Sterlin civarında olduğu belirlenmiştir (Harrison, 2002).

Türkiye’de mobbing kavramına bakıldığında ise, hem kamu hem de özel sektörde mobbinge karşılaşmak muhtemeldir. 2006-2007 dönemini kapsayan dönemde bankacılık sektöründe 164 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucu mobbing oranının % 30 civarında olduğunu göstermiştir (Minibaş ve İdiğ, 2009).

Türkiye’de Human Resources Management (HRM) tarafından mobbing vakalarını araştırmak amacıyla 2006 yılında ‘yenibiris.com’ üzerinden anket uygulanmıştır. Katılanların % 56’sını erkekler ve %44’ünü kadınlar oluşturmak üzere 100 kişiye yapılan mobbing anketine göre katılanların % 81’i mobbinge maruz kalmıştır. Üstlerin astlarına uyguladıkları mobbing oranı %70 civarındadır. Katılımcıların % 25’i aynı seviyedeki çalışma arkadaşından, %3’ü astından dolayı mobbing yaşadığı sonucuna ulaşmıştır.

Mobbing örgütsel düzeyde farklı değişkenler bağlamında ele alınmıştır. Bu çalışmada ise mobbingin örgütsel seviyedeki etkilerinden sessizlik olgusu ele alınmaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların kasıtlı şekilde, işyerlerinde temas ettikleri sorun ve olaylarla ilgili, görüş ve önerilerini, verilmesi olası tepkilerden çekinme, problem kaynağı kişi olarak etiketlenme veya mevcut durumda bir değişim olmayacağına olan kanı sebebiyle ifade edememesi şeklinde tanımlanır (Morrison ve Milliken, 2000). Bireylerin sessiz kalma tepkisi ilk bakışta kurumla uyum halindeki bireyi akla getirirse bile zamanla işten ayrılma niyetlerinin su yüzüne çıkması gibi olumsuz etkileri ortaya çıkmaktadır.

İşletmeden kaynaklanan, psikolojik açıdan sorun haline gelen olan mobbing ve örgütsel sessizlik olgusu literatürde popüler konuların listesinde yerini çoktan almıştır. Günümüzde kurumlarca fark edilip ve etkili çözüm bulunması en zor olan ciddi sorunlardan birisi haline gelen mobbing ve örgütsel sessizlik, örgütsel sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel sessizlik olgusuna benzer şekilde, çalışanları pasifize ve edilgen davranmaya itebilen sebeplerin başında öğrenilmiş çaresizlik (learned helplessness) kavramı gelmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik, bireylerin edilgen davranmasına neden olan en önemli kavramlardan biridir. Seligman ve Maier (1967) tarafından ortaya atılan öğrenilmiş çaresizlik; hayvanların ya da insanların, başlarına gelen olumsuz durumlar üzerinde kontrol mekanizmalarının var olmadığını inancını taşıdıkları konumda ortaya çıkan duygusuzluk durumu olarak ifade edilmiştir.

Bu çalışma mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi temel almış ve bu ilişkide öğrenilmiş çaresizliğin düzenleyicilik etkisini araştırmıştır. Araştırmanın temel varsayımı, öğrenilmiş çaresizliği yüksek olan çalışanların mobbinge maruz kaldıklarında daha fazla sessizlik göstereceği şeklindedir. Psikolojik ve fizyolojik olarak bireyleri olumsuz yönde etkilediği ifade edilen öğrenilmiş çaresizliğin işyerinde olası etkilerinin incelenmesi, özellikle mobbing-örgütsel sessizlik ilişkisinde ne tür bir role sahip olduğunun belirlenmesi çalışmanın önemli bir katkısıdır. Araştırmanın amacına paralel olarak takip eden kısımlarda öncelikle mobbing, örgütsel sessizlik ve öğrenilmiş çaresizliğin tanımlarına yer verilecek, akabinde mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar özetlenecektir. İkinci bölümde ise alan çalışması kapsamında, araştırmanın yöntemine, bulgulara ve tartışmaya yer verilecektir.

1.BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. MOBBİNG NEDİR? TANIMI VE ORTAYA ÇIKIŞI

Mob kavramının Latince manası çete, İngilizce manası ise toplu bir şekilde saldırmak anlamına gelmektedir (Eser, 2009). Bir başka tanımlamada işyerindeki bireyler arasındaki grupça uygulanan şiddeti ifade etmektedir (Davenport, Elliot ve Schwartz, 2003).

En basit tanımıyla mobbing, işgörenlere sistemli şekilde baskı kurarak onları bunaltma, korkutma ve tehdit etme gibi davranışlarla işten ayrılmalarına neden olma sürecidir (Des Moines Business Record, 2000). Mobbing, fiziksel/fiziksel olmayan sistematik bir şekilde vuku bulan düşmanca tavırlar içeren agresif davranışları içeren bir olgudur. Belirli bir (en az) altı ay süre ile gerçekleştirilmesiyle mağdurun sosyal yaşamını ciddi ve negatif anlamda etkilemesi açısından bezdirme çeşidi olarak tanımlanabilir (Notelaers, 2006).

Leymann (1996), mobbingi kısaca ‘İş Yerinde Psikolojik Taciz’ kavramıyla tanımlamış, uzun anlatımla da; ‘en kısa haftada bir defa, uzun dönemde ise en az altı ay boyunca sistematik olarak genellikle bir kişi tarafından düşmanca maruz kalınan davranışlar sonucunda kurbanın kendisini yetersiz, savunmasız ve başkalarına muhtaç olduğunu hissetmesi’ şeklinde ifade etmiştir. Mobbing alanında sayısız eserler veren Leymann mobbing uygulamalarını 45 çeşit davranış tipi olarak ele almıştır (Leyman, 1996). Sağlıksız iletişimden, sosyal ilişkilere, itibara, yaşam ve iş kalitesine yapılan saldırılara ve doğrudan sağlığı etkileyen uygulamalara kadar geniş bir perspektif göstermektedir.

Benzer şekilde Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper (2003)’a göre mobbing; altı ay kadar süreyle birini taciz ve rahatsız ederek, birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek ve sosyal ortamından dışlamak gibi durum ve davranışları içermektedir. Tek seferlik yaşanan tartışma mobbing olarak değerlendirilmemektedir. Mobbingin giderek

yükselen bir süreç olduğundan bahsetmektedir. Brodsky (1976)'e göre mobbing; tekrarlanacak davranışlar bütünüyle kişiyi, usandırıp bezdirerek güçsüz kılmayı amaçlamaktadır.

Batı literatüründe mobbing kavramı 1982'den sonra dikkatleri çekmeye başlamıştır. İşyerlerinde cinsel tacize maruz kalmış kadınların on beş yıl süren hak arama çabaları, örgütlerde cinsel tacizi konu alan kanunların yürürlüğe girmesine vesile olmuştur. 1980'li yılların sonlarında dikkatlerin okullarda yaşanan mobbing üzerinde yoğunlaşmasıyla, sonrasında işyerlerinde de bir çeşit zorbalık yaşandığı açık ortaya konmuştur. 2000'li yılların başından itibaren ise dilimizde de yerini almaya başlamış olan kavram birçok araştırmacı tarafından; psikolojik şiddet, bezdirme, yıldırma, psikolojik taciz, zorbalık, duygusal taciz, duygusal anlamda saldırı şeklinde ifade edilmektedir (Çobanoğlu, 2005; Eser, 2009).

Örneğin kavram kargaşasının engellemesine yönelik Türk Dil Kurumu mobbing kavramına karşılık olarak bezdiri sözcüğünü literatüre geçirmiştir (TDK, 2013). Yine literatürde çeşitli çalışmaları olan Tınaz (2006) bu kavramı, 'işyerinde bireyi çalıştığı kurumdan uzaklaştırmak amacıyla gerçekleştirilen psikolojik baskılardır' şeklinde ortaya koymuştur. Köse (2006) ise mobbing kavramını; kişilerarası iletişim ve etkileşim süreçlerinde mobbing mağduru kişinin kendisini ifade etmesinin sınırlı olduğu, sözünün mütemadiyen kesildiği, kişiyi aşağılama ve onu damgalama tarzı olayların yaşandığı, bireyin kimliğinin yeniden etiketlendiği bir dışlama ve kara propaganda süreci olarak tanımlamıştır.

Tablo-1.'de mobbingin yıllar bazında incelenerek ortaya çıkarılmış tanımlamaları yer almaktadır.

Tablo-1: Mobbing Tanımları

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
<u>Leymann (1996)</u>	<u>Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz</u>	En kısa haftada bir defa, uzun dönemde ise en az altı ay boyunca sistematik olarak genellikle bir kişi tarafından düşmanca maruz kalınan davranışlar sonucunda kurbanın kendisini yetersiz, savunmasız ve başkalarına muhtaç olduğunun hissetmesidir.
<u>Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper (2003)</u>	<u>Bullying at Work: İşyerinde Zorbalık</u>	Altı ay kadar süreyle birini taciz ve rahatsız ederek, birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek ve sosyal ortamından dışlamak gibi bir durum ve davranışlarını içermektedir. Tek seferlik yaşanan tartışma psikolojik şiddet olarak değerlendirilmemektedir. Psikolojik şiddetin giderek yükselen bir süreç olduğundan bahsedilmektedir.
<u>Salin (2001)</u>	<u>Workplace Bullying: İş yeri Zorbalığı</u>	İş yerinde oluşan nefret ortamıyla birlikte birey ya da bireyler tarafından meydana gelen olumsuz davranışlar ve iki taraf arasında ki güç dengesizliği ile açıklanmaktadır
<u>Brodsky (1976)</u>	<u>Harassment: Taciz</u>	Bireyin karşısında ki bireye tekrarlanacak davranışlar bütünüyle usandırıp, bezdirecek girişimlerle onu güçsüz kılmayı amaçlamaktadır.
<u>Wilson (1991)</u>	<u>Workplace Trauma: İşyeri Travması</u>	İşveren ve yöneticinin, tekrarladıkları gözle görünür ya da gizli, bilinçli ve kötü niyetli hareketlerin sonucunda bir işgörenin kişilik bölünmesini yaşamasıdır.

Tablo devam etmektedir.

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
<u>Leymann (1996)</u>	<u>Mobbing İşyerinde</u> Psikolojik Taciz	En kısa haftada bir defa, uzun dönemde ise en az altı ay boyunca sistematik olarak genellikle bir kişi tarafından düşmanca maruz kalınan davranışlar sonucunda kurbanın kendisini yetersiz, savunmasız ve başkalarına muhtaç olduğunu hissetmesidir.
<u>Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper (2003)</u>	<u>Bullying at Work: İşyerinde Zorbalık</u>	Altı ay kadar süreyle birini taciz ve rahatsız ederek, birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek ve sosyal ortamından dışlamak gibi bir durum ve davranışlarını içermektedir. Tek seferlik yaşanan tartışma psikolojik şiddet olarak değerlendirilmemektedir. Psikolojik şiddetin giderek yükselen bir süreç olduğundan bahsedilmektedir.
<u>Salin (2001)</u>	<u>Workplace Bullying: İş yeri Zorbalığı</u>	İş yerinde oluşan nefret ortamıyla birlikte birey ya da bireyler tarafından meydana gelen olumsuz davranışlar ve iki taraf arasında ki güç dengesizliği ile açıklanmaktadır.
<u>Brodsky (1976)</u>	<u>Harassment: Taciz</u>	Bireyin karşısında ki bireye tekrarlanacak davranışlar bütünüyle usandırıp, bezdirecek girişimlerle onu güçsüz kılmayı amaçlamaktadır.
<u>Wilson (1991)</u>	<u>Workplace Trauma: İşyeri Travması</u>	İşveren ve yöneticinin, tekrarladıkları gözle görünür ya da gizli, bilinçli ve kötü niyetli hareketlerin sonucunda bir <u>ışgörenin</u> kişilik bölünmesini yaşamasıdır.

Kaynak: (Karatuna ve Tınaz, 2010 Akt. Karşlıoğlu, 2011,9)

Dünyanın neredeyse her yerinde işyerlerinde mobbingin uygulandığı kabul edilmektedir. Ancak bilindiği gibi çalışanların işyerlerinde karşılaştıkları mobbing eylemlerinin var olduğunu ispatlamak çok güçtür. Çünkü çalışanlar işlerini kaybetmemek ya da toplum içinde olumsuz nitelendirilebilecek bir duruma düşmemek için bu durumla mücadele edememektedir. Yabancı hukuk sistemleri toplum ihtiyaçlarını gözeterek kanun maddelerini ön plana çıkarmış mobbing uygulayanların cezasız kalmamasını istemiştir.

1.2. MOBBİNG'İN NEDENLERİ

Akademik yazına bakıldığında mobbingin nedenleri bireysel ve örgütsel nedenler kapsamında ele alınmıştır. Buna göre stresli çalışma ortamı, ideal olmayan yönetim şekli, monotonluğun hakim olduğu örgüt iklimi, etik olmayan davranışlar, yöneticilerin çalışanlarına güveninin olmaması, duygusal zeka yönünden yeterli olmayan meslektaşlar ve yöneticiler mobbing nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Davenport vd., 2003).

Genel olarak bakıldığında birçok sebebi ortaya konulmuş mobbing, olumsuz kişilik özelliklerinden beslenmekte ve kurumsal yapıdaki aksaklıklar ve işyeri ağındaki iletişim eksiklikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Tutar (2004) çalışmasında mobbinge neden olan faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- Yetersiz performans
- İş görenin eğitimsizliği
- Stresli yöneticiler
- Stresli çalışanlar
- İş gören yetersizliği
- Yöneticinin yetersizliği
- Zorbanın zihinsel dengesizliği
- Aşırı iş yükü
- Zayıf yönetim

Zapf (1999), mobbingin sebeplerini dört şekilde sıralamaktadır. Bu kapsamda, örgütsel nedenler (örgüt kültürü, liderlik, işin örgütlenme biçim ve iş stresi), mobbing uygulayıcıları (meslektaşlar, yöneticiler), sosyal gruplar (düşmanlık, grup baskıları, günah keçisi olma) ve mobbing mağdurları (kişilik özellikleri, nitelikleri, davranışları, sosyal becerileri, geçmiş yaşantıları) şeklinde sıralanmaktadır.

Mobbing davranışının başlamasında tetikleyici olan temel kişilik özelliklerine bakıldığında; mağdurun savunmasızlığı, yüksek başarı oranına sahip olma, sosyal becerisi ve özgüveni yüksek olma gibi temel kişilik özellikleridir. Mobbing uygulayan kişilerin ise, özgüvenlerinin yüksek ve sosyal becerilerinin az olduğu, bunun yanında çıkarları için her türlü kirli oyunlar oynadıkları görülmektedir (Zapf ve Einarsen, 2003).

Mobbing davranışının ortaya çıkmasına neden olan dışsal faktörler bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel ve toplumsal etmenlerdir. Mobbinge neden olan örgütsel faktörlerden bahsedilecek olursa; yetki-görev dağılımındaki adaletsizlik ve iş tasarımındaki belirsizlikler, liderlik tarzındaki eksiklik, işin kapsamındaki yetersizlik, düşük etik standartlar, çalışan pozisyonu, sosyal iletişimde temel hatalar ve olumsuzluklar sayılabilir (Ayan ve Şahbudak, 2012, Einarsen 1999, Leymann, 1996; Uluğ ve Beydoğan 2009; Zapf vd., 1996).

Bir başka çalışmada aşırı rekabetçi ortamın, kötü yönetimin, örgütteki yapılanma faaliyetlerinin yenilenme süreci ve aşırı iş stresinin mobbinge sebebiyet verdiği belirtilmektedir (Çobanoğlu, 2005). Ayrıca işletmelerde örgüt kültürünün yeterince oturmamış olması, mobbing davranışlarında gözle görülür anlamda artmasını sağlamaktadır (Durdağ ve Naktiyok, 2011).

1.3. MOBBİNG'İN BELİRTİLERİ

Mobbing davranışlarına bakıldığında, gözdağı yoluyla sindirme, hakaret etme gibi davranış tarzlarıyla işgörenin saygınlığını azaltma, küçük düşürme, gerekli çaba göstermeme ithamları gibi, statüye zarar verme, iş fırsatlarının önüne geçme, fiziksel ve sosyal yönden dışlama, verilen görevler için yetersiz süre verme gibi olumsuz davranışlarla entegre olmuş halde olduğu görülmektedir.

Mobbingin birtakım davranışsal ve fizyolojik belirtileri mevcuttur. Davranışsal belirtiler kapsamında; telefon, bilgisayar ve lamba gibi kişisel eşyaların kaybolup bozulması, kişinin çalışma arkadaşlarıyla önceki dönemlere nazaran daha çok tartışması, çalışan

bireyin konuşmasının sık sık sebepsiz kesilmesi ve kişinin önemli olay ve haberlerden mahrum bırakılması, mobbinge maruz kalan bireyin arkasından çeşitli asılsız dedikoduların çıkarılması ve bunun diğer çalışanlara yayılması, kişinin yeteneğinin altında kalan daha önce çalışmadığı alana giren görevlerin verilmesi gibi örnekler verilebilir.

Mobbingin fizyolojik belirtilerine değinilecek olursa; kişinin vücudunda belirli yerlerinde meydana gelen sıkıntılar baş göstermektedir. Bunlar; yarım baş ağrısı, uykusuzluk, kaşınma, sırt ve boyun ağrıları, sindirimsel problemler, hastalığa çabuk yakalanma gibi sıralanabilir (Tınaz, 2006).

1.4. MOBBİNG TÜRLERİ

Zorba ve kurban arasındaki ilişki mobbing davranışlarının yönünü belirlemektedir. Mobbing davranışları yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Kurum yapısındaki dikey hiyerarşi, sorumluluk-yetki dağılımı çalışan-grup ilişkisini açıklamaktadır. Yatay hiyerarşide ise eşit oranda yetki, uygulamaların farklılığı ve ve sorumlulukların eşit dağılımı göze çarpmaktadır. Dikey yapılanmada hiyerarşi yüksek oranda, yatay yapılanmada ise hiyerarşi düşük oranda ortaya çıkmaktadır. İşyerinde her kademedeki görülebilen mobbing eylemleri de bu yetki ve sorumluluk alanlarından etkilenmektedir (Yüçetürk, 2005).

1.4.1.Yukarıdan Aşağıya Mobbing

Yukarıdan aşağıya mobbingde; mobbing uygulayan kişi mağdurdan daha üst düzeyde yer almaktadır. Ortaya çıkarılması ve mücadele edilmesi zor olan bu mobbing boyutunda, mobbingci konumun gücünün farkında olup ve bu gücü sergilemekten kesinlikle kaçınmamakta, bu durumda sahip olduğu yetkiyi bu yönde kullanarak mağduru içinden çıkılmaz durumlara sürüklemektedir. Ayrıca yukarıdan aşağıya mobbingin kıskançlık, sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, politik nedenleriyle de ortaya çıktığı ifade edilmektedir.

Tepe yönetiminde bulunan zorba alt kademedeki çalışanın performansından, yaratıcı fikirlerinden, kendinden genç olmasından rahatsızlık duyup zekâ yarışına girmektedir. Tehdit unsuru olarak algılanan kişi maalesef mobbing davranışlarının odağı olmaktadır. Literatür incelendiğinde dikey hiyerarşi, kamu kurumlarında kariyer ve makam endişesi taşıyan örgüt yönetimlerinde karşımıza daha yaygın çıkmaktadır (Tutar, 2004).

Yukarıdan aşağıya olan mobbing türünde işyerindeki ahlak ve etik kavramları ön plana çıkmaktadır. Hiyerarşik güçten alınan destekle performans engellenmekte, mağdura saygısızlık yapılmakta ve kişinin performansı düşürülmektedir (Vandekerckhove ve Commers, 2003). Bu tip davranışlar mağdurun haklılığının ortaya çıkmasını engellemekle birlikte ve tepe yönetimi açısından bir hayli soruna neden olmaktadır (Genç ve Pamukoğlu, 2006).

1.4.2.Yatay Mobbing

Yatay mobbing örgütte eşit pozisyonda çalışan personel arasındaki mobbing davranışlarıdır. Genel olarak çalışanların fonksiyonel ilişkilerinde görülen bu mobbing çeşidi görev ve yetki dağılımının düzenli olduğu iş yerlerinde daha çok görülmektedir. Özellikle işe alımda yeni olan kişi, mevcut çalışanlardan daha üstün özelliklere sahip ise bir tehdit unsuru olarak algılanmakta ve eşit statüdeki çalışanlar tarafından yatay mobbinge maruz kaldığı belirtilmektedir.

1.4.3.Aşağıdan Yukarıya Mobbing

Kurumlarda bir grubun veya astın, üst kademe amirine uyguladığı zorbalıktır. Bu durumda yönetici konumunda olan kişi, birden fazla kişiyle mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Bu kişinin zor durumda kalması için tepe yönetime aslı olmayan dedikodular, yetersizliğini ve bilgisizliğini ispat edici olaylar rapor edilmektedir. Astlar üstleri ile hiçbir şekilde bilgi paylaşımına gitmemekte, üstü dışlamak amacıyla mağdurun amiriyle irtibata geçilmekte ve mütemadiyen olumsuz anlamda geri bildirim verilmektedir. Baskı ve stresin yoğun yaşandığı tepe yönetiminde, rekabet ortamı ve

hiyerarşik güç, uygulanan mobbing eylemlerini farklılaştırmaktadır (Genç ve Pamukoğlu, 2006).

1.5. MOBBİNG SÜRECİNDEKİ TARAFLAR

Mobbing olgusu, işyeri, örgüt iklimi, çalışma hayatının unsurları demeden her kurumda hayatımızın her alanında karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte mobbing aktörleri; mobbing uygulayanlar (zorba, saldırgan), mobbing mağdurları (kurban) ve mobbing izleyicileri (seyirci) olarak ortaya konmaktadır. Mobbing sürecinde mağdur ile zorba arasında yaşanan ve genelde zorbanın kazanımlarıyla (mağdur üzerinde) sonuçlanan bir olgu olduğunu belirtmek gerekir. Çünkü mobbing uygulayan kişi, sistemli bir şekilde ve uzunca bir süre kurbanı psikolojik açıdan etkileyerek amacına ulaşmaktadır (Tınaz, 2006). Aşağıda mobbing sürecindeki taraflara ve özelliklerine kısa şekilde yer verilmiştir:

1.5.1. Mobbing Uygulayanlar (Zorba, Saldırgan)

Mobbing sürecinde zorbanın kişilik özellikleri süreci etkileyen unsurların başını çekmektedir. Yapılan araştırmalarda elde edilen bulgulara göre, mobbinge maruz kalan kişilerin neredeyse %85'i daha sonra mobbing uygulayan konumuna geçmektedir (Tanoğlu, 2006). Mobbing uygulayan kişiler analize tabi tutulduklarında bu kişilerin; hayata bakış açılarında farklılıklara değer vermediği, türlü sahtekârlık ve numaralara başvurdukları, egolarının şişik olduğu ve ben merkezli olma özelliklerini taşıdıkları gözlemlenmiştir. Zorbanın aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi nitelikleri vardır (Davenport vd., 2003).

Leymann (1996), mobbing uygulayanların, kendilerinde eksik gördüğü noktaların telafisini yapmak için mobbinge başvurduklarını ileri sürmüştür. Karakteristik özelliklerden, genel olarak düşük öz güvenli, sinirli, ani değişiklikler yaşayan bireylerde mobbinge maruz kalma oranı yüksektir (Wornham, 2003). Zorbalardan büyük bir kısmı

bunu inkâr etmekle birlikte; süreci hatırlamamakta veya kabul etmemektedir (Schaffe, 2006). Genelde sosyopat olarak nitelendirilen bu şahıslar, kişisel yetersizlikleri, yeterli olmayan özgüvenlerinden dolayı tehdit olarak algıladıkları unsurlardan kurtulmak, hızla sivrilen personeli gözden düşürme amacıyla yıkıcı yolları tercih etmektedirler (Torun, 2004). Walter (1993)'a göre ise saldırgan ortamı yakaladığı zaman, çatışmanın devam etmesi ve şiddetinin artması için ne gerekiyorsa yapan, sorumluluk duygusuna hâkim olmayan, suç işlediğine kanaat getirmek şöyle dursun yaptığının iyi bir şey olduğuna inanan kişiler olduğunu ifade etmiştir.

1.5.2.Mobbing Mağdurları (Kurban)

Leymann (1996)'ın sade tanımıyla mağdur, kendisine kurban rolünün biçildiğini hisseden kişidir. Kurban rolündeki kişi bir yandan suçsuzluğuna inanmakta öte yandan sürekli yanlış yapacağını zannetmektedir. Kendine güveni zamanla azalmakta ve genel bir ne yapacağını bilememe durumuna bürünmektedir. Ona verilen her sorumluluğu reddetmekte veya her şeyden kendini sorumlu tutmaktadır (Tınaz, 2006).

1.5.3.Seyirci

Mobbing sürecinde bireyin iş arkadaşları, amirleri ve tepe yönetimi mobbing davranışlarını göstermeseler dahi bu süreçte 'izleyici' statüsünde yerlerini almaktadırlar. Mobbinge maruz kalan çalışan, meslektaşlarından ve ailesinden yardım görmeyi dilemekte fakat bu konuyu açıklıkla ifade edememektedir. Kurumlardaki mobbing davranışlarına sessiz kalan çalışma arkadaşları ve tepe yönetimi bir anlamda mobbinge destek vermektedirler. Seyirci kapsamında aşağıdaki şekilde sınıflandırma yapılmaktadır:

Diplomatik İzleyici: Çatışma yaşanan bir ortamda her daim uzlaşmacı tavrına sahip kişi genellikle aracı rolünü oynadığı için çevresi tarafından sevilen veyahut nefret edilen bir imaj çizmektedir. Bu konuma sahip bir izleyici, zamanla kurum içinde tepki almaya başlamakta ve ileride mobbing mağduru olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Yardımcı İzleyici: Bu tip izleyici, mobbing uygulayan kişiye fazlasıyla sadık bir izleyici olmakla birlikte bu özelliğinin başkalarınca fark edilmesini istememektedir.

Fazla İlgili İzleyici: Çalışanlarla ve onların problemleriyle fazlasıyla ilgili olan kişidir. Çoğunlukla başkalarının özel alanları ve konularına gereğinden fazla dâhil olmakta ve ısrarcı bir tavır sergilemektedir. Mobbinge uğrayan kişi bile zamanla bu ısrardan rahatsız olmaktadır.

Bir şeye Karışmayan İzleyici: Bu tarz izleyici, olaylar karşısında ortaya çıkmaktan ve duruma müdahale etmekten hiç hoşlanmamakla birlikte olan bitenden uzak durmaya çalışmaktadır. Düşüncelerini beyan etmekten genellikle kaçınmaktadır. Mobbing davranışları sergileyen kişiye yardımcı olmamakta ancak uygulanan mobbinge karşı da ilgisiz ve duyarsız kalmaktadır.

İki Yüzlü İzleyici: Görünüşte herşeyden elini eteğini çekmiş bir izlenim verse de aslında belli bir amaca hizmet etmekte olan bu izleyici tipindeki kişiler, sonunda mobbing uygulayan kişiye destek çıkmakta veya ilerleyen dönemde kendisine de mobbing uygulanacağından korkarak mağdura yardım etmeyi reddetmektedir (Çobanoğlu, 2005; Tınaz, 2006).

1.6. MOBBİNG UYGULAYAN KİŞİLİK TİPLERİ

Literatürde genel olarak mobbing uygulayan bireylere yönelik kişilik tespitinde 14 mobbing uygulayıcısı yer almaktadır. Bu mobbingci kişilik tipleri sıralamasında en sık rastlanan 5 çeşit mobbingciye değinilmiştir (Dangaç, 2007). Kişilik tiplerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür:

Narsist Kişilikli Mobbingci: Bu tip kişiler bir hayal dünyasında yaşayan, diğer çalışanlara her daim tepeden bakan ve gerçekdışı hayallerinin diğerlerince kabul edilip takdir görmesini arzulayan kişilerdir. Narsist kişiliğe sahip zorbalar, küstahça tavırlar sergilerken acımasız davranışlardan çekinmezler (Tutar, 2004).

Hiddetli Mobbingci: Korku verip yıldırarak üstünlük sağlayan mobbingci duygularının kontrolünde zayıftır, diğer çalışanlara sesini nedensiz yükseltip sonrasında da hiçbir şey olmamış gibi işlerine dönebilmektedirler. Her şeyin kendisi nasıl istiyorsa öyle olmasını isterler ve kontrol odağının kendisi olduğunu insanların gözüne sokmaktadırlar.

İki Yüzlü Mobbingci: En tehlikeli sayılan tür olan bu kişi, ne yapsam da sürekli kötülük yapsamın peşindedir, mağdurlarına hiç rahat yoktur.

Megaloman Mobbingci: Bu tip kişiliğe sahip olanlar genel olarak farklı ve özgün karakter yapılarına, personelin beceri ve yeteneklerine hiç önem vermedikleri gibi kendilerini Kaf dağında görme gibi özelliklerini yansıtmaktadırlar. Düşük özgüvenlerini bastırmak için başkalarından nefret ederek onları kıskanarak hareket etmekte ve bunu saldırgan davranışlarla hayata geçirmektedirler.

Eleştirici Mobbingci: Hep olumsuz bakış açısına sahip olan bu kişiler devamlı hata aramakta, durmaksızın konuşmakta ve ortam/kişilerden şikâyet etmektedirler. Çevresindekileri şikâyetleri ile bıktırmakla birlikte personelini nefes aldırmandan çalıştırdığından üstlerince takdir görmeyi beklemektedirler.

1.7. MOBBİNG'İN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Mobbingin etkileri bireysel, örgütsel ve toplumsal etkiler başlıkları altında tartışılacaktır.

1.7.1. Mobbingin Bireysel Etkileri

Mobbing, işyerlerinde kişinin verimliliğini, motivasyonunu, kuruma aidiyet duygusunu, iş tatminini ve performansını etkileyerek ciddi ve zararlı sonuçlara yol açabilmektedir. Yapılan araştırmalar, mobbinge maruz kalan bireylerin özellikle başarılı, çevresi tarafından sevilen, idealist ve kuruma bağlılık açısından örnek personel oldukları ve uğradıkları baskıya tepki vermediklerini ortaya çıkarmıştır.

Mobbing davranışları bireylerin kurumlarına olan aidiyet duygularını azaltmaktadır. Bireylerde yavaş mesleki gelişim ve ilerleyiş, dedikodu sonucu bireysel maliyetler, olası ihraç, devamsızlık, işine sadakatsizlik, kuruma karşı yasal olmayan faaliyetler ve çalışan üzerinde sınırlı kontrol örnek verilebilir (Balay, 2000).

Günümüz işletmelerinde çalışanlar arasında diğerlerinden daha farklı kişilikte olan ya da yükselme amacı taşıyan bireylere engel olma ihtimali olan kişilerin mobbing eylemlerine maruz kalma ihtimallerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Aygün, 2012). Mobbingin yaşandığı süreçte mağdur en çok zarar gören konumdur. Sistematik ve kasıt odaklı bir şekilde uygulanan mobbingin etkileri, çalışan üzerinde yavaşça gelişen ve biriken zararlar şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Çöküntüye uğrayan çalışan ruhsal ve fiziksel sağlığını kaybetmeye başlar. Bireyin işten ayrılması sonucu düzenli bir gelirinin olmayışı uğranılan zararların ekonomik yönüne işaret etmektedir.

Mobbingin yaşam kalitesini etkileyen unsurlar ele alındığında ise kurbanın özgüvenini kaybettiği, bunun etkilerini de ailesinde, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başladığı görülmektedir (Toker, 2010). Türkiye’de 2011 ile 2016 yılları arasında, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın ALO 170 hattına 5890 mobbing konulu şikâyet yapılmış ve şikâyetlerin özel sektör ağırlıklı olduğu tespit edilmiştir. Yapılan telefon görüşmelerinde şikâyet eden çalışanların %67’si özel sektör, % 33’ü kamu sektörü çalışanlarından oluşmaktadır. Kamu ve özel sektör ayrımı yapılmaksızın mobbing şikâyetlerinde kadın ve erkek çalışanların aynı oranda mobbing yaşadığı ortaya konmuştur. Sektörel olarak rakamlara bakıldığında ilk sırada sanayi sektörü, ikinci sırada mağaza-restoran ve market sektörü, üçüncü sırada ise hizmet sektörü yer almaktadır. Kamuda ise sağlık sektörü birinci sırada gelmektedir (Sözer, 2017).

1.7.2. Mobbingin Örgütsel Etkileri

Mobbing çalışanlar üzerinde ne kadar etkiye sahipse örgütün genel yapısına bakıldığında da büyük oranda etkisini hissettirmektedir. Ekonomik kayıpların yaşanması ilk göze çarpan etkidir. Bu kapsamda deneyimli personelin işten ayrılması,

kurumdan ayrılan personel yerine yeni çalışan bulmak ve yeni çalışanı eğitime ve örgüte kazandırmak için yapılan masrafların artması gibi durumlar meydana gelmektedir.

Öte yandan kurumların ödediği sosyal bedellerin payı da yadsınamayacak boyuttadır. Çalışanların, çalışma koşullarından memnuniyetsizlikleri ve birtakım mobbing davranışlarına maruz kalmaları onları iş ortamında yaşadıklarını çevrelerine anlatmalarına sevk etmektedir. İşyerinde ekip çalışması ve birliktelik ruhu zamanla yitirilmekte ve beklenen ve olması gereken başarılı sonuçlara ulaşılamamakta, bunun yanında işletmenin saygınlığına ve adına gölge düşürmektedir (Tınaz, 2006).

İş tatmininin düşüklüğü sebebiyle kişilerde oluşan iş isteksizliği yaratıcılığı kısıtlamaktadır. Çalışanlar arasındaki uyum bozulacağı gibi güvensiz bir ortam oluşmakta, mobbing nedeniyle, mobbinge direnç gösteren kişiler mesleklerinden tasfiye edilebilmekte ve dahası bu işlemin sonunda belki de daha niteliksiz olanlar örgütte kalmakta dolayısıyla mobbing nedeniyle herkes kaybetmiş olmaktadır.

1.7.3. Mobbingin Toplumsal Etkileri

Mobbing olgusunun, yaşanan bireysel ve örgütsel sonuçların yanında toplumsal yapıya da etkisi vardır. Mobbing mağduru, mağdurun ailesi ve çalıştığı kurum açısından ortaya çıkan sonuçların büyük oranda topluma yansımaları da kaçınılmaz bir gerçektir. Kişilerin psikolojik yıkımı başta ailesi ve yakın çevresini etkilemekte ve demoralize etmektedir, toplumda giderek yığın kalabalıkların oluşmasına sebep olmakta, yardım bekleyen insan topluluklarının sayısının artmasına neden olmaktadır. Mağdurların hem kişisel tedavi masrafları hem de örgütlerin payına düşen masraflar ülke ekonomisine de yük olmaktadır (Tınaz, 2011). İşinden ve hayatından mutsuz bireylerin sayısı artmakta; hayata kayıtsız kalma, işsizlik, intihar eğilimi aile ve toplum içindeki huzuru kaçırmaktadır. Topluma bakıldığında mobbing vakaları sıklıkla yaşanıyorsa ve kanunda caydırıcı ve cezalandırıcı hükümler bulunmuyorsa bazı kişilerin beyin göçüne katılacakları ve diğer ülkelerdeki iş fırsatlarına yönelecekleri tahminler arasındadır.

1.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Türk Dil Kurumu (2005)'na göre sessizlik; sükût olarak belirtilmiştir. Sessizlik, ses çıkarmanın zıttı olarak literatüre geçmiştir (Pinder ve Harlos, 2001). Sessizlik; tevazu, sağduyu ve nezaket gibi kavramlardan bağımsız düşünülmemelidir (Alparslan, 2010).

Morrison ve Milliken (2000), sessizliği, örgüt çalışanlarının işlerinde meydana gelen aksaklıkları iyileştirmeye yönelik düşüncelerini kasıtlı şekilde saklaması olarak tanımlamaktadırlar. Scott (1993)'a göre fikir ve düşüncelerin bilinçli olarak ifade edilmemesidir. Shojaie, Matin ve Barani (2011), sessizliğin içinde barındırdığı saklı veya öznel durumu açıklayabilmenin ve sessizliği yorumlamanın zor olduğunu, bu kavramın yapısının çok karışık olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel sessizlik; kasıtlı sessizlik (quiescent silence) ve kabullenici sessizlik (acquiescent silence), kabullenici sessizlik, savunucu sessizlik ve olumlu sosyal sessizlik olmak üzere farklı şekillerde sınıflandırılabilir (Dyne vd., 2003; Pinder ve Harlos, 2001).

Park ve Keil (2009), sessiz kalma davranışının üç boyut içerdiğini ifade etmişlerdir. Bu boyutlardan birincisi kasıtlı sessizliktir. Bu sessizlik tipinde, personelin bilinçli bir şekilde sessiz kaldığı, örgütün sorunları hakkında konuşmadıkları açıklanmıştır.

İkincisi olan sessizlik tipi savunmacı sessizliktir. Bu sessizlik çeşidinde çalışanların çıkar ve menfaat ilişkisini korumak ve çatışma ortamına sebebiyet vermemek için sessiz kalmayı tercih ettikleri dikkati çekmektedir. Son sessizlik çeşidi ise toplu sessiz kalma halidir. Çalışanların ortak aldıkları karar sonucu susmayı tercih etmelerini içeren sessiz kalma davranışdır. Bowen ve Blackmon (2003), sessizliğin kurumlar açısından etkisinin yadsınamaz derecede olduğunu, kurumun her alanında sessizliğe bürünmenin görüldüğü ancak bu büyük etkiye rağmen yeterince üzerine düşülmemiş olduğunu belirtmektedirler. Premeaux ve Bedeian (2003), ise bireylerin yeterince özgüvenli olmalarına rağmen, kurumla ilgili konularda fikirlerini ifade etmelerinin riske girmek olduğunu ifade etmişlerdir.

1.9.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi

Kimi işyerlerinde çalışanların her türlü konuda konuşmalarının baskılandığı görülmektedir. Morrison ve Milliken (2000), bazı üstlerin idari ve politik kararlar alınırken astların aksi yönde davranmaması gerektiğini ve kurumdaki problemleri olayların açıkça dile getirilmesine iyi gözle bakmadıklarını dile getirmişlerdir. Bu kurumlarda çalışanlar sorunları dile getirmeleri sebebiyle yönetim tarafından olumsuz tepki alacaklarına dolayısıyla da konuşmanın fayda getirmeyeceğine inanmaya başlamaktadırlar. Son yıllarda yapılan çalışmalarda karar alma süreci, idarenin yetersizliği, adaletsiz iş paylaşımı, kurumsal performans düşüklüğü ve verimin azalması sessizliğe neden olan konular arasında yerini almıştır (Rosemary, 2003).

1.9.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Ryan ve Oestreich (1991), çalışanların kendisine güvenmesine rağmen kuruma ait konulardaki kendilerini tartışmaların içinde bulmalarının riskli olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak yöneticiler kurumların hayatta kalabilmesi için personellerinin düşüncelerini rahatça ifade edebileceği bir iklim oluşturmak zorundadırlar (Bildik, 2009).

1.9.3. Dışlanma Korkusu

Çalışanların sessizlik nedenini psikologlar ‘sessiz etki’ olarak açıklamaktadırlar. Çalışanların negatif şekilde yorumlanacak bir bilgiyi paylaştıklarında bu olayın geri dönüşünün daha çok olumsuzluğa yol açacağını düşündüklerinden korku ortamına çekilmek istemedikleri görülmüştür. Dışlanma korkusu yaşayan çalışanlar kurumda istenilen seviyede performans gösterememektedirler (Kahveci, 2010).

1.9.4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu

Çalışanlar, sorunları net bir şekilde dile getirdiklerinde işinden olacağı kanısına varabilmekte, terfi alamayacaklarına ya da birtakım yeni sorunlar yaşayacağına inanmaktadırlar. Bireylerin yaşadıkları korkular iletişim eksikliği kaynaklı ortaya çıkmaktadır. Çalışanların birbirini iyi anlayamamaları, fikirlerini rahatça ve tam olarak söyleyememeleri iş arkadaşlarıyla aralarının bozulması korkusunu da beraberinde getirmektedir (Kahveci, 2010).

1.9.5. Örgütsel ve Kültürel Faktörler

Çalışanlar, çoğu zaman sadece bireysel faktörlerden dolayı değil, kurum içinde edindikleri deneyimler, çalışılan ortam, örgüt normları gibi kavramlarla da sessizliğe bürünmektedirler. Bunun yanı sıra kurumun bir unsuru olarak örgüt kültürünün de sessizlik üzerinde etkileri olmaktadır. Örgütsel ve kültürel faktörler arasında sağır kulak sendromu, hiyerarşik yapı, sessizlik iklimi, haksızlık kültürü, güç mesafesi ve öğrenilmiş çaresizlik olarak sıralanabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

Örgütü oluşturan birimler arasındaki iletişim ilişkileri, örgütleri karakterize eden önemli unsurlardan biridir. Bazı örgütlerde bu ilişki dikey iken bazı örgütlerde yatay, dikey ve köşelemesine (diagonal) olarak gerçekleşmektedir (Koçel, 2011). Üstlerle doğrudan iletişim ve eleştiri yapma olanağı hiyerarşik yapıya sahip işletmelerde sınırlandırılmaktadır. Bu örgütlerde iletişim genelde yukarıdan aşağıya akmakta fakat tersi yönde iletişim ilk amirle sınırlı kalmaktadır. Bu durumda olan çalışanlar görüş ve düşüncelerini üstlerine iletememekte ve sessiz kalmaktadırlar.

Sağır kulak sendromu olarak adlandırılan sendromda tatminsizlik açık ve doğrudan ifade edilmelidir. Bu konuda çalışanların cesaretini kıran örgütsel bir form olmamalıdır (Brinsfield, 2009). Bazı toplumlarda bireyler arası güç mesafesi fazladır, bir diğer ifade ile genellikle kurum ve işletmelerdeki gücün eşitlik içermeyen dağılımını kabullenme oranı yüksektir. Güç mesafesi yüksek oranda kabullenilen kurumlarda üstlerin her emri

koşulsuz şartsız kabul edildiği için çalışanlar konuşma eğiliminde olmaz çünkü yerleşik kalıp kültürel özellikleri değiştirmek zordur (Şehitoğlu, 2010).

1.10. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TARİHÇESİ VE GELİŞİMİ

Sessizlikle alakalı yapılan çalışmalar kapsamında 3 dönem ön plana çıkmaktadır. Tarihsel sırayla ‘İlk Dalga (Initial Wave)’ 1970’li yıllardan başlayarak 1980 seneleri ortasına kadar olan dönemi; ‘İkinci Dalga (Second Wave)’ 1980 yılı ortasından başlayarak 2000 senelerine uzanan süreci, sonuncusu ‘Mevcut Dalga (Current Wave)’ ise 2000’li senelerden başlayarak bugüne gelen zamanı içermektedir (Brinsfield vd., 2009).

1.10.1. İlk Dalga (Initial Wave)

1970 ve 1980 ortalarına kadar olan dönemdeki araştırmaları kapsamaktadır. Sosyal bilimciler konuşma ve sessizliği farklı şekillerde ele almışlardır. Özellikle 1970 yılında Hirschman’ın yaptığı çalışma bu dönemin örneklerindendir (Durak, 2012).

Sosyal bilimcilerce 1970’li yıllardan 1980’lerin ortalarına uzanan, ses ve sessizlik kavramlarının farklı formlarda ortaya çıktığını gözlemlemişlerdir. Bu nedenle ‘*susma etkisi (mum effect)*’ ve ‘*sessizlik sarmalı (spirals of silence)*’ çalışmalarında seslilik ve sessizlik durumlarını gruplamayı başarmışlardır. 1970’de bu kavramı Albert Hirschman tanımlama bağlamında girişimde bulunan kişidir.

Bir diğer çalışma da Abraham Tesser vd. ne aittir. 1970 senesindeki çalışmalarında sessizliği; olumsuz haberleri gündeme getirip bunu ortamda yayan birey olarak öne çıkan insan görünümünden rahatsızlık duyanların kötü haber veya bilgileri iletmekten kaçınmaları şeklinde açıklamışlardır. 1974 yılında “*sessizlik sarmalı*” teorisini ortaya koyan kişi ise Elisabeth Noelle-Neumann’dan başkası değildir. Bireylerin, toplumun genel sorunlarını dile getirirken diğerlerinin destek verme derecesine göre sessiz kalma eğilimine yöneldikleri, destek gördüklerinde düşüncelerini kendinden emin ve korkuya kapılmadan ifade ettiklerini tespit etmiştir (Brinsfield vd., 2009).

1.10.2. İkinci Dalga (Second Wave)

1980’li yıllardan 2000’li yıllara kadar olan zamanı kapsamaktadır. Bu dönemde konuşma ve sessizlik; şikâyet etme, kurumsal muhalefet, sorun bildirme, konu benimsetme gibi yeni analizlerle genişletilmiştir. Bu zaman diliminde kurumsal adalet ve vatandaşlık konuları çalışmalarda yerini almıştır. 1987 yılında Greenberg’in ifadesiyle ‘*örgütsel adalet*’ terimi ilk kez gündeme gelmiş, çalışanların sesliliği üzerinde durmuştur. 1990’lı yılların sonunda ise sessizlikle ilgili sosyal dışlama ve sağır kulak sendromu ortaya çıkmıştır (Brinsfield vd., 2009).

Cohen (1990), literatürdeki genel kanının aksi olarak, sessiz kalma davranışının her zaman kabul etmek anlamına gelmeyeceği, farklı anlamları da barındırabileceğini ifade etmiştir. Özellikle kötü davranışlara maruz kalan veya adaletli bir yönetim tarzını yakalayamayan ortamlarda bireylerin sessizlikte hangi boyutlarda olabileceğini incelemiştir (Pinder ve Harlos, 2001).

1.10.3. Mevcut Dalga (Current Wave)

Bu dönem konuşma ve sessizlik ile ilgili çalışmaların arttığı, 2000’lerden sonra yapılan çalışmaları içeren dilimdir. Bu zaman diliminde yönetim bilimlerinde sessizlik ve seslilikle alakalı çalışmalara ilgi artışı olmuştur. 2000 ve 2003 yıllarında Morrison ve Milliken, 2003 senesinde de Dyne’in yaptığı araştırmalar bu sürece liderlik etmişlerdir (Durak, 2012). Mevcut dalga, geçmiş iki dalganın çalışmalarını da içine alıp yukarı seviyeye çıkarılmıştır. Örgütsel sessizliğin yanı sıra Dyne vd. (2003) çalışan sesliliği kavramları üzerinde de durmuşlardır. Brinsfield vd. (2009), mevcut dalga kapsamında örgütsel sessizlik, çalışan sessizliği gibi kavramları ele almışlar ve sessizlikle bağlantılı olduğunu düşündükleri işi bırakma ve örgütsel öğrenme kavramları üzerinde durmuşlardır.

1.11. SESSİZLİK TEORİLERİ

Çalışanların sessizliği tercih etmelerini açıklayabilecek farklı teoriler ortaya atılmıştır. Aşağıda bu teoriler sırayla ele alınacaktır.

1.11.1. Beklenti Teorisi

1964 yılında Victor Vroom tarafından ortaya konulan ‘Beklenti Teorisi’ne göre, kişilerden kaynaklanan özelliklerin motivasyondaki önemi incelenir. Beklenti teorisi, kişi motivasyonunun fazla performansla sonuçlanan çalışan davranışlarının ödüllendirebileceği şeklindeki çalışan beklentisi üzerine kurulmuştur. Beklenti kuramı esasen Victor Vroom’un çalışmalarının bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2009). Daha sonra bu teori Lawler ve Porter tarafından daha da geliştirilmiştir (Koçel, 2011).

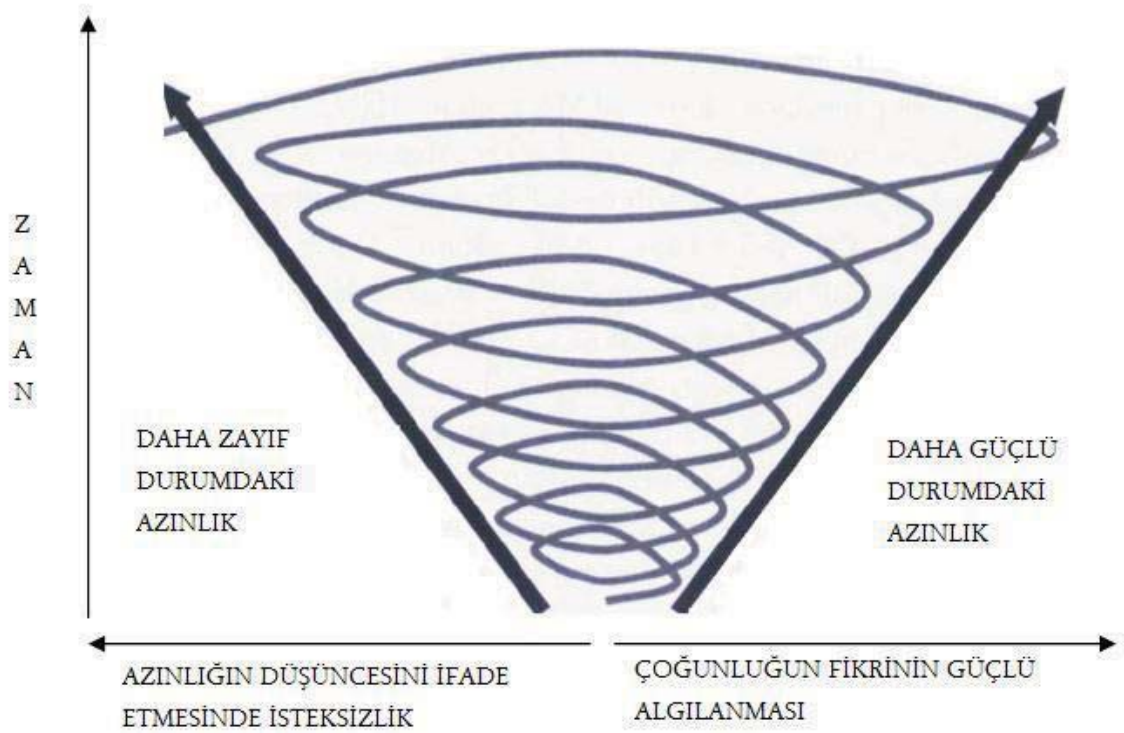
Vroom’a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır; valens (kişinin ödülü arzulama derecesi) ve bekleyiş (ödüllendirilme olasılığı) faktörleri sıralanabilir. Kişi ödüllendirildiği müddetçe motivasyon ortaya çıkmakta ve kalıcı olmaktadır. Kişinin valensi ve bekleyiş oranı yüksek durumda ise şahıs tüm enerjisini, bilgi ve birikimini, yeteneğini iş için ortaya koymaktan kaçınmayacaktır (Koçel, 2011).

1.11.2. Fayda/Maliyet Analizi

Bireylerin, konuşmayı tercih etme ya da sessizlik durumunu koruması, fayda/maliyet analiziyle yakından ilişkilidir. Örnek olarak; çalışanlar konuştukları takdirde elde edecekleri faydalara karşı, konuşmanın getirisini hesaplayarak fayda/maliyet analizine gitmektedirler (Çakıcı, 2007). Fikirlerin rahatlıkla ifade edilmesi, terfi, takdir edilme gibi avantajlar elde ettirecekken, iş veya mevki kaybı, küçük düşme, itibarın zedelenmesi gibi maliyetler de getirebilmektedir (Detert ve Burris, 2007).

1.11.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Sessiz kalmayı seçmenin dayandırıldığı başka bir teori ismi Noelle-Neumann (1974)'ın ortaya koyduğu '*Sessizlik Sarmalı*' teorisidir. Bu teoride; insanların çoğunluğun desteğini almadıklarında kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin benimsenmeyeceği kanaatine varıp, düşüncelerini dile getirmede istekli olmadıklarını belirtmektedir. İnsanlar azınlıkta kaldıklarında görüş ve fikirlerini saklama ihtiyacı hissetmektedirler. Çünkü kişiler çoğunluğun kararı dışında davranırlarsa toplumca dışlanırlar. Bireyler sosyalleşme ihtiyacındadırlar ve onay/kabul görmek onları mutlu etmektedir. Hata yapma korkusu sebebiyle dışlanma korkusu, çalışanların aynı fikri paylaşmasa da çoğunluğun fikrini benimsemesini sağlamaktadır (Çakıcı, 2010). Şekil-2'de sessizlik sarmalı gösterilmiştir:



Şekil-2: Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003

Bu teoride kurum içi gelişimde olması gereken beyin fırtınasında dürüst ve açık olma gibi kavramların önüne set çekilebilmektedir. Teori önceleri kamu düşüncesi alanında geliştirilmiştir fakat bireylerin çevrelerindeki olaylara karşı azınlığın fikrini

içselleştirmek yerine toplumun onayladığı fikri benimsedikleri gözlemlenmiştir (Bowen ve Blackmon, 2003).

1.11.4. Kendini Uyarlama

Bu varsayıma göre kişi, başkalarının davranışlarını izlemekte ve duruma göre davranışlarını uyarlamaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003; Snyder, 1979). Burada önemli olan husus, başkalarının davranışlarının belirleyici olmasıdır.

Bireylerin kendini uyarlama oranı ne kadar yüksek ise kamuda iyi izlenim bırakmak için, davranışlarını kasıtlı olarak farklılaştırmakla birlikte durumsal ipuçlarını rahatlıkla lehlerine çevirebilmektedirler. Kendini uyarlama oranı düşük olan kişilerse duygularını, düşüncelerini ve yargılarını genel olarak yansıtmaya meyilli olmaktadır (Araz, 2005). Ülkemizde çoğu kişi toplumda kabul görme, onaylanma ve takdir edilme dürtüsüyle davranışlarını şekillendirmektedir. Bu kişilere göre kazanmanın yollarından biri nabza göre şerbet verme olgusu olarak betimlenmiştir (Çakıcı, 2007).

1.12. SESSİZLİK TİPLERİ

Dyne, Ang ve Botero'nun 2003 yılında yapmış oldukları araştırmada ve Briensfield'in 2009 yılında yaptığı çalışmadan yararlanılarak 3 temel boyut sessizlik boyutu ortaya konulmuştur. Bunlar; kabul edilmiş sessizlik, korunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik tipleridir.

1.12.1. Kabul Edilmiş Sessizlik (Acquiescent Silence)

Çoğu kişi herhangi bir kişinin davranışını 'sessiz' olarak nitelediğinde, o kişinin aktif olarak iletişim kurmadığını belirtir. Çalışanların fikir, bilgi ve düşüncelere sahip olduğu, fakat ifade etmek istemedikleri pasif davranış biçimidir (Dyne vd., 2003).

Morrison ve Milliken (2000), çalışanların düşüncelerinin üst yönetim/yöneticiler tarafından gereksiz ve değersiz olarak nitelendirildiği için genellikle konuşmak

istemediklerini savunmuşlardır. Baskılanmış muhalefet davranışlarına ek olarak yöneticilerin ilgisizliği; çalışanların katılımda bulunması yönündeki motivasyon oranını düşürmektedir.

Kabullenici sessizlik, çalışanların hâlihazırdaki durumu değiştirmek için istek duymadıkları, konuşmak için çaba göstermedikleri ve boyun eğdikleri, koşulları değiştirmek için adım atmadıkları bir vazgeçme temelli pasif davranış şeklidir (Knoll ve Dick, 2012). Bu sessizlik tipindeki bireyler ‘konuşsam da yararı yok’ düşüncesine kapılırlar. ‘boşver böyle gelmiş böyle gider’, ‘hiçbir şeyi değiştiremezsin’ gibi sözlerle kabullenici sessizlik iş yaşamında kendini göstermektedir (Çakıcı, 2010).

1.12.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

Korunmacı sessizlik, korku temelli kendini korumanın bir çeşidi olarak konuyla ilgili bilgi, fikir ve görüşlerin paylaşılmamasıdır. Korunmacı sessizlik dışardan gelecek tehditlere karşı koruma amaçlıdır, kasıtlı bir davranıştır. Kabul edilmiş sessizliğin aksine, korunmacı sessizlik daha aktiftir, farkındalığı ve alternatifleri göz önünde bulundurmayı gerektirir. Bilgi, fikir ve görüşlerin paylaşılmamasının en iyi strateji olduğu yönünde bir karar mekanizmasına sahiptir. Bu çerçevede içerisinde korunmacı sessizliğin potansiyel çatışmalardan kaçınmak adına uyum ya da anlaşma gibi birden fazla anlamlarla ifade edilebilmektedir (Dyne vd., 2003).

1.12.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Dyne vd. (2003)’e göre örgüt yararına sessizliğin temelinde, işbirliğine dayalı kurumu korumak için gizli bilgileri ifşa etmeme ve kişiye özel bilginin örgüt yararına korunması yatmaktadır (Brinsfield, 2009). Örgüt yararına sessizlik diğerlerine odaklanan kasıtlı ve örgüt tarafından zorunlu tutulamayan isteğe bağlı bir davranıştır. Bilgi, fikir ve görüşlerin saklanması, alternatiflerin ciddi şekilde ele alındığı, farkındalık durumunun yüksek olduğu, bilinçli karar verme yer aldığı bir sessizlik biçimidir. Korunmacı sessizliğin aksine, konuşma halinde meydana gelecek olumsuz durumlardan çok, başkaları için endişelenme güdüsü vardır (Dyne vd., 2003).

Şekil-3'te sessizlik tipleri ve davranış tipi ilişkisi gösterilmiştir.

Davranış Tipi → Çalışan Gündüsü ↓	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ İşle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerin kasıtlı olarak paylaşılmaması
Serbest Davranış Boyun eğme temelinde fark yaratmayacağı hissi	KABUL EDİLMİŞ SESSİZLİK Örnekler: 1. Fikirleri boyun eğme (itaat) temelinde dışa vurmamak 2. Fark yaratmak için özgüven düşüklüğünden dolayı fikirleri tutma
Öz-Korumacı Davranış Korku temelinde korku ve kişisel risk hissi	KORUNMACI SESSİZLİK Örnekler: 1. Sorunlarla ilgili bilgilerin korku temelinde tutulması 2. Kendini korumak için gerçekleri atlama
Diğer Odaklı Davranış İşbirliği temelinde dayanışma ve özveri hissi	ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK Örnekler: 1. Gizli bilgilerin işbirliği temelinde tutulması 2. Örgüt yararına özel bilginin korunması

Şekil-3: Sessizlik Tipleri Ve Davranış Tipi İlişkisi

Kaynak: Van Dyne, Ang ve Botero, 2003

1.13.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Çalışanlar açısından gün geçtikçe farkındalığı ve önemi artan örgütsel sessizlik kavramının kurumsal davranış ve yönetim alanyazınında yeterince incelenmediği görülmüştür (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Örgütsel sessizlik ile ilgili yerli ve yabancı literatür incelendiğinde çalışmalar daha çok yabancı yazarlar tarafından ele alınmıştır, ülkemizde de örgütsel sessizlik konusuna artan bir merak ve ilginin olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde; örgütsel sessizlik kavramı birtakım bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilişkili olduğu görülmüştür. Stres, iş performansı, huzursuzluk, aşağılanma hissi ve etik iklim gibi değişkenlerin örgütsel sessizlik ile yakından ilgili olduğu tespit edilmiştir (Özyer ve Polatçı, 2017).

Çakıcı (2007) tarafından 310 otel personeli üzerinde yapılan bir araştırmada da, katılımcıların % 56'sının, iş hayatı süresince sessizlik deneyimi yaşadıkları, bilgi ve tecrübelerini kasıtlı olarak sunmadıklarını tercih ettikleri ortaya konmuştur. Örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde, araştırmaların çoğunda örgütsel sessizliğin demografik unsurlarla birlikte incelendiği göze çarpmaktadır (Amah ve Okafor, 2008, Liu vd., 2009, Morrison ve Milliken, 2000).

Erenler (2010) tarafından 374 otel çalışanıyla yapılan araştırmada sessizlik davranışının cinsiyet ve kıdem açısından farklılık göstermediği, eğitim durumunun ise farklılık yarattığı tespit edilmiştir. Yapılan başka bir araştırmada; kadınların, erkekler oranla daha fazla sessiz kaldıkları ve problemleri daha az dile getirdikleri görülmüştür (Kahveci, 2010). Yine bir üniversitede akademik personel üzerinde yapılan araştırmada örgütsel sessizlik ve demografik değişkenlerin ilişkisi incelenmiştir, ortaya çıkan sonuçlarda cinsiyetin etkisi anlamlı bir fark yaratmazken 40 yaşın üzerinde olan bireylerin genç yaştakilere oranla daha çok fikirlerini dile getirdiği gözlemlenmiştir (Durak, 2014)

1.14. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK KAVRAMI VE TARİHÇESİ

Çaresizlik, bir anlamda yapılan şeylerin önemsiz olduğu inancını izleyen pes ediş ve vazgeçme tepkisidir (Seligman, 2007). Tarihsel gelişimine bakıldığında ilk defa 1964 yılında köpekler üzerinde öğrenme hakkında yapılan deneyler ile ayırdına varılan kavram 1967 yılında teori haline gelmiş olup, sonrasında, hem hayvanlar hem de insanlar üzerinde yapılan deneylerle farklı bir boyut kazanmıştır.

Seligman ve Maier (1967), Abramson, Teasdale ve Seligman (1978) ve Alloy (1982)'un geliştirdikleri öğrenilmiş çaresizlik modeline göre, organizmanın davranışlarının dış çevre ya da sonuç üzerinde pek bir etkisinin olmadığı, ne yapılırsa yapılsın içinde bulunulan kötü durumun bireyin davranışıyla (kontrol edilemeyeceğinin) öğrenilmesi ile gelişen bir kavram olarak tanımlanmıştır. Seligman ve Maier (1967), köpekler üzerinde yaptıkları deneylerle öğrenme-korku arasındaki bağı incelemiş ve beklemedikleri bir sonuçla yüzleşmişlerdir. Aldıkları elektrik şokundan kaçmayı veya bunu engellemeyi başaramayan köpeklerin, kaçma veya kaçınmanın mümkün olduğu durumlarda hareketsiz kalmaları gözlemlenmiştir (Güler, 2006).

Seligman ve Maier'in (1967) köpekler üzerindeki deneylerden sonra, Fosco ve Geer (1971) öğrenilmiş çaresizlik kuramının insanlar için de geçerli olup olmayacağını test ederek anlamaya çalışmışlardır. Hayvanlar üzerinden yapılan deneylerin sonuçları başka soruları akıllara getirmeye başlamıştır. İstenilmeyen durumlara maruz kalan bireyler de hayvanlar gibi pasif tutum takınırlar mı? Veya amiri tarafından çabası görmezden gelinen, aşağılanan bir personel düşüncelerini açıkça dile getirebilir mi? Gibi sorular öğrenilmiş çaresizliğin insanlar üzerinde de geçerliliğini sorgulamamıza yardımcı olmaktadır.

İnsanlar üzerinde yapılan deneylerde, hayvanlar üzerinde yapılan deneylerle paralellik gösterdiği anlaşılmıştır şöyle ki, bireyler hoşlanmadıkları bir durumla karşılaştıklarında bunu engellemekte başarılı olamadıklarında davranış-sonuç ilişkisinin olmadığını görmüşlerdir. Söz konusu durumdan nasıl kurtulacaklarına dair bireylerden karar vermeleri istenmiş, istenmeyen durumu kabullenmeleri ya da durumu değiştirmeye

yönelik davranmalarının çaresizlikle mücadele etmedeki öğrenilmişlikleri tespit edilmiştir.

Öğrenilmiş çaresizlik, kişilerin yaşadığı çevre koşullarından bağımsız olmadan içlerindeki öğrenme isteği, yaşama sevinci ve performan güçlerini ellerinden alan böylece ne yaparlarsa yapsınlar bir işe yaramayacağını düşünmeye sevk eden bireyin umutsuzluk hali olarak tanımlanmıştır (Aşkın, 1994). Öğrenilmiş çaresizlik, bireyin herhangi bir olayda fazla başarısızlığa uğrayarak, bir şey yapsa da hiçbir şeyin değişmeyeceğini, olayların kendi kontrolünde olmadığını, o konuda bir daha hiçbir şekilde başarıya ulaşamayacağını düşünüp, yeniden deneme cesaretini kaybetmesidir. Öğrenilmiş çaresizlik, geçmişte üzücü deneyimlerden çıkarılan negatif şartlanmaların bugünkü davranışları belirlemesidir (Sekman, 2006).

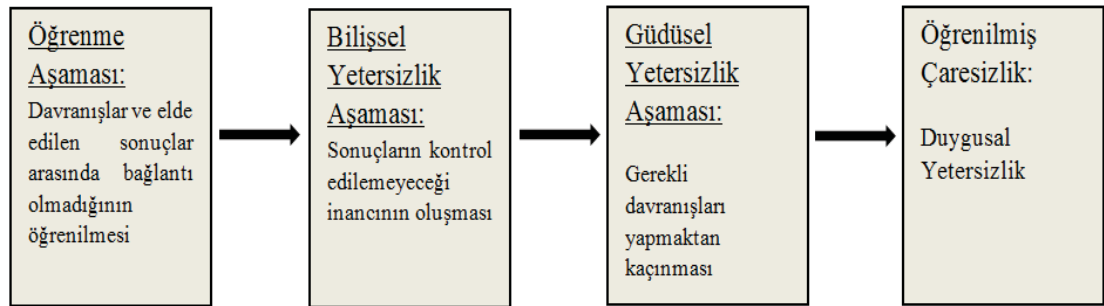
1.15. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK MODELLERİ

Yapılan araştırmalarda öğrenilmiş çaresizliğin oluşumu göz önüne alınarak bu teoriyi açıklayan modeller geliştirilmiştir. Öne çıkan modeller Maier ve Seligman'ın (1976) geliştirdiği model ve Abramson, Teasdale ve Seligman (1978)'in 'Gözden Geçirilmiş Öğrenilmiş Çaresizlik Modelleri'dir.

1.15.1.Maier ve Seligman'ın Çaresizlik Modeli

Maier ve Seligman (1976)'ın geliştirdikleri modelde, öğrenilmiş çaresizliğin ortaya çıkışı ve doğuracağı sonuçlar ele alınmaktadır. Modele göre insanlar davranışlarıyla sonuçları kontrol edemeyeceğini öğrenmekte ve buna yönelik güdüsel, bilişsel ve duygusal konularda birtakım problemlere maruz kalmaktadırlar. Yaşadıkları problemler sebebiyle tutum ve hareket tarzları olumsuz yönde etkilenmektedir. Olumsuz durumdan kurtulmak için gereken davranışları sergileyememek güdüsel yetersizliği çağrıştırmaktadır. Bu durum, insanların başarılı olacakken onların önüne set çekmekte pasif kalmalarına neden olmaktadır.

Bu modelde güdösel yetersizliğin yanında bilişsel yetersizlik de ön plana çıkmaktadır. Bilişsel yetersizlikle birlikte insanlar; algıladıkları kontrolün düşmesiyle olayları kontrol etme yetisinden de uzaklaşmakta ve sonuç olarak gerekli davranışları göstermede aciz kalmaktadırlar. Sonuç olarak bilişsel ve güdösel yetersizlik durumu nihayetinde duygusal anlamda yetersizliğe sebep olmaktadır. Şekil-4'te, Maier ve Seligman'ın (1976) modeli yer almaktadır.



Şekil-4: Maier ve Seligman Çaresizlik Modeli

Maier ve Seligman'ın modeline yapılan eleştiriler ve modelin geçerliliğini test etmek için yapılan araştırmaların dikkate alınması sonucu Abramson, Seligman ve Teasdale (1978), öğrenilmiş çaresizliğin oluşum sürecine farklı bir bakış açısı kazandırarak yeni bir model öne sürmüşlerdir. Yeni geliştirilen modelde, önceki modelin algılanan kontrolün çaresizlik oluşumundaki etkisine ilişkin söylediklerini aynen kabul etmekte, fakat davranış-sonuç ilişkisindeki kopukluğa dikkati çekmektedir.

1.15.2. Abramson, Teasdale ve Seligman'ın Çaresizlik Modeli

Maier ve Seligman (1976) tarafından geliştirilen modelde bireysel farklılıklar göz ardı edilmiştir. Dolayısıyla aynı olumsuz durumlarla karşılaşan bireylerin bir kısmının pasif davranışta bulunurken bir kısmının mevcut durumu değiştirmek için çaba göstermesini açıklayamamıştır. Bu sorunu çözmek amacıyla Abramson, Seligman ve Teasdale (1978) tarafından yeni bir model geliştirilmiş ve bu yeni modelde bireysel farklılıklar ön plana çıkarılmıştır. Bu modelin önceki modelle kıyaslandığında en önemli ayrımı nedensel

yükleme kavramıdır. Nedensel yükleme, bireylerin istedikleri sonuçları neden elde edemediklerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerdir (Abramson, Seligman ve Teasdale, 1978). Bu değerlendirmeler 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar denetim kaynağı, değişmezlik ve özel/genel boyutlardır (Schulman, 1999).

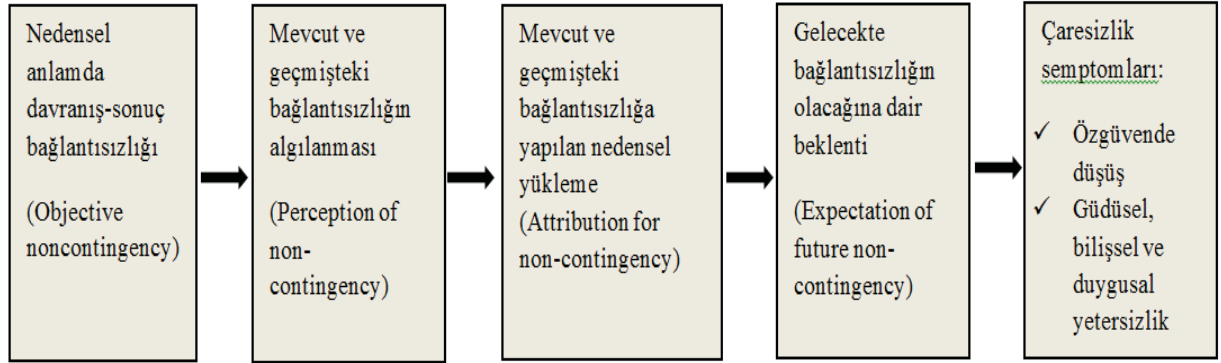
'Denetim kaynağı' boyutunda, kişi davranışlarıyla sonucu kontrol edememekte ve bu başarısızlığını kendiyle alakalı ya da alakasız bir sebebe yormaktadır. Yani bu durum kişinin yeteneğiyle mi alakalı veya gösterdiği çabayla mı ilişkili gibi faktörler üzerinde tartışılmaktadır. Bireyin dışında gelişen bir neden mi (yapılan işin zorluğu/şans) sorusuna kafa yorulmaktadır ve karar verildikten sonra çaresizliğin kişisel veya dışsal nedenlerden oluştuğu kanısına varılmaktadır.

'Değişmezlik boyutunda', davranışları sonucu kontrolü kaybeden kişi, bu durumun gelecekte de devam edeceğine ilişkin yargıları düşünmektedir. Davranışlar sonucu elde edilen durumun hiçbir zaman değişmeyeceğine inanılırsa, çaresizlik kalıcı bir hal almaktadır (Peterson ve Seligman, 1984). Bu durumda, birey bilişsel, duygusal ve güdüselsel yetersizliği yoğun oranda hissetmekte ve özgüven eksikliği yaşamaktadır (Alloy, 1982).

Son olarak 'genel-özel' boyutunda; davranış-sonuç ilişkisinde bağımsızlığa neden olan faktörün mevcut ortama mı özel yoksa tüm diğer ortamlar için de mi geçerli olduğuna karar verilmektedir (Ersever, 1993). Başarısızlık sebebi ortamın özellikleriyle ilişkiliyse sadece o ortamda çaresizlik gözlemlenir, fakat birey başarısızlığın tüm ortamlarda geçerli olacağına inandıysa hissedilen çaresizlik kalıcı hale gelmektedir.

Abramson vd. (1978), öğrenilmiş çaresizliğin gelişimini dört aşamalı bir modelle literatüre kazandırmışlardır. İnsanlar tutumları sonucu istedikleri duruma ulaşamadıklarında geçmişteki başarısızlıklarını hatırlamakta ve yine aynı duruma düştüklerini fark etmektedirler. Sonuçları kontrol edemeyeceklerini deneyimledikten sonra, geçmiş ve şimdiki zamandaki başarısızlıklarını değerlendirmeye tabi tutup sebep olan faktörleri ortaya çıkarmaya çalışmakta ve değerlendirme sonucunda olumsuz durumun gelecekte de devam edeceğine inanırlarsa, çaresizlik belirtileri

göstermektedirler. Bir başka deyişle çaresizliğin oluşumunda sonuçları kontrol edememe ve elde edilen sonuçların nedenlerine ilişkin açıklamalar önemli rol oynamaktadır. Şekil-5'te Abramson vd. (1978) çaresizlik modelinde yukarıda bahsedilen dört aşama görselde anlatılmıştır.



Şekil-5: Abramson, Teasdale ve Seligman'ın Çaresizlik Modeli

Kaynak: Alloy, 1982

1.16. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK BELİRTİLERİ

Seligman ve Maier (1976)'ın çalışanlarda öğrenilmiş çaresizliğin meydana gelişini belirtmek üzere geliştirdikleri modelde, kişinin davranışlarıyla bir sonucu kontrol edemeyeceğini öğrenmesinin ne gibi sonuçlar doğuracağı üzerinde durulmuştur (Ersever, 1993). Davranış ile sonuç arasında bir bağlantı bulunmayışının öğrenilmesini müteakip amaca yönelik davranış sürdürülememekte ve bir grup bilişsel, güdüsel, davranışsal belirtiler ortaya çıkabilmektedir (Abramson vd.,1978; Alloy, 1982; Kümbül, 2002).

Güdüsel alandaki bozukluk; istemli davranışlarda azalma, depresif bir durum ve davranışa gerektiği kadar aktif olarak hazır olmama şeklinde kendini göstermektedir (Ersever,1993). Davranışsal boyutta ise pasiflik, vazgeçme, herhangi bir pekiştireci elde etmek ya da cezadan kaçınmak için davranış göstermeye isteksizlik (kaytarma) gibi davranışlar gözlenebilmektedir (Kümbül, 2002; Senemoğlu, 2005).

Ortaya çıkan bilişsel bozukluk ise azalan problem çözme faaliyetleri, engellenme, kontrol algısının zayıflaması, olayları kontrol edememe beklentisi geliştirmesine ve yapılan davranışın bir sonuç ortaya çıkarabileceğini öğrenmede güçlükle kendini göstermektedir (Yüksel, 2003).

İşgören, davranışları sonucu gelişen pozitif ve negatif durumları değerlendirirken güçlükler yaşamakta, sonuçları kontrol etme aşamasında mevcut seçenekleri değerlendirememekte ve en sonunda da düşünsel bazda bir tıkanıklık yaşamaktadır. Belirgin bir çöküntü duygusuna kapılan bireyin çaresizlik durumu kemikleşmiş bir duruma bürünebilmektedir (Ersever, 1993; Yüksel, 2003).

Wortman ve Brehm (1975)'e göre, işgörenlerde çaresizliğin ortaya çıkmasında bilişsel değişkenlerin rolü vardır, bu değişkenler; kontrol edilemeyen sonucun birey açısından taşıdığı önem ve şahsın durumu kontrol edip edemeyeceğine ilişkin beklentisi olarak sıralanabilmektedir. Böylelikle, kontrol dışı bırakılan sonucun çalışan açısından taşıdığı önem ve bu sonucu kontrol edebileceğine ilişkin beklenti arttıkça, çaresizlik tepkisi verme olasılığı azalırken, tersi; önem ve beklenti azaldıkça, çaresizlik tepkisi verme olasılık payı artmaktadır (Coşkun, 2007).

Ayrıca, çaresizlik bireylerde; ne olursa olsun sonucu kabul etmeye isteklilik, otonom faaliyetlerdeki değişme, kalp atışları ve kan basıncında görülen yükselme, titreme, kaygı gibi belirtiler göstermektedir (Ersever, 1993). İşyerindeki belirsiz fiziksel/kimyasal risklere karşı bilgilendirici belgelerin olmamasının çalışanlar üzerinde psikolojik baskı yaratarak, kaygı, korku ve depresyon gibi öğrenilmiş çaresizlik belirtileri yaratabileceği açıklanmıştır (Kümbül, 2002).

1.17. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİĞİN NEDENLERİ

İş yerlerindeki öğrenilmiş çaresizliğin birçok nedeni olabilir ve şu başlıklar altında toplanabilir:

- Örgüt içinde çalışanın kontrol olanağına sahip olmaması,

- Çalışanın yetkilendirilmemesi,
- Örgüt içi motivasyon ve etkin bir iletişim sisteminin kurulamaması gibi sebepler sayılabilir.

Bireyin yaşam koşullarına ve olaylara bakış açısının iyimser veya kötümser oluşunun da öğrenilmiş çaresizlik olgusunda payı yüksektir, olumlu bakanlar sorunların üstesinden rahatlıkla gelebilirken, olumsuz bakanlar sorunların üstesinden rahatlıkla gelemedikleri gözlenmiştir. Özyeterlilik, dayanıklılık, bireyin geçmiş iş yaşamındaki kötü deneyimler de bu sebepler arasına alınabilir. Kurumda yaşanan öğrenilmiş çaresizliğin nedenleri arasında; örgüt yapısı, çalışanın yetkilendirilmemesi, cezasızlık, örgüt içi motivasyon, etkin bir iletişim ortamının kurulamaması gibi faktörler sıralanabilir.

Öğrenilmiş çaresizlik doğuştan getirilen bir şey değildir, fakat bazı olaylar zinciri yoluyla öğrenilebilmektedir. Nedensel bir bağ kurulamaması, şimdi ve geçmiş arasındaki bağlantısızlığın farkına varılması çaresizlik belirtileri olarak ortaya çıkar (Valas, 2001).

1.18. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİĞİN SONUÇLARI

Öğrenilmiş çaresizliğin sonuçlarını fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olarak gruplandırmak mümkündür. Bazı araştırmacılar (Peterson, Maier ve Seligman, 1993) öğrenilmiş çaresizliğin ve depresyonun sonuçlarının benzer olduğunu düşünüp; her iki olumsuz duygunun iştahta azalma, uykusuzluk ve seretonin eksikliğine neden olduğunu ifade etmektedirler.

Araştırmacılar öğrenilmiş çaresizliğin neden olduğu pek çok psikolojik sorundan bahsetmektedir. Öğrenilmiş çaresizliği depresyonun oluşumunda etkili olabilen olumsuz bir duygu olarak kavramsallaştırmak mümkündür. Nitekim yapılan çalışmalar (Gatchel ve Proctor, 1976; Roth ve Kubal, 1975) çaresizlikle depresyon arasında yakın bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Öğrenilmiş çaresizliğin sonuçları arasında yer alan bir diğer konu tükenmişlik kavramıdır. Öğrenilmiş çaresizlik teorisine yakın olan bu kavram kurum ve çalışan açısından ciddi sonuçları ortaya çıkaracağı için önlenmesi gereken bir durumdur. İlk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından ‘başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı tatmin edilemeyen dürtüler sonucu ortaya çıkan bir tükenme durumudur’ olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik kavramı daha sonra Maslach ve Pines tarafından ayrı ayrı ele alınmış ve son 20-30 yılın, üzerinde yoğunlaşılan kavramı haline gelmiştir (Ağaoğlu vd., 2004).

1.19. MOBBİNG, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİKLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Hem Batı hem de ülkemiz alanyazınında mobbing ve örgütsel sessizlik ilişkisini inceleyen araştırma sayıca azdır. Wayne vd. (2008) ve Caldwell ve Canuta (2010) örgütlerdeki zorba konumundaki yöneticilerin, çalışanların karar alma mekanizmasına katılmasını engelleyerek onları susturdıklarını ifade etmişlerdir. Öte yandan, Leymann (1996), mobbing sürecinde, mağdurun bireysel ilişkileri ile sosyalleşme ihtiyacına ket vurulduğu ve mağdurun susturma yoluna gidildiğini belirtmiştir.

Örgüt içerisinde alt kademelerdeki çalışanların mobbingi daha çok yaşadıkları ve daha fazla sessizlik halinde oldukları tespit edilmiştir (Bowen ve Blackmon, 2003). Çakıcı (2008) ise, çalışanların kurum içerisindeki potansiyel sorunlar hakkında fikir ve görüşlerini kasıtlı şekilde saklamalarının nedenlerini ortaya koymak amacıyla bir eğitim kurumunda 327 akademik ve 181 idari personelle bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma bulgularında örgütsel sessizliğe sebep olan etmenlerden birisinin çalışanlara uygulanan mobbing olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Kalay (2014)’ın yükseköğretim kurumlarında çalışan 240 akademik ve idari personelin yer aldığı araştırmasında, mobbing ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır. Yine bir başka eğitim sektöründe, Hüsrevşahi (2015) tarafından yapılan ve 312 öğretmenle gerçekleştirilen çalışmada, mobbing davranışları ile sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Şöyle ki öğretmenlerin sessiz kalma durumu mobbingin türüne göre (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay)

değişmekte ve mobbing deneyimi sessizlik davranışına sebep olabilmektedir. Daşcı (2014)'nın ilköğretim kurumlarında okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları mobbing ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yaptığı çalışmada Aksaray ilindeki 60 ilköğretim kurumunda görev yapan 395 öğretmen çalışmaya dâhil olmuştur. Araştırma bulgularında mobbingin çalışanları sessiz kalmaya yönelttiği sonucu ulaşılmıştır.

Özcan (2011) tarafından Karaman İl Özel İdaresi'nde gerçekleştirilen çalışmada, mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, mobbing ile çalışanların örgütsel sessizlik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer ifade ile mobbingin alt boyutlarından, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izole olma ve ilişkileri zedeleme korkusu ile örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Benzer şekilde Gülşen (2015)'in Karaman İl Özel İdaresi'ndeki 75 çalışan üzerinde, işgörenlerin mobbinge maruz kalmaları sonucunda örgütsel sessizlik davranışlarına yönelik eğilimlerinin belirlendiği araştırmasında ise, işgörenlerin sergiledikleri sessizlik davranışları ile mobbingin alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kaygın ve Atay (2014) tarafından Kars Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü'nde çalışan 72 kişiyle gerçekleştirilen çalışmada, mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe olan etkisi araştırılmıştır. Mobbing ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, çalışanların mobbinge maruz kalmaları arttıkça örgütsel sessizliklerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Çavuş vd. (2015) tarafından enerji sektöründe görev yapan 200 çalışan üzerinde yapılan çalışmada, mobbing boyutları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki belirlenmiştir. Sessizliğin alt boyutlarına değinilirse kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlikle mobbingin tüm boyutları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda; mobbing davranışı arttıkça korunma amaçlı ve korkuya dayalı sessizlik davranışının arttığı, bu durumun çalışanı sessizliğe yönelttiği ifade edilebilmektedir. Benzer şekilde Dinçer (2017)'in enerji sektöründe çalışan 203

kişinin katılımıyla gerçekleşen çalışmada mobbinge maruz kalan bireylerde örgüt yararına sessiz kalma artış gösterirken üniversite, yüksekokul ve lise eğitim düzeyine sahip olan çalışanların, yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyinde olan çalışanlara kıyasla daha fazla sessiz kaldığı tespit edilmiştir. Atasever (2013)'in yaptığı çalışmada ise Gaziantep'te tekstil sektöründeki 211 çalışanın mobbing karşısında örgütsel sessizliğe büründükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Öztürk ve Cevher'in (2016) İzmir Atatürk Organize Sanayi'sinde farklı işletmelerde görev yapmakta olan 278 çalışanla çalışanla gerçekleştirdiği çalışmada, mobbing ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde ilişki olduğu bulgusuna varılmıştır. Araştırma bulgularında bireylerin sessiz kalma davranışını etkileyen nedenler arasında; sosyal itibara yönelik saldırılar, sağlığa yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar, kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar faktörleri sayılabilir. Tutar (2017)'ın, Hatay'ın Antakya ilçesindeki bir imalat işletmesindeki çalışanlarla gerçekleştirdiği çalışmada, mobbinge korunma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mobbing-kabul edilmiş sessizlik ilişkisinde daha önce de değinildiği gibi çalışanlar sorunları dile getirme aşamasında mevcut durumda bir farklılık olmadığını görerek bu durumu düzeltmek için çaba göstermekten vazgeçmektedir. Bu kapsamda bireyin geleneksel aile yapısından getirdiği sessizlik güdüsü, sessizliğe yatkınlığı gibi özelliklerden bahsedilebilir. Mobbing-savunma amaçlı sessizlik ilişkisinde mobbinge uğrayan bireylerin sessiz kalmayı seçmelerinde; kişinin kendisine gelecek zarar korkusu, başkaları tarafından hedef haline getirilmesi, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulacağı korkusu güdülerini gibi etmenler sayılabilir. Mobbing-örgüt yararına sessizlik ilişkisinde ise örgütün itibarını ve örgütteki çalışanları korumak adına bireyler örgütsel sessizliği seçebilmektedirler.

Yukarıda anlatılanlar ışığında mobbing davranışlarının, kurumlarda örgütsel sessizliğe yol açtığı görülmektedir. Bu araştırma mobbing-örgütsel sessizlik ilişkisinin, bireylerin sahip olduğu öğrenilmiş çaresizlik seviyelerine göre değişip değişmediğini tespit etmeye yöneliktir. Alanyazınında bu üç değişkeni birarada ele alan çalışmaya

rastlanmamakla birlikte değişkenler arasında ikili ilişkilerin ele alındığı çalışmalar görölmektedir.

Örneğin, Ural'ın (2009) çalışmasında, mobbinge maruz kalan mağdurlar olumsuz durumlar karşısında öğrenilmiş çaresizlik yaşamışlardır (Ural, 2009). Beklenen bir sonuç olmakla birlikte mağdurlar ne yaparlarsa yapsınlar sonuçları değiştiremeyeceklerine inandıklarından olumsuz durumu içsel, sabit ve genel sebeplere bağlamaktadır. Bunların sonucunda yaşanan bilişsel, duygusal, motivasyonel bozukluklar ve özgüven kaybı, herhangi bir davranışta bulunmaya isteksizlik durumunu ortaya çıkarabilmektedir (Kümbül, 2006). Şöyle ki, mobbinge maruz kalan çalışanlar ne yaparsa yapsın çözüme yönelik herhangi bir sonuç alamadığında, öğrenilmiş çaresizlik sendromunu yaşamaktadırlar. Öğrenilmiş çaresizliğin sonucu olarak kurban, mobbingciye karşı koyma kararından vazgeçmekte, tüm mobbing eylemlerine karşı sessizliğini korumakta, zamanla içine kapanmakta ve işine duyduğu tüm motivasyonunu kaybetmektedir (Yaylacı, 2006). Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse öğrenilmiş çaresizlik, şahısların deneyimledikleri olumsuz olaylara ait düşüncelerini geleceğe taşıyarak, başarılı olabileceklerine inandıkları durumlarda bile pasif hale gelmeye, özsaygıyı yitirmelerine ve kemikleşen kaygıya neden olmaktadır. Bazı mağdurlar işyerinde kendini sürekli mobbingin baskısını hissetmesine rağmen, bu baskıya sebep olan etmenleri bulmak yerine hiç çaba göstermez ve zaman içinde baskıyı sindirmekte, olağan bir tutum ve davranış olarak görmektedir. Ne yazık ki öğrenilmiş çaresizlik, mobbingin süresini arttırmaktan başka bir işe yaramamaktadır (Tutar, 2004). Daha önce de değinildiği gibi Seligman ve Maier (1967) tarafından geliştirilen öğrenilmiş çaresizlik teorisinde; kişinin pasifliği, eyleme geçememesi ve hayatı üzerindeki eksik kontrol mekanizması, bireyin daha önceden kontrol etmeye çalıştığı ama başarılı olamadığı yaşantı ve travmalar sonucu gelişmektedir. Bu bağlamda çalışanların kurumla ilgili sorunlar konusunda düşüncelerini ifade etmek yerine sessiz kalmayı tercih etmeleri öğrenilmiş çaresizlik teorisine dayandırılabilir.

Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmalarında ortaya konulan kabul edilmiş sessizlik boyutu, öğrenilmiş çaresizlik kavramı ile örtüşmektedir. Buna göre, kişiler deneyimledikleri olaylar sonucunda sorunlarını ve düşüncelerini açıkça kurumdakilerle

paylaştıklarında mevcut durumda bir farklılık olmadığını görerek bu durumu düzeltmek için çaba göstermekten vazgeçmekte, değişimden yana ümitlerini kaybetmekte ve olaylar karşısında teslimiyet göstermektedir. Daha önce ses çıkaran bireylerin yani kurumdaki aksaklıklara eleştiride bulunan çalışanların uğradıkları haksızlıkları ve gördükleri kötü muamelelerden yola çıkarak kabullenici sessizliğe büründükleri gözlemlenmiştir.



2.BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın amaç ve önemine, araştırmanın örneklem seçimi ve veri toplama yöntemine, katılımcılara ilişkin demografik bilgilere, çalışmada kullanılan ölçeklere, araştırmanın varsayımlarına, araştırma hipotezini test etmek için yapılan analizlere (ön analizler, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi) ve bu analizlerin sonuçlarına yer verilecektir. Tartışma kısmında ise elde edilen bulguların yorumlanması ele alınmıştır. Akabinde araştırmanın literatüre katkıları, sınırlılıkları, gelecek araştırmalar için öneriler ve araştırmanın yönetsel uygulamalarına yer verilmiştir.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE MODELİ

Günümüz çalışanlarını her anlamda olumsuz yönde etkileyen ve giderek popüler bir konu haline gelen mobbing, örgütsel sorunların başında yer almaktadır. Yine çalışma hayatında bireylerin yaşadığı bir diğer sorun olan örgütsel sessizlik kavramı ise örgütlerin gelişmesinde tehlike sinyali verecek bir engeldir.

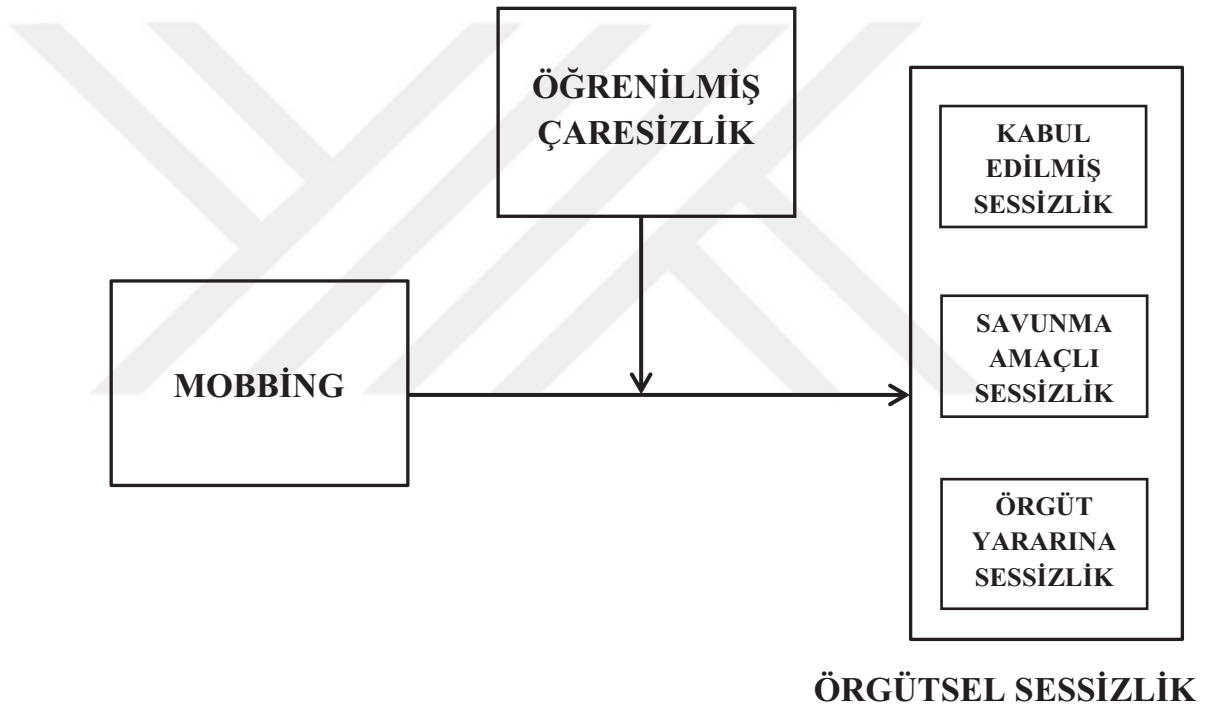
Literatürde yapılan araştırma sonuçlarına göre mobbing ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel bazda anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmış yani mobbing arttıkça örgütsel sessizliğin arttığı ifade edilmiştir (Kalay ve Oğrak, 2012). Davranış literatürü incelendiğinde ve yorumlandığında mobbing ile sessizlik arasında açık bir etkileşim olduğu fark edilmektedir. Basit anlamda düşünüldüğünde mobbinge maruz kalan bireylerde gösterilen ilk tepkinin genelde kendisini kurumdan soyutlayıp olumlu/olumsuz düşüncesini beyan etmemek ve sessizlik davranışı göstermeye başlamak olacaktır (Gül ve Özcan, 2011). Bu bulgu Blau (1964)'nın öne sürdüğü sosyal mübadele teorisi ile açıklanabilir. Buna göre ilişkiler, karşılıklılık ve eşitlik gibi esaslara dayandırılmaktadır.

Sosyal mübadele teorisine göre, işgörenler ve örgütler arasındaki açıkça dile getirilmese de varlığını hissettiren, ihlal edilme olası söz konusu olduğunda ciddi anlamda kötü sonuçlara sebebiyet veren karşılıklı zorunlulukların olduğu bir durum söz konusudur. Bu süreçteki taraflar ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) amacıyla sosyal ilişkilerde bulunmakta ve mevcut durumdaki ilişkileri sürdürmektedir. Kurumlar tarafından çalışanlara verilen tatmin edici haklar neticesinde işgörenlerden, çalıştıkları kurum adına birtakım sorumluluklar üstlenmeleri beklenmektedir. Beklentilerin karşılıklı olarak gerçekleşmesi durumunda çalışanlar da örgütteki performanslarını maksimum düzeye çıkaracak şekilde çalışmaktadırlar. Ne var ki mobbing eylemlerine maruz kalan bireyler gördükleri kötü tutum karşısında örgütsel düzeyde olumlu yönde performanslarını sergilemekten vazgeçmekte ve sessizliğe bürünmektedirler.

Literatürde mobbing ve örgütsel sessizlik alanında ayrı ayrı yürütülen birçok çalışma bulunmakla birlikte, mobbingin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde öğrenilmiş çaresizliğin rolünün ortaya konduğu herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu noktadan hareketle, araştırmanın amacı mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide öğrenilmiş çaresizliğin rolünün ne olduğunu, mobbinge uğrayan çalışanların örgüt içerisindeki sessizliğini korumasındaki sebeplerin öğrenilmiş çaresizlik boyutundan ne kadar etkilendiğini incelemektir. Mobbingin örgütsel sessizlik ile olan ilişkisi incelenirken örgütsel sessizlik 3 boyutta (kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik) ele alınmıştır. Öğrenilmiş çaresizlik değişkeninin düzenleyici değişken olarak çalışmaya dahil edilmesinin literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmanın; mobbing ve örgütsel sessizlik alanında yapılan çalışmalara ek olarak, öğrenilmiş çaresizlik boyutunun ilişkilendirilmesi ile; işletmelerde, yöneticilerin ya da çalışan kesimin etik dışı davranışlarını azaltabilmek, mobbinge uğrayan ve öğrenilmiş çaresizlik etkeninden dolayı sessizliğe bürünen kişilere yol gösterici olmak, örgütün ve yöneticilerin çalışanlarına nasıl destek olabilecekleri, çalışanın depresyona girmesi, işten ayrılması ve hatta intiharlara sebep olması göz önünde bulundurulduğunda, işletmede mevcut olan çatışmanın çözümlenebilmesi için neler yapılabileceği konularında onlara yardımcı olacağı ve yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda araştırmada temel olarak;

- Mobbingin örgütsel sessizlik üzerinde olası etkisini incelemek,
- Örgütsel sessizlik değişkeninin alt boyutları bazında incelenerek mobbingin sessizlik boyutlarından hangilerine ne kadar etki ettiğini incelemek,
- Öğrenilmiş çaresizlik değişkeninin mobbing ve örgütsel sessizlik ilişkisine yön veren bir değişken olarak kabul edip hangi yönde etkilediğini görmek gibi başlıklar araştırılmış ve model oluşturulmuştur. Oluşturulan model Şekil-6’da yer almaktadır.



Şekil-6: Araştırma Modeli

Şekil-6’da görüleceği üzere; araştırmanın temel varsayımı, öğrenilmiş çaresizliği yüksek olan çalışanların mobbinge maruz kaldıklarında daha fazla sessizlik göstereceği şeklindedir. Çünkü öğrenilmiş çaresizlik seviyesi yüksek olan bireylerin mobbing olgusunu yaşadıklarında ‘ne yaparsam yapayım sonucu değiştiremem’ mantığıyla sonucu değiştirmeye yönelik herhangi bir davranışta bulunmayacağı için daha çok

sessiz kalacakları düşünülmektedir. Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki bir ilişkinin yapısında ya da yönünde değişikliğe sebep olma potansiyeline sahip olan değişken düzenleyici değişken olarak tanımlanır. Bu sebeple mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin gücüne veya yönüne etki edeceği varsayımından hareketle öğrenilmiş çaresizlik moderatör değişken olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırmalar ve anlatılanlar ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotezler

H1: Mobbing ile kabul edilmiş sessizlik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1a: Mobbing ile kabul edilmiş sessizlik düzeyi arasındaki ilişkide öğrenilmiş çaresizlik düzenleyici role sahiptir. Öğrenilmiş çaresizliği yüksek olan çalışanlarda mobbing ile kabul edilmiş sessizlik arasındaki ilişki daha güçlüdür.

H2: Mobbing ile savunma amaçlı sessizlik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2a: Mobbing ile savunma amaçlı sessizlik düzeyi arasındaki ilişkide öğrenilmiş çaresizlik düzenleyici role sahiptir. Öğrenilmiş çaresizliği yüksek olan çalışanlarda mobbing ile savunma amaçlı sessizlik arasındaki ilişki daha güçlüdür.

H3: Mobbing ile örgüt yararına sessizlik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3a: Mobbing ile örgüt yararına sessizlik düzeyi arasındaki ilişkide öğrenilmiş çaresizlik düzenleyici role sahiptir. Öğrenilmiş çaresizliği yüksek olan çalışanlarda mobbing ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişki daha güçlüdür.

2.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARI

Araştırmada uygulanan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde çalışanların mobbing düzeyini ölçmeye ilişkin maddelere; ikinci bölümünde çalışanların örgütsel sessizlik düzeyini ölçen maddelere, üçüncü bölümünde çalışanların öğrenilmiş çaresizlik düzeyini ölçen maddelere, dördüncü bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik maddelere yer verilmiştir. Araştırmada kullanılacak ölçeklere ait gerekli izinler ilgili yazarlardan alınmıştır.

Anket uygulaması gönüllülük esası çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, anketin başında ek bir sayfadan oluşan gönüllü katılım formu eklenmiştir. Ayrıca, Hacettepe Etik Komisyonu'ndan gerekli onay alınmıştır.

2.2.1. İş Yeri Zorbalığı Ölçeği

Çalışanların mobbing algısını ölçmek üzere 'İşyeri Zorbalığı Ölçeği' (Negative Acts Ouestionnaire-NAQ) kullanılmıştır. Orijinali Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilmiş daha sonra Einarsen ve Hoel (2009) tarafından revize edilmiştir. Ölçeğin revize edilmiş formu Norveç, Finlandiya, Danimarka, Avusturya, Belçika, İngiltere, Litvanya, İspanya, İtalya ve Portekiz gibi Avrupa ülkelerinin yanı sıra ABD, Çin, Avustralya ve Japonya gibi ülkelerde de kullanılmaktadır. Psikometrik özelliklerine ilişkin olarak yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar ölçeğin tutarlı bir biçimde ölçüt geçerliliği ve iç tutarlılığı yüksek bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymuştur.

Ölçeğin Türkçe uyarlaması Aydın ve Öcel (2009) tarafından yapılmıştır. İş yeri zorbalığı ölçeği 22 sorudan oluşmaktadır. Ölçek maddelerinde; "Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi", "Hakkınızda doğru olmayan iddiaların ortaya atılması", "Yaptığınız işlerin ve çabanızın ısrarla eleştirilmesi" gibi ifadelerle yer verilmiştir. Katılımcılar, anket sorularını "1= Asla Yapılmadı, 2= 6 aylık sürede çok nadir, 3= Her ay en az bir kez, 4= Her hafta bir kez ve 5= Her gün en az bir kez" olacak şekilde işaretlemişlerdir. Anket sorularında ters kodlama yapılmamıştır. Aydın ve Öcel (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ölçeğin Türkçe formunun tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu, ölçek puanlarının aynı yapıyı ölçen bir ölçme aracıyla korelasyonuna bakılarak saptanan ilişki geçerliliği ile birer sonuç değişkeni olan benlik değeri ve sürekli kaygı puanları arasındaki korelasyonlar incelenerek saptanan ölçüt geçerliliğinin kabul edilebilir düzeyde bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada ölçeğe ait Cronbach's alpha (α) değeri "0.88" olarak hesaplanmıştır.

2.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Çalışanların örgütsel sessizlik algısını ölçmeye yönelik olarak ise orijinali Dyne (2003) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından uyarlanan 15 sorudan oluşan 7’li Likert Tipi “Çalışan Sessizliği Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik boyutlarından oluşmakta ve her bir boyut beş ifade içermektedir. Bu araştırmada elde edilen veriler üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda çalışan sessizliği ölçeğinin; kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik alt boyutunda yer alan bir madde iki alt boyutta birbirine çok yakın değerler aldığı için ölçekten çıkartılmıştır. Kabul edilmiş sessizlik boyutuna (1-5. madde), örnek ifade “Kurumumuzda ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim”, savunma amaçlı sessizlik boyutuna (6-9. madde), örnek ifade “Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam” ve örgüt yararına sessizlik boyutuna (10-14. madde) örnek ifade “Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim” şeklindedir. Katılımcılar, anket sorularını “1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Çok Katılmıyorum, 4= Kararsızım, 5= Biraz Katılıyorum, 6= Katılıyorum ve 7= Tamamen Katılıyorum” olacak şekilde işaretlemişlerdir. Anket sorularında ters kodlama yapılmamıştır. Şehitoğlu ve Zehir (2010)’in uyarlama çalışması için alanında uzman ve İngilizce dilbilgisi iyi olan üç akademisyen tarafından Türkçeye çevrilen ölçekte daha sonra yapılan çeviri sonucu elde edilen maddeler ile 50 çalışan üzerinde pilot uygulaması yapılmıştır. Çalışmada uygulanan güvenirlik analizi sonucu ölçeğin Cronbach’s alpha (α) değeri “0.80” olarak hesaplanmıştır.

2.2.3. Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği

Çalışanların öğrenilmiş çaresizlik algısını ölçmeye yönelik olarak ise orijinali Pestonjee ve Reddy (1988) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Tayfur, Karapınar ve Camgöz (2013) tarafından yapılan 24 soruluk “Öğrenilmiş Çaresizlik” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddelerinde; “Çalıştığım kurumun kültüründe hoş olmayan birçok faktör var fakat bunları düzeltme konusunda kendimi çaresiz hissediyorum”, “Şu

anki işimi sevmeme rağmen işimden ayrılamıyorum çünkü daha iyi bir iş bulamam”, “Bu kurumda fazla çalışmama gerek yok çünkü elde ettiğim ödüller performansıyla ilgili değildir” gibi ifadeler yer verilmiştir. Katılımcılar, anket sorularını “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Çok Katılmıyorum, 4= Biraz katılıyorum, 5= Katılıyorum, 6= Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde işaretlemişlerdir. Anket sorularında ters kodlama yapılmamıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bazı maddelerin atılması ile analizler 12 soru üzerinden gerçekleştirilmiştir. 12 soru ile oluşturulan ölçeğe ait Cronbach alfa katsayısı “0.71” olarak belirlenmiştir.

2.3. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

Anketin son bölümünde ise katılımcılardan; cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, iş yerinde çalıştığı pozisyon ve mesleki deneyim yılına ait sorulara yanıt vermeleri istenmiştir.

2.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM SEÇİMİ ve VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Çalışmanın yöntemine uygun olarak çalışmanın yapılacağı yer olarak Ankara ili seçilmiştir. Çalışmanın örneklemini Ankara’da kamu ve özel sektörde çeşitli kurumlarda görev yapmakta olan tam zamanlı çalışanlar oluşturmuştur. Kolayda örnekleme tekniği kullanılarak seçilen katılımcılara, anket uygulaması yapılmıştır. Bilimsel araştırma disiplini içinde yürütülen bu çalışmada, veriler toplu bir şekilde değerlendirilmiştir.

Araştırmanın temel değişkenlerinin yer aldığı anket formu, öncelikle kolayda örnekleme tekniği ile 230 adet çalışana elden dağıtılmıştır. Veri toplama süreci 20 gün sürmüştür. Dağıtılan 230 adet anket formundan, %95,6 cevaplama oranı ile 220 tanesi geri dönmüştür. Yapılan incelemeler sonucu, ankette yer alan maddelerin %50’sinden fazlasını cevaplamayan ve cevaplarda aykırı değerler tespit edilen 10 adet katılımcıya ait anket formları analize dâhil edilmemiştir. Bu doğrultuda araştırmaya ait istatistikler 210 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir.

2.4.1. Araştırmanın Örneklemine Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan katılımcılarının cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, iş yerinde çalıştığı pozisyon ve mesleki deneyim yılına ait tanımlayıcı istatistiksel bilgiler önce özet olarak verilecek sonra tablolar halinde gösterilecektir. Araştırmaya katılan katılımcıların %46,1'i kadın (N=97), %53,9'u erkektir (N=113). Katılımcıların %21'i 20 ile 29 yaş arasında (N=44), %60'ı 30 ile 39 yaş arasında (N=126), %17,'si 40 ile 49 yaş arasında (N=35), %1,9'u 50 ile 59 yaş arasında (N=4), % 0,004'ü 60 yaş ve üzeridir (N=1). Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde; %52,4'ü evli (N=110), %47,6'sı bekârdır (N=100). Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %1,9'u (N=4) ilkokul, %1,9'u (N=4) ortaokul %18,6'sı (N=39) lise, %49,5'i (N=104) üniversite, %26,2'si (N=55) yüksek lisans ve %1,9'u (N=4) doktora mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların anket esnasında bulundukları işletmelerde kaç senedir çalıştıkları istatistikleri ise şöyledir; ankete katılanların %41'i 1-5 yıl arası, (N=87), %30'u 6-10 yıl arası (N=61), %15,'i 11-15 yıl arası (N=33), %9,'u 16-20 yıl arası (N=18) ve %5'i 20 yıldan fazla (N=11) olmak üzere mevcut işletmelerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %10,5'i yönetici statüsünde (N=22), %22,9'u uzman statüsünde (N=48), %28,1'i memur statüsünde (N=59) ve %38,6'sı diğer statüde (N=81) çalıştıklarını belirtmişlerdir. Tablo-2'de katılımcıların demografik özellikleri sunulmuştur.

Tablo-2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	113	53,9
	Kadın	97	46,1
Yaş	20-29	44	21
	30-39	126	60
	40-49	35	17
	50-59	4	1,9
	60 ve üzeri	1	0,004
	Evli	110	52,4
Medeni Durum	Bekâr	100	47,6
Eğitim Durumu	İlkokul	4	1,9
	Orta Okul	4	1,9
	Lise	39	18,6
	Üniversite	104	49,5
	Yüksek Lisans	55	26,2
	Doktora	4	1,9
İşletmedeki Çalışma Süresi	1-5 yıl	87	41
	6-10 yıl	61	30
	11-15 yıl	33	15
	16-20 yıl	18	9
	20 ve üzeri	11	5
	Yönetici	22	10,5
İşyerinde Konumu	Uzman	48	22,9
	Memur	59	28,1
	Diğer	81	38,6

2.5. ANALİZ VE BULGULAR

Bu başlık altında, veri setinin ön incelemesi ve analize hazırlanması sürecinde gerçekleştirilen ön analizler ve hipotez testlerine yer verilmiştir. İlk olarak, mobbing, örgütsel sessizlik ve öğrenilmiş çaresizlik ölçeklerinin orijinal faktör yapısına uyup uymadığının tespiti için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Söz konusu ölçeklerin faktör yapıları belirlendikten sonra, ölçeklerin tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediğini belirlemek amacıyla her bir ölçeğin iç tutarlılık değerleri (Cronbach's alpha) hesaplanmıştır. Daha sonra korelasyon analizi yapılarak değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı tespit edilmiştir.

Son olarak, araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla geliştirilen model, hiyerarşik regresyon analizleri ile test edilmiştir. Tüm verilerin düzenlenmesi ve analizlerinde IBM SPSS Statistics v22 programı ve doğrulayıcı faktör analizi için SPSS ile uyumlu çalışan AMOS (Analysis Of Moment Structures) programı kullanılmıştır.

2.5.1. Ön Analizler

2.5.1.1. Veri Setinin Kontrol Edilmesi ve Analize Hazırlanması

Araştırma hipotezinin test edilmesinden önce, veri setinin incelenmesi ve analizlere hazır hale getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle analizlere başlamadan önce veri seti ön incelemeye tabi tutulmuştur. Veri setinin ön incelemesi, Tabachnick ve Fidell'in (2015) önerdiği aşamalar dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalara aşağıda yer verilmiştir.

2.5.1.2. Veri Setinin Doğruluğu

Veri setinin analize hazırlanması sürecinde, verilerin doğru girilip girilmediğini tespit etmek için öncelikle her maddenin minimum, maximum, ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Her madde için girilen değerin minimum ve maximum değer aralığında olması gerekmektedir (örneğin; 1 olarak kodlanması gereken değerin 10 olarak kodlanmaması gibi). Her maddenin ortalama değerinin de standart sapma değerinden büyük olması gerekmektedir. Son olarak, “aykırı değer (outlier)”in olup olmadığını belirlemek amacıyla her madde için hesaplanan “z” değerleri incelenerek, +3,29 ile -3,29 arasında olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Aksi takdirde uç değerden söz edilebilmektedir. Yapılan incelemeler sonucunda hiçbir maddede aykırı değere rastlanmamıştır.

2.5.1.3. Normallik Testi

Hemen hemen her çok değişkenli analiz için sürekli değişkenlerin normalliğe sahip olup olmadığını taramak önemli ilk adımlardan birisidir. Normallığın iki unsuru çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis)’tır (Tabachnick ve Fidell, 2015). Tabachnick ve Fidell’e (2015) göre bir maddenin basıklık ve çarpıklık değeri -3 ile +3 değerleri arasında ise, o madde normal dağılım göstermektedir. Yapılan incelemeler sonucunda, hiçbir madde için normal dağılıma aykırı basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değeri saptanmamıştır.

2.5.1.4. Çok Değişkenli Aykırı Değerlerin Tespiti

Çok değişkenli aykırı değerleri (multivariate outlier) tespit etmeye yönelik yöntemlerden biri de her katılımcı için Mahalanobis uzaklık değerinin hesaplanmasıdır. Eğer herhangi bir katılımcıya ait Mahalanobis uzaklık değeri ki kare tablosunda belirlenen kritik değerden büyük ise bu katılımcının analizden çıkarılması gerekmektedir. Katılımcılara ait Mahalanobis değerleri incelendiğinde, kritik değerden büyük olan bir değere rastlanmadığı için hiçbir katılımcı analizden çıkarılmamıştır.

2.5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu çalışmada, öncelikle araştırma değişkenlerine ilişkin veri setinin daha önce kurgulanmış olan faktör yapısı ile uyumlu olup olmadığını ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Meydan ve Şeşen, 2011). Doğrulayıcı faktör analizi, önceden geliştirilmiş ölçeklere uygulanarak bu ölçeklerin faktör yapılarının geçerliliğinin test edilmesinde kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi 22 maddeden oluşan ‘İş Yeri Zorbalığı’ ölçeği, 14 maddeden oluşan ‘Çalışan Sessizliği’ ölçeği, 12 maddeden oluşan ‘Öğrenilmiş Çaresizlik’ ölçeği için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin bir bütün olarak kabul edilip edilmediğini belirlemek amacıyla uyum indeks değerlerinin incelenmesi gerekmektedir. Literatürde, uyum indekslerinin değerlendirilmesinde hangi uyum indekslerinin raporlanacağı kesin olarak belli olan bir konu değildir. Bu çoğunlukla araştırmanın amacına bağlıdır. Ancak yine de her çalışmada ki-kare, SD ve iyilik uyum indeksi değerleri mutlaka verilmekte; amaca uygun olarak da diğer indekslerden bir-iki tanesinin sonucu ifade edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Tez çerçevesinde raporlanmasına karar verilen uyum indeksleri “Ki-kare (x^2) / Serbestlik derecesi (df) (x^2/df)”, “Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation- RMSEA”, “Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index- CFI)”, “İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index- GFI)”, olarak belirlenmiştir. Çalışmada temel olarak alınan uyum iyiliği indeksleri kriter değerleri Tablo-3’te sunulmuştur.

Tablo-3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Kriter Değerleri

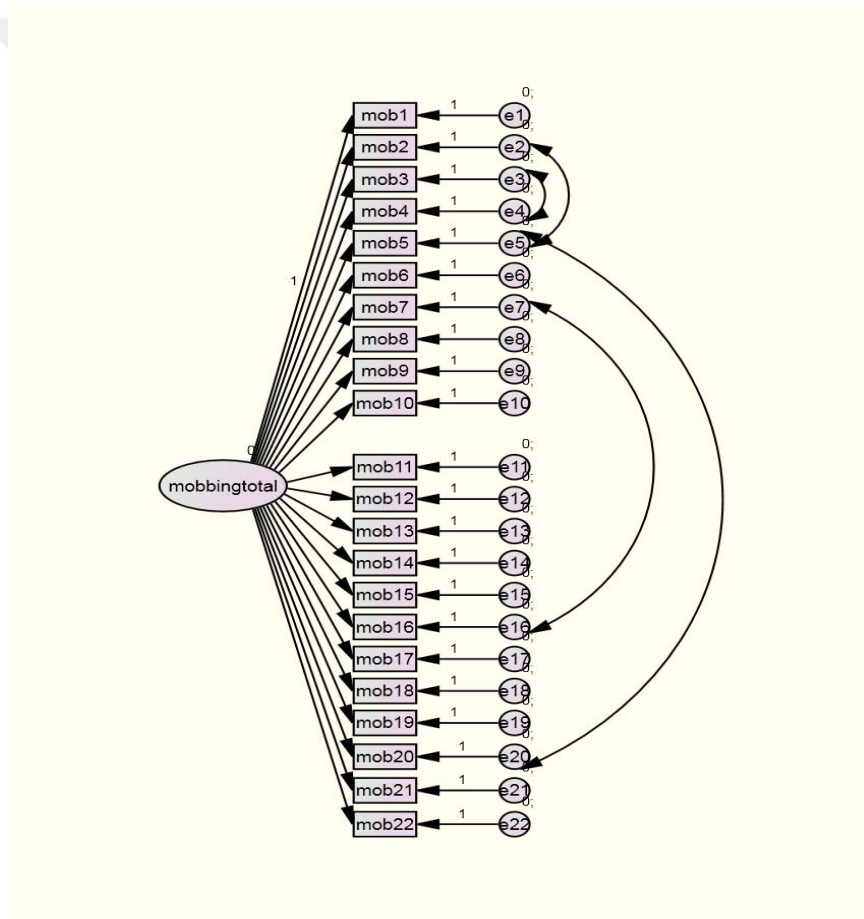
<u>Uyum İstatistiği</u>	<u>İyi Uyum</u>	<u>Kabul Edilebilir Uyum</u>
Genel Model Uyumu		
x^2 uyum testi	Anlamli olmaması	-
x^2/df	≤ 3	$\leq 4-5$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06 - 0,08
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	$\geq 0,90$	0,89 - 0,85

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015

2.5.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmada mobbing, örgütsel sessizlik ve öğrenilmiş çaresizlik ölçekleri ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Mobbing ölçeği tek boyutta ve 22 soru ile, örgütsel sessizlik 3 boyutta ve 14 soru ile, öğrenilmiş çaresizlik ise tek boyut ve 12 soru ile analize dâhil edilmiştir.

Öncelikle 22 sorudan oluşan ‘İşyeri Zorbalığı Ölçeği’ için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Şekil-7’de ‘İş Yeri Zorbalığı’ (Mobbing) Ölçeğinin tek faktörlü yapısı gösterilmiştir.



Şekil-7: İş Yeri Zorbalığı (Mobbing) Ölçeği'nin Tek Faktörlü Boyut Yapısı

Doğrulamalı faktör analizinde uyum indekslerinden, diğer bir deyişle uyum iyiliği değerlerinden sonra incelenmesi gereken konu modifikasyon indeksleri (MI)'dir. Modifikasyon indeksleri modelin modifikasyonu hakkında araştırmacıya bilgi vermektedir.

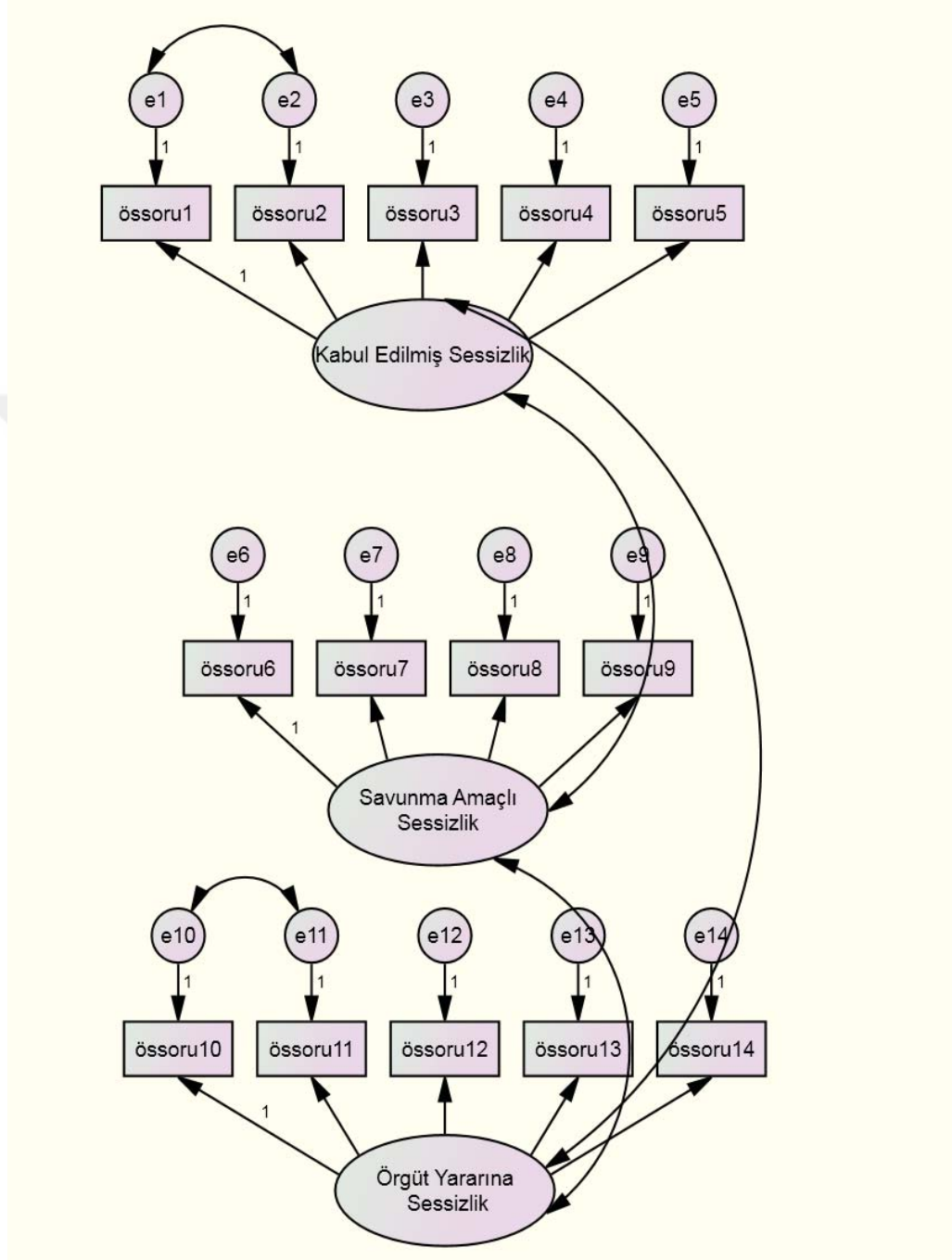
Gözlenen ve potansiyel değişkenler arasındaki kovaryansa göre modifikasyonlar önermekte, ilgili düzenlemelerin yapılmasıyla modelde kazanılacak ki-kare miktarını göstermektedir. Bu araştırmada örneklendirecek olursak mobbing ölçeğinde doğrulamalı faktör analizi yapılırken hata terimlerinin arasında kovaryans oluşturulması ile modelde düzelme sağlayacak iyileştirmeler yapılmıştır. Buna göre, modifikasyon önerilerinin dikkate alınmadığı orijinal model ile, önerilen iyileştirmelerin yapıldığı revize edilen modele ilişkin sonuçlar Tablo-4'te raporlanmıştır.

Uyum İndeksleri	χ^2/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Eşik Değer	<5*	≥,85**	≥,90***	≥ ,90***	≤,08***
Orijinal Model	2,52	,80	,82	,88	,082
Revize Edilmiş Model	2,39	,90	,89	,90	,08

Tablo-4: Mobbing İçin Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Yapılan incelemeler sonucunda “2,39” olarak belirlenen χ^2/df değerinin önerilen “5,0” olarak kabul edilen eşik değerin altında olduğu, “0,08” olarak belirlenen RMSEA değerinin istenilen şekilde “0,08” olduğu, “0,89” olarak belirlenen CFI değerinin kabul edilen eşik değerin altında olduğu ve “0,90” olarak belirlenen GFI değerinin istenilen şekilde “0,85” olarak kabul edilen eşik değerin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre “RMSEA”, ve “GFI” uyum indeks değerlerinin yeterli düzeyde olduğu; “CFI” ve “ χ^2/df ” uyum indeks değerlerinin ise istenilen eşik değerlere yakın olduğu dikkate alınarak çalışmaya devam edilmesine karar verilmiştir. Modele ilişkin hesaplanan uyum indeks değerlerinin tamamının arzu edilen değerlerde olması gerekmemektedir. Uyum indeks değerlerine genel olarak bakılarak çalışmaya devam edilmesi kararı verilebilir (Byrne, 2001).

Şekil-8’de Çalışan Sessizliği (Örgütsel Sessizlik) Ölçeğinin Boyutunun faktör yapısı gösterilmiştir.

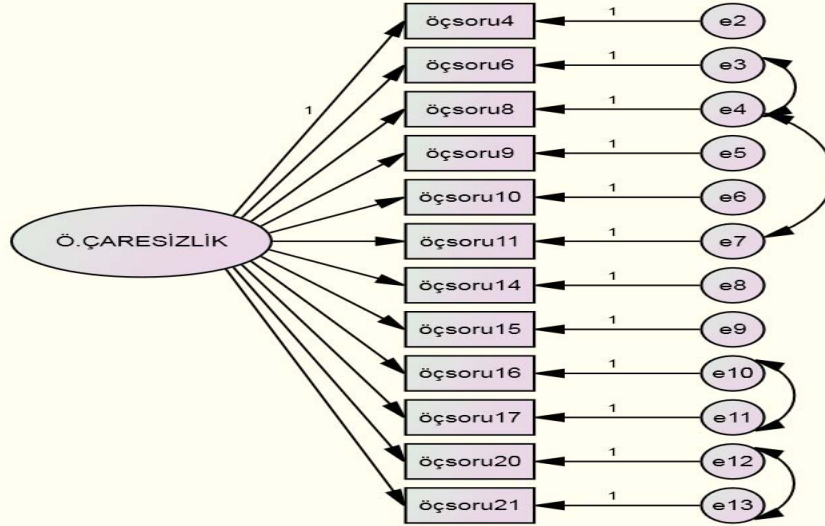


Şekil-8: Çalışan Sessizliği (Örgütsel Sessizlik) Ölçeğinin Üç Faktörlü Boyut yapısı

Tablo-5: Çalışan Sessizliği (Örgütsel Sessizlik) İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksleri	x ² /df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Eşik Değer	<5*	≥,85**	≥,90***	≥ ,90***	≤,08***
Orijinal Model	2,58	,88	,90	,88	,084
Revize Edilmiş Model	2,49	,90	,88	,90	,08

Yapılan incelemeler sonucunda “2,49” olarak belirlenen x²/df değerinin istenilen şekilde “5,0” olarak kabul edilen eşik değerin altında olduğu, “0.08” olarak belirlenen RMSEA değerinin istenilen şekilde “0,08” olduğu, “0,90” olarak belirlenen CFI değerinin istenilen şekle yaklaşık bir değerde olduğu ve “0,88” olarak belirlenen GFI değerinin istenilen şekilde “0.85” olarak kabul edilen eşik değerin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre “RMSEA”, ve “GFI” uyum indeks değerlerinin yeterli düzeyde olduğu; “CFI” ve “x²/df” uyum indeks değerlerinin ise istenilen eşik değerlere yakın olduğu dikkate alınarak çalışmaya devam edilmesine karar verilmiştir. Bu araştırmada örneklendirecek olursak ölçekte doğrulayıcı faktör analizi yapılırken hata terimlerinin arasında kovaryans oluşturulması ile modelde düzelme sağlayacak iyileştirmeler yapılmıştır. Şekil-9’da öğrenilmiş çaresizlik ölçeğinin boyutunun faktör yapısı gösterilmiştir.



Şekil-9: Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği'nin Tek Faktörlü Boyut Yapısı

Tablo-6: Öğrenilmiş Çaresizlik İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksleri	x2/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Eşik Değer	<5*	≥,85**	≥,90***	≥ ,90***	≤,08***
Orijinal Model	2,89	,75	,45	.40	,095
Revize Edilmiş Model	2,35	,90	,83	,90	,08

Yapılan incelemeler sonucunda “2,35” olarak belirlenen x2/df değerinin istenilen şekilde “5,0” olarak kabul edilen eşik değerinin altında olduğu, “0.08” olarak belirlenen RMSEA değerinin istenilen şekilde “0,08” olduğu, “0,83” olarak belirlenen CFI değerinin kabul edilen eşik değerinin altında olduğu ve “0,90” olarak belirlenen GFI

değerinin istenilen şekilde “0,90” olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre “RMSEA”, ve “GFI” uyum indeks değerlerinin yeterli düzeyde olduğu; “CFI” ve “x2/df” uyum indeks değerlerinin ise istenilen eşik değerlere yakın olduğu dikkate alınarak çalışmaya devam edilmesine karar verilmiştir. Bu araştırmada örneklendirecek olursak ölçekte doğrulayıcı faktör analizi yapılırken hata terimlerinin arasında kovaryans oluşturulması ile modelde düzelme sağlayacak iyileştirilmeler yapılmıştır.

2.5.3. Güvenilirlik Analizi

Doğrulayıcı faktör analiziyle ölçeklerin faktör yapıları belirlendikten sonra değişkenlerin tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediğini tespit etmek amacıyla her bir araştırma değişkeni için güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha değeri), 0 ile 1 arasında değer almakta ve bu değer 1’e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013).

2.5.3.1. Ölçeklerin İç Tutarlılık Sonuçları

Mobbing ölçeğine doğrulayıcı faktör analizinden sonra güvenilirlik analizi uygulanmıştır. 22 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,95 olarak tespit edilmiştir. “Çalışan Sessizliği Ölçeği”ne doğrulayıcı faktör analizinden sonra güvenilirlik analizi uygulanmıştır. 14 maddeden oluşan ölçeğe güvenilirlik analizi uygulandığında, Cronbach Alpha değeri 0,78 olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki 3 boyutun Cronbach Alpha değerlerine bakılacak olursa; kabul edilmiş sessizlik alt boyutuna ait maddelerin Cronbach Alpha değeri 0,783 bulunmuş, savunma amaçlı sessizlik alt boyutuna ait maddelerin Cronbach Alpha değeri 0,749 bulunmuş, örgüt yararına sessizlik alt boyutuna ait maddelerin Cronbach Alpha değeri ise 0,887 olarak bulunmuştur. Öğrenilmiş çaresizlik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizinden sonra güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Faktör altında yer alan soru maddelerinin tespit edilmesi aşamasında soruların her bir faktör için aldıkları faktör yüklerine bakıldığında analiz sonuçları arzu edilen uyum iyiliği değer aralığında çıkmamıştır dolayısıyla başlangıçta 24 maddeden oluşan ölçekten 2, 3, 5, 7, 12, 13, 18, 19, 22, 23 ve 24. maddeler çıkarılmıştır. Kalan 12 soru ile gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde

Cronbach Alpha değeri 0,71 olarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak, araştırmada yer alan tüm değişkenlerin iç tutarlılık katsayılarının 0.70'den yukarı bir değere sahip olduğu gözlemlenmiş ve yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.5.4. Araştırma Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmamızda, bağımlı değişkenimiz örgütsel sessizlik (**kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik**), bağımsız değişkenlerimiz ise mobbing ve öğrenilmiş çaresizliktir. Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri) Tablo-7'de sunulmuştur.

Tablo-7: Tüm Değişkenlere Ait İstatistiki Veriler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Minimum Değer	Maksimum Değer	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Mobbing	1,59	0,75	1,00	4,55	1,25	1,07
Öğrenilmiş Çaresizlik	3,00	0,80	1,31	5,92	0,37	0,56
Kabul Edilmiş Sessizlik	2,80	1,27	1,00	6,80	0,56	-0,55
Savunma Amaçlı Sessizlik	3,50	1,54	1,00	6,75	0,08	-0,93
Örgüt Yararına Sessizlik	5,60	1,16	1,00	6,80	-1,66	2.71

Katılımcıların mobbinge maruz kalma ortalaması 1,59; standart sapması 0,75 olarak bulunmuştur. Katılımcıların çaresiz kalma ortalaması 3,00; standart sapması 0,80 olarak bulunmuştur. Katılımcıların kabul edilmiş sessiz kalma eğiliminin ortalaması 2,80 standart sapması 1,27, savunma amaçlı sessiz kalma eğiliminin ortalaması 3,50 standart sapması 1,54; örgüt yararına sessiz kalma eğiliminin ortalaması 5,60; standart sapması 1,16 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ele alındığında, mobbinge uğrayan katılımcıların

örgütsel sessizlik anlamında sessiz kalma eğilimlerinin yüksek olduğu ve öğrenilmiş çaresizliğin etkisinin olduğu görülmektedir.

2.5.5. Korelasyon Analizleri

Bu çalışmada değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon katsayısı “r” harfiyle ifade edilmekte ve -1 ile +1 arasında ($-1 \leq r \leq +1$) bir değer almaktadır. Bu değer, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (pozitif ya da negatif olması) belirlemektedir (Ural ve Kılıç, 2013).

Eğer korelasyon katsayısı “-1” ise tam negatif doğrusal ilişki vardır. Yani, bir değişken artarken diğeri azalır, tersine, bir değişken azalırken diğeri artar. Korelasyon katsayısı “+1” ise, tam pozitif doğrusal ilişki vardır. Yani, bir değişken arttığında diğeri de artar, bir değişken azaldığında diğeri de azalır. Korelasyon katsayısı “0” ise iki değişken arasında ilişki yoktur şeklinde yorumlanır (Kalaycı, 2010). Bu araştırmada, sürekli değişkenler arasında korelasyon analizi yapıldığı için pearson korelasyon katsayısı dikkate alınmıştır.

Cohen (1988) iki değişken arasındaki. 10’a kadar olan korelasyon değerini çok zayıf, .30’a kadar olan korelasyon değerini zayıf, .50’ye kadar olan korelasyon değerini orta, .50 ve üstü değeri yüksek düzeyde ilişki olarak değerlendirmektedir. Bu araştırma için yapılan korelasyon analizi sonuçları Cohen’in (1988) değerlendirme kriterlerine göre yorumlanmıştır. Araştırmada, bağımlı, bağımsız ve demografik değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo-8’de verilmiştir.

Tablo-8: Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Cinsiyet	1	,130	,132	-,165**	,150*	,169*	,058	,039	-,011
2.Yaş		1	,773*	-,255**	-,186**	-,010	,039	,037	,123
3.Deneyim			1	-,215**	-,054	-,026	,094	,113	,121
4.Medeni Durum				1	,015	,016	-,025	-,058	-,004
5.Mobbing					1	,544**	,453**	,332**	-,145*
6. Öğrenilmiş Çaresizlik						1	,400**	,416**	,076
7. Kabul Edilmiş Sessizlik							1	,488**	-,009
8. Savunma Amaçlı Sessizlik								1	,191**
9. Örgüt Yararına Sessizlik									1

Not. *p<,05; **p<,01.

Elde edilen sonuçlara göre; cinsiyet ile mobbing arasında ($r=0,15$, $p<0,05$) anlamsız bir korelasyon ilişkisi vardır. Yaş ile mobbing arasında ($r= -0,18$, $p<0,01$) anlamlı ve olumsuz yönde bir korelasyon ilişkisi vardır. Mobbing ile öğrenilmiş çaresizlik arasındaki ($r=0,54$, $p<0,01$) korelasyon ilişkisi anlamlı ve pozitif yönlüdür, mobbing ile kabul edilmiş sessizlik arasındaki ($r=0,45$, $p<0,01$) korelasyon ilişkisi anlamlı ve pozitif yönlüdür, mobbing ile savunma amaçlı sessizlik ($r=0,33$, $p<0,01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon ilişkisine sahiptir, mobbing ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişki ise ($r=-0,14$, $p<0,05$) negatif ve anlamlı korelasyon ilişkisidir. Öğrenilmiş çaresizlik ile kabul edilmiş sessizlik arasında ($r=0,40$, $p<0,01$) anlamlı ve olumlu bir korelasyon bulunurken, öğrenilmiş çaresizlik ve savunma amaçlı sessizlik ($r=0,41$, $p<0,01$) arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon ilişkisi mevcuttur ancak öğrenilmiş çaresizlik ve örgüt yararına sessizlik ($r=0,07$, $p>0,05$) arasında anlamlı ve bir korelasyon ilişkisi yoktur.

Tablodan da görüleceği gibi, mobbingin örgütsel sessizlik ve öğrenilmiş çaresizlik eğilimi ile arasındaki ilişkilerin beklenen yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Mobbing'in kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile arasındaki ilişkiler beklenen yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bulunurken; örgüt yararına sessizlik ile ilişkilerinin negatif yönde olduğu bulunmuştur. Öğrenilmiş çaresizlik eğiliminin kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile arasındaki ilişkiler beklenen yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bulunurken ve oldukça güçlüyken örgüt yararına sessizlikle ilişkisinin temel düzeyde anlamlı olduğu görülmüştür.

2.5.6. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Düzenleyici (moderatör) değişken, bağımsız ya da öncül değişken ile bağımlı değişken ya da ölçüt değişkeni arasındaki ilişkinin gücünü ve/veya yönünü etkileyen değişkendir. Düzenleyici değişken, cinsiyet, ırk, sınıf gibi kategorik değişkenler olabileceği gibi, sürekli değişken de olabilmektedir.

Mobbingin örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkilerinin ve bu ilişkide öğrenilmiş çaresizliğin düzenleyicilik rolünü öngören hipotezler, hiyerarşik regresyon analizleri ile test edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizleri örgütsel sessizliğin her alt boyutu için yapılmıştır. Her bir bağımlı değişken için bu regresyon analizi ayrı ayrı işleme koyulmuştur. Buna göre H1 ve H2 hipotezlerinin test edildiği regresyon analizinde, kabul edilmiş sessizlik bağımlı değişken olarak yer alırken, mobbing bağımsız değişken, öğrenilmiş çaresizlik ise düzenleyici değişken olarak yer almaktadır.

Düzenleyicilik testlerinin yapıldığı hiyerarşik regresyon analizinde, çoklu bağlantı (multicollinearity) probleminden kaçınmak için öncelikle bağımsız değişkenin (mobbing) ve düzenleyici değişkenin (öğrenilmiş çaresizlik) merkezileştirilmiş (centered) değerleri oluşturulmuştur. Daha sonra, ortak etkileşim (Mobbing X Öğrenilmiş Çaresizlik) değişkeninin hesaplanması merkezileştirilmiş değerler üzerinden

yapılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analiz sonuçları hipotez sıralarına göre aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo-9: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Mobbing ve Kabul Edilmiş Sessizlik, Öğrenilmiş Çaresizlik)

Kabul Edilmiş Sessizlik		
Değişkenler	1.Aşama β	2.Aşama β
Mobbing (M)	,33**	,26**
Öğrenilmiş Çaresizlik (Ö.Ç)	,22**	,23**
M x Ö.Ç		,12
ΔR^2		,009
ΔF		2,44
R^2	,24	,25
Düz. R^2	,232	,237
F	32,50**	22.66**

* $p < .05$, ** $p < .01$

Mobbing ve öğrenilmiş çaresizliğin kabul edilmiş sessizlik üzerindeki temel etkilerinin yer aldığı ilk model anlamlıdır [$F(2, 207) = 32,502$, $p < .05$]. Buna göre, mobbing ve öğrenilmiş çaresizlik değişkenleri kabul edilmiş sessizliği anlamlı derecede yordamaktadır. Öte yandan, öğrenilmiş çaresizliğin düzenleyicilik rolünün test edildiği ikinci aşamada mobbing X öğrenilmiş çaresizlik etkileşimi analize eklenmiştir. Etkileşim değişkeninin eklendiği ikinci modelde ΔR^2 değişimin anlamlı olmadığı görülmüştür. Modelin ikinci aşamasındaki değişkenler ve beta katsayıları incelendiğinde durum şu şekildedir. Mobbing X öğrenilmiş çaresizlik etkileşim teriminin istatistiksel olarak anlamlı bulunmaması, mobbing-kabul edilmiş sessizlik ilişkisinde, öğrenilmiş çaresizliğin düzenleyici bir değişken olmadığını göstermektedir (H1a kabul edilmedi). Diğer taraftan kabul edilmiş sessizlik değişkeni üzerinde hem mobbing ($\beta = .26$, $p < .001$) hem de öğrenilmiş çaresizliğin ($\beta = .23$, $p < .001$) temel

etkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre, bireylerin mobbinge maruz kalmaları arttıkça, kabul edilmiş sessizlik skorları da arttığı, benzer şekilde bireylerin öğrenilmiş çaresizlik seviyeleri arttıkça da kabul edilmiş sessizliklerinin arttığı gözlemlenmiştir. Sonuç olarak mobbingin kabul edilmiş sessizlik değişkeni üzerindeki temel etkisi (H1) kabul edilmiş ancak bu ilişkide öğrenilmiş çaresizliğin düzenleyici değişken olarak önerildiği H1a reddedilmiştir.

Tablo-10: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Mobbing-Savunma Amaçlı Sessizlik ve Öğrenilmiş Çaresizlik)

Savunma Amaçlı Sessizlik		
Değişkenler	1.Aşama β	2.Aşama β
Mobbing (M)	,15**	,12**
Öğrenilmiş Çaresizlik (Ö.Ç)	,33**	,34**
M x ÖÇ		,12
ΔR^2		,001
ΔF		,298
R^2	,19	,19
Düz. R^2	,18	,18
F	24,09**	16,11**

* $p < .05$, ** $p < .01$

Mobbing ve öğrenilmiş çaresizliğin savunma amaçlı sessizlik üzerindeki temel etkilerinin yer aldığı ilk model anlamlıdır [$F(2, 207) = 24,09$, $p < .001$]. Buna göre, mobbing ve öğrenilmiş çaresizlik değişkenleri savunma amaçlı sessizliği anlamlı derecede yordamaktadır. Öte yandan, öğrenilmiş çaresizliğin düzenleyicilik rolünün test edildiği ikinci aşamada mobbing X öğrenilmiş çaresizlik etkileşimi analize eklenmiştir. Etkileşim değişkeninin eklendiği ikinci modelde benzer şekilde ΔR^2 değişimin anlamlı olmadığı görülmüştür. Modelin ikinci aşamasındaki değişkenler ve beta katsayıları incelendiğinde durum şu şekildedir. Mobbing X öğrenilmiş çaresizlik etkileşim teriminin istatistiksel olarak anlamlı bulunmaması, mobbing-savunma amaçlı sessizlik

ilişkisinde, öğrenilmiş çaresizliğin düzenleyici bir değişken olmadığını göstermektedir (H2a kabul edilmedi). Diğer taraftan savunma amaçlı sessizlik değişkeni üzerinde hem mobbing ($\beta=,12$, $p<.001$) hem de öğrenilmiş çaresizliğin ($\beta=,34$, $p<.001$) temel etkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre, bireylerin mobbinge maruz kalmaları arttıkça, savunma amaçlı sessizlik skorları da arttığı, benzer şekilde bireylerin öğrenilmiş çaresizlik seviyeleri arttıkça da savunma amaçlı sessizliklerinin arttığı gözlemlenmiştir. Sonuç olarak mobbingin savunma amaçlı sessizlik üzerindeki temel etkisi (H2) kabul edilmiş ancak bu ilişkide öğrenilmiş çaresizliğin düzenleyici değişken olarak önerildiği H2a reddedilmiştir.

Tablo-11: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Mobbing ve Örgüt Yararına Sessizlik, Öğrenilmiş Çaresizlik)

Örgüt Yararına Sessizlik		
Değişkenler	1.Aşama β	2.Aşama β
Mobbing (M)	-,26**	-,30**
Öğrenilmiş Çaresizlik (Ö.Ç)	,22**	,22**
M x ÖÇ		,056
ΔR^2		,002
ΔF		,443
R^2	,05	,05
Düz. R^2	,04	,04
F	6,02*	4,15*

* $p<.05$, ** $p<.01$

Mobbing ve öğrenilmiş çaresizliğin örgüt yararına sessizlik üzerindeki temel etkilerinin yer aldığı ilk model anlamlıdır [$F(2, 207) = 6,02$, $p<.05$]. Buna göre, mobbing ve öğrenilmiş çaresizlik değişkenleri örgüt yararına sessizliği negatif anlamda yordamaktadır. Öte yandan, öğrenilmiş çaresizliğin düzenleyicilik rolünün test edildiği ikinci aşamada mobbing X öğrenilmiş çaresizlik etkileşimi analize eklenmiştir. Etkileşim değişkeninin eklendiği ikinci modelde benzer şekilde ΔR^2 değişimin anlamlı olmadığı görülmüştür. Modelin ikinci aşamasındaki değişkenler ve Beta katsayıları

incelendiğinde durum şu şekildedir. Mobbing X öğrenilmiş çaresizlik etkileşim teriminin istatistiksel olarak anlamlı bulunmaması, mobbing-örgüt yararına sessizlik ilişkisinde, öğrenilmiş çaresizliğin düzenleyici bir değişken olmadığını göstermektedir (H3a kabul edilmedi).

Diğer taraftan örgüt yararına sessizlik değişkeni üzerinde mobbingin beklenenin aksine negatif yönde etkisi olduğu ($\beta=-.30$, $p<.001$), öğrenilmiş çaresizliğin ise pozitif yönde ($\beta=.22$, $p<.001$) temel etkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre, bireylerin mobbinge maruz kalmaları arttıkça, örgüt yararına sessizlik skorlarının beklenenin aksine artmayıp azaldığı gözlemlenmiştir. Sonuç olarak H3 kısmen kabul edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular bir sonraki bölümde değerlendirilip yorumlanmaya çalışılacaktır.

3.BÖLÜM

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu tez çalışması, iş hayatında mobbing davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek ve öğrenilmiş çaresizliğin bu olgular arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün belirlenmesini incelemek için yapılmıştır. Araştırmanın temel varsayımı, öğrenilmiş çaresizliği yüksek olan çalışanların mobbinge maruz kaldıklarında daha fazla sessizlik göstereceği şeklindedir.

Çalışmada, mobbing ve örgütsel sessizliğin alt boyutları ilişkisinde öğrenilmiş çaresizliğin düzenleyici etkisi olup olmadığı araştırılarak literatüre ve yöneticilere fayda sağlayacak bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide öğrenilmiş çaresizliğin etkisinin incelendiği bir araştırma bulunmamaktadır. Literatürdeki bu boşluğun giderilmesi bakımından bu araştırma önem arz etmektedir.

Birinci hipotezin argümanı ‘mobbing ile kabul edilmiş sessizlik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır’ şeklindedir, yine ikinci hipotezin argümanı da ‘mobbing ile savunma amaçlı sessizlik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır’ yönündedir. Araştırma bulgularında bireylerin mobbinge maruz kalmaları arttıkça, kabul edilmiş ve savunma amaçlı sessizlik skorları da artmakta, benzer şekilde bireylerin öğrenilmiş çaresizlik seviyeleri arttıkça da sessizlik davranışlarını daha çok gösterdiği gözlemlenmektedir.

Hüsrevşahi (2015), Kalay vd. (2014) ve Gül ve Özcan (2011) tarafından yapılan çalışmada mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulgularının olduğuna daha önce değinilmiştir. Yine Çavuş (2015) tarafından yapılan çalışmada da, mobbing davranışlarının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik üzerinde pozitif etkisinin olduğu gözlemlenmiş, mobbing arttıkça kendini korumaya yönelik korunma amaçlı sessizlik davranışının arttığı, bu durumun bireyi sessiz kalmaya yönelttiği ifade edilebilir. Bu durumda literatürdeki diğer çalışmalar birinci ve ikinci hipotezimizi desteklemektedir. Morrison ve Milliken (2000) çalışanların, düşüncelerinin üst yönetim/yöneticiler tarafından gereksiz ve değersiz olarak

nitelendirildiği için genellikle konuşmak istemediklerini savunmuşlardır. Bu teoriye dayanarak çalışanlar da hâlihazırdaki durumu değiştirmek için istek duymayacaklar ve böyle gelmiş böyle gider anlayışıyla sessizliklerini koruyacaklardır. Savunma amaçlı sessizlik konusunda ise çalışanlar işsiz kalma korkusu ya da terfi etme gibi amaçlar doğrultusunda sessiz kalma ve düşüncelerini dile getirmekten kaçınmayı tercih etmektedirler (Erenler, 2010).

Çalışan sessizliğinde kurum kaynaklı sebeplerini açıklayacak olursak; Mum-Effect, (istenilmeyen mesajlar hakkında suskunluğu korumak) yani, “susma etkisi” ifade edilebilir. Bu kavram, bireylerin olumsuz bilgileri ve haberleri bilinçli olarak vermek istememesi veya amacından saptırması olarak açıklanmaktadır. (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009; Rosen ve Tesser, 1970). Gerçekten de, mobbinge maruz kalan personel, kendisini kurumdan soyutlayarak, fikir ve görüşlerini bilhassa kendine saklayarak tepkilerini göstermektedirler. Böylelikle mobbing çalışanları yalnızlaştırabilmekte ve kendilerini soyutlamalarına neden olarak onları sessiz kalmaya itmektir.

Ancak araştırmamızın diğer bulgusu mobbing-kabul edilmiş sessizlik, mobbing-savunma amaçlı sessizlik ve mobbing-örgüt yararına sessizlik ilişkisinde, öğrenilmiş çaresizliğin düzenleyici bir rolü olmadığını göstermektedir. Buna karşın, hem mobbing hem de öğrenilmiş çaresizlik değişkenlerinin kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik üzerinde temel etkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Literatür incelendiğinde Ural (2009)’ın yaptığı çalışmada öğretmenlerin mobbinge maruz kalan bireylerde öğrenilmiş çaresizliğin arttığı sonucuna ulaştığı çalışma mevcuttur ancak düzenleyici etkisinin araştırıldığı bir çalışma kapsamına girmemektedir. Bu durumda mobbing ile kabul edilmiş sessizlik düzeyi arasındaki ilişkide öğrenilmiş çaresizlik düzenleyici role sahiptir hipotezi reddedilmiştir.

Üçüncü hipotezin argümanı ise ‘mobbing ile örgüt yararına sessizlik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır’ yönündedir. Örgüt yararına sessizlik üzerinde beklenenin aksine mobbingin negatif yönde etkisi bulunurken, öğrenilmiş çaresizliğin ise düzenleyici değil temel etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Üçüncü hipotez kısmen

kabul edilmiştir. Bir başka literatür araştırmasında, bireylerin, kurum içinde konuşmasının tehlikeli bir durum oluşturacağını (Morrison ve Milliken, 2000) ve sorunlu kişilik ya da sürekli şikayet eden birisi olarak yaftalanacağı düşüncesi hakim olacağından (Crockett, 2013; Milliken vd., 2003) bilinçli bir şekilde sessiz kalmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Atasever (2013)'in tekstil sektöründeki 211 personelle gerçekleştirdiği çalışmasında da mobbingin boyutlarının çalışanların sessiz kalma nedenleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu bulgularına rastlanılmıştır. İlgili çalışmalar üçüncü hipotezimizi desteklememektedir.

Mobbinge maruz kalan bireylerin örgüt yararına sessiz kalmaması katılımcıların eğitim seviyelerinin yüksek oluşu, mesleki tecrübelerinin fazla oluşu ya da proaktif kişiliğe sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Alioğulları (2012) ve Dinçer (2017) tarafından yapılan çalışmada bu çalışma ile benzer şekilde eğitim düzeyi arttıkça çalışanların deneyim eksikliği kaynaklı sessizlik davranışı gösterme eğilimi azalmaktadır. Sonuç olarak, mobbingin kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik alt boyutları üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu, ancak örgüt yararına sessizlik boyutunda negatif etkisine rastlanırken, öğrenilmiş çaresizliğin bu ilişkilerde düzenleyici değil temel etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, mobbing davranışı çalışanların örgütsel sessizliğini arttırmakta ve belki de örgüte bağlılığını azaltmaktadır, bu da kişilerin işten ayrılma niyetlerinin artmasına sebebiyet vermektedir. Örgütler, yaşanan mobbing sonucunda kilit çalışanlarını kaybetmekte ve işgücü devir oranı artmaktadır. İşyerinde çalışanlar üzerindeki etik olmayan sistematik baskılar çalışanların dayanma güçlerini yok ederek, kuruma aidiyet duygusunu köreltmekte ve kurumdan soğumalarına sebebiyet vermektedir. Bu nedenle, yöneticiler, kurumsal bağlılığın azalmasına neden olan ve işten ayrılmalara sebep olan mobbing eylemlerine karşı gerekli tedbirleri almalıdırlar.

Kişiler olumsuz yaşantılardan çaresizliği öğrenerek gelecekte karşılaşacakları mobbing davranışlarına boyun eğmek durumunda kalacak ve mücadele etmeyecektir. Bu da örgütün entropiye uğramasına, yani sistemin bozulması ve ölmesine yol açabilecektir. Çünkü mağdurlar mobbing davranışları karşısında ne yaparlarsa yapsınlar sonuçları

değiştiremeyeceklerini düşünmekte ve yaşadığı bu olumsuz durumu içsel, sabit ve genel nedenlere bağlamaktadırlar. Bunların sonucunda yaşanan bilişsel, duyuşsal, motivasyonel bozukluklar ve özgüven kaybı, herhangi bir davranışta bulunmaya isteksizlik durumunu ortaya çıkarabilmektedir (Kümbül, 2006). Tükenmişlik kavramı da göz önünde bulundurulduğunda işgörenlerin memnuniyetsizliklerini açıkça ifade etmelerinin önüne geçilmektedir.

Sarıkaya (2013)'ya göre, çalışan personel işyerindeki karar alma mekanizmalarında ne kadar yer alırlarsa kurumlarına olan güvenleri artmakta ve kendilerini daha değerli hissetmektedirler bu durum da sessizliğe olan eğilimlerini azaltmaktadır. Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014)'na göre, çalışanların sorunları ortaya çıkarması, işlerinin kötüye gitmesine ve işlerini kaybetmesi olgularına neden olacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca alt kademedeki yer alan çalışanın statüsünden dolayı düşüncelerine önem verilmeyeceğini, sorun bildirmesi durumunda güven ve saygı duygusunu kaybedeceğini, ortalığı karıştıran ve arabozucu şahıs olarak damgalanacağını düşünmesi ihtimaller arasında yerini almaktadır. İşyerindeki ilişkilerin giderek bozulacağına ikna olan çalışan sessizliğini koruyacaktır.

3.1. MOBBİNG, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİKLE MÜCADELE İÇİN ÖNERİLER

Yaşanan mobbing olaylarının önüne geçilmesinde bireye, örgüte, topluma ve devlete büyük görevler düşmektedir. Mobbingi yönetme ve mobbingin önüne geçebilme konusunda bireye ve örgüte yönelik öneriler, topluma ve devlete yönelik öneriler gibi başlıklar altında toplanabilir. Bireysel öneriler kapsamında mobbinge maruz kalan birey öncelikle kişiliğini geliştirmelidir ve direncini artırmalıdır. (Tutar, 2004).

Psikolojik tacizle başa çıkma yöntemlerinin etkili olması için, mağdurun kişilik özellikleri, zorbanın konumu, işletmenin iklimi göz önünde bulundurulmalıdır, ayrıca hukuk sistemindeki uygulamalar ve psikolojik tacizin hangi süreçte uygulandığı gibi olgular birbiriyle ilişkilidir. Bir kurban için önerilen çözüm, diğeri için hayatı çekilmez hale getirebilmektedir (Çamuroğlu ve Poussard, 2009).

Mücadele yöntemlerinden birisi olarak ‘Whistleblowing’ (Bilgi İfşası) düşünülebilir. Whistleblowing, işyerlerinde olası kabul görmeyen davranışların raporlanması veya açığa çıkarılmasıdır. Kurumlarda yaşanan etik ve yasadışı davranışların örgüt içi/dışı ve başka kişi/kurumlara zarar vermemesi için yetki sahibi kişilerce problemleri çözme adına yetkiye sahip iç/dış otoritelere bildirilmesidir (Aktan, 2006).

Mobbinge karşı Whistleblowing uygulaması mobbingi önlemede ya da en azından etkilerini azaltmakta yararlı olacaktır. Kurbanlar için mobbingi ispat etmesi zor bir durum olduğundan yargı yoluna genelde tercih edilmemekte ya da çekinilmektedir. Oysa çalışanların, Whistleblowing uygulamasından cesaret alıp yargıya başvurmaları, ve onların şahitliği ile davalarını kazanmaları içten bile değildir.

Bir diğer yöntem ise insan kaynakları ile mücadeledir. İnsana saygılı örgütler oluşturmak için, zorbalık belirtilerini zamanında fark edip müdahale edip önlem almak, ufku açık yöneticilere olduğu kadar insan kaynakları uzmanlarına da düşen önemli bir görevdir (Baltaş, 2009). İnsan kaynakları yönetiminin mobbinge mücadeledeki rolü teknik destek vermek ve kolaylaştırıcı bir fonksiyon görevi üstlenmektir (Budak, 2008). Sendikal mücadeleye değinilecek olursa; mobbing konusunda altyapısı sağlam bir bilinç oluşturulması, yöneticilerin keyfi davranışlarının önüne geçilmesi ve zamanla ortadan kaldırılması, sendikaların bu konuda etkinliklerinin artırılması mobbingin azaltılması yönünde önemli bir adım olacaktır. Yakın tarihimize bakıldığında Türkiye’de sendikalar aracılığıyla mobbing davaları açılmaya başlamıştır.

Mobbing davranışlarına maruz kalan şahıslar için bir diğer nokta mağdurun verdiği tepkidir. Mobbing, birey müsaade ettiği takdirde sürmektedir. Mobbinge uğrayan çalışan mücadele etmek için, mobbing davranışını hissettiği andan itibaren yetkili personel yönetim birimlerine başvuruda yapabilmektedir (Dilman, 2007).

Mobbing sürecinde sessiz kalmak yerine mobbinge başa çıkmaya çalışma ve bu kapsamda çaba göstermek gelecekteki olası saldırılara karşı etkin bir yöntem olacaktır. Kişinin sorunu çözme adına kullandığı yöntem bilhassa misilleme şeklinde olmamalıdır

aksi takdirde sorun daha karmaşık bir hal alabilmektedir. Mağdur haklıyken haksız duruma bile düşebilmektedir (Korkmaz, 2012).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde mobbinge yönelik farkındalık yaratmak amacıyla, eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenlemektedir. TBMM tarafından gerçekleştirilen diğer bir yasal düzenleme ise 2011 yılının Nisan ayında çıkarılmış olan ‘İşyerlerinde Psikolojik Şiddet ve Çözüm Önerileri’ isimli komisyon raporudur.

Mobbing’e maruz kalanlar BİMER, Alo 170, Kamu Görevlileri Etik Kurulu, Kamu Denetçiliği Kurumu, Türkiye İnsan Hakları Kurumu ve İl, İlçe İnsan Hakları Kurulları’na başvuru yapabilmektedirler. Bu şikâyetlerde mobbing yapıldığını kanıtlamak için kamera kayıtları, e-mailler, kullanılan ilaçların fatura dökümleri, çalışanlara yaptırılan işlerle ilgili doküman ve örnek deliller alınıp sunulmaktadır. Yargıya intikal eden davalarda delillerin etkili bir yargılama için önemli bir araç olduğu unutulmamalıdır.

Örgütsel öneriler ele alınacak olursa; örgütlerde ortaya çıkan mobbing ile başa çıkmada en büyük görev mobbinge maruz kalana düşmekte ve bunun yanında örgütün de desteklemesi gerekmektedir. Mobbinge mücadelede örgüt içinde önemli prensipler arasında işgörenlerin sorunları zamanında belirlemesi ve çözüm önerileri geliştirmesi yer almaktadır (Aylan, 2012).

Öncelikle işyerinde personel politikaları belirlenirken; ahlak standartlarını içeren, kapsamlı, kalıcı ve yasal olan politikalar göz önünde bulundurulmalıdır. Daha sonraki aşamada işe alım politikasında, yeni alım yapılan personel tek kriter olarak teknik özelliklerine göre değil de, sorunlarla başa çıkma, sorun çözebilme ve ekip ruhuna sahip olma gibi nitelikleri bünyesinde barındırmalı ayrıca duygusal zekâ kapasitesinin göz önüne alınarak seçilmiş olması büyük önem arz etmektedir. İşyerinde “Çalışanlara Yardım Programı” gibi programlar oluşturulmalı, program yok ise de risk yönetimini içeren eşdeğer bir program ortaya konulmalıdır.

Sessizlik davranışını azaltmak için ise; çalışan bireylerde oluşan stres, eksik performans, isteksizlik, kendini yetersiz görme gibi faktörlerin ortadan kalkması için iletişim kanallarının açık olduğu bir çalışma ortamının yaratılması yanında çalışanların iletişim ve etkileşimini artırmaya yönelik sosyal aktivitelerin de düzenlenmesi büyük önem arz etmektedir. Bu amaçla bütün personelin de katıldığı kahvaltı, akşam yemeği, spor müsabakaları, öğle araları imkân dâhilinde kurum içerisinde müzik kursları, koro çalışmaları vb. düzenlenebilir.

Öğrenilmiş çaresizlik olgusunda, geçmişteki olumsuz deneyimler genellenebilmekte ve mobbing yaşandığında öğrenilmiş çaresizlik içindeki kurbanlar, yapabilecekleri birşeyin olmadığını hissedip o şekilde düşünmeye devam edebilmektedirler. Hâlbuki koşullar istediği kadar içinden çıkılmayacak derecede olsa da muhakkak birtakım çıkış noktaları bulunmaktadır. Kariyer ve gelecek hedefleri koyabilmek, kişinin planlarını hayata geçirmek ve işyerinde mobbinge başa çıkabilmek için öğrenilmiş çaresizlikten kurtulmak gerekmektedir. Zorba karşısında güçlü ve dik durabilmek bunu gerektirmektedir (Çamuroğlu ve Poussard, 2009). Öğrenilmiş çaresizliğin üstesinden gelebilmek çalışanların inisiyatif kullanmasını engelleyen ve pasif olmayı yücelten dışsal etmenlerin ortadan kalkması ile mümkün olacaktır (Güler, 2006).

Sonuç olarak huzur dolu bir ortamda sağlıklı bir şekilde çalışabilmek adına örgütteki görmezden gelinen problemler rahatlıkla ifade edilebilmeli bunun için tepe yönetiminin çalışanlara kolaylık ve rahatlık sunması gerekmektedir. Ne yaparsam yapayım sorunları değiştiremem gibi bakış açılarının azalması için, çalışanına değer veren, çalışanıyla güven ilişkisini karşılıklı olarak sağlayıp tazeleyebilen işletmeler başarıya daha hızlı koşacaktır. Çalışanların güven duydukları ortamda huzurla çalışmaları kuruma bağlılıklarını kuvvetlendirecek ve tüm gücüyle kurumun geleceği için çalışacaklardır. Nitelikli çalışan kaybedilmedikçe örgüt uzun vadede başarısını koruyacaktır. Örgütsel sessizlik ve öğrenilmiş çaresizlik davranışının yönetim literatüründe henüz yeni bir kavram olmasından dolayı, bu araştırmanın, daha sağlıklı bir bakış açısı sağlamak adına önümüzdeki dönemde yapılacak araştırmalara ışık tutması amaçlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlar bulunmaktadır. Araştırmanın kapsamı, ele alınan değişkenler, örneklem sayısı, çalışanların statüleri, kamu ve özel sektör kurumlarındaki yöneticilerin farklılığı gibi etkenler göz önüne alındığında araştırmanın genellenebilirliğini engelleyebilmektedir. Araştırmadaki katılımcılar, Ankara ilindeki kamu ve özel sektör çalışanları ile sınırlıdır. Alanyazını için ilerleyen dönemlerde yapılacak çalışmalar için örneklem sayısı arttırılabilir. Araştırma modeline bireyin kişilik özellikleri, örgüt kültürünün iklimi, motivasyon, işten ayrılma eğilimi gibi değişkenlerin de etkisi eklenebilir ve farklı ölçek ve analizlerle araştırma kapsamı genişletilebilir böylelikle elde edilen bulgular ve yorumlar farklı sonuçları doğurabilecektir.

KAYNAKÇA

- Abramson, L. Y., Seligman, M. E. P. ve Teasdale, J. D. (1978). Learned Helplessness in Humans: Critique And Reformulation, *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49–74.
- Ağaoğlu, E., Ceylan, M., Kesim, E. ve Madden T. (2004). *Araştırma görevlilerinin kendi tükenmişlik düzeylerine ilişkin görüşleri*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiri Özetleri, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Aktan, C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vijdani red davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1-12.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alloy, L.B. (1982). The role of perceptions and attributions for response-outcome noncontingency in learned helplessness: A commentary and discussion. *Journal of Personality*.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Amah, O.E., ve Okafor, C.A. (2008). Relationships among silence climate, employee silence behaviour and work attitudes: The role of self -esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1-11.
- Araz, A. (2005). *Kişilerarası ilişkilerde benlik sunumu*, Varlık Yayınları.
- Aşkın, R. (1994). *Depresyon el kitabı*, Atlas Kitabevi, Konya.
- Atasever, M. (2013). *Yıldırımın örgütsel sessizlik üzerine etkisi ve işletmelerde bir araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Ayan, S. ve Şahbudak, E. (2012). Üniversitelerde asistanlara yönelik psikolojik taciz: Gazi, Kocaeli ve Cumhuriyet Üniversitesi örneği. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), 297-310.

- Aygün, H. A. (2012). Psikolojik yıldırma (mobbing) üzerine nitel bir araştırma. *Gümüşhane Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 5, 92-121.
- Aydın, O ve Öcel, H. (2009). İşyeri zorbalığı ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 12 (24), 94-103.
- Aylan, S. (2012). *Organizasyonlarda psikolojik şiddet (mobbing) ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik konaklama işletmelerinde bir uygulama*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık, Ankara: Nobel Yayınları.
- Baltaş, A. (2009). İnsana ve işe değer katan yeni İK. (1. Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Björkqvist, K., Österman, K., ve Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20 (3), 173-184.
- Blau, M.P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The Dynamic effects of diversity on organizational voice, *Journal of Management Studies* 40 (6).
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations*, Emerald Group Publishing Limited, UK.
- Brinsfield, C. T., (2009). *Employee Silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. Doktora Tezi, The Ohio State Üniversitesi, Amerika.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modelling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Caldwell, C. ve Canuto M. (2010). Organizational Terrorism And Moral Choices – Exercising Voice When The Leader Is The Problem. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 159-171.

- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2. baskı). NewJersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers
- Cohen, J. (1990). Things I have learned (so far). *American Psychologist*, 45, 1304-1311.
- Coşkun, Y. (2007). *Ortaöğretim öğrencilerinin öğrenilmiş güçlülükleri ve aile içi ilişkileri*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Doktora Tezi. İstanbul.
- Crawford, N.(1997). Bullying at work: A psychoanalytic perspective. *Journal of community and applied social psychology*.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çavuş, F., Develi, A. ve Sarioğlu, G. (2015). Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3 (1), 10-20.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: İşyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Dangaç, G. (2007). *Örgütlerde psikolojik yıldırma (mobbing) ve bir araştırma*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliot, G.P. (2003). Mobbing: işyerinde duygusal taciz (O. C. ÖnerToy, Çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Des Moines Business Record (2000). Are You Being Mobbed?, February 28.

- Detert, J.R., Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Dilman, T (2007). *Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin duygusal tacize maruz kalma durumlarının belirlenmesi*. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dinçer, H (2017). *İş yerinde yıldırma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Enerji sektörü üzerine bir araştırma*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Duman, B. (2004). Attribution theory katkı = Anlam yükleme teorisinin öğrenme-öğretme sürecinde öğrencilerin öğrenilmiş çaresizliği üzerindeki etkisi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*, 1. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 28 (2). 89-108.
- Durdağ, F. M., Naktiyok, A. (2011). Psikolojik taciz algısının örgütsel güven üzerindeki rolü. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1 (2), 5-37.
- Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies* 40 (6), 1359-1392.
- Einarsen, S., ve Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 16-27.
- Einarsen, S. Hoel, H. ve Notelears, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harrasment at work: Validity, factor structure and psychometric propperties of the negative acts questionnaire. *Revised Work and Stres*, 23, 24-44.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: turizm sektöründe bir alan araştırması*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.
- Ersever, H. (1993). Öğrenilmiş çaresizlik, 26 (2), doi: 10.1501/Egifak_00000000488

- Eser, O. (2009). Mobbing kavramının türkçe serüveni. *Önce Kalite*, 127, 56- 58.
- Field, T. (2002). There's no accounting for bullying. (01.08.2016 tarihinde <http://bmj.com/cgi/eletters/324/7342/878#21719> adresinden alınmıştır.)
- Fox, S. ve Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 438-456.
- Gatchel, R. J., ve Proctor, J. D. (1976). Physiological correlates of learned helplessness in man. *Journal of Abnormal Psychology*, 85 (1), 27-34.
- Genç, N., ve Pamukoğlu E. (2006). *Psikolojik işyeri terörü: Dr.Siyami Ersek Göğüs ve Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde bir uygulama*, 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, 25-27 Mayıs, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F., Erzurum.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman İl Özel İdaresi'nde görgül bir çalışma. *KSÜ İİBF Dergisi*, 1(2), 107-135.
- Gülşen, P. (2015). *İşletmelerde psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Harrison, M. H. (2002). Workplace bullying's high cost: \$180 million in lost time, productivity. *Orlando Business Journal*, (25.07.2011 tarihinde <http://orlando.bizjournals.com/orlando/stories/2002/03/18/focus1.html> adresinden alınmıştır.)
- Hoel, H. ve Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester: University of Manchester Institute of Science and Technology.
- Hüsrevşahi, P. S. (2015). Relationship between organizational mobbing and silence behavior among teachers. educational sciences. *Theory and Practice*, 15(5), 1-10.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Kalay, F. ve Oğrak, A. (2012). Örgütsel sessizlik, mobbing ve örgütsel sinizm ilişkisi: örnek bir uygulama. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir.

- Kalaycı, Ş. (2010). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayınevi.
- Karşlıoğlu, G. (2011). *İş yerinde mobbing ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi, Ankara.
- Karatuna, I. ve Tınaz, P. (2010). *İşyerinde psikolojik taciz sağlık sektöründe kesitsel bir araştırma*. Türk-İş Yayını.
- Kaygın, E. ve Atay, M. (2014). Mobbing'in örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi-kamu kurumunda bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18 (2), 95-113.
- Keashly, L. and Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. In: Einarsen, E., Hoel, H., Zapf, D. and Cooper, C., Eds., *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, Taylor ve Francis, New York, 31-36.
- Kılıç, B. G. ve Oral, N. (2006). *Çocuklarda öğrenilmiş çaresizlik üzerine bir gözden geçirme*. *Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi*, 13 (2), 76-86.
- Kılıçlar, A., ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 328-346.
- Knoll M., ve Dick R. V. (2013). Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113, 349-362.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, H. (2012). *Kamu kurumlarında yıldırma (mobbing) etkisi: Kahramanmaraş il merkezinde bir inceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Köse, H. (2006). Örgüt içi iletişimde negatif bir olgu: Psikolojik yıldırma ve sistemli bir "ötekileştirme" süreci olarak mobbing. 2.Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 281-292.
- Kümbül, B. (2002). *Çalışma hayatında öğrenilmiş çaresizlik olgusu*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Programı Yüksek Lisans Tezi. İzmir.

- Kümbül Güler, B. (2006). *Çalışma hayatında öğrenilmiş çaresizlik*, Ankara: Liberte Yayınları.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Liu, D., Wu, J. ve Ma, J. (2009). *Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. Computer and industrial engineering international conference*, 1647-1651.
- Maier, S. F., Seligman, M. E. P. ve Solomon, R. L. (1976). Learned helplessness: Theory and evidence, *Journal of Experimental Psychology*, 105, 3-46.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi*, AMOS uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi*, AMOS uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Namie, G.ve Namie, R. (2000). *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*, Naperville, IL: Sourcebooks.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence, A theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24 (2), 43-51.
- Nolfe, G., Petrella, G., Blassi, F. ve Zontini, G. (2008). Psychopathological dimensions of harrassment in the work place. *International Journal of Mental Health*, 36 (4), 67-85.
- Notelaers, G., Einarsen, Stale, H. ve Vermunt, J. K. (2006). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work and Stres*, 20 (4), 289-302.

- Özcan, N. (2011). *Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman İl Özel İdaresi'nde bir uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Öztürk, U. C. ve Cevher, E. (2016). Sessizlikteki mobbing: Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 71-80.
- Özyer, K ve Orhan, U. (2012). Akademisyenlere uygulanan psikolojik tacize yönelik ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 12 (4), 511-518.
- Özyer K., ve Polatçı S. (2017). *21 yy'da Örgütsel Davranış*, Ankara: Beta Yayıncılık.
- Park, C. W. ve Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on it projects: An integrated model. *Decision Sciences* 40 (4), 901-919.
- Perlow, L. A. ve S. Williams, (2003). Is silence killing your company. *Harward Business Review*, 3-8.
- Pestonjee, D. M. ve Reddy, P. (1988). Development of a psyo-chometric measure of learned helplessness. *Working Paper*, 746, IIM Ahmedabad.
- Peterson, C. ve Seligman, M. E. P. (1984), Causal explanations as a risk factor for depression: Theory and evidence. *Psychological Review*, 9 (3), 347 –374.
- Peterson, C., Maier, S. F. ve Seligman, M. E. P. (1993). *Learned helplessness: A theory for the age of personal control*. New York: Oxford University Press.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P.(2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personel and Human Resources Management*, 20, 331–369.
- Poussard J. M. ve Çamuroğlu, İ. M. (2009). *Psikolojik Taciz*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Premeaux, S., F. ve Badeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies* 40 (6).
- Rosen, S., ve Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: the mum effect. *Sociometry*, 33, 253-263.
- Rosemary, M. (2003). Organizational discourses: Sounds of silence, 3rd International Critical Management Studies Conference Lancaster University, 1-7.

- Roth, S., ve Kubal, L. (1975). Effects of noncontingent reinforcement on tasks of differing importance: Facilitation and learned helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32 (4), 680-691.
- Ryan, K. D. ve Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 425-441.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Savaş, F.B. (2007). *İş yerinde Manevi Taciz*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence quarterly. *Journal of Speech*, 79 (1), 1-18.
- Schaffe, Karl (2006). What is mobbing? Budget cuts are not the only way workers are forced from jobs: Workplace Abuse.
- Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19 (1), 31-37.
- Shojaie, S., Matin, H., Z. ve Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30, 1731-1735.
- Sekman, M. (2006). *Her Şey Seninle Başlar*, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Seligman, M. E. P. ve Maier. S. F. (1967). Failure to Escape Traumatic Shock. *Journal of Experimental Psychology*, 74.
- Senemoğlu, N. (2005). *Gelişim öğrenme ve öğretim kuramdan uygulamaya*, (12. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Snyder, M. (1979). Self-Monitoring processes, In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 12, Academic Press, New York.
- Souba, W., Way, D., Lucey, C., Sedmak, D. ve Notestine, M. (2011). Elephants in academic medicine. *Academic Medicine*, 86, 1492-1499.

- Solmuş, T. (2005). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing). *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7 (2).
- Sözer, B. (2017). (20.03.2010 tarihinde <http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/mobbing-en-cok-ozel-sektoru-vuruyor> 40633353 adresinden alınmıştır.)
- Şehitoğlu Y. ve Zehir C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (4), 87-110.
- Şimşek, M. Ş. (2009). Yönetim ve Organizasyon, (11. baskı), Konya: Adım Ofset ve Matbaacılık.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2015). Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı (6. baskı). (M. Baloğlu, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Tangirala, S., ve Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Tanoğlu, Ş. (2006). *İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Fen, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Tayfur Ö, Karapınar, P. ve Camgöz S. (2013). The mediating effects of emotional exhaustion, cynicism, and learned helplessness on organizational justice-turnover intention linkage. *International Journal of Stress Management*, 3 (20), 193-221.
- TDK, (2005). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, Ankara.
- TDK, (2013). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, Ankara.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, P. (2011). Mobbing'in Tanısı ve Olguyla Mücadele. *Mess Mercek Dergisi*, 58-65.
- Tokat, B., Cindiloğlu, M. ve Kara, H. (2011). *Değerlerin Psikolojik Kuşatması*, Kütahya.

- Toker, G. (2010). Mobbing: İşyerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve. (20.03.2010 tarihinde <http://www.universite-toplum.org> adresinden alınmıştır.)
- Torun, A. (2004). İşyerinde Zorbalık. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (22), 41-57.
- Tutar, H. (2004). *İş yerinde psikolojik şiddet*, Ankara: Platin Yayınları.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 92.
- Tutar, H. G. (2017). *İşyerindeki yıldırma davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğin aracılık rolü*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Hatay.
- Uluğ, F. ve Beydoğan, B. (2009), Kamu örgütlerinde psikolojik taciz. *Amme İdaresi Dergisi*, 42 (1), 55-86.
- Ural, C. (2009). *Psikoşiddete maruz kalmış öğretmenlerin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerinin incelenmesi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Valas, H. (2001). Learned helplessness and psychological adjustment: Effects of age, gender and academic achievement. *Scandinavian Journal Of Educational Research*, 45 (1), 71-89.
- Vandekerckhove, W. ve Commers, M. (2003). Downward Workplace Mobbing: A sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45, 41-50.
- Vartia, M. L. (2003). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27, 63-69.
- Walter, H. (1993). *Mobbing: Kleinkrieg am arbeitsplatz*, Campus, Frankfurt.
- Wayne, S., Hoobler, J., Marinova J., Sophia V. ve Johnson, M. (2008). Abusive Behavior: Trickle-down effects beyond the dyad. *Academy of Management Proceedings*, August, 1-6.

- Wilson, C. B. (1991). U.S. Businesses suffer from workplace trauma. *Personel Journal*, July, 47-50.
- Wornham, D. (2003). A descriptive investigation of morality and victimisation at work. *Journal of Business Ethics* 45, 29-40.
- Wortman, C. B., ve Brehm, J. W. (1975). Responses to uncontrollable outcomes: an integration of reactance theory and the learned helplessness model. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 277-336.
- Yiğitbaş, Ç, ve Deveci, S. E. (2011). Sağlık çalışanlarına yönelik mobbing. *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 11 (42), 23-28.
- Yüçetürk E., (2005). Türkiye’de iş yaşam kalitesini ve verimliliği azaltan gizli bir sendrom: Yıldırma (Mobbing). *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 20 (231), 97-108.
- Yüksel, A. (2003). *Lise birinci sınıf öğrencilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerinin, akademik benlik tasarımları, okula karşı tutumları ve akademik başarıları üzerindeki etkisi*, İstanbul, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zapf, Dieter (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70-85.
- Zapf, D. ve Einarsen, S. (2003). Individual antecedants of bullying: Victim and perpetrator in the workplace. *International Perspectives in Research and Practice*, (Eds.) S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, and C.L. Cooper. London / New York: Taylor and Francis, 165-184.
- Zapf, D., Carmen K, ve Matthias K. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215-237.

EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

SAYIN KATILIMCI,

Aşağıda sunulan anket Hacettepe Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı-Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış tezli yüksek lisans programında yürütülmekte olan bir çalışmada kullanılacaktır. Çalışmanın başarılı olabilmesi için soruların eksiksiz ve doğru bir biçimde cevaplanması önemlidir. Kimlik bilgileriniz gizli tutulacaktır. Anket soruları dört bölümden oluşmaktadır ve elde edilen sonuçlar sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Bize ayırdığınız aman ve araştırmaya yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

İŞİL ÇELEBİ

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. BÖLÜM

Bu bölümde size kurumunuzla ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen size en uygun olan seçeneği ilgili kutucuğa çarpı (X) koyarak belirtiniz.

1 Asla Yapılmadı	2 6 Aylık sürede çok nadir	3 Her ay en az bir kez	4 Her hafta en az bir kez	5 Her gün en az bir kez
------------------------	----------------------------------	------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

1. Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanması	1	2	3	4	5
2. Üstesinden gelebileceğinizden fazla iş yüklenmesi					
3. Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi					
4. Yaptığınız önemli işlerin elinizden alınarak size önemsiz sıkıcı işlerin verilmesi					
5. Haklarınızda dedikodu yapılması					
6. Diğer insanların sizi yok saymaları veya dışlamaları					

7. Diğer insanların işinizi bırakmanız gerektiğine dair imalarda bulunmaları					
8. Yaptığınız hataların tekrar tekrar hatırlatılması					
9. Yakınlaşmaya çalıştığınızda görmezden gelinmeniz ya da düşmanca tavırlarla karşılaşmanız					
10. Yaptığınız işlerin ve çabanızın ısrarla eleştirilmesi					
11. Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması					
12. Saldırıya uğrama ya da şiddete maruz kalma endişesi yaşama					

2.BÖLÜM

Bu bölümde size kurumunuzla ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen size en uygun olan seçeneği ilgili kutucuğa çarpı (X) koyarak belirtiniz.

1 Hiç katılmıyoru m	2 Katılmıyoru m	3 Çok katılmıyoru m	4 Kararsızım	5 Biraz katılıyorum	6 Katılıyoru m	7 Tamamen katılıyorum
------------------------------	-----------------------	------------------------------	-----------------	---------------------------	----------------------	-----------------------------

1. Kurumumuzda ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim	1	2	3	4	5	6	7
2. Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem							
3. Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam							
4. Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya atabileceğime inanmadığım için kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem							
5. Kurumumuzdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem							
6. Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam							
7. İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam							

8. Kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim							
9. Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim							
10. Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim							

3.BÖLÜM

Bu bölümde size kurumunuzla ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen size en uygun olan seçeneği ilgili kutucuğa çarpı (X) koyarak belirtiniz.

1 Kesinlikle katılmıyoru m	2 Katılmıyoru m	3 Çok katılmıyoru m	4 Biraz katılıyoru m	5 Katılıyoru m	6 Kesinlikle katılıyoru m
-------------------------------------	-----------------------	------------------------------	-------------------------------	----------------------	------------------------------------

1. Ne yaparsam yapayım bazı insanlar beni sevmez	1	2	3	4	5	6
2. Eğer az ya da çok arkadaşım varsa bu benim az ya da çok arkadaş istememden kaynaklanır						
3. Ne kadar çok çalıştığım ile hangi sonucu elde ettiğim arasında doğrudan bir ilişki vardır						
4. Çalıştığım kurumun kültüründe hoş olmayan birçok faktör var fakat bunları düzeltme konusunda kendimi çaresiz hissediyorum						
5. Eğer bir işte başarılı değilsem bu büyük ihtimalle o alanda yeteneğim olmamasındandır.						
6. Çalıştığım kurumda birçok şeyin yanlış olduğunu biliyorum ancak bunları düzeltmek için hiçbir şey yapamıyorum						
7. Şu anki işimi sevmeme rağmen işimden ayrılamıyorum çünkü daha iyi bir iş bulamam						
8. Eğer bir işte başarılıysam bu genellikle başkalarından yardım aldığımdandır						
9. Bu kurumda fazla çalışmama gerek yok çünkü						

elde ettiğim ödüller performansıyla ilgili değildir						
10. Eğer bu kurumda başarılı değilsem bu örgütün kültürünün başarılı olmama katkıda bulunmamasındandır						
11. Hayatım çabalarımla şekillenir						
12. Çoğu zaman başıma gelenler üzerinde az bir etkim olduğunu hissedirim						
13. Bir şeyi anlayamadığımda bu, genellikle bu konunun benim olduğu kadar başkaları tarafından da anlaşılması zor olduğundandır						

4.BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek
2. Yaşınız? ()
3. Medeni durumunuz? () Evli () Bekar
4. Eğitim durumunuz?
() İlköğretim () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora
5. Kaç yıldan beri bu kurumda çalışıyorsunuz? ()
6. Kurumdaki pozisyonunuz?
() Yönetici () Uzman () Memur () Diğer

Lütfen boş bıraktığınız soru olup olmadığını kontrol ediniz. Anlamadığınız ya da yanlış olduğunuz düşündüğünüz ifadeleri belirtiniz.

Katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederiz.....



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 01/10/2018

Tez Başlığı : MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİĞİN ROLÜ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ...82... sayfalık kısmına ilişkin, 01/10/2018 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 12 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- ☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- 2- ☒ Kaynakça hariç
- 3- ☐ Alıntılar hariç
- 4- ☒ Alıntılar dâhil
- 5- ☒ 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı Soyadı: Işıl Çelebi
Öğrenci No: N09126889
Anabilim Dalı: İşletme
Programı: Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Doç.Dr. Selin Metin Çayır

(Unvan, Ad Soyad, İmza)



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Sayı : 35853172/ 433-2624

28 Ağustos 2015

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 21.08.2015 tarih ve 3823 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Işıl ÇELEBİ**'nin öğretim üyesi **Doç. Dr. Selin METİN CAMGÖZ** danışmanlığında hazırladığı “**Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Öğrenilmiş Çaresizliğin Rolü: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması**” konulu tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 25 Ağustos 2015 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.


Prof. Dr. Ömer UĞUR
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: Tutanak

Hanan Bey