

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

Erkan ŞAHİN

YÜKSEKÖĞRETİM ÖRGÜTLERİNDE ÖĞRETİM ELEMANLARININ
YAŞADIKLARI PSİKOLOJİK ŞİDDET İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Prof. Dr. Gülsüm ATANUR BASKAN

İSTANBUL, Ocak 2024

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

Erkan ŞAHİN
(172504006)

YÜKSEKÖĞRETİM ÖRGÜTLERİNDE ÖĞRETİM ELEMANLARININ
YAŞADIKLARI PSİKOLOJİK ŞİDDET İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Prof. Dr. Gülsüm ATANUR BASKAN

İSTANBUL, Ocak 2024

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

Erkan ŞAHİN
(172504006)

YÜKSEKÖĞRETİM ÖRGÜTLERİNDE ÖĞRETİM ELEMANLARININ YAŞADIKLARI
PSİKOLOJİK ŞİDDET İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN

Juri Başkanı : Prof. Dr. Temel ÇALIK
(Gazi Üniversitesi)

Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Emel TÜZEL İŞERİ
(Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi)

Doç. Dr. Erhan ALABAY
(Sağlık Bilimleri Üniversitesi)

Doç. Dr. Burcu YAVUZ TABAK
(Aksaray Üniversitesi)

İSTANBUL, 2024

Özet

Bu araştırmanın amacı, yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin öğretim elemanları görüşlerine dayalı olarak ortaya koymaktır. Araştırmanın değişkenlerine ilişkin öğretim elemanlarının algılarının cinsiyet, yaş, medeni durumu, unvanı, mesleki kıdemi, görev yaptığı fakülte, görevi, üniversitedeki görev süresi değişkenlerine göre ve fakülteler dâhilinde üniversiteler arası ve üniversitelerin bulundukları bölgeler arası anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu araştırmanın evreni 2021-2022 eğitim-öğretim yılında üniversitelerde görev yapan 9648 öğretim elemanını kapsamaktadır. Araştırma kapsamında örnekleme oluşturacak 667 öğretim elemanının görüşleri alınmıştır. Nicel yöntem benimsenerek tarama modellerinden ilişkisel tarama ile desteklenen araştırmada, Türkiye'nin yedi bölgesinden her bir bölgeyi kapsayacak şekilde 1992 yılı öncesi kurulup kurumsallaşmış olan devlet üniversiteleri seçilmiştir. Bunlar: Marmara Bölgesinden Uludağ Üniversitesi, İç Anadolu Bölgesinden Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Ege Bölgesinden Ege Üniversitesi, Akdeniz Bölgesinden Akdeniz Üniversitesi, Karadeniz Bölgesinden Karadeniz Teknik Üniversitesi, Güneydoğu Anadolu Bölgesinden Dicle Üniversitesi ve Doğu Anadolu Bölgesinden Erzurum Atatürk Üniversitesi olarak seçilmiştir. Bu üniversitelerin Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İktisadi İdari Bilimleri Fakültesi, Mühendislik Fakültesi ve Tıp Fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarından 2021-2022 eğitim-öğretim yılı güz ve bahar dönemlerinde toplanan veriler analiz edilmiştir. Veriler, "Kişisel Bilgi Formu", Çakıcı'nın (2007) geliştirdiği "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ve "Bergen Bullying Research Group" tarafından oluşturulan ve Cemaloğlu (2007) tarafından ölçek Türkçe'ye çevrilmiş olan "Psikolojik Şiddet Ölçeği" ile toplanmıştır. Yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet ile örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri ortalama ve standart sapma biçiminde sunulacak ve çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmama durumları normallik testleri sonucunda gerekli olan testlerle çözümlenmiştir. Araştırmada toplanan verilerin betimsel istatistikleri için Pearson Korelasyon katsayısı, T-Testi, Regresyon analizi ve ANOVA testleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan analizler

sonucunda Likert formatında oluşturulan ölçeklerde elde edilen puanlar sonucu öğretim elemanlarının psikolojik şiddet düzeyleri ortalamasının düşük düzeyde olduğu, sessiz kalma konularına ait düzeylerin düşük düzeyde olduğu, sessiz kalma nedenlerinin orta düzeyde olduğu ve sessiz kalma sonuçlarına ait tutumlarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının psikolojik şiddet düzeylerinin ve alt boyutlarının görev yaptıkları bölge gruplarına göre incelendiğinde Marmara Bölgesi'nde görev yapanlar ile diğer bölgelerde görev yapanlar arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiş olup, Marmara bölgesinde görev yapanların psikolojik şiddet düzeyleri ve "Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemeye Yönelik Davranışlar", "Sosyal İlişkilere Saldırıya Yönelik Davranışlar", "İtibara Saldırıya Yönelik Davranışlar", Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıya Yönelik Davranışlar" düzeylerinin diğer bölgelerde görev yapanlara göre daha yüksek olduğu yani Marmara Bölgesi'nde görev yapanların psikolojik şiddete daha fazla maruz kaldıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretim elemanlarının psikolojik şiddet düzeylerinin ve alt boyutlarının görev yaptıkları fakülte gruplarına göre incelendiğinde tıp fakültesinde görev yapanlar ile diğer fakültelerde görev yapanlar arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiş olup, tıp fakültesinde görev yapanların psikolojik şiddet düzeyleri ve "Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemeye Yönelik Davranışlar", "Sosyal İlişkilere Saldırıya Yönelik Davranışlar", "İtibara Saldırıya Yönelik Davranışlar", Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıya Yönelik Davranışlar" düzeylerinin diğer fakültede görev yapanlara göre daha yüksek olduğu yani tıp fakültesinde görev yapanların psikolojik şiddete daha fazla maruz kaldıkları belirlenmiştir. Yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet, demografik özelliklere göre incelendiğinde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları örgütsel sessizlik konuları, örgütsel sessizlik nedenleri ve örgütsel sessizlik sonuçları, demografik özelliklere göre incelendiğinde anlamlı farklılıklar göstermiştir. Ayrıca psikolojik şiddet ile sessiz kalma konuları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Psikolojik şiddet ile sessiz kalma nedenleri arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki vardır. Psikolojik

şiddet ile sessiz kalma sonuçları arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar sözcükler: öğretim elemanı, örgütsel sessizlik, psikolojik şiddet, üniversite, yükseköğretim kurumları.



Abstract

The aim of this research is to reveal the relationship between psychological violence experienced by faculty members in higher education organizations and organizational silence, based on the opinions of faculty members. It was examined whether there was a significant difference in the perceptions of the academics regarding the variables of the research according to the variables of gender, age, marital status, title, professional seniority, faculty, position, tenure at the university, and between universities within faculties and between the regions where the universities are located. The population of this research includes 9648 academics working at universities in the 2021-2022 academic year. Within the scope of the research, the opinions of 667 academics who will form the sample were taken. In the research supported by relational scanning, one of the scanning models, by adopting a quantitative method, state universities with a deep-rooted history, established before 1992, were selected to cover each region from the seven regions of Turkey. These were: Uludağ University from the Marmara Region, Sivas Cumhuriyet University from the Central Anatolia Region, Ege University from the Aegean Region, Akdeniz University from the Mediterranean Region, Karadeniz Technical University from the Black Sea Region, Dicle University from the Southeastern Anatolia Region and Erzurum Atatürk University from the Eastern Anatolia Region. The data collected from the academics working in the Faculty of Education, Faculty of Arts and Sciences, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Faculty of Engineering and Faculty of Medicine of these universities in the fall and spring semesters of the 2021-2022 academic year were analyzed. The data were collected with the "Personal Information Form", the "Organizational Silence Scale" developed by Çakıcı (2007) and the "Psychological Violence Scale" created by the "Bergen Bullying Research Group" and translated into Turkish by Cemaloğlu (2007). The opinions of academics regarding the psychological violence and organizational silence they experience in higher education organizations are presented in the form of average and standard deviation, and whether they differ according to various variables is analyzed with the necessary tests as a result of normality tests. Pearson Correlation coefficient, T-Test, Regression analysis and ANOVA

tests were used for the descriptive statistics of the data collected in the study. As a result of the analyzes carried out within the scope of the research, it was determined that the average level of psychological violence of the academics was low, the levels of silence issues were low, the reasons for remaining silent were moderate, and their attitudes towards the consequences of remaining silent were moderate, as a result of the scores obtained on the scales created in Likert format. When the psychological violence levels and sub-dimensions of academics were examined according to the regional groups they work in, it was determined that there was a significant difference between those working in the Marmara region and those working in other regions. It has been determined that the levels of “Behaviors Aimed at Attacking Social Relations”, “Behaviors Aimed at Attacking Reputation”, and “Behaviors Aimed at Attacking a Person's Quality of Life and Professional Status” are higher than those working in other regions, meaning that those working in the Marmara region are more exposed to psychological violence.

When the psychological violence levels and sub-dimensions of the academics were examined according to the faculty groups they work in, it was determined that there was a significant difference between those working in the faculty of medicine and those working in other faculties. It was determined that the levels of “Behaviors Aimed at Attacking Social Relations”, “Behaviors Aimed at Attacking Reputation”, and “Behaviors Aimed at Attacking a Person's Quality of Life and Professional Status” were higher than those working in other faculties, meaning that those working in medical faculty were more exposed to psychological violence. It has been concluded that the psychological violence experienced by academics in higher education organizations varies according to demographic characteristics. However, the issues of organizational silence experienced by academics in higher education organizations, the reasons for organizational silence and the results of organizational silence showed significant differences when examined according to demographic characteristics. Additionally, there is a positive, moderately significant relationship between psychological violence and silence. There is a low positive relationship between psychological violence and reasons for remaining silent. It has been observed

that there is a low level positive relationship between psychological violence and the results of remaining silent.

Keywords: academics, higher education institutions, organizational silence, psychology violence, university.



Teşekkür

Doktora tezimi tamamlamamdaki değerli rehberliği, destekleri ve tuttuğu ışık için derin minnettarlık duyduğum, bilgi birikimi, deneyimi ve cesaret veren yönlendirmeleri ile aştığım bu zorlu akademik yolculukta hep yanımda olan; Tezimin her aşamasında sunduğu rehberlik, eleştiri ve cesaretlendirmeyeyle benim için paha biçilmez değerde olan konu belirleme sürecinden araştırma yapmaya, yazma sürecinden düzenlemeye kadar, gösterdiği sabır ve ilgi için danışmanım Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN'a içten ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme komitesindeki hoşgörölü ve yol gösterici yaklaşımları ile desteklerini her zaman yanımda hissettiğim, çok değerli katkılarıyla tezime son dokunuşları yapmamı sağlayan ve bu vesileyle tanıma şansı bulduğum değerli hocalarım Doç. Dr. Emel TÜZEL İŞERİ ve Doç. Dr. Erhan ALABAY'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Tez savunma jürimde yer alarak gösterdikleri yapıcı ve yönlendirici katkılarla desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Temel ÇALIK ve Doç. Dr. Burcu YAVUZ TABAK'a teşekkürlerimi sunarım. Doktora eğitimim esnasında kendilerinden ders alma fırsatı bulduğum tüm hocalarıma, doktora dersleri vesilesiyle hayatıma girerek gerek ders içi gerekse ders dışında birlikte olmaktan keyif aldığım dönem arkadaşlarıma, araştırmama katılan öğretim elemanlarına ve bu konuda bana yardımcı olan üniversite yönetimlerine çok teşekkür ederim.

Doktora eğitimim ve tez sürecimde tüm zorlukları yönetmemde her zaman desteğini gördüğüm, benim başarımla gurur duyan, daha fazlasını başarmam için beni yüreklendiren, yanımda olmasından çok mutlu olduğum sevgili eşim Elif ÇELİK ŞAHİN'e ve varlığı ile tezime ilham olan sevgili oğlum Alp Noyan ŞAHİN'e içtenlikle teşekkür etmek istiyorum.

Erkan ŞAHİN

İçindekiler

Özet	iii
Abstract.....	vi
Teşekkür	ix
İçindekiler	x
Tablolar Dizini	xv
Şekiller Dizini.....	xvii
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	xviii
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	5
Araştırma Problemi	6
Alt Problemler	6
Sayıtlar.....	7
Sınırlılıklar.....	7
Tanımlar.....	7
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar	9
Psikolojik Şiddet.....	9
Psikolojik Şiddet Kavramının Tarihsel Gelişimi	13
Psikolojik Şiddetin Nedenleri.....	15
Bireysel Nedenler.....	17
Mağdurun Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler.....	17
Saldırgan/Saldırganların Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler.	19
Örgütsel Nedenler.....	27
Örgüt Kültürü ve İkliminden Kaynaklanan Nedenler.	30
Örgütsel Değişimden Kaynaklanan Nedenler.	32
Yönetim ve Liderlik Biçiminden Kaynaklanan Nedenler.....	33
Yönetim Süreçlerinden Kaynaklanan Nedenler.	37
Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Nedenler.	38
İş Süreçlerinden Kaynaklanan Nedenler.....	40
Toplumsal Nedenler.....	41
Örgütlerde Psikolojik Şiddet Davranışı ve Çeşitleri	45
Yatay Psikolojik Şiddet (Eşdeğerler Arasında-Fonksiyonel Psikolojik Şiddet). ..	49

Dikey Psikolojik Şiddet (Hiyerarşik Psikolojik Şiddet).....	50
Psikolojik Şiddetin Sonuçları	52
Bireysel Sonuçlar	54
Örgütsel Sonuçlar	57
Toplumsal Sonuçlar	60
Psikolojik Şiddetin Önlenmesi	62
Bireysel Önlemler.....	64
Örgütsel Önlemler.....	70
Toplumsal Önlemler.....	75
Dünya’da ve Türkiye’de Psikolojik Şiddetin Önlenmesine İlişkin Düzenlemeler.....	78
Yükseköğretim Örgütlerinde Psikolojik Şiddet	82
Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar	89
Yurt İçi Araştırmalar	90
Yurt Dışı Araştırmalar	92
Örgütsel Sessizlik Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve	94
Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tanımı	94
Örgütsel Sessizliğin Teorik Temelleri.....	98
Vroom’un Beklentiler Teorisi	98
Fayda-Maliyet Analizi Teorisi	98
Kendini Uyarlama Teorisi	99
Sessizlik Sarmalı.....	100
Mum Etkisi	100
Abilene Paradoksu.....	101
Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	102
Yönetimsel Nedenler	104
Yönetim/Yöneticiler	104
Yöneticilerin Korkuları	105
Yönetimin Tutumu/İnançları	105
Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	107
Örgütlerde İletişim.....	107
Bireysel Nedenler.....	108
Kişilik.....	108
Yöneticilere Güvenilmemesi	109

Olumsuz Deneyimler.....	110
Sosyal İzolasyon Korkusu.....	110
Konuşmanın Taşıdığı Risk.....	111
İlişkilere Zarar Verme Korkusu.....	112
Psikolojik Şiddete Maruz Kalma Korkusu.....	112
Örgütsel Nedenler.....	113
Toplumsal Değerler.....	113
Örgüt Kültürü.	114
Adalet Anlayışı.....	115
Sessizlik İklimi.....	116
Örgütsel Sessizlik Türleri.	117
Kabullenici Sessizlik.....	119
Korunmacı (Savunmacı-Defansif) Sessizlik.	120
Korumacı (Prososyal) Sessizlik.	121
Örgütsel Sessizliğin Etkileri ve Sonuçları.....	123
Örgütsel Etki ve Sonuçlar.	124
Bireysel Etki ve Sonuçları.	126
Yükseköğretim Örgütlerinde Sessizlik.....	129
Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar.....	134
Yurt İçi Araştırmalar.	135
Yurt Dışı Araştırmalar.	138
Bölüm 3 Yöntem.....	142
Araştırmanın Modeli.....	142
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	143
Demografik Özellikler.....	146
Veri Toplama Aracı	148
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	148
Psikolojik Şiddet Ölçeği.....	149
Verilerin Toplanması ve Yorumlanması	149
Veri Toplama Araçlarının Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları	150
Ölçeklere Ait Geçerlilik Güvenirlik Sonuçlarına Ait Bulgular.....	150
Psikolojik Şiddet Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular.	150
Sessiz Kalınan Konular Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular.	153
Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular.	156

Sessizliğin Algılanan Sonuçları Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular.....	159
Verilerin Analizi	162
Bölüm 4_Bulgular ve Yorumlar.....	164
Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet Algılarına Ait Bulgular	164
Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet Algılarına İlişkin Görüşlerin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesine Ait Bulgular	165
Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Algılarına Ait Bulgular	170
Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Görüşlerin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesine Ait Bulgular	173
Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasında İlişkiye Ait Bulgular	186
Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet Onların Örgütsel Sessizlik Algılarını Yordamasına Ait Regresyon Analizleri Bulguları	188
Bölüm 5_Sonuç, Tartışma ve Öneriler	195
Sonuçlar ve Tartışma.....	195
Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet Algılarına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	195
Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet Algılarına İlişkin Görüşlerin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	196
Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	199
Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Görüşlerin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	200
Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasında İlişkinin Sonuç ve Tartışması.....	203
Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet Onların Örgütsel Sessizlik Algılarını Yordamasına Ait Regresyon Analizlerinin Sonuç ve Tartışması.....	204
Öneriler	206
Kaynaklar	207

Ekler	239
EK-A: Etik Kurul İzni.....	239
EK-B: Araştırma Uygulama İzinleri (Akdeniz Üniversitesi)	240
EK-C: Araştırma Uygulama İzinleri (Atatürk Üniversitesi)	245
EK-D: Araştırma Uygulama İzinleri (Bursa Uludağ Üniversitesi).....	246
EK-E: Araştırma Uygulama İzinleri (Dicle Üniversitesi).....	247
EK-F: Araştırma Uygulama İzinleri (Karadeniz Teknik Üniversitesi)	253
EK-G: Araştırma Uygulama İzinleri (Sivas Cumhuriyet Üniversitesi)	255
EK-H: Araştırma Uygulama İzinleri (Ege Üniversitesi)	256
EK-I: Sessizlik Ölçeği Kullanım İzni	257
EK-İ: Psikolojik Şiddet Algısı Ölçek Maddeleri Kullanım İzni.....	258
EK-K: Ölçekler	259
EK-L: Gönüllü Katılım Formu	265

Tablolar Dizini

Tablo 1 Bazı Araştırmacılar Tarafından Örgütte Psikolojik Şiddeti Tanımlarken Kullanılan Tanımlar ve Kavramlar	12
Tablo 2 Psikolojik Şiddete Yol Açabilecek Toplumsal Özellikler ve Durumlar ..	43
Tablo 3 Psikolojik Şiddetin Psikososyal ve Finansal Maliyetler	53
Tablo 4 Evrende Yer Alan Öğretim Elemanı Toplam Sayıları	144
Tablo 5 Fakülte Bazında Örneklemeye Alınacak Öğretim Elemanı Sayısı	145
Tablo 6 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular	147
Tablo 7 Psikolojik Şiddet Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları	151
Tablo 8 Sessiz Kalınan Konular Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları	154
Tablo 9 Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları	157
Tablo 10 Sessizliğin Algılanan Sonuçları Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları	160
Tablo 11 Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet Algı Düzeylerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.	164
Tablo 12 Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet Algı Düzeyi Boyutlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.	165
Tablo 13 Öğretim Elemanlarının Psikolojik şiddet Düzeylerinin Demografik Özellikler ile Karşılaştırılması	166
Tablo 14 Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Sessiz Kalma Algı Düzeylerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri. ..	171
Tablo 15 Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Sessiz Kalma Algı Düzeyi Boyutlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.	172
Tablo 16 Öğretim Elemanlarının Sessiz Kaldıkları Konu Düzeylerinin Demografik Özellikler ile Karşılaştırılması	174
Tablo 17 Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedeni Düzeylerinin Demografik Özellikler ile Karşılaştırılması	178
Tablo 18 Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Sonuçlarının Demografik Özellikler ile Karşılaştırılması	182
Tablo 19 Değişkenlere Ait İlişkilere Ait Bulgular Analizi	187
Tablo 20 Araştırmanın Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Psikolojik Şiddet Düzeylerinin Sessiz Kalma Konuları Üzerine Ait Regresyon Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri	189

Tablo 21 Araştırmanın Öğretim Elemanının Algıladıkları Psikolojik Şiddet Düzeyi Boyutlarının Sessiz Kalma Konuları Üzerine Ait Regresyon Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri	189
Tablo 22 Araştırmanın Öğretim Elemanının Algıladıkları Psikolojik Şiddet Düzeylerinin Sessiz Kalma Nedenleri Üzerine Ait Regresyon Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri	190
Tablo 23 Araştırmanın Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Psikolojik Şiddet Düzeyi Boyutlarının Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemeye Yönelik Davranışların Sessiz Kalma Nedenlerine Ait Regresyon Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri	191
Tablo 24 Araştırmanın Öğretim Elemanının Algıladıkları Psikolojik Şiddet Düzeylerinin Sessiz Kalma Sonuçları Üzerine Ait Regresyon Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri	192
Tablo 25 Araştırmanın Öğretim elemanının algıladıkları psikolojik şiddet düzeyi boyutlarının sessiz kalma sonuçları üzerine Ait Regresyon Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri	193
Tablo 26 Unvanlara Göre Örneklem Sayısı.....	194

Şekiller Dizini

Şekil 1. Psikolojik Şiddetin Nedenleri ve Sonuçları	17
Şekil 2. Şekil Örgütsel Sessizliğe Yol Açan Dinamikler	103
Şekil 3. Algılanan Sessizlik İkliminin Çalışan Sessizlik Davranışı Üzerindeki Etkisi	117
Şekil 4. Sessizlik ve Sesin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan Güdülleri	118
Şekil 5. Örgütsel Sessizliğin Etkileri ve Sonuçları	124
Şekil 6. Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	143
Şekil 7. Psikolojik Şiddet Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği	153
Şekil 8. Sessiz Kalınan Konular Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği	156
Şekil 9. Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği	159
Şekil 10. Sessiz Kalma Sonuçları Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği.....	162

Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

%	: Yüzde
akt.	: aktaran
ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
F	: Varyans
n	: Sayı
p	: Anlamlılık Derecesi
r	: Pearson Korelasyon Katsayısı
Sd	: Serbestlik Derecesi
Ss	: Standart Sapma
t	: t Puanı
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
x²	: ki-kare
β	: Beta Katsayısı
$\bar{x}$	: Ortalama
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgüt

Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı ve önemi tartışılmış; araştırma problemine, araştırmanın sayıltılarına, sınırlılıklarına yer verilmiş ve araştırmayla ilgili önemli kavramlar tanımlanmıştır.

Problem Durumu

Psikolojik şiddet, sosyal bilimlerde, tek bir tanımı olmayıp birden çok anlama karşılık gelebilecek ifadelerden biridir. Psikolojik şiddetin kişi üzerinde bıraktığı izler, fiziksel olarak görülebilir olmadığından tespit etmek ve tanımlamak oldukça zordur. Günümüzde psikolojik şiddetin en yoğun yaşandığı yerlerin başında örgütler gelmektedir.

Psikolojik şiddet, en basit tanımıyla bir ya da birden çok fail ve mağdurun; aşağılama, cezalandırma, soyutlama gibi müeyyideler barındıran karşılıklı ilişkilerinin sonucudur. Bu durumun birden çok nedeni olduğu gibi birden çok sonucu ve kendine yer bulduğu birden çok yer bulunmaktadır. Konu bağlamında pek çok türe ayrılmış olan sessizlik kavramı, topluluk boyutunda gerçekleştiğinde esasında bir çeşit yardım talebine dönüşmektedir (Çakıcı, 2008).

Alanyazın incelendiğinde sessizlik arttıkça psikolojik şiddet varlığını sürdürmekte ve sessiz kalış da buna paralel olarak devam etmektedir. Birbirini besleyen bu iki olayın incelenmesinde örgütsel sessizlik kavramı öne çıkmaktadır.

Bu çalışmada psikolojik şiddetin ne olduğunu tam olarak anlamak adına öncelikle kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Ardından konuya dair alanyazın taraması yapılarak, daha önceki çalışmalar, doküman/kayıt incelemesi yoluyla analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, çalışmada anlaşılır bir şekilde sunulmaya çalışılmış ve çalışmanın araştırma sorusu bağlamında psikolojik şiddetin nedenlerine ve tetikleyicilerine ulaşmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, problem cümlesine, alt problemler, sayıltılarına ve sınırlılıklarına yer verilmiştir.

Yukarıda da değinildiği gibi psikolojik şiddet bağlamında değinilmesi gereken en önemli unsur, örgütsel sessizliktir. Kavramları daha yakından tanımak için ise öncelikle örgütün ve örgüt üyeliğinin ne olduğuna bakılmalı, ardından örgüt olmanın günümüzdeki yeri incelenmelidir.

Günümüz dünyası, değişime hiç olmadığı kadar ihtiyaç duyduğu bir dönemden geçmektedir. İçinde bulunduğumuz çağda, bahsedilen değişimin daha önce yaşananlardan karakteristik olarak daha farklı yanlarının bulunması, vazgeçilmez bir unsurdur (Atanur Baskan, 2000).

Örgütler, insanların bir araya gelmesiyle oluşturdukları ancak zaman içerisinde bir araya gelen insanların toplamından daha fazlasını ifade edebilme gücüne sahip olabilen yapılardır. Bu nedenle, küresel boyutta örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi için en önemli unsur insan kaynağıdır. Başarılı ve güçlü insan kaynağına sahip örgütler, zamanın koşullarına paralel olarak kendilerini yeniden üretilip rekabet şansını artırabilirler. Bu nedenle insanın değeri gün geçtikçe azalmak yerine artmaktadır (Koçel, 2014).

Yükseköğretim kurumları; geniş bir düşünce çerçevesinde, toplumun ileri seviyedeki nitelikli insan gücü gereksinimini karşılamak, kültürün nesilden nesle iletilmesini sağlamak, bilimsel metotlarla toplumların sıkıntılarını çözmeye yönelik görev üstlenmiş kurumlar olarak düşünülmektedir (Atanur Baskan, 2001). Yükseköğrenim örgütlerinde çalışanlar yükseköğrenim kurumlarının insan kaynağıdır. Tıpkı bireyler gibi, amaçları doğrultusunda özelleşmiş kurumlar bağlamında örgütlerin de değeri giderek artmaktadır. Önemli toplumsal rolleri nedeniyle üniversiteler, akademiler ve yüksekokullar ülkemizde de kamuoyunun sürekli ilgi ve dikkatini çekmiş; yükseköğretimin sorunları kamuoyunda sık sık tartışılmıştır (Atanur Baskan, 2001). Yükseköğretim kurumlarında yaşanan sorunların başında psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik olduğu düşünülmektedir.

Örgütlenme sürecinde yapı taşı işlevi gören insan, sosyal bir varlıktır. O nedenle insan faktörü ile birlikte örgüt içinde yaşanan anlaşmazlıklar ve bu anlaşmazlıklara bağlı olarak bireysel ya da kolektif sorunlar ortaya çıkmaktadır (Bursalıoğlu, 2003). Sorunlar bireyin örgüt içinde sosyal ve psikolojik sıkıntılarla karşı karşıya kalmasıyla sonuçlanmaktadır. Hatta çözülemeyen sorunlar zamanla

örgüt içinde daha fazla yıkıma sebebiyet verebilmektedir. Örgütler, bu gibi olumsuz tabloları ortadan kaldırmak için ciddi çaba harcamaktadır (Taymaz, 1995).

Psikolojik şiddet ve örgütsel sessizliğin, yükseköğretim kurumlarında yaşanan önemli örgütsel travmalar olarak görülmesinin pek çok nedeni vardır. Kişi, psikolojik şiddet sürecinin mağduru konumundaysa devamlı olarak çalışma ortamında üst yöneticiler ya da çalışma arkadaşları tarafından psikolojik tacize uğramakta ve bu rahatsızlıklar sonucunda işe geç gelme, işten kaytarma, işi bırakma, uzun süreli izin alma, işe gelmemek için sağlık sorunlarını bahane etme gibi davranışlara yönelmektedir (Hasan ve Özcan, 2011).

İki binli yılların başından itibaren batı alanyazınında “mobbing” ya da “bullying” sözcükleri ile ifade edilmeye çalışılan olgu, giderek tüm ülkelerde en önemli yönetim sorunlarından biri haline gelmiştir. Bazı araştırmacılar, çalışmalarında psikolojik şiddet (mobbing) yerine zorbalık (bullying) terimini kullanmışlardır. Leymann; zorbalık (bullying) terimini okullarda çocuklar arasında çocuklara zarar veren eylemler için kullanılmasını, psikolojik şiddet (mobbing) terimini ise örgütlerde örgüt çalışanları arasında yaşanan düşmanca davranışlar için kullanılmasını uygun görmektedir (Cemaloğlu, 2007).

Örgütsel sessizlik, ilk bakışta kurumlara zararı olmayan bir eylemsizlik haliymiş gibi dursa da aslında süreç, uzun vadede örgüt lehine işlememektedir. Çalışanların sessiz kalışları, işverenlere psikolojik şiddetlerini sürdürmeleri için zemin sağlasa da bir yanıyla kurum çalışanları oraya değer katmakla mükellef olduklarından ve içinde bulundukları stresli durum onların verimliliklerini azalttığından süreç, her iki taraf için de avantajlı işlemeyecektir. Örgüt çalışanları kendilerini örgütten izole ederek örgütsel problemler ve örgütsel iyileştirmeler hakkındaki fikirlerini kendilerine saklar ve dahası bunu kolektif olarak gerçekleştirirler (Şimşek ve Aktaş, 2014).

Örgütsel davranış çalışmalarına son dönemde konu olmaya başlamış olan örgütsel sessizlik; örgüt çalışanları örgütleri yapmakla yükümlü bulundukları işleri veya örgütteki diğer faaliyetleri ile ilgili fikir, düşünce, kaygı ve önerilerini dile getirememeleri şeklinde ortaya çıkan bir davranış halidir. Örgütsel sessizlik, örgütlerde sıklıkla meydana gelen bir durum olmasına rağmen soyut bir kavram

olması ve ölçülmesi konusunda yaşanan zorluklar nedeniyle hem yabancı hem de Türkçe yazında şimdiye kadar üzerinde fazla durulmayan bir konu olarak kalmıştır (Şimşek ve Aktaş, 2014).

Örgüt düzeyinde başarı elde etmek için kurumsal iletişim faktörü hayati öneme sahiptir. Bu nedenle örgütsel sessizliğin, kurum içi iletişimi sakatlaması aslında kurumsal işleyişin de aksaması anlamına gelmektedir. İletişim kanallarının zarar görmesi sonucu, çalışanların duygu ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirebilecekleri kanalların tıkanması, onları bulundukları yere karşı giderek daha yabancı hissedecekleri bir ruh haline sürüklemektedir. Ne var ki değinildiği gibi örgütsel sessizlik, iletişimin sessizleşme yönünün yanında sessizliği etkileyen yönleri de içermesi hasebiyle oldukça önemli bir konu olmasına rağmen örgütsel çalışmalarda ihmal edildiği söylenebilir (Brown ve Coupland, 2005).

Örgüt çalışanları örgüt içinde sessiz kalma davranışını benimsemeleri eskiden uyum sağlama ya da itaat olarak algılsa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu kabul edilmektedir (Nartgün ve Kartal, 2013). Bunun da ötesinde son yıllarda, bu davranışın protesto amacıyla araçsallaştırıldığı düşünülmektedir. Buna göre örgüt çalışanlarının suskunluk davranışları, edilgen bir bekleyişten ve var olan durumu kabullenmekten öte bir durumdur. Sessizlik, karşı tarafa bir ileti gönderme şekli olabilir. Sessizlik davranışının matematikteki sıfır gibi işlevi olan bir yokluk olduğu belirtilebilir (Tülünbaş ve Celep, 2014).

Söz konusu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engeldir. Nihayetinde bu gibi davranışlar sonucunda örgüt, etkin ve verimli bir şekilde çalışmamakta ve belirlediği hedeflerden uzaklaşmaktadır. Bu noktada örgütlerin oluşan travmalara çözüm getirmekten önce tıpkı hastalık-teşhis metaforunda olduğu gibi sıkıntılar arasındaki ilişkiyi keşfetmesi gerekmektedir (Morrison ve Milliken, 2003).

Anlatılanların ışığında; kurum bünyesinde psikolojik şiddet ile örgütsel sessizliğin bağlantılı bir şekilde, birbirlerinin varlıklarına dayanarak devamlı bir yeniden üretim sürecinde oldukları söylenebilir. Bu çalışmanın temel amacı da araştırma üniversitelerinde psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsan davranışları yaşadığı ortamın şartlarına göre farklılıklar gösterebilmektedir. İnsan davranışlarını etkileyen faktörler olumlu veya olumsuz değişikliklere neden olabilmektedir. Bu nedenler insan davranışlarını etkilediği gibi örgüt davranışlarını da etkilemektedir. Yükseköğretim örgütlerinde yaşanan bireysel ve örgütsel yaşam kalitesinin araştırılması önemli bir durum olarak karşılaşılmaktadır. Yaşadığımız bilişim çağında haber alma ve bilgiye ulaşım hızının artması davranış değişimlerinin de ivmesini artırmıştır. Bu değişimler, toplumların eğitimini de şekillendirmekte ve farklı bakış açıları edinmeyi ihtiyaç haline getirmektedir. Bilgi toplumu yetiştirilirken en önemli öge, bilginin üreticisi konumunda olan ve asıl öğrenmeyi öğrenmesi gereken insanlardır. Söz konusu durumdan hareketle esas olarak odak noktasını insan kaynağı olarak belirlemenin mühim olduğu söylenebilir (Güçlü, Çoban ve Atasoy, 2017, s. 3).

Tecrübe edilen değişim ve dönüşümün eğitim ayağı en çok okullarda hissedilmektedir. Zira eğitim sektörünün dönüşümüne en kritik katkıyı yapan kurum, okullardır (Gün ve Atanur Baskan, 2016). Bir eğitim kurumu olarak yükseköğretim kurumlarının incelenmesinden önce ise örgüt yapısından bahsedilmesi gerekmektedir.

Her örgüt; onu meydana getiren insanların hayat görüşüne, karakter özelliklerine ve davranış kalıplarına göre şekillenir. Örgütlerin inşa ettikleri kimlik, büründükleri yapı ve sahip oldukları kurum kültürü, ağırlıklı olarak üyelerinin arasındaki işbirliği, diyalog ve iletişime bağlıdır. Bu nedenle son yıllarda örgütlerde “örgütsel sessizlik” ve “psikolojik şiddet” konularında çalışma yapmaya daha fazla gereksinim duyulmaya başlanmıştır (Aydınlı, 2003).

Daha iyi bir örgüt yapılanması oluşturabilmek adına verimli bir insan kaynağı yaratmak için yürütülen pek çok araştırmaya rastlamak mümkündür. Araştırmalar incelendiğinde yükseköğretim örgütlerinde, öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik çalışmasına rastlanmamaktadır. Yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, bölgeler, fakülteler arasındaki farklılığa ortaya koymak ve araştırmalara katkı sunması beklenmektedir.

Araştırma Problemi

Bu araştırmanın amacı, yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları örgütsel sessizlik ile psikolojik şiddet algıları arasındaki ilişkisinin incelenmesi, bazı demografik değişkenler ve bölgeler açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesidir.

Alt Problemler

Araştırmanın alt problemleri şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet algıları ne düzeydedir?

2. Yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet algıları:

- a. Cinsiyet
- b. Yaş
- c. Medeni durum
- d. Akademik unvanı
- e. Görevi (yönetici, öğretim elemanı)
- f. Görev yaptığı kurum (Fakülteler)
- g. Üniversitedeki hizmet yılı
- h. Meslekî kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. Yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları örgütsel sessizlik algıları ne düzeydedir?

4. Yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları örgütsel sessizlik algıları:

- a. Cinsiyet
- b. Yaş
- c. Medenî durum
- d. Akademik unvanı
- e. Görevi (yönetici, öğretim elemanı)
- f. Görev yaptığı kurum (Fakülteler)
- g. Üniversitedeki hizmet yılı

h. Mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

5. Yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6. Yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet onların örgütsel sessizlik algılarını yordamakta mıdır?

Sayıtlar

Araştırmada kullanılan ölçeklere verilen yanıtların, katılımcıların gerçek algılarını yansıttığı varsayılmıştır. Araştırma örneklemini, evreni yeterince temsil etmekte, ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği alanyazınca kabul edilmekte, analiz yöntemleri araştırma sorularını test etmek için yeterli bulunmakta, araştırma konusu ile ilgili ulaşılan kaynaklardan elde edilen bilgiler objektifliği yansıtmaktadır.

Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Türkiye'nin yedi bölgesinden seçilmiş yedi üniversite ile sınırlıdır.

2. Araştırma, verilerin toplanacağı öğretim yılında Uludağ Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Dicle Üniversitesi, Sivas Üniversitesi ve Erzurum Üniversitesinin Üniversitelerinin Tıp, Eğitim, Fen-Edebiyat, İktisadi ve İdari Bilimler ve Mühendislik fakültelerinde görev yapan öğretim elemanları ile sınırlıdır.

Tanımlar

Örgütsel Sessizlik: Örgüt çalışanlarının örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını esirgeme tercihidir (Morrison ve Milliken, 2000).

Psikolojik Şiddet: Çalışanlara üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik ve kasıtlı biçimde uygulanan alay, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları içeren her tür kötü muameledir (Tınaz, 2006).

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na göre;

Yükseköğretim Örgütleri: Üniversite ile yüksek teknoloji enstitüleri ve bunların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuvarlar, araştırma ve uygulama merkezleri ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne

bağlı meslek yüksekokulları ile bir niversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı olmaksızın ve kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından kurulan meslek yksekokullarıdır.

Üniversite: Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-ğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur.

Öğretim Elemanları: Yükseköğretim kurumlarında görevli ğretim yeleri, ğretim görevlileri, okutmanlar ile ğretim yardımcılarıdır.

Öğretim yeleri: Yükseköğretim kurumlarında görevli profesör, doçent ve doktorlardır.

Öğretim Görevlisi: Ders vermek ve uygulama yaptırmakla yükümlü bir ğretim elemanıdır.

Öğretim Yardımcıları: Yükseköğretim kurumlarında, belirli süreler için görevlendirilen, araştırma görevlileri, uzmanlar, çeviriciler ve eğitim-ğretim planlamacılarıdır.

Bölüm 2

Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Psikolojik şiddete ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçeve bu başlık altında ele alınmış ve incelenmiştir.

Psikolojik Şiddet

Psikolojik şiddet İngilizcede “mobbing” kelimesine karşılık gelmektedir. Bununla birlikte alanyazında psikolojik şiddet; zorbalık, psikolojik taciz, psikolojik terör, duygusal taciz, yıldırma, duygusal saldırı gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Alanyazında psikolojik şiddetle ilgili çok fazla tanıma rastlamak mümkündür. Bu araştırmada psikolojik şiddet kavramı yanında gerekli hallerde “mobbing” kavramı kullanılmıştır (Chappell ve Di Martino, 2006, s. 10).

İngilizce “mobbing” kelimesi, “mob” kökünden gelmektedir. “Mob” kelimesi, İngilizcede yasal olmayan biçimde şiddet uygulayan kalabalık veya “çete” anlamındadır. Bir eylem biçimi olarak mobbing sözcüğü ise psikolojik şiddet, kuşatma, topluca saldırma, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (Psikiyatri.org, t.y.). Mobbing kelimesi Latince “mobile vulgus”tan türemiştir. İş yaşamında maddî ve manevî çok büyük zarara yol açan duygusal taciz, yakın geçmişte başlı başına bir olgu olarak tanımlanmıştır. Mobbingin kelime anlamı, psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme ya da sıkıntı vermedir (Gülaç, 2017). Türk Dil Kurumu (TDK) Güncel Türkçe Sözlük’te mobbingin kelime karşılığı olarak “bezdiri” kullanılmaktadır. Bezdiri kavramı “iş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” olarak tanımlanmıştır (TDK, t.y.).

Şiddet, iki ya da daha fazla kişi arasındaki ilişkilerde bir tür olumsuz davranış ya da eylem olarak tanımlanabilir. Bazen tekrarlanan ve bazen beklenmedik olan saldırganlık ile karakterizedir. Çalışanların işleriyle ilgili koşullarda istismar edildiği, tehdit edildiği, saldırıya uğradığı veya diğer saldırgan eylem ya da davranışlara maruz kaldığı olayları içerir. Şiddet hem fiziksel hem de psikolojik şiddet şeklinde kendini gösterir. Fiziksel saldırılardan sözlü hakaretlere, zorbalık, mobbing, cinsel ve ırksal taciz dâhil tacize kadar uzanır (ILO, 2005, s. 12).

Psikolojik şiddet örgütlerle ilgilidir. ILO 2005 yılında psikolojik şiddeti; bir kişinin işi sırasında ya da işinin doğrudan bir sonucu olarak saldırıya uğradığı, tehdit edildiği, zarar gördüğü, yaralandığı makul davranıştan ayrılan herhangi bir eylem, olay ya da davranış olarak tanımlamıştır. Örgüt içi şiddeti, yöneticiler ve şefler de dâhil olmak üzere örgüt üyeleri arasında meydana gelen şiddet; örgüt dışından gelen şiddeti, örgüt çalışanı (yöneticiler ve amirler) ile örgütte bulunan diğer kişiler arasında meydana gelen şiddet olarak tanımlamıştır (Chappell ve Di Martino, 2006, s. 10).

Leymann (1984) İsveç'te örgütte mobbingi ilk tanımladığında, “bir veya birkaç kişi tarafından esas olarak bir bireye yönelik sistematik bir şekilde düşmanca ve etik olmayan iletişimi içeren psikolojik terör” diye yazmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 22). Leymann (1996) psikolojik şiddeti psikolojik terör olarak kavramsallaştırarak; bir ya da birkaç kişi tarafından, ağırlıklı olarak bir bireye yönelik sistematik bir şekilde, çaresiz ve savunmasız bir konuma itilen, çeşitli yollarla orada tutulan düşmanca ve etik olmayan iletişimi içeren faaliyetlere devam edilmesi olarak tanımlamıştır. Bu eylemlerin psikolojik şiddet sayılması için çok sık (haftada en az bir) ve uzun süre boyunca (en az altı süreyle) gerçekleşmesinin gerektiğini vurgulamıştır. Daha basit bir tanımla; bir bireyin (nadiren daha fazla) bir veya daha fazla (nadiren dörtten fazla) kişi tarafından neredeyse her gün ve aylarca saldırıya uğradığı, kişiyi potansiyel olarak dışlanma riskiyle çaresiz bir konuma sokan sosyal etkileşim, olarak belirtilmiştir.

Einarsen ve Skogstad'a (1996) göre psikolojik şiddet (zorbalık ve taciz) bir çalışanın ya da amirin sistematik olarak kötü muameleye maruz kaldığı ve iş arkadaşları ya da amirleri tarafından tekrarlanan olumsuz eylemler yoluyla mağdur edildiği durumlardır. Ancak bu tür bir zorbalığın kurbanı olabilmek için kişinin fiili durumda kendini savunma konusunda aciz hissetmesi gerekir.

Vartia'ya (1996) göre psikolojik şiddet; uzun süreli, tekrarlayan ve ciddi olumsuz eylemler, sinir bozucu ve baskıcı davranışlardır. Bir defa azarlanmanız ya da birinin size bir kez omuz silkmesi psikolojik şiddet değildir. Olumsuz davranış, sürekli hale geldiğinde ve tekrarlandığında psikolojik şiddete dönüşür. Genellikle zorbalığın mağduru kendini savunamayacak durumda olduğunu hisseder.

Psikolojik şiddet; duygusal bir saldırıdır (Tüzel, 2009). Bireyin saygısız ve zararlı davranışların hedefi haline gelmesiyle başlar. İma, söylentiler ve kamuoyunun itibarını sarsma yoluyla, bir kişinin diğerlerini bir araya getirerek bir kişiyi örgütten çıkarmaya zorlamak için isteyerek ya da istemeyerek sürekli kötü niyetli eylemlere katıldığı düşmanca bir ortam yaratılır. Bu eylemler, taciz edici ve terörize edici davranışlara dönüşür. Örgüt davranışa bir son vermediğinde veya planlayıp göz yumduğunda kurban giderek daha çaresiz hisseder (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 33).

Örgütlerde psikolojik şiddet, bir örgüt çalışanı ya da örgüt çalışan grubunu çalışma ortamlarında tekrar tekrar ve aşırı derecede itibarsızlaştıran ya da cesaretlendiren küçük düşürücü davranış olarak nitelendirilir (Lima ve De Sousa, 2015, s. 536).

Bazı araştırmacılar tarafından örgütte psikolojik şiddeti tanımlarken kullanılan kavramlar ve bu kavramlara ilişkin tanımlar Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1

Bazı Araştırmacılar Tarafından Örgütte Psikolojik Şiddeti Tanımlarken Kullanılan Tanımlar ve Kavramlar

Araştırmacı	Kavram	Tanım
Brodsky (1976)	Taciz	Bir kişinin eziyet etmek, yıpratmak, hayal kırıklığına uğratmak ya da başka bir kişiyi kışkırtmak için tekrarlanan ve ısrarlı girişimler; baskıcı, korku ve gözdağı veren ya da başka şekilde nedenle rahatsızlığa neden olan durumlar.
Thylefors (1987)	Günah Keçisi	Bir ya da daha fazla kişinin tekrar eden olumsuz eylemlerine maruz kalan bir ya da daha fazla kişi.
Matthiesen, Raknes ve Røkkum (1989)	Mobbing	Bir ya da birden fazla kişinin, çalışma grubundaki bir ya da birden fazla kişiyi hedef alan, tekrarlayan ve kalıcı olumsuz tepki ve davranışları.
Leymann (1990)	Mobbing/ Psikolojik terör	Bir veya daha fazla kişi tarafından sistematik bir şekilde, özellikle hedeflenen bir bireye yönelik düşmanca ve etik olmayan davranış.
Kile (1990)	Sağlığı tehdit eden liderlik	Bir üst tarafından gerçekleştirilen ve açık veya gizli olarak ifade edilen, uzun süreli, sürekli, aşağılayıcı ve taciz edici eylemler.
Wilson (1991)	Örgüt terörü	Bir işverenin veya yöneticinin algılanan ya da gerçekten sürekli ve kasıtlı kötü niyetli muamelesinden kaynaklanan, bir çalışanın temel benliğine zarar verilmesi.
Ashforth (1994)	Önemsiz zorbalık	Keyfilik ve kendini yüceltme, astlarını küçümseme, düşüncesizlik gösterme, zorlayıcı bir çatışma çözme tarzı kullanma, inisiyatif kullanma ve koşulsuz ceza kullanma yoluyla başkaları üzerindeki gücünün efendisi olan bir lider.
Vartia (1993)	Taciz	Bir kişinin tekrar tekrar ve zaman içinde bir veya daha fazla kişi tarafından olumsuz eylemlere maruz kaldığı durumlar.
Bjorkqvist, Osterman (1994)	Taciz	Zihinsel (ama bazen de fiziksel) acı çektirmeyi amaçlayan ve şu veya bu nedenle kendini savunamayan bir veya daha fazla kişiye yönelik tekrarlanan faaliyetler.
Adams (1992)	Zorbalık	Kamusal ya da özel alanda bir kişiyi küçük düşürücü ve aşağılayıcı sürekli eleştiri ve kişisel taciz.

Kaynak: Shelton, 2011, s. 6; Einarsen, 2000, s. 382.

Psikolojik Şiddet Kavramının Tarihsel Gelişimi

Mobbing, İngilizcede daha önce kullanılmayan bir kelimedir. Bir etolog olan Konrad Lorenz tarafından 1960 yılında bir grup hayvan davranışlarını tanımlamak için kullanılmıştır. Bir grup küçük hayvanın tek bir büyük hayvanı tehdit etmelerini “mobbing” olarak adlandırmıştır (Leymann, 1996, s. 167).

İsveçli bir doktor olan Peter-Paul Heinemann, çocuklar tarafından sergilenen diğer çocuklara yönelik bir davranış araştırılmıştır. Bu davranış, günümüzde genellikle zorbalık olarak adlandırılmaktadır. Lorenz’in “mobbing” terimini, mağduru intihar edecek kadar yalnızlığa ve umutsuzluğa sürükleyebilecek davranışın ciddiyetini vurgulamak için kullanmıştır. Heinemann bununla ilgili 1972 yılında İsveç’te Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti adlı kitabını yayınlamıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 21).

Diğer yandan Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’nde adı mobbing olmamakla birlikte, benzer çalışmalar yapılmıştır. Örgütte mobbing ile ilgili olarak 1976 yılında Psikiyatrist Dr. Carroll Brodsky tarafından yayınlanan “Taciz Edilmiş Çalışan” adlı kitapta ilk kez tacize maruz kalan örgüt çalışanlarına atıfta bulunulmuştur. Bu kitapta ilk kez tipik mobbing vakaları incelenilmektedir. Bununla birlikte Brodsky; mobbingi iş kazaları, fizyolojik stres ve uzun çalışma saatlerinin neden olduğu yorgunluk, monoton çalışma görevleriyle birlikte sunduğundan mobbing vakalarını analiz etmekle doğrudan ilgilenmemiştir. Bu kitap, basit bir örgüt çalışanının zor yaşamına ve onun durumuna odaklanmıştır (Leymann, 1996, s. 167-168).

Çalışma yaşamında mobbing kavramı ilk olarak 1980’li yılların başında Heinz Leyman tarafından kullanılmıştır. Leymann (1984), Heinemann tarafından tanımlanan mobbinge benzer şekilde örgütte yetişkinler arasında benzer grup şiddetini keşfederek mobbing kavramını ortaya konmuştur. Bu davranış önce İsveç’te araştırmış ve ardından Almanya’da kamuoyuna duyurmuştur. Kendisine örgütte “zor” insanlar olduğu bildirilen durumları araştırmış ve bu insanların çoğunun başlangıçta “zor” olmadığını belirlemiştir. Bu kişilerin davranışlarının kökeninin, karakterleriyle ilgili olmadığını belirlemiştir. Bu insanları zor olarak

nitelendiren koşulları yaratan bir çalışma yapısı ve kültürü olduğunu söylenmiştir (Shelton, 2011, s. 7).

İngiltere’de örgütte zorbalık konusuna ilgi ve farkındalık 1990’ların başında ortaya çıkmıştır. Örgütte zorbalık terimini ilk kez kullandığı düşünülen gazeteci ve yayıncı Andrea Adams, bir dizi radyo programı aracılığıyla sorunu ve Birleşik Krallık örgütlerdeki önemini araştırmıştır. Programlar ve medya tartışmaları daha geniş bir izleyici kitlesi için bir ufuk açıcı işlevi görmüştür. Adams 1992 yılında “Zorbalık İş Başında: Nasıl Karşılaşılır ve Üstesinden Gelinir” adlı kitabı yayınlamış ve bu kitap İngiltere’de mobbing konusunda bir dönem noktası olmuş ve konuyla ilgili araştırmalara ivme kazanmıştır. On yıldan daha kısa bir zaman diliminde, zorbalık olgusu İngiliz halkının geniş kesimlerinde yankı bulmuştur (Hoel, 2013, s. 61).

Örgütte zorbalık mağdurlarının çokluğu; bireyleri destek/kampanya grupları, telefon yardım hatları ve Web siteleri kurmaya sevk etmiştir. Örneğin, Kuzey İngiltere’de bir destek ve kampanya grubu kurulmuş ve Midlands Bölgesi için planlama yapılmıştır. Yardım hatları arasında örgüt Zorbalık Danışma Hattı, Zorba Uyarısı İngiltere, Zorbalığı Durdurun Yardım Hattı, Andrea Adams Ulusal Yardım Hattı, REDRESS (zorbalığa uğrayan öğretmenler içindir) kurulmuştur (Lee, 2000, s. 596).

Andrea Adams, birçok insanın örgütte zorbalık, taciz ve ayrımcılık konularını ele almasına yardımcı olmuş ve 1995’teki ölümünün ardından, başlattığı işin geliştirilmesi amacıyla adına bir vakıf kurulmuştur. Andrea Adams Vakfı, eğitim, danışmanlık ve ulusal yardım hattı aracılığıyla hedefleri doğrudan destekleyerek örgütte zorbalık, taciz ve ayrımcılık konusunda farkındalığı artırmak için on dört yıl çalışmıştır. Vakıf, Haziran 2009’da kapanmış ancak artık finanse edilemeyen ulusal yardım hattı dışında, daha önce olduğu gibi aynı hizmetleri sunan Andrea Adams Danışmanlık olarak çalışmalarına devam etmektedir (Andreaadamsconsultancy, t.y.).

Tim Field 1996 yılında İngiltere ulusal örgüt zorbalık tavsiye hattını ve Success Unlimited adlı internet sitesini kurmuş, Field tarafından kurulan danışma hattı Mart 1997’ye kadar 930’dan fazla çağrı almıştır. İnternet sitesinde başarılı

vaka çözümlerini ve yeni araştırma bulgularını bildirdiği düzenli bir bülten yayınlamıştır (Lee, 2000, s. 596).

Gary Namie ve Ruth Namie 1998 yılında “örgüt içi zorbalık” terimini ABD'ye popüler basında tanıtmışlardır. Boston'daki Suffolk Üniversitesinde hukuk profesörü olan David Yamada, 2000 yılı Mart ayında hukuk camiasına katkı sağlayacak olan “İş Yerinde Zorbalık Olgusu ve Düşmanca İş Ortamının Korunması İhtiyacı” adlı makaleyi yazmıştır (Namie, 2003, s. 1).

ILO ilk olarak 1998 yılında “örgütte şiddet” başlıklı bir rapor hazırlamış, 2000 ve 2006 yılında raporu güncellemiştir. Raporlarda; cinayetler, saldırılar, cinsel tacizler, tehditler, zorbalık, mobbing ve sözlü taciz dahil olmak üzere örgütlerde meydana gelen tüm saldırgan eylemler gözden geçirilmiştir. Ayrıca farklı ülkelerde (bazı terörist ve toplu cinayet olaylarının incelenmesi dahil olmak üzere) örgüt şiddetinin görülme sıklığı ve ciddiyetine ilişkin kanıtlar detaylandırılmış; risk altındaki belirli meslekler ve durumlar, tanımlara yer verilmiştir. Bu durumlarla mücadele için alınabilecek tedbirler de raporlarda yer almıştır (Chappell ve Di Martino, 2006, s. 6).

Davenport, Schwartz ve Elliott 1999 yılında yayınladıkları “Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace” adlı kitaplarıyla psikolojik şiddeti ABD alanyazında dâhil etmişlerdir. Psikolojik şiddeti; bir kişiyi haksız suçlamalar, aşağılama, genel taciz, duygusal istismar ve/veya terör yoluyla örgütten çıkarmaya yönelik kötü niyetli bir girişim olarak tanımlamışlardır (Yamada, Duffy ve Berry, 2018, s. 8).

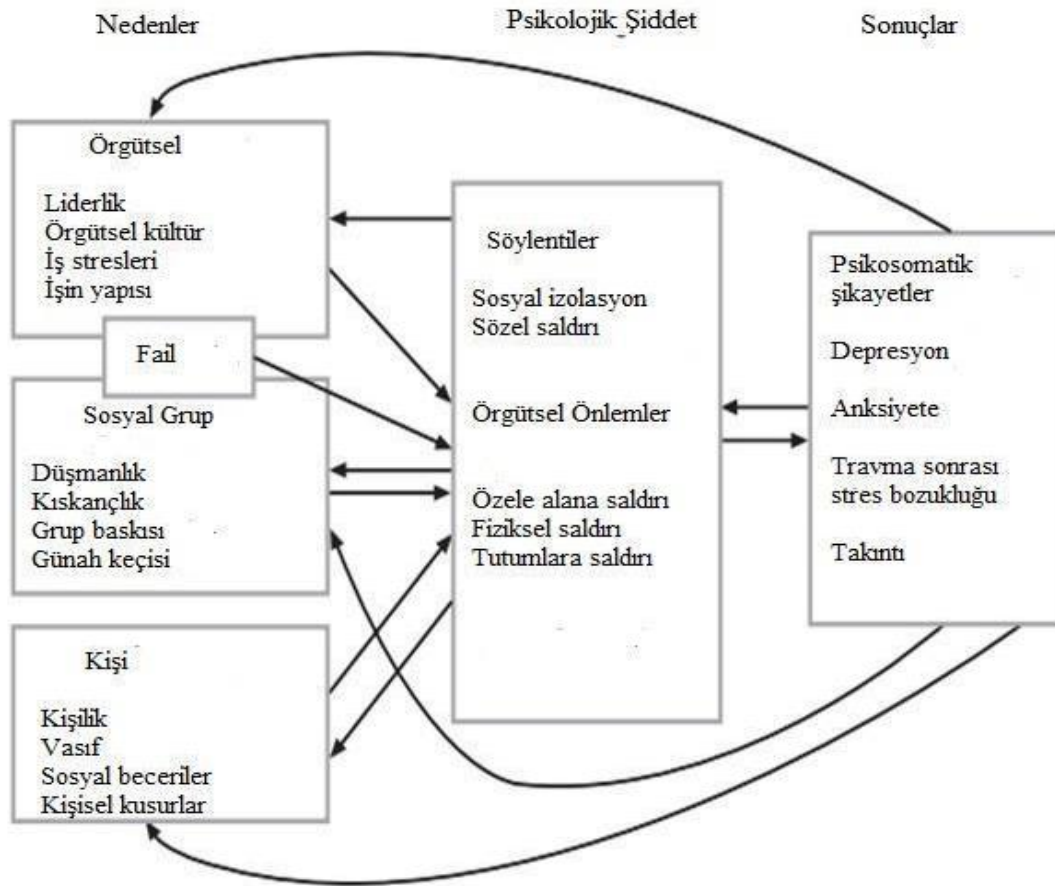
Psikolojik Şiddetin Nedenleri

Psikolojik şiddet sürecinde; psikolojik şiddeti uygulayan (saldırgan/saldırganlar) ve psikolojik şiddete maruz kalan mağdur/mağdurlar (kurban/kurbanlar) olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. Bununla birlikte psikolojik şiddetin iş hayatında yaşanmasından kaynaklı olarak üçüncü bir taraf devreye girmektedir. Bu kişiler ise izleyici olarak adlandırılır. Saldırgan, bir kişi/grup ya da kurum olabilir. Mağdurlar, belirli bir kişi ya da grup değildir. Herkes potansiyel mağdurdur. Dolayısıyla mağdurların; kendini ifade edemeyen, güçsüz ya da korkak kişiler olduğunun düşünülmemesi gerektiği araştırmalarda vurgulanmaktadır.

İzleyiciler, esasında ciddi bir çoğunluğu temsil etmektedir. Tanık oldukları psikolojik şiddete sessiz kalanlar olarak tanımlanmaktadır. Hatta bazen bu kişiler davranışlarıyla psikolojik şiddete onay veren kişilerdir (Çevik, 2012). Bu araştırmada mağdur ve saldırgan kavramları kullanılmıştır.

Örgütte psikolojik şiddetin belirli bir nedeni yoktur. Çok sayıda faktör bunda etkili olabilir. Başlangıçta örgütteki iki kişi arasında küçük bir anlaşmazlık olarak ortaya çıkabilir. Kurban bu duruma boyun eğmeyi reddettiğinde ya da direnç gösterdiğinde psikolojik şiddet ortaya çıkabilir (Tutar, 2004, s. 110). Bir görüşe göre; psikolojik şiddet, öncelikle örgüt içindeki çalışma ortamı ve sosyal çevre sorunlarından kaynaklanmaktadır. Bu görüş, kişilik faktörlerinin zorbalık çalışmasıyla alakasız olduğunu ve bu tür davranış ve deneyimlerin başlıca nedeninin tek başına çalışma koşulları olduğunu vurgulayan Leymann (1992) tarafından güçlü bir şekilde desteklenmiştir (Einarsen, Raknes ve Matthiesen, 1994, s. 384).

Psikolojik şiddetin; kişilik özellikle, mağdurun işindeki konumu, örgütsel ve toplumsal koşulların bir etkileşimi sonucu ortaya çıktığı düşünülmektedir (Yeni, 2013, s. 47). Örgütte psikolojik şiddetin nedenlerine ilişkin yapılan araştırmalar temel olarak mağdurların kişiliğinin ve psikososyal faktörlerin rolünü dikkate almaktadırlar (Einarsen, 1999, s. 20).



Şekil 1. Psikolojik Şiddetin Nedenleri ve Sonuçları

Kaynak: Zapf, 1999, s. 71.

Şekil 1’de Zapf (1999) tarafından belirlenen psikolojik şiddetin olası neden ve sonuçları görülmektedir. Buna göre; psikolojik şiddetin temelinde örgütsel yapıdan, sosyal gruplardan ve kişinin yapısından kaynaklanan nedenler bulunmaktadır. Bu nedenlerle birlikte psikolojik şiddet ortaya çıkmakta ve psikolojik şiddete uğrayan kişide psikosomatik şikayetler, depresyon, anksiyete, travma sonrası stres bozukluğu ve takıntı benzeri durumlar yaşanmaktadır.

Bireysel Nedenler. Psikolojik şiddetin bireysel nedenleri saldırgan ve mağdur açısından ayrı ayrı ele alınabilir. Bunlar özellikle olayın tekrarlanma oranı ve devamlılığında belirleyici olmaktadır (Özen, 2007, s. 12).

Mağdurun Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler. Yapılan araştırma sonuçları; kurbanların, kurban olmayanlara göre bağımsızlık düzeylerinin daha az, daha içe dönük, daha az istikrarlı ve daha vicdanlı olma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu durum, kişilik özelliklerinin örgüt içinde zorbalığa uğrama

olasılıklarını etkilediğini göstermektedir (Coyne, Seigne ve Randall, 2000). Uzun bir mağduriyet geçmişine sahip mağdurların, mağdur olarak daha kısa bir geçmişi olan mağdurlara göre daha sık saldırıya uğradıkları tespit edilmiştir (Einersan, 1999, s. 19). Örgütte psikolojik şiddetle kurban özellikleri arasındaki ilişkileri araştıran bazı araştırmalar; olumsuz duygulanım, bağımlılık, içe dönüklük, kararsızlık ve vicdanlılık gibi belirli kurban özelliklerinin psikolojik şiddetle ilişkili olduğunu göstermektedir (Salin, 2003, s. 36).

Baltaş'a (2003) göre; çoğunlukla sosyal statüsü yüksek mesleklerde çalışan kişiler psikolojik şiddete maruz kalmaktadır. Yetkinlik düzeyleri yüksek, dürüst, yaratıcı, başarı eğilimli, işlerine adanmış kişiler şiddeti kendilerine çekebilmektedirler. Bu yapıdaki kişiler çoğunlukla insanlara güvenirler, iyi niyetlidirler ve politik davranmazlar. Yenilikçi ve yaratıcı fikirleriyle öne çıkarak başkalarını rahatsız eder, o kişiler için tehdit oluştururlar. İşlerini kaybetmekten fazlasıyla korkarlar bulundukları örgüte daha fazla bağıdırlar ve örgütleriyle özdeşleşirler.

Mikkelsen ve Einarsen'a (2002) göre; kişilerin olumsuz duygu ve düşüncelerindeki yükseklik ya da karamsar yapıya sahip olmaları çevreyi de negatif ve olumsuz algılamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle kişiler, çevrelerindeki kişilerin davranışlarını psikolojik şiddet olarak algılayabilmektedirler. Zapf'a (1999) göre; psikolojik şiddet vakalarının en azından bir kısmı kurban kaynaklı olabilmektedir. Zapf'ın araştırma bulguları; mağdurların özel hayatlarından, dini/siyasi tutumlarından, cinsiyetlerinden, bedensel engellerinden, görünüşlerinden, performans düşüklüğünden ve milliyetlerinden dolayı psikolojik şiddete uğradıklarını düşündüklerini göstermektedir.

Glasø, Matthiesen, Nielsen ve Einarsen (2007) tarafından yapılan araştırma bulguları; kurbanların kurban olmayanlara kıyasla daha endişeli, daha nevroitik ve daha az kabul gören, daha içe dönük insanlar olduğunu göstermektedir. Mağdurların büyük bir kısmının yaratıcı, becerikli ve deneyime açık kişiler olduğunu belirlemişlerdir. Leymann (1996), mağdurlar ile saldırganlar arasındaki kişilik farklılıklarının, psikolojik şiddete maruz kalmanın nedeni olduğunu ileri sürmüştür. Onun görüşüne göre psikolojik şiddetin mağdurda korku, kaygı,

çaresizlik, depresyon gibi dramatik etkilere neden olabileceğine dair güçlü kanıtları bulunmaktadır.

Saldırgan/Saldırganların Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler.

Psikolojik şiddette rol oynayan saldırganların antipatik özelliklere sahip olduğu; aşırı denetleyici, korkak, sinirli, sürekli gücü elinde tutma isteğine sahip, kötü niyetli, hileli davranışlara girmekten çekinmeyen kişiler olduğu ileri sürülmektedir. Kendilerini aşırı seven bir kişiliğe sahip oldukları, toplumsal ilişkilerinin zayıf olduğu, korktuğu kişileri denetim altında tutabilmek için güç kullandıkları, kendilerini çevresindeki insanlardan daha üstün gören tutumlara girdikleri belirtilmektedir. Tehdit altında hissettiklerinde yalnızca kendilerini düşündükleri, örgütün kuralları yok sayarak kendi kurallarını bu kurallar yerine geçirmek için uğraştıkları, örgütün korku ortamı oluşturarak egemenlik kurdukları bildirilmektedir. Bunun yanında bu kişilerin ön yargılı, duygusal tepkiler veren, mağdurun etnik, dinsel, cinsel özelliklerini psikolojik şiddet uygulamak için gerekçe olarak gördükleri söylenebilir (Psikiyatri.org, t.y. 2022).

Astların gördüğü ve deneyimlediği zalim taraf, üstlerle ve dışarıdakilerle konuşurken zalimliği görünmeyebilir. Bu karakterdeki kişiler genel olarak bulundukları örgütte normal davranışlara sahip, gayet iyi ve düzgün bir görünüme sahip kişilerdir. Bunun yanında ne zaman kötü davranış sergileyecekleri ya da değişecekleri belli değildir. Bu tarz saldırganlarla uğraşmak ve başa çıkmak oldukça zordur. Çünkü bu kişiler çevresindeki herkese karşı çok iyi davranışlarda bulunurken, seçtikleri mağdura karşı psikolojik şiddeti gizli olarak uygularlar. Bu psikolojik şiddet davranışı “pasif psikolojik şiddet davranışı” olarak adlandırılır (Beasley ve Rayner, 1997, s. 179).

Psikolojik şiddet içinde yer alan saldırganlar; çoğunlukla kendi eksik yanlarını, itibarlarıyla ilgili korku ve güvensizliklerini, başkalarını küçük düşürme yoluna giderek telafi etmek için uğraşan kişilerdir. Bu kişiler genel olarak farklılara hoşgörüsüz yaklaşan, ikiyüzlü, kendini diğerlerinden üstün gören ya da öyle görülmesini isteyen, aşırı denetleyici ve kıskanç kişilerdir. Bulundukları grubu korumak amacıyla grup üyelerinin mutlaka tek tip olması gerektiğine inanırlar. Etraflarında bulunan kişileri de grubun standartlarına uymaya, farklılığı bulunan

kişilere karşı düşmanlığa teşvik ederler; sevmedikleri kişileri gruptan soyutlamaya çalışırlar. Zaman zaman mağdur olan kişi/ kişilerden kurtulmayı amaç edinmeseler de onların zor durumlarından zevk alarak kendi yetersizliklerini bertaraf etmeye yönelirler (Baltaş, 2003).

Çok sayıda araştırmacı; psikolojik şiddet uygulayan kişilerin kişilik yapılarını ele almış, psikolojik şiddet uygulayanların ağırlıklı olarak kişilik problemlerinden ya da iş hayatlarındaki sorunlardan dolayı bu yola başvurduklarını ileri sürmüşlerdir. Özgüvenleri düşük, iletişim becerileri zayıf, kıskanç, her şeyi eleştiren, manipülatif yapıya sahip, sosyal ilişkileri yetersiz kişilerin psikolojik şiddet uygulamaya daha fazla eğilimli olduğunu belirlemişlerdir. Psikolojik şiddet uygulayanların psikolojileriyle ilgili olarak herhangi bir deneysel bir çalışma olmamakla beraber, genel olarak saldırganların psikolojik şiddete yönelmesinde duygusal zekâdan yoksunluk, nevrotik rahatsızlıklar, insani değerlerden yoksunluk, korkaklık gibi faktörler etkili olmaktadır (Göktürk ve Bulut, 2012, s. 56). Tınaz (2006) en fazla rastlanan psikolojik şiddet uygulayan tipleri narsist, bağırğan, ikiyüzlü yılan ve megaloman özelliklere sahip kişiler olmak üzere dört grupta toplamaktadır.

Namie (2003) saldırganların kullandıkları taktiklerin sayılamayacak kadar çok olduğunu vurgulamış ve genel olarak dört kategoride toplamıştır. Bunlar (Namie, 2003, s. 4):

- (i) *Çığırktan saldırganlar*: Basmakalıp kabadayılar olan bu saldırganlar, duygularını kontrol edemezler. Ruh hali değişimleri ve önceden tahmin edilemeyen öfke nöbetleriyle örgütün huzurunu bozarlar. Çevredeki insanları kendisinden korkulması gerektiğine ikna etmek için mağdurları küçük düşürürler. Genellikle fiziksel şiddetten uzak dururlar, ancak işverenlerin en fazla korktuğu şiddet riskini ortaya çıkarırlar.
- (ii) *Sürekli eleştiren saldırganlar*: Küçük ayrıntılara dikkat eder, başkalarının performansına takıntılıdır. Bunu yaparak eksiklerini ve güvensizliklerini gizleme şekli olarak kullanır. Herkesin yetersizliğinden şikâyet etmeyi severler. Mağdurların hatalarını görmezden gelerek onların kafalarını karıştırırlar. Genelde kapalı kapılar ardında

hedeflerine psikolojik şiddet uygulamakla beraber halka açık yerlerde de yapabilirler.

(iii) *İki başlı yılan saldırganlar*: Örgütlerde yukarıdan aşağıya psikolojik şiddet uygulayan kişilerdir. Yılanlar, hedeflerinin itibarını karalarlar. Dedikodular yayarak grup arkadaşlarını karşı karşıya getirirler. Böl ve yönet stratejisini benimserler. Mağdurların söyledikleri göz ardı edilirken onların olayları anlatma şekline her zaman inanılır.

(iv) *Kapı bekçisi saldırganlar*: Kontrol takıntıları vardır. Zamanını, parasını, çalışanları ve bilgisini mağdurun başarısız olması için harcamaktan çekinmez. Sonrasında performans sorunlarından şikâyet eder ve çalışanların işe geç gelip erken gittiklerini ileri sürer.

Davenport, Schwartz ve Elliott'a (2014) birlikte psikolojik şiddet uygulayanların; kişisel hayata ve farklılıklara değer vermemesi, rol yapmaları, sahtekâr davranışları, şişirilmiş bir benlik duygusu, diğer bir deyişle kendini büyük görme ihtiyacından bu davranışlara girdiklerini ileri sürmüşlerdir. Psikolojik şiddet uygulayan kişilerin kişilik yapısı; aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve güce aç gibi özelliklerle tanımlanmaktadır. Davranışlarının çoğu, güvensizlik ve korku duygularından kaynaklanan kıskançlık ve haset tarafından yönlendirilebilir. Psikolojik şiddet, insanların bazen zarar vereceğinin farkına bile varmadan kötü davranışlarda bulunmalarından kaynaklanmaktadır. Psikolojik şiddet uygulayanların eylemlerinin psikoloji merkezli olduğuna inandıklarını vurgulamışlardır. Leymann (1993) psikolojik şiddet uygulayanların kendi eksiklerini kapatmak amacıyla bu yola başvurdıklarını göstermektedir. Saldırganın kişilik özelliklerine ilişkin birbiriyle çelişkili görüşler belirtilmektedir. Düşük öz saygı psikolojik şiddetin güçlü ve tehlikeli bir nedeni olarak görülmektedir. Saldırgan; kendi eksikliklerini kapatmak, bulunduğu statüyü korumak adına duyduğu korku ve güvensizliği, başkalarını aşağılayıp küçültücü davranışlar sergileyerek kapatabilmek amacıyla psikolojik şiddete yönelebilmektedir (Özen, 2007, s. 15). Leymann, kişilerin mobbing davranışlarına girişmelerinin başlıca dört sebebi olduğunu ifade etmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 58-59):

- (i) *Birini bir grup normuna uyum sağlamaya zorlamak.* “Uyum sağlamazlarsa gitmeleri gerekir” bu güdülerle hareket eden birinin mantığıdır. Grubun ancak belirli bir tekdüzelik varsa uyumlu ve güçlü olabileceğine olan inançtır.
- (ii) *Düşmanlıktan zevk almak.* İnsanlar sevmediklerini “ortadan kaldırmak” için psikolojik şiddet uygulamaya başlarlar. Örgütsel hiyerarşide nerede oldukları gerçekten önemli değildir. Ön yargılar, kişisel hoşlanmamalarla yönlendirildiklerinde üstler, iş arkadaşları ya da astlar benzer şekilde süreci başlatabilir.
- (iii) *Sıkıntıdan zevk almak.* Sadist güdümlü mobbingciler, çektikleri eziyetten zevk alırlar. Birincil amaçları mutlaka kişiden kurtulmak olmayabilir.
- (iv) *Önyargıları pekiştirmek.* İnsanlar belirli bir sosyal, ırksal ya da etnik gruba ait olan insanlardan hoşlanmadıkları veya nefret ettikleri için mobbing davranışlarını kullanırlar.

Saldırganlar savunma ve yenme içgüdüsüyle hareket ettiklerinden algıları sürekli açıktır. Her zaman suçlamaya odaklandıklarından çevresindeki insanların en küçük hatalarını bile büyütme eğilimindedirler. Bunun nedeni ise kendilerine olan güvensizlikleri ve kendilerini sürekli tehdit altında hissetmeleridir. Kendilerine hayali düşmanlar üretme konusunda ustaca davranırlar. Çevresindeki kişilerden sürekli olarak onay, sadakat ve kendileriyle uyumlu davranışlar beklerler ve aksi durumlarda tedirgin olurlar (Çobanoğlu, 2005, s. 26).

Psikolojik şiddet uygulayanların kişilik yapısını ele alan çok sayıda çalışma psikolojik şiddet ile kişilik bozuklukları arasında bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. Bu kişilerde; narsistik kişilik bozukluğu, paranoid kişilik bozukluğu, antisosyal kişilik bozukluğu, obsesif kompulsif bozukluk, sadistik kişilik bozukluğu, sınır kişilik bozukluğu, bağımlı kişilik bozukluğu, şizoid kişilik bozukluğu ve çekingen kişilik bozukluğu görülebilir (Çobanoğlu, 2005, s. 26). Psikolojik şiddete neden olduğu düşünülen kişilik bozukluklarından bazıları aşağıda incelenmiştir:

- (i) *Narsistik Kişilik Bozukluğu*. Narsistik kişilik bozukluğu; kişinin kendine olumlu bakmasına neden olan tek kişilik bozukluğudur. Ancak bu olumluluk iyi anlamda değildir. Narsist kişilik bozukluğu olan kişilerde aşırı boyutlarda kendini beğenme ve aşırı bir öz saygı bulunmaktadır. Kendilerini çevrelerindeki insanlardan çok üstün gördüklerinden çocuk gibi sürekli olarak takdir edilmek isterler. Patolojik hale gelen narsist kişilik bozuklukları psikoterapi yoluyla tedavi edilmekle birlikte en zor tedavi edilenidir (Mevliyar, 2018, s. 23).

Narsist saldırganlar kendilerini büyük bir güç, çok büyük bir deha, mükemmel bir varlık ve kusursuz güzellikte gördüklerinden kendilerinin her şeyi hak ettiğine inanmaktadırlar. Bu kişiler; duymaya katlanamadıkları acılarını, iç çatışmalarını kabul etmediklerinden bunu başkalarına yükleyerek dengede kalmaya çalışırlar (Tınaz, 2006, s. 19). Narsist saldırganlar; etraflarındaki kişilerin niyetlerine yönelik olarak sürekli kuşku duymakta hatta bir adım ileri giderek bu insanların onlara komplo hazırladıkları konusunda sürekli şüphe duymaktadırlar (Çekin, 2014, s. 11; Fettahlıoğlu, 2008, s. 65).

Saldırganlar narsist kişilik yapısına sahiptir. Narsistler gerçekten bir hayal ortamında yaşarlar ve kendilerini başkalarından daima üstün görerek etraflarındaki kişilerin bunu kabul etmesini beklerler. Kıskançlık, haset, büyük hedef ve meydan okumalar psikolojik şiddetin ana nedenidir. Saldırganlar, iş arkadaşları kendinden daha iyi çalıştığı ya da sevildiği için rahatsız olabilirler. Karşılarındaki kişinin yeteneklerinden korkar, yüksek performansla sahip kişilerin davranışlarını kendilerine bir tür meydan okuma olarak algılayarak bundan rahatsız olabilirler. Bu kişileri bertaraf etmek için psikolojik şiddeti tek yol olarak görebilirler. Mobbingi başlatan astlar ya da iş arkadaşları, o kişinin işini elde etme arzusuyla yönlendirilebilir. Performanslarına göre değil, yollarına çıkanları ortadan kaldırmaya çalışarak “merdiveni tırmanmak” isterler. Kendileri yükselmek yerine o kişileri kendi seviyelerine düşürmek için çabalarlar. Başkalarının onu hafife aldığını düşündüklerinde aşırı bir öfke yanında, öç alma duygusuna kapılırlar. Yenilmeleri halinde yücelik ve yanılmazlık

saplantıları onlarda narsist yaralanmalara neden olur (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 65; Tutar, 2021). Narsistler, kendilerini sadece çok zeki ve üstün nitelikli kişilerin anlayabileceğini düşünerek çevresindeki insanları bunların arasından seçerek onlarla ilişki ve dostluk kurmaya çalışırlar (Fettahlıoğlu, 2008, s. 65).

Örgütteki narsistler kendi çıkarları doğrultusunda ve ben merkezli hareket ederler. Kendilerini özel ve önemli hissettiklerinden sıradan bir insan olma korkuları vardır. Özel olduklarını ispatlamak için büyük çaba harcarlar. Oldukça tatminsiz insanlardır ve küçük bir düzensizlik ya da hatayı çok büyük bir tehdit olarak algırlar. Güçlü, dikkat çekici karakter yapısına sahip kişiler narsistlerin yanında barınamazlar (Çobanoğlu, 2005, s. 29-30). Kendilerini yüceltmek, kendilerini daha üstün görmek ve göstermek için başkalarını kullanırlar. Başkalarının duygu ve düşüncelerine, gereksinimlerine empati göstermezler (Yılmaz, Özler ve Mercan, 2008, s. 339).

- (ii) *Paranoid Kişilik Bozukluğu*. İnsanların hareketlerinde sürekli bir kötü niyet arar, hiç kimseye güvenemez, hiçbir yakın arkadaşı ya da sırdaşı yoktur (Mevliyar, 2018, s. 23). Paranoid kişiler, genel olarak geçinilmesi zor insanlardır. Kuşkucu, soğuk bir yapıya sahiptirler ve çevrelerine sevgi göstermek istemezler. Kişisel olarak yüksek beklentiye sahiptirler. Çevresinde ilişkili olduğu kişileri sürekli kontrol altında tutma isteği duyarlar. Toplum içindeki farklı sosyo-kültürel, etnik ve sosyo-ekonomik gruplara ön yargılı yaklaşırlar. Kendilerine benzeyen kişilerle işbirliği yaparak daha güçlü bir baskı ve psikolojik şiddet mekanizması kurabilirler. Sürekli gergindir ve kendilerini de rahat bırakmazlar (Çobanoğlu, 2005, s. 27).

Saldırgan, paranoid baskıcı ruh halleri gösterir. Başkalarının niyetlerinden aşırı şekilde kuşku duyarak kişilerin kendilerine komplo hazırladığı fikrine kapılabilirler. Bunun sonucunda bu komplodan kurtulabilmek için kafalarında karşı komplo kurma uğraşısı içine girerler. Bu tür saldırganlar herkesten ve her şeyden şüphe içinde olan insanlardır. Daha çok çevrelerinden kötülük bekledikleri, kendilerinin güvende olmadığı yönünde

şikâyetle bulunurlar. Paranoid kişilik yapısındaki kişilerin çevresine potansiyel düşman olarak bakmalarının bir sonucu olarak aşırı derecede kendini beğenme, üstünlük kurma, benmerkezcilik davranışları kendi oluşturdukları savunma mekanizmasının bir sonucudur. Psikolojik şiddet uygulamaya en yatkın olan bu kişiler, saldırıya uğramadan saldırma isteği duyarlar. Anti-sosyal kişilik bozukluğunun aksine saldırmaktan ve zarar vermekten zevk aldığı söylenemez, bunu tek seçenek olarak görmektedir. Paranoid özelliklere sahip saldırganların affedici bir yapıları olmadığından öç alma duyguları aşırı gelişmiştir. İntikam almak için hiçbir şeyi yapmaktan çekinmezler. Her şeyden ve herkesten duyduğu şüphenin bir sonucu olarak bağırarak ve abartılı eleştiriler yaparak mağdur ya da mağdurları suçlu gibi göstermek için ellerinden geleni yaparlar (Dangaç, 2007, s. 37).

- (iii) *Anti-Sosyal Kişilik Bozukluğu*. Kişilerin başkalarının haklarını ihlal ettiği ya da sosyal olarak kabul edilebilir davranışlara uymadığı psikolojik durumdur (Kohut, 2007, s. 262). Anti- sosyal kişiliğe sahip olanlar; sosyal kurallara uymayı reddeden, birlikte yaşama anlayışı bulunmayan, dünyayı kendi anlayışlarıyla gören, utanmaz, sıkılmaz tavırlar sergileyen kişilerdir. Yanlışlarından hiçbir şekilde ders çıkarmazlar. Genellikle sigara, alkol ve uyuşturucuya düşkün kişilerdir. İstediklerini elde etme noktasında kural tanımazlar ve kurallara uymayı aptallık olarak algırlar. Dünyaya tek bir pencereden bakarlar ve bu pencere kendi dar algı kapasiteleriyle sınırlıdır. Kolaylıkla söz verebilir ancak bu sözlerin çoğunu tutmazlar. İşleri küfür ve fiziksel şiddet kullanarak halletmek isterler. Başkalarını üzerlerine basılıp geçilebilecek, kullanıp atılabilecek basit bir işgücü olarak görürler. Öfke ve kavgadan son derece zevk alırlar ve ilkel güdüleriyle hareket ederler (Çobanoğlu, 2005, s. 29-30).

Antisosyal kişilik bozukluğu olan saldırganlar kendi dünyasında oluşturduğu tavır ve anlayışa uygun davranan, kural tanımayan, zihinsel olarak kişilik bozukluğu olan kişilerdir. Öfke kontrolünde zorlanan, sözlü tehditler savuran, kavgaya çıkarmaya meyilli kişilerdir. Bu tür saldırganlar

örgütte mağdurlara hem fiziksel hem de psikolojik şiddet uygulayabilmektedirler (Dangaç, 2007, s. 38).

- (iv) *Obsesif Kompulsif Bozukluğu*. Obsesif kişilik bozukluğu, erişkinliğin erken dönemlerinde başlayan, aşırı düzenlilik, mükemmeliyetçilik, içsel ve dışsal kontrol üzerine aşırı yoğunlaşma şeklinde izlenen bir ruhsal rahatsızlık şeklidir. Bu kişilik yapısına sahip kişiler ayrıntılara o kadar takılır ki neredeyse yaptığı işin asıl amacından ulaşacak hale gelir. Hatta yaptığı işe engel olacak derecede mükemmeliyetçidir ve grup arkadaşlarının önerilerini dikkate almaz. Ailesine ve hobilerine ayıracak vakti yoktur ve bütün faaliyetlerini iş ve görev merkezli bir anlayış içinde planlar. Kültürel normal ahlaki ve dini ölçülerle açıklanamayacak biçimde doğruluk, dürüstlük ve şeref konularını vurgular. Bu vurguyu yaparken kendi ikiyüzlü yaklaşımını gizlemeye çalışmaktadır. Genel olarak cimri olmakla birlikte göstermelik olarak cömert davranışlar sergileyebilir (Çobanoğlu, 2005, s. 28).

Bu tarz saldırganlar baskıcı bir ruh hali içindedirler. Bu kişilerde abartılı bir düzen, intizam ve cimrilik benzeri kişilik özelliklerinin yanında kaygı, gerginlik, dikkati toplamada güçlük, aşırı korku, dengesizlik, unutkanlık, sinir bozukluğu, yorgunluk, ruhsal çöküntü benzeri belirtiler bulunur. Obsesif ruh haline sahip olan saldırganlar, denetimleri altında olmayan ve sürekli kendini tekrarlayan olumsuz, hoş olmayan düşünceler içine girerler. Bundan dolayı bazı davranışları sürekli tekrar etme konusunda kendilerine engel olamazlar. Bu kişiler bilinçlerine takılan düşüncelerden kurtulmaya çalışsalar da bunu başaramazlar (Tutar, 2021). Obsesif-Kompulsif bozukluğu olan kişilerde hâkimiyet arzusu bulunur. Bu arzu arttıkça korku ve panikleri de artarak saldırgan bir tutum içine girerler. Bu kişiler karşısında mağdur boyun eğmek zorunda kalır ve psikolojik şiddet süreklilik kazanır. Bu kişilerin aşırı ve titiz davranışları, çevrelerindeki diğer insanlar üzerinde yersiz ve gereksiz baskılar kurmalarına ve psikolojik şiddet uygulamalarına neden olabilir.

- (v) *Sadistik Kişilik Bozukluğu*. Sadistik kişilik bozukluğu; erken erişkinlikte başlayan ve başkalarına doğru yöneltmiş zalim, küçültücü ve saldırgan davranışın yaygın durumunu gösterir. Sadistik kişilik bozukluğu olan kişiler

başkalarının önünde küçük düşürmeyi ve utandırmayı severler. Özellikle çocuklara olağandışı sert bir şekilde disiplin uygular veya öyle bir tavır takınırlar. Genelde sadistik kişilik bozukluğu olan kişiler; şiddet, işkence, yaralama ve silaha hayranlık duyarlar (Dpsikiyatri, t.y.). Saldırganlar genellikle sadist kişiliğe sahiptirler. Bu kişilikteki saldırganlar yaptıkları eziyetten zevk alırlar. Özel ve toplumsal çevrelerinde genellikle dışlandıklarından kurumsal kimliklerini kullanarak astlarına bazen de eşit statüdeki insanlara karşı kaba, saldırgan ve çok saygısız davranışlar içine girerler. Bu kişilerin kurumsal kimliklerinden başka kimlikleri olmadığından bu kimliklerini kaybettiklerinde yalnızlığa sürüklenirler. Mağdurların zor durumda kalmasında sadist bir şekilde zevk alır ve geçici bir rahatlama yaşarlar (Tutar, 2021).

Sadistler, karşılarındaki kişi ya da kişileri küçük düşürmekten, onlarla alay etmekten ve onlara saldırmaktan büyük zevk alırlar. Bu yönleriyle anti-sosyal kişilik özelliğine sahip kişilere benzerler. Ancak anti-sosyal kişilik bozukluğu bulunan saldırgan, karşılarındaki zarar verirken bundan mutlu olur. Sadistler ise karşılarındaki acı çektiği için mutluluk duyar. Mağdurların acınacak ve güçsüz halleri saldırganları çok mutlu eder. Mağdurun saldırganına karşı direnmeye çalışması daha fazla baskıya ya da saldırıya maruz kalmasına neden olabilir (Dpsikiyatri, t.y.).

Örgütsel Nedenler. Psikolojik şiddetin ortaya çıkmasında birçok neden söz konusu olabilir. Bireysel faktörlerin yanında örgütsel faktörler de psikolojik şiddetin oluşumunda rol oynayabilir (Duris, 2018, s. 51). Örgüt kavramı, genel olarak belirli bir amaç doğrultusunda birleşerek ortak payda da buluşan insanların oluşturduğu toplumsal sistemlerdir. Örgütün temel yapı taşı insan olduğundan, örgüt oluşturulurken benimsenen amacın gerçekleşmesi için de daha çok insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır.

Bir örgüt yaratma sürecinde bir araya gelen insanların bir başka deyişle örgüt üyelerinin, belirlenen amaç uğrunda hareket edebilmeleri için içinde yer aldıkları kurumu benimsemeleri gerekmektedir. Ne var ki çalışanlar, üyesi olduğu kurumda kendi görüş ve davranışlarına önem verilmediğini hissettiklerinde bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Psikolojik ve mental açıdan çalışanın

motivasyonuna zarar veren bu gibi tutum ve davranışlar, çalışanda örgüte yönelik birtakım olumsuz imgeler yaratarak, nihayetinde örgütün amacına ulaşması noktasında bir engel oluşturmaktadır (Gün ve Atanur Baskan, 2015, s. 3).

Belli amaçlar için bir araya gelen insanların oluşturduğu toplumsal sistem olan örgütler, amaçlarını gerçekleştirirken en çok insan gücüne ihtiyaç duyar. Örgütlerin amaçladıkları başarıya ulaşabilmeleri noktasında, örgüt çalışanlarının kurumlarını benimsemeleri gerekmektedir. Fakat çalışanların, örgüt içinde kendi davranış ve duygularının önemsenmediğini hissetmesiyle birlikte örgüte ilişkin birtakım olumsuz tutumlar ortaya çıkabileceği gibi çalışan psikolojisi de olumsuz etkilenmektedir (Gün, 2015, s. 1).

Örgüt olarak hareket edilen platformlarda psikolojik şiddet olarak kategorilendirilebilecek tutum ve davranışların ortaya çıkmasında çeşitli faktörler rol almaktadır. Bunlardan bazıları kurum bünyesinde çalışanların Kurum içinde örgüt çalışanlarının görev tanımlarının açık bir şekilde ifade edilmemesi, kurumdaki kadrolara uygun biçimde liyakatla örgüt çalışanı alımının gerçekleştirilmemesi, yönetici ile örgüt çalışanı arasında açık ve dolaysız iletişimin sağlanamaması da örgütlerde yönetimden kaynaklanan psikolojik şiddet oluşumunun nedenleri arasındadır (Kontaş Çevik, 2011, s. 122-123).

Bütün bu faktörlere ek olarak Leymann (1993), örgütte psikolojik şiddetin ortaya çıkmasında iş örgütlerindeki eksiklerden kaynaklanan stresin (iş örgütlerinin türü, iş tasarımı ve iş yönetimi) etkili olduğunu ileri sürmektedir. Hoel ve Salin'e (2002) göre psikolojik şiddetin örgüt içi öncülleri:

- (i) *İşin değişen doğası,*
- (ii) *İşin yapısı,*
- (iii) *Örgüt kültürü ve iklim,*
- (iv) *Liderlik olarak sıralanmaktadır.*

Tutar'a (2004) göre örgüt içi psikolojik şiddetin ortaya çıkmasında çok sayıda faktör etkili olmakla beraber dört önemli nedeni bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralamıştır:

- (i) *İş tasarımındaki yetersizlik,*
- (ii) *Örgütsel liderliğin yetersizliği,*

- (iii) *Kurbanın mesleki yetersizliği ve örgütsel statüsünün düşüklüğü,*
- (iv) *Örgütte düşük moral standartları.*

Davenport, Schwartz ve Elliott (2014) örgüt içi psikolojik şiddetin nedenlerini başlık altında toplamıştır. Bunlar:

- (i) *Kötü yönetim,*
- (ii) *Stres yoğun örgüt,*
- (iii) *Monotonluk,*
- (iv) *Yöneticilerin yapılan işe inançsızlığı ya da inkârı,*
- (v) *Etik dışı faaliyetler,*
- (vi) *Rekabetin yoğun olduğu örgütler,*
- (vii) *Küçülme, yeniden yapılanma ve birleşmeler.*

Çobanoğlu (2005)'na göre örgütlerde psikolojik şiddeti tetikleyen önemli bir neden de örgüt kültürü ya da etiği konusunda karşılaşılan eksiklik ve tutarsızlıklardır. Bir örgütün kötü yönetilmesi, aşırı rekabetçi ortam, yoğun örgüt stresi, küçülme ve yeniden yapılanma faaliyetleri psikolojik şiddete neden olabilir.

Psikolojik şiddetin oluşumunda iyi örgütlenmeme ve kötü çalışma ortamı, ilgisiz ve kayıtsız yönetsel basamaklar psikolojik şiddetin oluşumunda ortaya çıkan temel örgütsel nedenlerdir. Bunlara ek olarak güç kaynakları da örgüt içinde psikolojik şiddetin oluşumunu hızlandırır. Bu güç kaynakları şöyle sıralanabilir (Turan, 2014, s. 10):

- (i) *Etik egoizm: Bireyin kendi çıkarlarına dönük olarak avantaj elde etmeye çalışması, yükselme isteği, itibar kazanma, göze girme, yetki ve güç sahibi olma isteği,*
- (ii) *Etik görecelik: Örgütsel değer ve kuralların keyfi ve tutarsız bir biçimde uygulanması,*
- (iii) *İş tasarımındaki belirsizlik,*
- (iv) *Lider yetersizliği (yönetsel etik),*
- (v) *Örgütteki ahlaki yetersizlik.*

Psikolojik şiddete yol açtığı düşünülen bazı örgütsel nedenler başlıklar halinde aşağıda ele alınmıştır.

Örgüt Kültürü ve İkliminden Kaynaklanan Nedenler. İnsanlar var oldukları günden beri yaşamlarını sürdürebilmek, gerekli ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına başkalarına ihtiyaç duymuşlardır. Bu ve benzeri çok sayıda nedenin bir sonucu olarak insanlar toplu olarak yaşamaya başlamışlardır. Belirli amaçlarla bir araya gelen topluluklar örgütlerin oluşmasını sağlamıştır (Korkmaz, Bayınma ve Bağcı, 2020, s. 11). Örgütlerin insanlardan oluşması çok sayıda problemi de beraberinde getirmektedir. Örgütte şiddetin birçok kaynağı ya da nedeni olabilir. Şiddetin bireysel, grup, örgütsel ve sosyal faktörleri sayılabilir. Ortak faktör genellikle örgütteki iklim olabilir. İyi iş ilişkileri, dürüstlük, güven, karşılıklı destek ve açık iletişime sahip kuruluşlar, sağlıklı bir kurumsal (örgütsel) iklimin oluşmasına katkıda bulunur (Duris, 2018, s. 51).

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları sık sık birbirinin yerine kullanılmakla beraber örgüt iklimi; çalışan tarafından algılanan ve çalışanın davranışlarında etkili olan psikolojik çevreyi ifade etmektedir. Örgüt kültürü ise; çalışanlar arasındaki etkileşimlerin bir sonucu olarak oluşan normlar, ortak değerler, anlamlar ve sembolik ifadelerdir (Arslan, 2004, s. 216). Bir çalışanın örgüt kültürünü benimsemesi tüm çalışanların düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançları benimsemedir. Çalışanların çoğunluğu örgüt kültürünü benimsediğinde iyi bir örgüt iklimi oluşurken, örgüt kültürünün benimsenme düzeyi düştükçe örgüt iklimi de kötü olacaktır (Karcıoğlu, 2001, s. 271).

Etik değerlere sahip ve sağlam örgüt kültürünün bulunduğu örgütlerde çalışanlar, jest, mimik, söz, tavır ve davranışlarıyla psikolojik şiddetin ortaya çıkmasına izin vermez. Bunun nedeni, kişilerin hareket tarzlarının belirli kurallarla belirlenmesi ve bu kurallarla yönlendirilmesidir. Diğer bir deyişle yapılacak işlerin nasıl ve ne şekilde yapılacağının açık olması örgüt içi belirsizlikleri en aza indirerek çalışanların daha kararlı ve bilinçli hareketini sağlayan örgüt kültürü psikolojik şiddet benzeri sorunların ortaya çıkmasına engel olur (Tunçer, 2012, s. 711). Sonuç itibarıyla çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürü psikolojik şiddetin yaşanma derecesini belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Psikolojik şiddet ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları olumsuz bir örgüt kültürünün psikolojik şiddetin bir nedeni olduğunu göstermektedir (Öztürk ve Cevher, 2015).

Çobanoğlu'na (2005) göre bir örgütün kültürünün oluşmasında bazı temel bileşenlere dikkat edilmesi gerekir. Bir ülkeyi oluşturan temel değerlerin benzer şekilde örgütlerde olması gerekir. Bir örgütün kültürünü oluşturan temel bileşenler şöyle açıklanabilir:

- (i) *İşe alma kararları*: Bir örgütte işe alınan kişilerin kimlik yapısı o örgütün kültür yapısıyla ilgili ipuçlarını da verir. İşe alınanların farklı ve daha yenilikçi zihniyete sahip kişiler olması örgüt kültürünü geliştirir.
- (ii) *Ödül sistemi*: Bir örgütte uygulanan ödül ve ceza sistemi diğer bileşendir. Örgütte ödüllendirilen ve cezalandırılan davranışlar önem taşır. Yenilikçiler ve risk alanların mı yoksa gelenekçilerin mi ödüllendirildiği performans değerlendirme ölçüleri önemlidir.
- (iii) *Yönetim yapısı*: Örgütün yönetimi yapısının esnek olması, çalışanlara açık kapı politikasının uygulanması, bir yöneticinin kararlarıyla işlerin yürütülmemesi, çalışanlardan gelen şikâyetlerin dikkate alınması önem taşımaktadır.
- (iv) *Risk alma stratejisi*: Kriz anında örgütün vereceği tepkiler, buna bakış açısı, fırsatları değerlendirme, yeni ürün ve pazarlara teşvik bu noktada önem taşır.
- (v) *İletişim olgusunu pekiştirmek* amacıyla kalın duvar ve masif kapılarla ayrılmış odalardan çok şeffaf, açık, herkesin birbirini görebildiği ofislerin kullanılması gereklidir. Yönetim birimleri çalışanların ulaşmasını kolaylaştıracak şekilde düzenlenmelidir. Örgüt binaları gösterişli ve pahalı olmak yerine işlevsel olmalıdır.

Çalışanların güçlü birlik duygusuna sahip oldukları örgüt iklimleri açık ve pozitif örgüt iklimlerini ifade eder. Bu tarz örgütlerde insanlar arasındaki ilişkiler istenen düzeyde bulunur. Herkes sorumluluklarının farkındadır ve sorumluluktan kaçmazlar. Çalışanların motivasyonları ve iş tatmin düzeyleri yüksektir aynı zamanda çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler samimidir. Kapalı yapıya sahip örgüt iklimlerindeyse tam tersi durumlar ortaya çıkmaktadır. İletişim yetersizdir, çalışanlarla yönetim arasında sürekli çatışmalar yaşanmaktadır. Araştırma bulguları; örgüt ikliminin psikolojik şiddet oluşumunda etkili olduğunu

göstermektedir. Örgüt iklimi ne kadar iyiye psikolojik şiddet yaşanma ihtimali de o kadar azalmaktadır (Alay ve Gürbüz, 2016). Örgütte sosyal etkileşim, iş arkadaşları ve ayrıca amirler ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler, herkes için birçok yönden büyük önem taşır. İyi kişilerarası ilişkiler, iş tatmini ile bağlantılıdır. Üstünden ya da iş arkadaşlarından gelen sosyal destek, bireysel kaynakların oluşturulmasına yardımcı olur. Diğer yandan, insanlar arasındaki kişilerarası çatışmalar önemli bir iş stresi kaynağı olabilir. Psikolojik şiddet, örgütte aşırı olumsuz sosyal etkileşimin bir sonucudur (Vartia, 1996, s. 203).

Örgütsel Değişimden Kaynaklanan Nedenler. Çalışanların işini, bulunduğu konumu kaybetme korkusu ve değişim sonucu oluşabilecek güvensizlik ortamı çalışanlarda direnç yol açar. Bu da çalışanların değişimi engelleme çabalarına yol açar. Değişimi engelleme, işten ayrılmalar, bilinçli olarak hata yapmalar şeklinde ortaya çıkabilir. Çalışanların bunları yapmak yerine değişime karşı sessiz kalmaları, yalnızca söylenenleri yapmaları, işi yavaşlatmaları da mümkündür.

Örgütlerde küçülme, yeniden yapılanma, birleşme, şirket evlilikleri gibi örgütsel değişimlerde psikolojik şiddete sıklıkla rastlanmaktadır (Baltaş, 2003; Öztürk ve diğerleri, 2015). Küçülme, yeniden yapılanma ve birleşmeler, herhangi bir örgütün hayatındaki normal yönetsel kararlardır. Bu uygulamalar mükemmel bir ticari anlam ifade edebilir ve çoğu zaman önlenemez. Ancak pozisyonların ortadan kaldırılmasını gerektirebilirler. Bu dikkatli bir şekilde yapılmazsa psikolojik şiddet meydana gelebilir. Rekabetçi bir çalışma ortamında, işleri için endişelenen çalışanlar pozisyonları için savaşabilirler. Kendileri elenmek yerine, başkalarına psikolojik şiddet uygulayarak onları bertaraf etme yoluna gidebilirler (Çobanoğlu, 2005, s. 38). Bu durumlarda insanları olasılığı değişikliklere önceden hazırlamak, başka iş bulmalarına yardımcı olmak ve işten ayrılan kişilere kıdem tazminatı paketleri sunmak psikolojik şiddetin önlenmesinde etkili olacaktır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 69).

Örgütlerin küçülme politikalarından dolayı istihdamın daraltılması, çalışanların genç işgücünden oluşturulması, örgüt içinde istenmeyen bir çalışandan kurtulmak amacıyla örgüt tarafından uygulanan kasıtlı bir psikolojik

şiddet olgusu olabilir. Bu tür durumlarda işten ayrılması istenen çalışanın etrafında genellikle dayanılması zor, gergin bir hava yaratılması için çalışılır. Sert davranışlar, gözdağı vermeler ve azarlamalar sık bir şekilde tekrarlanırken, başlangıçta anlaşılması ve kanıtlanması çok zor sabotajla da üst yönetim tarafından gerçekleştirilebilir. Bazı araştırmalar yeniden yapılanmanın psikolojik şiddet üzerinde etkili olduğunu belirlemişlerdir. Yeniden yapılanma ve küçülmeler örgüt içindeki bazı kademelerin ve pozisyonların ortadan kaldırılmasına, dolayısıyla terfi fırsatlarının azalmasına, iş yüklerinin ve iç rekabetin artmasına ve iş güvenliğinin azalmasına yol açmaktadır. Bu da daha yüksek düzeyde baskıya ve daha fazla strese yol açarak saldırganlığı arttırmaktadır. Küçülme, işten çıkarmalar, maaş kesintileri, maaşların dondurulması gibi maliyetlerin kısılması, yeniden yapılanma gibi örgütsel değişiklikler psikolojik şiddetle önemli ölçüde ilişkilidir (Baron ve Neuman, 1996; Hoel ve Cooper, 2000; Salin, 2003).

Yönetim ve Liderlik Biçiminden Kaynaklanan Nedenler. Verimli bir çalışmayla rekabetçi iş ortamında öne çıkmayı hedefleyen örgütler, çalışanların bilgi ve yeterliklerini örgütün amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamalıdır. Çalışanların bilgi ve becerilerini örgütün amaçları doğrultusunda kullanmaları noktasında yöneticiler oldukça önemli roller üstlenmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin liderlik biçimleri de örgüt çalışanlarını her yönden etkilemektedir (Özdemir, Sezgin ve Özen Kılıç, 2014, s. 366).

Örgütte psikolojik şiddet, gücün sürekli olarak kötüye kullanılmasını içeren çeşitli davranışları içerir. Psikolojik şiddet bir grup iş arkadaşından ya da astlardan, herhangi bir yönden gelebilir. Örgütte çalışanların yarısından çoğunu bir şekilde etkiler, örgüte, işverenlere ve toplumla milyarlarca dolara mal olan toksik, verimsiz bir çalışma ortamı yaratır. Psikolojik şiddetin oluşumunda sıklıkla mağdurun ya da saldırganın kişilik yapısı suçlansa da net bir kanıt olmamakla beraber psikolojik şiddet temelde kötü yönetim tarafından etkinleştirilerek, buna göz yumulur. Sağlık, refah, eğitim ve konaklama gibi bazı sektörlerde daha yaygın görünür (Field, 2011, s. 4).

Yöneticiler tarafından uygulanan otoriter yönetim biçimleri daha fazla hiyerarşik çatışmalara, abartılı demokratik yönetim ise yatay çatışmalara (yatay psikolojik şiddet) yol açar. Genel olarak yöneticilerin yönetim becerilerindeki yetersizlikler örgütsel çatışma nedenidir. Özel olarak bilimsel teknik yönü ağır basan yöneticiler, yönetim süreçlerinde interaktif usulleri kullanan bir yöneticiden daha fazla çatışmaya neden olabilir (Tutar, 2021).

Yaklaşık 800 vaka çalışmasının analiz sonuçları psikolojik şiddette standart nedenleri işaret etmektedir. Bunlar son derece kötü organize edilmiş üretim/çalışma yöntemleri, çaresiz ve ilgisiz yönetimlerdir. Leymann (1992) yaptığı çalışmalarda hastaneler, okullar ve dini kuruluşlarda çalışanların daha fazla psikolojik şiddete maruz bırakıldığını belirlemiştir (Leymann, 1996, s. 177). Brodsky (1976) yaptığı çalışmada psikolojik şiddetin temel amaçlarını; örgütte disiplinin sağlanması, verimliliğin artırılması ve askeri örgütlere benzer şekilde şartlı refleksin oluşturulması olarak tanımlamıştır. Günümüzde bu yönetim şekilleri kabul edilemez görülmektedir. Bu yönetim şekil kötü yönetim olarak ifade edilebilir ve kötü yönetimin unsurları şöyle sıralanabilir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 66):

- (i) *İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın azaltılması,*
- (ii) *Yüksek hiyerarşik yapılar,*
- (iii) *Açık kapı politikasının olmaması,*
- (iv) *Zayıf iletişim kanalları.*
- (v) *Çatışma çözme becerileri zayıflığı, çatışma yönetimi ya da şikâyet prosedürlerinin olmaması ya da etkisiz olması,*
- (vi) *Zayıf liderlik,*
- (vii) *Yaygın günah keçisi zihniyeti,*
- (viii) *Takım çalışması hiç olmaması ya da çok az olması,*
- (ix) *Eğitim çeşitliliğinin olmaması ya da verilen eğitimlerin yetersizliği.*

İş dünyasında birçok kuruluş verimliliğe, maliyeti düşürmeye ve rakiplerinden dahi iyi olmaya önem vermelidir. Bu hedefler başarılı bir iş ve sağlam bir ekonomi için önemlidir. Ancak, bunları yaparken insan kaynaklarının bir örgütün en önemli varlığı olduğu etik ilkesinin dikkate alınması gerekir. Dolayısıyla örgütlerde çalışanın

güçlendirmesine önem verilmelidir. Bu davranış iyi bir liderlik davranışıdır. Güçlendirme, iyi ve açık iletişimde, karar alma süreçlerine katılımı, çatışma çözümünde, çalışanların fikirlerini önemsemede, takım çalışmasında çeşitliliğe saygı duymada, değer vermede, yüksek derecede özerklik ve kontrole izin vermede kendini gösterir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 66).

Psikolojik şiddetin en önemli örgütsel nedeni yönetimin yetersiz olmasıdır. Bu tarz örgütlerde yönetimden kaynaklı olarak çatışmalar çoğalır, farklı görüşler arası rekabet artar ve olanlardan sorumlu tutmak için bir günah keçisi aranır. Bununla yetinmeyip mağdur ciddiye alınmaz ve sözüne inanılmaz (Tutar, 2004, s. 112). Örgüt yönetimi, psikolojik şiddeti ortaya çıkaran örgüt ikliminin değişmesi yönünde gayret etmezse bu şiddet artabilir. Geçmişte yapılan hataların unutulması, çalışanların sorunlarının çözümü yerine psikolojik şiddet uygulayanlara tolerans gösterilmesi, örgüt içi değerlendirmelerin yanlış kanaat ve hükümleri dayandırılmasına yönelik korku gibi olumsuz durumlar örgüt içinde psikolojik şiddetin artmasına neden olabilir.

Yöneticiler ve şefler birçok durumda zorba olarak görüldüğünden, ilişkinin doğasından kaynaklı olarak taraflar arasında güç farkı bulunmaktadır. Einarsen ve Skogstad (1996) Norveç'te 7986 kişiyle çeşitli örgüt ve meslek gruplarıyla 14 farklı ölçek çalışması yapmışlardır. Araştırma sonuçları; örgütte psikolojik şiddetin Norveç'te yaygın bir sorun olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılanların %8,6'sı önceki altı ay içinde örgütte psikolojik şiddete maruz kaldıklarını bildirmişlerdir. Çok sayıda çalışanı olan kuruluşlar, erkek egemen kuruluşlar ve sanayi kuruluşları, mağduriyetin en fazla yaşandığı yerler olduğunu göstermiştir. Yaşlı örgüt çalışanları, genç örgüt çalışanlarına göre daha yüksek mağduriyet riski taşıırken, erkeklerin daha fazla psikolojik şiddet uyguladığı bildirilmiştir. Mağdurlar, meslektaşlarını kendilerine eziyet eden(ler) olarak bildirdikleri kadar amirlerini de zorba olarak bildirmişlerdir. Katılımcıların yaklaşık %54'ü üstlerinin psikolojik şiddetine maruz kaldıklarını bildirmişlerdir. Almanya, Avusturya ve İngiltere'de yapılan araştırmalar çalışanların yüzde 70 ila 80'inin bir üstlerinin psikolojik şiddetine maruz kaldıklarını bildirmişlerdir. Üstleri tarafından psikolojik şiddete uğrayan mağdurlar, psikolojik açıdan iş arkadaşlarının psikolojik şiddetine uğrayanlardan daha fazla acı çekmektedirler (Einarsen, 1999, s. 19).

Psikolojik şiddet genellikle yukarıdan aşağıya doğru uygulanır ve terfi sağlayanın yönetim olduğu fikriyle bu davranış normal bir yol olarak görülür. Bu diktatörce yönetim tarzı, insanların işlerini kendi başlarına yapma sorumluluğunu almalarına izin vermez. Psikolojik şiddet, örgütte genellikle bir kontrol kültürünün etkisidir ve buna izin verildiğinde, yalnızca çalışanların öz saygısını yıpratmakla kalmaz, aynı zamanda bir örgütün potansiyel işlevini de tehdit eder. Sorunla yüzleşmek için cesaretini toplayanlar, büyük olasılıkla baş belası olarak etiketlenecek yöneticiyle ilgili herhangi bir şikâyet bu kişiyi bu göreve getirenlere yönelik eleştiri olarak algılanabilecektir (Beasley ve Rayner, 1997, s. 179).

Psikolojik şiddet örgütte bir süreç olarak değerlendirildiğinde, çalışma ortamı ve kişilik faktörleri bu sürecin farklı aşamalarında farklı roller oynayabilir. Çalışma ortamındaki ve liderlik tarzındaki sorunlar, çalışanlar arasında bir çatışma olarak ortaya çıkabilir ve eğer daha sonra çatışma çözülmezse psikolojik şiddete dönüşebilir. Mağdurlar, psikolojik şiddetin ana nedenleri olarak kıskançlık, rekabet ve zayıf üst yönetimi bildirmektedirler (Vartia, 1996, s. 211).

Bazı örgüt sahipleri ya da yöneticiler örgütsel hiyerarşinin tepesinde yer almalarından dolayı güç kullanma ayrıcalıklarının olduğunu düşünürler. Bu düşünce onları sahip oldukları yetkiler kapsamında psikolojik şiddet uygulayabilecekleri hakkına da sahip oldukları düşüncesine yol açar. Gerilimden beslenerek sürekli stresin olduğu örgüt ortamını doğal bir ortam gibi göstermeye çalışırlar. Bu kişilerin gerçek anlamda yönetici ya da lider olarak nitelendirilmesi mümkün olmamaktadır. Aslında bu niteliklerden yoksundurlar. Bunu kabul etmek istemeseler de kendileri bunun farkında olduklarından örgüt içinde yönetici olmak ya da bir şekilde elde etmiş oldukları yönetici pozisyonunda kalabilmek için her yolu denemeye hazırdırlar. Psikolojik şiddeti önlemenin en etkin yolu işverenin, kendi zihinsel dönüşümünü tamamlamış olmasıdır. Zira işverenlerin mental bağlamda iyi olma durumları, yönetim anlayışlarına da yansıyan son derece önemli bir öğedir. Yönetimin psikolojik olarak iyi halde olması, kurum bünyesinde çalışanlar adına alınan kararları çok derinden etkilemektedir. Bu anlamda yöneticinin iyi bir ruh halinde olması, örgüt çalışanlarında pozitif ve sağlıklı ilişkiler kurarak yaşanabilir ve verimli bir çalışma iklimi yaratmasını sağlayacaktır. Bu şekilde ılımlı bir tavırla inşa edilmiş olan çalışma ortamı hem çalışanları psikolojik

şiddetten koruyacak hem de yapılan işlerin kalitesini artıracaktır (Cemaloğlu ve Çoban, 2018, s. 85).

Liderlerin, “psikolojik anlamda iyi olma hali” anlamında, kendilerinde var olan eksiklikleri görebilmeleri her zaman için mümkün değildir. O nedenle bu konuda birtakım çalışmalar yapmak gerekmektedir. Bu konunun önemi, liderlerin etik yönetim algıları ve davranışlarıyla kurumlardaki örgütsel adaletin yerini bulması arasındaki sıkı bağdan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle öncelikle kurum yöneticilerine söz konusu kavramlarla temel bir çerçeve oluşturularak teorik ve pratik anlamda eğitim verilmesi ve bilinç seviyesinin artırılması gerekmektedir. Örgütsel adaletin sağlanabilmesi için, genelde psikolojik şiddet vakalarında fail konumunda bulunan yöneticilerin etik liderlik kalıplarına uygun hareket etmesi hayati öneme sahiptir. O nedenle bahsedilen eğitim uygulamalarının, yöneticiler üzerinde bu anlamda itici bir güç oluşturabilecek kapasiteye sahip olması gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda liderlik alanında ortaya çıkan çağdaş yaklaşımlar göz önünde bulundurularak söz konusu eğitim programlarının hayata geçirilmesi gerekmektedir (Aykanat ve Yıldırım, 2012, s. 272).

Liderleri, eğitim programlarına katılmaya ikna etmenin yollarından bir tanesi, liderlerin ancak önce kendini eğiterek ve sağlıklı bir psikolojiye kavuşarak çalışanlarını psikolojik şiddetten koruyabileceğine ve ancak bu şekilde örgütteki verimliliği maksimum seviyeye çıkarabileceğine dair bilincin aşılmasıdır. Eğitimler aracılığıyla onların, sahip oldukları kurumsal ve sosyal sorumluluklarını fark etmeleri sağlanarak, bu sorumlulukların yanı sıra liderlik rollerini de yerine getirme süreçlerinde takınmaları gereken ılımlı tavrı benimsemeleri sağlanmalıdır (Özsalmanlı, 2005).

Yönetim Süreçlerinden Kaynaklanan Nedenler. Yönetim, her şeyden evvel bir iş ve faaliyet sürecidir. Örgüt içi faaliyetleri yönetsel ve yönetsel olmayan faaliyetler olarak gruplandırmak mümkündür. Yönetsel faaliyetler özellikle yöneticilerin gerçekleştirdiği, örgütlerin devamı ve gelişimleri için gerekli olan faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetleme faaliyetlerinden oluşur. Bu faaliyetler aynı zamanda yönetim sürecinin de aşamalarını oluşturur (Koçel, 2014).

Örgüt içindeki yönetim süreçlerine yönelik yasa ve kurallar, görevlerin asli özelliklerini ve nasıl yapılacağını tanımlar. Ancak yöneticilerin bu kurallara uyma şekilleri etik değerler yönünden farklılık gösterebilmektedir. Çalışanlara eşit davranılmaması, kayırmalar, ayrımcılık, görev ve yetkilerin kötüye kullanılması, performans değerlendirmelerinde tarafsız davranmama gibi durumlar söz konusu olabilmektedir. Başarılı ve başarısız ayrımı net yapılmamakta, eğitim farklılıklarına, tecrübeye, yeteneğe önem verilmemektedir. Ayrıca; yaranma ve dalkavukluk prim yapabilmektedir. Psikolojik şiddete başvuran kişiler göz ardı edilebilmekte ve bu tarz davranışlar yok sayılabilmektedir. Yönetim süreci içinde bu tarz davranışlar örgüt içinde psikolojik şiddetin başlamasına, gelişerek süreklilik kazanmasına ve gizlenmesine zemin hazırlayabilmektedir (Tetik, 2010, s. 87).

Psikolojik şiddet, örgüt içi etik ilkelere bağlılık derecesiyle ilişkilidir. Örgütlerdeki şüpheli ve etik dışı uygulamaların çalışan tarafından ortaya çıkarılmasına çalışıldığı hissedildiğinde psikolojik şiddet yaşanabilir. Örgütler, etik dışı uygulamaları engellemek yerine imajlarının zedeleneyeceğini düşünerek bu kişilere baskı yapmakta ve bu kişileri psikolojik şiddetin hedefi haline getirebilmektedirler (Esmer ve Özdaşlı 2018).

Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Nedenler. Örgüt içi hiyerarşik yapılar çoğunlukla otoriter yönetim tarzını da beraberinde getirir. Bu durum psikolojik şiddet için bir zemin hazırlar. Psikolojik şiddet uzun vadede yönetim tarzının bir parçası haline dönüşebilir. Özellikle büyük örgütlerde görülen hiyerarşik yapılanma psikolojik şiddet uygulayan kişinin kendisini saklaması açısından daha elverişlidir. Bu tarz örgütlerdeki çok katmanlı yönetim pozisyonları, dengesiz güç dağılımı ve örgüt yapısının büyük olması psikolojik şiddet uygulayan kişinin saldırgan davranışlarından dolayı cezalandırılması riskini de azaltmaktadır. Küçük ölçekli örgütlerde ise psikolojik şiddet uygulayan saldırganın tespit edilmesi daha kolay ve bu davranışı karşısında katlanacağı sonuçlar daha fazla olabilmektedir (Güngör, 2007, s. 21).

Birbirine bağlı iki paralel hiyerarşinin bulunduğu bir örgütte çalışanlar her iki yapılanmaya karşı da sorumlu olabilmektedir. Her iki hiyerarşinin de çalışan için emirler veren ve yöneticilere malzeme sağlayan kendi yönetimleri vardır.

Genellikle yoğun iş yükleri, ya işgücü eksikliğinden ya da günlük olarak kötü iş örgütlerinden kaynaklanır. Çoğu zaman kendiliğinden liderliğin gayriresmi kurumu (yönetim ve örgüt alanyazınında tehlikeli olarak işaretlenmiştir) işleri başarmak için bir zorunluluktur. Bu, çalışanın işi tamamlamak için yetkiye sahip olmadan bir grup çalışan arasında ara sıra komuta üstlenebileceği bir durumla sonuçlanır. Bu gayriresmi prosedür için kesin kurallar ya da iş arkadaşlarının bunu kabul edip etmeyeceklerine dair bilgi mevcut değildir. Bunların hepsi aslında yüksek riskli durumlardır ve çok kolay bir şekilde çatışmalara neden olabilir. Bu olduğunda, çatışmanın uzatılıp uzatılmayacağı ya da kolayca çözümlenip çözülmeyeceği, yönetimin çatışmaları çözmek için eğitim ve motivasyona sahip olup olmamasına değil, mevcut grup dinamiklerine bağlıdır. Bu durum örgüt içinde psikolojik şiddetin yaygınlaşmasına neden olabilir (Leymann, 1996, s. 177). Çalışanların yeni iş bulmayla ilgili sıkıntı çekeceklerinin düşünmesi, işsizliğin yüksek olması durumlarında iş kaybı korkusu psikolojik şiddet düzeyinin katlanarak artmasına zemin hazırlayabilir.

Bürokratik ya da kural odaklı örgütler psikolojik şiddetin sıklıkla ortaya çıktığı örgütlerdir. Bunlar tipik olarak eğitim kurumları ve devlet kurumlarıdır. Çalışanlarının büyük bir kısmı profesyoneldir ve iş dağılımı belirlenmiştir. Kişiler birbirine karşı saygılıdır ve belirli davranış kuralları bulunur. Bu tür örgütlerde çalışanlar, örgütlerinin psikolojik şiddetle mücadele politikaları uygulayacağını beklemekte, uygulanmadığında şaşırılmaktadır. Bu tür örgütlerde yönetim hiyerarşiktir ve hesap verebilirlik öncelikle yıllık endekslerin yanı sıra yasal veya akreditasyon standartlarını karşılamaya yöneliktir, çalışanların refahı ikinci planda gelmektedir (Duffy ve Sperry, 2007, s. 400).

Şeffaf yapıya sahip, karar almada geniş katılımın olduğu hiyerarşinin olmadığı örgütlerde psikolojik şiddet oluşmaz. Hangi kararların üst yönetim tarafından hangi kararların ortaklaşa alınacağını belirlediği kurumlarda çalışanlar yetki ve sorumluluklarının bilincinde olacaktırlar. Hiyerarşik yapının baskın olduğu örgütlerde yetki sınırlarının aşılması, gücün suistimal edilmesinin bir sonucu olarak psikolojik şiddetin bir öncülü olan çatışmalar ortaya çıkacaktır (Cicerale, 2011, s. 18).

İş Süreçlerinden Kaynaklanan Nedenler. Vartia (1996) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre; işin özellikleri, mağdurlar tarafından izleyiciler ve psikolojik şiddet uygulayanlara kıyasla olumsuz özellikler olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte mağdurlar gerçek bir psikolojik şiddetin nedeni olarak tatmin edici olmayan ya da monoton işler yapmamaktadırlar. Bu algının nedeni olarak üç durum söz konusu olabilir. İlki işin özelliklerinin psikolojik şiddetle bağlantısı olmamasıdır, ikincisi monoton görevler vermek, çok fazla iş vermek ve özerkliği engellemek bir tür psikolojik şiddet şeklidir, üçüncüsü psikolojik şiddete maruz kalanların uzun süre psikolojik şiddet gördükten sonra iş ve çalışma ortamının tüm yönlerini olumsuz olarak algılamaları da mümkündür (Vartia, 1996, s. 212).

Aşırı iş yükü, iş güvensizliği, aşırı çalışma, stres, iş monotonluğu psikolojik şiddetin oluşumunda iş süreçlerinden kaynaklanan nedenler arasında sayılabilir (Kalay vd., 2014). Bir başka araştırmaya göre; monotonluk, yalnız çalışma ve stres iş süreçlerinden kaynaklı psikolojik şiddet nedenleri arasında yer almaktadır (Fettahlıoğlu, 2008). Davenport, Schwartz ve Elliott'a (2014) göre monoton çalışma şartları, yoğun iş stresi iş süreçlerinden kaynaklı psikolojik şiddet nedenleridir. Einarsen, Raknes ve Matthiesen'a (1994) göre iş ortamındaki stresin psikolojik şiddete yol açmaktadır. Zapf'a (1999) göre iş stresleri ve işin yapısı psikolojik şiddet oluşumunda etkili nedenlerdir.

Örgütte zorbalık ve stres arasındaki ilişki stres araştırmalarındaki alanyazının genişliği göz önüne alındığında açıkça birincil bir çalışma alanıdır (örn. Cooper ve Payne, 1988). Sağlık etkileri arasında güçlü paralellikler vardır (örn. Leymann, 1992d; Bjorkqvist, Osterman ve Hjelt-Back, 1994; Einarssen ve Skogstad, 1996). Stres alanından alınan maliyet verileri, örgütte zorbalığın etkilerini tahmin etmek için kullanışlıdır. Örneğin, Earnshaw ve Cooper (1996), Birleşik Krallık'taki strese bağlı istihdamla ilgili yasal davaların üçte birine kadarının esas olarak örgüt zorbalığının bir sonucu olduğunu bildirmektedir. Birleşik Krallık sağlık ve güvenlik genel müdürü Jenny Bacon, yakın zamanda örgütte stresin maliyetini 4,5 milyar sterlin olarak ortaya koymuştur (İnsan Yönetimi, 27 Haziran 1996, s. 14). Sürekli yüksek stresli, üretme baskısının olduğu bir ortamda insanlar kendilerine yapılan taleplere ayak uyduramazlarsa her düzeyde psikolojik şiddete maruz kalabilirler. Yöneticiler, üst yönetimin

kendilerine uyguladığı baskı altında psikolojik şiddete maruz kalabilirler. Astlar, streslerinden sorumlu olduğuna inandıkları kişilere isyan ederek yukarı doğru psikolojik şiddete dahil olabilirler (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 67). Nevrotikliği yüksek çalışanlar, bu özelliğe sahip olmayan çalışanlara göre örgütü daha olumsuz görebilir ve bu durumlar karşısında daha büyük tepkiler verebilirler. Bu özelliklere sahip çalışanlar, kendilerine verilen görevlere ya da stresli işlere olumsuz duygularla yaklaşabilirler. Bu durumların tekrarlanmasıyla yöneticilerinden olumsuz geri dönüşler alabilirler. Bu etkileşim daha sonra sürekli psikolojik şiddete dönüşebilir (Hershcovis ve Rafferty, 2012, s. 105).

Yalnızca yüksek iş stresi psikolojik şiddete katkıda bulunmaz. Aynı zamanda kişinin kendisini göstermesine izin vermeyen monoton işler, can sıkıntısı hayatlarına heyecan katmak isteyen saldırganlar için zemin hazırlar (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 67). Diğer bir deyişle yeni fikirlerin çıkmadığı, sürekli aynı işlerin tekrarlandığı örgütlerde can sıkıntısından dolayı yöneticiler astlarına psikolojik şiddet uygulayabilmektedirler (Fettahlıoğlu, 2008, s. 76). Her gün aynı örgüte gidip aynı işleri yapmaktan sıkılan kişiler tekdüze hayatlarına renk katmak, dedikodu malzemesi üretmek, farklı şeylerle meşgul olmak amacıyla psikolojik şiddet politikasına girişebilmektedirler. Monoton örgütlerde çalışanların performansları düşer, bu da can sıkıntısına yol açar. Yapacak bir şey bulamayan kişiler birbirleriyle uğraşmaya, birbirlerine bilerek ya da bilmeyerek psikolojik şiddet uygulamaktadırlar. Ayrıca psikolojik şiddetle stres arasındaki ilişki konuyla ilgili alanyazının genişliği dikkate alındığında birincil bir faktördür. Örgütteki psikolojik şiddet strese neden olmakta bu durum iş stresinin oluşumunu da tetikleyebilmektedir (Rayner ve Hoel, 1997). Dolayısıyla iş stresinin psikolojik şiddete yol açmasından daha çok örgütteki psikolojik şiddetin strese yol açtığı ve bunun bir sonucu olarak iş stresinin ortaya çıktığı söylenebilir. Bu da kısır bir döngüye yol açmaktadır.

Toplumsal Nedenler. Psikolojik şiddet yalnızca kavramlar ya da kişilerin kişisel özellikleriyle açıklanamamaktadır. Psikolojik şiddetin yaşandığı toplumun genel yapısı, genel kabulü, inançları, değer yargıları, sanatı, ilmi ve bilimiyle doğrudan ilintilidir. Kişiler, yetiştikleri toplumun izlerini ya benimseme yoluyla ya da bunları reddederek davranış ve tutumlarıyla başkalarına yansıtır. Özellikle

genel nüfusa ve o nüfusun benimsediklerine göre azınlıkta kalan insanların ve grupların sosyal damgalamaya maruz bırakılmaları işten bile değildir. Bu tarz damgalanmaların biri sonucu olarak toplumlarda psikolojik şiddet olgusu gelişebilir. Özellikle etnik köken, din/mezhep, cinsiyet, yaş gibi farklılıkların bir sonucu yaşanan psikolojik şiddet ancak toplumsal yargılarla açıklanabilir. Kendilerine ait değerleri, normları, davranışları olan ve bunlar dolayısıyla genel kültürden keskin çizgilerle ayrılan alt kültür mensuplarının da risk grubunda olacakları aşikârdır (Pehlivan, 2015, s. 75-76).

Kişiler ve kişiler arası etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkan psikolojik şiddet şüphesiz kişilerin bir parçası olduğu toplumdan ayrı düşünülemez. Toplumsal ilişkiler açısından psikolojik şiddeti değerlendiren araştırmalara bakıldığında, suç düzeyinin arttığı zamanlarda psikolojik şiddet olayları da buna paralel olarak artış göstermektedir. Özellikle suçun oluşumunu destekleyen hızlı şehirleşme süreci, ikili piyasa yapısı, kuralsız rekabet olgusunun yoğun olduğu toplumlarda psikolojik şiddet bu çatışmacı toplumsal yapının örgütlere yansımaları olacaktır (Akgeyik vd., 2009, s. 110). Düşmanlık, kıskançlık, aşırı rekabet ve hırs, grup baskısı, birisini küçük düşürme ya da günah keçisi yapma eğilimi, sosyal değişimler ve kültürel özellikler psikolojik şiddetin sosyal nedenleri olarak gösterilmektedir (Rayner ve Hoel, 1997; Zapf, 1999).

Bir toplumun değerleri ve normları, ekonomik yapısı ve felsefesi o toplum içindeki örgütlerin kültürlerini de etkilemektedir. Örneğin, yalnızca ekonomik terimlerle ölçülen başarı ya da övülen şiddet, örgütlerde çalışan kişilerin davranışlarını olumsuz etkileyebilir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 75). Asyalılar için toplumsal ve sosyal harmoni çok önem taşıırken Avrupalılar için kişisel haklar ve sorumluluk daha önceliklidir. Batı toplumlarında psikolojik şiddet davranışları doğu toplumlarına kıyasla daha fazla görülmektedir (Eğer, 2017, s. 7).

2002 yılında “Workplace Bullying” adlı çalışmasında iş hayatında psikolojik şiddeti kolaylaştıran en önemli unsurun “sürekli değişen dünyada insanın da sık sık yenilenebilir olması” anlayışı olduğunu belirtmektedir. Bu anlamda kapitalist kültürün egemen kıldığı yeni toplumsal değerlerin yıldırma tetiklediğini ve artan oranda fiziksel ve duygusal tahribat yarattığını belirtmek gerekir (Kök, 2006, s.

440). Özellikle Amerika, İngiltere, Almanya gibi batı toplumlarında var olan tipik özellikler psikolojik şiddetin oluşmasına neden olmaktadır (Çobanoğlu, 2005, s. 53). Bu özelliklerden bazıları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2

Psikolojik Şiddete Yol Açabilecek Toplumsal Özellikler ve Durumlar

Toplumsal Özellikler	Abartılı Belirtiler Mobbinge Yol Açabilir
Rekabet gücü	Rekabet acımasızlığa yol açabilir. Bunun olduğu yerde psikolojik şiddet yaygınlaşacaktır.
Başarı odaklılık (Genellikle parayla ölçülür).	Psikolojik şiddet yoluyla “kariyer basamaklarını tırmanmaya” yol açabilir.
Bireycilik (Kişisel hedefler diğer hedeflerin yerini alır. Aynı zamanda bireylerin hayatlarını nasıl yaşayacaklarını seçebilecekleri ve başarıya ulaşmalarının kendilerine bağlı olduğu anlamına gelir.)	Bireycilik şu anlama da gelebilir: Davranışlarınızdan yalnızca siz sorumlusunuz. Bulunduğunuz yeri sevmiyorsanız gitmek sizin seçiminizdir.
Doğrudanlık ve pratiklik	Sorunlara sonuç odaklı ve pratik yaklaşımlar, aynı zamanda, ulaşılabilecek sonucu için kişilerin feda edilmesi anlamını da taşıyabilir.
Verimli	Çok verimli prosedürler her zaman katılımcı yapılar ve açık iletişimle birlikte yürümez.
Çok çalışkan	Kendini çok fazla işe adanmış olmak başkaları için bir tehdit oluşturabilir.
Özgürlük seven/ Kontrol edilmeye karşı düşmanlık	Kontrol edilmek istememek şu anlama da gelebilir: İstedikimi yapabilirim. Seçim özgürlüğü şu anlama da gelebilir: Burayı sevmiyorsan başka bir yere git.
Yenilikçi	Çok sık değişiklik yapmak veya önermek rahatsızlık yaratır.
Doğrudan etkileşim	Doğrudanlık, kişisel saldırılara dönüşebilir.
İlişkiler genellikle derin ya da uzun süreli değildir.	İşgücü, bir amaca ulaşmak için bir araçtır.
Ahlaki ilke ve değer kaybı (“Ar yılı değil, kâr yılı” anlayışıyla ahlaki ilke ve değerlerin yok olmasına fırsat vermek ve ahlaki değer ve standartların düşmesine göz yummak)	Ahlaki ve ilke ve değer kaybı psikolojik şiddet davranışlarını arttırmaktadır.

Kaynak: Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 77; Kök, 2006, s. 440.

Tablo 2’de psikolojik şiddet davranışlarına yol açabilecek bazı tipik toplumsal özellikler görülmektedir. Toplumlardaki rekabet gücü, başarı odaklılık, bireycilik, doğrudanlık ve pratiklik, verimlilik, çok çalışkanlık, özgürlük seven/kontrol edilmeye karşı durma, yenilikçilik, doğrudan etkileşim, ilişkilerin kısa süreli olması, ahlaki ilke ve değer kaybı (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014, s. 77, Kök, 2006, s. 440) psikolojik şiddetin oluşumuna zemin hazırlayan nedenlerdir. Bunlara ek olarak;

- (i) *Yaşam tarzındaki değişiklikler,*
- (ii) *Teknolojik değişimler,*
- (iii) *Değerlere bağlılığın azalması,*
- (iv) *Değişim ve belirsizlik,*
- (v) *İletişimden kaynaklanan nedenler,*
- (vi) *Statü farklılıkları da toplumsal psikolojik şiddet nedenleri arasında yer almaktadır (Turan, 2014, s. 10).*

Bu özellikleri yanında toplumun diğer bazı özellikleri, başkalarını önemseme, yardım etme, işbirliği yapma, destekleme ve çeşitliliğe saygı duyma gibi değerlerle de tanımlanabilir. Başarılı yönetime uyarlanabilen bu değerler, yetkilendirme, takım çalışması, çatışma yönetimi ve katılıma dönüşür. İşbirliğinin kabul edildiği durumlarda çalışma ortamı üretken ve destekleyici hale gelerek psikolojik şiddetten uzak durulabilir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 76-77).

İş hayatında psikolojik şiddet vakalarının görülme sıklığı, bulunulan toplumun sosyal, kültürel, ahlaki norm ve değerleriyle yakından ilişkilidir. Göçler, özgüven yetersizliği, yabancılaşma, hemşerilik kültürü, liyakate yeterli önemin verilmemesi örgütlerde psikolojik şiddeti körüklemektedir. Örgütlerde psikolojik şiddetin oluşumunda etkili olan temel toplumsal norm ve değerlerin başında güçlü olanın zayıf olanı yok etme algısı, çalışanlara kapasitesinin üstünde iş verilmesi, ortak alanların kullanımında duyarsızlık, ortak çalışma kültürünün olmaması, toplumsal değişiklik ve yeniliklerin çalışanların aleyhine kullanılması gelmektedir (Atman, 2012, s. 165). Psikolojik şiddet olayları, örgütsel yapının haricinde toplumsal değerlerden de kaynaklanabilir. Toplum içinde bireyselliğin baskınlığı, şiddet ve baskının olağan karşılanması, sınırsız özgürlük benzeri nedenler psikolojik şiddete zemin

hazırlamaktadır. Toplum içinde örgütler arası rekabet, işverenin çıktıları önemsemesi, çalışanların yalnızca üretim süreci içinde bir unsur olarak ele alınması psikolojik şiddetin oluşumunda etkili olmaktadır (Aygün, 2012). Rekabetin her şeyden önce tutulduğu, sürekli bireysel başarıya vurgu yapılan ve saldırgan davranışların hoşgörüsü karşılandığı bir yaklaşım çalışma hayatındaki davranışları olumsuz yönde etkilemektedir. Şöyle ki bir örgütün kültürü bulunduğu toplumun değer ve normlarından yani kültüründen ve gelişmişlik düzeyinden etkilenir. Diğer bir söylemle örgütün var olduğu toplum kültüründeki baskın öğeler psikolojik şiddeti hızlandırabilir (Yıldız ve Kılış, 2010, s. 77-78).

Örgütlerde Psikolojik Şiddet Davranışı ve Çeşitleri

Psikolojik şiddetin özünde tek bir olgunun var olduğu mu, yoksa farklı kavramlarla ele alınabilecek kadar farklı nedenlerin mi var olduğu tartışılan bir konudur. Ampirik araştırmalar zorbalığın tek bir olgu olmadığı, giderek gelişen bir süreç olduğunu göstermektedir. Psikolojik şiddetin ilk evrelerinde mağdurlar tipik olarak dolaylı ve sinsice davranışlara maruz kalarak tam olarak tespit edilmesi zor olan saldırgan davranışlara maruz kalırlar. Sonrasında daha doğrudan saldırgan davranışlar ortaya çıkar (Einersan, 1999).

Örgütlerde psikolojik şiddet uygulanma şekline, şiddetin taraflarına ve şiddetin süresine göre farklı gruplar altında toplanabilmektedir. Olumsuz davranışların yöneltme şeklinde göre doğrudan ya da dolaylı psikolojik şiddet olarak iki grupta ele alınabilir. İftira, bilgilerin saklanması, mağdurların işlerini yapmalarını zorlaştıran ya da elinden alınmasını içeren eylemler, sosyal dışlanma, dedikodu, fikirlerin yok sayılması, alay/küstahlık, cinsel taciz dolaylı psikolojik şiddet davranışları arasında yer alır (Matthiesen, 2006, s. 14). Davranışların yöneltme şekline göre psikolojik şiddet; subjektif psikolojik şiddet (örgütte psikolojik şiddetin yalnızca mağdur tarafından algılanması) ve objektif psikolojik şiddet (örgütte psikolojik şiddet olgusunun belirgin, herkes tarafından gözlenebilir olması) olmak üzere iki grupta ele alınabilir. Süresine göre psikolojik şiddet uzun ve kısa süreli olmak üzere iki farklı şekilde değerlendirilebilir. Bir olaya psikolojik şiddet tanısı konulabilmesi için şiddetin belirli bir süre devam etmesi şartı aranır. Bu süre en az 6 ay olabileceği gibi iki yıl ya da daha uzun süre

de devam edebilir. Süre uzadıkça psikolojik şiddet artarak sonuçları daha kötü olabilir (Karatuna ve Tınaz, 2010, s. 36).

Zapf (1999), araştırma sonuçları ve teoriyi dikkate alarak psikolojik şiddeti beş gruba ayırmıştır. Bunlar:

- (i) İşle ilgili psikolojik şiddet (görevlerin değiştirilmesi veya zor görevler verilmesi),
- (ii) Sosyal izolasyon (günlük iletişimden ya da günlük olaylardan dışlanma),
- (iii) Kişisel saldırılar (alay, aşağılayıcı sözler),
- (iv) Sözlü tehditler (eleştiri, karalama, başkalarının önünde küçük düşürme)
- (v) Dedikodu yaymak (toplumsal itibara saldırı).

Matthiesen (2006) örgütte psikolojik şiddeti on grup altında toplamış ve bunları şöyle açıklamıştır (Matthiesen, 2006, s. 17-22):

- (i) *Çatışma zorbalığı*: Gelişen kişilerarası ya da sosyal çatışmalardan kaynaklanır. Sosyal çatışmalar, farklı örgütlerde nispeten normal fenomenlerdir. Bazen çatışma azalmaz ve psikolojik şiddete dönüşür.
- (ii) *Yırtıcı zorbalık*: Yırtıcı zorba, genellikle astlarına karşı düşüncesiz, baskın bir şekilde davranan, özellikle bir güç stratejisi olarak hizmet eden bir liderdir. Mağdurlar tesadüfen seçilir. Ayrıca yırtıcı zorbalık, çevreden sosyal destek eksikliği bulunan savunmasız bir konumda olan birini vurabilir.
- (iii) *Günah keçisi zorbalığı*: Günah keçisi yapmanın örgütteki psikolojik şiddetin habercisidir. Günah keçisi, çalışma ortamındaki genel hayal kırıklığından da muzdarip olabilir. Örgütteki olumsuz durumlar günah keçisi seçilen kişiye yüklenerek psikolojik şiddete dönüşür.
- (iv) *Cinsel taciz*: Cinsel taciz, genellikle 35 yaşından küçük bir kadının hedef alınarak, tekrarlanan ve istenmeyen cinsel ilgiye maruz kalmasıdır. Hedef istemediği bu cinsel ilgiyi tehdit olarak algılar. Bu tehdit, mağduru boyun eğdirmeye zorlamak için genellikle gelecekteki iş beklentileriyle ilgili tehditlerle birleştirilir.

- (v) *Mizah odaklı zorbalık*: Birçok örgütte kişi odaklı şakalar ya da mizah yaygın olabilir. Aynı grup içindeki iş arkadaşları arasında oynanan insan odaklı mizah, iş tatminini ya da işe bağlılığının bir göstergesi olabilir. Mizah simetrik olabilir, böylece çalışanlar birbirleriyle alay edebilir. Ancak kişi odaklı mizah grup dışı bir konumda bulunan birine yönelikse birey bunu psikolojik şiddet olarak algılayabilir.
- (vi) *Gizlice takip etmek*: Bireysel olarak ele alındığında ısrarla takip etme ile ilişkili davranışlar dizisi olaya dahil olmayan gözlemci için zararsız ve özellikle tehdit edici görünmeyebilir. Mektup ya da hediye göndermek, telefonla rahatsız etmek ya da bir kişinin evinin/örgütün dışında takip etmek.
- (vii) *Medya yoluyla aşırı teşhire maruz kalma zorbalığı* birkaç “sıradan” insanın maruz kaldığı bir zorbalık türüdür. Hedefler genellikle politikacılar ve yüksek sosyal statüye sahip (medya ünlüleri, şarkıcılar, ya da üst düzey liderler) kişilerdir. Bu kişilerin medyada güçlü manşetlerle suç teşkil eden ya da yasa dışı faaliyetlerle haftalarca yer almasıdır. Bunun devam etmesi kişinin psikolojik şiddete maruz kaldığını hissetmesine neden olur. Bu şiddet türü yasal yollarla kolaylıkla engellenememektedir.
- (viii) *Örgüte yeni gelenlere uygulanan zorbalık (aynı zorbalık)*: Yüzyıllardır bilinen, özellikle nakliye, askerlik hizmeti ya da benzeri çok sayıda topluluklarda meydana gelen eski bir örgüt psikolojik şiddet türüdür. Bu gibi durumlarda, örgüte yeni gelenler göz korkutucu davranışlarla karşılanmaktadır. Bu davranış, yeni kişinin kontrol edildiği ve “test edildiği” bir kültürel gelenek olarak kabul edilebilir. Bu durum o kadar yoğun veya uzun süreli olabilir ki, hedef kendisini psikolojik şiddetin içinde hisseder.
- (ix) *Yargısızlar (ikincil zorbalık)*: Bu; bir kişi, belirli bir kişi ya da grup tarafından psikolojik şiddete uğradığını hissettiğinde gerçekleşir. Mağdur, bir sistem tarafından, özellikle de bürokratlar ve onların aldığı kararlarla psikolojik şiddete uğradığını hisseder. Mağdur, çoğu zaman bu adaletsizliği düzeltmek için mücadele eder. Bazen, kişi örgütte

psikolojik şiddete maruz kaldığını hissettiğinde yetkililerden yardım isteyebilir. Yetkililer bu durumu durdurmak yerine kişinin örgütü değiştirme yoluna gidebilirler.

- (x) *Muhbirlik/ misilleme zorbalık*: Muhbirlik (bilgi uçurma), bir çalışanın örgütte bir çalışan, grup ya da yöneticiye yönelik tanık olduğu yanlış davranışları (etik olmayan davranış, yolsuzluk, şiddet ya da başkalarına karşı zorbalık, suç eylemleri) şikâyet etmesidir. Zaman zaman bu durum, bu kişiye karşı psikolojik şiddete dönüşebilir.

Rayner ve Hoel (1997) genel olarak, psikolojik şiddet davranışlarını aşağıdaki kategorilerde gruplandırmışlardır (Rayner ve Hoel, 1997, s. 183):

- (i) *Mesleki statüye yönelik tehdit (örneğin, fikirleri küçümseme, çalışanı aşağılama, çaba göstermemekle ilgili suçlama),*
- (ii) *Kişisel itibara yönelik tehdit (örneğin, lakap takma, hakaret, gözdağı verme, yaşa bağlı olarak değersizleştirme),*
- (iii) *İzolasyon (örneğin, fırsatlara erişimin engellenmesi, fiziksel ya da sosyal izolasyon, bilgilerin saklanması),*
- (iv) *Fazla çalışma (örneğin aşırı baskı, imkânsız teslim tarihleri, gereksiz kesintiler),*
- (v) *İstikrarsızlaştırma (örneğin, kişiye yeterince değer vermeme, anlamsız görevler, sorumluluğun kaldırılması, hataların tekrar tekrar hatırlatılması, başarısızlığa yol açacak zemin hazırlık).*

Psikolojik şiddet uygulayan kişi, yönetici ya da örgüt hiyerarşisinde eşit pozisyonda bir kişi olabileceği gibi bir ast da olabilir. Psikolojik şiddet, bu nedenle, bir örgüt şemasından görüldüğü gibi, dikey (yukarı ve aşağı) ya da yatay olabilir. Psikolojik şiddetinin yönünün (dikey ya da yatay olarak) yaygınlığı, bir örgüt kültürünün doğası ve hiyerarşik yapıları tercih etmesiyle ilişkilidir. Yapı ne kadar hiyerarşik olursa, psikolojik şiddet o kadar dikey olarak gerçekleşir. Örgüt ne kadar düzse, mobbing yatay olarak o kadar fazla gerçekleşir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 48-49). Psikolojik şiddetin yönü, şiddeti yönlendiren kişiyle mağdur arasındaki ilişkinin boyutunu tanımlar. Psikolojik şiddet, örgütsel yapıda hiyerarşik düzen içinde şiddetin yönüne bağlı olarak genellikle dikey

(hiyerarşik) ya da yatay (fonksiyonel) olarak uygulanır (Akgeyik vd., 2009, Güllüce, 2010, s. 135; Karatuna ve Tınaz, 2010, s. 36; Tutar, 2004, s. 105; s. 126; Waschgler vd., 2013, s. 2392).

Yatay Psikolojik Şiddet (Eşdeğerler Arasında-Fonksiyonel Psikolojik Şiddet). Psikolojik şiddetin bir başka biçimi de yatay şiddettir. Yatay şiddet, bir örgüt içinde aynı seviyedeki iş arkadaşlarının birbirine yönlendirdiği psikolojik şiddettir. Çalışanlar arasındaki yatay şiddet, bazen diğer çalışanların mahremiyetine saygı göstermeme, destek eksikliği, diğerlerinin çalışmalarını sabote etme görevlerini yerine getirme yeteneklerini engellemeye yönelik gerekli araç/gereçleri saklama olarak ortaya çıkabilir (Khalil, 2009, s. 208). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının (ÇSGB) örgütlerde psikolojik taciz (mobbing) bilgilendirme rehberine göre Yatay psikolojik şiddet diğer bir deyişle; aynı düzeyde ya da aynı hiyerarşik grupta olanların birbirlerine karşı uyguladıkları davranışların bütünü olarak görülmüştür (ÇSGB, 2017, s. 14). Örgütte psikolojik şiddet mağdurları, benzer görev ve fırsatlara sahip iş arkadaşlarıdır. Genellikle aynı pozisyondaki çalışanlar arasında görülmektedir (İbiloğlu, 2020, s. 334). Örgütteki psikolojik şiddet fail ya da failleri mağdurla benzer görev ya da olanaklara sahip, aynı konumdaki iş arkadaşlarıdır. Eşit koşullardaki çalışanların çekememezliği, rekabet, çıkar çatışması, kişisel hoşnutsuzluklar bu psikolojik şiddete zemin hazırlar (İzmir ve Fazlıoğlu, 2011, s. 10).

Örgüt yönetiminin yatay şiddette taraf olması, psikolojik şiddeti örgüt politikası haline getirir. Bu durumda mağdur sadece eşit statüdekilerle değil, aynı zamanda yönetimle de mücadele etmek zorunda kalır. Bu durum mağdurun örgütsel dışlanmasını hızlandırırken, örgütsel kurallara karşı gelmesine neden olan ve örgüte yabancılaşmasına neden olur. Dikey psikolojik şiddet genellikle açık ve görünürken, yatay şiddet o kadar belirgin değildir. Psikolojik şiddet uygulayanlar genellikle bu durumu kabul etmez ve işlerden kaynaklı bir çekişme olduğunu düşünebilirler. Hatta şiddet uygulamadıklarını, aksine yaptıklarının mağdurun iyiliği için, onu uyarmak amaçlı yaptıklarını ileri sürerler. Amaçlarının onları motive etmek ya da örgütsel verimliliği arttırmak amaçlı olduğunu iddia ederek uyguladıkları psikolojik şiddeti gerekli ve haklı bir nedene dayandırmaya çabalarlar (Tutar, 2021).

Dikey Psikolojik Şiddet (Hiyerarşik Psikolojik Şiddet). Dikey ya da hiyerarşik psikolojik şiddette üstler astlarına ya da astlar üstlerine psikolojik şiddet uygular (Tutar, 2004, s. 105). Dikey psikolojik şiddet; yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilmektedir.

- (i) *Yukarıdan aşağıya:* Yönetici ya da yöneticilerin bulunduğu konumdan faydalanarak, elindeki gücünü astlarına karşı kullanmasıdır (İbiloğlu, 2020, s. 334). Bu tür psikolojik şiddet davranışında mağdur, yönetici, bölüm yetkilisi benzeri üst pozisyonda çalışan kişi ya da kişiler tarafından psikolojik şiddete uğrar (Karatuna ve Tınaz, 2010, s. 36). Örgüt içinde üst konumda görev yapanların astlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri psikolojik şiddet vakalarıdır. Üstler ellerinde tuttıkları kurumsal güçlerini astlarını ezerek, onları kurum dışına iterek kullanmaktadırlar (İzmir ve Fazlıoğlu, 2011, s. 10).
- (ii) *Aşağıdan yukarıya:* Astların bireysel olarak ya da birlikte hareket ederek amirlerine uyguladığı/uyguladıkları davranışların bütünüdür (ÇSGB, 2017, s. 14). Çalışanların yöneticiye psikolojik şiddet uygulamasıdır. Çok nadir görülen bir durumdur. Çalışanların yöneticiyi kabullenememesi, eski yöneticiye duyulan bağlılık, kıskançlık örnek olarak verilebilir (İzmir ve Fazlıoğlu, 2011, s. 10). Aşağıdan yukarıya doğru uygulanan psikolojik şiddet genellikle; dedikodu çarkının çevrilmesi, yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmeme, sürekli olumsuz geri bildirimler verme, işleri geciktirme, bazı işleri sabote etme şeklinde olabilmektedir (Tutar, 2021).

Hiyerarşik psikolojik şiddet en fazla yöneticiden kaynaklıdır ve yukarıdan aşağıya uygulanır. Duygusal zekâ düzeyleri zayıf olan yöneticiler sıklıkla bu yola başvururlar. Başarı için yöneticilerin yalnızca zeki ve yetenekli olmaları yeterli değildir. Zekâ, yöneticilerin duygusal körlüklerini engellemez, dolayısıyla psikolojik şiddet uygulayanlar bu tarz yöneticileri kolaylıkla kullanabilirler. Yöneticilerinin zekâlarının yanında duygusal zekâlarının da güçlü olması gerekir (Turan, 2014, s. 105).

Sosyal ortam değıştikçe psikolojik şiddetin seyri de zamanla karakterini değıştirmektedir. Avusturya ve Finlandiya araştırmaları şimdiye kadar klasik bir psikolojik şiddet süreci olduğunu göstermektedir. Leymann (1996) bu süreci beş aşama olarak değerdendirmiş ve şöyle açıklamıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 38; İbiloğlu, 2020; Leymann, 1996, s. 171-172; Tutar, 2004, s. 107):

- (i) *Çatışma aşaması*: Çoğunlukla tetikleyici durum bir çatışmadır. Bu nedenle psikolojik şiddet, tırmanan bir çatışma olarak görülebilir. Bir çatışmanın gelişiminin psikolojik şiddete neden olduğu hakkında fazla bir şey bilinmemektedir. Henüz psikolojik şiddet gerçekteşmemekle birlikte bu aşama psikolojik şiddete zemin hazırlamaktadır. Bu aşama çok kısa sürebilir ve bir sonraki aşama iş arkadaşları ya da yöneticiler tarafından damgalayıcı eylemleri ortaya çıkarmaktadır.
- (ii) *Agresif eylem ya da tutumlar aşaması*: Psikolojik şiddet davranışları, normal etkileşimde mutlaka saldırganlık ya da izole etmenin göstergesi olmayan oldukça fazla sayıda davranış içerebilir. Ancak mağdurların bu davranışlara neredeyse her gün ve çok uzun bir süre maruz kalması durumu değıştirir ve söz konusu kişi damgalanır. Aslında, gözlemlenen tüm davranışlar, kişiyi cezalandırma niyetine dayalıdır. Bu aşamada saldırgan mağduru manipüle etme davranışına girer.
- (iii) *Yönetimin müdahalesi*: Yönetim devreye girdiğinde dava resmen “vaka” olur. Öncesinde damgalama nedeniyle, durumu maruz kalan kişinin hatası olarak yanlış değerdendirmek çok kolaydır. Yönetim, önceki aşamalarda üretilen önyargıları kabul etme eğilimindedir. Bu genellikle ciddi hak ihlalleriyle sonuçlanır. Bu aşamada, mağdur eninde sonunda damgalanarak mimenir. İş arkadaşları ve yönetim, çevresel faktörlerden çok kişisel özelliklere dayalı açıklamalar oluşturma eğilimindedir. Bu, özellikle yönetimin psikolojik çalışma ortamından sorumlu olduğu ve durumun sorumluluğunu kabul etmeyi reddettiği durumlarda söz konusu olabilir. Yönetim, mağduru desteklemek yerine tecrit etme ya da işten çıkarma sürecine girer.

- (iv) *Psikolojik şiddet ve damgalama*: Bu aşamada mağdurlar, artık zor insan, asi, muhalif ya da akıl hastası olarak damgalanır. Yönetim ve psikolojik şiddet konusunda uzman olmayan sağlıkçıların yanlış değerlendirmeleri sonucunda mağdurla ilgili yanlış değerlendirmeler olumsuz döngüyü pekiştirir. Bundan sonra yönetim mağduru işten çıkarma ya da istifaya zorlama davranışına girecektir.
- (v) *İşten çıkarma/istifa*: Örgütte psikolojik şiddet senaryosu söz konusu olduğunda, insanları emeklilikten çok önce çalışma hayatından çıkarmanın büyük sosyal etkileri olacaktır. Bu durum muhtemelen ciddi hastalıkların gelişmesine zemin hazırlayacak ve mağdurun tıbbi ya da psikolojik yardım almasına neden olacaktır. Bununla birlikte, yöneticiler ya da sağlık uzmanları tarafından, kişinin hikâyesine inanmama ya da tetikleyici sosyal olaylara bakma zahmetine girmeme yoluyla, mağdura çok kolay bir şekilde yanlış teşhis konabilmektedir. Şimdiye kadarki en yanlış tanımlar paranoya, manik depresyon ya da kişilik bozukluğudur. Bu olayın travması ayrıca travma sonrası stres bozukluğunu (TSSB) tetikleyebilir. Mağdur işten çıkarıldıktan sonra, duygusal sıkıntı ve bunu takip eden psikosomatik hastalıklar devam eder ve sıklıkla şiddetlenir.

Psikolojik Şiddetin Sonuçları

Psikolojik şiddet, örgütte psikolojik şiddete maruz kalan kişi kadar örgütler için de olumsuz sonuçlar doğurur. Bununla birlikte araştırmaların çoğunluğu mağdurların sağlıkları üzerindeki etkilerine yoğunlaşmıştır. Örgütte psikolojik şiddetin bireysel sonuçları yanında örgütsel sonuçların da olduğu bir gerçektir (Matthiesen, 2006). Psikolojik şiddet, hem bireyler hem örgütler için çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Leymann, 1996, s. 170; Tetik, 2010). Örgütlerde uygulanan psikolojik şiddetin yalnızca mağdurlara değil, mağdurların ailelerine, bulundukları örgüte, topluma ve ülke ekonomisine de olumsuz etkileri vardır (Tümer, 2014, s. 18). Leymann (1996)'a göre; psikolojik şiddetin yüksek ve uzun süreli olması, psikolojik şiddetin önemli ölçüde psikolojik, psikosomatik ve sosyal sefaletle sonuçlanmasına neden olmaktadır (Leymann, 1996, s. 168).

Davenport, Schwartz ve Elliott (2014) psikolojik şiddetin bireyler, aileleri ve toplumlar için psikososyal etkileri ve finansal maliyetlerini olduğunu belirtmiştir. Bu maliyetler Tablo 3’de görüldüğü gibidir.

Tablo 3

Psikolojik Şiddetin Psikososyal ve Finansal Maliyetler

Üzerindeki etkisi	Psikososyal Maliyetler	Finansal Maliyetler
Bireyler	• Stres • Duygusal hastalık • Fiziksel hastalık • Kazalar • Engellilik • İzolasyon • Ayrılık acısı • Mesleki kimliğin kaybı • Arkadaşlık kaybı • İntihar/cinayet	• Reçetesiz ilaçlar • Terapi • Doktor faturaları • Hastane faturaları • Kaza Maliyeti • Sigorta primleri • Avukat faturaları • İşsizlik • Eksik istihdam • İş arama • Yer Değiştirme
Aileler	• Çaresiz hissetmenin acısı • Karışıklık ve çatışmalar • Ayrılık/boşanma acısı • Çocuklar üzerindeki etki • Ayrılık/boşanma masrafları	• Aile gelirinin kaybı • Ayrılık/boşanma masrafları • Terapi
Örgütler	• Muhalefet • Hastalıklı kurum kültürü • Kötü moral • Kısıtlanmış yaratıcılık	• Hastalık izni kullanımının artması • İşgücü devrinin çok olmasından kaynaklı maliyetler • Düşük verimlilik • İş kalitesinde düşüşler • Uzmanlık kaybı • İşçilerin tazminat ödemeleri • İşsizlik maliyetleri • Yasal/uzlaşma maliyetleri • Erken emeklilik • Artan örgüt çalışanı yönetimi maliyetleri

Kaynak: Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 190.

Tablo 3'te görüldüğü üzere psikolojik şiddetin bireyler, aileler, örgütler ve dolayısıyla toplum üzerinde çok sayıda psikososyal ve finansal maliyetleri ortaya çıkarmaktadır. Bu etkiler yalnızca belirli bir kesim olarak değerlendirilememekte ve birbirini etkilemektedir.

Bireysel Sonuçlar. Örgütte psikolojik şiddetin, çalışanlar için işle ilgili diğer tüm stres faktörlerinden daha fazla sakatlayıcı ve yıkıcı bir sorun olduğu iddia edilmektedir. Zapf (1999) psikolojik şiddetin çalışanlarda psikosomatik şikâyetler, depresyon, anksiyete; TSSB, takıntı gibi durumların oluşacağını bildirmiştir. Ayrıca psikolojik şiddet örgütte oldukça şiddetli bir sosyal stres biçimi olarak görülmektedir. Leymann, psikolojik şiddetin intiharın başlıca nedeni olduğunu ileri sürmektedir. Klinik gözlemler ayrıca sosyal izolasyon, damgalama, sosyal uyumsuzluk, psikosomatik hastalıklar, komplikasyonlar, çaresizlik, öfke, kaygı ve umutsuzluk gibi psikolojik şiddete maruz kalmanın diğer ciddi etkilerini de göstermiştir (Leymann, 1990). Yöneticilerin güçlerini kötüye kullanmalarının bir sonucu olarak mağdur, kendini psikolojik olarak altüst olmuş, tehdit altında, dışlanmış, aşağılanmış ve yaralanmış hisseder, kendine olan güveni sarsılır, yeteneklerinden şüphe etmeye başlar ve aşırı stres altında kalır (Chappell ve Di Martino, 2006; Einarsen, 2000, s. 387; Tutar, 2004, s. 115). Endişe, depresyon, saldırganlık, korku ve güvensizlik, konsantre olamama, net düşünememe gibi bilişsel etkiler ve problem çözmede yetersizlik, izolasyon ve yalnızlık, ilişkilerin bozulması psikolojik şiddetin bireysel psikolojik etkileri arasında yer almaktadır (Chappell ve Di Martino, 2006, s. 132-133).

Psikolojik şiddetin kişi üzerindeki farklı etkilerine göre üç ana psikolojik şiddet derecesi oluşmaktadır. Yanmadan kaynaklanan farklı derecelerde yaralanmalara benzer şekilde, ayırım, bir kişinin deneyim tarafından ne kadar derinden “yanıldığını” ya da “yaralandığını” gösterir. Bu dereceler değerlendirilerek sayısal bir ölçü kullanılmamaktadır. Bu dereceler bir dizi faktör tarafından belirlenir. Yoğunluğun tek ölçüsü, hedeflenen bireyin öznel değerlendirmesidir. Bir kişiye açıkça psikolojik şiddet gibi gelen bir durum, başka biri tarafından henüz psikolojik şiddet olarak algılanmayabilir. Psikolojik şiddetin derecesi, süresi ve sıklığının yanı sıra psikolojik şiddete uğrayan kişilerin

psikolojisi, yetiştirilme biçimleri, geçmiş deneyimleri ve genel durumları da göz önünde bulundurulmalıdır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 39):

- (i) *Birinci derece*: Kişiler direnmeyi başarır, erken bir aşamada kaçar, aynı örgütte ya da başka bir yerde tamamen iyileşebilir.
- (ii) *İkinci derece*: Kişiler karşı koyamaz, hemen kaçamaz, geçici ya da uzun süreli zihinsel/fiziksel sakatlık yaşar ve tekrar iş hayatına girmede güçlük yaşar.
- (iii) *Üçüncü derece*: Etkilenen kişi tekrar iş hayatına katılamaz. Fiziksel ve zihinsel yaralanmalar o kadar fazladır ki çok özel bir tedavi protokolü uygulanmadıkça iyileşmesi olası değildir.

Psikolojik şiddetin bireysel sonuçları arasında en sık rastlanan durumlar; psikosomatik sağlıkta bozulma ve travma sonrası stres belirtileridir (Matthiesen, 2006). Psikolojik şiddetin ortaya çıkardığı gerilim, mağdurlarda öncelikle strese ve strese bağlı hastalıklara neden olabilmektedir. Kalp hastalıkları, alkol bağımlılığı, sinirsel çöküntüler, iş tatminsizliği, iş kazaları, aile içi sorunlar ve hatta bazı kanser türleri stresin yarattığı sonuçlar arasındadır (Yıldız ve Kılış, 2010, s. 79). Psikolojik şiddetin mağdur açısından fiziksel ve zihinsel rahatsızlıklara, davranış bozukluklarına, sosyal sorunlara ve ekonomik zarara neden olmaktadır. Bunlara ek olarak; uyku bozuklukları, ağlama nöbetleri, odaklanmada sorunlar, gerginlik, öfke, alınganlık, yüksek tansiyon, mide ve bağırsak sorunları, aşırı kilo alma ya da verme, madde bağımlılığı, örgütten kaçma, uzaklaşma psikolojik şiddetin bireysel etkileri arasında yer alır. Ayrıca terk edilmişlik duygusu, deri üzerinde döküntü ve kaşıntılar, anlamsız korku ve heyecanlar, panik ataklar, kalp krizleri yanında diğer ciddi hastalıklar, kazalar, üçüncü kişilere yönelik fiziksel ve psikolojik şiddet, psikolojik şiddetin bireyler açısından sonuçları arasında sayılabilir (Tınaz, 2006, s. 24; Tümer, 2014, s. 18).

Bireysel açıdan psikolojik şiddetin özellikle anti-sosyal davranışlara yol açtığı, aile ve arkadaşlık ilişkilerini olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. Birçok durumda mağdur işini kaybetmektedir. Ayrıca psikolojik şiddetin; şiddete uğrayan çalışanların yetki kullanamaması, güven kaybı, stres kaynaklı psikolojik travmalar gibi sonuçları bulunmaktadır. Finansal açıdan bakıldığında mağdurlar

açısından; gelir kaybı, yükselme olanaklarının sınırlandırılması, işini kaybetme ve yeni iş bulma baskısı gibi sorunlar yaygın olarak ortaya çıkmaktadır (Akgeyik vd., 2009, s. 138). Nevrotik kişilik ve benlik saygısı ile psikolojik şiddet arasında ilişki bulunmaktadır. Psikolojik şiddet mağdurları, bu tarz mağduriyeti yaşamayan kişilerle kıyaslandığında daha nevroitik ve daha düşük özsaygıya sahiplerdir. Ancak çalışma ortamı ve örgüt iklimi psikolojik şiddetten ayrı düşünüldüğünde bu tür durumların ortadan kalktığı görülmektedir (Vartia, 1996, s. 213). Bu sonuç, çalışma ortamı ve örgütsel iklimdeki olumsuz durumların psikolojik şiddeti etkilediği, bunun bir sonucu olarak kişilerde nevroitik davranışların yanında özsaygı kaybının oluştuğunu göstermektedir, denilebilir.

Psikolojik şiddetin mağdur üzerindeki etkileri, resmi olmayan görüşmeler ve analizlerle elde edilen verilerden yola çıkarak beş kategori altında toplanabilir (Leymann, 1996, s. 170):

- (i) *Mağdurların yeterli iletişim kurma olasılıkları üzerindeki etkiler* (yönetim mağdura iletişim kurma olanağı tanımaz; susturur, işle ilgili görevlerle ilgili olarak mağdura sözlü saldırı, sözlü tehditler, mağduru reddetmek için sözlü davranışlar vb.).
- (ii) *Mağdurların sosyal ilişkileri sürdürme olasılıkları üzerindeki etkiler* (meslektaşlar artık mağdurla konuşmaz ya da yönetim tarafından mağdurun konuşması bile yasaklanır, mağdur diğerlerinden uzak bir odada tecrit edilir vb.).
- (iii) *Mağdurların kişisel itibarlarını koruma olasılıkları üzerindeki etkiler* (mağdur hakkınızda dedikodu yapmak; başkalarının mağdurla alay etmesi, mağdurun fiziksel/zihinsel engeliyle, etnik kökeniyle, hareket ve konuşma tarzıyla alay etme vb.).
- (iv) *Mağdurların mesleki durumu üzerindeki etkiler* (mağdura hiç görev verilmez, anlamsız görevler verilir vb.).
- (v) *Mağdurun fiziksel sağlığı üzerindeki etkiler* (mağdura tehlikeli görevler verilir, başkaları mağduru fiziksel olarak tehdit eder ya da mağdur fiziksel saldırıya uğrar, mağdur cinsel tacize maruz kalır vb.).

Fevre, Lewis, Robinson ve Jones (2012) İngiltere’de yaptıkları kapsamlı araştırmada daha genç yaştakilerin, engellilerin (özellikle psikolojik sorunları ve öğrenme güçlüğü olanlar), gey veya lezbiyenlerin psikolojik şiddete daha fazla maruz kaldıklarını belirlemişlerdir. Psikolojik/öğrenme engelli çalışanların psikolojik şiddete maruz kalma düzeyleri aşırı bulunmuştur. Örneğin, asılsız söylenti ve iddialarla karşılaşma olasılıkları beş kat, gruplardan ve takımlardan dışlanma olasılıkları yaklaşık beş kat ve tehdit altında hissetme olasılıkları sekiz kat daha fazladır. Bununla birlikte, yöneticilerin bu davranışın nispeten az bir kısmından sorumlu olmaları mümkündür. Psikolojik sorunları ya da öğrenme güçlüğü olan kişilerin yaşadığı kabalık ve saygısızlık türlerinin yaklaşık yarısının yaşadığı durumdan müşterilerin sorumlu olma olasılığı daha yüksektir. Diğer yarısının ise iş arkadaşlarından psikolojik şiddet görme olasılıkları yüksektir. Bu, psikolojik/öğrenme engeli olan kişileri, yöneticilerin baş belası olarak algılanmasından kaynaklı olduğu anlamına gelir.

Örgütsel Sonuçlar. Psikolojik şiddetin örgütsel sonuçlarına yönelik araştırmalar daha azdır. Net olmamakla birlikte bulgular; işgücü devri ve devamsızlığın psikolojik şiddetle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel bağlılıkta azalma ve işten ayrılma niyetleri ile psikolojik şiddet arasında bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Psikolojik şiddete maruz kalmanın mağdurlarda doğrudan örgütten kaçma arzusuna yol açan önemli bir stres kaynağı olduğu bildirilmektedir. Aynı zamanda verimliliğin azalması da örgütsel sonuçlar arasında değerlendirilebilir, ancak bunun ölçülmesi zordur (Matthiesen, 2006; Courcy, Morin ve Madore, 2016).

Örgütte psikolojik şiddetin etkileri örgütsel düzeyde de gözlemlenebilir. Leymann (1990), İsveç'teki araştırmaya dayanarak örgütteki psikolojik yılda 30.000 ila 100.000 ABD Doları arasında finansal maliyetleri olduğunu belirlemiştir. Üretkenliğin düşmesi, hastalık izinlerinde artış, işten ayrılma, tazminat ödemeleri psikolojik şiddetin örgütsel maliyetleri arasında yer alır. Norveç İşçi Sendikasının. 2215 üyesiyle yaptığı araştırma sonuçları katılımcıların %27'sinin psikolojik şiddetin üretkenliği olumsuz etkilediği yönünde görüş bildirmiştir. Bir örgütteki uzun süreli psikolojik şiddet, mağdurların örgütsel bağlılığını düşürerek işten ayrılmalarına neden olabilir (Einarsen, 2000, s. 388).

Örgüt içinde yaşanan bir psikolojik şiddet vakası örgüte çeşitli masraflar getirir. Şikâyetlerin incelemeye alınması, soruşturmaların ilgili örgüt çalışanı tarafından yürütülmesi, evrak ve rapor işlemlerinin gerçekleştirilmesi, mahkeme masrafları görünen masraflardır. Bu masraflar için harcanan zaman, çalışan kişi sayısı, çalışanların harcadığı mesai ve kullanılan kaynaklar psikolojik şiddet süreci uzadıkça daha da artar. Psikolojik şiddeti durdurmak amacıyla çalışan örgüt çalışanın maliyeti ve yasal maliyetler katlanarak büyür. Psikolojik şiddet görünen bu maliyetler yanında görünmeyen hesaplanması zor bazı maliyetleri de beraberinde getirir (Karatuna ve Tınaz, 2010, s. 80). Bu maliyetler şöyle sıralanabilir (Yıldız ve Kılış, 2010, s. 79):

- (i) Moral bozukluğu ve çalışanlara arası ilişkilerin kötüleşmesi,
- (ii) Yöneticilere ve şeflere olan saygının azalması,
- (iii) Performanslarda düşüşler,
- (iv) İşe devamsızlık oranlarında artış,
- (v) İşten ayrılan çalışan sayısının artması,
- (vi) Firma imajının zedelenmesi,
- (vii) Reklam ve tanıtım maliyetlerinde artış,
- (viii) İşçi tazminatlarında artış,
- (ix) İşgünü kaybı,
- (x) Müşterilerin ikinci planda kalması.

Psikolojik şiddet örgütlerde şiddet uygulayanların ve mağdurların performansları, verimlilikleriyle işe ayırdıkları zamanda önemli kayıplar yaşanır. Bunlara ek olarak; çalışma ilişkileri ve barışının bozulması, çalışan ve yöneticiler arasında uyumsuzlukların oluşması, devamsızlık, izin ve raporlarda artış, örgütsel bağlılığın azalması ya da tamamen yok olması, yeterlilik ve tecrübe sahibi çalışanların kaybı, konunun örgüt dışında taşınması halinde örgütün saygınlığı ve marka değerinde zararlar, örgütte stres düzeyinin artması, örgüte güvensizlik sayılabilir (Chappell ve Di Martino, 2006, s. 137; Tümer, 2014, s. 19). Örgüt içindeki psikolojik şiddet süreci mağdurları etkilediği gibi tanıkları da rahatsız edebilir. Bu duruma tanık olanlar, örgütte yaşanan anlaşmazlıklar, stresli çalışma ortamı, mağdur olma korkusu gibi nedenlerle devamsızlık yapabilir, düşük performansla çalışabilir, mağdurlar gibi hastalık izni alabilir, işten

ayrılmaya eğilimli olabilirler. Bunların yanında kişiler arası anlaşmazlık ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, kurum kültüründe çöküş, güvensizlik ortamı, genel saygı düzeyinde azalma, çalışanlarda isteksizlik, bu isteksizliğin getirdiği yaratıcılıkta kısıtlanma gibi psikolojik sonuçlar da yaşanabilir (Karatuna ve Tınaz, 2010, s. 82).

Hoel, Einarsen ve Cooper'a (2004) göre psikolojik şiddet, örgütün finansal maliyetlerinin %50-80'ini oluşturmaktadır. Örgütlerin finansal maliyet hesaplanırken dikkate alınması gereken bir dizi maliyet faktörü aşağıda listelenmiştir (Hoel, Einarsen ve Cooper, 2004, s. 154-155):

- (i) *Devamsızlık*: İşverenler, psikolojik şiddete uygulayanların devamsızlıklarının telafisi için farklı tedbirler alırlar. Çalışanları gönüllü olarak ya da zorlayarak fazla mesai yapmaya yöneltmek devamsızlıkların önüne geçmeye çalışırlar. Devamsızlığın gerçek maliyeti büyük ölçüde hastalıklara harcanan ücretle eş değerdedir.
- (ii) *İşgücü devri ve değiştirme maliyetleri*: Bunlar, öncelikle işe alım maliyetlerini (reklam ve seçim) ve ayrıca eğitim ve geliştirme maliyetlerini içerir. Bu faaliyetlerden kaynaklanan doğrudan maliyetlerin yanı sıra, yönetim (örneğin adayların seyahat masrafları, sözleşmelerin feshi, yeni sözleşmelerin düzenlenmesi) de toplam maliyetlere dahil edilmelidir. Değiştirme maliyetleri, atanmış kişinin deneyim ve becerilerine göre artma eğiliminde olacaktır. Belirli bir işgücü devri, örgütlerde yeni beceriler ve yetenekler getirme fırsatı verdiği için her zaman olumsuz olduğu düşünülmemelidir.
- (iii) *Verimlilik ve performans üzerindeki etkisi*: Psikolojik şiddetin verimlilik ve performans üzerinde bir etkisinin önemli olması muhtemeldir, ancak bu etki soyuttur ve tahmin edilebilir.
- (iv) *Şikâyet/tazminat/dava*: Uygulamalar ülkeler arasında büyük farklılıklar göstermektedir. Mahkemede sona eren her dava için, örgüt düzeyinde çözölen çok sayıda dava olması muhtemeldir. Şikâyet prosedürleri, bu tür prosedürlerin mevcut olduğu durumlarda, soruşturma ve arabuluculuk prosedürlerinin uygulanmasıyla bağlantılı olarak idari maliyetlere yol açabilir ve bunlar çoğu durumda herhangi bir tazminat

ödemesinden daha büyük olabilir. Soruşturmalarda ilgili olarak, maliyetler, müfettişlerin ve görüşülen kişilerin zamanını, mahkeme masraflarını ve avukatlık ücretleri gibi destek maliyetlerini içerecektir.

- (v) *Kamusal itibar ve imaj kaybı*: Bireysel tazminat davalarının çokluğu, örgütün potansiyel zarar görmesine ve işverenlerin örgütün itibar ve imaj kaybıyla ilgili sorunlarla ilgilenmesini zorunlu kılabilir.

Toplumsal Sonuçlar. Örgütlerde yaşanan psikolojik şiddet, yalnızca bireylere ya da örgütleri etkilemez, kişilerin özel hayatını da etkiler. Mağdurun örgütte yaşadığı sorunlar, karı-koca ve ebeveyn-çocuk ilişkilerini, hatta çocukların psikolojik gelişimlerini de olumsuz etkiler. Psikolojik şiddetten dolayı aileler de hem psikolojik hem ekonomik bedeller ödemek zorunda kalabilirler. Bu süreçte aile bireylerinin psikolojik şiddete maruz kalan aile bireyini anlaması ve destek olması çok önem taşımaktadır (Tümer, 2014, s. 19). Psikolojik şiddetin bir sonucu olarak öfkeli ya da üzgün yapıya sahip olan kişiler bunu aile ilişkilerine de yansıtmaktadırlar. Psikolojik şiddet yaşayan mağdur evine geldiğinde içine kapanır, aile bireylerine karşı daha sabırsız, öfkeli hale gelir. Yaşadıklarını ağlayarak, çevresine sürekli dert yanarak, ailedekileri azarlayarak, kızarak, bağırarak aile bireylerine yansıtır (Gedikkaya, 2019). Psikolojik şiddet yaşayan kişi, aile içinde zamanla “başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey” olarak algılanmaya (Tınaz, 2006, s. 24) başlar.

Örgütteki psikolojik şiddet, bir bütün olarak toplumu da etkiler. Örgütteki şiddet mağdurlarının yeniden topluma kazandırılması için sağlık ve uzun süreli rehabilitasyon giderleri, bu tür şiddet olayları nedeniyle işini kaybedenler için işsizlik ve yeniden eğitim giderleri, örgütte şiddet nedeniyle çalışma kapasiteleri bozulanların maluliyet ve malullük giderleri, yasal ve cezai adalet sistemi giderlerinin tümü ödenen bedelin bir parçasıdır. Örgütte psikolojik şiddetin topluma maliyetinin toplam büyüklüğünün değerlendirilmesi, bu şiddetin mağdurun aile ve akrabaları üzerindeki dolaylı etkisinin ve daha geniş bir perspektifte, herhangi bir toplumda suç ve şiddete ilişkin kaygı, korkuyu artıran bir yıkıcı etkisinin de dikkate alınmasını gerektirir (Chappell ve Di Martino, 2006, s. 137). Yukarıdakilere ek olarak Tınaz (2006) psikolojik şiddetin topluma olan etkilerini şöyle sıralamıştır:

- (i) *Sigorta masraflarında artış,*
- (ii) *Nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları,*
- (iii) *Devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması*
- (iv) *Erken emeklilik oranının artması,*
- (v) *Örgütlerde uygulanan psikolojik taciz sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıklı bireylerin boşta gezdiği bir toplum,*
- (vi) *Mağdurun kaba ve şiddet kullanan bir birey haline gelmesi sonucunda boşanmış ve parçalanmış ailelerin bulunduğu toplum,*
- (vii) *Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı.*

Hockley (2003) tarafından yapılan araştırmaya göre örgütte psikolojik şiddete uğrayan bir kişiyle yaşamamanın, o kişinin sağlığının bozulmasına, mali durumundaki değişikliklere ve sosyal izolasyona katkıda bulunmaktadır. Aile üyeleri genellikle ağlama duvarı haline gelir. Çünkü evde yapılan konuşmalar örgüt sorunlarını eve getirir. Aile bireyleri, örgütte psikolojik şiddete uğrayan biriyle yaşamamanın cehennem gibi olduğunu, yorucu ve acı verici olduğunu, yardım edemediği için kendilerini suçlu hissettiklerini, bu olaylar yaşanmadan önce çok mutlu olduklarını bildirmişlerdir. Aile üyeleri, mağdurun ailenin sosyal aktivitelerine katılmak ve sosyalleşmek istemediğini, bunun için çok fazla zaman harcadıklarını bildirmişlerdir. Aile üyeleri, psikolojik şiddete uğrayan kişiyi desteklemekten ne kadar yorulduklarını, bu durumun kendi akıl sağlıklarına beklenmedik bir şekilde zarar verdiğini bildirmişlerdir. Aile üyeleri mağduru desteklerken (Hockley, 2003, s. 156-157):

- (i) *Mağdurun yapabileceklerine çok fazla zaman harcamaktadırlar.*
- (ii) *Tartışma yaşamaktadırlar.*
- (iii) *Enerjilerini, psikolojik şiddete uğrayan kişinin sağlığına, işine, gelirine, istikrarına vb. yönelik tehditlerle başa çıkmasına odaklanması için çabalamaktadırlar.*
- (iv) *Mağdura, ne zaman ve ne söylediklerine dikkat etmek zorunda kalmaktadırlar.*
- (v) *Sürekli mağduru dinlemek zorunda kalmaktadırlar.*

Psikolojik Şiddetin Önlenmesi

Psikolojik şiddetin önlenmesi için öncelikle örgütte psikolojik şiddetin varlığının belirlenmesi ve bunun varlığının kabul edilmesi gerekir. Psikolojik şiddette, şiddet uygulayanlar fiziksel değil de psikolojik zarar verdiği için ispatı zor olmaktadır. Fiziksel şiddette fail ve mağdur açıkça bilinir. Ancak psikolojik şiddet uzun süre devam eden zamanla olayların birikmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı psikolojik şiddetin tespiti zor ve sonuçlarının telafisi daha da zordur (Fettahlıoğlu, 2008, s. 79).

Leymann, psikolojik şiddet davranışı belirlemiş ve bunları davranışın niteliğine göre beş farklı kategoride gruplandırmıştır. Bu davranışlardan herhangi biri, tek başına ele alındığında, aşağılık, medeni olmayan ve genellikle kabul edilemez olabilir. Kişi, bu olayı anlık hoş görebilir ya da bunu yapan kişinin kötü bir gün geçirebileceğini varsayarak görmezden gelebilir. Ancak bu davranışlar sürekli ve farklı varyasyonlarda sergilendiğinde kasıtlı istismara dönüşmekte ve terör yaratmaktadır. Leymann tarafında belirlenen bu beş kategori aşağıdaki gibidir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 36-37):

Birinci Kategori: Kendini ifade etme ve iletişimin gerçekleşme şeklini etkileme

- (i) *Üstünüz kendinizi ifade etme fırsatınızı kısıtlanır.*
- (ii) *Sürekli sözünüz kesilir.*
- (iii) *Meslektaşlarınız/iş arkadaşlarınız kendinizi ifade etme fırsatınızı kısıtlar.*
- (iv) *Size bağırlılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.*
- (v) *Çalışmanız sürekli eleştirilir.*
- (vi) *Özel hayatınız hakkında sürekli eleştiriler yapılır.*
- (vii) *Telefonda terörize edilirsiniz.*
- (viii) *Sözlü tehditler yapılır.*
- (ix) *Yazılı tehditler gönderilir.*
- (x) *Bakışlar ya da jestler yoluyla temas reddedilir.*
- (xi) *Temas, imalar yoluyla reddedilir.*

İkinci Kategori: Kişinin sosyal ilişkilerine saldırılar

- (i) *İnsanlar artık sizinle konuşmaz.*
- (ii) *Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına erişim reddedilir.*
- (iii) *Diğerlerinden izole bir çalışma alanına girersiniz.*
- (iv) *Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaktır.*
- (v) *Görünmezmişsiniz gibi davranılır.*

Üçüncü Kategori: İtibarınıza Saldırılar

- (i) *İnsanlar arkanızdan kötü konuşur (hakınızda olumsuz konuşulur).*
- (ii) *Asılsız söylentiler dolaşır.*
- (iii) *Alay edilirsiniz (alaycı yaklaşımlar sergilenir).*
- (iv) *Size akıl hastası gibi davranılır.*
- (v) *Psikiyatrik değerlendirme/muayeneye zorlanırsınız.*
- (vi) *Küçük bir hatanızla bile alay edilir.*
- (vii) *İnsanlar sizinle alay etmek için mimiklerinizi, yürüyüşünüzü, sesinizi taklit eder.*
- (viii) *Siyasi ya da dini inançlarınızla alay edilir.*
- (ix) *Özel hayatınızla alay edilir.*
- (x) *Uyruğunuzla alay edilir.*
- (xi) *Benlik saygınızı etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.*
- (xii) *Çabalarınız yanlış ve aşağılayıcı bir şekilde değerlendirilir.*
- (xiii) *Kararlarınız her zaman sorgulanır.*
- (xiv) *Küçük düşürücü isimlerle anılırsınız.*
- (xv) *Cinsel imalar yapılır.*

Dördüncü Kategori: Kişinin mesleki ve yaşam durumunun kalitesine saldırılar

- (i) *Sizin için özel bir görev yoktur.*
- (ii) *Yöneticiler görevlerinizi elinizden alır, böylece yapacak yeni görevler üretemezsiniz.*
- (iii) *Size gerçekleştirmeniz için anlamsız işler verilir.*
- (iv) *Size yeteneklerinizin altında görevler verilir.*
- (v) *Size sürekli olarak yeni görevler verilir.*
- (vi) *Size özgüveninizi etkileyen görevler verilir.*

- (vii) *Sizi itibarsızlaştırmak için yeteneklerinizin çok ötesinde görevler verilir.*
- (viii) *Size finansal maliyet yaratan genel zararlar verilir.*
- (ix) *Evinize ya da örgütünüze zarar verilir.*

Beşinci Kategori: Bir kişinin sağlığına doğrudan saldırılar

- (i) *Fiziksel olarak yorucu bir iş yapmak zorunda kalırsınız.*
- (ii) *Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.*
- (iii) *Sizi tehdit etmek için hafif şiddet kullanılır.*
- (iv) *Fiziksel istismara uğrarsınız.*
- (v) *Açıkça cinsel tacize uğrarsınız.*

Leymann tarafından ileri sürülen davranışlar aynı zamanda psikolojik şiddetin belirtileri olarak kabul edilebilir. Örgütlerde psikolojik şiddet ortaya çıktığı andan itibaren örgüte virüs gibi yayılarak herkesi etkisi altına alabilir. Bunun için bireysel, örgütsel ve toplumsal önlemlerin alınması gerekmektedir. Alınması gereken ve mevzuatla düzenlenen bazı önlemler aşağıda incelenmiştir.

Bireysel Önlemler. Örgütler bazen çalışması zor, tehlikeli ve nefret edilen bir yer olabilir. Görgü kuralları ve etik değerler göz ardı edilebilir. Çalışanlar küçümsenebilir. Uzmanlaşmış eğitim ve deneyim ihtiyacına, işe alma ve işten çıkarma maliyetlerine ya da bazı endüstrilerdeki işin azlığına rağmen, çalışanlara genellikle psikolojik şiddet uygulanması ve değiştirilmesi kolay boş bir karton gibi davranılabilmektedir. Bazı insanlar psikolojik şiddeti hemen anlar, bunu bildirmek ve saldırganı engellemek için etkili adımlar atar. Bazıları, psikolojik şiddeti fark ederek, saldırganın saldırılarını engellemek için dalkavukluk yaparlar ya da örgütten ayrılırlar. Bazı cesur insanlar psikolojik şiddetin durmasını, özür dilenmesini ya da adil bir soruşturma sürecinin gerçekleşmesini umarak kendilerini devam eden saldırılara açık bırakır. Tepki gösterip misillemede bulunurlarsa daha fazla psikolojik şiddete uğrayarak daha fazla zarar görme riskini göze alırlar (Field, 2011, s. 4).

Psikolojik şiddetle bireysel mücadelede kişinin öncelikle psikolojik şiddete uğrayıp uğramadığına karar vermesi gerekir. Bazı insanlar sadece biraz psikolojik şiddete uğradıklarını, bazılarıysa şiddetli bir şekilde psikolojik şiddete uğradıklarını hissedebilirler. Mağduriyeti kabul etmek kolay değildir ve oldukça

uzun bir zaman alabilir. Bazıları duygularını ve yaşadıklarını kendilerine saklarken bazıları sürekli bununla ilgili konuşarak, başkalarıyla aleni paylaşarak farklı tepkiler verirler. Ancak; yaşadıklarını nasıl adlandıracaklarını bilemezler (Rayner, Hoel ve Cooper, 2003, s. 145). Psikolojik şiddete uğramada en yaygın öncül kafa karışıklığı hissidir. Mağdur, çoğunlukla saldırganın öfkesine maruz kalır. Zorbalığa uğramanın yaygın bir deneyimi, kafa karışıklığı hissidir. Bunun sonrasında mağdur kendi içinde üzüntü, kaygı benzeri çelişkiler yaşar (Randall, 2005, s. 5-6).

Psikolojik şiddete maruz kalan kişinin herhangi bir karar almadan önce iki seçenek önerilmektedir. Bunlardan ilki; psikolojik şiddetin sürüp sürmeyeceğini beklemek ve devam etmesi halinde harekete geçmektir. İkincisi; mağdurun bu durumdan kurtulmak için ne yapması gerektiğidir. Birçok mağdurun önceliği psikolojik şiddetten kurtularak hayatlarının normale dönmesidir. Bazıları psikolojik şiddet uygulayanların ve uyguladıkları şiddetin herkes tarafından bilinmesini isteyebilirler. Bazılarıysa intikam almak ve saldırganın açığı çektiğini görmek isteyebilirler. Mağdur ne yapacağına karar verirken tüm boyutları değerlendirmelidir. Mağdurların psikolojik şiddetle mücadelesinde bazı yollar bulunmaktadır. Mağdurlar psikolojik şiddet karşısında hiçbir şey yapmayabilir, saldırganla yüzleşme yolunu seçebilir, saldırganla savaşmak için sessizliği kullanabilir, yardım almak için işverene ya da insan kaynaklarına gidebilir, bağlı olduğu sendikaya ya da mensubu olduğu mesleki kuruluşa başvurabilir, kurum içindeki sağlık çalışanına başvurabilir, örgütteki şikayet birimlerine başvurabilir, son aşama olarak işten ayrılma yoluna gidebilir (Rayner, Hoel ve Cooper, 2003, s. 145-156).

Rayner, Hoel ve Cooper' a (2003) göre psikolojik şiddete maruz kalanlar bazı bireysel önlemler alabilirler. Bu önlemler şöyledir (Rayner, Hoel ve Cooper, 2003, s. 145-156):

- (i) *Hiçbir şey yapmamak*: Özellikle tek seferlik bir durumsa ve saldırganın karakterine aykırı bir davranışsa, birinin incitici sözlerini ya da olumsuz davranışını görmezden gelmek akıllıca olabilir. Ancak bu davranış tekrarlanıyorsa bu durumun görmezden gelinmesi ortadan kalkmasını sağlamayacaktır. Mağdur, psikolojik olarak yavaş yavaş yıpranmaya da

başlayacak, dolayısıyla sağlığını ve ilişkilerini etkileyebilecek maliyetleri de değerlendirmelidir. Bu durumda diğer yollara başvurulmalıdır.

- (ii) *Zorbayla yüzleşmek*: Psikolojik şiddet yeniyse, mağdur ile saldırgan arasında bir dinamik oluşmadıysa, saldırgana davranışının kabul edilmez olduğunun söylenmesi bu olumsuz durumu engelleyebilecektir. Ancak, saldırgana basit bir dille ve hızla itiraz etmek onun daha küçük hedeflere gitmesi için bir mesaj olarak algılanabilir. Mağdur, saldırganla yüzleşme konusunda korkuyorsa, bu korkunun nedenin belirlenmesi akıllıca olacaktır. Dikkat edilecek başka bir nokta, mağdura verilecek ya da verilmeyecek desteğin düzeyidir. İş arkadaşları korkularından ya da kendilerine savunmasız hissettiklerinden destek vermeyebilirler. Saldırganlar iş arkadaşlarıysa yöneticilerden destek alıp almadıkları düşünülmelidir. Saldırgan, bir yönetici olduğunda, mağdurlar genellikle saldırganın üst düzey yöneticiden destek aldığını ve bunun gerçek bir sorun teşkil edebileceğini düşünür. Saldırgana olan desteğin korkudan olduğu kadar saygıdan da kaynaklanabileceği unutulmamalıdır. Araştırma bulguları, zorbayla yüzleşmenin riskli bir durum olduğunu ve bunun sonucunda mağdurların büyük bir bölümünün daha da izole olması ve bunun sonucunda işlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kaldığını göstermektedir. Saldırgan ya da saldırganlarla yüzleşmek için bir orta yol vardır. Örneğin, zorbalar iş arkadaşısıysa, yöneticiden destek alınabilir, ardından yöneticinin başkanlığında zorbalarla ilgili sorunların konuşulduğu bir toplantı yapılabilir. Eğer saldırgan işverense daha resmi kanallar kullanılabilir.

- (iii) *Zorbayla savaşmak için sessizliği kullanmak*: Çatışmayı tırmandırmamanın bir yolu basitçe sessiz kalmaktır. Bu, 'hiçbir şey yapmamak' yerine hesaplanmış bir sessizliktir. Bazı durumlarda bazı kişiler için uygun olabilir, ancak herkes için uygun olmayacaktır. Sessizlik, özellikle iş için gerçekten gerekli olan bir şeyle ilgiliyse, çatışmayı kızdırabilir ve tırmandırabilir. Ayrıca sessizliğin doğru kişi ya

da kişilerle birlikte kullanılması gerekir, çünkü psikolojik şiddeti yıkıcı bulabilecek kişilerin desteğinin alınması gerekir.

- (iv) *Yardım almak için resmi olmayan yöntemleri kullanma:* Güvenli müdahalenin altın kuralı, çatışmayı daha da tırmandıracak hiçbir şey yapmamaktır. Bunu başarmak son derece zor olabilir, ancak gayriresmi süreçleri kullanarak müdahale etme fırsatları olabilir.
- İşverene gitmek: Gayriresmi şikayet sistemleri genellikle bir çalışanın ilk etapta işverene gitmesini içerir. Çoğu saldırganın yönetici olduğu düşünüldüğünde bu yöntem yalnızca iş arkadaşları tarafından psikolojik şiddete uğrayanlar için başvurulacak bir yol olabilir. Yönetici dinlemek için zaman ayıracaksa, mağdurda sıkıntıya neden olacak küçük olayların birikebileceği konusunda anlayışlıysa, bu izlenecek mükemmel bir yol olabilir. İşverene başvurulması, mağdurun dinleneceğine olan güvene bağlıdır.
 - Örgütte insan kaynakları birimi olması halinde bu birime başvurmak, sendikaya ya da bağlı olunan mesleki kuruluşlara başvurmak, örgütteki varsa örgüt çalışanı sağlığı birimine başvurmak, psikolojik şiddetle mücadele için kurulan derneklere başvurmak diğer resmi olmayan yollardır. Bazı insanlar tavsiye almak için yerel doktorlarına başvurur.
- (v) *Örgüt dışında bir uzmandan yardım almak:* Bir doktora başvurulabilir. Bu uzmanlar ciddi etkiler kendini göstermeden önce sorunu çözmenin mağdurlar için ne kadar önemli olduğunu vurgulamada çok yardımcı olabilirler. Doktorlar danışmanlık ya da başka bir iyileştirici çalışma önerebilir ve elbette onların tavsiyeleri genellikle sağlamdır ve dikkate almaya değerdir. Bu uzmanların, durumu çözmek için bazı adımlar atmanızı isteyeceklerini belirtmek isteriz, aksi takdirde, sıkıntı kaynağı devam ettikçe daha fazla hastalanabilecek birinin bunun üstesinden gelmesine yardımcı olacaklardır.
- (vi) *Yardım almak için resmi yöntemleri kullanma:* Resmi şikayet sisteminin kullanılıp kullanılmayacağına ilişkin kararın alınması birçok mağdur için zor bir karardır. Resmi yol izlenirse, insanların işleri de

dahil olmak üzere birçok şey tehlikeye gireceğinden hayatlarında birçok şey değişecektir. Bu noktada birçok kişi resmi şikayet süreciyle baş edemeyeceklerini düşündükleri için kuruluştan ayrılmaya karar verirler. Bir kez daha, hedefler tavsiye almaya teşvik edilmelidir. Bu, davalarının potansiyel başarısıyla olduğu kadar, davayı sürdürmenin kişisel maliyetleriyle de ilgili olabilir. Birçok hedef için eşleri ve aileleri üzerindeki etki önemli bir rol oynayacaktır ve ailelerini daha fazla zorlamak yerine kuruluştan ayrılmaya karar verebilirler. Çoğu zaman örgüt çalışanı ve sendika örgüt çalışanını umutsuz olduklarını çünkü çok az sayıda çalışanın resmi şikayet yolunu seçmeye istekli olduğunu bildirmektedir. Mağdur, psikolojik şiddete uğrayan ilk ya da tek kişi olmadığını biliyorsa, bu durum daha da kötüleşebilir. Birisi bu noktaya ulaşırsa, herhangi bir seçeneğin ideal olması zor olacaktır. Mağdur, resmi kanalları kullanmaya karar verdiğinde bazı şeylere dikkat etmesi gerekir. Resmi süreçlere girildiğinde, kanıt konusu yüksek önem taşır. Resmi prosedürler kanıt gerektirir. Pek çok psikolojik şiddetle bireysel başa çıkma kitabı, resmi bir şikayette bulunan herkesin, karşılaştıkları davranışlar hakkında not almalarını, kötü muamele görür görmez, sıkıntıya neden olan durumlara ilişkin diğer kanıtları toplamasını önerir.

- (vii) *Örgütten ayrılmak*: Resmi ya da gayriresmi yollarla bir şikayeti takip etmenin çok az kazanımı olması mümkündür. Belki de maliyetler ve riskler olası kazançlardan çok daha ağır basar, bu nedenle işten ayrılmak en iyi seçenek gibi görünüyor. Elbette böyle bir karar, ülkedeki işgücü piyasası ve yeni bir iş bulabilme olasılığına bağlı olacaktır. Mağdurlar, bu noktada ayrılacakları örgütten iyi bir referans almaya çalışacaklardır. Bazen, yeni iş bulmadan ayrılmak akıllıca ya da doğru bir karar olmayabilir. Mağdur, durumun kötüye gittiğini hissedebilir ve daha kötüye gitmeden önce iyi bir referansla ayrılmak daha iyi olacaktır. Örgütte psikolojik şiddetle ilgili yapılan anketlere katılan birçok kişi, önceki bir işte de psikolojik şiddete uğradığı için örgütten ayrıldığını bildirmektedir. Bundan hareketle psikolojik şiddete

uğrayanların örgütten ayrılarak başka örgütte iş buldukları sonucuna varılabilir. Birçok insan yaşadıkları olayı arkalarında bırakmak istedikleri için ayrılırlar. Kurulustan ayrılmak bilinçli bir hareket olabileceğinden bu sağlıklı bir seçimdir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) tarafından hazırlanan psikolojik şiddetle mücadele rehberine göre örgütlerde psikolojik şiddete maruz kaldığını düşünen kişi öncelikli olarak içinde bulunduğu durumu sağlıklı bir şekilde değerlendirmelidir. Yaşanılan sürecin örgütte psikolojik şiddet olduğu yönünde kanaate varırsa aşağıda belirtilen hususlara dikkat etmelidir (Tümer, 2014, s. 21):

- (i) *Kişi, öncelikle çatışmadan kaçınılmalı ve sakin olmaya gayret etmelidir.*
- (ii) *Psikolojik şiddet üst yönetim tarafından gerçekleştirilmiyorsa konuyu üst yönetime uygun bir şekilde iletmelidir.*
- (iii) *Psikolojik şiddete uğradığını kanıtlayacak yazışma, not, mesaj, e-posta gibi bilgi ve belgeleri saklamalıdır.*
- (iv) *Yaşanılan psikolojik şiddet sürecine ilişkin günlük tutmalıdır.*
- (v) *Yaşanılan sürece şahit olan/ olabilecek çalışma arkadaşları ile görüşmelidir.*
- (vi) *Kişi, üyesi olduğu sendikadan destek talep etmelidir.*
- (vii) *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının İletişim Merkezi Alo 170'i arayarak, örgütlerde psikolojik şiddet konusunda uzman psikologlardan destek almalıdır.*
- (viii) *Kişi, ihtiyaç duyduğunda tıbbi ve hukuki destek almalıdır.*
- (ix) *Örgütlerde psikolojik şiddete maruz kalan kişi sorunu örgütte çözemediği takdirde konuyu yargıya taşımalıdır.*

Psikolojik şiddetle mücadele etmek için mağdur kişiliğini geliştirecek, duygusal direncini arttıracak çabaya girmelidir. Bu amaçla girilebilecek bazı davranışlar şöyle sıralanabilir (Tutar, 2004, s. 126-127):

- (i) *Öz saygının geliştirilmesi:* Kişilerin psikolojik şiddete dayanma düzeyleri birbirinden farklılık gösterir. Bu düzey, kişinin uyum düzeyini ve direnme sınırlarını belirler. Öz saygının geliştirilmesi psikolojik

şiddete direnç gösterip onunla başa çıkmak için başvurulacak bir yoldur.

- (ii) *Denge bölgeleri oluşturma:* Psikolojik şiddet, mağdurun istikrarını ve hayat düzeyini bozar. Bu istikrarsızlığı önlemek için denge bölgesi oluşturmak işe yarayabilir. Denge bölgesi her tür istikrarsızlığın ortadan kalktığı, mağdurun kendini esenlik ve güvenlik içinde hissettiği ortamdır. Denge bölgesi, mağdurun istemediği değişimlerin yaşanmadığı ya da sınırlı olduğu güvenilecek, sığınılacak bir limandır.
- (iii) *Niteliklerin geliştirilmesi:* Psikolojik şiddetin yol açtığı psikolojik gerilimi azaltmada izlenecek bir diğer yol kişisel ve mesleki niteliklerin geliştirilmesidir. Bu gelişim mağdurun kendisine olan güveni ve öz saygısını artırır.
- (iv) *Ruh sağlığı:* Psikolojik gerilimin azalmasında kullanılabilecek bir diğer yol iyi bir ruh sağlığına sahip olmaktır. Geliştirilecek güçlü bir psikolojik uyum, kurbanın psikolojik olarak yarananmasını engeller ve psikolojik şiddete karşı onun donanımlı olmasını sağlar.
- (v) *Algılama stratejileri:* Her tür psikolojik şiddet faktörü insanların kişilik süzgeçlerinden geçerek kişinin algısına göre anlam kazanır. Bazı insanlar psikolojik şiddete güçlü bir şekilde direnç gösterirken bazıları çok basit psikolojik şiddet olayları karşısında yıkıma uğrayabilir.

Örgütsel Önlemler. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) sağlıklı bir örgütü “çalışanların ve yöneticilerin, belirlenen ihtiyaçlara dayalı olarak; fiziksel çalışma ortamındaki sağlık ve güvenlik endişeleri, işin örgütü ve örgüt kültürü dahil olmak üzere psikososyal çalışma ortamındaki sağlık, güvenlik ve esenlik endişeleri, örgütte kişisel sağlık kaynakları; ve örgüt çalışanlarının, ailelerinin ve toplumun diğer üyelerinin sağlığını iyileştirmek için topluma katılma yollarını göz önünde bulundurarak, çalışanların sağlık, güvenlik ve esenliğini ve örgütün sürdürülebilirliğini korumak ve teşvik etmek için sürekli bir iyileştirme süreci kullanmak için iş birliği yaptığı bir örgüt” olarak tanımlamaktadır (Burton, 2010, s. 2). Bu tanıma göre sağlıklı örgütlerde çalışanın refahı için her türlü tedbirin alınması gerekir. Dolayısıyla örgütlerde psikolojik şiddet oluşumunun engellenmesi de gerekir.

İnsanların zorbalığın kaynakları hakkında sahip oldukları anlayış, örgütte zorbalık sorunlarını önlemek ve çözmek için planlanan eylemlere de yön verir. Soruşturma, aynı zamanda eğitim ve iletişim bu nedenle önemlidir. Yöneticiler ve kuruluşlar zorbalığın farklı çevresel risklerinin farkında olduklarında, örgütte zorbalığı önlemek için çok şey yapılabilir (Vartia, 1996, s. 213). Örgütte psikolojik şiddet sürecinde kurumun ya da yönetimin tutumu, mağdurun mücadelesini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Örgütte psikolojik tacizin önlenmesi ve durdurulabilmesi için bireysel mücadelede alınan önlemlerin yanı sıra kurum düzeyinde de psikolojik şiddet karşıtı politikaların da benimsenmesi gerekir. Mağdur bu konuda bulunduğu örgütten destek görmezse, psikolojik şiddetle mücadelesini sürdürmekten vazgeçebilir (Karatuna ve Tınaz, 2010, s. 94).

Örgüt içinde psikolojik şiddetin önlenmesi için örgütlerin yapması gereken şeyler bulunmaktadır. Bunlar; örgütte psikolojik şiddetle ilgili uygulanacak politikalar ve prosedürler, uygulamaya konacak resmi ve gayriresmi şikâyet sistemlerini içerir (Rayner, Hoel ve Cooper, 2003, s. 163-175):

- (i) *Politika ve prosedürler*: Bunlar, adil ve hakkaniyetli uygulamalar yapmak isteyen örgütler için başlangıç noktasıdır. Kişinin aradığı, çalışan ve katılımcılara yardımcı olan bir sistemdir. Politikaların belirlenmesi yeterli olmayacaktır. Bu politikaların örgüt içinde yaygınlaştırılması, çalışanlara benimsetilmesi ve takibinin yapılması büyük önem taşımaktadır. Psikolojik şiddetin önlenmesine yönelik aşağıdaki politikalar belirlenebilir:
 - Gerekli olan davranışın tanımı (örn. destekleyici, haysiyetin korunması vb.)
 - Psikolojik şiddet davranışlarının tanımı (gözdağı verme gibi açık türlerin yanı sıra yaş ayrımcılığı, cinsiyet ayrımcılığı, din/mezhep ayrımcılığı, rüşvet alma ve verme vb. örneklerle) örgütün psikolojik şiddete müsamaha göstermeyeceğine dair açık bir beyan:
 - Birinin zorba olduğu tespit edilirse ne gibi sonuçlar doğabilir (örneğin, işten çıkarma suçudur),
 - Psikolojik şiddetin nasıl ele alınacağını gösteren bir prosedüre ya da başka bir sisteme yönlendirme,

- Politikadan, prosedürden ve bunların uygulanmasından nihai olarak sorumlu olan kıdemli bir kişinin belirlenmesi,
 - Politikalarla ilgili tüm sorular için bir başvuru noktası,
 - Politikanın nasıl izleneceği ve denetleneceği ile ilgili ayrıntılar.
- (ii) *Prosedürler:* Bir politika geliştirirken, beraberindeki prosedürlerin de kararlaştırılması gerekecektir. Bir politikanın prosedürlere dâhil olan örgüt çalışanının (araştırmacılar veya arabulucular gibi) eğitiminin yapılması uygulamanın hızlı bir şekilde tamamlanabilmesi için bunun üzerinde durulması gerekmektedir.
- Gayriresmi prosedürler: Örgütte psikolojik şiddetle etkili bir şekilde başa çıkmayı öğrendikçe, gayriresmi süreçlerin rolü önemli bir konu olarak ortaya çıkmıştır. En gayriresmi düzey, tüm örgüt çalışanı adına özenli ve iyi bir yönetimdir. Yöneticiler psikolojik şiddete uğrayan mağdurları dikkatle dinlemeli ve önemsemelidir. Örgütte psikolojik şiddet uygulayanlar genellikle yöneticiler olarak görüldüğünden mağdurun, konuyu sorumluluk verilmiş tarafsız bir kişiyle, çalışanlardan biriyle ya da iş sağlığı ve güvenliği çalışanlarıyla görüşmesi daha güvenli olabilir. Bu göreve getirilen kişilerin konuyla ilgili gerekli önlemleri alabilme yetkisine sahip olmalıdır. Bu kişilerin gizliliğe önem vermesi gerekir. Bu sistemin sağduyulu ve etkili olması sağlanmalıdır (Tümer, 2014).
 - Resmi prosedürler: Psikolojik şiddetle mücadele eden çoğu örgütün politikalarında, psikolojik şiddet işten çıkarma suçu olarak değerlendirilebilmektedir. Birçok resmi sistemde mağdur ilk şikâyet mercii yöneticilerdir. Ancak yöneticilerin çoğunlukla mağdur eden kişiler dikkate alındığında bu uygunsuz bir durum olacaktır. Bu nedenle şikâyetlerin bildirilmesi için ikinci kanalların kurulmuş olması gerekir. Her ne kadar insan kaynakları şikâyet merci olsa da buradaki insanların da yönetimin psikolojik şiddetine maruz kaldığı varsayıldığında çalışan çaresiz kalacaktır. Bundan dolayı ikincil bir şikâyet kanalı oluşturulmalıdır. Alınan şikâyetler incelendikten sonra mutlaka kurum içi soruşturma başlatılmalıdır. Bazı örgütlerde bazı

kanıtların yalnızca mahkemede kullanılacağı ileri sürülerek dikkate alınmamaktadır. Bunun netleştirilmesi önem taşımaktadır. Ayrıca soruşturmayı yürütenlerin tarafsız davranmaları da çok önemlidir. Soruşturma sonucunda psikolojik şiddetin varlığının tespit edilmesi halinde örgüt, önlemleri artırmalıdır. Davranışın ağır suiistimal olarak görüldüğü durumlarda, zorba ya da zorbalar görevden alınabilir. Ancak çoğu zaman resmi uyarılarla geçiştirilir. Bundan sonrasında mağdur ve saldırganın bir arada çalışmasının ne kadar uygun olacağı sorusu ortaya çıkar. Taraflardan herhangi birinin örgüt içinde yeri değiştirilecekse daha genç olanların yerinin değiştirilmesi daha kolay olduğu için onların yeri değiştirilir. Bununla birlikte, daha genç insanlar genellikle şikâyetçi olduklarından, işlerini değiştirmek zorunda kaldıkları için daha fazla cezalandırılmış hissedebilirler. Aynı şekilde, yer değiştirilebilecek bir pozisyon olmayan küçük örgütlerde bu bir çözüm olmayabilir. Yöneticilerin bu noktada çok iyi düşünerek karar vermeleri gerekmektedir (Tümer, 2014 s. 20). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) tarafından hazırlanan psikolojik şiddetle mücadele rehberine göre, örgütlerin sektörel farklılıkları, nitelik ve nicelik itibarıyla farklı özelliklere sahip olması ve farklı üretim yöntemleri kullanarak faaliyetlerini sürdürüyor olmaları nedeniyle psikolojik şiddetle mücadele yöntemleri farklılık gösterir. Örgütler, örgütte psikolojik şiddetin unsurlarının ortaya çıkması halinde, konu hakkında bilgi sahibi olmalı ve kurumsal yapılarını bu tür uygulamalara karşı koruma altına almalıdır ki kamuoyundaki itibarları ve marka değerleri zarara uğramasın. Psikolojik şiddetin örgütlerde yaşanmaması ya da önlenmesi için aşağıda belirtilen tedbirlerin öncelikle hayata geçirilmesi önemlidir (Tümer, 2014, s. 21-22).

- (i) *Örgütler, psikolojik şiddeti önleyici politikalar geliştirmelidir.*
- (ii) *Örgütlerde psikolojik şiddet konusunda tehlikeleri anlatan broşürler dağıtılmalı, örgüt çalışanlarına ve yöneticilere yönelik eğitim ve bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır.*

- (iii) *Örgüt, kendi örgüt yapısına uygun olarak, psikolojik şiddet olaylarının incelenmesi için yöntemler geliştirmeli, örgütte psikolojik şiddete teşebbüs eden kişiler için disiplin cezaları ve rehabilitasyon önlemleri almalıdır.*
- (iv) *Örgütlerde psikolojik şiddet şikâyetleri dikkate alınmalı ve adil çözüm yolları geliştirilmelidir.*
- (v) *Örgütlerde psikolojik şiddeti önlemek için alınacak tedbirlerde, bu yöndeki iddiaların araştırılması ve soruşturulmasında “gizliliğin korunmasına” özel hassasiyet gösterilmelidir.*
- (vi) *Toplu iş sözleşmesi, iş sözleşmesi veya örgüt yönetmeliklerine konuyla ilgili hükümler konulmalıdır.*

Yönetim bilimi çok köklü bir geçmişe sahip olmasına rağmen, dinamik oluşu nedeniyle hızla ve devamlı olarak kendisini yenileyen bir alan teşkil etmektedir (Bursalıoğlu, 2019, s. 53). Buna paralel olarak yöneticilerin de yeniliklerle beraber kendisini ve vizyonunu durmadan tazelemesi ve değişiklikleri yakından takip etmesi gerekmektedir. Çünkü liderlik vasfındaki insanların, yönetici sıfatı taşıması bağlamında, kuruma yön veren ve çalışanların performans sergilediği fiziksel ortamı ve psikolojik çevreyi şekillendiren bir misyonları bulunmaktadır.

Disiplin içinde yapılan araştırmalar sonucunda, kendisini bu anlamda yetiştirebilmiş ve örgütte etkili olan örgüt çalışanlarının, yönetici olduğu kurumlarda, çalışanlar üzerindeki psikolojik baskının önlenmesinde kritik bir payı olduğu anlaşılmıştır. Bir başka şekilde ifade edilecek olursa, yöneticinin bilinçli tavırları sadece kendisinden kaynaklanan psikolojik şiddeti değil, çalışanların birbirleri arasında yaşanabilecek olası psikolojik şiddet vakalarının da önüne geçmektedir. Zira bilinçli yönetici rol çatışmasını asgari düzeye indirebilmek için sınırları belirgin ve uygun rol dağılımı yapması gerektiğini bilir. Bunun yanı sıra çalışma sürecini uygun bir şekilde ilerletebilmek adına yerinde değişiklikler yaparak iş yükü dağılımı yapabilmek ve çalışanlara destek olmak gibi sorumluluklarının farkında olarak hareket eder. Ek olarak yöneticinin, çalışanlarının gereksinimlerine cevaplar oluşturmak ve onların aldıkları kararlar doğrultusunda örgüt çalışanlarına olanaklar sağlamak gibi adımlar örgütsel

boyutta yaşanan psikolojik şiddetin son bulması adına kritik adımlar olarak görülebilir (Pehlivan, 1994, s. 814).

Toplumsal Önlemler. Örgütlerde yaşanan psikolojik şiddet yalnızca mağduru değil, ailesini, bulunduğu örgütü ve doğal olarak tüm toplumu etkisi altına almaktadır. Psikolojik şiddetin önlenmesinde yalnızca bireysel ya da örgütsel önlemler alınması yeterli olmamaktadır. Psikolojik şiddetin önlenmesinde toplumun çeşitli kesimleri önemli roller üstlenebilir. Araştırmacılar, medya, sağlık kurumları, yardım hatları, çalışan yardım programları, sigorta kurumları, sendikalar, devlet kurumları, eğitimciler, örgüt içi danışmanlar, hukukçular psikolojik şiddeti önlemede toplumsal görevleri üstlenebilecek gruplar arasında sayılabilir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2014, s. 191). Bunlardan bazılarını aşağıda değinilmiştir.

- (i) *Medya aracılığıyla farkındalık oluşturma:* Değişim aynı zamanda kamu bilinci tarafından da teşvik edilir ve medya farkındalık yaratmak için bir araçtır. Gazeteciler insanları mobbing sendromunun varlığı konusunda uyarabilir. Kamusal tartışma ve eğitim başlatabilirler. Bir mobbing durumu yaşadıysanız, hikayenizi bir gazeteye veya bir iş yayınına bu kitap referansı ile birlikte göndermeyi düşünebilirsiniz. Mobbing gibi görünen bir durumla karşılaşan başka birini tanıyorsanız, onu da aynısını yapmaya teşvik etmek isteyebilirsiniz. Daha fazla kişisel zarar yaratmamak için böyle bir adımın artılarını ve eksilerini oldukça dikkatli bir şekilde tartmanız gerekecek. Bununla birlikte, ne kadar çok hikaye anlatılırsa, değişim ivmesi o kadar büyük olur.
- (ii) *Sağlık çalışanları:* Hemşireler, doktorlar ve terapistler çok önemli bir role sahiptir. Her gün kendilerine strese bağlı hastalıklarla gelen insanlarla uğraşıyorlar. Bu çalışma boyunca belirttiğimiz gibi, uzun süreler boyunca mobbing ortamında çalışan insanlar çok hasta olabilirler. Strese bağlı hastalığın tek başına tedavi edilmesi yeterli olmayabilir. Sağlık profesyonellerinin aşağıdakileri yapmasını öneririz:
 - Örgütte neler olup bittiğini ve hastanın semptomlarının nedeninin gerçekten örgüt mobbinginden kaynaklanıp kaynaklanmadığını öğrenin.

- Kendinizi ve meslektaşlarınızı, semptomların nedenini anlayabilmeleri ve uygun tavsiyelerde bulunabilmeleri için mobbing sendromunu anlama konusunda eğitin.
 - Hastaların mobbing sendromunu anlamalarına yardımcı olun.
 - Örgütte mobbing mağdurlarına travma sonrası stres tedavi protokolleri uygulayın.
- (iii) *Yardım hatları:* Birçok toplulukta, genellikle sosyal hizmet kurumları tarafından işletilen 24 saat yardım hatları vardır. Çoğu durumda, iyi eğitilmiş gönüllüler tarafından görevlendirilirler. Onları daha iyi anlayabilmeleri, uygun tavsiyelerde bulunabilmeleri ve yönlendirme yapabilmeleri için mobbing sendromu hakkında daha fazla eğitim almak önemlidir.
- (iv) *Çalışan destek programları (ÇDP):* Genellikle psikososyal sorunları olan bir çalışanın ilk başvurduğu ya da yönlendirildiği uzman kişilerdir. Sağlık sorununun nedenini belirlemede çok önemli bir rol oynarlar ve bu nedenle hızlı ve uygun şekilde hareket edebilirler. Birçok ÇDP uzmanı, özellikle davranışsal risk yönetimi konusunda eğitilmiştir. Bu nedenle, davranış sorunları ve kişinin sıkıntı, depresyon ve muhtemelen intihar düşünceleri için olası bir yüksek risk faktörü olarak örgütte psikolojik şiddetin sonuçlarının farkına varmaları kolaydır.
- (v) *Sağlık sigortası şirketleri:* Psikolojik şiddet sağlık hizmeti ihtiyacını artırmaktadır. Belirli bir şirketin çalışanlarından ya da şirket içindeki belirli bir bölümden artan taleplerde bulunulması durumunda, sigorta şirketleri örgütteki psikolojik şiddete karşı uyarılabilir. Davranışsal Risk Değerlendirmeleri, sigorta acentelerinin prim belirlemesi için doğal bir konudur. Primlerin artırılması tehdidi, örgütlerin psikolojik şiddete karşı daha büyük önleyici tedbirler almasına neden olabilir.
- (vi) *Sendikalar:* Günümüzde sendikaların geldiği noktada, onlar da olumlu değişim yaratmada vazgeçilmezlerdir. İşçiler, cinsel taciz ya da ayrımcılık olarak kolayca sınıflandırılmayacak şikâyetler sunduklarında, bunun psikolojik şiddetten kaynaklanabileceği

konusunda sendika temsilcileri bilgilendirilmelidir. Sendika temsilcileri şunları yapabilir:

- Örgütteki psikolojik şiddetin varlığını araştırabilirler.
- Psikolojik şiddet yaşayan çalışan adına işverenle birlikte çalışacak çatışma çözme/arabuluculuk ekiplerinin kurulmasına yardımcı olabilirler.
- Psikolojik şiddete karşı tepkileri sözleşmenin gerekli bir parçası haline getirebilirler.
- Psikolojik şiddet de dâhil olmak üzere örgütte yaşanacak herhangi bir taciz durumunun oluşumunu engellemek amacıyla iş kanunlarında değişiklik yapılması için çalışma yapabilirler.

(vii) *Eğitimciler*: Ülke için yeni iş gücünü eğitimciler yetiştirir. Ülke genelinde devlet ve özel okullarda eğitimciler, okullara çatışma çözme becerilerini getirmek için çalışma yapabilirler. Anaokulundan başlayarak öğrencilerin, çatışmalarla yapıcı bir şekilde başa çıkmalarına yardımcı olacak becerileri geliştirilmelidir. Şiddetten kaçınmak için öfkeleriyle baş etmeyi, dinlemeyi, başkalarının fikirlerine saygı duymayı, diyalog sürecine bağlı kalmayı ve kendi başlarına çözemedikleri durumlarda yardım istemeyi öğrenmelidirler. Genellikle birden fazla doğrunun olduğunu öğrenmelidirler. Bunlar, gelecekteki örgütlerde psikolojik şiddete maruz kaldıklarında, psikolojik şiddetle başa çıkmak için gerekli olan önemli becerilerdir.

(viii) *Örgüt içi danışmanlar ve eğitmenler*: Hiç kimse bir örgütün iç yapısıyla ilgili örgüt danışmanları kadar fazla içgörüye sahip değildir. Psikolojik şiddete olanak sağlayacak bir yapıda zayıf noktaları tespit etmede büyük sorumluluk üstlenebilirler. Bu nedenle, psikolojik şiddet olgusunu tam olarak anlamaları ve basit bir durum olarak düşünmemeleri önemlidir. Eğitmenler ise örgütleri psikolojik şiddete karşı uyarmalı ve önlemeye yardımcı çalışmalar yürütmelidir. Bu çalışmalarda aşağıdaki eğitimleri verebilirler:

- Örgütte psikolojik şiddet nasıl önlenir?
- Psikolojik şiddetle nasıl başa çıkılır?

- Psikolojik şiddete yenilmeyin, kimliğinizi ve öz değerınızı koruyun.
 - Yönetimin psikolojik şiddet hakkında bilmesi gerekenler
 - Psikolojik şiddet ve hukuk.
- (ix) *Hukukçular:* Psikolojik şiddet mağdurlarının savunmasında avukatların çok önemli bir rolü vardır. Psikolojik şiddet davası aslında medeni haklar davası iken kaç kişi kendilerine vekâlet talebiyle geliyor? Mevcut yasaya göre psikolojik şiddeti nasıl dava edebilirler? Yasa koyucular, işi kötüye kullanımı gerçeğiyle daha iyi başa çıkmak için yeni yasalar geliştirmeye veya mevcut yasaları genişletmeye başlayabilir. Hukuk camiasının dikkate almak isteyebileceği fikirler:
- Örgütte psikolojik şiddete maruz kalan bireylere yardımcı olmak için mevcut yasaların nasıl yorumlanabileceğini araştırın.
 - Bir adli yardım şubesinin kurulmasına yardımcı olun, belki de devlet iş servisi ve işsizlik uzmanları ile iş birliği yaparak, psikolojik şiddet mağdurlarına yasal başvuruda bulunma konusunda, rücu içeren eğitim bilgileri ya da temsil yoluyla yardım sağlamak.
 - Barolar aracılığıyla, hem mevcut yasalardaki değişikliklerle hem de psikolojik şiddet mağduru çalışanları temsil eden avukatlar için referans materyal ile psikolojik şiddet sorunlarının ele alınması için önerilerde bulunun.
 - Hukuk dergilerinde vaka hikâyeleri yayınlayın.
 - Konuyla ilgili sürekli eğitim sınıfları düzenleyin.
 - Toplantı ve konferanslarda psikolojik şiddet mağdurlarını konuşmaya davet edin.
 - Çalışma veya Sanayi Komisyonları gibi devlet kurumları için bilgilendirici materyaller geliştirin.

Dünya’da ve Türkiye’de Psikolojik Şiddetin Önlenmesine İlişkin Düzenlemeler. Dünyada, Avrupa’da ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’nde psikolojik şiddetle mücadeleyle yönelik çeşitli yasal uygulamalar bulunmaktadır. Bazı ülkeler psikolojik şiddetle uğraşanların haklarını arayabilmelerini sağlayacak yasalar çıkarırken, bazı ülkeler yalnızca cinsel tacizi yasalaştırarak, psikolojik şiddetle ilgili düzenlemeleri mevcut mevzuata dahil etmişlerdir (Erdemir, 2012).

Avrupa Birliği (AB) ölkeleri arasında mobbinge karşı ilk yasal düzenleme 1994 yılında “Örgütte şiddet ve Tehdidi Önemeye İlişkin Kararname” ve “İş Yerinde Mağduriyet Hakkında Kararname” adlı iki kararname çıkaran İsveç’te gerçekleşmiştir. Bu kararnameler, 1977 yılında kabul edilen 1 Temmuz 1978 tarihinden itibaren yürürlüğe giren alışma Ortamı Yasası’na dayanılarak çıkarılmıştır. Yine, 2008’de kabul edilen Ayrımcılık Yasası da konuyla ilgili olabilecek bazı hükümlere yer vermiştir. Bu iki kararname Avrupa’da mobbingi konu alan ilk yasal düzenleme olması, psikolojik tacizi tanımlaması ve bunun önlenmesi için işverene ayrıntılı olarak yükümlölükler getirmesi açısından son derece önemlidir (ukur, 2016, s. 46-47).

Türkiye açısından da bağlayıcı özellik taşıyan Birleşmiş Milletler (BM) düzeyindeki ilk normatif düzenleme ILO tarafından kabul gören İş Güvenliği ve Sağlığı Kuralları’dır. Bu kurallar 155 numaralı ILO Sözleşmesinde yer almıştır. Türkiye’de 16 Mart 2004 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Sözleşmenin 3/e bendinde çalışma ortamında çalışanların sağlığını etkileyen unsurlar, fiziksel ve zihinsel unsurlar olarak ele alınmıştır. Bununla, fiziksel etkenlere ek olarak zihinsel etkenlerin de çalışanların sağlığını bozduğu ifade edilmektedir. Yine Türkiye tarafından da 28 Ekim 2013 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 187 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliğini Geliştirme ereve Sözleşmesi ile iş sağlığı ve güvenliği açısından çeşitli güvenceler getirilerek, çalışanların sağlığını bozacak tüm etkenlere karşı korunması gerektiği düzenlenmiştir (Karaahmetoğlu, 2020, s. 568).

Yukarıdakilere ilave olarak ikiz sözleşmeler olarak da anılan BM Medeni ve Siyasal Haklar Sözleşmesi ve Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Sözleşmesi de mobbinge ilgili ihlal iddialarında dayanan diğer normatif düzenlemeler arasında yer almaktadır. Türkiye her iki sözleşmeyi de 15 Ağustos 2000 tarihinde imzalamıştır. 15 Ağustos 2000 tarihinde imzalamıştır. Her iki sözleşmenin onayı 2003 yılı haziran ayında çıkarılan 4867 sayılı kanunla uygun bulunmuştur. Aynı yıl temmuz ayında Bakanlar Kurulu sözleşmenin onaylanmasını kararlaştırmış, aynı ay içinde Türkçe evirisi Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. 2003 yılının eylöl ayında BM Genel Sekreterliğine tevdi edilerek 23 Aralık 2003 tarihinden itibaren

sözleşme Türkiye açısından bağlayıcı bir özellik taşımaya başlamıştır (İstanbul Bilgi Üniversitesi, t.y.).

Fransa’da 1192 yılında sadece hiyerarşik ast ve üst ilişkileriyle sınırlandırılan ve cinsel taciz konusuyla ilgili olan yasal düzenleme yapılmıştır. Ancak gelen tepkilerden, yasal düzenlemeleri yeterli olmadığı kanaatine ulaşılarak 2001 yılında tekrar düzenleme yapılmıştır. Bunun da yeterli olmadığı gerekçesiyle aynı yıl içinde psikolojik taciz ve cinsel tacize karşı önlemleri de kapsayan Sosyal Modernleşme Yasası çıkarılmıştır. Fransız Ceza Yasası’na eklenen bir maddeyle psikolojik tacizle ilgili cezai hükümler getirilmiştir (Çukur, 2016, s. 50-51). Türkiye’de bu yasal düzenlemelere paralel olarak İçişleri Bakanlığı tarafından hazırlanan “Ayrımcılıkla Mücadele ve Eşitlik Kanunu Tasarı Taslağı”nda da psikolojik taciz ve cinsel taciz ayrımcılık kapsamında değerlendirilerek aynı esaslar dikkate alınmıştır (Ertürk, 2014, s. 305). 2016 yılında Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu yayımlanmıştır.

Almanya’da tacizle ilgili ilk mahkeme kararı 1997 yılında verilmiştir. 2001 yılındaki bir davada ise psikolojik tacizin ceza gerektirdiği ve bu davranışların devam etmesi halinde psikolojik şiddet uygulayana para cezası uygulanacağı hükmü verilmiştir. Bununla birlikte Almanya’da mobbing davranışlarını açıkça düzenleyen bir yasal düzenleme yoktur. Bununla birlikte İş Yeri Örgütlenme Yasası ve Eşit Davranma Yasası bu konuları içinde barındırmaktadır. Belçika’da 2000 yılında bir postacının psikolojik şiddete maruz kalması ve intiharının ardından 2002 yılında “İş Yerindeki Şiddet, Psikolojik Taciz ve Cinsel Tacizden Korunma Yasası” çıkarılmıştır. Daha önceden var olan İşin İcrasında Çalışanların Refahı Yasası içinde de ayrıntılı düzenlemeler yapılmıştır. İngiltere’de de Almanya’da olduğu gibi örgütteki mobbingi önlemeye ve onun ortaya çıkaracağı sonuçlarla mücadele etmeye yönelik özel bir yasal düzenleme yer almamaktadır. Bununla beraber örgütte Sağlık ve Güvenlik Yasası (1974), İstihdam Hakları Yasası (1996), Tacizden Korunma Yasası (1997) ve Eşitlik Yasası (2010) mobbinge uğrayanlar için dolaylı yollardan koruma sağlamaktadır. ABD’de 2003 yılından bu yana sürekli olarak meclislere sunulan Sağlıklı İş Yeri Yasa Tasarısı henüz yasalaşmamıştır. Dolayısıyla ABD’de de doğrudan mobbing, sonuçları ve mücadeleye ilişkin bir yasal düzenleme bulunmamaktadır.

Bununla birlikte İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Yasası ve Engelli Amerikalılar Yasası belli gruplarda yaşanan ayrımcılığa karşı düzenlemeler içermektedir. Amerikan Yurttaş Hakları Yasası ve Mesleki Güvenlik ve Sağlık Yasası da mobbing ile ilgili dolaylı yasalar arasında yer almaktadır (Çukur, 2016, s. 52-60).

Psikolojik şiddet, Türkiye’de 2005 yılından itibaren konuşulmaya başlanmıştır. Bununla birlikte son yıllar içinde konuyla ilgili yürütülen farkındalık çalışmaları dikkate değerdir. Mağdurların açtığı emsal davalarla psikolojik şiddet ülkede günden güne daha da önem kazanmaktadır. Bunda basının etkisi çok büyüktür. Şöyle ki basın konuyla ilgili mahkeme kararlarına detaylı olarak yer vermekte ve ceza alanların unvanları, isimlerini açıkça belirtmektedir (Ertürk, 2012, s. 47). Ancak Türk Hukuk Sisteminde psikolojik şiddetle doğrudan ilgili bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. 2012 yılında İçişleri Bakanlığı tarafından Ayrımcılıkla Mücadele ve Eşitlik Kanunu Tasarı Taslağı başbakanlığa sunulmuş, ancak yasalaşmamıştır. Türkiye’de 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu ve 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu içinde örgütte psikolojik tacizle ilgili düzenlemeler yer almaktadır. Ayrıca; Bununla birlikte Türk Medeni Kanunu, Türk Borçlar Kanunu, Türk Ceza Kanunu, İş Kanunu, Devlet Memurları Kanunu, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu içinde yer alan bazı maddeler psikolojik şiddet bazında değerlendirilmektedir. Başbakanlık tarafından yayımlanan 2011/2 sayılı örgütlerde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi konulu genelgede mobbing ile mücadelede alınması gereken bazı önlemlere açıkça yer verilmiştir. 2010 yılında merkezi Ankara’da bulunan Mobbing ile Mücadele Derneği kurulmuştur. Dernek, kurum ve kuruluşlarda mobbing farkındalık eğitimleri vermektedir. Ayrıca TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu ve İnsan Hakları Komisyonunda sunumlar yapmıştır. Kamu kurum ve kuruluşları başta olmak üzere üniversiteler, sendikalar, vakıf ve derneklerde eğitimler vererek; panel, konferans ve seminerlere katılmışlardır. Araştırmalar yapmakta ve anketler düzenlemişlerdir. Bu sayede 2016 yılında mobbingin üniversitelerde seçmeli ders olarak okutulmasına ön ayak olmuşlardır. Antalya, Bursa, Erzurum, Gümüşhane, Zonguldak, Hatay İstanbul, İzmir, Kayseri, Kırıkkale, Konya, Muğla ve Yalova’da toplamda 13 temsilcilikleri bulunmaktadır (Mobbing ile Mücadele Derneği, t.y.).

Yükseköğretim Örgütlerinde Psikolojik Şiddet

Yükseköğretim örgütlerinde psikolojik şiddeti açıklamadan önce yükseköğretim örgütlerinin neyi ifade ettiğine değinmekte fayda olacağı düşüncesindeyiz. Yaş gruplarına göre farklı kademelerde sunulan eğitim, bir süreç olarak planlanmıştır. Türkiye’de ise bu planlama; okul öncesi eğitimden başlayarak ilköğretim, ortaöğretim, ön lisans eğitimi, lisans eğitimi, lisansüstü eğitimi ve sonrasını da içine alan farklı kademelerden oluşur. Yüksek öğretim olarak adlandırılan eğitim-öğretim hizmeti ise milli eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı ve en az dört yarı yılı kapsayan her kademedeki eğitim öğretimin tümüdür. Ülkemizde ise yükseköğretim kurumları üniversitelere bağlı olduğundan bu kavramın temelini oluşturan kurumları üniversiteler olarak değerlendirmek doğru olacaktır (Atanur Baskan ve Sincer, 2020, s. 26).

Üniversiteler bilimsel çalışmaların yapıldığı ve nitelikli insan gücünün yetiştirildiği kurumlardır. Üniversitelerin toplumda bu denli önemli bir rolü olması da yükseköğretimin, ilköğretim ve ortaöğretim kademelerine göre daha fazla ilgi odağı olmasına neden olmuştur (Atanur Baskan ve Sincer, 2014, s. 67). Bunun yanında günümüzde yaşanan hızlı değişimler ile beraber meydana gelen küreselleşme ve uluslararasılaşma her devletin kendi imkanları içinde yeni amaçlar edinmesine neden olmuştur. Üniversiteler de hem toplumdan etkilenen hem de toplumu şekillendiren kurumlar olduğu için bu değişim ve dönüşümlerden doğrudan etkilenmiştir. Bunun sonucunda yükseköğretim kurumları artık nitelikli insan gücünü yetiştiren kurumların da ötesinde görülmeye başlanmıştır (Atanur Baskan ve Gün, 2022).

Bu çalışmanın kapsamı bağlamında psikolojik şiddet durumlarının inceleneyeceği örgütler yükseköğretim kurumları olarak belirlenmiştir. Bir başka neden ise psikolojik şiddetin yükseköğretim kurumlarında gözlemlenebilir şekilde yaşanıyor olduğu gerçeğidir.

Zorbalığın nedenleri ve sonuçları, mağdurların deneyimlediği şekliyle farklılık göstermektedir. Üniversite çalışanları arasında mağdurlar, psikolojik şiddetin nedenlerini iş ve statü rekabetinden, hem şiddet uygulayanın hem de mağdurun kişilik faktörlerinden ve kıskançlıktan kaynaklandığını

algılamaktadırlar (Vartia, 1996, s. 204). Yapılan bazı araştırmalar üniversitelerde öğretim elemanlarına uygulanan psikolojik şiddetin temel nedenleri arasında statü yarışı, kıskançlık, psikolojik şiddet uygulayan kişinin yaptığı işte başarısız olmasının varlığını göstermektedir. Ayrıca mağdurlar psikolojik şiddeti önüne geçilemez bir hastalığa benzetmektedirler (Şahin, 2013). Öğretim elemanlarının işteki performanslarını ve bilimsel çalışma üretimindeki verimini olumsuz yönde etkileyen psikolojik şiddetin diğer nedenleri arasında aşırı iş yükü, üniversite çalışanlarının işteki beklentilerinin gerçekleştirilmemesi, çalışanlara uygulanan sürekli yayın yapma baskısının onlarda yarattığı stres gösterilebilir (Balcı, 1994, s. 290-292).

Üniversiteler tüm hizmet sektörü içinde yer alan kurumlar olduğundan psikolojik şiddetin çok yaygın olarak görüldüğü kurumlar arasındadır. Birçok üniversite yönetiminin, yetkilerini hukuka, akademik normlara ve adalete uygun olmayan bir şekilde son derecede anti-demokratik biçimlerde kullanması, liyakatten ziyade sadakate dayalı bir yönetim anlayışını yürütmeleri buna neden olmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında yöneticilerin çalışanlardan tüm benliklerini işe verme beklentileri ve Türkiye'deki yükseköğretim yasal düzenlemelerinin yöneticilere oldukça geniş yetkiler vermesi sebebiyle yöneticinin sahip olduğu liderlik biçimi de yükseköğretim çalışanlarının psikolojilerini olumsuz etkileyen nedenler arasındadır (Karadağ ve Polat, 2021, s. 361-364).

Ayrıca; hukuka, akademik normlara, sadakate önem vererek kişilere sadakat göstermeyenlerin işlerinden ayrılmasına neden olarak cezalandırmaları da psikolojik şiddetin nedenler arasında yer almaktadır. Bunlara ek olarak akademik kadro kaygısıyla iç çatışmalara meydan vermek, çalışanların egolarının yüksek olması ve tahammül edememeleri, üstlerin astlarını kendileri için potansiyel tehlike olarak görmesi, astların birbirlerini çekememesi, kıskançlıklar yüksek öğretim elemanları arasında psikolojik şiddetin nedenleri arasında yer almaktadır. Ayrıca yönetim kadrolarında bulunan kişilerin çoğunun yönetici özelliklerine sahip bulunmaması, gördükleri saygı ve ilginin makamlarından kaynaklandığını fark etmeleri, ayrılmaları halinde bunu kaybetme korkusu psikolojik şiddet uygulamalarında etkili olmaktadır (Torun, 2011: 3).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın raporuna göre; Türkiye'de kamuda en fazla sağlık çalışanlarının (%16,64) psikolojik şiddete uğrarken bunu %11,53 ile Milli Eğitim Bakanlığı çalışanları ve %6,8 ile üniversite çalışanları izlemektedir (Tümer, 2014, s. 37). Yükseköğretim kurumlarında psikolojik şiddet davranışları, yüksek öğretim elemanlarının iş tatminin, performansını olumsuz olarak etkilemekte, bu durum eğitim ortamına ve dolayısıyla öğrencilere de yansımaktadır (Keashly, 2010).

Sert ve Wigley'e (2015) göre Türkiye'de akademik psikolojik şiddet, şiddeti uygulayanların kişilik özellikleri yanında üniversite sisteminin kendine has özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. Kişisel özellikler önemli olmakla yapılan araştırmalar örgütsel nedenlerin önemini daha fazla vurgulamaktadır. Bu nedenler şöyle sıralanabilmektedir:

- (i) *Rektörleri ya da yöneticileri mutlak güç haline getiren Yükseköğretim Kurulu (YÖK 1981) mevzuatı,*
- (ii) *Üniversite yöneticilerinin yetkilerini hukuka, akademik normlara ve adalete uygun olmayan bir şekilde anti-demokratik biçimlerde kullanmaları,*
- (iii) *Akademide sadakat ilkesinin liyakatin yerini alması sorunu,*
- (iv) *Akademik kadro kaygısı ile iç çatışmalar,*
- (v) *Ast-Üst ilişkisi,*
- (vi) *Psikolojik şiddete karşı hak arama yollarının dolambaçlı ve yokuşlu oluşu,*
- (vii) *Psikolojik şiddetle mücadele için aslında bir istek olmaması,*
- (viii) *Rol çatışmaları,*
- (ix) *Kendi içine kapalı kurumlarda psikolojik şiddetin daha çok olması,*
- (x) *İş güvencesi sorunu,*
- (xi) *Üniversitelerde atama konusunda ve iş dağılımı konusundaki belirsizlikler sorun yaratabilmektedir.*

Tigrel ve Kokalan (2009) tarafından yapılan araştırmaya katılan hem devlet hem de özel üniversitelerde öğretim görevlisi, yardımcı doçent ve profesör olarak görev yapan 12 kişinin tamamının psikolojik şiddete uğradığı bildirilmiştir. Bu

durum Türkiye'deki akademik ortamda kişilerin konumları ne olursa olsun psikolojik şiddet mağduru olabileceğini göstermektedir. Görüşmeler sonucunda en fazla dedikodu yapma ve söylenti yayma, görmezden gelme, önemsiz görevler vermek, işle ilgili önemli bilgileri gizleme, çabaları küçümseme, fikirlerini çalma, yokluğunda toplantı yapma, sürekli kontrol etme ve sözlü tacize maruz kaldıklarını belirlemişlerdir. Tüm katılımcılar, bu davranışların çoğunun halka açık olarak yapıldığını belirtmişlerdir. Katılımcılar, din ve etnik köken gibi kişisel nitelikleriyle alay etme, fiziksel şiddet, cinsel istismar ve kişisel eşyalara zarar verme gibi davranışlara maruz kalmadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan ikisi, bu tür davranışların ağır hukuki sonuçları olduğu için psikolojik şiddet uygulayanların bu tür davranışlara cesaret edemediklerini ifade etmiştir.

Tanoğlu, Arıcıoğlu ve Kocabaş (2007) yüksek öğretim elemanları ile yaptıkları araştırmayla yüksek öğretim elemanlarının cinsiyetlerinin, yaşlarının, pozisyonlarının psikolojik şiddete maruz kalmada etkili olmadığını belirlemişlerdir. 1-5 yıllık mesleki deneyime sahip olanların %38'inin psikolojik şiddete maruz kaldıklarını belirlemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; sağlık bölümündeki yükseköğretim elemanlarının hiçbirisi psikolojik şiddete maruz kalmamıştır. Psikolojik şiddete uğrayan 50 akademisyenin %36'sı beşeri bilimler, 50 akademisyenin %28'i iletişim fakültesi, 50 akademisyenin %18'i işletme fakültesi ve %18'i uygulamalı bilimler fakültesindendir. Mağdurların büyük kısmı beşeri bilimler alanında çalışmaktadır. Sosyal bilimler alanındaki akademisyenler psikolojik şiddet ile karşı karşıya kalmada en yüksek yüzdeye sahiptir. Akademisyenlerin son 1 yıl içinde kendileri ile ilgili dedikodular duyduklarını, yöneticilerin terfilerini engellediğini, ekip anlayışının olmadığını, iletişimlerinin ima yoluyla engellendiğini, onlar hakkında kötü konuştuklarını bildirmişlerdir. Bazı akademisyenlerin meslektaşları tarafından engellendiğini, her zaman bağırlılıp, hakarete uğradıklarını, çabalarının aşağılandığını, özel hayatlarından dolayı kınandıklarını, kararlarının sürekli sorgulandığını, tehdide maruz kaldıklarını, yeteneklerinin altında görevler verilerek imajlarının zedelenmesi için uğraşıldığını, başkalarıyla iletişimlerinin engellendiğini, telefonla taciz, siyasi ve dini ideolojisi ya da özel hayatlarıyla alay edildiğini, sürekli görev yerlerinin değiştirildiğini bildirmişlerdir. Ayrıca akademisyenlerin, meslektaşlarının kendileriyle

konuşmadıklarını, psikoloğa gitmeye zorlandıklarını ve az da olsa fiziksel şiddete maruz kaldıklarını, maddi olarak zarar gördüklerini, tecrit edildiklerini, cinsel imalarla, aşağılayıcı lakaplarla aşağılandıklarını, çağrıldıklarını, cinsel tacize uğradıklarını bildirmişlerdir.

Keashly ve Neuman (2013) akademisyenlerle yaptıkları araştırmada psikolojik şiddete karşı hangi tepkileri denediklerini, tepkilerin etkili olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Bulgulara göre katılımcıların çoğunluğu iş arkadaşlarıyla, aileleriyle ve iş arkadaşlarıyla konuşmuş, sakin kalmış, saldırgandan kaçınmış, umursamıyormuş gibi davranmış, meslektaşlarından yardım istemiş, davranışları ciddiye almamış ve görev yeri değişikliği istemiştir, bu davranışlar durumun düzelmesini sağlamıştır. Katılımcıların bazıları dekana bildirmiş, görmezden gelmiş, saldırgandan durmasını istemiş ya da iyi davranmış, verimini düşürmüş, sendikaya bildirmiş, insan kaynaklarına anlatmış, mağdur adına birisi saldırganla konuşmuş, resmi şikayette bulunmuş, saldırganı başkalarına söylemekle tehdit etmiş, ancak sonuç olarak ise durum daha kötüye gitmiştir.

Şenerkal (2014) akademik örgüt çalışanının algıladığı psikolojik taciz davranışları ile iş performansı, psikolojik ve fizyolojik sağlık ilişkisi üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin en fazla başkalarının yanında aşağılayıcı ve onur kırıcı konuşmaları, beden diliyle küçük düşürücü davranışlara maruz kaldıklarını, dürüstlük ve güvenilirliklerinin sorgulandığını, yaptıkları işin hissettirilmeden kontrol edildiğini, kendilerini göstermek için fırsat verilmediğini, karar ve önerilerinin eleştirilerek reddedildiğini, yokmuş gibi davranıldığını belirlemiştir. Görece daha az sayıda ise fiziksel şiddet uygulanması, şahsı eşyalara zarar verilmesi, yumruk vurulması gibi davranışlarla karşılaşılma, gönderilen elektronik posta ve telefonlara yanıt verilmemesi, bir ortama girildiğinde ortamın bilerek terk edilmesi, davranışlarına maruz kaldıklarını belirlemiştir. Ayrıca; eşdeğer çalışanların ve astların bu davranışı uygulama sıklığını yöneticilerden yüksek bulmuştur. Psikolojik şiddete maruz kalanların bu davranışa yönelik en fazla etkileri arasında; yapılan düşmanca davranışları hatırladığında şiddetli üzüntü duyma, davranışları tekrar tekrar hatırlama, kimseye güvenmeme, iş dışındaki hayatının olumsuz etkilenmesi,

ihanete uğramış hissetme duygularını yaşadıklarını belirlemiştir. Mağdurların kendilerini stresli ve yorgun hissettiklerini, aşırı yemek yeme isteği ya da iştahta azalma yaşadıklarını belirlemiştir. Psikolojik şiddetten en fazla etkilenen grubun tek başına psikolojik şiddete uğrayanlar olduğunu, en az bir iş arkadaşıyla birlikte duruma maruz kalanların ikinci sırada yer aldığını belirlemiştir. Akademisyenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, çalıştıkları fakültelere, unvanlarına göre psikolojik şiddet algılarında anlamlı farklılık bulamamıştır. Akademisyenlerin psikolojik şiddete uğramaları ile fiziksel etkileri ve psikolojik etkileri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Çögenli ve Asunakutlu (2016) devlet üniversitelerinde psikolojik şiddeti ve akademisyenlerin karşılaştıkları psikolojik şiddet davranışlarını araştırmışlardır. Kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere oranla daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldıklarını belirlemişlerdir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin medeni durumlarına göre bekarların kendini gösterebilme ve iletişime yönelik, mesleki durumu yönelik psikolojik şiddet algı düzeylerini evlilerden yüksek olduğunu bildirmişlerdir. 60 yaş ve üstü akademisyenlerin daha az psikolojik şiddete maruz kaldıklarını bildirmişlerdir. Öğretim görevlisi/okutman/uzmanları en fazla psikolojik şiddet görenler olarak bulurken profesörlerin en az psikolojik şiddete maruz kaldıklarını bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin %66,8'inin psikolojik şiddete maruz kaldıklarını; en çok yüksek lisans aşamasında, sonrasında doktora ders aşamasında ve doktora tez aşamasında psikolojik şiddete maruz kaldıklarını bildirmişlerdir. Ayrıca %45,7'sinin erkekler tarafından, %7,9'unun kadınlar ve %46,4'ünün her iki grup tarafından psikolojik şiddete maruz kaldıklarını; en fazla profesörler tarafından psikolojik şiddete maruz kaldıklarını bildirmişlerdir. Akademisyenlerin en fazla kıskanıldıkları, kişisel olarak başarılı oldukları, girişimci ve sosyal oldukları için psikolojik şiddete maruz kaldıklarını; bunları siyasi görüşleri ve dini inançlarının izlediğini bildirmişlerdir. Akademisyenlerin psikolojik şiddete uğradıklarında çok az bir kısmının hukuki yollara başvurduklarını bildirmişlerdir.

Poussard, Çelik ve Bingöl (2018) vakıf ve devlet üniversitelerinde görev yapan araştırma görevlileri ve yardımcı doçentlerin yaşadıkları mobbing türlerini ve sıklığını araştırmışlardır. Araştırmada en az altı ay boyunca ve haftada en az

bir kez psikolojik şiddete uğrayanlar yer almıştır ve katılımcıların %26'sının psikolojik şiddete uğradıklarını belirlemişlerdir. En sık yaşanan psikolojik şiddet davranışlarını yeteneklerinin altında anlamsız görevler verilmesi, düşünce ya da fikirleri paylaşması halinde görevden alınma, tamamlanması imkansız ağır görevlerin verilmesi, yaptıklarının dikkate alınmaması, bilgilerin gizlenmesi olarak belirlemişlerdir. Bunlar daha çok mağdurun kişisel ya da mesleki itibarını zedelemeye yönelik davranışlardır. Psikolojik şiddetin %41 ile %93 arasında değişen oranlarda üstler tarafından uygulandığını %50 oranında akranlar arasında gerçekleştiğini belirlemişlerdir. Mağdurun mesleki prestijini hedef alan psikolojik davranışlarının çoğu üstleri tarafından gerçekleştirilirken, sosyal ilişkilere ilişkin psikolojik şiddet eşdeğerler tarafından gerçekleştirilmektedir. Hem üstler hem de akranlar, yanlış söylentiler yayarak, mağdurun kişisel hayatı ve özellikleri hakkında aşağılayıcı davranışlar sergileyerek psikolojik şiddeti yaygın olarak gerçekleştirmektedir. Pozisyon, unvan, cinsiyet, yaş ve psikolojik şiddet arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Devlet üniversitelerinde görev yapanların özel üniversitelerde görev yapanlara kıyasla daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldıklarını belirlemişlerdir.

Erdemir vd. (2020) örgütte psikolojik şiddet ve akademik liderlik arasındaki ilişkiyi akademisyenlerin yer aldığı bir araştırmayla incelemişlerdir. Araştırmayla bir kurumdaki liderlik ne kadar olumluysa psikolojik şiddet düzeyinin de o kadar düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca kadın akademisyenlerin erkek meslektaşlarına göre sözlü, yazılı ve görsel saldırı davranışlarına daha fazla maruz kaldıklarını belirlemişlerdir. Akademik pozisyonlara ilişkin olarak tüm akademisyenlerin sosyal izolasyon davranışlarına maruz kaldıklarını belirlemişlerdir. Akademisyenlerin mesleki kıdemlerine göre psikolojik şiddet algılarında anlamlı farklılık bulamamışlardır. Mevcut yöneticileriyle 6-10 yıl arasında çalışan akademisyenlerin, işle ilgili taciz edici davranışlara maruz kaldıklarını belirlemişlerdir. Kurum türüne göre akademisyenlerin algılarında anlamlı farklılık bulmuşlardır. Vakıf/özel üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin, devlet üniversitelerine göre daha fazla sosyal izolasyona maruz kaldıklarını belirlemişlerdir. Şiddet uygulayanların profilini de incelemişler ve hem kadınların hem de erkeklerin eşit düzeyde psikolojik şiddet uyguladıklarını belirlemişlerdir.

Psikolojik şiddet uygulayanların bulundukları pozisyonlar açısından bakıldığında, en üst sırada yöneticilerin yer aldığını, bunu üst düzey akademik örgüt çalışanlarının izlediğini belirlemişlerdir.

Yükseköğretim kurumlarının en önemli görevi şüphesiz toplumsal yaşamın çeşitli alanlarındaki rollerini en etkili şekilde gerçekleştirecek bireylerin yetiştirilmesini sağlamaktır. Bu görevin yerine getirilmesinde akademisyenlere büyük sorumluluklar düşmektedir. Dolayısıyla akademisyenlerin mesleğe yönelik olumlu tutum geliştirmiş olmaları, önemli bir etmen olarak değerlendirilmektedir (Koçak ve Özdemir, 2015, s. 631).

Eğitim sektöründe yer alan örgütlerde psikolojik şiddetin varlığı, örgütsel güven ortamını zedelerken çalışanların fiziksel ve psikolojik çevrelerindeki direnci zayıflatmaktadır. Aynı zamanda yükseköğretim çalışanlarının hayat kalitesini düşürdüğü için yapılan işten tatmin olma hissini köreltmekte ve motivasyonlarının yok olmasına neden olmaktadır.

Yükseköğretim çalışanlarının uğradığı psikolojik şiddetin nedenlerine bakıldığında ise başta eğitim kurumlarındaki aşırı rekabetçi ortamın varlığı gelmektedir. Bunu takip eden etken ise yönetimde uygulanan başarısız liderlik biçimleridir. Yükseköğretim kurumlarında var olan hiyerarşik ilişkilerin, otokratik bir yapılanmayı beraberinde getirmesi, yaşanan psikolojik şiddetin bir diğer nedenini oluştururken, erozyona uğratılmış psikososyal çalışma ortamının iletişim süreçlerini baltalaması yeni psikolojik şiddet vakalarına davetiye çıkarmaktadır (Aytaç, 2015, s. 162).

Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar

Yükseköğretim örgütlerinde psikolojik şiddet ya da örgütsel sessizlik konusunda çok sayıda araştırmaya rastlanmakla birlikte yükseköğretim örgütlerinde psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik hem yurtiçinde hem yurtdışında sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Yükseköğretim örgütleriyle ilgili olarak mobbing ve tükenmişlik (Gül, İnce ve Özcan, 2011), iş performansı (Şenerkal, 2014) akademik liderlik (Erdemir, Demir, Öcal ve Kondakçı, 2020) örgütsel sessizlik ve sessizlik iklimi arasındaki ilişki (Alparslan, 2010) örgütsel sessizlik, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve güven

arasındaki ilişki (Fard ve Karimi, 2015) duygusal zekâ, örgütsel sessizlik ve duygusal emek etkileşimi (Çolakoğlu, 2017) ile ilgili araştırmalar bulunmaktadır. Psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik öğretmenler, sağlık çalışanları (Jamshaid ve Arshad, 2020; Özcan, 2011) ve çeşitli kurumlarda görev yapanlarla ilgili yapılan çok sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Yapılan tüm araştırmalar örgütsel sessizlik ile psikolojik şiddet arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Yükseköğretim örgütlerinde psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik bazı çalışmalar yanında farklı sektör ve kurumlardaki çalışmalardan bazılarına ve ulaşılan sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Yurt İçi Araştırmalar. Fettahlıoğlu (2008) Dokuz Eylül Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde bulunan öğretim elemanları ile çalışma yapmıştır. Her iki yükseköğretim örgütünde de öğretim elemanları ile yapılan psikolojik şiddet düzeylerinin algısının olduğu görülmüştür.

Çivilidağ (2011) yaptığı araştırma sonuçlarına göre devlet kurumu olan yükseköğretim örgütlerinde çalışan öğretim elemanlarının, özel kurum olan yükseköğretim örgütlerinde çalışan öğretim elemanlarına göre örgütlerinde daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldıkları, bekâr öğretim elemanlarının evlilere göre psikolojik şiddetin yüksek olduğu, yaş değişkenine göre 20-30 yaş genç diyebileceğimiz öğretim elemanlarının diğer öğreti elemanlarına göre psikolojik şiddetin yüksek olduğu, unvan değişkenine göre araştırma görevlilerinin diğer öğretim elemanlarına göre psikolojik şiddetin yüksek olduğu, çalışma süresi değişkenine göre işe yeni başlayan diyebileceğimiz 0-5 yıl çalışan öğretim elemanlarının diğerlerine göre yüksek olduğunu belirlemiştir.

Konaklı (2011) yaptığı araştırmada öğretim elemanlarının saldırgan ve tehdit içerikli psikolojik şiddete maruz kaldıkları sonucuna ulaşmış. Kadın öğretim elemanlarının daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldığı, bu şiddet karşısında yaşadıklarını paylaşma eğilimde olduğu, erkek öğretim elemanlarını ise psikolojik şiddete karşı direnç gösterme eğitimi olduğunu göstermiş. Unvan ve idari görev değişkenine göre alt konumda kalan alt unvan veya ast durumunda olan

öğretim elemanlarının daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldığını direnç gösterme eğitimlerinin zayıf olduğunu görmüştür.

Sert ve Wigley (2015) yaptıkları araştırmada psikolojik şiddetin farklı sektör ve farklı ülkelerde çalışılan psikolojik şiddet algısının sıklığının tüm örgüt elemanları arasında ortalama yüzde 10 oranında olduğunu söylemektedir. Ayrıca kadınların, işe yeni başlayanların ve bekarların daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldığını ve yükseköğretim örgütlerinde de psikolojik şiddetin yaygın olduğunu ifade etmektedir. Psikolojik şiddete maruz kalan öğretim elemanlarının en yüksek yüzde 67 en düşük yüzde 18 ile bu oranını ortalama yüzde 25 olduğu belirlemiştir.

Çögenli (2013) yükseköğretime psikolojik şiddeti Adım Üniversiteleri Konsorsiyumunda bulunan on devlet üniversitesinde incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının yüzde 66,8'i (267) yükseköğretim çalışma yaşamlarında psikolojik şiddete uğradıkları belirlenmiştir. Demografik değişkenlere göre cinsiyetin, medeni durumun, yaşın, unvanın, kıdemin ve öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitelerin yaşanan psikolojik şiddetin davranışlarını etkilediği, kadın akademisyenlerin erkeklere göre, öğr. gör. / okutman / uzman unvanlarındaki öğretim elemanlarının prof. dr. unvanındakilere göre psikolojik şiddete uğrama durumunun daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Polat ve Polat (2020) kadın öğretim elemanlarına yönelik psikolojik şiddeti araştırdıkları çalışmada psikolojik şiddetin cinsiyet gözetmediği tanımına karşı olarak birçok çalışmada olduğu gibi araştırmalarında da kadınların erkeklere göre daha fazla maruz kaldığı sonucunu paylaşmış. Türkiye'deki yükseköğretim örgütlerinde cinsiyet, psikolojik şiddete maruz kalmanın öncülü gibi görüldüğünü paylaşmış. Yükseköğretim örgütlerinin erkeklerin daha dominant konumda olması ile güç dengesizliği oluşan cinsiyetçi ve çatışma yüklü örgütler olduğunu ifade etmektedir. Yönetici görevi olan öğretim elemanları yetkilerini çıkarları yönünde kötüye kullanmaları, tüm öğretim elemları için psikolojik şiddete dönüşebilecek bir neden oluştuğuna değinmektedir.

Temelli ve Güven (2021)'in yaptığı nitel çalışmada yüz yüze görüşülen öğretim elemanlarının sorulara verdikleri cevaplar derinlemesine ayrıştırılarak kod ve temalar ortaya koymuştur. Öğretim elemanlarının, baskı, taciz, şiddet

kavramlarını psikolojik şiddet olarak algıladıkları, fiziksel ve ekonomik olarak daha az psikolojik şiddetle karşı karşıya kaldıkları algısı ortaya koymuştur.

Rüzgar (2023) yaptığı araştırma sonuçları değerlendirdiğinde öğretim elemanlarının demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, unvan, çalışma süresi) özellikleri ile psikolojik şiddete yönelik ilişkiler arasında anlamlı bir sonuca ulaşılmıştır.

Girgin ve Gümüşeli (2021)'nin araştırmasında İstanbul'un Bağcılar ilçesinde meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerle yapılan çalışmada öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel sessizliklerinin cinsiyete, eğitim düzeyine, mesleki kıdeme, branşa ve sendika üyeliğine göre değişmediği, algılanan genel örgütsel sessizliğin ise yaşa göre farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşmıştır (Girgin ve Gümüşeli 2021 s. 856).

Yurt Dışı Araştırmalar. Leynman (1996)'ın İsveç çalışma nüfusunu kapsayan 2400 çalışanla oluşturdu örnekleme yaptığı çalışmada psikolojik şiddet maruz kaldığını göstermiştir. Yaptığı çalışmada erkeklerin kendi hemcinsleri tarafından daha fazla psikolojik şiddete uğradığını, kadınların ise kendi hemcinslerine yakın oranda erkeklerden de psikolojik şiddete maruz kaldığını belirlemiş. Yaş grubu olarak, 21-30, 31-40, 41-50, 51-60 ve 60 üzeri yaş grupları olarak incelenmiş ve anlamlı bir fark görülmemiştir. Uzun vadeli etki değişkeninde psikolojik şiddete maruz kalan çalışanların ciddi hastalıklara yakalanmış veya intihar etmiş olduğu görülmüş. Leynman ve Gustavsson'un (1984) araştırması ve Leynman'ın bu alandaki ilk kitabı (1986)'nın ardından Norveç, Finlandiya, Almanya, Avusturya, Macaristan ve Avustralya'da benzeri çalışmaların başladığını, Hollanda, İngiltere, Fransa ve İtalya'da da çalışmaların başladığını kaydetmiş.

Zapf ve Einarsen (2003)'ın örgütlerde Zorbalık ve Duygusal İstismar kitabının bireysel zorbalık öncüleri bölümünde psikolojik şiddete maruz kalanların ortak özelliklerinin yaratıcı, dürüst, utangaç, çatışmaya karşı çıkmada başarısı ve kendine güveni düşük olduğunu paylaşmıştır. Bu özelliklerde olan bireylerin psikolojik şiddete maruz kalma olasılığının diğer bireylere göre daha yüksek olduğu belirtmiştir. Psikolojik şiddet uygulayanların genel özelliklerini ise, ilgi

çekme açılığı içinde olan, övgüye çok muhtaç olan ve kendi eksikliklerini kapatabilmek için psikolojik şiddete yönelen zayıf, güvensiz ve korkak karaktere sahip olduklarını ifade etmiştir.

Rai ve Agarwal (2018) Hindistan'da çalışanlarla örgütte psikolojik şiddet ve çalışan sessizliğini, psikolojik sözleşme ihlali ve örgüt arkadaşlığının aracılık rolünü araştırmışlardır. Psikolojik şiddet algısını düşük, korunmacı ve kabullenici sessizlik düzeylerini düşük, korunmacı sessizlik düzeylerini orta derecede bulmuşlardır. Çalışanların yaşlarıyla psikolojik şiddet, korunmacı ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Görev süreleriyle psikolojik şiddet, korunmacı ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Psikolojik şiddet, korunmacı ve kabullenici sessizlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde; korunmacı sessizlik arasında pozitif yönlü düşük ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca; psikolojik sözleşmenin psikolojik şiddet-örgütsel sessizlik ilişkisine aracılık ettiğini ve örgüt arkadaşlığının bu aracılık yolunu düzenlediğini belirlemişlerdir. Diğer bir deyişle örgütte psikolojik şiddetin psikolojik sözleşme ihlali yoluyla örgütsel sessizlik üzerindeki dolaylı etkilerinin örgüt arkadaşlığı yoluyla en aza indiğini belirlemişlerdir.

Liu, Yang ve Yao (2020) örgütte psikolojik şiddet ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi Çin'deki üç örgüt çalışanın katıldığı bir araştırmayla incelemişlerdir. Örgütteki psikolojik şiddet ile çalışan sessizliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca psikolojik güvenlik ve duygusal bağlılığın psikolojik şiddet ve örgütsel sessizliğe aracılık ettiğini belirlemişlerdir. Diğer bir deyişle psikolojik güvenlik ve duygusal bağlılık azalmasının psikolojik şiddete ve bu durumun da örgütsel sessizliğe yol açtığını belirlemişlerdir. Ilımlı örgüt ikliminin bu zinciri zayıflattığını, psikolojik şiddeti ve dolayısıyla örgütsel sessizliği azalttığını belirlemişlerdir.

Saeidipour ve arkadaşlarının (2021) yaptığı çalışmasında psikolojik şiddetin örgütsel sessizlik üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Psikolojik şiddetin işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü, doğrudan ve anlamlı etkilerinin olduğunu, örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde zayıf, dolaylı ve anlamlı etkilerinin var olduğunu göstermiştir.

Örgütsel Sessizlik Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Örgütsel sessizlik kavramsal ve kuramsal çerçeve bu başlık altında ele alınmış ve incelenmiştir.

Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tanımı. TDK Güncel Türkçe Sözlük'te sessizlik “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Sessizlik birden fazla işlevi yerine getirmektedir ve bunun yanında birbiriyle ilişkili beş farklı tanımı bulunmaktadır. Sessizlik; sessiz kalma durumu, gerçeği konuşmaktan/gürültü yapmaktan kaçınma, herhangi bir ses/gürültünün olmaması, bilginin saklanması/bilginin ortaya konması, iletişim kurmama/yazmama ve unutulma/bilinmezliktir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 338).

Sessizliğin, örgütsel bağlamda gerçekleşeni ise kendisine has bir yankıya sahiptir. Örgüt çalışanlarının, örgüt içerisindeki birtakım sorunlarla ilgili doğruları bilmelerine rağmen yöneticilerine karşı bunları ifade etmeye çekinmeleri, çalışan sessizliği olarak değerlendirilir (Dal ve Atanur Başkan, 2018, s. 47). Çalışan sessizliği, örgütsel performansı bozabilecek veya iyileştirebilecek davranışsal bir seçimdir (Gambarotto ve Cammazzo, 2010, s. 168).

Sessizlik, her zaman ses çıkarmama ya da iletişimsizlik anlamı taşımaz. Sessizlik, çok sayıda önemli iletişimsel (bir bakış, el ya da baş sallama gibi) işlevi yerine getirir. Çok sayıda faktör yanında kültürel etkiler de sessizliğin işleyişinde çeşitli roller oynar. Bundan hareketle sessizlik beş temel işlevi yerine getirir. Bunlar (Jensen, 1973, s. 249):

- (i) Sessizlik hem olumlu hem de olumsuz anlamda bir bağlantı işlevi görebilir. Diğer bir deyişle insanları birbirine bağlar ya da aralarındaki ilişkiyi keser.
- (ii) Sessizlik bir duygulanım işlevini yerine getirir. Yani sessizliğin hem kişiyi hem de etrafındakileri, iyi ve kötü yönde etkileme gücü vardır. Sessizlik iyileştirebilir ve yaralayabilir. Olumsuz bir ortamda susmak ilişkilerin zedelenmesini önleyebilir. Susmak çoğu zaman iki kişinin birbirini kırma ihtimalini ortadan kaldırabilir.

- (iii) Sessizlik iletişimde bir ifşa işlevi gerçekleştirir. Yani bir şeyin bilinmesini kolaylaştırabilir ama aynı zamanda bir şeyi gizleyebilir. Bir kişi, sorunlarıyla ilgili bir şey söylemeyi reddederse, karşı taraf bu kişiyi neyin rahatsız ettiğini asla bilemeyebilir.
- (iv) Sessizlik yargılama işlevi görebilir. Sessizlik onay ya da muhalefet anlamına gelebilir. Bir durum karşısında sessiz kalmak o durumun onayı anlamını taşıyabilir. Sessizlik, aynı zamanda hoşnutsuzluğun, küçümsemenin, düşmanlığın ya da öfkenin yargısını da iletebilir. Bir soruya mantık dışı cevap veren bir kişiye karşı sessiz kalınmasını karşıdakini cezalandırma olarak düşünülebilir.
- (v) Etkinleştirme işlevini yerine getirir. Sessizlik iletişimsel süreçte harekete geçirici bir işlev gerçekleştirir. Belirli kelimeleri seçmeden önce duraklayan topluluk önünde konuşan kişi, düşünceli olduğu, kesin ifadeyi kullanmadan düşündüğü izlenimini verebilir. Sessiz kişi çoğu zaman düşünen kişidir.

Bin dokuzyüz yetmişlerin başında başlayan, günümüze kadar sessizlik ve örgütsel sessizliğe odaklanan farklı anlayışları yansıtan üç dalga görülmektedir (Brinsfield, Edwards ve Greenber, 2009; Greenberg, 1987; Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001)

- (i) *İlk dalga*, 1970'ler ile 1980'li yılların ortasına kadarki süreci kapsar. Bu süreç Hirschman ile başlamıştır. Mum Etkisi, Sessizlik Sarmalı, örgütsel adalette ses etkisi araştırılmıştır.
- (ii) *İkinci dalga*, 1980'li yılların ortalarından başlayarak 2000'li yıllara kadar geçen süreci kapsamaktadır. Bu dönem Greenberg'in (1987) ilk kez örgütsel adalet kavramını kullandığı döneme denk gelmektedir. Bu kavramla beraber çalışan sessizliğine odaklanmaya başlanmıştır. Bu süreçte özellikle ilkeli örgütsel muhalefet, muhbirlik (bilgi uçurma), sosyal dışlanma, düşünceyi benimsetme, Sağır Kulak Sendromu gibi konulara odaklanılmıştır.

- (iii) *Üçüncü dalga*, 2000'lerden günümüze kadarki süreci kapsamaktadır. Bu dönemde Morrison ve Milliken (2000) tarafından örgütsel sessizlik kavramı kullanılmıştır. Bunu sessizliği çalışan sessizliği olarak kavramsallaştıran Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmaları izlemiştir.

Çalışan sessizliği, Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizlik üzerine kavramsal makalesinin yayınlanmasıyla örgütsel davranış alanyazınında yer almıştır. Morrison ve Milliken sessizliğin nedenleri, etkileri ve genellikle sessizlik iklimlerine yol açan örgüt düzeyindeki faktörlere odaklanmıştır. Örgütsel sessizliğin yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin genellikle çalışanlar ve yönetimin doğası hakkında örtük olarak sahip oldukları bir dizi inançtan kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Örgütsel sessizliği, çalışanların işle ilgili sorunlar ya da konularla ilgili bilgi, görüş ya da endişelerini saklamalarına ilişkin kolektif düzeydeki olgu olarak tanımlamışlardır (Brinsfield, Edwards ve Greenber, 2009: 16). Sistematik bir sessizlik kültürüne sahip bir örgütte, çalışanların olumsuz tepkilerden korkmaları nedeniyle fikirlerini ifade etmediklerini ve doğruları konuşmadıklarını savundular. Bunun temelinde fikirlerine değer verilmediği inancı yatmaktadır. Bu iki yaklaşım, kavramsallaştırma düzeyleri ve özel odakları açısından farklılık gösterse de Pinder ve Harlos, adaletsizliğe bir yanıt olarak bireysel çalışan sessizliğine odaklanır. Morrison ve Milliken, korkuya ve bir sessizlik kültürüne yanıt olarak örgütsel düzeyde sessizliğe odaklanır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003, s. 1364). Örgütsel sessizlik, kavramsal olarak çalışan sessizliğine benzer olmasına rağmen, genellikle çalışanların bilgi saklamalarına ilişkin kolektif düzeyde bir fenomeni tanımlamak için kullanılmıştır (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışan sessizliği ise genellikle bireysel sessizlikle ilgilidir. Ancak çalışan sessizliğinin örgütsel sessizliğe dönüşmesi muhtemeldir (Brinsfield, Edwards ve Greenber, 2009).

Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliği kavramını ortaya atmışlar ve çalışan sessizliğini; bireyin kendi örgütsel koşullarına ilişkin davranışsal, bilişsel/duygusal değerlendirmeleri hakkındaki herhangi bir düşüncesini, değişimi ya da düzeltmeyi sağlayabileceği düşünülen kişilere iletilmemesi olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre örgütsel sessizlik, koşulları değiştirme arzusunu

yansıtmaz ya da bu koşulları iyileştirme yeteneğine sahip olarak algılanan kişilere yönelik değildir, sessizliği bozma girişimi içermez. Pinder ve Harlos'a (2001) göre çalışan sessizliği algılanan ya da yaşanan bir adaletsizlik hakkında herhangi bir gerçek ifade biçiminin engellenmesidir. Çalışan sessizliği; uysal sessizlik (teslimiyet ve teslimiyete dayalı olarak ilgili fikirlerin pasif olarak saklanması) ve sessizlik (konuşmanın sonuçlarının kötü olacağı korkusuna dayalı olarak, kendini korumak için ilgili fikirlerin daha aktif olarak saklanması) şeklinde iki türlü gerçekleşmektedir.

Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından yapılan araştırmalar da son dalga içinde yer almaktadır. Morrison ve Milliken, Pinder ve Harlos'un araştırmalarını temel alarak örgütsel sessizliği çalışan sessizliği olarak kavramsallaştırmışlardır. Sessizliğin bilgi saklama yönünden çok, çalışanların neden bilgi sakladıklarına, bunun için onları neyin motive ettiğine, sessizliğin aktif ve pasif yönlerine odaklanmışlardır. Sessizliğin her zaman sesin karşıtı olmadığını, sessizliğin aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Çalışan sessizliği/sesliliği olmak üzere aktif/pasif olarak değerlendirmişlerdir. Böylelikle kabul edici sessizlik/sesi, savunma sessizliği/sesi, prososyal sessizlik/ses olmak üzere üç grupta değerlendirmişlerdir. Kasıtlı ama pasif (teslimiyete dayalı) sessizliği, kasıtlı ve proaktif sessizlikle karşılaştırıyoruz.

Mevcut dalga içinde yer alan bir diğer çalışma da Brinsfield (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Brinsfield, çalışan sessizliğinin altında yatan doğayı araştırmak ve önlem alabilmek için öncelikle çalışan sessizliğini neyin oluşturduğunu ve çalışan sessizliğinin içinde neyin olmadığını açıkça anlamak gerektiğini, mevcut çalışmaların bunu yeterince ele almadığını ileri sürmüştür. Örgütsel sessizlik kavramı içinde sessizliğin hedefi, iletişim kanalı/ortamı ve yanıt olarak sessiz kalınan uyarının niteliği gibi konuların dikkate alınmadığını ileri sürmüştür. Bundan hareketle Brinsfield (2009) örgütsel sessizliği; çalışanların işleriyle/örgütleriyle ilgili önemli durumlar, meseleler/olaylarla ilgili endişelerini, bilgilerini/görüşlerini kasıtlı olarak saklaması olarak tanımlamıştır.

Örgütsel Sessizliğin Teorik Temelleri. Örgüt içinde çalışanların sessizliği seçmeleri yanında sessizliklerini sürdürmelerine yönelik farklı teoriler geliştirilmiştir. Vroom'un Beklentiler Teorisi, Fayda-Maliyet Analizi Teorisi, Kendini Uyarılma Teorisi, Sessizlik Sarmalı Teorisi, Mum Etkisi, Abilene Paradoksu bu teoriler arasında sayılabilmektedir.

Vroom'un Beklentiler Teorisi. Vroom (1964) tarafından ortaya atılan teoriye göre çalışanların davranışları kuvvet, değerlik ve beklentiyi içerecek şekilde üç kategoriye ayrılır. Kuvvet, kişinin amacına ulaşmak için harcayacağı çaba miktarını tanımlar. Değerlik, hedefin çekiciliği ya da çekici olmama seviyesinden bahseder. Değerlik, birey için oldukça çekici bir sonuç olan +1 ve oldukça çekici olmayan bir hedef olan -1 arasında derecelendirilir. 0 değeri, hedefin bireyi ilgilendirmedini gösterir. Beklenti, 1 ile 0 arasında algılanan p'dir. Bir, hedeflere ulaşılacağına dair tam bir güveni belirtir ve sıfır, bireyin hedefi ulaşılması imkânsız olarak gördüğünü gösterir. Vroom'un denklem biçimindeki teorisi $\text{kuvvet} = \text{değerlik} \times \text{beklenti}$ dir. Vroom (1964), bu denklemin, yukarıdaki parametreler kullanılarak uygulanması durumunda, bireyin motivasyonunu ya da gücünü tahmin etmeye yardımcı olabileceğini öne sürmektedir (Gyurko, 2011, s. 594).

İstihdam ilişkisi, yazılı olmayan ve normal sözleşmenin dışında kalan karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgilidir. İlişkisel psikolojik sözleşme, doğası gereği ekonomik değil sosyaldir. Çalışanlar, kişisel ödüllerden çok değer vermeye ve takdir edilmeyi önemserler. Çalışanların yaptıkları işin faydalarına ilişkin beklentilerinin boşa çıkması olumsuz sonuçlara yol açabilir. Çalışanın katılımının, bağlılığının, iş tatmininin, işle ilgili motivasyonunun azalması ve örgütsel sessizliğe bu olumsuz sonuçlar arasında yer alır (Idowu, 2019, s. 94).

Fayda-Maliyet Analizi Teorisi. Kişilerin sessiz kalma ya da konuşma kararı fayda/maliyet analizine de dayandırılabilir. Kişiler, konuşmaları karşılığında elde edecekleri faydaların karşılığındaki olası bedeli tartarak fayda/maliyet analizi yaparlar. Bu bedeller içindeki direkt bedeller zaman ve enerji kaybıdır. Endirekt bedellerse itibar kaybı, azalan imaj, karşı çıkacak kişilerin misilleme yapma olasılığı, muhalif ilişkilerin büyümesiyle ortaya çıkabilecek risk

ve çatışmalarla, çalışanın fikri dikkate alınmadığında duyulabilecek psikolojik rahatsızlıklardır. Terfi imkânının elinden alması ve işin kaybı da ödenebilecek olası bedeller arasında yer alır (Çakıcı, 2007, s. 152).

Morrison ve Milliken'e (2003) göre çalışanların endişelerini dile getirip getirmemeye karar verirken, konuşmayla ilişkilendirdikleri potansiyel olumsuz sonuçlara ya da risklere odaklandıklarını, bu olumsuz sonuçlardan kaçınma arzusunun bir sonucu olarak sessizliği tercih ettiklerini vurgulamıştır. Özellikle korku sessizliğin oluşumunda etkili olmaktadır. Bu korkular, örgüt içinde mimlenme, arkadaşlarıyla olan ilişkilerin zedelenmesi, görüşlerinin dikkate alınmaması ve ceza alma korkusudur. Algılanan sosyal ve ilişkisel sonuçların olumsuzluğu çalışanların sessizliğini artırmaktadır.

Kendini Uyarlama Teorisi. İnsanlar erken yaşlardan itibaren ellerinden gelenin en iyisini ortaya koymaya ve kendileriyle ilgili olumlu bir imaj sunmaya çalışırlar. Olumlu bir imaj elde etme ve sürdürme arzusu, bazılarında diğerlerinden daha güçlüdür. Kendini uyarlama, bireylerin sosyal sinyallere duyarlılıklarında ve davranışlarını bir durumun gereksinimlerine uyarlama yeteneklerinde ne ölçüde farklılık gösterdiğini belirler. Kendini uyarlama yeteneği yüksek olan bireyler, görüşlerini dile getirirken özellikle bunun imajları üzerindeki etkisini düşünürler. Kendini uyarlama, aynı zamanda kendini sunmayla ilgili de olsa, başkalarının fikirlerinin manipülasyonundan ziyade kişilerarası yüksek sosyal farkındalığın bir tarzıdır. Yüksek kendini uyarlama becerisine sahip kişiler, sosyal ipuçlarına duyarlıdır. Bu ipuçlarını kullanarak davranışlarını değiştirebilir, duruma uygun bir şekilde davranabilir, davranışlarını belirli bir durum için uygun olduğuna inandıkları davranışlarla değiştirebilir. Kendini uyarlama özelliği yüksek olan bireyler, kendilerinin farkında olma eğilimindedir ve imajlarını yönetme konusunda daha isteklidirler (Premeaux, 2001, s. 26-27).

Çalışanlar, bulundukları örgüt içinde kişisel özellik taşıyan kendini uyarlama düzeyine göre belirli bir davranış biçimi sergiler. Özellikle üstlerine iyi görünmek, onların gözüne girmek isteyen çalışanlar, üstleri tarafından duyulmak istenen şeyleri açıkça söylerken, duymak istemediği konularda sessiz kalarak, belirlediği amaç doğrultusunda bunu bir araç olarak kullanmaktadır. Bu durum çalışanın

kendini uyarlama düzeyine bağılı olarak değişiklik gösterecektir. Çalışanın kendini uyarlama düzeyi düştükçe ortamla ilgili faktörlerin etkisinden sıyrılarak stratejik davranmanın ötesinde içindekileri açık bir şekilde ifade etme eğilimine girecektir (Uçar, 2016, s. 72).

Sessizlik Sarmalı. Çalışanların örgütsel sessizliğinin açıklanmasında kullanılan bir diğer teori Noelle-Neumann (1974) tarafından ortaya atılan Sessizlik Sarmalı Teorisidir. Noelle-Neumann (1974) bir bireyin fikrini ifade etme istekliliğinin, onun kamuoyunu nasıl algıladığına bağılı olduğunu öne sürmüştür. Bireylerin fikirleri, tutumları ve davranışları genellikle başkalarının ne yaptığına ya da ne düşündüğüne ilişkin algılarından etkilenmektedir. Kişilerin görüşleri, toplum içindeki baskın görüşlerle benzerse görüşünü açıklamaktan çekinmezken aksi durumda susmayı tercih edeceklerdir. Susmayı tercih etmelerindeki sebep ise bulundukları gruptan soyutlanma korkusudur (Noelle-Neumann, 1974). Sessizlik sarmalı basitçe, bir fikri beyan etmeden önce fikrin kamu desteğı düzeyinin değerlendirilmesidir. Sarmalın devamı için zayıf kamu desteğinin anlaşılması, insanların izolasyon tehlikesini sezmesi ve izolasyondan korkması gerekir (Çakıcı, 2007, s. 153).

Örgütlerde sessizlik kavramını ele alan Bowen ve Blackman (2003) örgüt içinde oluşan sessizlik sarmalında çalışanların kendilerini azınlık olarak hissettiklerinde fikir ve düşüncelerine inanılmayacağı ya da kabul görmeyeceğı düşüncesiyle, fikir ve düşüncelerini saklama ihtiyaçlarını hissettiklerini vurgulamışlardır. Bowen ve Blackmon (2003), çalışanların iş arkadaşlarından destek almaları halinde ses çıkardıklarını, ancak destek göremediklerinde sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Mum Etkisi. MUM etkisi, bireylerin kötü haber vermeyle ilgili rahatsızlık nedeniyle olumsuz bilgi aktarma konusundaki genel isteksizliğini ve çalışanların örgütteki sorunlar hakkında neden konuşamadıklarının olası bir açıklaması olarak tanımlanmıştır. Kötü haberleri iletme konusundaki bu isteksizliğin, kişinin alıcılarla olan ilişkisine zarar verme korkusu ve alıcıların yaşayacakları sıkıntıyı paylaşmamaktan kaynaklanan suçluluk gibi birçok faktörden kaynaklanabilmektedir. Örgütteki, statü ve güçteki farklılıklar MUM etkisini artırır.

Çalışanlar, potansiyel sorunlar ya da yanlış davranışlarla ilgili endişelerini iş arkadaşlarına ya da astlarına bildirmekte zorlanmazken üstlerine bildirme konusunda rahatsız olmakta ve olumsuz etkileri azaltmak için bilgileri saklamakta ya da çarpıtmaktadır. Bu durum yalnızca yukarı doğru iletişimle ilgili değildir. Üstler de kötü performans gösteren çalışanlara geri bildirimde bulunmaktan kaçınır ya da bunu geciktirir (Brinsfield, Edwards ve Greenber, 2009, s. 32-33).

Astlar ve yöneticiler arasındaki hiyerarşik ilişkiler mum etkisini artırır. Grupları hiyerarşiler halinde yapılandırma, otomatik olarak özgür iletişime karşı kısıtlamalar getirmekte, özellikle de düşük statülü üyeler daha yüksek statülü pozisyonlara yönelik eleştirilerde bulunmaktadır. Bir başka görüşe göre mum etkisi kendini korumaya yönelik bir davranış biçimidir. Genel olarak çalışanlar beklentilerini tehlikeye atmak istemediklerinde ve yöneticilerine güvenmediklerinde mum etkisi ortaya çıkmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s. 1455).

Abilene Paradoksu. Örgüt üyelerinin kendi tercihlerinin grubunkıyla çeliştiğine inanması ve bu nedenle grup kararlarına itiraz etmemesi Abilene Paradoksunu oluşturur. İçinde hem ses hem de sessizlik unsurlarını barındırır. Grup üyelerinin grubun isteği olarak algıladıkları bir davranışa yanlışlıkla rıza göstermek için konuşmaları anlamında ses, gerçek duygularıyla ilgili sessiz kalmaları anlamında sessizlik içerir. Ayrıca, Abilene Paradoksunda tanımlanan temel psikolojik süreçler çalışan sessizliğinin olası nedenleri arasında yer alır (Brinsfield, Edwards ve Greenber, 2009, s. 35-36). Abilene Paradoksu, anlaşmayı yönetmedeki başarısızlığı yansıtıyor. Aslında, çatışmayla başa çıkamamaktan (yönetememekten) ziyade anlaşmayla başa çıkamamanın (yönetememe) örgütler için bir sorundur (Harvey, 1988, s. 20).

Örgütsel alanda, Abilene Paradoksu, örgütsel sorunları maskelemek için karar verme sürecinde anlaşma/uzlaşma kullanıldığında ortaya çıkar. Abilene Paradoksunun altında yatan ilke, fikir birliğine güvenmenin bazen bir grup ya da örgüt için karar verirken kullanması riskli bir yöntem olduğudur. Temel olarak, Abilene Paradoksu, özellikle bireysel katılımcılar alternatif bir kararın daha iyi olacağını düşündüklerinde, toplu olarak anlaşmayı yönetme ve kabul edilebilir bir

karara varma konusundaki yetersizliği vurgular (Harvey vd., 2004, s. 216). Harvey (1974) Abilene paradoksunu, kuruluşların problemlerle başa çıkmak için sahip oldukları verilerle çelişen eylemlerde bulunmaları ve böylece problemlerini çözmekten çok birleştirmeleri olarak tanımlar. Paradoksun mantığını, eylem kaygısı, olumsuz fanteziler, gerçek risk, ayrılık kaygısı ve risk ve kesinliğin psikolojik olarak tersine çevrilmesi olmak üzere beş bileşenle tanımlar. Paradoksla başa çıkmak için doğrudan yüzleşmenin kullanılması önerir. Anlaşmayı yönetememeyi, örgütsel işlev bozukluğunun başlıca kaynağı olarak görür ve paradoksla başa çıkmak için gerekli olan gerçeklikle yüzleşmeyi zirve deneyimi olarak kabul eder (Harvey, 1974).

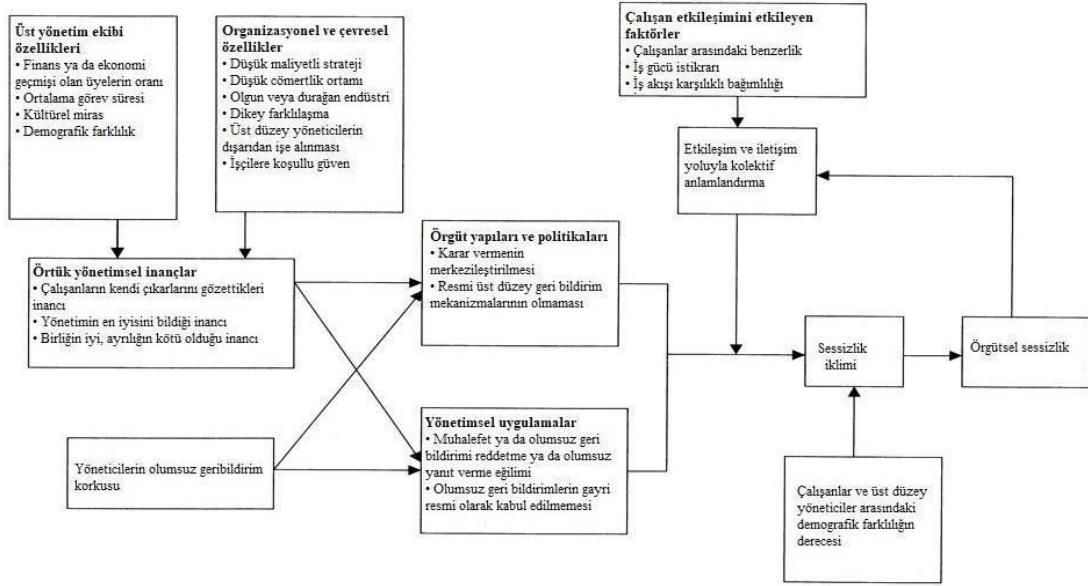
Örgütsel Sessizliğin Nedenleri. Örgütlerin benimsediği farklı karakteristik yapılar, örgüt kültürünü belirginleştirek diğerklerinden ayırmaktadır. Bu karakteristik yapı, örgütün bir üyesi olan çalışanların moralini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir (Koşar ve Çalık, 2011, s. 588).

Örgütlerde göreve yeni başlayanlar, örgütün güç kazanmasına yönelik işleyişe ve yönetime karşı bir tavır sergilerler. Sergiledikleri tavırlara gördükleri tutumlar ile tavır değişikliği gösterme eğiliminde olurlar. Söz konusu tavır değişikliği genellikle sessiz kalma olur. Örgütle ilgili herhangi bir gelişmeye karşın sessiz kalmayı tercih etmekte ya da buna mecbur bırakılır. Bu durum örgütsel sessizlik olarak nitelendirilir (Algın ve Atanur Baskan, 2015, s. 82).

Örgütsel sessizliğin oluşumunda çok sayıda nedenden bahsedilebilir. Çakıcı'ya (2008) göre örgütsel sessizliğin gelişiminde yönetsel ve örgütsel nedenler anahtar rolde yer almaktadır. İşle ilgili korkular, açıkça konuşma konusunda deneyim eksikliği ve bilgisizliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu bunu izlemektedir.

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) örgütsel sessizliğin bireysel özellikler (tecrübe eksikliği, düşük konum), örgütsel özellikler (hiyerarşik yapı, destekleyici olmayan örgüt kültürü) ve amirle ilişkilerden (destekleyici olmayan davranışlar, yakınlık eksikliği) kaynaklandığını öne süren bir model önermişlerdir. Çalışanlar, etiketlenmek ya da olumsuz algılanma, ilişkilerin bozulması, misilleme ya da ceza, başkaları üzerinde olumsuz etki, konuştuğunda bir fark olmayacağı

düşüncesi gibi sonuçlar doğuracağını düşünerek sessiz kalmaktadırlar. Bu algılar çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri sonucunu doğurmaktadır.



Şekil 2. Şekil Örgütsel Sessizliğe Yol Açan Dinamikler

Kaynak: Morrison ve Milliken, 2000, s. 709.

Şekil 2’de Morrison ve Milliken (2000) tarafından belirlenen örgütsel sessizliğe yol açan dinamikler görülmektedir. Morrison ve Milliken’e (2000) göre örgütsel sessizliğin temelinde üst yönetimin örtülü inançları ve yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkuları yatmaktadır. Örgütlerin yapısı ve uygulanan politikalar ile yönetim politikalarının sonucunda sessizlik iklimi ve örgütsel sessizlik ortaya çıkmaktadır.

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) örgütsel sessizliğin nedenlerini korkular ve inançlar, diğer faktörler olmak üzere iki grup olarak ele almışlardır.

(i) *Korkular ve inançlar:*

- Etiketlenme ya da kötü kişi olarak görülme korkusu,
- İlişkilere zarar verme korkusu (güven, saygı, destek kaybı gibi),
- Bir şey değiştiremeyeceği korkusu (konuşmak bir fark yaratmayacak, konuşsam da cevap alamayacağım gibi),
- Misilleme ya da ceza korkusu (işini kaybetme, terfi alamama gibi),
- Başkaları üzerinde olumsuz etkiye neden olma korkusu (birini üzmemek ya da utandırmak, birin başının belaya girmesine neden olmak gibi).

(ii) *Diğer faktörler:*

- Bireysel özellikler (tecrübe ve mesleki kıdem eksikliği),
- Örgütsel özellikler (hiyerarşik yapı, zayıf kurum kültürü),
- Yöneticiyle olan zayıf ilişkiler (yöneticinin destek vermemesi, ilişkilerin mesafeli olması).
- Örgütsel sessizliğin nedenleri arasında düşünülen bazı faktörler aşağıda ele alınmıştır.

Yönetmel Nedenler. Örgütlerde insan etkileşimi ve iletişimi yoğun olarak yaşandığından farklı kişilik özelliklerine, farklı ihtiyaç ve ilgi ve tutuma sahip olan bireyler arasında çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Bu çatışmalar ise yönetim ile çalışanlar arasında bir gerginlik olarak kendini gösterebileceği gibi çalışanın sessizliği ile de sonuçlanabilir (Koçak ve Atanur Başkan, 2013, s. 212). Artan rekabet, küreselleşme, kültürel farklılıklar ve işgücünün bölünmesi ile beraber örgütler, yoğun bir şekilde çatışma potansiyeli ile karşı karşıya kalmaya başlamıştır (Bayrak, 1996, s. 18).

Örgütsel sessizliğin oluşumunda yönetim/yöneticiler, yöneticilerin korkuları, yönetimin tutumu ve inançları, yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri, örgüt içi iletişimin yapısı yönetmel nedenler içinde ele alınmıştır.

Yönetim/Yöneticiler. Yöneticilerin işleri arasında en önemli yeri tutan, insanları yönetmek ve insanlarla ilgili kararlar almaktır (Tüzel İşler ve Çalık, 2019, s. 1472). Yönetim; üst, orta ve alt olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Örgütün devamlılığını sağlamada en önemli rolü üstlenen üst yönetimde yer alan yöneticilerin ortaya koydukları bazı farklı liderlik özellikleri, çalışanların davranışlarında önemli etkilere sebep olmaktadır (Güçlü, Çoban ve Atasoy, 2017, s. 175). Yöneticilerin çalışanlar arasında farklılığı dikkate almadan çalışanları tek tip olarak değerlendirmesi; orta ve alt yönetimde yer alanların doğrudan ve açık olmaması örgütsel sessizliğe yol açacaktır. Orta ve alt yönetimde bulunanlar üst yönetimin alacağı kararları etkilemek amaçlı sorunları belli düzeyde dile getirirler. Bu durum çalışanların sesliliğinin ya da sessizliğinin üst yönetime ulaşmasını engeller (Algın, 2014, s. 18).

Yönetimin çalışanların açıkça konuşmalarına destek vermemesi, örgüt içi mesafeli ilişkiler, çalışanların yönetime duyduğu güvensizlik, örgüt içinde farklı fikirlerin önemsenmemesi ya da buna kapalı olmak, geri bildirimdeki eksiklikler, hiyerarşik yapı, otoriter yöneticiler, şeffaflık olmaması, sorun bildirenlere olumsuz yaklaşımlar örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerdir (Yeşilaydın vd., 2016, s. 16). Bazı durumlarda, çalışanlar sesin hoş karşılanmadığına dair ipuçlarını yalnızca en yakın amirlerinden alabilirler. Bu yöneticiler, çalışanların yukarıya doğru iletişime karşı cesaretini kırar ve düşmanca bir şekilde tepki verirse, çalışanlar, kuruluş çapındaki politikalara ya da uygulamalara bakılmaksızın toplu olarak fikirlerini saklama eğiliminde olacaklardır. Bu nedenle, örgütün genelinde olmamakla beraber belirli bir birimde sessizlik yaşanabilir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 714).

Buna karşılık örgütlerde çalışanlarına destekleyici yaklaşan yöneticiler sağlıklı bir örgüt ortamı oluşturarak örgütsel sessizliği önleme noktasında önemli bir adım atmış olacaktır (Güçlü, Çoban ve Atasoy, 2017, s. 175).

Yöneticilerin Korkuları. Örgütlerde sessizlik ortamının oluşmasını kolaylaştırdığına inanılan en önemli faktör, üst yöneticilerin özellikle astlarından olumsuz geri bildirim alma korkusudur. Bu bilgi ister kişisel olarak ister kendileriyle özdeşleştirdikleri bir eylem planı hakkında olsun, insanların olumsuz geribildirimden sıklıkla tehdit altında hissetmektedirler. Bu nedenle, yöneticiler olumsuz geribildirim almaktan kaçınmaya çalışırlar ve aldıklarında, mesajı görmezden gelmeye, reddetmeye ya da kaynağın güvenilir olmadığını iddia etmeye çalışabilirler (Morrison ve Milliken, 2000, s. 709).

Yöneticiler çalışanlardan olumsuz geri bildirim aldıklarında bu bildirimi ya yok saymakta, kaynağa güvensizlik duymakta ya da geri bildirimde bulunan çalışana tepki gösterilmektedir. Bunun bir sonucu olarak çalışanlar kendileriyle ya da çalıştıkları örgütle ilgili konularda muhalif ya da farklı görüş bildirmekten kaçınmaktadırlar (Ballı, 2014, s. 35).

Yönetimin Tutumu/İnançları. Çalışanların görüşlerini ifade edip etmemeye karar verirken dikkat ettikleri bağlamsal ipuçlarından biri üst yönetimin açıklığıdır. Üst yönetim açıklığı, üst yönetimin çalışanları girdi sunmaya ve

önerilerde bulunmaya teşvik ettiğine inanılan derecedir. Çalışanlar, örgütü geliştirmek için üst yönetimin onların proaktif girişimlerine olumlu tepki vereceğine ya da en azından olumsuz tepki vermeyeceğine inandıklarında, daha büyük bir başarı şansı algılamakta ve eylemlerini daha az riskli görecektir. Üst yönetimin bu tutumu çalışanların daha fazla sorumluluk almalarını ve sessiz kalmalarını engelleyebilecektir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1544).

Örgütsel sessizliğin temelinde yattığına inanılan bir diğer önemli faktör, yöneticilerin genellikle çalışanlar ve yönetimin doğası hakkında örtük olarak sahip oldukları bir dizi inançtır. Bu inançlar; çalışanların çıkarıcı olduğu, yönetimin örgütsel öneme sahip çoğu konu hakkında en iyisini bildiği ve birliğin iyi muhalefetin kötü olduğu inancıdır. Yöneticilere göre, çalışanlar bencildir ve kendi çıkarlarını düşünürler. Çalışanlar kendi çıkarlarını düşünüyorlarsa ve çaba harcamaktan kaçınıyorlarsa, örgüt için neyin en iyi olduğunu bilmeleri (ya da önemsemeleri) olası değildir. Birlik, anlaşma ve uzlaşma örgütsel sağlığın işaretleriyken anlaşmazlık ve muhalefetten kaçınılması gerekmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 709). Bu yönetsel korkular ve inançlar birçok yönden sessizliğe katkıda bulunabilir. Üst yönetim arasında dile getirilmemiş inanç, çalışanların fırsatçı olduğu ve kuruluş için neyin en iyi olduğu konusunda bilgili olmadığı yönündeyse, o zaman onları karar verme süreçlerinden dışlama eğiliminde olacaklar ve çok fazla çalışan geri bildirim talebi etmeyeceklerdir. Yukarı doğru iletişim, dikey iletişimin dengesidir. Bu denge, yöneticilerin çalışanlara iletişim fırsatı vererek kapılarını açmasıyla gerçekleşebilir. “En iyisini ben bilirim” sendromuna sahip yöneticiler, iletişim kanallarını kapatarak bu dengenin gerçekleşmesine engel olurlar (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, s. 55).

Muhalefeti susturmanın ve sesi engellemenin bazı yaygın taktikleri arasında çalışanlara yeterli seviyede olmadıklarını, hareket etme yetkisine sahip olmadıklarını, takım oyuncusu olmadıklarını ve tepkilerinin yalnızca sorun yaratabileceğini ve aralarında kötü olayların yaşanmasına neden olabileceğini söylemek yer alır. Yöneticiler bu davranışlarıyla çalışanları konuşmaya teşvik ettiklerine inanırlar, ancak “çifte liderlik” olarak tanımlanan muhalefeti susturmak için gayriresmi taktikler kullanırlar. Sonuç olarak, çalışanlar tepkisiz ve umursamaz bir amirle ve bu tür tepkileri ve davranışları besleyen bir örgütte

konuşmanın bir anlamı olmadığını düşünürler. Ayrıca, hiç kimse sorun çıkaran olarak nitelendirilmek istemediği ve mesleki yaşamını etkileyen olası olumsuz sonuçlara maruz kaldığı için konuşmanın da bir anlamı yoktur (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 443).

Yöneticilerin Demografik Özellikleri. Morrison ve Milliken (2000) Üst düzey yöneticiler ve alt düzey çalışanlar arasındaki demografik farklılıkların (cinsiyet, ırk, etnik köken yaş, gelir düzeyi, görev süresi, kültürel arka plan) yönetimin sessizliğe katkıda bulunan inançlara sahip olma olasılığını artıracığını varsaymaktadırlar. Bu farklılıklar aynı zamanda alt düzey çalışanların algılarını ve inançlarını etkileyerek sessizlik iklimine doğrudan daha fazla katkıda bulunur. Çok sayıda çalışan, kendileri gibi insanların tepede yeterince temsil edilmediğini gördüklerinde, örgütün kendileri gibi insanların girdilerine değer vermediği sonucuna varma olasılıkları daha yüksek olabilir. Üst yönetim ile kuruluş içindeki diğerleri arasındaki demografik farklılık ne kadar büyük olursa, üst yönetimin çalışanların yaptıklarına şüpheyle yaklaşma olasılığı daha da artar.

Yöneticilerle çalışanlar arasındaki pozisyon farkı hiyerarşik güç dengesizliğine yol açmaktadır. Ödül ve ceza gücünü elinde bulunduran yöneticiler örgüt içinde korku kültürü algısı yaratmaktadır. Unvan, yüksek maaş, yüksek pozisyon gibi özelliklerin de buna eşlik etmesiyle çalışanların kendini daha güçsüz hissetmesi söz konusu olmaktadır. Bu durum çalışanın demografik olarak daha yüksek seviyeye sahip yöneticiye yakın durma adına sessizlik politik bir yeteneğe de dönüşebilmektedir (Akar, 2014, s. 24).

Örgütlerde İletişim. İletişim, örgütlerde başarının anahtarıdır. Çalışan sessizliği olursa, iletişim zarar görür ve sonuç olarak kuruluşun genel işleyişine zarar verir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012, s. 50). Morrison ve Milliken (2000) örgüt içi sessizlik yanında işten ayrılmaya varan sonuçların oluşumunda örgüt içi iletişimin etkili olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerle çalışanlar arasında etkileşimin bir sonucu olarak çalışanların yöneticileriyle iyi bir iletişim olduğu algısına sahip olmaları gerekir. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki etkileşimin kalitesi ne kadar yüksek olursa, çalışanların örgüt içi çalışmayı iyileştirmeye

yönelik yapıcı fikir, bilgi ve görüşleri ifade etmede daha istekli olacağı muhakkaktır (Botero ve Van Dyne, 2009, s. 88).

Örgüt içi iletişim yönetici gönderdiği mesajı çalışanlara anlatma, benimsetme ve çalışanı harekete geçirmeyi kapsar. Örgütsel iletişim, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yapılan işlem ve eylemlerden geribildirim aracılığıyla tepkileri ve yanıtları taşımak zorundadır. Böylelikle örgütsel iletişim hem yöneticilerin çalışanlarını etkilemesini hem de çalışanın yöneticiye yanıtını içeren karşılıklı bir süreç olarak gerçekleşir. Örgüt içinde yer alan ve önemi kabul edilen iletişim düzeni aynı zamanda o örgüt düzenin başarısını da gösterir. Şöyle ki bir örgüt içinde etkin ve sürekli olarak işleyen iletişim düzeni bulunuyorsa o örgüt sağlıklı yürümekte ve başarılı çalışmaktadır (Murat, 2013, s. 149). Düzenli iletişim örgüt içinde güvenli bir iklimi oluşturarak, sorunlarla ilgili farklı yaklaşımlar, değerler ve önerilerle ilgili bilgilerin örgüt içinde değişimini sağlar. Güven, hem çalışanlar hem yöneticiler arasındaki sosyal ilişkilerin de gelişime katkıda bulunarak örgütsel sessizliğin de önüne geçebilir (Acaray, 2014, s. 126). Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim uygunluğu azaldığında yönetici ses ile çalışan ise sessizlik ile kendisini ifade etmektedir (Yeşilaydın vd., 2016, s. 16).

Bireysel Nedenler. Örgüt içi sessizliğin oluşumu kişilere, zamana ve ortama göre değişiklik gösterebilmektedir. Dolayısıyla örgütsel sessizlik bireylerin tek bir özelliğine dayandırılmamaktadır. Kişilik yapısı, geçmişteki olumsuz deneyimler, çocukluk döneminde sosyal çevresinde yaşadığı olumsuz davranışlar (Alabay 2017), psikolojik şiddet, çalışanların yöneticilere güvenmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkileri zedeleme korkusu, dışlanma korkusu çalışanların sessizliği tercih etmelerine neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu nedenler aşağıda ele alınmıştır.

Kişilik. Kişilerin zor şartlar altındaki performansıyla koordinasyon, iletişim ve koordinasyonuyla ilgili tutumları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu durum kişisel özelliklerle örgütsel sessizlik arasında ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2014, s. 27). Aktaş ve Şimşek (2014)'a göre içe dönük kişiliğe sahip olanlar daha çok kabullenici ve korunmacı sessizlik davranışı sergilerken, sorumluluk sahibi ve yeniliklere açık kişiliğe sahip olanlar daha çok

korumacı sessizlik göstermektedirler. İçe dönüklük ve dışa dönüklük sessizlik davranışıyla etkileşen en önemli kişilik özelliğidir ve aynı zamanda kişilerin iletişim şekillerini göstermektedir.

Premeaux ve Bedeian (2003)'a göre sessizlik, kişilerin kişilik yapısından kaynaklı psikolojik özelliklerinden etkilenmektedir. Sürekli kendini dinleyen kişilerin sessiz kalma eğilimleri daha fazladır. Şimşek ve Aktaş (2014) tarafından yapılan araştırma sonuçları örgütsel sessizlik ile kişilik arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Dilek ve Taşkiran (2016) tarafında yapılan araştırma sonuçları deneyime açık kişilerle korumacı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu kişilerin diğer kişilik özelliklerine sahip kişilere kıyasla daha fazla korumacı sessizlik göstermelerinin temelinde kişilerin duygusal bir yapıya sahip olmaları yatmaktadır. Deneyime açık olanlar çalıştıkları örgütü koruma, iş arkadaşlarının ve örgütlerinin zarar görmesini engelleme, bulundukları örgüte daha fazla fayda sağlama amacıyla sessiz kalmaktadırlar.

Örgütsel sessizliğin kişilik nedenlerinden birisi de insanların sorunları hakkında konuşmaktan korkmalarıdır. Çünkü konuşurlarsa işlerini kaybedebileceklerini düşünürler. Bazı durumlarda astlar, çalışanların girdilerini uygulamalarının eleştirisi olarak görüp işten atılabileceğinden, amirlerine karşı çıkıyormuş gibi görünmek istemezler. Aynı zamanda sessizlik birçok erdemle ilişkilidir. Bunlar; alçakgönüllülük, başkalarına saygı, sağduyu, terbiyedir. İnsanlar utançtan, yüzleşmeden ve diğer algılanan tehlikelerden kaçınmak için susarlar (Shojaie, Matin ve Barani, 2011, s. 1733).

Yöneticilere Güvenilmemesi. Yöneticilerin çalışanları güvenilmez görmeleri yanında çalışanların da yöneticilere güvenmemeleri örgütsel sessizliğin oluşumunda etkili olmaktadır. Yöneticilerin görevi, örgüt çalışanlarını örgütlerinin amaçlarına bağlı kılarak, sadık kalmaları için ellerinden gelenin en iyisini yapmaktır. Ancak, güvenilmeyen, çalışanların konuşmalarına engel olan yöneticiler örgütsel sessizliği arttırmaktadır (Aeen, Zarei ve Matin, 2014, s. 88). Yöneticilere güvenilmemesinden kaynaklı sessizlik nedenlerine bakıldığında karar verme süreçleri, yönetimin yetersizliği, paylaşımın adil olmaması, örgüt

veriminin düşmesi ve zayıf örgüt performansı dikkat çekmektedir (Celep ve Kaya, 2016, s. 235).

Yöneticilerin vaat ettikleriyle uygulamaları arasında uyum olduğunda çalışanlar olumlu tavır takınmaktadırlar. Ancak yöneticilerin vaatleriyle uygulamaları örtüşmüyorsa çalışanlarda yöneticiye karşı bir güvensizlik oluşmaktadır. Çalışanlar, yöneticilerine güven duymadıklarında sahip oldukları bilgiyi saklamakta ya da kasıtlı olarak kısmen paylaşmayı tercih etmektedirler. Bu durum örgüt içi sessizliğin artmasına neden olmaktadır (Algın, 2014, s. 24).

Olumsuz Deneyimler. Geçmişte yaşanan olumsuz deneyimler de çalışanların sessizliğinde etkili olmaktadır. Çalışanların sessiz kalmalarında iki görüş özellikle dikkat çekicidir. İlk olarak, çalışanlar konuşmanın potansiyel olumsuz sonuçları ya da risklerine odaklanmaktadırlar. Olumsuz sonuçlardan kaçınma istekleri, sessiz kalma kararlarında önemli rol oynamaktadır. İkincisi, “Bu konuyu gündeme getirirsem ne olacak?” sorusunu sorarken, çalışanlar hem geçmiş deneyimlerden hem de mevcut duruma ilişkin gözlemlerden elde edilen bilgileri dikkate almaktadırlar (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s. 1467). Çalışan daha önce belirttiği fikirlerine karşılık olumsuz tepkiler almışsa daha sonraki durumlarda fikirlerini açıklamaktan çekinebilmektedir. Bu durum çalışanların kendilerini ve fikirlerini önemsiz olarak algılamakta ve sessizliği seçmektedirler (Celep ve Kaya, 2016, s. 235).

Çalışan, daha önce konuşmaları karşılığında iş arkadaşı ya da yöneticilerinden olumsuz tavırlarla karşılaştığında ve bu durum sürekli tekrarlandığında kendini korumak adına sessiz kalabilmektedir (Öztürk ve Cevher, 2016, s. 73).

Sosyal İzolasyon Korkusu. Çalışanlar, işverenin duymak istemediği bir konu hakkında konuştuğu için işveren tarafından cezalandırılmaktan, şikâyet eden ya da sorun çıkaran biri olarak etiketlenmekten ve bu tür etiketlerin yol açabileceği sosyal izolasyondan korktukları için sessiz kalabilirler (Milliken ve Morrison, 2003, s. 1565). Sosyal izolasyon korkusu sessizlik sarmalı teorisiyle açıklanmaktadır. Çalışanlar, çoğunluğun fikirlerine uymamaların halinde sosyal

izolasyona maruz kalmaktan korktuklarından çoğunluğun görüşüne katılmaktadırlar (Özcan, 2011, s. 111).

Çalışanların izolasyon algısı ne kadar yüksekse sessiz kalma ihtimali de o kadar yüksek olmaktadır. Çalışanlar sessiz kalma ya da konuşma davranışlarının olası sonuçlarını değerlendirmek suretiyle davranışlarını yönlendirmektedirler. Bu bağlamda çalışanlar, beceri ve bilgi birikimlerinin ne düzeyde olduğuna önem vermeksizin edimsel ve bilişsel koşullanma ile konuşmayı ya da sessizliği benimsemektedirler. İzolasyon korkusu yaşayan çalışanların sessizliklerinin artması yanı sıra performansları da düşmektedir (Özcan, 2011, s. 111).

Konuşmanın Taşıdığı Risk. Konuşmanın risk taşıdığı algısı çalışanların sessiz kalmasında etkili başka bir durumdur. Çalışanlar kendilerine güvenmekle birlikte örgütle ilgili bazı konulardaki tartışmalara dolaylı olarak ya da doğrudan katılmanın riskli olduğunu düşünebilmektedirler. Değişimin hızla yaşandığı dünyada örgüt içinde çalışanlar örgüt içinde sorumluluk almak, fikirlerini beyan etmek istemektedirler. Ancak konuşmalarının bir sonucu olarak izole edilecekleri, terfi ettirilmeme, örgüt içinde sevilmemeye korkusundan dolayı konuşmayı riskli bularak sessiz kalmayı seçebilmektedirler (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014, s. 31).

Özellikle çalışanlar yöneticilere fikirlerini iletmeye çalıştıklarında yöneticiler bu fikirlere karşı ağır ve olumsuz tepkiler verdiklerinde çalışanlar konuşmanın riskli olduğu ya da çabaya değmediği fikrine kapılabilirler. Bu tür yönetsel davranışlar ve yapılar ne kadar yaygın olursa çalışanların tamamında konuşulanların hoş karşılanmadığı algısı yüksek olacak ve bu tüm çalışanlarda bu algı oluşacaktır. Bu ortak algının bir sonucu olarak çalışanların risk almamak adına sessiz kalma olasılıkları fazla olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 715). Konuşmanın taşıdığı risk fayda/maliyet analiziyle açıklanmaktadır. Çalışan, konuşması halinde doğrudan ya da dolaylı maliyetlere katlanacağı fikrine sahiptir. Doğrudan maliyetler, harcanan zaman ve enerjidir. Ses çıkarmanın dolaylı maliyetleri arasında misilleme olasılığı, itibar kaybı ve insanlarla yüzleşmenin duygusal maliyetleri yer alır. Ses çıkarmanın maliyeti ne kadar yüksek olursa, diğer bir deyişle konuşmak ne kadar riskli algılanırsa sessizlik o kadar artacaktır (Withey ve Cooper, 1989, s. 524).

İlişkilere Zarar Verme Korkusu. Sessizlik aynı zamanda bir başkasına zarar vermeme arzusundan ya da stratejik olarak kişinin örgüt içindeki olumlu imajını kaybetmeme arzusundan kaynaklanabilir (Milliken ve Morrison, 2003, s. 1565). Çalışanların, iş arkadaşlarıyla ilgili sessiz kalmalarındaki temel neden hem ilişkilerine zarar verme hem de arkadaşının olumsuz bir durumla karşılaşacağı korkusudur. Bundan hareketle çalışanların sessiz kalmalarındaki en önemli bireysel faktörün ilişkileri zedeleme korkusu, çalışanların birbirleri arasındaki sosyal sermayeyi kaybetmek istememesi olduğu söylenebilir. Çünkü sosyal sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların arasında karşılıklı anlayış, ortak değerler, davranışlar, güven ve işbirliği güçlenmektedir (Acaray, 2014, s. 110).

Çalışanlar, çalıştıkları süre boyunca gerek takdir almak gerekse terfi için çaba gösterirler. Bu çabalarını susmayıp örgüte katkı ya da katılım sağlayarak gösterebilirler. Ancak ortaya koydukları fikirlerinin sonucunda birilerin alınacağını, kırılacağını düşündüklerinde bu bilgileri paylaşmak yerine sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Öztürk ve Cevher, 2016, s. 73).

Psikolojik Şiddete Maruz Kalma Korkusu. Psikolojik şiddet de örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan bir faktördür. Mağdur, kendini örgütten izole ederek, olumlu ya da olumsuz hiçbir konuda fikir ya da düşüncelerini bildirmeyerek sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Macit ve Erdem, 2020, s. 13). Kalay, Oğrak, Bal ve Nişancı (2014) tarafından akademisyenlerle yapılan çalışma sonuçları psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışan psikolojik şiddete maruz kaldığı sürece daha fazla sessizliği tercih etmektedir.

Leymann'a (1996) göre, çalışanlara psikolojik şiddet uygulanarak kişisel ilişkileri ve sosyal ilişkilerinin geliştirilmesi engellenmekte ve susturulmaktadır. Örgüt içinde çalışanların görüşleri, kaygıları, fikirleri ve önerileri örgütün devamı için en önemli etkenlerdir. Psikolojik şiddetin en önemli sonuçlarından birisi çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını ertelemesidir. Psikolojik şiddete karşı pasif bir davranış olan bu durum çalışanın işini yapmama, örgüt için gayret göstermeme şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bunun sonucunda çalışan kendini

örgütten soyutlayarak olumlu ya da olumsuz görüş beyan etmeme yolunu tercih ederek sessiz kalabilmektedir.

Örgütsel Nedenler. Psikolojik şiddet de olduğu gibi sessizliğe de yol açan birçok örgütsel neden söz konusu olmaktadır. Sessizliğin örgütsel nedenleri temelde, örgütün ve yönetimin benimsediği iklimden kaynaklanmaktadır. Örgüt çalışanlarının algıladığı örgüt havası “örgüt iklimi” olarak tanımlanmaktadır. Örgüt çalışanı, örgüte katıldıktan sonra örgütün iklimine uyum sağlamak durumunda kalmaktadır. Uyum sürecinde örgütün bir parçası olabilmek adına örgütü tanıma, kabul etme ya da reddetme süreçlerinden geçen örgüt çalışanı üzerinde birtakım baskılar hissetmektedir (Kontaş Çevik, 2011, s. 29).

Örgütsel adalet/haksızlık kültürü, sessizlik iklimi, örgüt kültürü, hiyerarşik yapı, milli ve kültürel değerler örgütsel sessizliğe neden olan unsurlardandır. Çalışmanın bu bölümünde söz konusu nedenler detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Toplumsal Değerler. Toplumsal değerler de çalışanların örgüt içi rollerini ve birbirleriyle olan iletişim süreçlerini etkileyerek, olaylar karşısında sergileyecekleri davranış ve tavırları anlamlandırma düzeylerini yönlendirmektedir. Çalışanlar, bulundukları örgütte kalabilmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla toplumsal değerlerin belirlediği yönde davranış sergileme yoluna gitmektedirler (Acaray ve Şevik, 2016, s. 3). Kültürel değerler ve sessizliğin ilişkisine bakıldığında, yapılan az sayıdaki çalışmada kültürel değerler çerçevesinde çalışanların sessizlik davranışlarının etkilendiği görülmüştür. Toplumsal değerler ülkelere göre değişiklik gösterir. Bir toplumda oluşan değerler ve kültür yapısı örgütler ve yönetim süreçleri üzerinde etkilidir. Güç odaklı toplumlarda çalışanlar hem yöneticilerine hem de iş arkadaşlarına duygu ve düşüncelerini aktarma konusunda sessiz kalabilmektedirler (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010, s. 338).

Üst yönetim ekibinin yetiştiği toplumdan aldığı kültürel geçmişi çalışanlar hakkındaki inançlarını da etkileyebilir. Örneğin, üst yönetim ekibinde yer alanların tamamı yüksek güç mesafesine sahip kültürlerden gelen bireylerden oluşuyorsa, özellikle bu yöneticiler en iyisini kendilerinin bildiğine inanacaktır. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, bireylerin işverenin sadece işveren

olduğu için haklı olduğuna inanma olasılıkları çok daha yüksektir. Ayrıca, üst yönetim ekibinin üyeleri kolektivist kültürlerden olduğunda, birliğe daha da güçlü bir şekilde değer verilir, çünkü bu tür kültürler uyuma öncelik verirler. Bu nedenle, üst yönetim ekibinin üyeleri arasındaki yüksek güç mesafesi ve kolektivizm kombinasyonunun, özellikle sessizliği teşvik eden inançlarla ilişkilendirilmesi muhtemeldir (Brinsfield, Edwards ve Greenber, 2009, s. 711).

Geleneksel toplumlarda itaat daha yaygındır bu durum sessizliği yaygın hale getirir.

Örgüt Kültürü. Örgüt kültürü; örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler, örgütün geleceğini belirler (Büte, 2015, s. 12). Örgütsel ses ve sessizlik, örgütlerde iç içe geçmiş iki stratejidir. Örgütsel ses, örgütü geliştirmek için uygun bir iletişim aracıdır. Diğer yandan, sessizlik karar verme süreci ve örgütsel değişiklikler üzerinde yıkıcı etkilere sahip olabilir. Örgüt kültürü, çalışanların fikirlerini ifade etmelerini kolaylaştıran ve sessizliği engelleyen önemli bir faktördür (Sholekar ve Shoghi, 2017).

Zayıf ya da güçlü örgüt kültürü örgüt içi sessizliği etkilemektedir. Örgüt kültürünün güçlü olması örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramları gelişerek çalışanlar örgüte zarar vermemek adına sessiz kalmayı bir vefa olarak görebilirler. Zayıf olması halinde çalışanlar umursamaz bir tavır takınarak örgüte katılım ve katkıdan uzak durma adına sessiz kalabilirler (Öztürk ve Cevher, 2016, s. 73). Sessizlik davranışı genellikle çalışanların iş hayatında bilinçli olarak karar verdikleri bir davranıştır. Çalışanlar konuşmalarının bedelini değerlendirerek kasıtlı bir biçimde sessiz kalabilirler. Çalışanların ne zaman konuşup ne zaman sessiz kalacaklarıyla ilgili tutumları ve algılarıysa bulundukları örgütün kültürüyle ilgilidir. Bundan dolayı örgüt kültürüyle çalışanların sessizliği arasında etkileşim olması beklenen bir durumdur (Aktaş ve Şimşek, 2014, s. 28).

Belirli yapıya sahip örgütler sessizlik ikliminin yanında haksızlık kültürü ve sağır kulak sendromunu geliştirir. Haksızlık kültürünün yaygın olduğu örgütlerde bazı ortak özellikler bulunur. Bunlar; yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerinin insan ilişkilerinden değerli görülmesi, rekabete yönelik bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı ve zayıf iletişimdir. Örgütsel hareketsizlik olarak da adlandırılan sağır kulak sendromu çalışanların memnuniyetsizliklerini doğrudan açık bir şekilde ifade etmelerini engelleyen kültürlerde gelişir ve bir kalıp gibi ortaya çıkar. Bu tarz örgüt kültürlerinde görmedim, duymadım, bilmiyorum en kestirme cevaplardır (Çakıcı, 2007, s. 157).

Örgüt içinde bir sessizlik kültürü var olduğunda, örgüt üyeleri çoğu çalışanın örgüt içindeki belirli konular ve sorunlar hakkında gerçeği bildiği ancak bu gerçeği amirlerine söylemeye cesaret edemediği bariz bir paradoks içine girmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706).

Adalet Anlayışı. Ses olgusu, insanların örgütteki adalet algılarında da önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim bilimleri içinde, çalışanların adalet algıları, örgütsel adalet olarak adlandırılmıştır. Mevcut düşünce, örgütsel adaletin en az üç boyuttan (dağıtıcı, prosedürel ve etkileşimsel (kişilerarası ve bilgisel)) oluştuğu yönündedir. Dağıtıcı adalet, alınan kararların sonuçlarına odaklanır. Sonuçlar eşitlik, hakkaniyet ya da ihtiyaç gibi örtülü dağıtım normlarıyla tutarlı olduğunda adalet sağlanır. Prosedürel adalet, kararların sonuçlarına yol açan süreçlerin adaletine odaklanır ve karar verme sırasında söz hakkı vererek veya tutarlılık, önyargı eksikliği, düzeltilebilirlik, temsil ve doğruluk gibi adil süreç kriterlerine bağlı kalınması gerektiğini öngörür. Etkileşimsel adalet, prosedürler uygulandıkça insanların gördüğü kişilerarası muamele olarak tanımlanır ve karar vericiler bireylere saygılı ve duyarlı davrandığında ve kararların gerekçesini kapsamlı bir şekilde açıkladığında ortaya çıkar. Kişilerarası adalet, etkileşim adaletinin “saygı ve duyarlılık” yönlerine atıfta bulunurken, bilgisel adalet, etkileşim adaletinin “yeterli açıklamaların sağlanması” kısmına atıfta bulunur (Brinsfield, Edwards ve Greenber, 2009, s. 18-19). Çalışanlar, çıktının ortaya çıktığı süreci adil olarak gördüklerinde, istemedikleri bir çıktıyla karşılaşsalar da olumlu olarak değerlendirmektedirler. Diğer bir deyişle çalışanlar kendine söz hakkı

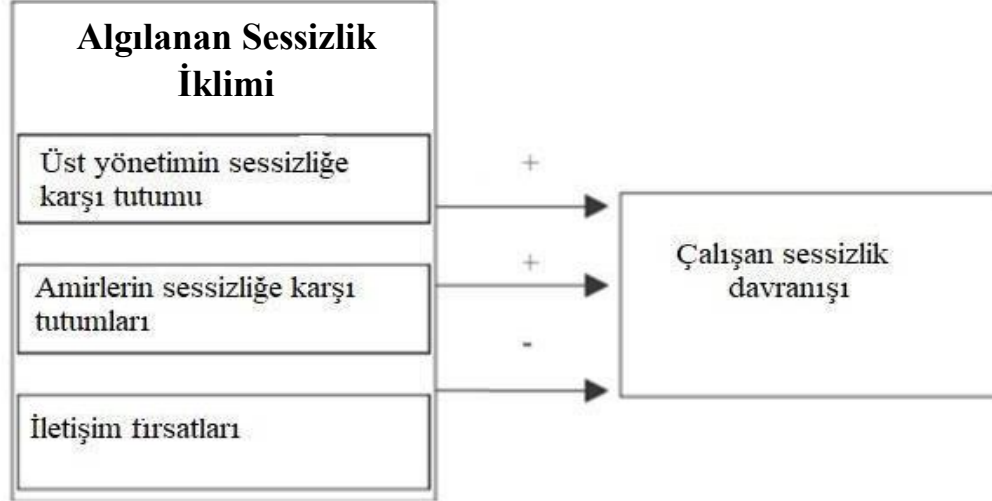
tanındığında ortaya çıkan işlemler karşısında sessiz kalmakla birlikte adil olarak algılamaktadırlar (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s. 206).

Örgüt içinde adalet, eşitlik ve hak benzeri kavramlar dikkate alınmadığında olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Kişilerin adalet ve eşitlikle algıları yalnız örgütlerde değil sosyal hayatlarında da dikkate alındığında hayat felsefelerinde de önemli bir yere sahiptir. İnsanların bulundukları örgütü adaletsiz olarak algıladıklarında gösterecekleri tepkiler çok büyük olabilmektedir (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009, s. 397). Çalışanların örgüt içinde adaletli bir ortam olduğunu algılamaları çalışanları fikirlerini açıklamaya yöneltmektedir. Ancak açık olarak belirtilmeyen işler, güçlü ve yüksek merkezileşme, yönetim tarzının otoriterliği, yetersiz iletişim zayıf performans, karar verme sürecindeki istikrarsızlıklar olarak tanımlanabilen örgütsel adaletsizlik çalışanlar üstünde bir baskı oluşturarak onları sessiz kalmaya itebilmektedir (Algın, 2014, s. 16).

Sessizlik İklimi. Çalışanların sessiz kalmasına neden olan bir başka durum da sessizlik iklimidir. Genellikle yöneticilerden kaynaklı olarak örgüt içinde oluşan yapı sessizlik iklimini getirir. Örgüt içinde sorunlarla ilgili konuşmanın bir faydasının olmadığı, fikirleri, kaygıları dillendirmenin tehlike oluşturabileceği algısı sessizlik iklimini doğurabilir. Zamanla sessiz kalma ya da sessiz bırakılma örgüt kültürünün bir parçasına dönüşerek, bu durum yadırganmadan kabul görür (Öztürk ve Cevher, 2016, s. 73).

Sessizlik ikliminin yoğun olduğu örgütlerde çoğu zaman çalışanlar iyi niyetli davranarak insanlarla ilgili sessiz kalmalarının daha iyi olduğunu düşünerek hareket ederler. Yöneticilerinin söylediklerine karşı çıkmamanın anlamsız olduğunu düşünürler. Ancak susmak ya da susturulmak yalnızca farklılıkların ötelenmesi ve yıkıcı güçlerin harekete geçmesini sağlar. İnsanlar, önemli konularda sessiz kaldıklarında endişe, öfke ve kızgınlıkla dolmaya başlayabilirler. Örgüt içindeki çatışma çözülmedikçe bastırılmış duygular güçlenir. Bu da onları daha güvensiz ve korunmacı yapar. Konuşmaları halinde utandırılacakları ya da reddedilecekleri korkuları artar. Güvensizlik duyguları artarak sessizlikleri büyüyerek daha fazla korunmacılığa ve daha fazla güvensizliğe yol açarak yıkıcı bir sessizlik sarmalına dönüşür (Perlow ve Williams, 2003, s. 3). Örgütsel sessizliğe elverişli yapısal ve

yönetmel faktörler (merkezi karar alma, yukarıya doğru geri bildirim mekanizmalarının olmaması, çalışan girdilerine karşı savunma tepkileri) güçlü bir sessizlik ikliminin gelişme olasılığını artıracaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 715).

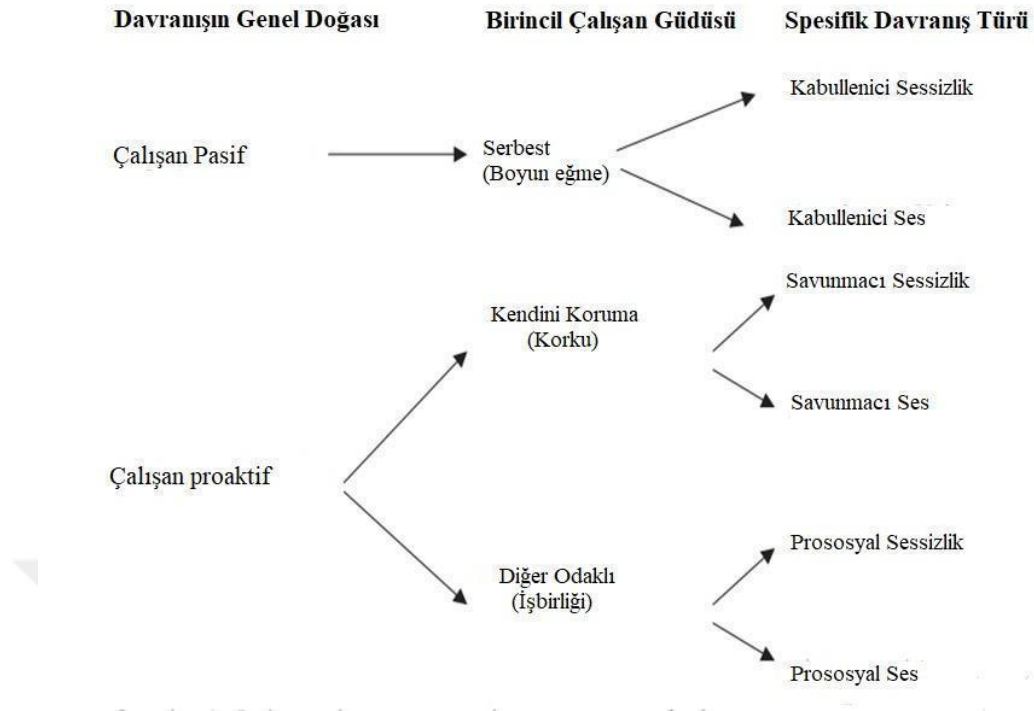


Şekil 3. Algılanan Sessizlik İkliminin Çalışan Sessizlik Davranışı Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Vakola ve Bouradas, 2005, s. 445.

Şekil 3'te görüldüğü üzere Vakola ve Bouradas'a (2005) göre; üst yönetimin sessizliğe karşı tutumu ve amirlerin sessizliğe karşı tutumları çalışan sessizlik davranışı arttırırken, iletişim fırsatlarının bulunması çalışan sessizlik davranışını azaltmaktadır.

Örgütsel Sessizlik Türleri. Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmalar örgütsel sessizliği oluşturan faktörleri farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Pinder ve Harlos (2001) insanların sessizliklerini çevreleyen koşullara ilişkin görüşlerin, yalnızca bir şeyin söylenmesi gerektiğini hissedip hissetmedikleriyle değil, aynı zamanda bir şeyin söylenip söylenmeyeceğiyle ilgili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bundan hareketle kendi başına olumlu ya da olumsuz olarak sessizliğe değil, adaletsizlik bağlamlarında sessiz örgütsel davranışı üreten ve güçlendiren örgütsel olayları ve koşulları insanların kabul etme derecesine odaklanmışlardır. Bundan hareketle çalışan sessizliğini; kabullenici ve savunmacı sessizlik olarak iki gruba ayırmışlardır. Bu iki çalışan sessizliği biçimini özellikleriyle ilgili olarak; gönüllülük, bilinç, kabul, stres düzeyi, alternatiflerin farkındalığı, sese eğilim, çıkış eğilimi ve baskın duygular olmak üzere sekiz boyut altında ele almışlardır.



Şekil 4. Sessizlik ve Sesin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan Güdülleri

Kaynak: Van Dyne, Ang ve Botero, 2003, s. 1362.

Şekil 4'te sessizlik ve sesin kritik özellikleri olarak çalışan güdülleri görülmektedir. Van Dyne, Ang ve Botero (2003) sessizliğin sosyal motivasyonların bir sonucu olarak da ortaya çıkabileceğini ileri sürerek Pinder ve Harlos'un (2001) örgütsel sessizlik sınıflandırmasına korumacı sessizliği (toplum yararına) ekleyerek sessizliği üç boyutlu olarak ele almışlardır. Sessizlik ve sesin kritik özellikleri olarak çalışan güdülerini; kabullenici, savunmacı (korunmacı) ve prososyal (korumacı) sessizlik ve bunlara paralel olarak kabullenici, savunmacı ve prososyal ses olmak üzere üç gruba ayırmışlardır.

Park ve Keil (2009) Morrison ve Milliken'in (2000) hiçbir zaman deneysel olarak test edilmediğini iddia ettikleri örgütsel sessizlik modelinin temel unsurlarını, Dozier ve Miceli'den (1985) uyarlanan temel ihbar modelini bütünleştirmişlerdir. Bir rol oynama deneyi kullanarak, çalışanlar ve üst düzey yöneticiler arasındaki örgütsel yapıların/politikaların, yönetimsel uygulamaların ve demografik farklılığın derecesinin nasıl bir sessizlik iklimi yarattığını ve bu iklimin bireyin raporlama istekliliğini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Bunun sonucunda sessizliği; bilinçli sessizlik, savunmacı sessizlik ve toplu sessizlik

olmak üzere üç grup altında toplamışlardır. Bilinçli sessizlik; çalışanların kasıtlı olarak sessiz kaldıkları, örgüt içindeki sorunlar ve fikirlerini bilerek saklamalarıdır. Savunmacı sessizlik; çalışanların kendi menfaatlerini korumak ve çatışma ortamının oluşmasını engellemek amaçlı sessiz kalmalarıdır. Toplu sessizlik ise çalışanların topluca aldıkları bir kararın sonucu olarak düşüncelerini açıklamaktan kaçınmaları ve sessizliği tercih etmeleridir.

Çalışanlar, bireysel ve toplu olarak kurumsal bilgi birikimine sahiptir. Bunu, örgütün rekabet edebilirliğinin büyümesi ve hayatta kalması için işle ilgili iyileştirmeye taşıyacaklardır. Deneyimsel olarak, çalışanlar, işle ilgili iyileştirmeye yol açan değişiklikler meydana getirebilecek fikirlerini, düşüncelerini ya da bilgilerini saklamak için sürekli olarak motive olurlar. Bu durum, örgütün hataları da dahil olmak üzere, ilgisiz davranışlar, misilleme yapma korkusu ve başkalarının hatalarını korumanın bir sonucudur. Bu durumları motive eden üç faktör söz konusudur Bunlar: boyun eğme/pasif sessizlik, savunmacı/kabul eden sessizlik ve diğerlerine yönelik/toplum yanlısı sessizliktir (Idowu, 2019, s. 93).

Alparslan (2009) öğretim üyeleriyle yaptığı araştırmada Van Dyne, Ang ve Botero (2003) ve Briensfield'in (2009) yaptığı araştırmalardan yola çıkarak örgütsel sessizliğin boyutlarını belirlemiştir. Örgütsel sessizliği; kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik ve ilişkileri korumaya dayalı sessizlik olmak üzere üç boyutlu olarak oluşturmuştur.

Alanyazında sıklıkla Van Dyne arkadaşları (2003) tarafından ileri sürülen örgütsel sessizlik türleri yer almaktadır. Bu sessizlik türleri aşağıda ele alınmıştır.

Kabullenici Sessizlik. Çoğu insan başka birinin davranışını sessiz olarak nitelendirdiğinde, bu genellikle o kişinin aktif olarak iletişim kurmadığı anlamını taşır. Sessizlik sadece sesin yokluğu değildir, farklı sessizlik biçimlerinin farklı çalışan güdöleri tarafından yönlendirilmektedir. Uysal sessizlik olarak nitelendirilen bu davranışta çalışan konuşmanın anlamsız olduğu ve bir fark yaratma olasılığının düşük olduğu inancıyla değişim sağlayacak fikirlerini saklamaktadır. Alternatif olarak, bir çalışan, durumu etkilemek için kişisel yetenekleriyle ilgili olarak düşük öz-yeterliliğe sahip olduğu algısıyla fikirleri ve bilgileri kendine saklayabilir. Her iki davranışta da sessizlik temelde bir

teslimiyetin sonucudur. Çalışanlar bir fark yaratmadıklarına inandıklarında, işlerinden ayrılırlar ve proaktif olarak fikirlere ya da önerilere katkıda bulunmaları pek olası değildir. Uysal sessizlik ayrıca kasıtlı olarak pasif davranışı ve bir teslimiyet duygusuna ve anlamlı değişikliklerin grubun yeteneklerinin ötesinde olduğu hissine dayalı bilgi saklamayı da içerebilir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003, s. 1366).

Kabullenici sessizlik, çalışanların kasıtlı bir şekilde sessiz kalması ve kendisini izole etmesi şeklinde de tanımlanabilir. Bu sessizlik türünde çalışanlar örgütle ilgili sorunlarla karşı kasıtlı olarak ilgisiz davranmaktadırlar (Tokmak, 2018, s. 2221). Diğer bir ifadeyle çalışanlar hiçbir şeyin değişmeyeceği inancının bir sonucu olarak durumu benimsemektedir. “Böyle gelmiş, böyle gider...”, “Boş ver, çeneni yorma...” gibi söylemlerin içine gizlenmektedir. Çalışanlar, mevcut durumu kabullenerek konuyla ilgili çok fazla konuşma isteği duymamakta durumu değiştirmek adına herhangi bir girişimde bulunmamaktadır. Çalışanın davranışlarını ve düşüncelerini örgütten alınan kararlara, normlara göre şekillendirmesi ve mevcut durumu kabullenmesi bu sessizliğin göstergeleri arasında yer almaktadır (Üçok ve Torun, 2015, s. 29).

Korunmacı (Savunmacı-Defansif) Sessizlik. Van Dyne vd. (2003) Pinder ve Harlos, Morrison ve Milliken'in çalışmalarına dayanarak, savunmacı sessizliği, ilgili fikirleri, bilgileri ya da görüşleri korkuya dayalı bir kendini koruma biçimi olarak saklamak olarak tanımlamışlardır. Savunmacı sessizlik, benliği dış tehditlerden korumaya yönelik kasıtlı ve proaktif bir davranıştır. Kabul edici sessizliğin aksine, savunmacı sessizlik daha proaktiftir, farkındalık ve alternatiflerin değerlendirilmesini içerir ve ardından şu anda en iyi kişisel strateji olarak fikirleri, bilgileri ve görüşleri saklamaya yönelik bilinçli bir kararı içerir. Korunmacı sessizlik, pasif bir teslimiyet anlamına gelse de, suskunluk temelde farklıdır çünkü konuşma korkusuna ve değişim için önerilerde bulunmanın sonuçlarından korkmaya dayanır. Mum etkisi bu sessizliğe bir örnektir. Korunmacı sessizlik, fikirlerin ifade edilmesinin kişisel olarak riskli olduğu korkusuna dayalı bilgilerin saklanması içerir. Ayrıca benliği korumak için düzeltilmesi gereken sorunlarla ilgili gerçekleri atlamaktır. Bu kendini koruma güdüsü, sorundan sorumlu tutulma korkusuna dayanabilir. Benzer şekilde,

korunmacı sessizlik, kendini koruma biçimi olarak kişisel hataları gizlemeyi içerebilir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003, s. 1367). Korku nedeniyle sessizlik, üst yönetimle dikey bir örgüt bağlamında ya da iş arkadaşlarıyla yatay olarak riskli olarak algılandığında en iyi davranış stratejisidir. Yöneticiler, olumsuz geribildirimden korktuklarında, çalışanların çıkarıcı ve güvenilmez olduklarını düşündüklerinde sesini duyurmaktan vazgeçebilirler (Milliken ve Morrison, 2003).

Korunmacı sessizlik, çalışanların işsiz kalma korkusu ya da terfi edebilme benzeri amaçlardan dolayı olaylarla ilgili sessiz kalma ve düşünceleri dile getirmekten kaçınmayı kapsamaktadır (Öztürk ve Cevher, 2016, s. 74). Morrison ve Milliken (2000)'e göre korunmacı sessizlik çalışanların korkularının bir sonucudur. Gambarotto ve Cammazzo'ya (2010) göre korku örgütsel hayata hakim olduğunda, sessizlik bir tepki olarak ortaya çıkar. Korku yoğunluğu tehdidin yakınlığı ve tehdidin şiddetine bağlıdır. İlki, bir bireyin yanıt vermesi için gereken süreyi ana hatlarıyla belirtirken, tehdidin ciddiyeti “durumda algılanan tehdit miktarı” olup öznedir. Yüksek ya da düşük korku yoğunluğu, tehdidin yakınlığı ve tehdidin ciddiyetinin birleşiminin sonucudur. Yüksek yoğunluklu korku, hem yüksek tehdidin yakınlığından hem de tehdidin ciddiyetinden kaynaklanırken, tersi durumda tehdit daha az şiddetli ve acildir. Konuşma korkusu farklı sessizlik türlerini üretebilir. Bunlar (Gambarotto ve Cammazzo, 2010, s. 168-169):

- (i) *İhtiyatlı olmayan savunma sessizliği* (yüksek korku yoğunluğu nedeniyle sessizlik),
- (ii) *Planlanmış savunma sessizliği* (düşük yoğunluklu korku, bireyin eyleme geçmek için zamanı vardır ve birey tedbirlidir),
- (iii) *İhtiyatlı savunma sessizliği* (düşük korku yoğunluğu ve konuşmanın fırsat maliyetini hesaplamak için yeterli zaman var),
- (iv) *Alışılmış sessizlik* (korkuya yol açan istenmeyen sonuçları önlemek için pasif davranış).

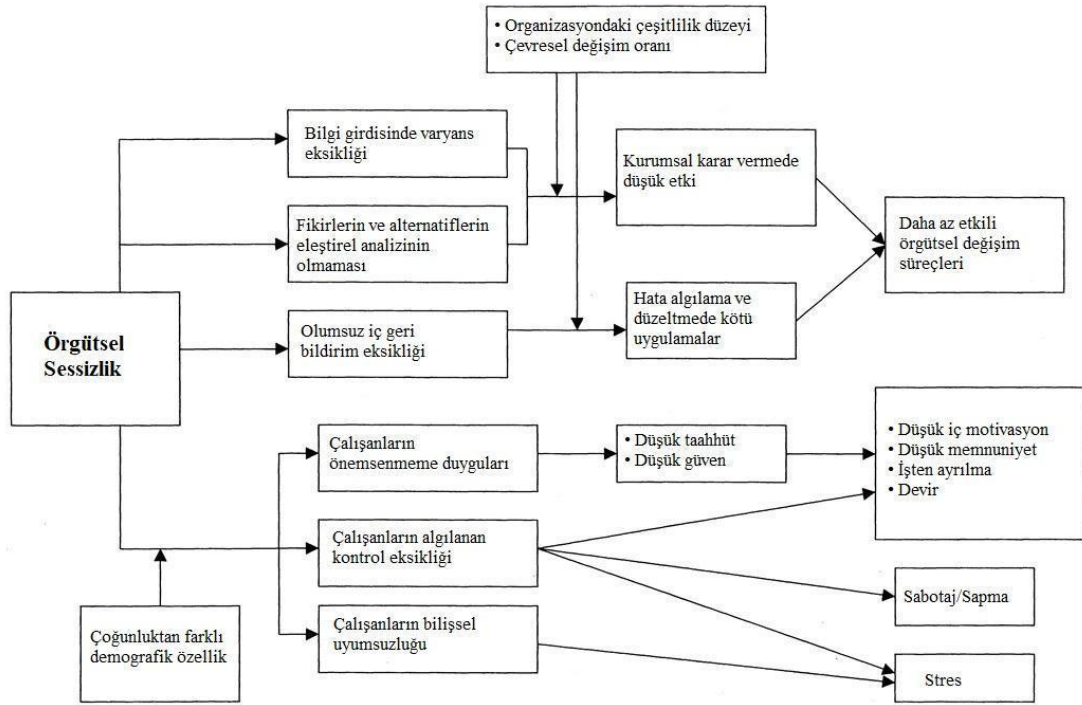
Korumacı (Prososyal) Sessizlik. Bu sessizlik türü Van Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından ortaya atılan sessizlik türüdür ve bu sessizlik türünü tanımlarken örgütsel davranışlık alanyazınından faydalanmışlardır. Korumacı sessizliği; diğer insanlara ya da kuruluşa fayda sağlamak amacıyla, işle ilgili

fikirleri, bilgileri ya da görüşleri fedakârlık ya da işbirliği güdülerine dayalı olarak saklama olarak tanımlamışlardır. Bu sessizlik türü bir örgüt tarafından zorunlu kılınmamış isteğe bağlı bir davranıştır. Korunmacı sessizlik gibi farkındalık ve alternatiflerin değerlendirilmesine ve fikirleri, bilgileri ve görüşleri saklamaya yönelik bilinçli bir karara dayanır. Korunmacı sessizliğin aksine konuşmaktan kaynaklanabilecek olumsuz kişisel sonuçlardan korkmaktan çok başkaları için endişe duymakla ilgilidir. Bu sessizlik türü başkalarına yöneliktir ve kişisel çıkarlardan uzaklaşmayı temsil eder ve örgütsel vatandaşlık davranışı içinde yer alan sportmenlik boyutuyla eşdeğerdir. Bu sessizlik türünde çalışan, kuruluşun yararına özel bilgileri koruyarak işbirliği ve diğer odaklı davranışlar gösterebilir. Benzer şekilde, korunmacı sessizlik gizli olduğu ve genel tartışma ya da dağıtım amaçlı olmadığı için bilgilerin saklanması içerebilir. Bir çalışan, yaklaşmakta olan bir kurumsal karar hakkında fikir sahibi olabilir ve bu görüşü başkalarıyla tartışacak durumda olmayabilir. Bu sessizlik türü gizli ve özel bilgilerin korunmasını da içerir. İçeriden öğrenilen bilgilerin dışarıdakilere ifşa edilmemesi, başkaları hakkında kişisel bilgilerin uygunsuz bir şekilde iletilmemesi ve sırların ihlal edilmemesi buna örnek olarak verilebilir. Bu davranışların her birinde, çalışan proaktif ve kasıtlı olarak belirli fikirleri, bilgileri ya da görüşleri, kuruluşla ilgili endişelere ve kuruluşa fayda sağlama güdüsüne dayanarak açıklamamaya karar vermelidir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003, s. 1367-1368). Korunmacı sessizlik davranışı gösteren insanlar başkaları tarafından rahatsız edildiğinde şikâyet etmeyen, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde olumlu bir tutum sergileyen, diğerleri önerilerine uymadığında gücenmeyen insanlardır. Çalışma grubunun iyiliği için kişisel çıkarlarını feda etmeye isteklidirler ve fikirlerinin reddedilmesini kişisel algılamazlar (Podsakoff vd., 2000, s. 517).

Örgütsel vatandaşlık davranışı biçiminde prososyal sessizlik, çalışanın öncelikle kendisini değil, diğer çalışanları ve örgütün çıkarlarını korumayı düşündüğü proaktif bir davranıştır. Toplum yanlısı sessizlikte korkuya dayalı kendini koruma içgüdüğü yerine, başkalarının yararına ve başkaları için özveride bulunmaya öncelik verilir. Örgütsel sessizliğin prososyal sessizlik boyutu, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğin aksine olumlu bir sessizlik türüdür (Acaray ve Akturan, 2015).

Korumacı sessizlik çalışanın örgütünü korumak amaçlı sessiz kalması ve çalışanın örgüt içi ilişkileri korumak amacıyla sessiz kalması olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir (Brinsfield, Edwards ve Greenber, 2009, s. 146). Başkalarının düşünmesinin bir sonucu olarak gerçekleşen bu davranışta, özveride bulunmayla örgüt ve örgüt içindeki kişilerin menfaatlerinin bilinçli olarak ön planda tutulmasına yönelik düşünce hâkimdir. Çalışan, iş arkadaşları arasındaki ilişkileri bozmamak için muhalif görüş bildirmez ya da bir çalışma arkadaşını korumak amaçlı onun yaptığı işteki yetersizliğiyle ilgili konuşmak ve sessizliği tercih eder. Örgüt menfaati içinse çalışın örgütün aleyhinde olması muhtemel hiçbir şeyi dışarıya yansıtmaz (Tayfun ve Çatır, 2013, s. 117). Bu sessizlik güdüsüyle çalışan kendi isteğiyle, gönüllü olarak kişisel yararlarına öncelik vermemekte diğer çalışma arkadaşlarının ve örgütünün çıkarlarını ön planda tutmaktadır. Bu davranışın temelinde başkalarının yararı, başkaları için fedakârlık yapma güdüsü ön planda yer almaktadır (Acaray ve Şevik, 2016, s. 7-8).

Örgütsel Sessizliğin Etkileri ve Sonuçları. Örgütsel sessizliğin çok sayıda etkisi ve bulunmaktadır. Bilgi paylaşma, konuşma, geri bildirim sağlama konusundaki isteksizlik, çalışanların güvenini, moralini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Ayrıca bilgi ve fikirlerin saklanması, kurumsal karar verme, hata düzeltme ve geliştirme ve yenilik süreçlerini baltalayabilir. Çalışanlar olası iş kaybı korkusu, yeni yönetici ya da yeni ekip üyeleri hakkında belirsizlik, durumsal kontrol kaybı vb. gibi birçok uyum sorunuyla karşı karşıya kalmaktadır. Sessizliğin hüküm sürmesi halinde güvensizlik ve şüpheden kaçınmak için iyi bir örgüt iklimi gerekir (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 443).



Şekil 5. Örgütsel Sessizliğin Etkileri ve Sonuçları

Kaynak: Morrison ve Milliken, 2000, s. 718.

Şekil 5’de Morrison ve Milliken (2000) tarafından ileri sürülen örgütsel sessizliğin etkileri ve sonuçları görülmektedir. Bu etkilerin örgütsel ve bireysel sonuçları ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel Etki ve Sonuçlar. Örgütsel sessizliğin en büyük etkisi örgütsel karar verme ve değişimle ilgilidir. Çoklu bakış açıları ve alternatifler örgüt içinde karar kalitesini arttırmaktadır. Üst yönetim ekipleri içinde çoklu ve karşıt bakış açılarının varlığı hem örgütsel karar verme kalitesi ve hem de örgüt performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Örgütsel sessizlik, karar vericiler için mevcut olan bilgi girdilerindeki varyansı kısıtlayarak örgütsel karar verme ve değişim süreçlerinin etkinliğini tehlikeye atacaktır. Bununla birlikte sınırsız çalışan girdisinin arzu edilir olduğu iddia edilmemektedir. Çok fazla girdi, karar verme süreçlerini aşırı yükleyebilir ve zamanında ve etkili karar vermeyi engelleyebilir. Ancak iddia edilen şey, çoğu örgütün, özellikle çalışanların akıllıca olmadığını düşündüğü problemler ya da kararlarla ilgili olarak çok az çalışan sesinden mahrum olduğudur. Örgütsel sessizliğin etkili örgütsel değişim ve gelişmeyi tehlikeye atmasının muhtemel bir başka yolu, olumsuz geribildirim ve dolayısıyla bir örgütün hataları

tespit etme ve düzeltme yeteneğini engellemektir. Negatif geri bildirim olmadan, hatalar devam etme eğilimindedir ve hatta yoğunlaşabilir. Çünkü gereken düzeltici eylemler gerçekleşemez (Morrison ve Milliken, 2000, s. 719).

Yukarıdakilere ek olarak Kurnaz (2019) örgütsel sessizliğin örgütlerde yol açtığı sonuçları şöyle sıralamıştır (Kurnaz, 2019, s. 61-62):

- (i) *Örgütsel sessizliğin oluşturduğu olumsuz davranışlardan dolayı örgüt tarafından belirlenen hedef ve amaçlara ulaşması engellenir.*
- (ii) *Örgütsel iletişim olumsuz etkilenir.*
- (iii) *Örgütsel sessizlik ihmal edilmesi halinde örgüt iklimine dönüşerek örgütsel faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik kaybına neden olur.*
- (iv) *Örgütlerin bulundukları çevreye ayak uydurmalarını zorlaştırır.*
- (v) *Örgütsel problemlerin üst yönetime veya yönetim kademelerine aktarılmasını engeller.*
- (vi) *Çözümeyen ya da üst kademenin bilgisi olmayan örgütsel problemlerin kronikleşmesine sebep olur.*
- (vii) *Karar verme ve geri bildirim süreçleri yavaşlayan örgütleri tembelliğe ve hantallığa iter.*

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003)'e göre çalışanlar, örgüt hiyerarşisinde üstleri tarafından olumsuz ya da tehdit edici olarak yorumlanabilecek bilgileri paylaşmak konusunda genellikle isteksizdirler. Sesini yükseltmedeki bu isteksizlik ve bunun yol açtığı sessizlik/bilgiyi saklama, örgütsel karar vermeyi, hataların düzeltilmesini engellemekte, çalışanların güvenlerini kaybetmesine morallerinin bozulmasına, bunlarla bağlantılı olarak örgütsel bağlılıklarının azalmasına, örgüte ait fonksiyonlarla ilgili yeteneklerin gelişiminde olumsuz etkiler yapmaktadır. Ayrıca, çalışanlar endişelerini dile getiremeyeceklerini hissettiklerinde ve bu nedenle konuşmadıklarında (hem örgütsel hem de psikolojik olarak) meydana gelebilecek zararları da ima etmektedirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s. 1453-1454).

Çalışan sessizliği, genellikle çalışanlar arasında “kendini devamsızlık ve işten ayrılma ve belki de diğer istenmeyen davranışlarla gösteren” yükselen bir memnuniyetsizlik düzeyine neden olan ve örgütler için çok zararlı bir durumdur.

Örgütsel sessizlik, örgütlerdeki yenilik faaliyetlerine zarar vererek kusurlu ürünlerin ortaya çıkmasına neden olan projelerin yürütülmesine kadar gidebilir. Bu durum örgütlerin zarar etmesine yol açabilir. Sessizlik, zamanla örgütlerde bazı çalışanların aşırı derecede kayıtsız kalmasına neden olur. Kayıtsız çalışanlar, işlerine, işverenlerine ve iş kalitesine kayıtsız olanlardır. Bu çalışanlar örgütün işleyişine engel olur ve büyük parasal kayıpların oluşmasına neden olur. Çoğunlukla örgütler bu durumu göz ardı ederek kayıpları telafi etme yoluna giderek tepki verme eğilimine girebilirler. Bazen de kayıtsız kalan çalışanlar gördükleri sorunu dile getirmez ve bu da çalışan sessizliğin bir döngüye girmesine sebep olur (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012, s. 50).

Bireysel Etki ve Sonuçları. Örgütlerin, çalışanların görüşlerini ve geri bildirimlerini engelleme eğilimi, yalnızca kurumsal karar alma ve değişimi tehlikeye atmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlardan istenmeyen tepkilerin alınmasına da neden olur. Örgütsel sessizliğin üç yıkıcı sonucu; kendilerine değer verilmediğini hisseden çalışanlar, kontrolden yoksun olduklarını algılayan çalışanlar ve bilişsel uyumsuzluk yaşayan çalışanlardır. Bu üç sonucun, toplu olarak örgütsel etkinliği baltalayabilecek çeşitli ikinci derece sonuçlara yol açması muhtemeldir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 720-721):

- (i) *Çalışanların değer görmeme duyguları:* Yapılan araştırmalar, çalışan girdilerinin karar çıktıları üzerinde fazla etkisi olmamakla birlikte, çalışan girdisine izin verildiğinde, çalışanların karar prosedürlerini daha olumlu değerlendirdiğini göstermektedir. Çalışan sesliliğine izin veren prosedürler, kısmen de olsa çalışanların örgütün değerli üyeleri olduklarının sinyalini verdiği için olumlu olarak görülmektedir. Çalışanların kendilerinin ve başkalarının bakış açılarını açıkça ifade edemeyeceklerini algıladıklarında kendilerini değersiz hissetmektedirler. Bu duygular örgütsel bağlılığı ve örgütsel güveni etkilemektedir. Çalışanlar, örgütlerinin kendilerine değer vermediğini hissederlerse, kuruluşa değer verme, kuruluşla özdeşleşme ya da güvenme olasılıkları daha düşük olacaktır. Bağlılığın ve güvenin azalmasından kaynaklanabilecek sonuçlar, daha düşük içsel motivasyon ve tatmin, psikolojik geri çekilme ve hatta işten ayrılımdır.

(ii) *Çalışanların algılanan kontrol eksikliği*: Kişisel kontrol, bireyin belirli bir zamanda, çevre üzerinde arzu edilen bir yönde bir değişiklik yapma kabiliyetine olan inançları olarak tanımlanır. Örgütlerdeki bireyler, kişisel kontrollerini artırmaya istekli görülürler. Örgüt çalışanları, istenen sonuçlara ulaşılmasa bile, kontrol algılarında bir dengeyi yeniden kurma girişimlerinde ısrar etmektedirler (Greenberger ve Strasser, 1986, s. 165). Çalışanların çevreleri üzerinde kontrol duygusu kazanmalarının önemli bir yolu, fikir ve tercihlerini ifade etmektir. Çalışanlara seslerini duyurma fırsatı verilmediğinde kontrol ihtiyacı karşılanmamaktadır. Bu nedenle, çalışanların konuşmalarını engelleyen sosyal ipuçlarıyla çevrili olduklarında, çalışma ortamları üzerinde yeterli kontrole sahip olmadıklarını hissedeceklerini beklenir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 720). Araştırma bulguları, hissedilen kontrol eksikliğinin düşük motivasyon, memnuniyetsizlik, stresle ilgili rahatsızlıklar, fiziksel ve psikolojik geri çekilme, hatta sabotaj ya da diğer sapma biçimleri dahil olmak üzere çeşitli zararlı etkileri olduğuna göstermektedir (Greenberger ve Strasser, 1986). Sabotaj gibi sonuçlar tepkiyi ya da kontrolü yeniden kazanma girişimini yansıtabilir Çalışanlar, sesli veya diğer yapıcı yollarla kontrol uygulayamayacaklarını hissederlerse, kontrolü örgüt için daha yıkıcı olan yollarla göstermeye çalışabilirler. Aksine, stres ve geri çekilme gibi sonuçlar öğrenilmiş çaresizlik tepkisini yansıtabilir. Bu çeşitli yanıtlar, yöneticilerin ilk etapta bir sessizlik iklimi yaratan ilk varsayımlarını doğrulamaya hizmet edebilmektedir. Çalışanlar ya güvenilemeyecek düşmanca rakipler ya da kendilerinden beklenenin çok ötesinde katkıda bulunmak istemeyen kayıtsız gözlemciler olarak görünmeye eğilimlidirler (Morrison ve Milliken, 2000, s. 720).

(iii) *Çalışanların bilişsel uyumsuzluğu*: Kişinin inançlarıyla davranışları arasında bir tutarsızlık olduğunda ortaya çıkan caydırıcı bir durumdur. Uyumsuzluk yaşayan bireyler, tipik olarak, inançlarını ya da davranışlarını değiştirerek tutarlılığı yeniden sağlamaya çalışmak için motive olurlar. Ancak örgütsel sessizlik bağlamında, çalışanların

uyumsuzluğu azaltması çok zor olabilir. Bu gibi durumlarda, ne inançlar ne de davranışlar kolayca değiştirilemiyorsa, birey uzun süreli bir uyumsuzluk hali yaşar ve bu durum muhtemelen kaygı ve strese neden olabilir. Güvenilir iş arkadaşlarına ifade etme yeteneği, uyumsuzluğu azaltabilir ancak ortadan kaldırmaz, çünkü birinin kapalı kapılar ardında ifade ettikleri ile toplum içinde ifade ettikleri (veya ifade edemedikleri) arasında keskin bir karşıtlık olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 720-721). Örneğin çalışan, yöneticinin herhangi bir konu ile ilgili görüşüne katılmasa da, bu görüşün davranışını sergilenmek durumunda kalabilir. Bu uyumsuzluk çalışanlarda işle ilgili bocalamalara ve kaygıların artmasına sebep olmaktadır. Kişi konuşmak istese bile bilerek ve isteyerek kendini korumak için sessiz kalabilir. Ancak konuşmadığı ya da konuşamadığı içinde stresli ve sinirli bir ruh haline bürünür. Bu çelişki onu rahatsız edecek ve motivasyonunu büyük ölçüde etkileyecektir (Alparslan ve Kayalar, 2012, s. 144).

Yukarıdaki dinamikler rahatsız edici özellik taşımaktadır. Çünkü çoğunluktan farklı olanları ve dolayısıyla farklı bakış açılarına sahip olma olasılıkları yüksek olanları orantısız bir şekilde etkileyebilirler. Bu tür çalışanlar sadece sessiz kalma konusunda daha fazla baskı hissetmekle kalmayacak, aynı zamanda sessizliğin olumsuz etkilerini deneyimleme olanağında daha yüksek olacaktır. Sessizlik ve üç psikolojik sonuç arasındaki ilişki demografik farklılıklar tarafından yönetilmektedir.

Çalışanın örgütle ilgili sorunlar ve endişelerle ilgili açıkça konuşmada güçsüz hissetmesi, örgütsel bağlılık düzeyinin azalması, aidiyet, güven, takdir ve destek duygularında azalma, iş tatminsizliği, işten soğuma, işten ayrılma isteği örgütsel sessizliğin bireylerde ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlar arasında yer almaktadır. Bunların yanında bildiği ve iyi konularda sessiz kalma zorunluluğu çalışanlara acı vererek, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine de yol açmaktadır. Bunlara stres ve motivasyon kaybı da eklenebilmektedir (Çakıcı, 2008, s. 119; Vakola ve Bouradas, 2005, s. 454).

Örgüt içindeki kayıtsız davranışa sahip çalışanlar genellikle kendilerini makine gibi hissederek örgüt içinde iyi geçinme, işe devam etme tutumunu geliştirirler. Bu tutumlarından dolayı çalışanlarda bazen depresyon ve diğer sağlık sorunları gelişir. Bazen bu çalışanlar, işte yaşadıkları sorunlara tedavi olarak ilaç ya da alkol alma eğilimine girerler ve bu sorunları da daha kötüleştirir. Çalışan sessizliği çalışanların kişisel refahını tehdit ederek stres düzeylerini artırarak psikolojik sıkıntılar yaşamakta ve suçluluk duygusu yaşayabilmektedirler. Çoğu zaman örgütsel sessizliğin yalnızca örgüte zarar verdiği düşünülse de bu durum hem örgüte hem çalışanlara zarar verir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012, s. 50-51). Örgütsel sessizlik, örgütsel düzeyde karar verme süreci, öğrenme ve değişim üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Diğer yandan, çalışanlarda bireysel düzeyde, boşluk hissi, kontrol eksikliği ve psikolojik şiddet gibi durumların yaşanmasına neden olabilir (Saeidipour, Akbari ve Alizade, 2021, s. 60).

Yükseköğretim Örgütlerinde Sessizlik. Karmaşık bir örgütsel yapıya sahip olan üniversiteler, çok farklı amaçları gerçekleştirmek durumundadırlar. Ülkenin ihtiyacı olan insan gücünü hazırlamak, öğrencileri eğiterek meslek adamı yetiştirmek, araştırma yaparak bilgi ve teknoloji üretmek, kültürü hem değiştirmek hemde gelecek kuşaklara aktarmak ve toplumsal gelişme yoluyla sorunların çözülmesini sağlamak ve gelecekte daha iyi yaşam koşulları sağlamak üniversitelerin genellikle üzerinde fikir birliği olan öncelikli görev alanlarından (Aypay, 2006, s. 177).

Örgütsel sessizlik, genel olarak tüm örgütler ve özellikle eğitim kurumları açısından önemli bir olgudur (Akar, 2018). Yükseköğretim kurumları, en çok konuşması ve örgüt çalışanlarının sessiz kalmayı tercih etmemesi gereken kurumlar olarak görülmektedir (Çakıcı, 2008, s. 130).

Fakat yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin diğer kurum ya da sektör çalışanlarına göre bir takım farklı özellikleri söz konusudur. En belirgin özellik, farklı unvan, görev ve pozisyonlarda öğrencileri eğitim, öğretim, uygulama, araştırma, yönetme ve geliştirme gibi değişik işlevlere de sahip olmasıdır. Bununla birlikte, bireysel gelişim kişisel çabalara bağlı olduğu kadar yönetimin takdirine de bağlıdır. Dolayısıyla kurum içinde hiyerarşik bir yapı

ve kurum kültürü de hâkimdir. Bu açıdan yaklaşıldığında değişik kadrolarda görev yapan akademisyenlerin örgüt içinde görülen olumsuzluklar ya da adaletsizliklere karşı sessiz kalmalarının temelinde öncelikle mevcut durumun korunması amacıyla geçici bir süre ya da sürekli olarak tepkisiz kalma düşünceleri bulunmaktadır (Demir ve Demir, 2012, s. 188). Akademisyen verimliliği ile yükseköğretim etkililiği arasındaki ilişki, akademisyenlerin iş yaşamındaki memnuniyetine verilen önemi doğrudan artırmaktadır. Akademisyenlerin iş yaşamındaki yüksek motivasyonlarını sürdürmek ve verimli çalışmalarını sağlamak, onların beklenti ve isteklerine cevap verebilme kapasitesi ile bağlantılıdır (Koçak ve Burgaz, 2017, s. 352).

Yükseköğretimde sessizlik konusunda birçok araştırmaya rastlanmaktadır. Bu araştırmalardan bazılarında ve ulaşılan sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Çakıcı (2008) üniversite çalışanlarıyla yaptığı araştırmada üniversite örgüt çalışanının %70'inin sessiz kalmayı tercih ettiğini, buna karşılık %30'unun konuşmayı tercih ettiğini ifade etmiştir. Üniversite çalışanlarının özellikle etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma şartları konusunda sessiz kaldıklarını belirlemiştir. Yönetimsel ve örgütsel konular, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusuyla sessiz kaldıklarını belirlemiştir. Çalışanların, uğradığı kötü muamele ya da etik olmayan davranışlar, meslektaş ya da diğer çalışanlardan kaynaklıysa konuyu yöneticilerle konuşabildiklerini ancak yönetici kaynaklıysa genellikle sessiz kalmayı tercih ettiklerini, bunun yöneticisinin kendisine zarar vereceği korkusundan kaynaklandığını belirlemiştir. Etik konular ve sorumluluklarla yönetimle ilgili konularda akademik örgüt çalışanının idari örgüt çalışanına nazaran daha sessiz kaldıklarını belirlemiştir. Çalışma koşulları ve olanakları konusunda ise idari örgüt çalışanının daha sessiz kaldıklarını belirlemiştir. İşle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusunun öğretim yardımcılarının öğretim üyelerine nazaran daha fazla etkilediğini belirlemiştir. Yaş ilerledikçe üniversite çalışanlarının işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkularının azaldığını sessizlik davranışını daha az sergilediklerini belirlemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kadınlar erkeklerle kıyaslandığında daha fazla sessizliğin

performansı ve sinerjiyi engelleyebileceğini, iyileşmeyi kısıtlayabileceğini ve çalışanları mutsuz edeceğini düşünmektedirler. Öğretim üyeleri öğretim yardımcılarına kıyasla sessizliğin iyileşmeyi sınırlayan bir faktör olabileceğini düşünmektedirler.

Alparslan (2009) öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik iklimi ve çalışanların sessizlik davranışları arasındaki etkileşimi araştırmıştır. Öğretim üyelerinin kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlarıyla birim/bölüm yöneticilerinin tutumu, kurumdaki iletişim fırsatları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Öğretim üyelerinin ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları ile üst yönetimin tutumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. 35 yaş ve üstü öğretim üyelerinin ilgisizliğe boyun eğmeye dayalı sessizlik düzeyini 20-25 yaş arası gruptakilerden yüksek bulmuştur. 1 yıl ve daha az mesleki kıdeme sahip olan öğretim üyelerinin ilişkileri korumaya dayalı sessizlik düzeylerini 6 yıl ve üzerindekiilerden yüksek bulmuştur. Gelir durumu 1500-2000 TL arası olanların, gelir durumu 2000 TL ve üzeri olanlara göre kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı göstermeye daha yatkın olduklarını belirlemiştir. Akademik unvanlarına göre sessizlik algılarında anlamlı farklılık bulamamıştır. Öğretim üyelerinin en fazla ilişkileri korumaya dayalı olarak sessiz kaldıkları, kendilerini korumak için ya da herhangi bir korku algısından dolayı sessiz kalmadıkları sonucuna varmıştır.

Algın (2014) öğretim üyelerinin örgütsel sessizliğini araştırmıştır. Öğretim üyelerinin idari görevlerinin olup olmamasına, fakültelerine göre örgütsel sessizlik algılarında anlamlı farklılık bulamamıştır. Erkeklere kıyasla kadınların tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkilere zarar verme korkusundan dolayı daha sessiz kaldıklarını belirlemiştir. Araştırma görevlilerinin profesör ve doçentlere göre işle ilgili korkulardan, tecrübe eksikliğinden, ilişkilere zarar verme korkusundan dolayı daha fazla sessiz kaldıklarını belirlemiştir. Araştırma görevlilerinin profesörlere kıyasla izolasyon korkusu nedeniyle daha fazla sessiz kaldıklarını belirlemiştir. 10-15 mesleki kıdeme sahip olanların 15 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanlara göre yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı daha fazla sessiz kaldıklarını belirlemiştir. 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanların 5 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha fazla işle ilgili korkulardan

dolayı sessiz kaldıklarını belirlemiştir. 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanların 10 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha fazla tecrübe eksikliğinden dolayı sessiz kaldıklarını belirlemiştir. 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanların 5 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha fazla işle ilgili korkulardan dolayı sessiz kaldıklarını belirlemişlerdir. Genel olarak görev süresi arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı sonucuna varmıştır. Örgütsel sessizliğin olası sonuçlarına katılma düzeylerinde cinsiyete, idari görev olup olmamasına, çalışılan fakülteye göre anlamlı farklılık bulamamıştır. Araştırma görevlilerinin örgütsel sessizliğin verimi ve sinerjiyi engellediği, çalışanları mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme algısının profesör ve doçentlere göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Araştırma görevlilerinin örgütsel sessizliğin gelişme ve ilerlemeyi engellediği algısının profesörlere göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. 10-15 yıllık görev süresi olan öğretim elemanlarının verimi ve sinerjiyi engelleme algısını 1-5 ve 5-10 yıllık görev süresi olanlarından daha düşük olduğunu belirlemiştir. 1-5 yıllık görev süresi olan öğretim elemanlarının gelişme ve ilerlemeyi engelleme algısını 10 yıldan fazla görev süresi olanlardan; 5-10 yıl görev süresi olanların algısını 10-15 yıllık görev süresi olanlardan daha yüksek olduğunu belirlemiştir. 1-5 yıllık görev süresi olan öğretim elemanlarının çalışanları mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme algısını 10 yıldan fazla görev süresi olanlardan daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Fard ve Karimi (2015) üniversite çalışanlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılığı ile örgütsel güven ve örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında ters ve anlamlı, örgütsel sessizlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca; örgütsel güvenin, örgütsel sessizlik yoluyla iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğunu, örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Bu bulgulardan hareketle çalışanlar ve örgütün üst yöneticileri arasındaki güven ne kadar zayıfsa, çalışanlar görüşlerin ifade edilmesinden korkmaya, kuruluş amaçlarını teşvik etmek için önerilerde bulunmamaya ve nihayetinde sessiz kalmaya başladıkları

sonucuna varmışlardır. Ayrıca, örgütsel güvenin sessizliği doğrudan etkilediği ve azalttığı sonucuna varmışlardır, örgütsel güven azaldıkça sessizliğin arttığı sonucuna varmışlardır. Örgütsel sessizliğin iş tatminsizliğine ve örgütsel bağlılığın azalmasına yol açtığı sonucuna varmışlardır.

Fapohunda (2016) Nijerya'daki akademisyenlerde örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçlarını araştırmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların çoğunun farklı örgütsel konuları kapsayan sessizlik sergilediklerini en fazla yönetimsel inançlar, örgütsel uygulamalar, olumsuz olarak etiketlenme ve ilişkilere zarar verme korkusundan dolayı sessiz kaldıklarını belirlemiştir. Örgütsel sessizlikle duygusal tükenme, iş tatminsizliği, işe karşı ilgi kaybı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Örgütsel sessizlikle bireysel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Yönetimin örgütsel sessizliği engellemek için sorunların dile getirilmesini teşvik etmek adına öğretim üyelerinden düzenli geri bildirim almaları, bunları kabul etmeleri, yukarıya doğru iletişim için açık kanallar geliştirmeleri ve güvene dayalı öğrenen örgütler inşa etmeleri gerektiğini vurgulamıştır.

Çolakoğlu (2017) öğretim elemanlarının duygusal zekâ, örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışları ile etkileşimini araştırmıştır. Araştırmada öğretim elemanlarının cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine göre örgütsel sessizlik algılarında anlamlı farklılık bulamamıştır. 31-34 yaş grubundaki öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarını 35 yaş üstü gruptakilerden yüksek bulmuştur. Mesleki kıdemleri 12 yıl ve üzeri olanların korunmacı sessizlik düzeylerini 0-3 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlardan yüksek bulmuştur. Sessizlik davranışının çıkış noktasının büyük oranda yönetimin sergilediği davranış ve tutumlara dayandırılabilceği bununla birlikte kişisel sebeplerden kaynaklı olabileceği sonucuna varmıştır. Ayrıca korunmacı ve kabullenici sessizlik arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulurken korunmacı sessizlik ile diğer sessizlik boyutları arasında ilişki bulamamıştır. Kabullenici sessizliğe sahip bir akademisyenin kolaycı korunmacı sessizlik davranışı sergileyebileceğini ileri sürmüştür. Akademisyenlerde duygusal emek ve duygusal zekânın sessizlik üzerinde etkili olduğu, duygusal emeğin kabullenici sessizliği düşük düzeyde duygusal zekânın

sessizliği daha yüksek düzeyde etkileyeceği, duygusal zekânın korunmacı ve kabullenici sessizliği azalttığı, korumacı sessizliği arttırdığı sonucuna varmıştır.

Sholekar ve Shoghi (2017) Tahran İşlami Azad Üniversitesi öğretim üyelerinin örgütsel sessizliği ve sesi üzerinde örgüt kültürünün etkisini araştırmışlardır. Üniversitelerdeki sağlıklı bir örgüt kültürünün sessizlik davranışının azalmasını, iş tatminin artmasını, çalışma hayatı kalitesinin artmasını, örgütte sessizliğin artmasına neden olduğu belirlemişlerdir. Karar alma süreçlerine katılımının örgütsel sessizliği azalttığını, kurumsal performansı arttırdığını, motivasyonlarını arttırdığını belirtmişlerdir. Üniversite yöneticilerinin öğretim üyelerinin fikir ve görüşlerini ifade edebilecekleri uygun bir ortam oluşturması, astlarını dinleme eğiliminde olmaları, yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişim olanakları ve geri bildirimlerin aşağıdan yukarıya aktarılması için resmi iletişim kanallarının olması, öğretim üyelerinin görüşlerini kolayca ifade edebilmelerini sağlamalarının örgüt sessizliği azaltacağına vurgu yapmışlardır. Araştırmayla örgüt kültürünün Tahran'daki İşlami Azad Üniversitesi'ndeki öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik ve sesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yükseköğretim kurumları, katı kuralların esnekleştirilmesi, hiyerarşi sınırlarının azaltılması ve farklı düşüncelere hoşgörölü yaklaşılmasıyla yaratıcı düşüncelerin daha kolay filizleneceği bir ortamdır. Böylece bu kurumlar temel amaçları olan bilimsel çalışmalar yapma noktasında da hız kazanacaktır. Bu kurumların amaçlarını yerine getirmede en büyük rolü üstlenen öğretim elemanlarına kendilerini özgürce ifade edebilecekleri demokratik bir çalışma ortamı sağlanması, öğretim elemanlarının örgüt bağlılığını artıracadı gibi psikolojilerini de iyi yönde etkileyerek verimli çalışmalarını sağlayacaktır (opur ve Atanur Başkan, 2020, s. 62).

Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar. Örgütsel sessizlik, örgüt içindeki önemli sorunlara karşi küçük tepkilerin bir ifadesidir. Her ne kadar bu durum başlangıçta örgüte bağlılık işareti olarak görölse de çalışanların bilinçli olarak susmasıdır ve olumsuz bir durumdur. Bu davranış, bireyin doğrudan ya da dolaylı olarak isteklerini etkilemektedir. Örgütsel sessizlik, psikolojik şiddetin ortaya çıkmasına

neden olan faktörler arasında yer alır (Gürhan, 2015). Alanyazında psikolojik şiddetin olumsuz sonuçlara neden olduğuna dair çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar; öncelikle mağdurun fiziksel, psikolojik, sosyal ve ekonomik kayıplarına vurgu yapmıştır ancak psikolojik şiddetin örgüt üzerinde de bazı olumsuz etkilerinin olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik bunlardan biridir. Örgütsel psikoloji alanında hem psikolojik şiddet hem de örgütsel sessizlik konusunda ayrı araştırmalar bulunmaktadır. Ayrıca mobbing ve örgütsel sessizlik ilişkisini ele alan araştırmaları çeşitli sektörlerde görmek mümkündür. Bu çalışmalar her iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir (Yıldız, 2021).

Yurt İçi Araştırmalar. Dal ve Baskan (2018)'ın yaptıkları ortaöğretim düzeyinde yaptığı araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin orta olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri okul ortamı, örgütsel sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarında orta düzeyde, duygu ve yönetici alt boyutlarında da yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Algın ve Baskan (2015)'ın yaptıkları araştırmada öğretim elemanlarının yöneticileri ile konuşabildiklerini söylemelerine rağmen örgütsel sessizlik oranı yüksek (%82) çıkmıştır. Örgütsel sessizlik cinsiyet, idari görev ve fakülte değişkenlerine göre anlamlı bir fark görülmemiş. Unvana göre değerlendirildiğinde araştırma görevlileri, profesör ve doçentlere göre örgütsel sessizliğin gelişimi kısıtlayacağı, gelişmeyi ve ilerlemeyi engelleyeceği bulgularına ulaşılmış.

Kalay, Oğrak, Bal ve Nişancı (2014) öğretim üyeleri ve idari örgüt çalışanının mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmaya katılanların örgütsel sessizlik tutumlarını orta düzeyde psikolojik şiddet algılarını düşük düzeyde bulmuşlardır. En fazla yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kaldıklarını, kişisel iletişime saldırılar boyutunda psikolojik şiddete maruz kaldıklarını belirlemişlerdir. Katılımcıların çoğunluğunun düşük düzeyde psikolojik şiddete maruz kaldıklarını ve örgütsel sessizlik tutumu sergilediklerini belirlemişlerdir. Psikolojik şiddet ile

örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ve psikolojik şiddetin örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Psikolojik şiddet arttıkça örgütsel sessizliğin de arttığı sonucuna varmışlardır.

Erdirençelebi ve Şendoğdu (2016) akademisyenlerin psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik algılarının çalışan performansına etkilerini araştırmışlardır. Kişisel gelişime yönelik saldırılar ile kabullenici sessizlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde; korunmacı sessizlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde; korumacı sessizlik arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Yaşam kalitesine ve kariyere yönelik saldırılar ile kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde; korumacı sessizlik arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. İtibara yönelik saldırılar ile kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde; korumacı sessizlik arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde; korumacı sessizlik arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Sağlığa yönelik saldırılar ile kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde; korumacı sessizlik arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Çalışanın performansı ile psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü, düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Örgütsel sessizlik ve psikolojik şiddetin ana boyutta ve tüm alt boyutlarda karşılıklı birbirlerini etkilediklerini ve toplam etkinin yaklaşım yüzde 52 olduğunu belirlemişlerdir.

Koroncu Özbilen (2017), kadın akademisyenlerin hemcinslerinin kendilerine uyguladıkları psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik algılarını incelemiştir. Kadın akademisyenlerin maruz kaldıkları tüm olaylar karşısında sessizliğe boyun eğmedikleri sonucuna varmıştır. Bazen örgütün yararı ve çıkarını gözeterek bazen de göz ardı ederek kendilerini ve fikirlerini ifade ettiklerini bildirmiştir. Kadın akademisyenlerin hemcinsleriyle çalışma konusunda zaman zaman zorluklar yaşadığı bildirmiştir. Mesleğe yeni başlayanların daha fazla psikolojik şiddete uğradıklarını, kadın yöneticilerle çalışırken sıkıntı yaşadıklarını bildirmiştir.

Psikolojik şiddet algısı ile kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik arasında anlamlı, pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki bulunurken korunmacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Temelli (2019) mobbing ve örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerini nitel bir çalışmayla incelemiştir. Öğretim elemanlarının psikolojik kavramını en fazla fiziksel şiddet, baskı, zorbalık, psikolojik taciz, yıldırma, işsiz kalma ve maddi zarar olarak tanımladıklarını bildirmiştir. Psikolojik şiddetin yol açtığı bireysel sonuçları; psikolojik sorunlar, beden sağlığının bozulması, mutsuzluk, verimsizlik, çalışmak istememek, aile yaşamının olumsuz etkilenmesi olarak bildirmiştir. Örgütsel sorunlarıysa verimsizlik, işten ayrılmalarda artması, örgüt ikliminde bozulma, çalışanların örgüte küsmesi olarak bildirmiştir. Öğretim elemanlarının akademik ortamlarda en fazla kişinin mesleki konumuna yönelik psikolojik şiddet uygulandığını düşündüklerini bildirmiştir. Bunları; kadro sıkıntısı, adam kayırmaca, gereksiz iş yükü, terfiinin engellenmesi olarak algıladıklarını bildirmiştir. Öğretim elemanlarının psikolojik şiddetle başa çıkma konusunda yasal yollara başvurma, özlük haklarını bilme, etkili iletişim ortamı, kurumdaki kuralların netliği, kanunlara göre ceza verme başlıklarının ön plana çıktığını bildirmiştir. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizliği örgüt içindeki sorunları ifade etmemek, baskı ve haksızlıklar karşısında sessiz kalmak, akademik ilerleme için sessiz kalmak şeklinde bilinçli sessizlik olarak tanımladıklarını bildirmiştir. Öğretim elemanlarının akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konuları mobbing, kayırmacılık, aşırı iş yükü, bölüm projeleri ve ders dağılımları, kadro ihlalleri olarak gördüklerini bildirmiştir. Akademisyenlerin örgütsel sessizlik nedenleriyle ilgili olarak en fazla işini kaybetme korkusu, başıma bir şey gelirse korkusu, psikolojik şiddet, liyakat sorunu, izolasyon korkusu yönünde görüşe sahip olduklarını bildirmiştir. Öğretim elemanlarının en fazla demokratik ve adil bir yönetim ile örgütsel sessizliğin önlenebileceğini düşündüklerini bildirmiştir.

Yıldız (2021) yükseköğretim kurumlarında psikolojik şiddetin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini araştırmıştır. Akademisyenlerin psikolojik şiddet algılarının örgütsel sessizliklerini pozitif yönlü etkilediklerini belirlemiştir. Dikey/yatay psikolojik şiddet, kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir deyişle, dikey/yatay

psikolojik şiddet arttıkça kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğin arttığını belirlemiştir. Dikey/yatay psikolojik şiddet ile korumacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Kabullenici ve korumacı sessizlik ile korunmacı sessizlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Örgütsel sessizlik ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Dikey/yatay psikolojik şiddetin kabullenici, korunmacı sessizlik ve örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. En yüksek etki korunmacı sessizlik üzerindedir. Dikey/yatay psikolojik şiddetin korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisini bulamamıştır.

Yurt Dışı Araştırmalar. Milliken ve Morrison (2003) 'un yaptığı araştırmada bir sessizlik türü ile ilgilenmektedir. Birey adına önemli olan fakat örgüt için konuşulmasının riskli olduğu düşünülen bir konu hakkında konuşma endişesinin ortaya çıkardığı sessizlik türünü incelemiştir. Sessizlik ve sessizlik türü ile ilgili araştırmada birçok kurum içinde kişilerde belli farklılıklara göre sessizlikle karşı karşıya kalındığı belirtilmiştir.

Fard ve Karimi (2015), Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik ile İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki adlı çalışmada örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında ters ve anlamlı bir ilişkiye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca bir de örgütsel sessizlik ile iş doyum ve örgütsel bağlılık arasında ters ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Fapohunda (2016)'nın yükseköğretim örgütlerinde yaptığı araştırmasının öne çıkan en önemli özelliği araştırma yapılan çalışma örgütünde örgütsel sorun ve durumlarla ilgili çok yüksek düzeyde sessizliğin olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonucu sağır edici sessizlik olarak yorumlamıştır.

Bazı çalışanlar, yönetimleri tarafından kendilerine sorulduğunda, görüş ve önerilerinin mevcut dengeyi ve örgütü ya da yöneticileri etkileyebileceğini, hatta onları olumsuz etkileyebileceğini düşündükleri için genellikle görüş ve düşüncelerini açıklama konusunda sessiz kalmayı tercih ederler (John ve Manikandan, 2019). Çalışan sessizliği, verimsiz iş davranışlarıyla sonuçlanan saldırgan ihlallere yol açabilir. Genel olarak bu davranışlar güvensizlik, hayal

kırıklığı ve umutsuzluk duygusunun bir sonucu olarak görülebilmekte, bunun sonucunda psikolojik şiddet, zorbalık, sinizm gibi farklı iş karşıtı davranışlara yol açabilmektedir (Harlos ve Knoll, 2018).

Amiri ve arkadaşlarının (2018)'nin Şiraz Tıp Bilimleri Üniversitesinde yaptığı araştırmada örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğunu belirlemiştir. Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Örgüt elemanlarının örgütlerinin sorun ve sorunları hakkında yorum yapmakta çekinmeleri ve fikir paylaşmaktan korkmaları durumunda örgütsel bağlılıklarının azaldığını belirlemiştir. Şiraz Tıp Bilimleri Üniversitesinde ortalama örgütsel sessizliğin zayıf düzeyde örgüt elemanlarının düşüncelerini çekinmeden ifade edebileceklerini göstermiş. Dolayısıyla örgüt elemanlarının örgütsel bağımlılıkları ılımlı örgütsel sadakatinin az oldukları ve örgütlerinde devam etme ve çalışma konusunda güçlü bir eğilime sahip olmadıklarını göstermiştir.

Rashid ve Rizv (2020) Pakistan'daki kamu ve özel kurumlarda çalışanların örgüt korkusu ve çalışan sessizliğinin aracı rolünü kullanarak örgüt saldırganlığı ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışanların psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik algı düzeylerini yüksek bulmuşlardır. Örgütte uygulanan psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü, anlamlı ve düşük bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bununla birlikte örgütteki psikolojik şiddetin örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisini bulamamışlardır. Ayrıca; örgütteki psikolojik şiddetin çalışan yaratıcılığı ve örgüt korkusu üzerinde bir etkisinin olduğunu belirlemişlerdir.

Saeidipour, Akbari ve Alizade (2021) örgütsel sessizliğin ve örgütsel psikolojik şiddetin işten ayrılma niyeti üzerindeki rolünü İran Payam-e-Noor Kerman Üniversitesi çalışanları bağlamında araştırmışlardır. Örgütsel sessizlik ile psikolojik şiddet arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca psikolojik şiddet ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve güçlü; örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Yine benzer şekilde psikolojik şiddet ile örgütsel sessizliğin ve işten ayrılma niyetinin karşılıklı olarak birbirlerini yüksek

derecede etkilediğini, örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetini düşük derecede etkilediğini belirlemişlerdir.

Jamshaid ve Arshad (2020) Pakistan’da görev yapan sağlık çalışanlarıyla örgütteki psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik, psikolojik sözleşme ihlalinin rolü, iyiliksever davranış ve pozitif psikolojik sermayeyi araştırmışlardır. Çalışanların psikolojik şiddet algı düzeylerini ve örgütsel sessizlik düzeylerini yüksek bulmuşlardır. Örgütsel sessizlik ile psikolojik şiddet arasında yüksek düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Psikolojik şiddetin örgütsel sessizliği %49,4 oranında etkilediğini belirlemişlerdir. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlalinin psikolojik şiddet-sessizlik ilişkisinde kısmi aracılık rolü oynadığını belirlemişlerdir. Hayırseverlik ve psikolojik sermayenin psikolojik şiddet ve örgütsel sessizliğin azaltılmasında önemli bir rol oynadığını belirlemişlerdir. Jamshaid ve Arshad’a göre örgütte psikolojik şiddet örgütsel bir gerçektir. Bu nedenle, psikolojik şiddetten tamamen arındırılmış bir ortam yaratma çabaları neredeyse imkânsızdır. Dolayısıyla yöneticiler, bu kötü muameleyi sona erdirmek için çaba sarf etmenin yanı sıra, dinamiklerini anlayarak sonuçlarını sınırlamalıdır. Psikolojik şiddet kültürünü azaltarak değerli kaynakları, yani potansiyel çalışanları korunmalıdır.

Bhatti ve Ahmed (2021) örgütte psikolojik şiddet, örgütsel sessizlik ve ayrılma niyetinde psikolojik sıkıntının rolünü Pakistan’da görev yapan akademisyenler bağlamında araştırmışlardır. Örgütte psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik ve psikolojik sıkıntı arasında orta düzeyde, işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Kim ve Ko (2021)’nin yaptığı “üniversite örgüt kültürünün örgütsel sessizlik ve öğretim üyesi-öğrenci etkileşimi üzerindeki etkisi” adlı çalışmada Seul Üniversitelerinde profesörler yenilikçi ve kolektif kültürleri algıladıklarında, savunmacı sessizlikleri azalırken toplum yanlısı sessizlik arttı. İkincisi, rasyonel kültür algılandığında, savunmacı sessizlik artarken toplum yanlısı sessizlik azaldı. Üçüncüsü, uysal sessizlik artarken hiyerarşik kültür algılandığında toplum yanlısı sessizlik azaldı. Dördüncüsü, yenilikçi ve kolektif kültürler yaygın olduğunda fakülte-öğrenci etkileşimi geliştirildi. Son olarak, prososyal sessizliğin

fakülte–öğrenci etkileşimi üzerinde olumlu bir etkisi oldu. Bulgular, üniversite yöneticilerinin profesörleri üniversite kültürünü yenilikçi ve kolektif olarak algılamaya teşvik etme politikasını değiştirmesi durumunda, örgütün bakış açısından olumlu olan prososyal sessizliğin artacağını ve profesörler ile öğrenciler arasındaki etkileşimleri kolaylaştıracağını ima ediyor.



Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde araştırma modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizini kapsayan açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Yükseköğretim örgütlerinde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik ile psikolojik şiddet algıları arasındaki ilişkisinin incelenmesi ve bazı demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Mevcut araştırma, nicel araştırmalar kapsamında; iki veya daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını, yönünü ve derecesini belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır (Karasar, 2016).

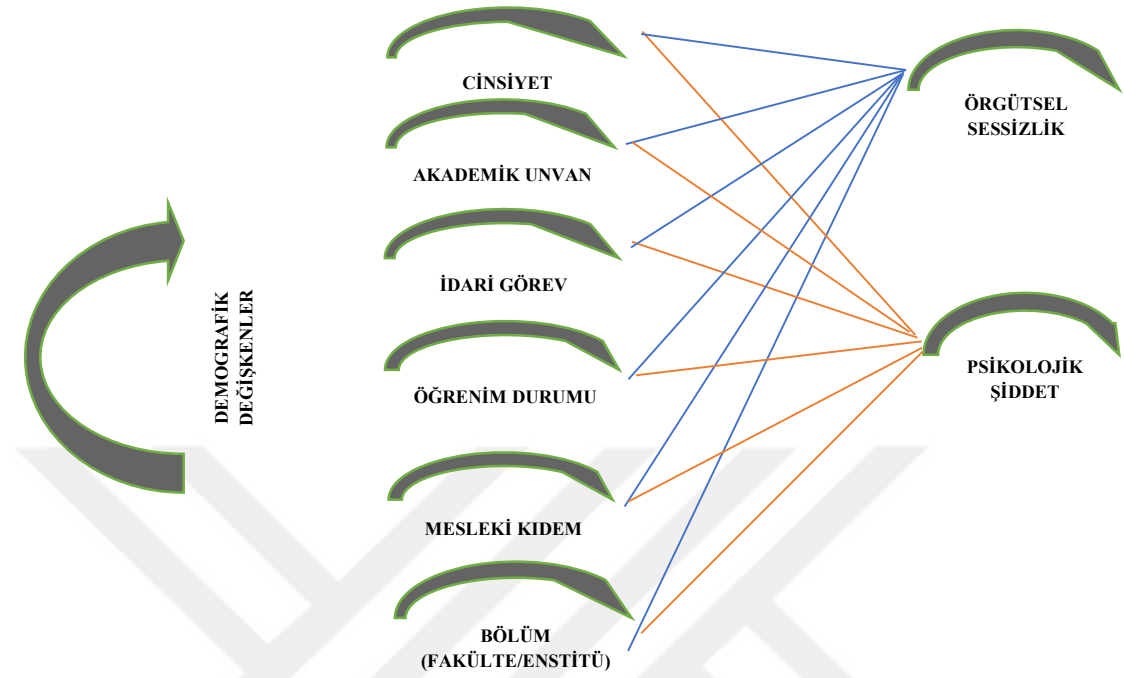
Çalışmanın çoktan seçmeli sorular ile değişkenler arası ilişkileri incelemesi nedeniyle betimsel bir özellik gösterdiği görülmektedir. Betimsel istatistik, bir grubun özelliklerini betimlemek amacıyla kullanılan frekans, yüzde, merkezi eğilim ölçüleri, değişkenlik ölçüleri ve korelasyon kat sayısı gibi teknikleri içerir (Büyüköztürk, 2004).

Betimsel araştırmalarda anket, görüşme, gözlem, soruşturma, çoktan seçmeli, açık uçlu, doldurulmalı sorulardan vb. oluşan ölçme araçları kullanılabilir. Bu ölçme araçları güvenilir ve geçerli olmalıdır (Karasar, 2016).

Araştırma modeli araştırma için gerekli bilgi ve verilerin toplanmasında kullanılacak yöntem ve süreçlerin belirlenmesidir. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere araştırma modeli, bilgi ve verilerin hangi yöntem ve araçlarla toplanacağını, başka bir deyişle araştırmanın tüm işlemsel yapısının ne olduğunun belirlenmesidir (Kurtulmuş, 2008, s. 130).

Bu çalışmada, psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki araştırılacaktır. Araştırma amacına uygun olarak geliştirilen modele göre, psikolojik şiddet düzeylerinin örgütsel sessizliği etkilediği düşünülmektedir.

Araştırma modelinde psikolojik şiddet bağımsız değişken, örgütsel sessizlik ise bağımlı değişken olarak belirlenmektedir. Araştırma modeli aşağıda verilmiştir.



Şekil 6. Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri Arasındaki İlişki

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında, yükseköğretim örgütlerinde görev yapan 9.643 öğretim elemanı oluşturmaktadır.

Bu evren sayısına göre, $\alpha = 0,05$ standart sapma esas alınarak tahmini örneklem büyüklüğü tablosundan yararlanılmıştır. Tabloya göre, 384 kişinin örnekleme alınması uygun bulunmuştur.

Araştırmanın evren büyüklüğü 9.643'dür. Buna göre örneklem sayısı aşağıdaki formülle hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

Tablo 4

Evrende Yer Alan Öğretim Elemanı Toplam Sayıları

	Uludağ Üniversitesi	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	Ege Üniversitesi	Akdeniz Üniversitesi	Karadeniz Teknik Üniversitesi	Dicle Üniversitesi	Erzurum Atatürk Üniversitesi	Toplam Öğretim Elemanı
Eğitim Fakültesi	188	112	150	109	143	119	217	1038
Fen Edebiyat Fakültesi	201	199	227	217	244	140	347	1575
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	130	86	151	107	120	47	111	752
Mühendislik Fakültesi	179	146	328	120	267	70	210	1320
Tıp Fakültesi	726	510	924	792	708	725	573	4958
Toplam Öğretim Elemanı	1424	1053	1780	1345	1482	1101	1458	9643

Kaynak: Öğretim elemanı sayıları. <https://istatistik.yok.gov.tr/> (YÖK, 2022).

Hedef evrendeki toplam öğretim elemanı: 9643

Tabaka ağırlığı: $384/9643 = 0,0398$

Eğitim fakültelerinde görev yapan unvanı profesör, doçent, doktor öğretim üyesi ve araştırma görevlisi olan öğretim elemanları sayısı: 1038

$1038 \times 0,0398 = 41,3124$ (41)

Bu formüle göre, Eğitim fakültelerinden 41 öğretim elemanının örneklemde yer alması gerektiğine karar verilmiştir. Bu işlem diğer iki fakülte için de yapılmış ve bulunan değerler şu şekildedir:

Tablo 5

Fakülte Bazında Örneklem Alınacak Öğretim Elemanı Sayısı

	Toplam Öğretim Elemanı Sayısı	Tabaka Hesaplamasından Sonra Örneklem Alınacak Öğretim Elemanı Sayısı
Eğitim Fakültesi	1038	41
Fen Edebiyat Fakültesi	1575	63
İktisadi İdari Bilimleri Fakültesi	752	30
Mühendislik Fakültesi	1320	53
Tıp Fakültesi	4958	197
Toplam Öğretim Elemanı	9643	384

$$n = \frac{N t^2 (p q)}{d^2 (N-1) + t^2 (p q)} = \frac{9643 \cdot (1,96)^2 (0,5 \cdot 0,5)}{(0,05)^2 (9643-1) + (1,96)^2 (0,5 \cdot 0,5)}$$

$$= \frac{9643 \cdot (1,96)^2 (0,5 \cdot 0,5)}{(0,05)^2 (9643-1) + (1,96)^2 (0,5 \cdot 0,5)} = 384$$

Formülde;

n = Örneklem alınacak birey sayısı (en az)

N = Evrendeki birey sayısı

p = İncelenecek olayın görülüş sıklığı (olasılığı) (0,5)

q = İncelenecek olayın görülmeyiş sıklığı (1-p)

t = Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer (1,96).

d = Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen $\pm$ sapma olarak simgelenmiştir (0,05).

Güvenilirlik düzeyi %95 olarak alınmış, d : 0,05; t : 1,96; araştırma her koşulda eşit olasılıkla gerçekleşeceği varsayımından yola çıkarak p ve q değerlerinin her ikisi de 0,5 olarak kabul edilerek N = 9643 için, en az n = 384 öğretim elemanı olarak bulunmuştur. Dolayısıyla bu formüle göre, örneklem grubunun evreni temsil edebilmesi ve bulguların genellemesinin yüksek olabilmesi için örneklem grubunun en az 384 öğretim elemanı oluşması gerekmektedir.

Araştırmanın örnekleme, *olasılığa dayalı* örneklem yöntemlerinden *tabakalı örnekleme* yöntemi ile belirlenmiştir. Tabakalı örnekleme, tüm birimlerin örneklem içine dâhil olma şanslarının eşit olduğu bir yöntemdir (Balcı, 2001).

Bu örnekleme yöntemi, evrende birbirine benzeyen veya homojen olan birimlerin bir tabakada toplanmasını sağlamak ve farklı tabakaların oluşturulması ile farklı özelliklere sahip birimlerin seçilme şansını çoğaltmaktadır. Ayrıca bu örnekleme yöntemi ile evrendeki alt grupların evrendeki ağırlıkları oranında örnekleme temsili edilmeleri sağlanmıştır.

Demografik Özellikler

Araştırmanın demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Demografik	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	341	51,1
	Erkek	326	48,9
Yaş	29 ve altı	72	10,8
	30-39	236	35,4
	40-49	199	29,8
	50-59	98	14,7
	60-69	62	9,3
Medeni Durum	Evli	398	59,7
	Bekar	269	40,3
Unvan	Araştırma Görevlisi	128	19,2
	Dr. Öğretim Üyesi	197	29,5
	Doç. Dr.	175	26,2
	Prof. Dr.	167	25,0
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	121	18,1
	6-10 yıl	132	19,8
	11-15 yıl	138	20,7
	16-20 yıl	134	20,1
	21-25 yıl	14	2,1
	26 yıl ve üstü	128	19,2
Görev Yapılan Fakülte	Tıp Fakültesi	106	15,9
	Mühendislik Fakültesi	98	14,7
	Eğitim Fakültesi	204	30,6
	Fen Edebiyat	121	18,1
	İktisadi ve İdari Bilimler	138	20,7
Görev	Öğretim elemanı	607	91,0
	Yönetici	60	9,0
Üniversitedeki görev süresi	1-5 yıl	200	30,0
	6-10 yıl	139	20,8
	11-15 yıl	120	18,0
	16-20 yıl	88	13,2
	21-25 yıl	22	3,3
	26 yıl ve üstü	98	14,7
	Toplam	667	100,0

Araştırma kapsamında toplam 667 öğretim elemanına ulaşılmış olup katılımcıların %51,1'i kadın (n=341) iken %48,9'unun erkek (n=326) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların çoğunlukla 30-39 yaş aralığında (%35,4; n=236), evli olduğu (%59,7; n=398), dr. Öğretim üyesi oldukları (%29,5; n=197), 11-15 yıl arası mesleki kıdemi olduğu (%20,7; n=138), eğitim fakültesinde görev yaptıkları

(%30,6; n=204), sadece öğretim elemanı görevleri olduğu (%91,0; n=607) ve 1-5 yıldır üniversite görev yaptıkları (%30,0; n=200) belirlenmiştir.

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Veriler nicel yöntemler ile analiz edilmiştir.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için sırası ile cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, mesleki kıdem, görev yapılan fakülte, görev ve üniversitedeki görev süresi durumları sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların psikolojik şiddet düzeylerinin belirlenmesi için beşli likert yapıdan oluşan Bergen Bullying Research Group” tarafından geliştirilen ve Cemaloğlu (2007) tarafından Türkçeye çevirilen psikolojik şiddet ölçeği kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde, katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının belirlenmesi için beşli likert yapılı Çakıcı'nın (2007) geliştirdiği “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılacaktır. Ölçekler hakkında detaylı bilgiler aşağıda verilmiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Veri toplama aracı olarak Çakıcı'nın (2007) geliştirdiği Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek örgütsel sessizlik kavramının üç ayrı boyutunu ölçmeye çalışan maddelerden oluşmaktadır. Birinci ölçek, 26 maddeden oluşmakta ve katılımcıların ölçekte belirtilen sessiz kalınan konuları belirlemektedir. İkinci ölçek, katılımcıların yöneticileriyle konuşmak yerine sessiz kalma nedenlerini ölçen 31 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü ölçek ise sessiz kalma sonuçlarını ölçen 29 madde içermektedir. Çakıcı (2007) tarafından beş dereceli likert tipinde geliştirilen ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış, araştırmalarda kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir araç olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Psikolojik Şiddet Ölçeği

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, “Bergen Bullying Research Group” tarafından oluşturulan ve kullanımı için gruptan izin alınmış olan “Negative Acts Questionnairei” ölçeği esas alınmıştır (Einarsen, Raknes ve Matthiesen, 1994).

Ölçek, beşli Likert dereceleme ölçeği şeklinde hazırlanmış, aslına uygun olarak kullanılmıştır. Cemaloğlu (2007) tarafından ölçek Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek, 22 maddeden oluşmakta ve katılımcıların yaşadıkları psikolojik şiddeti belirlemektedir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış, araştırmalarda kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir araç olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Verilerin Toplanması ve Yorumlanması

Araştırma kapsamında uygulanacak ölçekleri Türkçeye uyarlayan ve geliştiren araştırmacılarla iletişime geçilerek araştırmada ölçeklerin kullanım izni alınmıştır. Anketlerin uygulanabilirliğine dair gerekli izinler alınmıştır. Sonrasında araştırma sürecinin başlaması için İstanbul Okan Üniversitesi Etik Kurul onayı alınmıştır (EK-A). Etik kurul izninden sonrasında Uludağ Üniversitesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Dicle Üniversitesi ve Erzurum Atatürk Üniversitelerinin Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İktisadi İdari Bilimleri Fakültesi, Mühendislik Fakültesi ve Tıp Fakültelerinin ilgili birimlerinden araştırma için uygulama izni alınmıştır (EK-B, EK-C, EK-D, EK-E, EK-F ve EK-G). 2021-2022 eğitim-öğretim yılı içerisinde üniversitelerin çoğuna bizzat ziyaretler gerçekleştirilerek öğretim elemanlarına çalışmanın amacı hakkında bilgi verilip gerekli izin belgeleri sunulduktan sonra gönüllülük esasına göre anket elden uygulanmıştır. Bununla birlikte bizzat gidilemeyen üniversite ve fakültelerin öğretim elemanlarına gerekli açıklama ve izin belgeleri elektronik posta yolu ile gönderilerek gönüllük esasına dayalı Google Form anketi uygulanıp veriler yine Google Form ile toplanmıştır. Katılımcılara çalışmanın amacı ve kazanımları anlatılmış, kişisel verilerin korunumu gereği ve gizlilik esası detaylı açıklanarak kişisel kimlik bilgileri

istenilmediği gibi kullanılmayacağı da açık beyan edilmiştir. Tüm katılımcılardan mevcut konuya ilişkin açık rıza alınmıştır.

Veri Toplama Araçlarının Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları

Araştırmanın bu bölümünde veri toplama araçlarının güvenirlik ve geçerlilik çalışmalarına ilişkin verilere ait sonuçlar aşağıda yer verilmiştir.

Ölçeklere Ait Geçerlilik Güvenirlik Sonuçlarına Ait Bulgular.

Araştırmanın bu kısmında ölçeklere ait açıklayıcı faktör analizi, madde analizi, güvenirlik analizlerine ait sonuçlara yer verilmiştir.

Psikolojik şiddet Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular.

Psikolojik şiddet ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliğine ait yapılan genel madde analizleri, güvenirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 7

Psikolojik Şiddet Ölçeğine Ait Güvenirlilik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

İfade No	Faktörler					Madde-Ölçek İlişkisi
	1	2	3	4	5	
Madde 4	0,782					0,755
Madde 3	0,802					0,720
Madde 10	0,813					0,737
Madde 20	0,821					0,733
Madde 17	0,835					0,706
Madde 22	0,840					0,705
Madde 2	0,897					0,776
Madde 19		0,818				0,646
Madde 11		0,820				0,667
Madde 14		0,820				0,648
Madde 8		0,821				0,654
Madde 1		0,832				0,725
Madde 21			0,774			0,729
Madde 16			0,783			0,716
Madde 18			0,784			0,691
Madde 7			0,816			0,688
Madde 5			0,842			0,657
Madde 12				0,812		0,572
Madde 6				0,864		0,563
Madde 15				0,868		0,483
Madde 9					0,755	0,704
Madde 24					0,779	0,599
Madde 13					0,796	0,588
Güvenirlilik	0,957	0,938	0,937	0,901	0,877	0,954
Açıklanan Varyans (%)	24,43	17,8	17,36	11,21	10,05	80,84
Özdeğer	5,62	4,093	3,992	2,578	2,311	
KMO: 0,951; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2(253)=14330,699$; p=0.000						

Tablo 7'deki genel incelemeler sonucunda verilen maddelerin diğer ortaya konulan genel maddelerle karşılaştığında aralarındaki oluşan ilişkinin 0,30 değerinden düşük çıkmaması nedeniyle ölçekten madde eksiltmesine ihtiyaç

kalmadığı ortaya konmuştur. Yapılan çalışmada ölçeğin güvenirlik noktasında değer seviyesinin yüksek olduğu saptanmıştır (C. Alpha, 0.954).

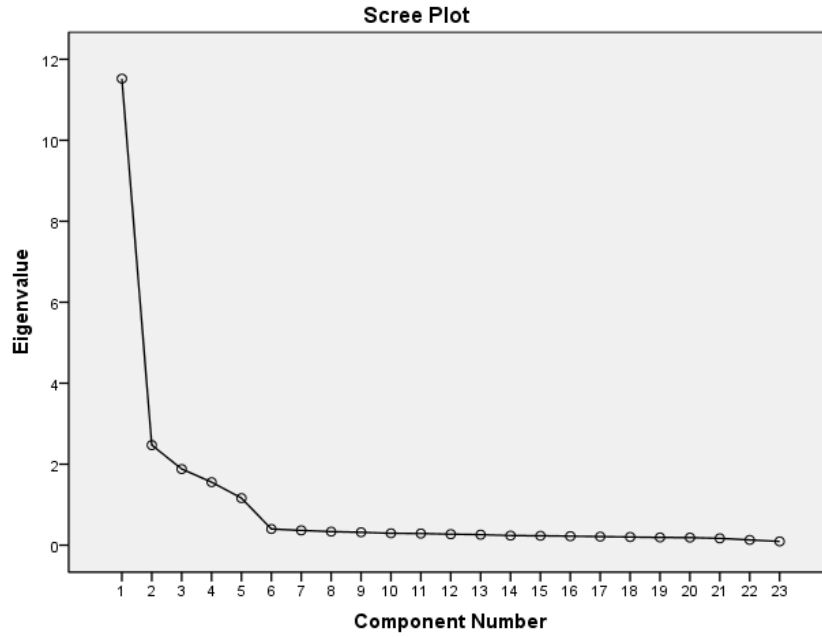
Faktör analizi yapabilmek için KMO ve değişkenlerin ilişkisine yorum yapılabilmesi için Barlett Küresellik testleri uygulanmıştır. Analiz sonuçlarının anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Örneklem verilerinin faktör analizini elverişli olduğu ortaya konup bu verilerin çok değişkenli normal dağılım izlediği kanıttır (Kan ve Akbaş, 2005).

Ölçekten bir maddenin değerlendirme dışı bırakılması için faktör yük değerinin 0,45'den yüksek olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2011). 23 maddelik ölçeğin, faktör analizi sonucunda 5 faktörlü bir yapıda olduğu ve varyans değerinin %80,84 saptanmıştır. Ölçeğin birden fazla olması nedeniyle "varimax" dik döndürme yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 7'e göre, 1, 2, 3, 4, 5 faktörler altında toplanan maddeler incelendiğinde her bir faktörün altındaki alt faktörler şu şekilde verilmektedir "Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıya Yönelik Davranışlar", "Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemeye Yönelik Davranışlar", "İtibara Saldırıya Yönelik Davranışlar" "Sosyal İlişkilere Saldırıya Yönelik Davranışlar" ve "Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıya Yönelik Davranışlar"dır.

Maddelere ait güvenirlik düzeyleri incelendiğinde Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıya Yönelik Davranış alt boyuta ait güvenirlik katsayısı ($\alpha = 0.957$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin %24.43'ünü açıklamaktadır. Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemeye Yönelik Davranışlar boyutu altındaki maddeler incelendiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha = 0.938$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin %17,8'ini açıklamaktadır. İtibara Saldırıya Yönelik Davranışlar alt boyutu altındaki maddeler incelendiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha = 0.937$) sonucunun oldukça yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin %17,36'sını açıklamaktadır. Sosyal İlişkilere Saldırıya Yönelik Davranışlar boyutu altındaki maddeler incelendiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha = 0.901$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin

%11,21'ini açıklamaktadır. Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıya Yönelik Davranışlar boyutu altındaki maddeler incelendiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha = 0.877$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin %10,05'ini açıklamaktadır. Ölçeğin açıklanan faktör yapısına daha doğru karar verebilmek için gözlem değerlerin bulunduğu yamaç grafiğinin incelenmesi gerekmektedir. Psikolojik şiddet ölçeğine ait yamaç grafiği Şekil 7'de verilmiştir.



Şekil 7. Psikolojik Şiddet Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği

Şekil 7'de verilen psikolojik şiddet ölçeğine ait grafik verileri değerlendirildiğinde ortaya çıkan değerlerin kırılmanın oluşacağı değer olan 1'in alt seviyesine düştüğünde 5. faktörden daha sonra olduğu gözlenmiştir.

Sessiz Kalınan Konular Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular. Sessiz kalınan konular ölçeğin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8

Sessiz Kalınan Konular Ölçeğine Ait Güvenirlilik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

İfade No	Faktörler					Madde-Ölçek İlişkisi
	1	2	3	4	5	
Madde 13	0,762					0,602
Madde 12	0,772					0,625
Madde 20	0,791					0,619
Madde 22	0,798					0,619
Madde 21	0,806					0,595
Madde 11	0,807					0,608
Madde 7	0,897					0,740
Madde 23		0,754				0,642
Madde 17		0,770				0,625
Madde 18		0,787				0,590
Madde 14		0,793				0,588
Madde 16		0,804				0,597
Madde 9		0,874				0,742
Madde 5			0,787			0,623
Madde 4			0,811			0,626
Madde 15			0,818			0,611
Madde 2			0,833			0,715
Madde 1				0,811		0,699
Madde 8				0,842		0,601
Madde 6				0,848		0,589
Madde 24					0,828	0,483
Madde 25					0,839	0,473
Madde 19					0,849	0,617
Güvenirlilik	0,934	0,924	0,918	0,919	0,878	0,941
Açıklanan Varyans (%)	22,3	19,36	13,78	10,73	10,56	76,728
Özdeğer	5,128	4,453	3,17	2,468	2,429	
KMO: 0,933; Bartlett's Test of Sphericity = X²(253)=12409,054; p=0.000						

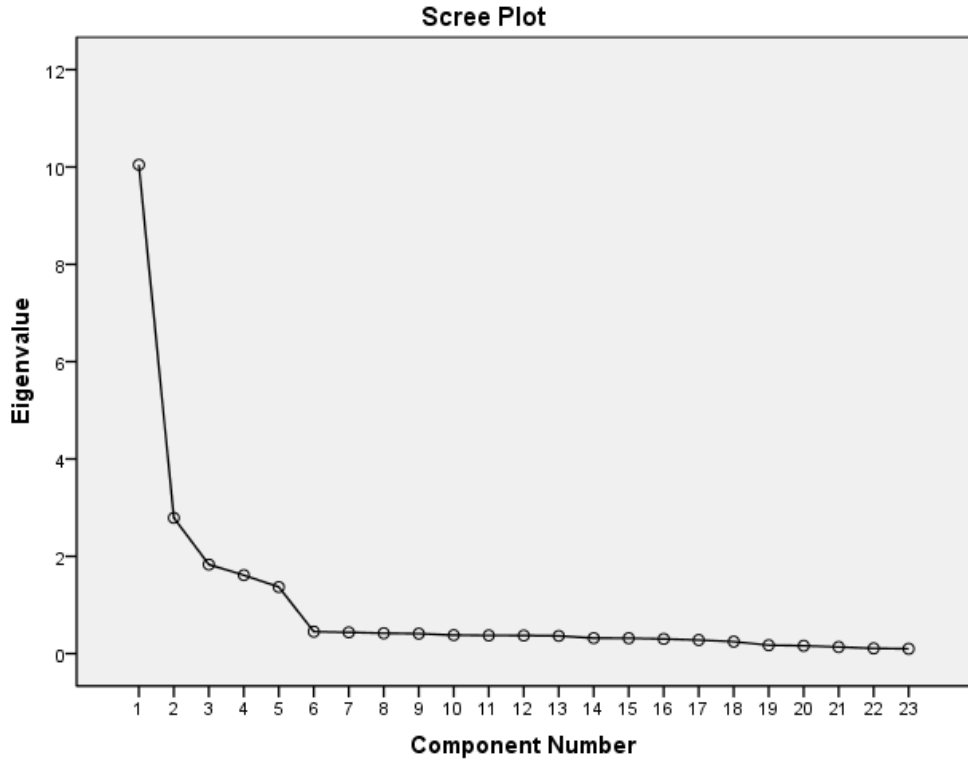
Tablo 8'deki genel incelemeler sonucunda verilen maddelerin diğer ortaya konulan genel maddelerle karşılaştırıldığında aralarındaki oluşan ilişkinin 0,30 değerinden düşük çıkmaması nedeniyle ölçekten madde eksilmesine ihtiyaç

kalmadığı ortaya konmuştur. Yapılan çalışmada ölçeğin güvenirlik noktasında değer seviyesinin yüksek olduğu saptanmıştır (C. Alpha 0.941).

Tablo 8’de KMO ölçüm değerinin 0,60 değerinin yüksek olduğu ve Barlett küresellik testinin anlamlı olduğu ortaya konmuştur ($p<0.01$). 23 maddelik ölçeğin, faktör analizi sonucunda 5 faktör olarak karşımıza çıktığı, varyans değerinin %76.729 olduğu saptanmaktadır. Ölçeğin çokluğu birden fazla olması nedeniyle “varimax” dik döndürme yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 8’e göre, 1, 2, 3, 4, 5 faktörler altında bulunan maddeler incelendiğinde faktörlere “*Etik ve Sorumluluklar*”, “*Yönetim Sorunu*”, “*İyileştirme Çabaları*” “*Çalışanların Performansı*” ve “*Çalışma Olanakları*” adı verilmiştir.

Etik ve Sorumluluklar alt boyutunun güvenirlik katsayısı ($\alpha= 0.934$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin %22.30’unu açıklamaktadır. *Yönetim Sorunu* boyutu altındaki maddeler incelendiğinde güvenirlik analizi ($\alpha= 0.924$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu ve tek başına ölçeğin %19.26’sını açıklamaktadır. *İyileştirme Çabaları* alt boyutu altındaki maddeler değerlendirildiğinde güvenirlik analizi ($\alpha=0.918$) sonucunun epeyce yüksek düzeyde olduğu ve tek başına ölçeğin %13,78’ini açıklamaktadır. *Çalışanların Performansı* boyutu altındaki maddeler değerlendirildiğinde güvenirlik analizi ($\alpha= 0.919$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu ve tek başına ölçeğin %10,73’ünü açıklamaktadır. *Çalışma Olanakları* boyutu altındaki maddeler değerlendirildiğinde güvenirlik analizi ($\alpha= 0.878$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu ve tek başına ölçeğin %10,56’sını açıklamaktadır. Sessiz kalınan konular ölçeğine ait yamaç grafiği Şekil 8’de verilmiştir.



Şekil 8. Sessiz Kalınan Konular Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği

Sessiz kalınan konular ölçeğine ait yamaç grafiği incelendiğinde ölçeğin gözlemlenen değerlerin 1'in altına düştüğü durumdaki kırılmanın 5. Faktörden sonra olduğu saptanmıştır. 5. Faktörden sonra boyutların çizgisel olarak sabit olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeğin 5. faktörlü bir yapısının en iyi durumda olduğu saptanmaktadır.

Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular. Sessiz kalma nedenleri ölçeğin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlilik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9

Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeğine Ait Güvenirlilik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

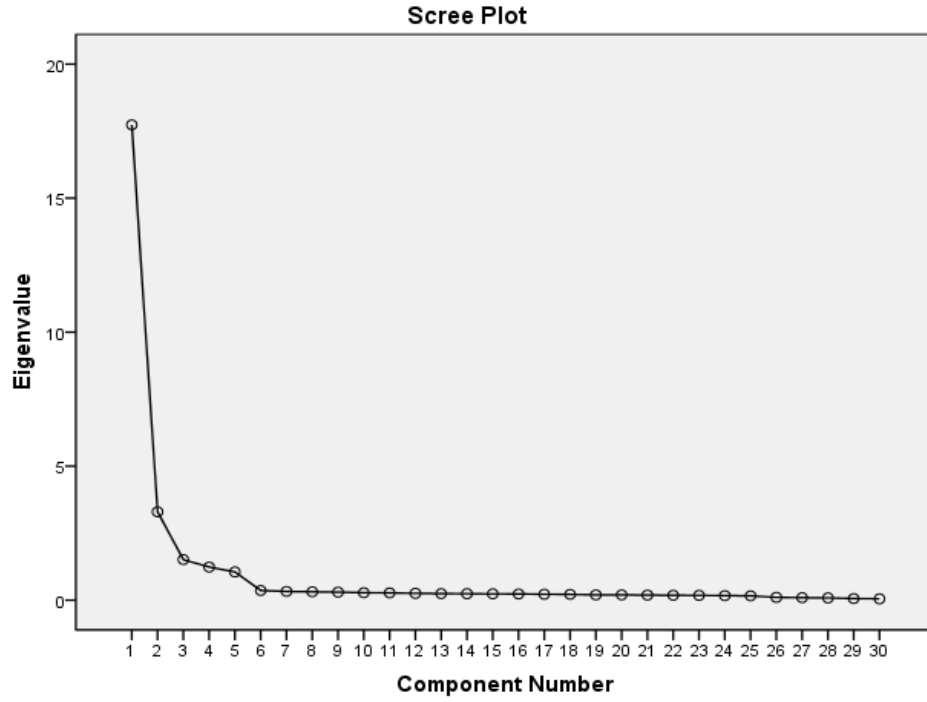
İfade No	Faktörler					Madde-Ölçek İlişkisi
	1	2	3	4	5	
Madde 10	0,800					0,811
Madde 24	0,807					0,811
Madde 19	0,814					0,800
Madde 30	0,816					0,804
Madde 21	0,819					0,802
Madde 14	0,821					0,794
Madde 9	0,829					0,792
Madde 26	0,829					0,804
Madde 20	0,830					0,791
Madde 25	0,838					0,794
Madde 15	0,841					0,777
Madde 22	0,844					0,794
Madde 4	0,858					0,915
Madde 6		0,804				0,698
Madde 28		0,804				0,698
Madde 16		0,816				0,693
Madde 5		0,833				0,788
Madde 27		0,834				0,683
Madde 7		0,841				0,693
Madde 29			0,751			0,677
Madde 17			0,760			0,680
Madde 8			0,762			0,785
Madde 18			0,798			0,631
Madde 12				0,730		0,676
Madde 1				0,731		0,818
Madde 3				0,752		0,668
Madde 2				0,792		0,647
Madde 11					0,721	0,792
Madde 13					0,775	0,665
Madde 23					0,788	0,641
Güvenirlilik	0,980	0,963	0,933	0,925	0,922	0,976
Açıklanan Varyans (%)	34,46	18,3	11,24	10,77	8,02	82,787
Özdeğer	10,34	5,491	3,373	3,231	2,41	
KMO: 0,976; Bartlett's Test of Sphericity = X²(435)=24449,284; p=0.000						

Tablo 9'daki genel incelemeler sonucunda verilen maddelerin diğer ortaya konulan genel maddelerle karşılaştığında aralarındaki oluşan ilişkinin 0,30 değerinden düşük çıkmaması nedeniyle ölçekten madde eksiltmesine ihtiyaç kalmadığı ortaya konmuştur. Yapılan çalışmada ölçeğin güvenirlik noktasında değer seviyesinin yüksek olduğu saptanmıştır (C. Alpha 0.976).

Tablo 9'da KMO ölçüm değerinin 0,60 değerinin yüksek olduğu ve Barlett küresellik testinin anlamlı olduğu ortaya konmuştur ($p < 0.01$). 30 maddelik ölçeğin, faktör analizi sonucunda 5 faktör olarak karşımıza çıktığı, varyans değerinin %82.787 olduğu saptanmaktadır. Ölçeğin çokluğu birden fazla olması nedeniyle "varimax" dik döndürme yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 9'a göre, 1, 2, 3, 4, 5 faktörler altında bulunan maddeler değerlendirildiğinde faktörlere "*Yönetmel ve Örgütsel Nedenler*", "*İşle İlgili Korkular*", "*Tecrübe Eksikliği*" "*İzolasyon Korkusu*" ve "*İlişkileri Zedeleme korkusu*" adı verilmiştir.

Yönetmel ve Örgütsel Nedenler alt boyuta ait güvenirlik katsayısı ($\alpha = 0.980$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin %34,46'sını açıklamaktadır. *İşle İlgili Korkular* boyutu altındaki maddeler değerlendirildiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha = 0.963$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup tek başına ölçeğin %18,3'ünü açıklamaktadır. *Tecrübe Eksikliği* alt boyutu altındaki maddeler değerlendirildiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha = 0.933$) sonucunun epeyce yüksek düzeyde olduğu ve tek başına ölçeğin %11,24'ünü açıklamaktadır. *İzolasyon Korkusu* boyutu altındaki maddeler değerlendirildiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha = 0.925$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu ve tek başına ölçeğin %10,77 açıklamaktadır. *İlişkileri Zedeleme korkusu* boyutu altındaki maddeler değerlendirildiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha = 0.922$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu ve tek başına ölçeğin %8,02'sini açıklamaktadır. Sessiz kalma nedenleri ölçeğine ait yamaç grafiği Şekil 9'da verilmiştir.



Şekil 9. Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği

Sessiz kalma nedenleri ölçeğine ait yamaç grafiği incelendiğinde ölçeğin gözlemlenen değerlerin 1'in altına düştüğü durumdaki kırılmanın 5. Faktörden sonra olduğu saptanmıştır. 5. Faktörden sonra boyutların çizgisel olarak sabit olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeğin 5. faktörlü bir yapısının en iyi durumda olduğu saptanmaktadır.

Sessizliğin Algılanan Sonuçları Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular. Sessiz algılanan sonuçları ölçeğin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlilik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

Sessizliğin Algılanan Sonuçları Ölçeğine Ait Güvenirlilik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

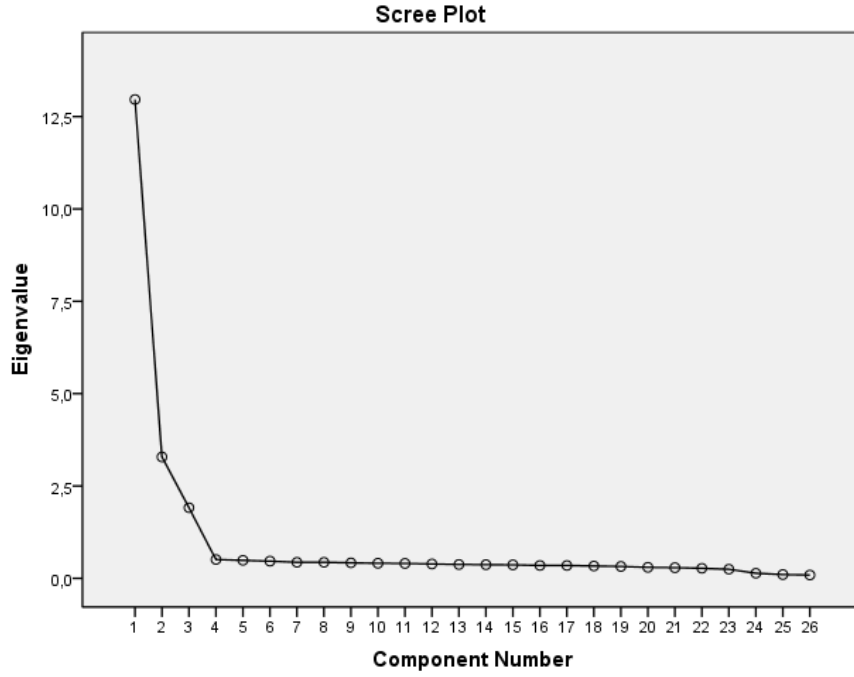
İfade No	Faktörler			Madde-Ölçek İlişkisi
	1	2	3	
Madde 18	0,726			0,724
Madde 19	0,737			0,698
Madde 26	0,739			0,709
Madde 29	0,742			0,698
Madde 28	0,747			0,718
Madde 16	0,748			0,686
Madde 24	0,755			0,724
Madde 15	0,758			0,691
Madde 23	0,763			0,718
Madde 17	0,764			0,736
Madde 22	0,765			0,713
Madde 25	0,773			0,727
Madde 20	0,775			0,716
Madde 27	0,779			0,734
Madde 14	0,886			0,891
Madde 8		0,796		0,573
Madde 12		0,798		0,601
Madde 10		0,804		0,586
Madde 3		0,805		0,591
Madde 4		0,818		0,623
Madde 6		0,829		0,563
Madde 1		0,902		0,706
Madde 9			0,805	0,568
Madde 7			0,813	0,559
Madde 11			0,816	0,562
Madde 5			0,856	0,664
Güvenirlilik	0,962	0,942	0,912	0,959
Açıklanan Varyans (%)	36,24	20,83	12,78	69,84
Özdeğer	9,422	5,416	3,322	
KMO: 0,973; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2(325)=14586,316$; p=0.000				

Tablo 10'daki genel incelemeler sonucunda verilen maddelerin diğer ortaya konulan genel maddelerle karşılaştırıldığında aralarındaki oluşan ilişkinin 0,30 değerinden düşük çıkmaması nedeniyle ölçekten madde eksiltilmesine ihtiyaç kalmadığı ortaya konmuştur. Yapılan çalışmada ölçeğin güvenirlik noktasında değer seviyesinin yüksek olduğu saptanmıştır (C. Alpha 0.959).

Tablo 10'da KMO ölçüm değerinin 0,60 değerinin yüksek olduğu ve Barlett küresellik testinin anlamlı olduğu ortaya konmuştur ($p < 0.01$). 26 maddelik ölçeğin faktör analizi sonucunda 3 faktör olarak karşımıza çıktığı, varyans değerinin %69,84 olduğu saptanmaktadır. Ölçeğin çokluğu birden fazla olması nedeniyle "varimax" dik döndürme yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 10'a göre, 1, 2, 3 faktörler altında bulunan maddeler değerlendirildiğinde faktörlere "*Performans ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar*", "*İyileşme ve Gelişmeyi Engelleyen Sonuçlar*", ve "*İyileşme ve Gelişmeyi Engelleyen Sonuçlar*" adı verilmiştir.

Performans ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar", "*İyileşme ve Gelişmeyi Engelleyen Sonuçlar*" alt boyuta ait güvenirlik katsayısı ($\alpha = 0.962$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu ve tek başına ölçeğin %36,24'ünü açıklamaktadır. *İyileşme ve Gelişmeyi Engelleyen Sonuçlar* boyutu altındaki maddeler değerlendirildiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha = 0.942$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu ve tek başına ölçeğin %20,83'ünü açıklamaktadır. *İyileşme ve Gelişmeyi Engelleyen Sonuçlar* alt boyutu altındaki maddeler değerlendirildiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha = 0.912$) sonucunun epeyce yüksek düzeyde olduğu ve tek başına ölçeğin %12,78 açıklamaktadır. Sessiz kalma sonuçları ölçeğine ait yamaç grafiği Şekil 10'da verilmiştir.



Şekil 10. Sessiz Kalma Sonuçları Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği

Sessiz kalma sonuçları ölçeğine ait yamaç grafiği incelendiğinde ölçeğin gözlemlenen değerlerin 1'in altına düştüğü durumdaki kırılmanın 3. Faktörden sonra olduğu saptanmıştır. 3. Faktörden sonra boyutların çizgisel olarak sabit olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeğin 3. faktörlü bir yapısının en iyi durumda olduğu saptanmaktadır.

Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen veriler SPSS 24.0 programı ve Lisrel 8.7 programı ile %95 güven düzeyinde analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin ölçüm özelliğini test etmek amacı ile geçerlilik güvenirlik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik güvenirlik aşamasında ilk önce pilot çalışma sonucu elde edilen verilerde ölçeklere ait maddelerin problemli olup olmadığını belirlemek için madde analizleri, madde toplam korelasyon analizleri, maddelerin ayırt ediciliğini ölçmek için %27 alt-üst dilim analizi ve maddelerin iç tutarlılıkların belirlenmesi için Cronbach's Alpha güvenirlik analizi yapılmıştır. Ölçek maddelerinde problem olmadığı belirlendikten sonra ölçeklerin faktör yapısı için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklanan faktör yapısının doğrulanması için ana çalışma kapsamında toplanan verilere Lisrel 8.7 yardımı ile doğrulayıcı faktör analizi

(DFA) uygulanacak ve uyum indekslerinin mükemmel veya kabul edilebilir uyum indeksleri içerisinde olması sonucunda ölçekler doğrulanarak ölçeklerin geçerlilik güvenirlik düzeyleri tamamlanmıştır. Katılımcıların demografik dağılımlarının incelenmesi için ise frekans ve yüzde analizi, katılımcıların ölçeklerden elde edilen maddelere ait katılım düzeyleri için betimsel istatistikler yapılmıştır. Varsayımlara ilişkin analiz sonuçlarının belirlenmesi için öncelikle merkezi eğilim ölçümleri ile verilerin dağılımına bakılacak, verilerinin dağılımın normal olması sonucunda alt problemler için ikili grup karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi gerçekleştirilecek, ikiden fazla grup arasında yapılan karşılaştırmalarda tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Katılımcıların psikolojik şiddet ve alt boyutlarının örgütsel sessizlik etkisinin belirlenmesinde, araştırma modeli gereğince yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Bölüm 4

Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde problem ve alt problem cümlelerinde yer alan sorulara cevap bulabilmek için örneklem grubundan toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer vermektedir.

Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet Algılarına Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde alt problemlerimizden birincisine cevap aranmaktadır. Yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet algılarının ne düzeyde olduğunu betimlemek amacı ile ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmıştır. Buradan hareketle yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet algılarının dağılımını gösteren istatistikler Tablo 11’de yer verilmiştir.

Tablo 11

Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet Algı Düzeylerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.

Ölçek/Boyutlar	$\bar{x}$	s.s
Genel Psikolojik şiddet	1,93	0,74

Likert formatında oluşturulan ölçeklerde elde edilen puanlar sonucu katılımcıların yanıtlarının düzeylerinin hesaplanmasında 0,8 puan aralığı ($4/5=0,80$) kullanılmıştır. Bu durumda Likert yapıdaki ölçeğin başlangıç puanı olan 1 puanın üzerine 0,8’lik puan aralığı eklenerek her ölçüm düzeyine denk gelen aralık hesaplanmaktadır. Bu durumda 1-1,8 aralığı “çok düşük”, 1,81-2,6 aralığı “düşük”, 2,61-3,4 aralığı “orta”, 3,41-4,2 aralığı “yüksek” ve 4,21-5,0 aralığı “çok yüksek” düzeyi temsil etmektedir. Bu bilgiler ışığında öğretim elemanın psikolojik şiddet düzeyleri ortalamasının 1.93 ± 0.74 ile düşük düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 12

Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet Algı Düzeyi Boyutlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.

Ölçek/Boyutlar	$\bar{x}$	s.s
Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemeye Yönelik Davranışlar	2,04	0,99
Sosyal İlişkilere Saldırıya Yönelik Davranışlar	1,81	0,81
İtibara Saldırıya Yönelik Davranışlar	1,91	0,93
Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıya Yönelik Davranışlar	2,03	1,02
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıya Yönelik Davranışlar	1,63	0,75

Psikolojik şiddet ölçeğinin alt boyutları likert formatındaki ölçeği ışığında değerlendirildiğinde; kendini göstermeyi de iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışların aldıkları puanlara ilişkin ortalaması $2,04 \pm 0,99$ ile düşük düzeyde, sosyal ilişkilere saldırıya yönelik davranışların aldıkları puanlara ilişkin ortalaması $1,81 \pm 0,81$ ile düşük düzeyde, itibara saldırıya yönelik davranışların aldıkları puanlara ilişkin ortalaması $1,91 \pm 0,93$ ile düşük düzeyde, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırıya yönelik davranışların puanlara ilişkin ortalaması $2,03 \pm 1,02$ ile düşük düzeyde, kişinin sağlığına doğrudan saldırıya yönelik davranışlar $1,63 \pm 0,75$ ile düşük düzeyde oldukları belirlenmiştir.

Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet Algılarına İlişkin Görüşlerin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesine Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde alt problemlerimizden ikincisine cevap aranmaktadır. Yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet algılarına ilişkin görüşlerin demografik değişkenler bakımından incelenmesine ait bulgular araştırma ölçeklerinden elde edilen puanların sosyo demografik özelliklere göre farklılıkları incelenmiş, 2'li grupların karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla gruplar için ise tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır.

Tablo 13

Öğretim Elemanının Psikolojik Şiddet Düzeylerinin Demografik Özellikler ile Karşılaştırılması

Demografikler	Grup	Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemeye Yönelik Davranışlar		Sosyal İlişkilere Saldırısı Yönelik Davranışlar		İtibara Saldırısı Yönelik Davranışlar		Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırısı Yönelik Davranışlar		Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırısı Yönelik Davranışlar		Genel Yıldırma	
		Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.
Cinsiyet	Kadın	2,07	1,03	1,82	0,83	1,90	0,98	2,03	1,06	1,64	0,81	1,94	0,79
	Erkek	2,01	0,95	1,80	0,79	1,92	0,88	2,02	0,98	1,62	0,69	1,92	0,68
	t	0,755		0,246		-0,270		0,201		0,300		0,306	
	p	0,450		0,806		0,787		0,841		0,764		0,760	
Yaş	29 ve altı	1,56	0,61	1,65	0,60	1,73	0,72	1,84	0,87	1,52	0,35	1,69	0,50
	30-39	2,23	1,08	1,85	0,87	2,00	1,01	2,13	1,04	1,68	0,84	2,03	0,79
	40-49	2,06	0,99	1,82	0,86	2,01	0,98	2,18	1,13	1,68	0,84	2,00	0,81
	50-59	1,80	0,87	1,74	0,52	1,66	0,80	1,67	0,80	1,52	0,56	1,68	0,56
	60-69	2,25	0,95	1,94	0,96	1,89	0,75	1,92	0,92	1,63	0,72	1,95	0,67
	F	8,846		1,428		3,632		5,597		1,343		6,314	
	p	0,001**		0,223		0,006**		0,001**		0,252		0,001**	
Medeni Durum	Evli	1,95	0,94	1,82	0,83	1,85	0,88	1,99	0,99	1,60	0,74	1,88	0,72
	Bekar	2,18	1,05	1,80	0,78	2,01	1,00	2,09	1,07	1,69	0,78	2,00	0,76
	t	-2,900		0,355		-2,102		-1,228		-1,517		-2,089	
	p	0,004**		0,723		0,036*		0,220		0,130		0,037*	
Unvan	Araştırma Görevlisi	1,86	0,93	1,77	0,79	1,88	0,95	1,98	1,00	1,61	0,77	1,85	0,76
	Dr. Öğretim Üyesi	2,08	1,02	1,79	0,82	1,95	0,96	2,11	1,06	1,67	0,77	1,97	0,76
	Doç. Dr.	2,19	1,03	1,86	0,86	1,93	0,92	2,01	0,99	1,63	0,80	1,97	0,74
	Prof. Dr.	1,99	0,95	1,81	0,77	1,88	0,90	1,99	1,02	1,61	0,68	1,89	0,70
	F	3,086		0,372		0,241		0,595		0,237		0,899	
	p	0,027*		0,773		0,868		0,619		0,870		0,441	
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	1,89	0,94	1,76	0,77	1,88	0,88	1,96	0,94	1,54	0,45	1,85	0,63
	6-10 yıl	2,17	1,04	1,84	0,91	2,01	1,04	2,06	1,03	1,69	0,93	2,00	0,83
	11-15 yıl	2,13	1,08	1,82	0,81	2,03	1,03	2,28	1,19	1,77	0,92	2,07	0,84
	16-20 yıl	2,00	0,92	1,78	0,82	1,86	0,86	2,04	0,99	1,58	0,67	1,90	0,69
	21-25 yıl	1,93	0,85	1,86	0,75	2,01	1,02	1,90	1,22	1,62	0,89	1,89	0,76
	26 yıl ve üstü	2,01	0,96	1,85	0,75	1,76	0,80	1,78	0,84	1,56	0,63	1,81	0,63
	F	1,343		0,269		1,574		3,537		1,836		2,304	
	p	0,244		0,930		0,165		0,004**		0,104		0,043*	
Görev	Öğretim elemanı	2,07	1,00	1,83	0,82	1,93	0,95	2,05	1,03	1,66	0,78	1,95	0,76
	Yönetici	1,80	0,82	1,64	0,75	1,80	0,67	1,78	0,86	1,38	0,31	1,72	0,49
	t	2,001		1,676		1,022		1,940		2,699		2,282	
	p	0,046*		0,094		0,307		0,053		0,007**		0,023*	
Üniversitedeki Görev Süresi	1-5 yıl	1,98	0,97	1,77	0,74	1,84	0,85	1,93	0,93	1,56	0,57	1,85	0,64
	6-10 yıl	2,11	1,01	1,84	0,90	2,00	1,01	2,08	1,06	1,66	0,86	1,98	0,78
	11-15 yıl	2,11	1,07	1,81	0,88	2,01	1,03	2,24	1,15	1,82	0,99	2,05	0,89
	16-20 yıl	1,98	0,91	1,83	0,88	1,97	0,94	2,22	1,07	1,60	0,70	1,98	0,74
	21-25 yıl	2,24	1,16	1,58	0,47	1,87	0,93	1,88	1,14	1,59	0,76	1,88	0,71
	26 yıl ve üstü	2,00	0,94	1,88	0,72	1,78	0,84	1,74	0,82	1,54	0,60	1,80	0,63
	F	0,676		0,662		1,245		3,790		2,319		1,996	
	p	0,642		0,652		0,286		0,002**		0,042*		0,077	
Görev Yaptığı Fakülte	Tıp Fakültesi	2,20	1,14	2,22	1,28	2,04	1,22	2,12	1,27	2,21	1,48	2,27	1,22
	Mühendislik Fakültesi	1,78	0,89	1,79	0,92	1,72	0,87	1,84	0,98	1,82	0,88	1,78	0,88
	Eğitim Fakültesi	1,82	0,81	1,82	0,82	1,72	0,89	1,82	0,88	1,44	0,84	1,72	0,49
	Fen Bilimleri	1,92	0,91	1,71	0,82	1,70	0,82	1,81	0,80	1,47	0,87	1,72	0,49
	İktisadi ve İdari	1,77	0,72	1,82	0,88	1,88	0,81	1,79	0,79	1,44	0,82	1,89	0,44
	F	22,188		20,192		22,424		22,774		27,721		101,221	
	p	0,001**		0,001**		0,001**		0,001**		0,001**		0,001**	
Mesleki Eğitim	İktisadi Eğitim	1,72	0,79	1,72	0,88	1,72	0,84	1,74	0,88	1,82	0,88	1,71	0,87
	Marmara Eğitim	2,48	1,07	2,04	0,92	2,31	0,99	2,47	1,18	1,79	0,92	2,38	0,78
	Karadeniz Eğitim	1,92	0,90	1,74	0,71	1,82	0,89	1,92	0,92	1,82	0,84	1,84	0,88
	İktisadi	2,01	0,99	1,79	0,82	1,82	0,92	1,92	0,97	1,82	0,72	1,87	0,74
	Yeni Eğitim	1,89	1,01	1,87	0,80	1,80	0,87	1,91	0,98	1,89	0,72	1,81	0,72
	F	10,292		4,222		2,249		10,222		2,217		12,922	
	p	0,001**		0,002**		0,001**		0,001**		0,040*		0,001**	

**P<0.01; *P<0.05; t: Bağımsız Örneklem t-testi; F: Tek Yönlü ANOVA Analizi

Tablo 13’de ikili grupların karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Öğretim elemanlarının psikolojik şiddet düzeylerinin ve alt boyutlarının **cinsiyet** gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının psikolojik şiddet düzeylerinin **medeni durumlarına** göre farkının istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($t=-.089$; $p=0.037<0.05$) ortalamalar incelendiğinde bekârların algıladıkları psikolojik şiddet düzeylerinin evlilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının *kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranış* düzeylerinin medeni durumlarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($t= -2.900$; $p=0.004<0.01$) ortalamalar incelendiğinde bekârların *kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranış* düzeylerinin evlilere göre daha fazla olduğu belirlenirken diğer yandan öğretim elemanlarının sosyal ilişkilere saldırıya yönelik davranışlar, itibara saldırıya yönelik davranışlar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırıya yönelik davranışlar ve kişinin sağlığına doğrudan saldırıya yönelik davranış düzeylerinin medeni duruma göre farklarının anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının psikolojik şiddet düzeylerinin **görevlerine** göre farkının istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($t=2.282$; $p=0.023<0.05$) ortalamalar incelendiğinde öğretim elemanlarının algıladıkları psikolojik şiddet düzeylerinin yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının *kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranış* düzeylerinin görevlerine durumlarına göre farkının istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($t=2.001$; $p=0.046<0.05$), Öğretim elemanlarının *kişinin sağlığına doğrudan saldırıya yönelik davranışlarının* görevlerine göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($t=2.699$; $p=0.007<0.01$), ortalamalar incelendiğinde öğretim elemanlarının *kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranış ve kişinin sağlığına doğrudan saldırıya*

yönelik davranışlar düzeylerinin yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenirken öğretim elemanlarının sosyal ilişkilere saldırıya yönelik davranışlar, itibara saldırıya yönelik davranışlar ve kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırıya yönelik davranış düzeylerinin görev duruma göre farklarının anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının psikolojik şiddet düzeylerinin **yaş** gruplarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=6.314$; $p=0.001<0.01$) post-hoc testlerinden Scheffe testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde 60 yaş üzerinde olan Öğretim elemanlarının algıladıkları psikolojik şiddet düzeylerinin 29 yaş ve altındakilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Öğretim elemanlarının kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlarının yaş gruplarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=8.846$; $p=0.001<0.01$), İtibara saldırıya yönelik davranışlarının yaş gruplarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=3.632$; $p=0.006<0.01$), Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırıya yönelik davranışlarının yaş gruplarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=5.597$; $p=0.001<0.01$), post-hoc testlerinden Scheffe testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde 60 yaş üzerinde olan öğretim elemanlarının kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlarının, İtibara saldırıya yönelik davranışlarının ve Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırıya yönelik davranışlarının 29 yaş ve altındakilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan öğretim elemanlarının sosyal ilişkilere saldırıya yönelik davranışlar ve kişinin sağlığına doğrudan saldırıya yönelik davranış düzeylerinin yaş gruplarına göre farklarının anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlarının unvanlarına göre farkının istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=3.086$; $p=0.027<0.05$) post-hoc testlerinden Scheffe testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde doç. dr. olanların

kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlarının, araştırma görevlisi ve dr. Öğretim yesine göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan ğretim elemanlarının genel psikolojik şiddet ve sosyal ilişkilere saldırıya yönelik davranışlar, itibara saldırıya yönelik davranışlar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırıya yönelik davranışlar ve kişinin sağlığına doğrudan saldırıya yönelik davranışlarının unvanlarına göre farklarının anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının psikolojik şiddet düzeylerinin **mesleki kıdemlerine** göre farkının istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=2.304$; $p=0.043<0.05$) ve kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırıya yönelik davranışlarının mesleki kıdem gruplarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=3.537$; $p=0.004<0.01$) post-hoc testlerinden Scheffe testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde 26 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olan ğretim elemanlarının genel psikolojik şiddet ve kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırıya yönelik davranışlarının, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan ğretim elemanlarının psikolojik şiddete ait diğer alt boyutların mesleki kıdeme göre farkının anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının kişinin sağlığına doğrudan saldırıya yönelik **niversitedeki görev sürelerine** göre farkının istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=2.319$; $p=0.042<0.015$) ve kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırıya yönelik davranışlarının mesleki kıdem gruplarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=3.790$; $p=0.002<0.01$) post-hoc testlerinden Scheffe testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde 26 yıl ve üzerinde mesleki kurum tecrübesi olan ğretim elemanlarının kişinin sağlığına doğrudan saldırıya yönelik davranış düzeylerinin ve kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırıya yönelik davranışlarının, 1-5 yıl kurum tecrübesine sahip olanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan ğretim elemanlarının genel psikolojik şiddet ve psikolojik şiddet ya ait diğer alt boyutların mesleki kıdeme göre farkının anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının psikolojik şiddet düzeylerinin ve alt boyutlarının **görev yaptıkları fakülteler** arası farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0.01$). Anlamlılığın hangi gruplarda olduğunun belirlenmesi için yapılan post-hoc testlerinden Scheffe testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde tıp fakültesinde görev yapanlar ile diğer fakültelerde görev yapanlar arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiş olup, tıp fakültesinde görev yapanların psikolojik şiddet düzeyleri ve “kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlar”, “sosyal ilişkilere saldırıya yönelik davranışlar”, “itibara saldırıya yönelik davranışlar”, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırıya yönelik davranışlar” düzeylerinin diğer fakültede görev yapanlara göre daha yüksek olduğu yani tıp fakültesinde görev yapanların psikolojik şiddete daha fazla maruz kaldıkları belirlenmiştir.

Öğretim elemanlarının psikolojik şiddet düzeylerinin ve alt boyutlarının **görev yaptıkları bölgeler arası farkının** istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0.05$). Anlamlılığın hangi gruplarda olduğunun belirlenmesi için yapılan post-hoc testlerinden Scheffe testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde Marmara Bölgesinde görev yapanlar ile diğer bölgelerde görev yapanlar arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiş olup, marmara bölgesinde görev yapanların psikolojik şiddet düzeyleri ve “kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlar”, “sosyal ilişkilere saldırıya yönelik davranışlar”, “itibara saldırıya yönelik davranışlar”, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırıya yönelik davranışlar” düzeylerinin diğer bölgelerde görev yapanlara göre daha yüksek olduğu yani *Marmara Bölgesinde görev yapanların psikolojik şiddete daha fazla maruz kaldıkları belirlenmiştir.*

Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Algılarına Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde alt problemlerimizden üçüncüsüne cevap aranmaktadır. Yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları örgütsel sessizlik algılarının ne düzeyde olduğunu betimlemek amacı ile ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmıştır. Buradan hareketle yükseköğretim

örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet algılarının dağılımını gösteren istatistikler Tablo 14'te yer verilmiştir.

Tablo 14

Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Sessiz Kalma Algı Düzeylerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.

Ölçek/Boyutlar	$\bar{x}$	s.s
Sessiz Kalınan Konular (Genel)	2,48	0,80
Sessiz Kalma Nedenleri (Genel)	2,73	1,04
Sessiz Kalma Sonuçları (Genel)	2,81	0,89

Likert formatında oluşturulan ölçeklerde elde edilen puanlar sonucu katılımcıların yanıtlarının düzeylerinin hesaplanmasında 0,8 puan aralığı ($4/5=0,80$) kullanılmıştır. Bu durumda Likert yapıdaki ölçeğin başlangıç puanı olan 1 puanın üzerine 0,8'lik puan aralığı eklenerek her ölçüm düzeyine denk gelen aralık hesaplanmaktadır. *Bu durumda 1-1,8 aralığı "çok düşük", 1,81-2,6 aralığı "düşük", 2,61-3,4 aralığı "orta", 3,41-4,2 aralığı "yüksek" ve 4,21-5,0 aralığı "çok yüksek" düzeyi temsil etmektedir.* Bu bilgiler ışığında öğretim elemanının sessiz kalma konularına ait düzeylerinin 2.48 ± 0.80 ile düşük düzeyde, sessiz kalma nedenlerinin 2.73 ± 1.04 ile orta düzeyde ve sessiz kalma sonuçlarına ait tutumlarını 2.81 ± 0.89 ile orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 15

Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Sessiz Kalma Algı Düzeyi Boyutlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.

Ölçek/Boyutlar	$\bar{x}$	s.s
Çalışanların Performansı	2,64	0,10
İyileştirme Çabaları	2,54	0,11
Etik ve Sorumluluklar	2,31	0,99
Yönetim Sorunu	2,54	1,04
Çalışma Olanakları	2,39	1,06
Sessiz Kalınan Konular (Genel)	2,48	0,80
İzolasyon Korkusu	2,63	0,04
İşle İlgili Korkular	2,62	1,21
Tecrübe Eksikliği	2,55	1,19
İlişkileri Zedeleme Korkusu	2,77	1,26
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	2,86	1,25
Sessiz Kalma Nedenleri (Genel)	2,73	1,04
Performans ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar	2,89	1,01
İyileşme ve Gelişmeyi Engelleyen Sonuçlar	2,71	1,12
Örgüt Çalışanını Mutsuz Kılan Sonuçlar	2,68	1,15
Sessiz Kalma Sonuçları (Genel)	2,81	0,89

Öğretim elemanının sessiz kalma konularına ait ölçeğin alt boyutları likert formatındaki ölçeği ışında değerlendirildiğinde; çalışanların performansı değerlerinin aldıkları puanlara ilişkin ortalaması $2,64 \pm 0,20$ ile orta düzeyde, iyileştirme çabaları değerlerinin aldıkları puanlara ilişkin ortalaması $2,54 \pm 0,11$ ile düşük düzeyde, etik ve sorumluluklar çabaları değerlerinin aldıkları puanlara ilişkin ortalaması $2,31 \pm 0,99$ ile düşük düzeyde, yönetim sorunu değerlerinin aldıkları puanlara ilişkin ortalaması $2,54 \pm 1,04$ ile düşük düzeyde, çalışma olanakları değerlerinin aldıkları puanlara ilişkin ortalaması $2,39 \pm 1,06$ ile düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Öğretim elemanının sessiz kalma nedenlerine ait ölçeğin alt boyutları likert formatındaki ölçeği ışında değerlendirildiğinde; izolasyon korkusu değerlerinin aldıkları puanlara ilişkin ortalaması $2,63 \pm 0,04$ ile orta düzeyde, İşle ilgili korkular değerlerinin aldıkları puanlara ilişkin ortalaması $2,62 \pm 1,21$ ile orta düzeyde,

tecrübe eksikliği değerlerinin aldıkları puanlara ilişkin ortalaması $2,55 \pm 1,19$ orta düzeyde, ilişkileri zedeleme korkusu değerlerinin aldıkları puanlara ilişkin ortalaması $2,77 \pm 1,26$ ile orta düzeyde, yönetsel ve örgütsel nedenler değerlerinin aldıkları puanlara ilişkin ortalaması $2,86 \pm 1,25$ ile düşük düzeyde oldukları belirlenmiştir.

Öğretim elemanının sessiz kalma sonuçlarına ait ölçeğin alt boyutları likert formatındaki ölçeği ışında değerlendirildiğinde; performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar değerlerinin aldıkları puanlara ilişkin ortalaması $2,89 \pm 1,01$ ile orta düzeyde, iyileşme ve gelişmeyi engelleyen sonuçlar değerlerinin aldıkları puanlara ilişkin ortalaması $2,71 \pm 1,12$ ile orta düzeyde, örgüt çalışanını mutsuz kılan sonuçlar değerlerinin aldıkları puanlara ilişkin ortalaması $2,68 \pm 1,15$ ile orta düzeyde oldukları belirlenmiştir.

Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Görüşlerin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesine Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde alt problemlerimizden dördüncüsüne cevap aranmaktadır. Yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları sessiz kalma algılarına ilişkin görüşlerin demografik değişkenler bakımından incelenmesine ait bulgular araştırma ölçeklerinden elde edilen puanların sosyo demografik özelliklere göre farklılıkları incelenmiş, ikili grupların karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla gruplar için ise tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır.

Tablo 16

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kaldıkları Konu Düzeylerinin Demografik Özellikler ile Karşılaştırılması

Demografikler	Grup	Çalışmaların performansı		İyileştirme çabaları		Etik ve sorumluluklar		Yönetim Sorunu		Çalışma olanakları		Sessiz Kalınan Konular (Genel)	
		Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.
Cinsiyet	Kadın	2,64	0,11	2,54	0,11	2,32	1,01	2,58	1,04	2,38	1,05	2,51	0,79
	Erkek	2,64	0,10	2,53	0,12	2,29	0,98	2,50	1,03	2,41	1,08	2,45	0,81
	t	0,372		0,408		0,382		1,074		-0,372		0,971	
	p	0,710		0,683		0,702		0,283		0,710		0,332	
Yaş	29 ve altı	2,63	0,07	2,53	0,11	1,76	0,61	2,04	0,88	2,00	0,87	1,93	0,59
	30-39	2,65	0,08	2,54	0,07	2,33	1,01	2,64	1,04	2,49	1,08	2,56	0,79
	40-49	2,62	0,17	2,52	0,16	2,41	1,04	2,62	1,04	2,43	1,11	2,55	0,82
	50-59	2,65	0,06	2,55	0,07	2,27	0,95	2,39	0,96	2,21	0,99	2,37	0,78
	60-69	2,65	0,06	2,54	0,10	2,60	1,03	2,70	1,11	2,62	1,03	2,75	0,69
	F	1,720		1,531		7,790		6,027		4,615		12,498	
	p	0,144		0,192		0,001**		0,001**		0,001**		0,001**	
Medeni Durum	Evlü	2,64	0,05	2,65	0,08	2,30	0,96	2,54	1,02	2,41	1,05	2,48	0,80
	Bekar	2,63	0,15	2,52	0,15	2,32	1,04	2,54	1,06	2,37	1,08	2,48	0,80
	t	1,600		3,257		-0,194		-0,067		0,534		-0,014	
	p	0,110		0,001**		0,847		0,947		0,594		0,988	
Uzman	Araştırma Görevlisi	2,64	0,04	2,55	0,07	2,16	0,97	2,43	1,00	2,34	1,05	2,37	0,84
	Dr. Öğretim Üyesi	2,63	0,17	2,52	0,16	2,30	1,00	2,52	1,06	2,35	1,11	2,46	0,80
	Doç. Dr.	2,65	0,04	2,54	0,07	2,34	0,97	2,64	1,02	2,50	1,09	2,54	0,76
	Prof. Dr.	2,64	0,06	2,53	0,11	2,40	1,02	2,54	1,05	2,37	0,99	2,52	0,80
	F	1,516		2,179		1,427		1,040		0,786		1,367	
	p	0,209		0,089		0,234		0,374		0,502		0,252	
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	2,60	0,22	2,51	0,19	1,98	0,84	2,29	0,97	2,31	1,04	2,21	0,78
	6-10 yıl	2,65	0,08	2,54	0,07	2,45	1,02	2,79	1,08	2,53	1,08	2,65	0,83
	11-15 yıl	2,65	0,04	2,54	0,08	2,38	1,04	2,50	1,04	2,39	1,11	2,51	0,80
	16-20 yıl	2,64	0,05	2,53	0,11	2,26	0,98	2,59	0,99	2,32	1,05	2,46	0,74
	21-25 yıl	2,66	0,01	2,55	0,04	2,46	1,06	2,81	0,81	2,38	1,18	2,66	0,81
	26 yıl ve üstü	2,65	0,05	2,54	0,08	2,42	1,00	2,48	1,07	2,41	1,02	2,52	0,78
	F	3,591		1,482		3,833		3,357		0,756		4,381	
	p	0,003*		0,194		0,002*		0,005*		0,582		0,001*	
Görev	Öğretim elemanı	2,64	0,11	2,53	0,12	2,33	1,01	2,55	1,04	2,41	1,06	2,50	0,81
	Yönetici	2,65	0,08	2,54	0,06	2,06	0,83	2,43	0,98	2,21	1,04	2,22	0,69
	t	-0,607		-0,696		1,986		0,875		1,384		2,623	
	p	0,544		0,487		0,047*		0,382		0,167		0,009**	
Üniversitedeki Görev Süresi	1-5 yıl	2,62	0,17	2,53	0,16	2,12	0,91	2,52	1,02	2,36	1,05	2,38	0,79
	6-10 yıl	2,65	0,04	2,54	0,08	2,38	1,02	2,70	1,09	2,50	1,09	2,57	0,81
	11-15 yıl	2,65	0,08	2,54	0,07	2,44	1,04	2,43	1,04	2,29	1,05	2,53	0,84
	16-20 yıl	2,64	0,06	2,53	0,11	2,31	1,02	2,54	0,98	2,41	1,12	2,47	0,75
	21-25 yıl	2,65	0,01	2,55	0,04	2,59	1,08	2,64	0,88	2,53	1,24	2,66	0,82
	26 yıl ve üstü	2,64	0,06	2,54	0,09	2,36	0,98	2,45	1,06	2,40	1,00	2,47	0,78
	F	1,514		0,434		2,422		1,173		0,608		1,324	
	p	0,183		0,825		0,034*		0,321		0,694		0,252	
Görev Yaptığı Fakülte	Tıp Fakültesi	2,65	0,05	2,53	0,11	2,82	1,11	3,29	1,02	2,99	1,19	3,08	0,86
	Mühendislik Fakültesi	2,64	0,05	2,54	0,06	2,12	0,81	2,41	1,04	2,14	1,04	2,38	0,86
	Eğitim Fakültesi	2,65	0,02	2,55	0,04	2,27	0,96	2,41	1,00	2,28	0,97	2,39	0,73
	Fen Edebiyat	2,60	0,22	2,50	0,21	2,31	1,04	2,41	1,03	2,42	1,08	2,44	0,82
	İktisadi ve İdari Bilimler	2,64	0,05	2,54	0,06	2,06	0,89	2,31	0,91	2,29	0,93	2,29	0,70
	F	4,604		4,179		10,675		14,131		11,437		20,540	
	p	0,001**		0,002**		0,001**		0,001**		0,001**		0,001**	
Bölge	Akdeniz Bölgesi	2,66	0,02	2,57	0,05	2,33	1,04	2,39	1,01	2,15	0,98	2,40	0,82
	Marmara Bölgesi	2,64	0,04	2,53	0,06	2,54	1,06	2,59	1,08	2,55	1,09	2,70	0,80
	Karadeniz Bölgesi	2,62	0,18	2,52	0,15	2,21	0,94	2,46	0,97	2,42	1,02	2,42	0,76
	Aradolu	2,65	0,04	2,55	0,06	2,26	0,96	2,82	1,05	2,35	1,10	2,42	0,80
	Em Bölgesi	2,64	0,05	2,53	0,06	2,17	0,95	2,41	1,02	2,32	1,09	2,37	0,82
	F	1,316		3,557		3,169		3,573		2,121		3,936	
	p	0,010*		0,007**		0,014*		0,007**		0,077		0,004**	

**P<0.01; *P<0.05; t: Bağımsız Örneklem t-testi; F: Tek Yönlü ANOVA Analizi

Tablo 16’da ikili grupların karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Öğretim elemanlarının sessiz kalınan konular düzeylerinin ve alt boyutlarının **cinsiyet** gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının iyileştirme çabaları düzeylerinin **medeni durumlarına** göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($t=3.257$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde evlilerin algıladıkları iyileştirme çabaları düzeylerinin bekârlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan öğretim elemanlarının genel sessiz kaldıkları konu puanlarının, çalışanların performansının, etik ve sorumluluklar, yönetim sorunu ve çalışma olanakları puanlarının medeni duruma göre farklarının anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının genel sessiz kalınan konu puanlarının görevlerine göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($t=2.623$; $p=0.009<0.01$) ortalamalar incelendiğinde öğretim elemanlarının genel sessiz kaldıkları konu düzeylerinin yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının etik ve sorumluluklar düzeylerinin görevlerine göre farkının istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($t=1.986$; $p=0.047<0.05$) ortalamalar incelendiğinde öğretim elemanlarının etik ve sorumluluk düzeylerinin yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan öğretim elemanlarının çalışanların performansının, iyileştirme caba düzeyleri, yönetim sorunu ve çalışma olanakları puanlarının görevlerine göre farklarının anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının genel sessiz kalma konularının **yaşlarına** göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=12.498$ $p=0.001<0.01$), etik ve sorumluluk düzeylerinin yaş gruplarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu ($F=7.790$; $p=0.001<0.01$), yönetim sorunu düzeylerinin yaş gruplarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu ($F=6.027$; $p=0.001<0.01$) ve çalışma olanaklarının yaş gruplarına göre farkının istatistiksel

olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=4.615$; $p=0.001<0.01$) post-hoc testlerinden Scheffe testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde 60 yaş ve üzerindekiilerin genel sessiz kalınan konu puanlarının, etik sorumluluk puanlarının, yönetim sorunu ve çalışma olanakları tutumlarının 29 veya altında yaşı olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan Öğretim elemanlarının çalışan performansı ve iyileştirme çabaları düzeylerinin yaşlarına göre farkının anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının genel sessiz kalma konularının **mesleki kıdemlerine** göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=4.381$; $p=0.001<0.01$), çalışanların performansı algısı düzeylerinin mesleki kıdem gruplarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu ($F=.591$; $p=0.003<0.01$), etik ve sorumluluk düzeylerinin mesleki kıdem gruplarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu ($F=3.833$; $p=0.001<0.01$), yönetim sorunu düzeylerinin mesleki kıdem gruplarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu ($F=3.357$; $p=0.001<0.01$) belirlenmiş olup post-hoc testlerinden Scheffe testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde 26 yıl ve üzerinde mesleki kıdemleri olanların genel sessiz kalınan konu puanlarının, çalışan performansı düzeylerinin, etik sorumluluk puanlarının, yönetim sorunu tutumlarının 1-5 yıllık kıdeme sahip olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan öğretim elemanlarının çalışma olanakları ve iyileştirme çabaları düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre farkının anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının etik ve sorumluluk düzeylerinin **hizmet yılına** göre farkının istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=2.422$; $p=0.034<0.01$) post-hoc testlerinden Scheffe testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde 1-5 yıllık kurum tecrübesi olanların etik ve sorumluluk düzeylerinin 21-25 yıl kurum tecrübesi olan akademisyenlere göre daha düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan öğretim elemanlarının çalışan performansı, iyileştirme çabaları, yönetim sorunu, çalışma olanakları ve genel sessiz kalınan konu düzeylerinin kurum tecrübelerine göre farkının anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının sessiz kalınan konu düzeylerinin ve alt boyutlarının görev yaptıkları fakülteler arası farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0.01$). Anlamlılığın hangi gruplarda olduğunun belirlenmesi için yapılan post-hoc testlerinden Scheffe testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde;

Fen edebiyat fakültesinde görev yapanların diğer fakültelere göre “çalışanların performansı” ve “iyileştirme çabaları” düzeylerinin daha düşük olduğu, mühendislik fakültesinde görev yapanların “etik ve sorumluluklar” ve “çalışma olanakları” düzeylerinin diğer fakültede görev yapanlara göre daha düşük olduğu, iktisadi ve idari bilimler fakültesinde görev yapanların ise “genel sessiz kaldıkları konu” ve “yönetim sorunu” düzeylerinin diğer fakültede görev yapanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Öğretim elemanlarının sessiz kalınan konu düzeylerinin ve alt boyutlarının görev yaptıkları bölgeler arası gruplara göre, “çalışanların performansı”, “iyileştirme çabaları”, “etik ve sorumluluklar”, “yönetim sorunu” ve “sessiz kalınan konular (genel)” düzeylerinin farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0.01$). Anlamlılığın hangi gruplarda olduğunun belirlenmesi için yapılan post-hoc testlerinden Scheffe testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde;

Marmara bölgesinde görev yapanların diğer bölgelere göre “çalışanların performansı” ve “iyileştirme çabaları” düzeylerinin daha düşük olduğu, ege bölgesinde görev yapanların “etik ve sorumluluklar” ve “sessiz kalınan konular (genel)” düzeylerinin diğer bölgelerde görev yapanlara göre daha düşük olduğu, Akdeniz bölgesinde görev yapanların ise “yönetim sorunu” düzeylerinin diğer bölgelerde görev yapanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 17

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedeni Düzeylerinin Demografik Özellikler ile Karşılaştırılması

Demografikler	Grup	İzolasyon korkusu		İle ilgili korkular		Tecrübe Eksikliği		Korkusu		Örgütsel Nedenler		Nedenleri (Genel)	
		Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.
Cinsiyet	Kadın	2,63	0,04	2,62	1,19	2,63	1,22	2,81	1,27	2,94	1,27	2,79	1,06
	Erkek	2,63	0,05	2,62	1,23	2,48	1,16	2,73	1,26	2,77	1,22	2,67	1,01
	t	0,931		-0,074		1,623		0,859		1,681		1,489	
	p	0,352		0,941		0,105		0,390		0,093		0,137	
Yaş	29 ve altı	2,62	0,04	2,10	1,05	1,94	0,90	2,19	1,06	2,22	1,13	2,11	0,87
	30-39	2,62	0,04	2,76	1,23	2,66	1,18	2,85	1,26	2,92	1,22	2,82	1,01
	40-49	2,63	0,06	2,58	1,22	2,56	1,24	2,87	1,30	2,94	1,28	2,78	1,06
	50-59	2,63	0,03	2,40	1,12	2,47	1,19	2,66	1,26	2,77	1,25	2,62	1,03
	60-69	2,64	0,05	3,18	1,10	2,95	1,17	3,02	1,24	3,22	1,13	3,14	0,97
	F	1,390		8,670		7,269		5,160		6,758		10,149	
	p	0,236		0,001**		0,001**		0,001**		0,001**		0,001**	
Madeni Durum	Evli	2,63	0,04	2,59	1,18	2,60	1,18	2,81	1,26	2,87	1,24	2,75	1,03
	Bekar	2,63	0,05	2,67	1,25	2,49	1,21	2,72	1,27	2,83	1,26	2,71	1,04
	t	0,597		-0,871		1,175		0,955		0,434		0,421	
	p	0,551		0,384		0,240		0,340		0,664		0,674	
Ünvan	Araştırma	2,62	0,03	2,42	1,23	2,48	1,20	2,60	1,24	2,63	1,26	2,54	1,06
	Dr. Öğretim Üyesi	2,63	0,05	2,65	1,25	2,53	1,23	2,81	1,28	2,88	1,26	2,76	1,06
	Doç. Dr.	2,63	0,04	2,76	1,21	2,59	1,17	2,79	1,25	2,86	1,25	2,77	1,02
	Prof. Dr.	2,63	0,05	2,59	1,12	2,60	1,17	2,85	1,28	2,99	1,21	2,82	0,99
	F	0,558		2,005		0,356		1,117		2,149		2,017	
	p	0,643		0,112		0,785		0,341		0,093		0,110	
Mesleki Kadem	1-5 yıl	2,62	0,05	2,42	1,19	2,19	1,15	2,39	1,18	2,58	1,27	2,45	1,04
	6-10 yıl	2,63	0,04	2,88	1,26	2,77	1,20	2,94	1,24	2,90	1,23	2,86	1,03
	11-15 yıl	2,62	0,04	2,58	1,21	2,55	1,23	2,89	1,26	2,89	1,26	2,76	1,01
	16-20 yıl	2,63	0,05	2,51	1,17	2,47	1,14	2,82	1,28	2,89	1,25	2,72	1,02
	21-25 yıl	2,63	0,02	2,24	0,99	2,38	1,21	2,74	1,37	3,19	1,28	2,80	0,96
	26 yıl ve üstü	2,63	0,03	2,73	1,19	2,68	1,21	2,80	1,29	2,96	1,22	2,84	1,06
	F	1,223		2,671		2,633		2,972		1,674		2,546	
	p	0,297		0,021*		0,023*		0,012*		0,139		0,021*	
Görev	Öğretim elemanı	2,63	0,04	2,67	1,22	2,60	1,21	2,81	1,27	2,91	1,25	2,78	1,04
	Yönetici	2,62	0,04	2,11	0,95	2,08	0,87	2,42	1,14	2,33	1,09	2,22	0,78
	t	1,357		3,488		3,240		2,296		3,446		4,093	
	p	0,175		0,001**		0,001**		0,021*		0,001**		0,001**	
Üniversitedeki Görev Süresi	1-5 yıl	2,62	0,05	2,57	1,20	2,50	1,21	2,64	1,24	2,76	1,27	2,65	1,04
	6-10 yıl	2,63	0,04	2,78	1,28	2,63	1,17	2,84	1,25	2,84	1,20	2,77	1,03
	11-15	2,63	0,04	2,60	1,21	2,56	1,26	2,94	1,35	2,97	1,33	2,81	1,07
	16-20 yıl	2,63	0,05	2,54	1,18	2,43	1,15	2,79	1,29	2,91	1,23	2,73	1,04
	21-25	2,63	0,02	2,45	1,06	2,57	1,17	2,91	1,25	3,10	1,24	2,87	0,99
	26 yıl ve üstü	2,63	0,03	2,64	1,17	2,64	1,17	2,69	1,21	2,83	1,19	2,73	1,01
	F	0,228		0,762		0,48		1,063		0,647		0,551	
	p	0,951		0,577		0,792		0,380		0,664		0,738	
Görev Yapılan Fakülte	Tıp Fakültesi	2,63	0,03	3,33	1,20	3,17	1,25	3,25	1,28	3,53	1,10	3,37	0,95
	Mühendislik Fakültesi	2,62	0,04	2,43	1,11	2,39	1,14	2,73	1,29	2,78	1,28	2,62	1,00
	Eğitim Fakültesi	2,63	0,04	2,47	1,20	2,51	1,17	2,68	1,23	2,73	1,23	2,64	1,02
	Fen Edebiyat	2,63	0,06	2,45	1,17	2,25	1,08	2,71	1,21	2,74	1,26	2,59	1,00
	İktisadi ve İdari Bölümler	2,62	0,03	2,58	1,14	2,52	1,17	2,64	1,26	2,67	1,21	2,60	1,02
	F	1,335		12,004		10,138		4,640		9,955		12,611	
	p	0,255		0,001**		0,001**		0,001**		0,001**		0,001**	
Bölge	Akdeniz Bölgesi	2,63	0,02	2,51	1,17	2,45	1,25	2,56	1,33	2,84	1,35	2,68	1,08
	Marmara Bölgesi	2,62	0,04	2,81	1,19	2,63	1,23	2,84	1,24	2,98	1,17	2,85	0,99
	Karadeniz Bölgesi	2,63	0,06	2,56	1,20	2,51	1,15	2,81	1,26	2,92	1,25	2,75	1,03
	Anadolu	2,63	0,03	2,56	1,23	2,59	1,18	2,77	1,30	2,76	1,25	2,67	1,04
	Ege Bölgesi	2,63	0,03	2,65	1,21	2,53	1,25	2,77	1,19	2,65	1,27	2,64	1,09
	F	0,445		1,332		0,436		0,735		1,262		0,845	
	p	0,776		0,257		0,782		0,568		0,283		0,497	

**P<0.01; *P<0.05; t: Bağımsız Örneklem t-testi; F: Tek Yönlü ANOVA

Tablo 17’de ikili grupların karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ve alt boyutlarının cinsiyet, medeni durum, unvan, görev yapılan fakülte ve üniversitedeki görev süresi gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedeni düzeylerinin görev türlerine göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($t=4.093$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının işle ilgili korkular nedeniyle sessiz kalma düzeylerinin görev türlerine göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($t=3.488$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde öğretim elemanlarının işle ilgili konular nedeniyle sessiz kalma düzeylerinin yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının tecrübe eksikliği nedeniyle sessiz kalma düzeylerinin görev türlerine göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($t=3.240$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde öğretim elemanlarının tecrübe eksikliği nedeniyle sessiz kalma düzeylerinin yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle sessiz kalma düzeylerinin görev türlerine göre farkının istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($t=2.296$; $p=0.022<0.05$) ortalamalar incelendiğinde öğretim elemanlarının ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle sessiz kalma düzeylerinin yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kalma düzeylerinin görev türlerine göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($t=3.446$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde öğretim elemanlarının yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kalma düzeyleri yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan izolasyon korkusu nedeniyle sessiz kalma düzeyleri görev gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ($F=10.149$; $p=0.001<0.01$), işle ilgili korkulardan dolayı sessiz kalmalarının ($F=8.670$; $p=0.001<0.01$), tecrübe eksikliği nedeniyle sessiz kalmalarının ($F=7.269$; $p=0.001<0.01$), ilişkileri

zedeleme korkusu nedeniyle sessiz kalmalarının ($F=5.160$; $p=0.001<0.01$) ile yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kalmalarının ($F=6.759$; $p=0.001<0.01$) yaş gruplarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup post-hoc testlerinden Scheffe testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde yaşı 29 ve altında olanların sessiz kalma nedenleri, işle ilgili korkulardan dolayı sessiz kalmaları, tecrübe eksikliği nedeniyle sessiz kalmalarının, ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle sessiz kalmaları ile yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kalma düzeyleri 60 yaşın üzerindekiyle göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan izolasyon korkusu nedeniyle sessiz kalma düzeyleri yaş grubuna göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ($F=2.546$; $p=0.027<0.05$), işle ilgili korkulardan dolayı sessiz kalmalarının ($F=2.671$; $p=0.021<0.05$), tecrübe eksikliği nedeniyle sessiz kalmalarının ($F=2.633$; $p=0.023<0.01$) ve ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle sessiz kalmalarının ($F=2.972$; $p=0.012<0.05$) mesleki kıdemlerine göre farkının istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup post-hoc testlerinden Scheffe testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde mesleki kıdemi 1-5 yıl olanların sessiz kalma nedenleri, işle ilgili korkulardan dolayı sessiz kalmalarının, tecrübe eksikliği nedeniyle sessiz kalmalarının, ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle sessiz kalma düzeylerinin 26 yıl ve üstü mesleki kıdemi üzerindekiyle göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan izolasyon korkusu nedeniyle sessiz kalma ve ile yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kalma düzeylerinin mesleki kıdem grubuna göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ve alt boyutlarından “işle ilgili korkular”, “tecrübe eksikliği”, “ilişkileri zedeleme korkusu” ve “yönetsel ve örgütsel nedenler” görev yaptıkları fakülte gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0.01$). Anlamlılığın hangi gruplarda olduğunun belirlenmesi için yapılan post-hoc testlerinden Scheffe testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde;

Fen Edebiyat Fakültesinde görev yapanların diğer fakültelere göre “sessiz kalma nedenleri”, “işle ilgili korkular”, “tecrübe eksikliği”, “ilişkileri zedeleme korkusu” ve “yönetsel ve örgütsel nedenler” diğer fakültede görev yapanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedeni düzeylerinin ve alt boyutlarının görev yaptıkları bölge gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).



Tablo 18

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Sonuçlarının Demografik Özellikler ile Karşılaştırılması

Demografikler	Grup	Performans ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar		İyileşme ve Gelişmeyi Engelleyen Sonuçlar		İlgöreni Mutsuz Kalan Sonuçlar		Sessiz Kalma Sonuçları (Genel)	
		Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.
Cinsiyet	Kadın	2,90	1,00	2,73	1,12	2,72	1,16	2,83	0,89
	Erkek	2,88	1,02	2,69	1,11	2,63	1,14	2,79	0,89
	t	0,331		0,403		0,982		0,547	
	p	0,740		0,687		0,327		0,584	
Yaş	29 ve altı	2,13	0,62	2,00	0,70	1,98	0,83	2,07	0,46
	30-39	2,94	1,00	2,70	1,13	2,76	1,14	2,85	0,87
	40-49	2,79	1,01	2,79	1,15	2,56	1,13	2,75	0,90
	50-59	2,92	1,02	2,70	1,12	2,84	1,25	2,85	0,92
	60-69	3,86	0,44	3,35	0,88	3,30	0,93	3,64	0,38
	F	29,618		13,701		13,559		30,998	
	p	0,001**		0,001**		0,001**		0,001**	
Medeni Durum	Evlü	2,90	1,01	2,73	1,12	2,65	1,13	2,82	0,89
	Bekar	2,88	1,02	2,69	1,11	2,71	1,18	2,80	0,89
	t	0,276		0,500		-0,654		0,220	
	p	0,783		0,617		0,514		0,826	
Unvan	Araştırma Görevlisi	2,65	1,00	2,41	1,00	2,54	1,15	2,57	0,88
	Dr. Öğretim Üyesi	2,91	1,00	2,75	1,16	2,63	1,15	2,82	0,88
	Doç. Dr.	2,85	1,02	2,76	1,14	2,65	1,14	2,80	0,89
	Prof. Dr.	3,10	0,99	2,85	1,09	2,87	1,15	2,99	0,88
	F	5,025		4,300		2,273		5,741	
	p	0,002**		0,005**		0,079		0,001**	
Mesleki Kadem	1-5 yıl	2,46	0,90	2,32	0,99	2,40	1,12	2,42	0,79
	6-10 yıl	2,87	1,01	2,78	1,14	2,66	1,16	2,81	0,88
	11-15 yıl	2,94	1,00	2,72	1,16	2,67	1,08	2,84	0,87
	16-20 yıl	2,81	1,01	2,75	1,12	2,64	1,18	2,76	0,91
	21-25 yıl	3,33	0,82	2,81	1,02	2,93	1,25	3,13	0,82
	26 yıl ve üstü	3,30	0,98	2,95	1,09	2,98	1,13	3,16	0,86
	F	9,866		4,437		3,404		9,628	
	p	0,001**		0,001**		0,005**		0,001**	
Görev	Öğretim elemanı	2,97	0,99	2,79	1,11	2,75	1,15	2,89	0,87
	Yönetici	2,10	0,87	1,90	0,87	1,95	0,85	2,02	0,68
	t	6,527		6,064		5,207		7,436	
	p	0,001**		0,001**		0,001**		0,001**	
Üniversitedeki Görev Süresi	1-5 yıl	2,73	1,00	2,55	1,07	2,57	1,14	2,65	0,87
	6-10 yıl	2,85	1,00	2,80	1,15	2,58	1,13	2,80	0,88
	11-15	2,85	0,99	2,71	1,17	2,71	1,18	2,79	0,88
	16-20 yıl	2,88	1,02	2,69	1,15	2,64	1,17	2,79	0,93
	21-25	3,31	0,94	2,77	0,96	2,92	1,17	3,10	0,78
	26 yıl ve üstü	3,24	0,98	2,92	1,08	2,96	1,11	3,11	0,87
	F	4,423		1,717		1,984		4,079	
	p	0,001**		0,129		0,079		0,001**	
Görev Yaptıran Fakülte	Tıp Fakültesi	3,24	0,95	3,06	1,06	3,06	1,18	3,16	0,83
	Mühendislik Fakültesi	2,71	0,99	2,59	1,11	2,49	1,07	2,64	0,86
	Eğitim Fakültesi	2,94	0,99	2,70	1,15	2,72	1,11	2,84	0,90
	Fen Edebiyat	2,81	1,02	2,72	1,10	2,66	1,17	2,76	0,86
	İktisadi ve İdari Bilimler	2,76	1,03	2,53	1,09	2,46	1,14	2,65	0,91
	F	4,889		3,951		5,065		6,477	
	p	0,001**		0,004**		0,001**		0,001**	
Bölge	Akdeniz Bölgesi	3,03	1,10	2,67	1,22	2,64	1,13	2,88	0,97
	Marmara Bölgesi	2,97	1,00	2,79	1,07	2,73	1,16	2,88	0,88
	Karadeniz Bölgesi	2,89	1,00	2,73	1,10	2,74	1,20	2,82	0,88
	Anadolu	2,80	0,97	2,70	1,10	2,64	1,10	2,75	0,86
	Ege Bölgesi	2,77	1,05	2,57	1,16	2,49	1,10	2,67	0,92
	F	1,180		0,534		0,786		0,982	
	p	0,318		0,711		0,534		0,417	

**P<0.01; *P<0.05; t: Bağımsız Örneklem t-testi; F: Tek Yönlü ANOVA

Tablo 18’de ikili grupların karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Öğretim elemanlarının sessiz kalma sonuçları ve alt boyutlarının cinsiyet ve medeni durum, gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının sessiz kalma sonuçlarının görev türlerine göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($t=7.436$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde öğretim elemanlarının sessiz kalma sonuçlarının yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlardan elde ettikleri puanların görev türlerine göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($t=6.527$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde öğretim elemanlarının performans ve sinerjiyi engelleyen sessiz kalma sonucu puanlarının yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının iyileşme ve gelişmeyi engelleyen sonuçlardan elde ettikleri puanların görev türlerine göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($t=6.064$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde öğretim elemanlarının sessiz kalma sonucu iyileşme ve gelişmeyi engellenme puanlarının yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının örgüt çalışanını mutsuz kılan sonuçlardan elde ettikleri puanların görev türlerine göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($t=5.207$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde öğretim elemanlarının sessiz kalma sonucu örgüt çalışanını mutsuz kılma puanlarının yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Öğretim elemanlarının sessiz kalma sonuçlarının yaşlarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=30.988$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde 60 yaşın üzerindekiilerin sessiz kalma sonuçlarının yaşı 29 ve altındakilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlardan elde ettikleri puanların yaşlarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=29.618$; $p=0.001<0.01$)

ortalamalar incelendiğinde 60 yaşın üzerindekiilerin sessiz kalma sonuçlarından performans ve sinerjisinin engellenmesi düzeyinin yaşı 29 ve altındakilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının iyileşme ve gelişmeyi engelleyen sonuçlardan elde ettikleri puanların yaşlarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=13.701$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde 60 yaşın üzerindekiilerin sessiz kalma sonuçlarından iyileşme ve gelişmeyi engellenmesi düzeyinin yaşı 29 ve altındakilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının örgüt çalışanını mutsuz kılan sonuçlardan elde ettikleri puanların yaşlarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=13.559$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde 60 yaşın üzerindekiilerin sessiz kalma sonuçlarından sessiz kalma sonucu örgüt çalışanını mutsuz kılma puanlarının yaşı 29 ve altındakilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Öğretim elemanlarının sessiz kalma sonuçlarının unvanlarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=5.741$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde prof. dr.'ların sessiz kalma sonuçlarının araştırma görevlilerine göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlardan elde ettikleri puanların unvanlarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=5.025$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde prof. dr.'ların sessiz kalma sonuçlarından performans ve sinerjisinin engellenmesi düzeyinin araştırma görevlilerine göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının iyileşme ve gelişmeyi engelleyen sonuçlardan elde ettikleri puanların unvanlarına göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=4.300$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde prof. dr.'ların sessiz kalma sonuçlarından iyileşme ve gelişmeyi engellenmesi düzeyinin araştırma görevlilerinden daha fazla olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan öğretim elemanlarının örgüt çalışanını mutsuz kılan sonuçlardan elde ettikleri puanların unvanlarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiş olup ($F=2.273$; $p=0.079>0.05$).

Öğretim elemanlarının sessiz kalma sonuçlarının mesleki kıdemlerine göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=9.628$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde 27 yıl ve üzerinde mesleki kıdemdekilerin sessiz kalma sonuçlarının mesleki kıdemi 5 yılın altındakilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlardan elde ettikleri puanların mesleki kıdemlerine göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=9.866$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde 26 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanların sessiz kalma sonuçlarından performans ve sinerjisinin engellenmesi düzeyinin mesleki 5 yılın altındakilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının iyileşme ve gelişmeyi engelleyen sonuçlardan elde ettikleri puanların mesleki kıdemlerine göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=4.437$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde mesleki kıdemi 26 yılın üzerinde olanların sessiz kalma sonuçlarından iyileşme ve gelişmeyi engellenmesi düzeyinin mesleki kıdemi 5 yılın altındakilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının örgüt çalışanını mutsuz kılan sonuçlardan elde ettikleri puanların mesleki kıdemlerine göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=3.404$; $p=0.005<0.01$) ortalamalar incelendiğinde mesleki kıdemi 26 yıl ve üzerindeki sessiz kalma sonucu örgüt çalışanını mutsuz kılma puanlarının mesleki kıdemi 5 yıl altındakilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Öğretim elemanlarının sessiz kalma sonuçlarının görev sürelerine göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=4.079$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde 26 yıl ve üzerinde üniversitede görev yapanların sessiz kalma sonuçlarının 5 yılın altında üniversitede görev yapanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının sessiz kalma sonuçlarından performans ve sinerjiyi engellenmesi düzeylerinin görev yapılan fakülteye göre farkının istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiş olup ($F=4.423$; $p=0.001<0.01$) ortalamalar incelendiğinde 26 yıl ve üzerinde üniversitede görev yapanların sessiz kalma sonuçlarından performans ve sinerjiyi engellenmesi düzeylerinin 5 yılın altında

üniversitede görev yapanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan Öğretim elemanlarının sessiz kalma sonuçlarından iyileşme ve gelişmeyi engelleyen sonuçlar ile örgüt çalışanlarını mutsuz kılan sonuçlarının üniversitedeki görev süresine göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının sessiz kalma sonuçları ve alt boyutlarının görev yaptıkları fakülte gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0.01$). Anlamlılığın hangi gruplarda olduğunun belirlenmesi için yapılan post-hoc testlerinden Scheffe testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde;

Fen edebiyat fakültesinde görev yapanların diğer fakültelere göre sessiz kalma sonuçları ve alt boyut düzeylerinin diğer fakültede görev yapanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Öğretim elemanlarının sessiz kalma sonuçları düzeylerinin ve alt boyutlarının görev yaptıkları bölge gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasında İlişkiye Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde alt problemlerimizden beşincisine cevap aranmaktadır. Yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiye ait bulgular yorumlanmaktadır.

Tablo 19

Değişkenlere Ait İlişkilere Ait Bulgular Analizi

No Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1 Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemeye Yönelik Davranışlar	1	,477**	,520**	,503**	,525**	,784**	0,034	-0,039	,434**	,443**	,457**	,590**	,112**	,435**	,345**	,343**	,409**	,461**	,257**	,225**	,237**	,291**
2 Sosyal İlişkilere Saldırıya Yönelik Davranışlar		1	,447**	,399**	,437**	,631**	0,029	0,04	,301**	,300**	,317**	,390**	-0,007	,280**	,209**	,222**	,265**	,298**	,148**	,108**	,169**	,167**
3 İtibara Saldırıya Yönelik Davranışlar			1	,579**	,595**	,813**	-0,065	-,132**	,270**	,256**	,294**	,337**	0,037	,249**	,180**	,165**	,229**	,251**	,083*	,110**	,131**	,118**
4 Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıya Yönelik Davranışlar				1	,535**	,855**	0,028	-0,044	,257**	,202**	,301**	,311**	0,027	,238**	,149**	,121**	,193**	,216**	0,056	0,049	,080*	0,069
5 Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıya Yönelik Davranışlar					1	,737**	-0,003	-0,008	,332**	,281**	,336**	,389**	0,009	,277**	,226**	,171**	,241**	,274**	,084*	,132**	,132**	,126**
6 Genel Psikolojik şiddet						1	0,007	-0,062	,396**	,365**	,431**	,503**	0,054	,372**	,273**	,251**	,333**	,373**	,154**	,149**	,180**	,187**
7 Çalışanların performansı							1	,857**	0,073	,091*	0,035	,105**	,362**	,104**	,112**	,097*	,087*	,107**	,088*	0,006	0,044	0,068
8 İyileştirme çabaları								1	,093*	,090*	0,059	,119**	,200**	0,069	,089*	,100*	0,075	,088*	0,059	-0,014	0,034	0,041
9 Etik ve sorumluluklar									1	,421**	,403**	,788**	0,05	,358**	,350**	,333**	,358**	,424**	,245**	,227**	,259**	,288**
10 Yönetim Sorunu										1	,395**	,788**	-0,006	,406**	,379**	,423**	,456**	,508**	,284**	,264**	,259**	,326**
11 Çalışma olanakları											1	,636**	-0,002	,384**	,341**	,356**	,413**	,453**	,223**	,180**	,168**	,240**
12 Sessiz Kalınan Konular (Genel)												1	0,04	,566**	,536**	,550**	,621**	,698**	,402**	,357**	,367**	,456**
13 İzolasyon korkusu													1	,094*	0,058	0,073	,123**	,123**	,133**	0,044	,108**	,123**
14 İşle İlgili Korkular														1	,658**	,594**	,563**	,795**	,432**	,392**	,362**	,487**
15 Tecrübe Eksikliği															1	,617**	,589**	,785**	,435**	,400**	,418**	,502**
16 İlişkileri Zedeleme Korkusu																1	,625**	,777**	,381**	,389**	,387**	,457**
17 Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler																	1	,916**	,438**	,440**	,405**	,516**
18 Sessiz Kalma Nedenleri (Genel)																		1	,528**	,511**	,488**	,615**
19 Performans ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar																			1	,495**	,552**	,931**
20 İyileşme ve Gelişmeyi engelleyen sonuçlar																				1	,424**	,745**
21 İşgöreni Mutsuz Kılan Sonuçlar																					1	,703**
22 Sessiz Kalma Sonuçları (Genel)																						1

**p<0.01; *p<0.05; Pearson korelasyon analizi

Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre psikolojik şiddet düzeyleri ile; sessiz kalınan konular arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0.503$; $p<0.01$), sessiz kalma nedenleri arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0.373$; $p<0.01$) ve sessiz kalma sonuçları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0.187$; $p<0.01$) belirlenmiştir. İlişkinin pozitif olması demek öğretim elemanının psikolojik şiddet düzeyleri arttığında öğretim elemanının sessiz kalma nedenlerinde, sonuçlarında ve sessiz kalma konularında tutumlarının artacağı anlamına gelmektedir.

Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet Onların Örgütsel Sessizlik Algılarını Yordamasına Ait Regresyon Analizleri Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde alt problemlerimizden altıncısına cevap aranmaktadır. Araştırmanın regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi yapılmadan önce regresyon analizlerinin varsayımları olan verilerin dağılımın normal olması, değişkenler arasında ilişkinin olması ve değişkenler arasında otokorelasyon ve çoklu bağıntı problemlerinin olmaması durumları incelenmiştir. Araştırma kapsamında modele dâhil edilen verilerin dağılımın normal dağılım olduğu Tablo 19'da verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı sonucu ise Tablo 18'de verilmiştir. Her yol katsayısına ait regresyonu için otokorelasyon olup olmadığının incelenmesinde Durbin Watson değerine bakılmış ve bu değerinin 1-3 arasında olması nedeniyle kurulan her regresyon katsayısı için otokorelasyon olmadığına karar verilmiştir (Field, 2005). Aynı zamanda araştırmada psikolojik şiddet değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin incelenmesinde bağımsız değişkenin birden fazla olması nedeniyle çoklu doğrusal regresyonu yapılmış olup ilgili modelde çoklu bağıntı olup olmadığına karar verirken VIF değeri incelenmiş ve VIF değerinin 10'nun altında olmaması nedeniyle çoklu bağıntı probleminin olmadığı belirlenmiştir (Field, 2005). Tüm bu bilgiler ışığında araştırma için kurulan regresyon analizlerine ait varsayımların karşılandığını belirlenmiştir.

Tablo 20

Araştırmanın Öğretim Elemanının Algıladıkları Psikolojik Şiddet Düzeylerinin Sessiz Kalma Konuları Üzerine Ait Regresyon Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Değişkenler	β	S.h	t	P
Sabit	1,430	0,075	19,113	0,001**
Psikolojik şiddet	0,544	0,036	15,01	0,001**

**p<0.01, Bağımlı: Sessiz Kalma Konuları, Bağımsız: Psikolojik şiddet Düzeyi
R²:0.252, F:225.315 F_(p):0.001, Durbin Watson: 1.993

Tablo 20’de yer alan değerler incelendiğinde, psikolojik şiddet düzeyinin sessiz kalma konuları üzerindeki etkisinin ($\beta=0.544$; $t=15.01$; $p<0,01$) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Psikolojik şiddetinin sessiz kalma konularını tek başına %25,2’sini açıkladığı belirlenmiştir (R²:0.252). Bu açıklama düzeyi düşük seviyede olduğu söylenebilir. Diğer yandan kurulan regresyon modeline ait teorik model aşağıda verilmiştir.

$$\text{Sessiz Kalma Konuları} = 1.430 + 0.544 * \text{Psikolojik şiddet}$$

Teorik model incelendiğinde öğretim elemanının psikolojik şiddet düzeylerinde bir birimlik artış yapıldığında sessiz kalma konularında 0.544 birimlik artış olacağı anlamına gelmektedir.

Tablo 21

Araştırmanın Öğretim Elemanının Algıladıkları Psikolojik Şiddet Düzeyi Boyutlarının Sessiz Kalma Konuları Üzerine Ait Regresyon Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Değişkenler	Beta	t	p	VIF
Sabit	1.335	18,495	0,001*	
Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemeye	0,506	12,575	0,001*	1,700<10
Yönelik Davranışlar				
Sosyal İlişkilere Saldırıya Yönelik Davranışlar	0,129	3,495	0,001*	1,435<10
İtibara Saldırıya Yönelik Davranışlar	-0,023	-0,546	0,585	1,942<10
Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıya Yönelik Davranışlar	-0,035	-0,863	0,389	1,738<10
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıya Yönelik Davranışlar	0,100	2,378	0,018*	1,837<10

**p<0.01; *p<0.05, Bağımlı: Sessiz Kalma Konuları, Bağımsız: Psikolojik şiddet Düzeyi
Boyutları, R²:0.385, F:77.421 F_(p):0.001, Durbin Watson: 1.974

Tablo 21’de yer alan değerler incelendiğinde, psikolojik şiddet düzeyinin boyutlarından *Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışların* sessiz kalma konuları üzerindeki etkisinin ($\beta = 0.506$; $t=12.575$; $p<0,01$) anlamlı olduğu, *sosyal ilişkilere saldırıya yönelik davranışların* sessiz kalma konuları üzerindeki etkisinin ($\beta=0.129$; $t=3.495$; $p<0,01$) anlamlı olduğu ve *kişinin sağlığına doğrudan saldırıya yönelik davranışların* sessiz kalma konuları üzerindeki etkisinin ($\beta=0.100$; $t=2.378$; $p<0,05$) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Psikolojik şiddetinin boyutlarının sessiz kalma konularını %38,5’ini açıkladığı belirlenmiştir ($R^2:0.385$). Bu açıklama düzeyi düşük seviyede olduğu söylenebilir. Diğer yandan kurulan regresyon modeline ait teorik model aşağıda verilmiştir.

Sessiz kalma konuları= $1.335+0.506* \text{ kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlar} +0.129* \text{ sosyal ilişkilere saldırıya yönelik davranışlar} +0.100* \text{ kişinin sağlığına doğrudan saldırıya yönelik davranışlar}$ *kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlar* düzeylerinde bir birimlik artış yapıldığında sessiz kalma konularında 0.506 birimlik artış olacağı, *sosyal ilişkilere saldırıya yönelik davranışlar* düzeyinde bir birimlik artış yapıldığında sessiz kalma konularında 0.129 birimlik artış olacağı, *kişinin sağlığına doğrudan saldırıya yönelik davranışlar* düzeyinde bir birimlik artış yapıldığında sessiz kalma konularında 0.100 birimlik artış olacağı anlamına gelmektedir.

Tablo 22

Araştırmanın Öğretim Elemanının Algıladıkları Psikolojik Şiddet Düzeylerinin Sessiz Kalma Nedenleri Üzerine Ait Regresyon Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Değişkenler	B	S.h	T	p
Sabit	1,725	0,104	16,58	0,001**
Psikolojik şiddet	0,523	0,05	10,38	0,001**

** $p<0.01$, Bağımlı: Sessiz Kalma Nedenleri, Bağımsız: Psikolojik şiddet Düzeyi, $R^2:0.138$, $F:107.735$, $F(p):0.001$, Durbin Watson: 1.980

Tablo 22’de yer alan değerler incelendiğinde, psikolojik şiddet düzeyinin sessiz kalma nedenleri üzerindeki etkisinin ($\beta=0.523$; $t=10.38$; $p<0,01$) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Psikolojik şiddetinin sessiz kalma nedenlerinin tek başına

%13,8'ini açıkladığı belirlenmiştir ($R^2:0.138$). Bu açıklama düzeyi düşük seviyede olduğu söylenebilir. Diğer yandan kurulan regresyon modeline ait teorik model aşağıda verilmiştir.

$$\text{Sessiz Kalma Nedenleri} = 1.725 + 0.523 * \text{Psikolojik şiddet}$$

Teorik model incelendiğinde öğretim elemanının psikolojik şiddet düzeylerinde bir birimlik artış yapıldığında sessiz kalma nedenlerinde 0.523 birimlik artış olacağı anlamına gelmektedir.

Tablo 23

Araştırmanın Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Psikolojik Şiddet Düzeyi Boyutlarının Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemeye Yönelik Davranışların Sessiz Kalma Nedenlerine Ait Regresyon Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Değişkenler	Beta	t	Sig.	VIF
Sabit	1,630	15,693	0,001**	
Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemeye Yönelik Davranışlar	0,421	9,406	0,001**	1,700<10
Sosyal İlişkilere Saldırıya Yönelik Davranışlar	0,105	2,548	0,011*	1,435<10
İtibara Saldırıya Yönelik Davranışlar	-0,006	-0,127	0,899	1,942<10
Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıya Yönelik Davranışlar	-0,055	-1,220	0,223	1,738<10
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıya Yönelik Davranışlar	0,040	0,861	0,389	1,837<10

**p<0.01; *p<0.05, Bağımlı: Sessiz Kalma Nedenleri, Bağımsız: Psikolojik şiddet Düzeyi
Boyutları, $R^2:0.217$, $F:37.819$ $F_{(p)}:0.001$, Durbin Watson: 1.962

Tablo 23'te yer alan değerler incelendiğinde, psikolojik şiddet düzeyinin boyutlarından *kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışların* sessiz kalma nedenleri üzerindeki etkisinin ($\beta=0.421$; $t=9.406$; $p<0,01$) anlamlı olduğu, *sosyal ilişkilere saldırıya yönelik davranışların* sessiz kalma konuları üzerindeki etkisinin ($\beta= 0.105$; $t=2.548$; $p<0,05$) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Psikolojik şiddetinin boyutlarının sessiz kalma nedenlerinin %21,7'sini açıkladığı belirlenmiştir ($R^2:0.217$). Bu açıklama düzeyi düşük seviyede olduğu söylenebilir. Diğer yandan kurulan regresyon modeline ait teorik model aşağıda verilmiştir.

Sessiz Kalma Nedenleri= 1.630+0.421* *Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemeye Yönelik Davranışlar* +0.105* *Sosyal İlişkilere Saldırıya Yönelik Davranışlar*

Teorik model incelendiğinde akademik *kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlar* düzeylerinde bir birimlik artış yapıldığında sessiz nedenlerinde 0.421 birimlik artış olacağı, *sosyal ilişkilere saldırıya yönelik davranışlar* düzeyinde bir birimlik artış yapıldığında sessiz kalma nedenlerinde 0.105 birimlik artış anlamına gelmektedir.

Tablo 24

Araştırmanın Öğretim Elemanının Algıladıkları Psikolojik Şiddet Düzeylerinin Sessiz Kalma Sonuçları Üzerine Ait Regresyon Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Değişkenler	β	S.h	T	p
Sabit	2,375	0,095	25,073	0,001**
Psikolojik şiddet	0,225	0,046	4,903	0,001**

**p<0.01, Bağımlı: Sessiz Kalma Sonuçları, Bağımsız: Psikolojik şiddet Düzeyi, R²:0.033, F:24.038, F(p):0.001, Durbin Watson: 2.071

Tablo 24'te yer alan değerler incelendiğinde, psikolojik şiddet düzeyinin sessiz kalma sonuçları üzerindeki etkisinin ($\beta=0.225$; $t=4.903$; $p<0,01$) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Psikolojik şiddetin sessiz kalma sonuçlarını tek başına %3,3'ünü açıkladığı belirlenmiştir (R²:0.033). Bu açıklama düzeyi düşük seviyede olduğu söylenebilir. Diğer yandan kurulan regresyon modeline ait teorik model aşağıda verilmiştir.

Sessiz Kalma Sonuçları= 2.375+0.225*Psikolojik şiddet

Öğretim elemanının psikolojik şiddet düzeylerinde bir birimlik artış yapıldığında sessiz kalma sonuçlarında 0.225 birimlik artış olacağı anlamına gelmektedir.

Tablo 25

Araştırmanın Öğretim elemanının algıladıkları psikolojik şiddet düzeyi boyutlarının sessiz kalma sonuçları üzerine Ait Regresyon Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Değişkenler	Beta	t	Sig.	VIF
Sabit	2,284	23,88	0,001**	
Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemeye Yönelik Davranışlar	0,306	6,443	0,001**	1,637<10
Sosyal İlişkilere Saldırıya Yönelik Davranışlar	0,056	1,263	0,207	1,426<10
İtibara Saldırıya Yönelik Davranışlar	-0,048	-0,979	0,328	1,761<10
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıya Yönelik Davranışlar	-0,031	-0,623	0,534	1,759<10

**p<0.01; *p<0.05, Bağımlı: Sessiz Kalma Sonuçları, Bağımsız: Psikolojik şiddet Düzeyi Boyutları, R²:0.083, F:16.145 F_(p):0.001, Durbin Watson: 2.059

Not: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıya Yönelik Davranışlar ile sessiz kalma sonuçları arasındaki ilişki anlamlı olmadığından modele eklenmemiştir.

Tablo 25’de yer alan değerler incelendiğinde, psikolojik şiddet düzeyinin boyutlarından *kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışların* sessiz kalma sonuçları üzerindeki etkisinin ($\beta=0.306$; $t=6.443$; $p<0,01$) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Psikolojik şiddetin boyutlarının sessiz kalma sonuçlarının %8,3’ünü açıkladığı belirlenmiştir ($R^2:0.083$). Bu açıklama düzeyi düşük seviyede olduğu söylenebilir. Diğer yandan kurulan regresyon modeline ait teorik model aşağıda verilmiştir.

Sessiz Kalma Sonuçları= $2.284+0.306 \cdot \text{Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemeye Yönelik Davranışlar}$

Öğretim elemanının *kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlar* düzeylerinde bir birimlik artış yapıldığında sessiz sonuçlarında 0.306 birimlik artış olacağı anlamına gelmektedir.

Tablo 26

Unvanlara Göre Örneklem Sayısı

	Uludağ Üniversitesi			Sivas Cumhuriyet Üniversitesi			Ege Üniversitesi			Akdeniz Üniversitesi			Karadeniz Teknik Üniversitesi			Dicle Üniversitesi			Erzurum Atatürk Üniversitesi			Toplam Öğretim Elemanı Sayısı		
	Öğretim Üyesi Sayısı	Örneklem e Alınacak Öğrt. Elemanı Sayısı		Öğretim Üyesi Sayısı	Örneklem e Alınacak Öğrt. Elemanı Sayısı		Öğretim Üyesi Sayısı	Örneklem e Alınacak Öğrt. Elemanı Sayısı		Öğretim Üyesi Sayısı	Örneklem e Alınacak Öğrt. Elemanı Sayısı		Öğretim Üyesi Sayısı	Örneklem e Alınacak Öğrt. Elemanı Sayısı		Öğretim Üyesi Sayısı	Örneklem e Alınacak Öğrt. Elemanı Sayısı		Öğretim Üyesi Sayısı	Örneklem e Alınacak Öğrt. Elemanı Sayısı		Öğretim Üyesi Sayısı	Örneklem e Alınacak Öğrt. Elemanı Sayısı	
Eğitim Fakültesi	Prof:	46	2	Prof:	9	1	Prof:	45	2	Prof:	23	1	Prof:	47	2	Prof:	35	1	Prof:	61	2	Prof:	266	11
	Doç:	40	2	Doç:	20	1	Doç:	30	1	Doç:	31	1	Doç:	27	1	Doç:	26	1	Doç:	46	2	Doç:	220	9
	Dr:	29	1	Dr:	53	2	Dr:	52	2	Dr:	37	1	Dr:	40	2	Dr:	30	1	Dr:	52	2	Dr:	293	12
	Arş. Gör.	73	3	Arş. Gör.	30	1	Arş. Gör.	23	1	Arş. Gör.	18	1	Arş. Gör.	29	1	Arş. Gör.	28	1	Arş. Gör.	58	2	Arş. Gör.	259	10
	Toplam:	188	7	Toplam:	112	5	Toplam:	150	6	Toplam:	109	4	Toplam:	143	6	Toplam:	119	4	Toplam:	217	9	Toplam:	1038	41
Fen Edebiyat Faültesi	Prof:	86	3	Prof:	62	2	Prof:	70	3	Prof:	70	3	Prof:	83	3	Prof:	50	2	Prof:	134	5	Prof:	555	22
	Doç:	35	1	Doç:	42	2	Doç:	42	2	Doç:	49	2	Doç:	30	1	Doç:	16	1	Doç:	55	2	Doç:	269	11
	Dr:	42	2	Dr:	52	2	Dr:	60	2	Dr:	73	3	Dr:	55	2	Dr:	35	1	Dr:	83	3	Dr:	400	16
	Arş. Gör.	38	2	Arş. Gör.	43	2	Arş. Gör.	55	2	Arş. Gör.	25	1	Arş. Gör.	76	3	Arş. Gör.	39	2	Arş. Gör.	75	3	Arş. Gör.	351	14
	Toplam:	201	8	Toplam:	199	8	Toplam:	227	9	Toplam:	217	9	Toplam:	244	10	Toplam:	140	6	Toplam:	347	14	Toplam:	1575	63
İktisadi İdari Bilimler Faültesi	Prof:	58	2	Prof:	21	1	Prof:	58	2	Prof:	37	1	Prof:	48	2	Prof:	8	1	Prof:	33	1	Prof:	263	10
	Doç:	26	1	Doç:	17	1	Doç:	12	1	Doç:	15	1	Doç:	13	1	Doç:	5	1	Doç:	14	1	Doç:	102	4
	Dr:	21	1	Dr:	22	1	Dr:	46	2	Dr:	36	1	Dr:	31	1	Dr:	7	1	Dr:	26	1	Dr:	189	8
	Arş. Gör.	25	1	Arş. Gör.	26	1	Arş. Gör.	35	1	Arş. Gör.	19	1	Arş. Gör.	28	1	Arş. Gör.	27	1	Arş. Gör.	38	2	Arş. Gör.	198	8
	Toplam:	130	5	Toplam:	86	3	Toplam:	151	6	Toplam:	107	4	Toplam:	120	5	Toplam:	47	2	Toplam:	111	5	Toplam:	752	30
Mühendi sli k Faültesi	Prof:	74	3	Prof:	38	2	Prof:	111	4	Prof:	41	2	Prof:	99	4	Prof:	20	1	Prof:	66	3	Prof:	449	18
	Doç:	39	2	Doç:	26	1	Doç:	64	3	Doç:	19	1	Doç:	31	1	Doç:	13	1	Doç:	28	1	Doç:	220	9
	Dr:	31	1	Dr:	45	2	Dr:	68	3	Dr:	36	1	Dr:	60	2	Dr:	18	1	Dr:	60	2	Dr:	318	13
	Arş. Gör.	35	1	Arş. Gör.	37	1	Arş. Gör.	85	3	Arş. Gör.	24	1	Arş. Gör.	77	3	Arş. Gör.	19	1	Arş. Gör.	56	2	Arş. Gör.	333	13
	Toplam:	179	7	Toplam:	146	6	Toplam:	328	13	Toplam:	120	5	Toplam:	267	11	Toplam:	70	4	Toplam:	210	8	Toplam:	1320	53
Tıp Faültesi	Prof:	163	6	Prof:	85	3	Prof:	246	10	Prof:	200	8	Prof:	126	5	Prof:	130	5	Prof:	106	4	Prof:	1056	42
	Doç:	68	3	Doç:	33	1	Doç:	64	3	Doç:	64	3	Doç:	26	1	Doç:	42	2	Doç:	46	2	Doç:	343	14
	Dr:	20	1	Dr:	60	2	Dr:	47	2	Dr:	57	2	Dr:	81	3	Dr:	62	2	Dr:	95	4	Dr:	422	17
	Arş. Gör.	475	19	Arş. Gör.	332	13	Arş. Gör.	567	23	Arş. Gör.	471	19	Arş. Gör.	475	19	Arş. Gör.	491	20	Arş. Gör.	326	13	Arş. Gör.	3137	125
	Toplam:	726	29	Toplam:	510	20	Toplam:	924	38	Toplam:	792	32	Toplam:	708	28	Toplam:	725	29	Toplam:	573	23	Toplam:	4958	197
Toplam Öğretim Elemanı	Prof:	427	17	Prof:	215	9	Prof:	530	22	Prof:	371	15	Prof:	403	16	Prof:	243	10	Prof:	400	16	Prof:	2589	103
	Doç:	208	8	Doç:	138	5	Doç:	212	8	Doç:	178	7	Doç:	127	5	Doç:	102	4	Doç:	189	8	Doç:	1154	46
	Dr:	143	6	Dr:	232	9	Dr:	273	11	Dr:	239	10	Dr:	267	11	Dr:	152	6	Dr:	316	13	Dr:	1622	65
	Arş. Gör.	646	26	Arş. Gör.	468	19	Arş. Gör.	765	30	Arş. Gör.	557	22	Arş. Gör.	685	27	Arş. Gör.	604	24	Arş. Gör.	553	22	Arş. Gör.	4278	170
	Toplam:	1424	57	Toplam:	1053	42	Toplam:	1780	71	Toplam:	1345	54	Toplam:	1482	59	Toplam:	1101	44	Toplam:	1458	59	Toplam:	9643	384

Bölüm 5

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde çalışmanın problemleri kapsamında toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulardan sonuçlar çıkarılarak özet olarak ifade edilmiştir. Çıkan sonuçlar alanyazın bağlamında araştırmanın amacına uygun olarak tartışılmıştır. Son olarak da ileri araştırmalar veya devam çalışması yapmak isteyen araştırmacılar ve akademide yer alan uygulayıcılar için önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar ve Tartışma

Bu araştırma, Türkiye’de her bölgeden birer tane olmak şartıyla yedi farklı bölgeden seçilen yedi yükseköğretim örgütü üzerinde yapılmıştır. Kuruluş tarihi 1992 yılı öncesinde olan kurumsallaşmış ve nitelikli yükseköğretim kurumları olan üniversitelerin tıp, mühendislik, fen edebiyat, eğitim bilimleri, iktisadi ve idari bilimler fakültelerinde yer alan doktor, doçent ve profesör unvanına sahip öğretim elemanı ve yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırmaya üniversite ve fakültelerde öğretim elemanlarının psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi temel amaçlanırken alt problemler doğrultusunda çalışmaya ilişkin sonuç ve tartışmalar aşağıda yer verilmiştir.

Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet Algılarına İlişkin Sonuç ve Tartışma. Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddete ilişkin görüşler incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda öğretim elemanlarının psikolojik şiddet maruziyetinin olduğu fakat psikolojik şiddet algılarının düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bu bulgusu öğretim elemanlarının psikoloji şiddet algısının ölçüldüğü diğer araştırmaların bulguları ile karşılaştırıldığında benzerlik ve farklılık gösterdiği sonuçlarına varılmıştır.

Diğer araştırmalar incelendiğinde (Bilgel ve Aytaç, 2011; Çelik, 2011; Çivilidağ, 2011; Çögenli, 2013; Fettahlıoğlu, 2008; Konaklı, 2011; Kontaş Çevik, 2011; McKay vd., 2008; Sert ve Wigley, 2015; Tanoğlu vd., 2007) yapılan bu araştırmanın sonuçları ile uyumaktadır. Fakat demografik bulgulara bağlı olarak

uyuşmayan sonuçlar görülmüştür. Yükseköğretim örgütlerinin demografik alt ölçeklerinde psikolojik şiddet algısı olmadığına dair sonuçlar olsa dahi genelde psikolojik şiddet algısının olduğu düşünülmektedir.

Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet Algılarına İlişkin Görüşlerin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesine İlişkin Sonuç ve Tartışma. Bu araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında öğretim elemanlarının demografik özelliklerine göre yaşadıkları psikolojik şiddete yönelik olarak baktığımızda:

Cinsiyet gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Yapılan çalışma gösteriyor ki psikolojik şiddet günümüzde kadın erkek olarak ayırt edilmemektedir. Durum, koşul ve şartlara göre farklılık göstereceği varsayımında bulunulabilir. Modern zamanda kadın ve erkeğin üstlendiği sorumluluklar eşit görülmektedir. Bu yüzden cinsiyet farklılığı olmadığı düşünülmektedir. Alanyazın incelemesi yapılması cinsiyet gruplarına göre değerlendirildiğinde erkeklerin mi yoksa kadınların mı daha fazla psikolojik şiddet algılarının yüksek olduğu konusunda net bir sonuca ulaşamamıştır (Erdemir, 2018). Bazı çalışmalarda kadın öğretim elemanlarının erkeklere göre daha fazla psikolojik şiddet algısının olduğu (Çivilidağ, 2011; Çögenli, 2013; Kontaş, 2011; Polat ve Polat, 2020; Rüzgar, 2023) bazı çalışmalarda da tam tersi olarak erkek öğretim elemanlarının kadınlara göre psikolojik algı düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür (Bjorkqvist vd., 1994; Fettahlıoğlu, 2008; Di Martino vd., 2005; Lewis ve Orford, 2005; Lewis, 2006; Shannon, Rospenda ve Richman, 2007; Stokes ve Kleine, 2008; Zapf vd., 2003;). “Avrupa Çalışma Koşulları Araştırması”nın sonuçlarına göre kadınların psikolojik şiddete maruz kalma durumunun erkeklere göre daha fazla olduğu ortaya konmuştur (Fourth European Working Conditions Survey, 2005: 11). Tüzel ve Çalık (2019)’ın çalışmasına göre kadın okul yöneticilerinin erkek yöneticilerden psikolojik şiddet temelli sorunlar yaşadıkları saptanmıştır. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre psikolojik şiddete boyun eğdikleri ve açıkça paylaşmaktan kaçındıkları görülmektedir (Tüzel ve Çalık 2019).

Medeni durum gruplarına göre istatistiksel olarak bekâr öğretim elemanlarının algıladıkları psikolojik şiddet düzeyi evlilere göre fazla olduğu sonucu görülmüştür. Bekâr bireylerin aile sorumluluk duyguları olmadığı için örneğin ev geçindirme kaygısı ve benzeri durumlar taşımadığından daha fazla eleştiri yapabileceği ve boyun eğmeyeceği düşünülmektedir. Bu yüzden işe ve yöneticilere bağlılık ve aidiyeti daha az olduğu düşünülebilir. Bunun sonucu olarak da daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldıkları düşünülebilir. Farklı bir çalışmada bekâr öğretim elemanlarının oran olarak daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldıklarını ifade etseler de yapılan analizler sonucunda öğretim elemanlarının medeni durumunun “Akademik kariyerinizde psikolojik şiddete maruz kaldığınızı düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapları etkilemediği yorumu yapılabilir.

Araştırmamız farklı araştırma bulguları ile uyushmaktadır. Nitel bir araştırmada katılımcılardan bir tanesi sadece bekar bir kadın olduğu için daha fazla psikoloji şiddete maruz kaldığını ifade etmiştir (Sevinç, 2011). Medeni duruma göre incelediğimizde diğer çalışmalarda bekarların psikolojik şiddet algısının daha yüksek olduğu sonucu ile uyushmaktadır (Çivilidağ, 2011).

Araştırmanın sonuçlarının farklı çalışmalarla uyushmadığını da görülmektedir. Medeni durum ile psikolojik şiddet davranışları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. (Bozyiğit, 2013; Çögenli, 2013; Fettahlioğlu, 2008; Karyağdı, 2007; Sevinç, 2011; Salin, 2001; Rüzgar, 2023).

Görev gruplarına göre istatistiksel olarak öğretim elemanlarının psikolojik şiddet düzeyinin yöneticilere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Araştırma farklı çalışmalarla uyum göstermektedir (Baillien vd., 2009; Çivilidağ, 2011; Konaklı, 2011; Tüzel, 2009; Yaman, 2010).

Yaş gruplarına göre istatistiksel olarak 60 yaş üzeri öğretim elemanlarını algıladıkları psikolojik şiddet düzeylerinin 29 yaş ve altındakilere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Diğer yaş grupları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Araştırma farklı çalışmalar ile uyum göstermemektedir. 60 yaş ve üzeri öğretim elemanlarının psikolojik şiddete en az maruz kalan öğretim elemanı olduğu

belirlenmiş (Çögenli, 2013). Farklı çalışmalarda yaş ile ilgili anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür (Rüzgar, 2023).

Unvan gruplarına göre istatistiksel olarak öğretim elemanları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Fakat, doç. dr. olanların psikolojik şiddet ölçeğinin alt boyutlarından kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlarının, araştırma görevlisi ve dr. Öğretim üyesine göre daha fazla olduğu görülmüştür.

Öğretim elemanlarının akademik unvanı; öğretim görevlisi, okutman, uzman, dr. öğretim üyesinden başlayarak doç. dr. ve prof dr. unvanına doğru bakıldığında sıralı olarak psikolojik şiddet algısının ve maruziyetinin azaldığını ve en fazla psikolojik şiddetin öğretim görevlisi, okutman, uzman ve dr. öğretim üyesi unvanına sahip öğretim elemanlarında olduğu farklı araştırmalarda da görülmüştür (Cohen ve Simpson, 2004; Çivilidağ, 2011; Çögenli, 2013; Hershcovis ve Barling, 2010; Keashly ve Jagatic, 2002; Konaklı, 2011; McKay vd., 2008; Vega ve Comer, 2005; Yaman, 2010).

Mesleki kıdem gruplarına göre istatistiksel olarak 26 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olan öğretim elemanlarının genel psikolojik şiddet ve kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırıya yönelik davranışlarının, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Diğer yandan öğretim elemanlarının psikolojik şiddete ait diğer alt boyutların mesleki kıdeme göre farkının anlamlı olmadığı görülmüştür.

Araştırma farklı çalışmalar ile uyuşmamaktadır. Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddetin alt boyutunda 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretim elemanları ile 11-15 ile 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanları arasında anlamlı ilişki görülmüştür. 11-15 ile 16-10 yıl arasında mesleki kıdemi olan öğretim elemanlarının 1-5 yıl arasında mesleki kıdemi olan öğretim elemanlarına göre psikolojik şiddete daha fazla maruz kaldığı görülmüştür (Çögenli, 2013). Ayrıca bu sonuç mesleki kıdem arttıkça psikolojik şiddete maruziyet artmaktadır diye yorumlanabilir fakat bu yorum ise unvana göre psikolojik şiddet maruziyeti sonuçları ile uyuşmadığı gibi çelişki de içermektedir. Mesleki kıdeme göre 1-5 yıl arası çalışanlar, 11 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha

fazla psikolojik şiddete maruz kaldığı sonuçlara da rastlanmıştır (Çivilidağ, 2011). Farklı çalışmalarda anlamlı ilişki olmadığı da görülmüştür (Rüzgar, 2023).

Fakülte gruplarına göre istatistiksel olarak öğretim elemanları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Fakülte gruplarına göre psikolojik şiddet algısı değerlendirildiğinde çok sayıda araştırmada anlamlı bir fark görülmemiştir (Çögenli, 2013; Rüzgar, 2023).

Üniversitedeki görev süresi gruplarına göre istatistiksel olarak öğretim elemanları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. 26 yıl ve üzerinde mesleki kurum tecrübesi olan öğretim elemanlarının psikolojik şiddet ölçeğinin alt boyutlarından kişinin sağlığına doğrudan saldırıya yönelik davranış düzeylerinin ve kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırıya yönelik davranışlarının, 1-5 yıl kurum tecrübesine sahip olanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Araştırmayı diğer çalışmalarla kıyaslandığında aynı kurumda çalışma süresi arttıkça psikolojik şiddete maruz kalma oranının ve algısının da arttığı görülmüş (Erdemir, 2018). Farklı çalışmalarda anlamlı bir fark görülmemiştir (Rüzgar, 2023).

Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Sonuç ve Tartışma. Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları örgütsel sessizlik algılarına ilişkin görüşler incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik konularında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Öğretim elemanlarının sessiz kalma konularına ait düzeylerinin düşük düzeyde, sessiz kalma nedenlerinin orta düzeyde ve sessiz kalma sonuçlarına ait tutumlarını orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu bulgusu öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algısının ölçüldüğü diğer araştırmaların bulguları ile karşılaştırıldığında benzerlik ve farklılık gösterdiği sonuçlarına varılmıştır.

Diğer çalışmalar incelendiğinde öğretim elemanlarının birey ve konu sınırlaması dahilinde yöneticileri ile iletişim kurduklarını belirtmelerine rağmen örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı bir fark görülmüştür (Algın ve Atanur

Baskan, 2015; Amiri vd., 2018; Bayram, 2010; Çakıcı, 2007; Fard ve Karimi, 2015; Fapohunda, 2016; Kim ve Ko, 2021; Sadeghi ve Razavi, 2020).

Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Görüşlerin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesine İlişkin Sonuç ve Tartışma. Araştırmanın dördüncü alt problemi, öğretim elemanlarının demografik özelliklerine göre yaşadıkları örgütsel sessizlik algılarına yönelik olarak baktığımız zaman;

Cinsiyet gruplarına göre örgütsel sessizlik algılarının sessizlik konuları, sessizlik nedenleri ve sessizlik sonuçlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir. Sessizlik nedenlerinin etkisi üzerinde farklı çalışmalar ile değerlendirdiğimizde araştırmamız uyum göstermiştir fakat sessizlik nedenleri ile uyum göstermemiştir (Algın ve Atanur Başkan, 2015). Bulgularımız ile uyum göstermeyen kadınların erkeklere göre daha fazla sessiz kaldıkları sonucuna ulaşan çalışmalarda bulunmaktadır (Evren, 2019).

Yaş gruplarına göre örgütsel sessizlik algılarının sessizlik konuları 29 yaş altı ve 60 yaş üstü sessizlik konuları bakımında daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer yaş gruplarıyla anlamlı ilişki bulunmamıştır. Sessizlik nedenlerine göre ortalamalar incelendiğinde yaşı 29 ve altında olanların sessiz kalma nedenleri, işle ilgili korkulardan dolayı sessiz kalmalarının, tecrübe eksikliği nedeniyle sessiz kalmalarının, ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle sessiz kalmalarının ile yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kalma düzeylerinin 60 yaşın üzerindekiyle göre daha düşük seviyede olduğu saptanmıştır. Diğer yandan izolasyon korkusu nedeniyle sessiz kalma düzeylerinin yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmemiştir. Sessizlik sonuçlarına göre ise ortalamalar incelendiğinde 60 yaşın üzerindekiyle sessiz kalma sonuçlarının yaşı 29 ve altındakilere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Araştırmamız farklı çalışmalarla karşılaştırıldığında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yaman ve Ruçlar'a (2014) e göre ileri yaşlarda öğretim elemanlarının tecrübe ile birlikte örgüte daha fazla uyum gösterdikleri için sessizlik düzeyinin arttığını belirtilmektedir (Alparslan, 2010; Yaman ve Ruçlar, 2014).

Medeni durum gruplarına göre örgütsel sessizlik algılarının sessizlik konularının genel anlamda anlamlı olmayıp sadece evli öğretim elemanlarının iyileştirme çabaları düzeylerinin bekarlara göre daha fazla olduğu belirtilmiştir. Sessizlik nedenleri ve sessizlik sonuçlarına göre anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Medeni duruma göre anlamlı fark görülmeyen çalışmalarla karşılaşılmıştır (Evren, 2019).

Unvan gruplarına göre örgütsel sessizlik algılarının sessizlik konuları ve sessizlik nedenlerine göre anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Sessizlik sonuçlarına göre ise ortalamalar incelendiğinde prof. dr.'ların sessiz kalma sonuçlarının araştırma görevlilerine göre daha fazla olduğu görülmüştür. Sessiz kalma konuları bakımından araştırma görevlisi dr. öğretim üyelerinin prof. dr. ve doç. unvanına sahip olan öğretim elemanlarına göre daha sessiz olduğu sonucu ile araştırmamız farklı çalışmalarla uyum göstermemiştir (Algın ve Atanur Baskan, 2015; Aysen, 2017).

Mesleki kıdem gruplarına göre örgütsel sessizlik algılarının sessizlik konularında 26 yıl ve üzerinde mesleki kıdemleri olanların genel sessiz kalınan konu puanlarının, çalışan performansı düzeylerinin, etik sorumluluk puanlarının, yönetim sorunu tutumlarının 1-5 yıllık kıdeme sahip olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer yandan Öğretim elemanlarının çalışma olanakları ve iyileştirme çabaları düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre farkının anlamlı olmadığı görülmüştür. Sessizlik nedenlerinde ortalamalar incelendiğinde mesleki kıdemi 1-5 yıl olanların sessiz kalma nedenleri, işle ilgili korkulardan dolayı sessiz kalmalarının, tecrübe eksikliği nedeniyle sessiz kalmalarının, ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle sessiz kalma düzeylerinin 26 yıl ve üstü mesleki kıdemi üzerindekiyle göre daha düşük seviyede olduğu görülmüştür. Diğer yandan izolasyon korkusu nedeniyle sessiz kalma ve yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kalma düzeylerinin mesleki kıdem grubuna göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Sessizlik sonuçlarının ortalamaları incelendiğinde 27 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanların sessiz kalma sonuçlarının mesleki kıdemi 5 yılın altındakilere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Araştırma farklı çalışmalarla kıyaslandığında uyumlu olmadığı görülmüştür (Near ve Miceli, 1996).

Görev yapılan fakülte gruplarına göre örgütsel sessizlik algılarının sessizlik konularının ortalamalar incelendiğinde fen edebiyat fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının çalışan performansı ve iyileştirme çabalarının diğer fakültelerde görev yapanlara göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Diğer yandan öğretim elemanlarının etik ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışma olanakları ve genel sessiz kalınan konu düzeylerinin görev yapılan fakültele göre farkının anlamlı olmadığı görülmüştür. Sessizlik nedenleri ile arasında anlamlı ilişki görülmemiştir. Sessizlik sonuçları ortalamalar incelendiğinde tıp fakültesinde görev yapanların sessiz kalma sonuçlarının iktisadi ve idari bilimler fakültesinde görev yapanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bu araştırma diğer çalışmalar ile karşılaştırıldığında uyum göstermemektedir (Algın ve Atanur Baskan, 2015; Yaman ve Ruçlar, 2014).

Görev gruplarına göre örgütsel sessizlik algılarının sessizlik konularının ortalamaları incelendiğinde öğretim elemanlarının genel sessiz kaldıkları konu düzeylerinin yöneticilere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Sessizlik nedenlerinin ortalamaları incelendiğinde öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri yöneticilere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Sessizlik sonuçları ortalamaları incelendiğinde öğretim elemanlarının sessiz kalma sonuçlarının yöneticilere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Sessiz kalma sonuçlarına göre diğer araştırmalar ile kıyasladığımız zaman bu araştırma ile uyum göstermektedir (Kim ve Ko, 2021) fakat diğer alt boyutlara baktığımızda uyum göstermemektedir (Algın ve Atanur Baskan, 2015).

Üniversitede görev süresi gruplarına göre örgütsel sessizlik algılarının sessizlik konuları ortalamalar incelendiğinde 1-5 yıllık kurum tecrübesi olanların etik ve sorumluluk düzeylerinin 21-25 yıl kurum tecrübesi olan akademisyenlere göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Diğer yandan Öğretim elemanlarının çalışan performansı, iyileştirme çabaları, yönetim sorunu, çalışma olanakları ve genel sessiz kalınan konu düzeylerinin kurum tecrübelerine göre farkının anlamlı olmadığı görülmüştür. Sessizlik nedenleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Sessiz kalma sonuçları ortalamaları incelendiğinde 26 yıl ve üzerinde üniversitede görev yapanların sessiz kalma sonuçlarının 5 yılın altında üniversitede görev yapanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür.

Yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları sessizlik nedenleri bakımından anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu diğer araştırmalar ile de uyum göstermektedir (Algın ve Atanur Baskan, 2015).

Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasında İlişkinin Sonuç ve Tartışması. Araştırmanın beşinci alt problemi kapsamında öğretim elemanlarının psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik algılarına yönelik olarak baktığımızda;

Öğretim elemanlarının psikolojik şiddet algıları ile sessiz kalma konuları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Öğretim elemanlarının psikolojik şiddet ile sessiz kalma nedenleri arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Öğretim elemanlarının psikolojik şiddet ile sessiz kalma sonuçları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik şiddetin örgütsel sessizlik alt boyutlarını yordadığı görülmüştür. Farklı çalışmalarda da benzer sonuçlar olduğu görülmüştür (Çorbacioğlu, 2015; Keashly, 2021; Koroncu Özbilen, 2017; Saeidipour vd., 2021; Şenerkal ve Temelli, 2019).

Şenerkal ve Çorbacioğlu'nun (2015) yılında yayınladığı “Akademik İşgörenin Algıladığı Psikolojik Taciz Davranışları ile İş Performansı, Psikolojik ve Fizyolojik Sağlık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmalarını Türkiye genelinde 108 öğretim elemanı ile gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda psikolojik şiddete maruz kalan öğretim elemanının örgütsel sessizlik ile pozitif yönde orta dereceli bir ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Çalışmalarının sonucu bu araştırma ile uyum göstermektedir.

Koroncu Özbilen'in (2017) yılında yayınlamış olduğu kadın akademisyenlerin hemcinslerinin kendilerine uyguladıkları psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik algıları başlıklı çalışmasında araştırmamız ile benzerlik göstermektedir. Koroncu Özbilen'in (2017) araştırması nitel ve nicel olarak yapılmıştır. Nitel araştırmanın örneklemi sadece İstanbul'da bulunan vakıf ve devlet yükseköğretim örgütlerinde bulunan 50 kadın öğretim elemanı ile yapılmıştır. Nicel bölümünün örneklemi ise yine İstanbul'da bulunan devlet ve vakıf yükseköğretim örgütlerinde bulunan 223 kadın öğretim elemanı ile

yapılmıştır. Nicel çalışmasının sonuçları “Öğretim elemanlarının ne kadar psikolojik şiddete maruz kalırsa kalsın sessizliği kabul etmedikleri” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç bu araştırma ile uyum göstermemektedir. Nitel sonuçlarında ise bu araştırma ile uyum göstermiştir.

Evcen Temelli’nin (2019) yılında yayınladığı mobbing ve örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri başlıklı çalışmasını Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi fakültelerinde görev yapmakta olan 52 öğretim elemanı ile nitel bir çalışma yapmıştır. Çalışmasının sonuçları bu araştırmanın sonuçları ile çoğunlukla uyum göstermektedir.

Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Yaşadıkları Psikolojik Şiddet Onların Örgütsel Sessizlik Algılarını Yordamasına Ait Regresyon Analizlerinin Sonuç ve Tartışması. Araştırmanın altıncı alt problemi kapsamında öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet onların örgütsel sessizlik algılarını yordamasına ait regresyon analizine baktığımızda;

Öğretim elemanının algıladıkları psikolojik şiddet düzeylerinin sessiz kalma konuları üzerine ait regresyon analizi incelendiğinde, psikolojik şiddet düzeyinin sessiz kalma konuları üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Psikolojik şiddet düzeylerinde bir birimlik artış yapıldığında sessiz kalma konularında 0.544 birimlik artış olacağı anlamına gelmektedir.

Öğretim elemanının algıladıkları psikolojik şiddet düzeyi boyutlarının sessiz kalma konuları üzerine ait regresyon analizi incelendiğinde, psikolojik şiddet düzeyinin sessiz kalma nedenleri üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Psikolojik şiddet düzeylerinde bir birimlik artış yapıldığında sessiz kalma nedenlerinde 0.523 birimlik artış olacağı anlamına gelmektedir.

Öğretim elemanının algıladıkları psikolojik şiddet düzeylerinin sessiz kalma sonuçları üzerine ait regresyon analizi incelendiğinde, psikolojik şiddet düzeyinin sessiz kalma sonuçları üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Psikolojik şiddet düzeylerinde bir birimlik artış yapıldığında sessiz kalma sonuçlarında 0.225 birimlik artış olacağı anlamına gelmektedir.

Elçi vd. (2014)'nin yaptığı çalışmada 39 farklı örgütte görev yapan 1794 örgüt üyesinin, örgütsel sessizlik ve mobbingin işten ayrılma niyetine etkisini incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik şiddetin örgütsel sessizliğin üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğunu gösterilmiştir (Elçi vd., 2014).

Hüsrevşahi (2015)'nin 312 öğretmenle yaptığı çalışmada psikolojik şiddet ölçeğinin tüm alt boyutları ile sessizlik ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin sessizlik davranışları psikolojik şiddet türüne göre değişebilmektedir. Araştırmasının sonuçlarına göre psikolojik şiddetin örgütsel sessizlik davranışını yordayabildiği söylenmektedir (Hüsrevşahi, 2015).

Çavuş vd. (2015)'nin enerji sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte görev yapmakta olan 200 örgüt üyesi ile yaptığı çalışmada psikolojik şiddetin boyutları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir bulguya ulaşılmıştır. Bu bulgular sonucunda psikolojik şiddetin örgütsel sessizlik davranışını yordadığı ortaya konmaktadır (Çavuş vd. 2015).

Öztürk ve Cevher (2016)'in İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren bir örgütte görev yapmakta olan 248 örgüt üyesi ile yaptığı çalışmada psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelendikten sonra ayrıca katılımcıların demografik değişkenlerine göre örgütsel sessizlik arasındaki ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlara göre psikolojik şiddetin örgütsel sessizliği yordadığı görülmektedir. (Öztürk ve Cevher, 2016).

Daşçı ve Cemaloğlu (2018)'nin ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada, dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları sergileyen okul yöneticileri ile çalışan öğretmenlerin, psikolojik şiddet ve örgütsel sessizliğe yönelik algılarının azaldığı; öğretmenlerin yaşadıkları psikolojik şiddet düzeyleri arttıkça, örgütsel sessizlik davranışlarının da arttığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde psikolojik şiddetin örgütsel sessizlik davranışını yordadığı görülmektedir (Daşçı ve Cemaloğlu, 2018).

Psikolojik şiddetin örgütsel sessizlik algılarını yordadığı görülmüştür. Farklı çalışmalarda da benzer sonuçlar olduğu saptanmıştır (Daşçı ve Cemaloğlu, 2018; Çavuş vd. 2015; Elçi vd., 2014; Hüsrevşahi, 2015; Öztürk ve Cevher, 2016).

Öneriler

Bu bölümde bu çalışmanın bulgularına dayalı olarak aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

1. Araştırmacının araştırma yapabilmesi için gerekli olan etik kurul izni olmasına rağmen bilimsel çalışma merkezi olan yükseköğretim örgütlerinden araştırma izni alınması konusunda daha fazla kolaylık gösterilebilir.

2. Bu araştırma yükseköğretim örgütlerinde yapılmıştır farklı meslek çalışma örgütlerinde de uygulanabilir.

3. Bu çalışma ve diğer çalışmalarda da gördüğümüz üzere yükseköğretim örgütlerinde psikolojik şiddet ve örgütsel sessizliğin olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının psikolojik, sosyolojik ve fizyolojik problemler yaşamaması ve daha nitelikli bir çalışma ve araştırma örgütü oluşturabilmek için sendikaların psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik üzerine daha fazla bilinç ve yasal çalışmalar yapması önerilir.

4. Devlet yükseköğretim örgütlerinde kadro ve yükselme kaygısı yüksek olduğu için psikolojik şiddet ve örgütsel sessizliğin daha fazla olduğu durumlara karşı örgüt elemanlarının liyakat şartlarının yasal güvencelerle korunması önerilir.

5. Bu araştırmanın Marmara Bölgesindeki yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldıkları saptanmıştır. Daha özel olarak bir çalışma yapılarak psikolojik şiddetin ekonomik, sosyolojik ve psikolojik nedenleri araştırılması önerilir.

6. Bu çalışmada fakülteler arası psikolojik şiddet düzeyi incelendiğinde tıp fakültesinde yüksek olduğu görülmektedir. Bu konuda tıp fakültelerinde psikolojik şiddetin nedenleri hakkında araştırma yapılması önerilir.

Kaynaklar

- Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *11th International Strategic Management Conference (23-25 July)*. 207, s. 472-482. Vienna: International Strategic Management and Managers' Association.
- Acaray, A., & Şevik, N. (2016). Kültürel boyutların örgütsel sessizliğe etkisi üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4), 1-18.
- Aeen, M., Zarei, R., & Matin, H. (2014). Do the organizational rumors emphasize the influence of organizational silence over organizational commitment. *Journal of Social Issues ve Humanities*, 2(1), 88-93.
- Akar, H. (2018). Organizational science in educational organizations: a meta-analysis study. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(32), 1077-1098.
- Akar, N. (2014). *Örgütsel yaşamda sessizlik olgusu: akademik örgütlerde biçimsel gruptaki sessizlik üzerine nitel bir araştırma*. (Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, Ş., & Omay, U. (2009). İş yerinde psikolojik taciz olgusu: niteliği, yaygınlığı ve mücadele stratejisi. *Istanbul University Journal of Social Politics Conferences*, 56(98), 91-150.
- Aktaş, A.M. (2001). Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri. *Ankara Üniversitesi SSF Dergisi*, 56(4), 25-42.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 14(28), 24-52.

- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Alabay, E. (2017). Okul öncesi dönem çocuğu olan ebeveynlerin ebeveynlik tutumlarının incelenmesi. *Erken Çocukluk Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 156-174.
- Alabay, E., & Demirbaş, S. (2017). Okul öncesi dönem çocukların müdür algılarının belirlenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(41), 78-97.
- Alay, H.K., & Gürbüz, F. (2016). Örgüt iklimi ve iş yerinde psikolojik yıldırma davranışları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1(1), 264-273.
- Algın, İ., & Atanur Baskan, G. (2015). Üniversitelerde örgütsel sessizliğin olası sonuçları. *Yükseköğretim Dergisi*, 5(2), 81–90.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alioğulları, Z.D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- 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.
- Alparslan, A.M., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136-147.
- Alparslan, A.M., & Tunç, H. (2009). Kişilik- psikolojik şiddet (mobbing) ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1(1), 146-159.

- Alparslan, A.M. (2010). *Örgütsel sessizlik ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Altınkurt, Y. (2012). *Üniversite çalışanlarının psikolojik yıldırma algıları ile denetim odağı arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Altuntaş, C. (2010). Mobbing kavramı ve örnekleri üzerine uygulamalı bir çalışma. *Journal of Yasar University*, 18(5), 2995-3015.
- Amiri, A., Alamdari, A., & Nejad, R. (2018). Investigating the relationship between silence and organizational commitment (Case Study: Shiraz University of Medical Sciences)". *Revista Publicando*, 5(15 (2)), 893-906.
- Andreaadamsconsultancy. (t.y.). *Our history*. Erişim tarihi: 08.09.2022 <https://www.andreaadamsconsultancy.com/about-us-and-our-approach/> adresinden alındı.
- Arsan, T. (2008). *İş Yerinde psikolojik taciz olgusu (tacizcilerin kişilik özellikleri üzerine bir çalışma)*". (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, N.T. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 203-228.
- Atanur Başkan, G. (2000). Yirmi birinci yüzyılda yükseköğretim vizyon ve eylem. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 167-189.
- Atanur Başkan, G. (2001), Türkiye’de yükseköğretimin gelişimi, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1 (2001) 21-32
- Atanur Başkan, G., & Gün, F. (2022). *Türkiye’de rektör belirleme sürecinde yaşanan değişikliklere ilişkin öğretim üyelerinin görüşleri*. Erişim Tarihi: 02.11.2022, <http://www.nirvanasosyal.com/h-1487-turkiyede-rektor-belirleme-surecinde-yasanan-degisikliklere-iliskin-ogretim-uyelerinin-gorusleri-1.html>.

- Atanur Baskan, G., & Sincer, S., (2014). Yeni YÖK yasa tasarısı çalışmaları bağlamında Türkiye'deki yükseköğretim sisteminin değerlendirilmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(2), 67-72.
- Atanur Baskan, G., & Sincer, S., (2020). *Yükseköğretimin Türkiye'deki Tarihsel Gelişimi ve Üniversite Reformları*. Yükseköğretim Üzerine Düşünmek (s.25-58), Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Atman, Ü. (2012). İş yerinde psikolojik terör: mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3(1), 157-174.
- Avanoğlu, A.E. (2017). *Niğde ilindeki beden eğitimi öğretmenlerinin mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin araştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2)
- Aygün, H.A. (2012). Psikolojik yıldırma (mobbing) üzerine nitel bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 3(5), 92-121.
- Aykanat, Z., & Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 22(2), 260-274.
- Aypay, A. (2006). Üniversitelerde akademik etkinlik ve örgütsel davranış arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı 46: 175-198.
- Aysen, B., (2017). *Üniversitelerde yönetici sessizliğinin teorik temelleri ve yönetici sessizliği ölçeği geliştirme çalışması*. (Doktora Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Aytaç, T. (2015). Öğretmenlerin okulda karşılaştıkları mobbinge ilişkin hizmet süresinin etkisi: bir meta-analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(2), 161-182.

- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors)". *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19(1), 1-16.
- Balci, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem, teknik ve ilkeler*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Balci, A. (1994). Üniversite öğretim elemanının iş stresi: Ankara'daki bazı üniversite öğretim elemanları üzerinde yapılan bir araştırma (Araştırma Özeti). *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1), 289-307.
- Ballı, E. (2014). *Otel işletmelerinde karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi*. (Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Baltaş, A. (2003). *Adı Yeni konmuş bir olgu: iş yerinde yıldırma "mobbing"*. Erişim tarihi: 10.11.2022 <https://www.baltasgrubu.com/secilmis-yazilar/adi-yeni-konmus-bir-olgu--iş-yerinde-yildirma-mobbing.html>
- Baron, R., & Neuman, J. (1996). Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161-173.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayrak, C. (1996), Örgütlerde çatışma üzerine düşünceler. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 17-27.
- Bayram, T.Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. (Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Beasley, J. & Rayner, C. (1997). Bullying at work (after Andrea Adams). *Journal of Community ve Applied Social Psychology*, 7(3), 177-180.

- Bhatti, G.A., & Ahmed, A. (2021). Suffering silence and turnover intentions while exposed to workplace bullying: the role of psychological distress. *Pakistan Social Sciences Review*, 5(2), 1151-1165.
- Bilgel, N., & Aytaç, S. (2011). İşyerinde Yıldıma Davranışı, Serpil Aytaç ve Nuran Bayram. *İşyerinde Şiddet, İstanbul: BETA Yayınları*.
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive behavior*, 20(3), 173-184.
- Botero, I., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M.S., & Greenber, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Voice and Silence in Organizations* (s. 3-33).
- Brown, A. D., & Coupland, C. (2005). Sounds of silence: graduate trainees, hegemony and resistance. *Organizations Studies*, 26 (7): 1049-1069.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 14.
- Bursalıoğlu, Z. (2019). Üniversitelerimizin örgüt ve yönetim sorunları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 10(1), 49-53.
- Burton, J. (2010). *WHO healthy workplace framework: background and supporting literature and practices*. Geneva: World Health Organization.
- Büte, M. (2015). *Örgüt kültürü*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: istatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Can. (2007). *A tipi ve B tipi kişilikler bakımından mobbing kişilik ilişkisinin incelenmesi ve bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Cavus, M.F., Develi, A., & Sarioğlu, G.S. (2015). Mobbing ve örgütsel sessizlik: enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 10-20.
- Celep, C., & Kaya, A. (2016). İlköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel sessizliğin nedenleri 1. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 233-246.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *Bilgi Dergisi*, 42, 111-126.
- Cemaloğlu, N., & Çoban, Ö. (2018). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile psikolojik iyi olma durumları arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi* 221(48), 73-90.
- Cengiz, S. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarının öğretmenleri yıldırma (mobbing) düzeyine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Chappell, D., & Di Martino, V. (2006). *Violence at work* (3 b.). Cenevre: International Labour Office.
- Ciceralli, L.K. (2011). *Mobbinge maruz kalanların kişilik profillerine bağlı psikolojik sağlıkta bozulma göstergeleri*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Adli Tıp Enstitüsü, İstanbul.
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 195-213.
- Courcy, F., Morin, A., & Madore, I. (2016). The effects of exposure to psychological violence in the workplace on commitment and turnover intentions: the moderating role of social support and role stressors. *Journal of Interpersonal Violence*, 1-29.

- Coyne, I., Seigne, E., & Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 335-349.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakır, E. (2016). *Örgütsel sessizlik, sessizliğin nedenleri ve sonuçları: bir devlet hastanesi çalışanları üzerinde araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çakıroğlu, E., & Tengilimioğlu, D. (2014). Mobbing (yıldıрма) davranışlarının tıbbi sekreterlerin tükenmişliği üzerine etkisi. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 167-188.
- Çam, A. (2013). *Özel ve resmi ilköğretim ve ortaokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin psikolojik taciz algısı*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuş, MF., Develi, A., & Sarıoğlu, GS. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi* Cilt 3, s.10-20
- Çekin, A. (2014). Çalışma hayatında insan onuruna karşı psikolojik bir şiddet örneği: mobbing. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 5-22.
- Çelebi, E. (2015). Anayasa mahkemesi'nin "mobbing" başvurularına ilişkin kararlarının değerlendirilmesi". *Anayasa Yargısı*, 31(1), 323-342.
- Çelebi, I. (2018). *Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide öğrenilmiş çaresizliğin rolü: kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir alan araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Çelik, S. (2011). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Çevik, A. (2012). *Psikolojik Yıldırmanın (Mobbing) Tarafları*. Erişim tarihi: 12.12.2023 <https://emek.org.tr/psikolojik-yildirmanin-mobbing-taraflari.html>
- Çimen, H., & Saç, F. (2017). Örgüt başarısızlığının nedenlerinden biri: mobbing. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 33(33), 183-191.
- Çivilidağ, A., (2011). *Üniversitelerdeki öğretim elemanlarının psikolojik taciz (mobbing), iş doyumu ve algılanan sosyal destek düzeyleri*, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Bilim Dalı, Konya.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: iş yerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Çolakoğlu, T. (2017). *Yükseköğretim kurumlarında öğretim elemanlarının sahip olduğu duygusal zekânın, örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışları ile etkileşimi üzerine bir çalışma: Anadolu Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi örneği*. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Çopur, Z., & Atanur Baskan, G. (2020). Örgütsel demokrasi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Yükseköğretim Dergisi*, 10(1), 61–72.
- Çögenli, M. Z. (2013). *Üniversitelerde Mobbing'in incelenmesi ve akademisyenler üzerine bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Çögenli, M., & Asunakutlu, T. (2016). Akademide mobbing: adım üniversiteleri örneği. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 17-32.
- Çöl, S. (2008). İş yerinde psikolojik şiddet: hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 4(19), 107-134.

- ÇSGB. (2017). *İş yerlerinde psikolojik taciz (mobbing) bilgilendirme rehberi (4b.)*. Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- Çukur, C. (2016). *Türk hukuku ve karşılaştırmalı hukukta iş yerinde psikolojik taciz*. Ankara: Türkiye Büyük Millet Meclisi Araştırma Hizmetleri Başkanlığı.
- Dal, H., & Baskan, G. (2018). Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(1), 45-91.
- Dangaç, G. (2007). *Örgütlerde psikolojik yıldırma (mobbing) ve bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Daşçı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Daşçı E., & Cemaloğlu, N. (2018). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki, *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt(26)6, s.1951-1960
- Davenport, N., Schwartz, R., & Elliott, G. (2014). *Mobbing: emotional abuse in the american workplace*. United States of America: Civil Society Publishing.
- Demir, M., & Demir, Ş. (2012). Yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizlik: turizm lisans eğitimi kurumları örneği. *Millî Eğitim Dergisi* (193), 184-199.
- Di Martino, V., & Musri, M. (2001). *Guidance for the prevention of stress and violence at the workplace*. Kuala Lumpur: Department of Occupational Safety and Health Malaysia.
- Dilek, Y., & Taşkıran, E. (2016). Kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(13), 402-434.

- Doğan, M.S. (2012). *Örgüt kültürü ve mobbing (iş yerinde psikolojik taciz) uygulamalarının değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dpsikiyatri. (t.y.). *Kişilik bozuklukları*. Erişim tarihi: 19.12.2022 <http://www.dpsikiyatri.com/hastaliklar1611.asp>
- Duffy, M., & Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: individual and family health consequences". *The Family Journal*, 15(4), 398-404.
- Duris, J. (2018). To selected causes of occurrence of violence in the workplace in the environment of military organizations. *13th PhD Conference Proceedings* (s. 50-56). Czech Republic: University of Defence.
- Eğer, K. (2017). İş hayatında uygulanan mobbingin çalışanlar üzerindeki etkileri: bir uygulama çalışması Türk bilişim sektörü. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 1-26.
- Ehtiyar, R., & Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: a survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.
- Einarsen, S., Raknes, B., & Matthiesen, S. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381-401.
- Einersan, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Ekinci, Ö. (2012). *Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

- Ekiz, V. (2010). *İşletmelerde yaşanan psikolojik şiddet*. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpan, L., & Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Cilt:150, s. 1298-1309.
- Erdemir, B. (2012). Yükseköğretimde mobbing ve yasal mevzuat. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(3), 151-158.
- Erdemir, B., (2018). Türkiye’de akademide mobbing ve çözüm önerileri: lisansüstü tezlerin içerik analizi, *Yükseköğretim Dergisi*.
- Erdemir, B., Demir, C., Öcal, J., & Kondakçı, Y. (2020). Academic mobbing in relation to leadership practices: a new perspective on an old issue. *The Educational Forum*, 126-139.
- Erdirençelebi, M., & Şendoğdu, A. A. (2016). Effects of mobbing and organizational silence on employee’s performance. *The Macrotheme Review*, 5(5), 101-116.
- Erkubilay, C., & Şentürk, F.K. (2020). The effect of altruism behavior, peer support and leader support on employee voice. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1820-1833.
- Ertürk, A.A. (2012). Ayrımcılıkla mücadele ve eşitlik kanunu tasarısı taslağında yer alan psikolojik tacize ilişkin hükümlerin değerlendirilmesi. *Sicil İş Hukuku Dergisi*, 7(27), 47-55.
- Ertürk, A.A. (2014). İş hukuku boyutuyla türkiye’de psikolojik taciz (mobbing) ve dünyadan örnekler. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 285-339.
- Esemen, D. (2015). *Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin mobbing uygulamaları ile ilgili algıları (özel ve devlet okullarının karşılaştırılması)*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.

- Esmer, Y., & Özdaşlı, K. (2018). Akademik yönetimde psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranışlar. Ankara: Çizgi Kitapevi Yayınları.
- Eşenli, G. (2017). *Yönetimde örgüt kültürü ile mobbing ilişkisinin yeri ve önemi*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Evcen Temelli, M., (2019). *Mobbing ve örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri*, (Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Evren, H.U., (2019). *Öğretim elemanlarının bakış açısıyla örgütsel sessizlik*. (Yüksek Lisans Tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Fapohunda, T. M. (2016). Organizational silence: predictors and consequences among university academic staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103.
- Fapohunda, T.N. (2016). Organizational silence: predictors and consequences among university academic staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103.
- Fard, P.G., & Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Fettahlioğlu, Ö. (2008). *Örgütlerde psikolojik şiddet (mobbing): üniversitelerde bir uygulama*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Fettahlioğlu, Ö., & Demir, S. (2014). Konuşma hürriyetinin yanında sessiz kalma seçeneği: üniversite akademik iş göreninin örgütsel sessizlik ve whistleblowing (ifşa etme) hakkındaki görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, (45), 27-52.
- Fevre, R., Lewis, D., Robinson, A., & Jones, T. (2012). *Trouble at work*. London: Bloomsbury Academic.

- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS (2nd ed.)*. London: Sage Publications.
- Field, E. M. (2011). Building your social and emotional resilience at work. In *Strategies for Surviving Bullying at Work* (pp. 3-26). Bowen Hills, QLD: Australian Academic Press.
- Fourth European Working Conditions Survey (2005). Preventing violence and harassment in the workplace. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Erişim: 23.09.2013, www.eurofound.eu.int
- Gambarotto, F., & Cammozzo, A. (2010). Dreams of silence: employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation: Organization ve Management*, 12(2), 166-179.
- Gedikkaya, M. T. (2019). Kamuda psikolojik taciz (mobbing) ile m¼cadele politikasının değerlendirilmesi: psikolojik taciz genelgesi ¼rneęi. *Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak¼ltesi Dergisi*, 1(2), 53-70.
- Girgin, S., & G¼m¼řeli, A. İ. (2021). Vocational high school teachers' perceptions of organizational silence. *Independent journal of management & production*, 12(4), 856-873.
- Glasø, L., Matthiesen, S., Nielsen, M., & Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(4), 313-319.
- G¼kt¼rk, G.Y., & Bulut, S. (2012). Mobbing: iş yerinde psikolojik taciz. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ Dergisi*, 1(24), 53-70.
- G¼ven, E., & řent¼rk, İ. (2019). İlkokullarda ¼rg¼tsel sessizlik ile ¼rg¼tsel bağlılık arasındaki ilişki (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir ¼alıřma). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 1-25.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

- Greenberger, D.B., & Strasser, S. (1986). Development and application of a model of personal control in organizations. *Academy of Management Review*, 11(1), 164–177.
- Güçlü, N., Çoban, Ö. & Atasoy, R. (2017). Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 215(2), 167-191.
- Gül, H. (2009). İş sağlığında önemli bir psikososyal risk: mobbing-psikolojik yıldırma. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8(6), 515-520.
- Gül, H., İnce, M., & Özcan, N. (2011). Bir Türk üniversitesindeki akademisyenler arasında iş yeri mobbingi ve tükenmişlik ilişkisi. *Uluslararası Araştırmalar Araştırma Dergisi*, 18(1), 118-134.
- Gülaç, O. (2017). *Mobbingde Leymann Öçeği*. Erişim tarihi: 10.09.2022 <https://tr.linkedin.com/pulse/mobbingde-leymann-%C3%B6l%C3%A7e%C4%9Fi-orkun-g%C3%BCla%C3%A7>.
- Güllüce, A.Ç. (2010). *Duygusal zekânın iş yerindeki psikolojik taciz algısındaki rolünün bireyin tolerans düzeyi açısından incelenmesi*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gün, F., & Atanur Baskan, G. (2016). Öğretim elemanlarının algılarına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* s. 1-20.
- Güngör, M. (2007). *Çalışma hayatında psikolojik taciz olgusu: Türkiye’de hizmet sektörüne ilişkin bir araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, H., & Gürdal, H. (2019). *Çalışanlarda mobbinge maruz kalma*. Ankara: İksad Publishing House.
- Gürhan, N. (2015). “Yıldırma (mobbing)”. *Gazi Üniversiteli Öğretim Üyeleri Derneği Akademik Bülten*, 13(1-2), 1-4.
- Gyurko, C. (2011). A synthesis of vroom's model with other social theories: an application to nursing education. *Nurse Education Today*, 31(5), 506-510.

- Harlos, K., & Knoll, M. (2018). Employee silence and workplace bullying. *Pathways of Job-Related: Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse* (s. 1-33), içinde Singapore: Springer.
- Harvey, J.B. (1988). The abilene paradox: the management of agreement. *Organizational Dynamics*, 17(1), 17-43.
- Harvey, J.B. (1974). The abilene paradox: the management of agreement. *Organizational Dynamics*, 3(1), 63-80.
- Harvey, M., Novicevic, M.M., Buckley, M., ve Halbesleben, J.R. (2004). The abilene paradox after thirty years: a global perspective. *Organizational Dynamics*, 33(2), 215-226.
- Hasan, G., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Herscovis, M. S., & Rafferty, A. E. (2012). Predicting abusive supervision. *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice, Volume 2*, 2, 92-108.
- Hockley, C. (2003). The impact of workplace violence on third party victims: A mental health perspective. *Australian e-Journal for the Advancement of Mental Health*, 2(2), 108-118.
- Hoel, H. (2013). Workplace bullying in United Kingdom. *Workplace Bullying and Harassment*, 2013(61), 61-76.
- Hoel, H., & Cooper, C. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester: Manchester School of Management, University of Manchester, Institute of Science and Technology.
- Hoel, H., & Salin, D. (2002). Organisational antecedents of workplace bullying. In *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 221-236). CRC Press.

- Hoel, H., Einarsen, S. & Cooper, C.L. (2004). Organisational effects of bullying. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf ve C.L. Cooper (Dü) içinde, *bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (s. 145-162). New York: Taylor ve Francis.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3 b.). New York: McGraw-Hill.
- Hüsrevşahi, S. (2015). Relationship between organizational mobbing and silence behavior among teachers. *Educational Sciences: Theory ve Practice*, 15(5), 1179-1188.
- Idowu, O. (2019). Employees expectation and organizational silence. *Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics*, 25(1), 93-102.
- ILO. (2005). *Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector: the training manual*. Londra: World Health Organization and Public Services International.
- Ismaeel, P. (2020). *The effect of mobbing at workplace on employees intention to leave the job and the law of mobbing (a case study in governmental institutions in Erbil/Iraq)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İbiloğlu, A. (2020). Mobbing (Psychological Violence) in different aspects. *Psikiyatride güncel yaklaşımlar-current approaches in psychiatry*, 12(3), 330-341.
- İstanbul Bilgi Üniversitesi. (t.y.). *Birleşmiş Milletler: sözleşmeler*. Erişim tarihi: 12.09.2022. <https://insanhaklarimerkezi.bilgi.edu.tr/tr/content/120-ekonomik-sosyal-ve-kulturel-haklara-iliskin-uluslararası-sozlesme/>.
- İzmir, G., & Fazlıoğlu, A. (2011). *İş yerinde psikolojik taciz (mobbing) ve çözüm önerileri komisyon raporu*. Ankara: TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitlik Komisyonu.

- Jamshaid, N., & Arshad, S. (2020). Suffering silence while exposed to workplace bullying: the role of psychological contract violation, benevolent behavior and positive psychological capital. *Journal of Applied Economics and Business Studies*, 4(3), 15-54.
- Jensen, J. (1973). Communicative functions of silence. *ETC: A Review of General Semantics*, 30(3), 249-257.
- John, S., & Manikandan, K. (2019). Employee silence: a meta-analytic review. *The International Journal of Indian Psychology*, 7(1), 354-366.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V., & Nişancı, Z.N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: örnek bir uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(2), 1-18.
- Kan, A., & Akbaş, A. (2005). Lise öğrencilerinin kimya dersine yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2).
- Karaahmetoğlu, A. (2020). İşverenin iş yerinde mobbingi önleme ve iş yerinde uygun çalışma koşullarını sağlama yükümlülüğü üzerine bir değerlendirme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 566-582.
- Karadağ E., & Polat G., (2021). Yükseköğretimde örgütsel güç kaynakları ve akademik dışlanmışlık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 11(2), 360-366.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel irade algı çerçevesi ile bilimsel araştırma yöntemi kavramlar ilkeler teknikler*. Ankara: Nobel Yayınları
- Karatuna, I., & Tınaz, P. (2010). *İş yerinde psikolojik taciz: sağlık sektöründe kesitsel bir araştırma*. Ankara: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1-2), 265-283.

- Karşlıoğlu, G. (2011). *İş yerinde mobbing (psikolojik taciz) ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaygın, E., & Atay, M. (2014). Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi. Kamu kurumunda bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 95-113.
- Keashly, L. (2021). Workplace bullying, mobbing and harassment in academe: faculty experience. *Special Topics and Particular Occupations, Professions and Sectors*, 221-297.
- Keashly, L.J. (2010). Faculty Experiences with Bullying in Higher Education: Causes, Consequences, and Management. *Administrative Theory ve Praxis*, 32(1), 48-70.
- Keashly, L., & Jagatic, K. (2002). By any other name: American perspectives on workplace bullying. In *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 49-79). CRC press.
- Keashly, L., & Jagatic, K. (2011). North American perspectives on hostile behaviors and bullying at work. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 2, 41-71.
- Keashly, L., & Neuman, J.H. (2013). Bullying in Academia: What Does Current Theorizing and Practice Tell Us. J. Lester (Dü.), *Workplace bullying in higher education* (s. 1-22). New York: Routledge.
- Khalil, D. (2009). Levels of violence among nurses in cape town public hospitals. *Nursing Forum*, 44(3), 207-217.
- Kim, J., & Ko, S. (2021). The Effect of University Organizational Culture on Organizational Silence and Faculty–Student Interaction. *Management Science Letters*, 11(7), 2151-2162.
- Koçak, S., & Özdemir, M. (2015). Öğretmen adaylarının okul yöneticiliğine yönelik tutumları üzerinde sosyal girişimciliğin rolü. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3): 631-645.

- Koçak, S., & Atanur Baskan, G. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44: 212-224.
- Koçak, S., & Burgaz, B. (2017). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 42(191), 351-369.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 15.
- Kohut, M.R. (2007). *The complete guide to understanding, controlling and stopping bullies ve bullying at work: a guide for managers, supervisors and employees*. Florida: Atlantic Publishing Group.
- Konaklı, T. (2011). *Üniversitelerde yıldırma ve kültürel değerlerin yıldırma ile başa çıkma yaklaşımlarına etkisi*. (Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kontaş Çevik, S. (2011). *Üniversitelerde öğretim elemanlarının yıldırma (mobbing) davranışlarına maruz kalma düzeyi*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Korkmaz, H., Bayınma, E., & Bağcı, Z. (2020). *Örgüt iklimi ve banka çalışanları üzerinde analitik bir araştırma: psikolojik yıldırma ilişkisi*. Ankara: İksad Publishing House.
- Koroncu Özbilen, D. (2017). *Kadın akademisyenlerin hemcinslerinin kendilerine uyguladıkları psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik algıları*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Lisansüstü Programları, İstanbul.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.

- Kök, S.B. (2006). İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2006), 433-448.
- Kurnaz, S. (2019). *Liderlik tarzı örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel politikanın düzenleyici rolü: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kurtulmuş, Ö.F. (2018). *Öğretmen görüşlerine göre okullarda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Lee, D. (2000). An analysis of workplace bullying in the UK. *Personnel Review*, 29(5), 593-610.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Leymann, H. (1993). Atiologie und häufigkeit von mobbing am arbeitsplatz - eine übersicht fiber die bisherige forschung. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 7(2), 271-284.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H., ve Gustavsson, B. (1984). Psykiskt void i arbetslivet. Tvd explorativa undersokningar [Psychological violence at work places. Two explorative studies]. (Undersokningsrapport 42.) Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Lewis, S. E. (2006). Recognition of workplace bullying: A qualitative study of women targets in the public sector. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 16(2), 119-135.
- Lewis, S. E., & Orford, J. (2005). Women's experiences of workplace bullying: Changes in social relationships. *Journal of community & applied social psychology*, 15(1), 29-47.

- Lima, G., & De Sousa, S. (2015). Psychological violence in the nursing work. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 68(5), 535-541.
- Liu, X., Yang, S., & Yao, Z. (2020). Silent counterattack: the impact of workplace bullying on employee silence. *Frontiers in Psychology*, 11(572236), 1-11.
- Macit, G., & Erdem, R. (2020). Örgütsel sessizliğe dair kavramsal bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 93-114.
- Matthiesen, S. (2006). *Bullying at work antecedents and outcomes*. (PhD Thesis). Norway: Department of Psychosocial Science Faculty of Psychology University of Bergen.
- McKay, R., Arnold, D. H., Fratzl, J., & Thomas, R. (2008). Workplace bullying in academia: A Canadian study. *Employee responsibilities and rights Journal*, 20, 77-100.
- Menemencioğlu, K. (2013). *Örgütsel sessizliğin işgören başarımına etkisi ve bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mevliyar, S. (2018). Kişilik bozuklukları. *Terapi*, 12-23.
- Mikkelsen, E.G., & Einarsen, S. (2002). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: the role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43(5), 397-405.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Milliken, F., & Morrison, E. (2003). Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Mobbing ile Mücadele Derneği. (t.y.). *Mobbing ile ilgili mevzuat*. Erişim tarihi: 30.09.2022 <https://www.mobbing.org.tr/mobbing-ile-ilgili-hukuki-mevzuat/> adresinden alındı.

- Morrison, E. & Milliken, J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Murat, S. (2013). *Örgütsel davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Namie, G. (2003). Workplace bullying: escalated incivility. *Ivey Business Journal Online*, 1-7.
- Nartgün, Ş. S., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 2(2), 47-67.
- Near, J.P., & Miceli, M.P. (1996). Whistle-blowing: myth and reality. *Journal of Management*, 22(3), 507-526.
- Neuman, J. & Baron, R. (1998). Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman il özel idaresinde bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özdemir, S., Sezgin, F., & Özen Kılıç, D. (2015). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 40(177): 365-383.
- Özen, S. (2007). İş yerinde psikolojik şiddet ve nedenleri. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3), 1-24.
- Özkan, A. (2016). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeylerinin affetmek ve örgütsel sessizlik açısından incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Öztürk, H., Eke, E.D., İpek, N., Müdüroğlu, A., & Faikoğlu, R. (2015). Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 2(1), 27-33.
- Öztürk, U.C., & Cevher, E. (2015). Mobbing sendromunda örgüt kültürü virüs mü aşı mı?: örgüt kültürü ve mobbing ilişkisi. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 4(2), 37-65.
- Öztürk, U., & Cevher, E. (2016). Sessizlikteki mobbing: mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 71-80.
- Palabıyık, B. (2018). *Türk İş hukukunda mobbing*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Park, C., & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on it projects: an integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Pehlivan, İ. (1994). Stresle başa çıkmada bireysel ve örgütsel stratejiler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 27(2), 803-815.
- Pehlivan, M. (2015). Bireysel ayrılıklar ve toplumsal dezavantajlar çerçevesinde iş yerinde psikolojik taciz: mobbing. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 65-78.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company, *Harvard Business Review*, 81(5), 3-8.
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Pir, E. (2019). *Türk hukukunda psikolojik taciz (mobbing) ve hukuki sonuçları*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Polat, G., & Polat, N. (2020). *Are women more prone to mobbing at turkish universities*. Pamukkale University, Turkey. *II Congreso Internacional de Estudios Culturales Interdisciplinarios*, (p. 115).
- Poussard, J.M., Çelik, T.S., & Bingöl, H.B. (2018). Mobbing in higher education: descriptive and inductive case narrative analyses of mobber behavior, mobbee responses, and witness support. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 18(2), 471-494.
- Premeaux, S.F. (2001). *Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace*. (Phd Thesis). Louisiana State University and Agricultural ve Mechanical College, Baton Rouge.
- Premeaux, S., & Bedeian, A. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Psikiyatri.org. (t.y.). *Yıldırma (mobbing)*. Erişim tarihi: 14.11.2022 <https://psikiyatri.org.tr/halka-yonelik/15/yildirma-mobbing>.
- Rai, A., & Agarwal, U. (2018). Workplace bullying and employee silence: a moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. *Personnel Review*, 47(1), 226-256.
- Randall, P. (2005). *Adult bullying: perpetrators and victims*. London: Routledge.
- Rashid, M., & Rizv, S.T. (2020). Impact of workplace bullying on employee creativity. Role of workplace fear, employee silence, and psychological capital. *RADS Journal of Business Management*, 2(2), 59-78.
- Rayner, C., & Hoel, H. (1997). A summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community ve Applied Social Psychology*, 7(3), 181-191.

- Rayner, C., Hoel, H., & Cooper, C. (2003). *Workplace bullying: what we know, who is to blame, and what can we do*. London: Taylor ve Francis.
- Reichert, E. (2002). Workplace mobbing: a new frontier for the social work profession. *Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education*, 5(3), 4-12.
- Rüzgar, N. (2023). Mobbing perceptions of academic staff. *OPUS Journal of Society Research*, 20(51), 95-109.
- Sadeghi, M., & Razavi, M.R. (2020). Organizational silence, organizational commitment and creativity: the case of directors of islamic Azad University Of Khorasan Razavi. *European Review of Applied Psychology*, 70(5), 100557.
- Saeidipour, B., Akbari, P., & Alizade, Z. (2021). The role of organizational silence ve organizational mobbing on the turnover intention. *International Journal of Ethics ve Society*, 3(1), 59-69.
- Salin, D. (2003). Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of Management and Decision*, 4(1), 35-46.
- Samarin, S., Arshadi, N., Hashemi, S., & Naaami, A. (2021). The causal relationship of the centralized decision-making and workplace mobbing with job burnout considering the mediating role of organizational silence. *Psychological Methods and Models*, 11(42), 73- 87.
- Sarioğlu, G.S. (2013). *Mobbing ve örgütsel sessizlik: enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Sert, Ö., & Wigley, A.A. (2015). Üniversitelerde bezdiriyi dillendirmek. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 13(51), 8-32.
- Sevinç, E. T. (2011). Mobbing with a gender perspective: how women perceive, experience and are affected from it. *Yayımlanmamış doktora tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.

- Shannon, C. A., Rospenda, K. M., & Richman, J. A. (2007). Workplace harassment patterning, gender, and utilization of professional services: findings from a US national study. *Social science & medicine*, 64(6), 1178-1191.
- Shelton, T. (2011). *Mobbing, bullying ve harassment: a silent dilemma in the workplace*. (Master Thesis). New York: Graduate School Southern Illinois University Carbondale Master of Science.
- Shojaie, S., Matin, H. & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30(2011), 1731-1735.
- Sholekar, S., & Shoghi, B. (2017). The impact of organizational culture on organizational silence and voice of faculty members of islamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(1), 113-142.
- Simpson, R., & Cohen, C. (2004). Dangerous work: The gendered nature of bullying in the context of higher education. *Gender, Work & Organization*, 11(2), 163-186.
- Sözen, C., Yeloğlu, H.O. & Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.
- Stokes, S.M. & Klein, S.R. 2008. *In their own words: academic mobbing: is gender a factor?* Erişim tarihi: 12.10.2022. <http://www.wihe.com/printBlog.jsp?id=18929>.
- Şahin, M. (2013). Mobbing olgusuna anatomik bir bakış: üniversite özelinde vaka analizi. *Akademik Bakış Dergisi*, (38), 1-20.
- Şen, N. (2017). İş hayatında psikolojik şiddet (mobbing): Trabzon örneği. *İmgelem*, 135-151.

- Şenerkal, R., & Çorbacıoğlu, S., (2015). Akademik iş görenin algıladığı psikolojik taciz davranışları ile iş performansı, psikolojik ve fizyolojik sağlık ilişkisi üzerine bir araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17/1 (2015) 107-135
- Şenerkal, R. (2014). *Akademik personelin algıladığı psikolojik taciz davranışları ile iş performansı, psikolojik ve fizyolojik sağlık ilişkisi üzerine bir araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şimşek, E., & Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Tanoğlu, Ş., Arıcıoğlu, M., & Kocabaş, M. (2007). Research on mobbing in organizations: a case study on academicians. *Proceedings of the 37th international conference on computers and industrial engineering (October 20-23)*, (s. 558-568). Alexandria, Egypt: Alexandria University.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Taymaz, A. H. (1995). *Okul yönetimi*. Ankara. Saypa.
- TDK. (2021). *Sessizlik*. Erişim tarihi: 21.11.2022, <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.
- TDK. (t.y.). *Mobbing*. Erişim tarihi: 21.11.2022, <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.
- Temelli, M.E. (2019). *Mobbing ve örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Temelli, M. E., & Güven, S. (2021). Öğretim elemanlarının mobbing (psikolojik yıldırma) ve örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri. *Kesit Akademi Dergisi*, 7(26), 428-462.

- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: birey ve örgütler açısından önemi. *S. Tetik / KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 81-89.
- Tınaz, P. (2006). İş yerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum*, 2006(4), 13-28.
- Tigrel, E.Y., & Kokalan, O. (2009). Academic mobbing in turkey. *International Journal of Behavioral, Cognitive, Educational and Psychological Sciences*, 1(2), 91-99.
- Tokmak, M. (2018). Kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma: banka çalışanları örneği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2219-2233.
- Torun, A. (2004). İş yerinde zorbalık. *Öneri Dergisi*, 6(22), 183-190.
- Torun, E. (2011). Üniversite (yükseköğretim) ve mobbing. *Mobbingle Mücadele Sempozyumu* (s. 1-15). Ankara: Adli Bilimciler Derneği, TOBB Etü Hukuk Fakültesi.
- Tunçer, P. (2012). Örgütlerde cinsel taciz ve örgüt kültürü. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(7), 707-723.
- Turan, O.F. (2014). *Uluslararası sözleşmelerde mobbing*. Erişim tarihi: 24.11.2022, <http://osmanfiratturan.av.tr/wp-content/uploads/2014/04/ULUSLARARASIS%C3%96ZLE%C5%9EMELERDE-MOBB%C4%B0NG.ppsx> adresinden alındı
- Tutar, H. (2004). İş yerinde psikolojik şiddet sarmalı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 101-128.
- Tutar, H. (2021). *Kişilik - psikolojik şiddet (mobbing) ilişkisi*. Erişim tarihi: 30.11.2022 <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm> adresinden alındı
- Tümer, E. (2014). *İş yerlerinde psikolojik taciz (mobbing) bilgilendirme rehberi*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü.
- Tülünbaş, T., & Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-1), 280-297.

- Tüzel, E. (2009). Araştırma görevlilerinin maruz kaldıkları yıldırma (mobbing) davranışlarının araştırma görevlilerinin sahip oldukları çeşitli değişkenlere göre incelenmesi (Gazi Eğitim Fakültesi Örneği). *Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları'nda sunulan bildiri*, Çanakkale.
- Tüzel, İ.E., & Çalık, T. (2019). Kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal kariyer engelleri ve bunları aşmaya yönelik çözüm yolları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 1470-1503.
- Uçar, Z. (2016). İşgören sessizliği: teorik yaklaşımlar temelinde betimsel bir analiz. *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Akademik İzdüşüm*, 1(1), 67-86.
- Üçok, D., & Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 203-214.
- Vega, G., & Comer, D. R. (2005). Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace. *Journal of business ethics*, 58, 101-109.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, Jossey-Bass.
- Waschgler, K., Ruiz-Hernández, J., Llor-Esteban, B., & Jiménez-Barbero, J. (2013). Vertical and lateral workplace bullying in nursing: development of the hospital aggressive behaviour scale. *Journal of Interpersonal Violence*, 28(12), 2389-2412.

- Withey, M., & Cooper, W. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Yamada, D., Duffy, M., & Berry, P. (2018). Workplace Bullying and Mobbing: Definitions, Terms, and When They Matter. M. Duffy ve D. Yamada (Dü) içinde, *Workplace bullying and mobbing in the United States* (s. 3-24). United States of America: ABC-CLIO, LLC.
- Yaman, E., (2010). Perception of faculty members exposed to mobbing about the organizational culture and climate. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10(1), 567-578.
- Yaman, E., & Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Cilt 4, Sayı, Sayfa 36-50.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). SPSS applied scientific research methods. Ankara: *Detay Publishing*.
- Yeni, G.K. (2013). *Mobbing: iş yerinde psikolojik taciz*. Türk Metal Sendikası: Ankara.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A., & Yılmaz, G. (2016). Örgütsel sessizliğin nedenleri: kamu hastaneleri çalışanları üzerine bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 14-22.
- Yıldırım, F., & Eken, M. (2014). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerine yönelik yıldırma davranışlarının incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 13-31.
- Yıldız, S. (2021). O efeito de mobbing no local de trabalho no silêncio organizacional: resultados empíricos de instituições de ensino superior. *SveG Journal*, 16(1), 101-108.
- Yıldız, S., & Kılış, İ. (2010). Psikolojik taciz olgusuna 4857 sayılı iş kanunu açısından bir bakış. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 1(1), 71-93.
- Yılmaz, A., Özler, D.E., & Mercan, N. (2008). Mobbing ve örgüt iklimi ile ilişkisine yönelik ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 334-357.

- YÖK, (1981). *Yükseköğretim Kanunu*. (1981, Kasım 6). Resmi Gazete (Sayı: 17506) Erişim tarihi: 03.12.2022 <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2547.pdf>.
- YÖK, (1981). *Yükseköğretim kanunu*. (1981, Kasım 6). Resmi Gazete (Sayı: 17506). Erişim tarihi: 03.12.2022. <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/17506.pdf>.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2003). Individual Antecedents Of Bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf ve C.L. Cooper (Ed.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice* (165-184). London: Taylor ve Francis.

Ekler

EK-A: Etik Kurul İzni

	İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL KARARI	İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ - Yenı İpli Müdürlüğü Tarih: 19/04/2022 Sayı: E-044.2022.69 2.2045 SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
---	---	---

Toplantı Tarihi: 10.11.2021

Toplantı Sayısı: 144

Toplantıya Katılanlar:

Prof. Dr. Mithat Kıyak	(Başkan)
Prof. Dr. Mazhar Semih Başkan	(Üye)
Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli	(Üye)
Prof. Dr. Fatma Çiğdem Çelik	(Üye) (Katılmadı)
Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Hale Aksuna	(Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Uğur Tarık Özkut	(Üye) (Katılmadı)
Dr. Öğr. Üyesi Duygu Aydın Hakkı	(Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Aylin Seylan Kışumler	(Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Özlem Yazıcı	(Üye)

Okan Üniversitesi Etik Kurulu 10.11.2021 tarihinde toplandı.

Yapılan görüşmeler sonucunda;

Karar 6- Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü-Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü'nden Erkan ŞAHİN'in Prof. Dr. Gülsün Atanur BASKAN danışmanlığında "Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Psikolojik Şiddeti ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı çalışmasının etik açıdan uygun olduğuna oy birliğiyle karar verildi.

Prof. Dr. Mithat Kıyak
(Başkan)

Prof. Dr. Mazhar Semih Başkan
(Üye)

Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli
(Üye)

Prof. Dr. Fatma Çiğdem Çelik
(Üye) (Katılmadı)

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Hale Aksuna
(Üye)

Dr. Öğr. Üyesi Uğur Tarık Özkut
(Üye) (Katılmadı)

Dr. Öğr. Üyesi Duygu Aydın Hakkı
(Üye)

Dr. Öğr. Üyesi Aylin Seylan Kışumler
(Üye)

Dr. Öğr. Üyesi Özlem Yazıcı
(Üye)

EK-B: Araştırma Uygulama İzinleri (Akdeniz Üniversitesi)



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı

İSTANBUL OKAN
ÜNİVERSİTESİ - Yasa İşleri
Müdürlüğü
Tarih: 21/04/2022
Sayı: E-044-2022.69.2.2095
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : E-91310649-770-343844
Konu : Araştırma İzni (Erkan ŞAHİN)

20.04.2022

İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Tuzla Kampüsü PK:34959 Tuzla/İSTANBUL

İlgi : 19.04.2022 tarihli ve 50913635-100-336799 sayılı yazı,

Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisi Erkan Şahin'in, Prof. Dr. Gülsün ATANUR BAŞKAN danışmanlığında yürütmüş olduğu "Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algılarını Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı tez çalışmasını Fakültemizde uygulayabilme talebi Dekanlığımız tarafından uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi arz ederim.

Prof. Dr. Gökhan AKYÜZ
Dekan V.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu :BSVE230ZBZ Pin Kodu :04972

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/abd?eK=5543&eD=BSVE230ZBZ&eS=343844>

Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dumlupınar Bulvarı 07058

Yerleşke/ANTALYA

Telefon No:0242 310 1822 Faks No:0242 227 4454

e-Posta:itbf@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ:itbf.akdeniz.edu.tr

Köp Adresi:akdenizuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Gülizar Erdem

Unvan: Bilgisayar İşletmeni

Telefon No: 3101804





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Edebiyat Fakültesi Dekanlığı

İSTANBUL OKAN
ÜNİVERSİTESİ - Yarı İleri
Modülü
Tarih: 25/04/2022
Sayı: E-044.2022.69.221/3
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : E-23884945-044-346202
Konu : Erkan ŞAHİN'in Tez Çalışması

25.04.2022

İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Tuzla Kampüsü PK:34959 Tuzla/İSTANBUL

İlgi : 19.04.2022 tarihli ve 50913635-100-336799 sayılı yazı,

İstanbul Okan Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisi Erkan Şahin'in, Prof. Dr. Gülsün ATANUR BAŞKAN'ın "Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algılarını Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı tez çalışması Fakültemizde uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Mustafa ERTÜRK
Dekan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu :BSAE2UBJB2 Pin Kodu :91652 Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5543&eD=BSAE2UBJB2&eS=346202>
Akdeniz Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dekanlığı Bilgi için: Ayşenur AY
Kampus/ANTALYA Uyan: Memur
Telefon No:02423102334 Faks No:02423102287
e-Posta:edebiyat@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ:edebiyat.akdeniz.edu.tr
Kep Adresi:akdenizuniversitesi@hs01.kep.tr





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Mühendislik Fakültesi Dekanlığı

İSTANBUL OKAN
ÜNİVERSİTESİ - Yen iğlen
Müdürlüğü
Tarih: 22/04/2022
Sayı: E-044-2022/99.2.2131
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : E-85628737-044-344398
Konu : Erkan ŞAHİN'in Tez Çalışması

22.04.2022

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : 19.04.2022 tarihli ve 50913635-100-336799 sayılı yazı,

İlgi yazı gereği, İstanbul Okan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisi Erkan Şahin'in "Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algılarını Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konu başlıklı tez kapsamında hazırladığı anket çalışmasını, Fakültemiz akademik personeline uygulayabilme isteğine ilişkin talebi, Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Gereğini ve bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Şükrü ÖZEN
Dekan

Dağıtım:
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜNE

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu : BS5E2N5043 Pin Kodu : 85712

Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Kampus / Antalya

Telefon No: 0242 227 59 90 Faks No: 0242 227 59 90

e-Posta: yaziisl@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ: www.akdeniz.edu.tr

Kep Adresi: akdenizuniversitesi@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5543&eD=BS5E2N5043&eS=344398>

Bilgi için: Mehmet YÖNTEM

Unvan: Teknisyen



Telefon No: 02423106311

Evrak Tarih ve Sayısı: 22.04.2022-345444



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Tıp Fakültesi Dekanlığı

Sayı : E-15739532-100-345444
Konu : Araştırma İzni (Erkan ŞAHİN)

22.04.2022

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : 06/04/2022 tarih ve E.390688 sayılı yazı

İlgi'de kayıtlı yazıya ilişkin; İstanbul Okan Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisi Erkan ŞAHİN'in, Prof. Dr. Gülsün ATANUR BAŞKAN'ın danışmanlığında "Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algılarını Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı tez çalışmasının Fakültemizde uygulanması Dekanlığımız tarafından uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

Prof. Dr. Erol GÜRPINAR
Dekan V.

Dağıtım:

Gereği:

İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ Lisansüstü
Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Bilgi:

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: BSDE2HJU42 Pin Kodu: 86152

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5543&eD=BSDE2HJU42&eS=345444>

Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanlığı Kampüs / Antalya

Telefon No: 242 249 6955-3507-06 Faks No: 242 249 69 03

e-Posta: tippersonel@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ: <http://tip.akdeniz.edu.tr>

Kep Adresi: akdenizuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Defne ALP

Unvan: Sekreter



Telefon No: 242 2496000 - 3507

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
EĞİTİM FAKÜLTESİ DEKANLIĞI
Fakülte Uzmanlar Grubu

İSTANBUL OKAN
ÜNİVERSİTESİ - Yarı İleri
Müdürlüğü
Tarih: 22/04/2022
Sayı: E-044.2022.69.2.2119
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : E-82495438-044-344360
Konu : Erkan ŞAHİN / Araştırma İzni

22.04.2022

İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Tuzla Kampüsü PK:34959 Tuzla/İSTANBUL

İlgi : 06.04.2022 tarih ve 390688 sayılı yazınız.

İstanbul Okan Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisi Erkan Şahin'in, Prof. Dr. Gülsün ATANUR BAŞKAN'ın "Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algılarını Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı tez çalışmasını Fakültemizde uygulayabilme isteğine ilişkin, Bilim Kurulumuzun, 15.04.2022 tarih ve 11/2 no'lu karar yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Hilmi DEMİRKAYA
Dekan V.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu :BSEE26T4UZ Pin Kodu :02882

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5543&eD=BSEE26T4UZ&eS=344360>

Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü, Eğitim Fakültesi Dekanlığı, 07058

Kampus/ANTALYA

Telefon No:0 242 226 19 50 Faks No:0 242 310 69 43

e-Posta:yaziisik@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ:http://egitim.akdeniz.edu.tr

Kep Adresi:akdenizuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Emine ŞİMŞEK

Unvan: Memur



EK-C: Araştırma Uygulama İzinleri (Atatürk Üniversitesi)



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Kurumsal İletişim Direktörlüğü

İSTANBUL OKAN
ÜNİVERSİTESİ - Yüz İşleri
Müdürlüğü
Tarih: 13/04/2022
Sayı: E-044-2022 69 2.1968
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ



Hayatın Hâmetinde, hep Herkes...

Sayı : E-39657895-000-2200116972
Konu : Araştırma İzni Hk.

13.04.2022

İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 08.04.2022 tarihli ve E-90218720-770-2022.105581.390697 sayılı belge.

İlgi yazınızla Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisi Erkan Şahin 'Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algılarını Arasındaki İlişkinin İncelenmesi' başlıklı tez çalışması kapsamında Üniversitemizde araştırma yapma talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Prof.Dr. Ömer ÇOMAKLI
Rektör

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 767150780FE
Atatürk Üniversitesi 25240 Erzurum
Elektronik Ağ: <https://kid.atauni.edu.tr/>
Kep Adresi: atauni@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/ataurk-universitesi-ebys>

Bilgi: Abdulsalam DURLU



EK-D: Araştırma Uygulama İzinleri (Bursa Uludağ Üniversitesi)



T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

İSTANBUL OKAN
ÜNİVERSİTESİ - Yeni İleri
Müdürlüğü
Tarih: 11/04/2022
Sayı: E-044/2022.69.2.1831
BURSA ULUDAĞ
ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sayı: E-94390400-605.01-54008
Konu: Erkan ŞAHİN (Araştırma İzni)

08.04.2022

İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)
İSTANBUL

İlgi : 06.04.2022 tarihli ve E-90218720-770-2022.105581.390687 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencilerinden Erkan ŞAHİN'in, "Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algılarını Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı tez çalışmasına ilişkin ilgi yazınız incelenmiş olup adı geçeninin araştırma yapma talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. İrfan KIRIŞTIOĞLU
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: O3o2o3sagkWxg6FJEbHZhQ

Belge Doğrulama Adresi: <https://udos.uludag.edu.tr/Teyit/>

BUÜ Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Görükle Kampüsü 16059 Nilüfer/BURSA

Telefon No: (0224) 294 06 00

Faks No: (0224) 294 06 29

e-Posta: oidb@uludag.edu.tr

İnternet Adresi: www.uludag.edu.tr

Kep Adresi: uludag.rektorluk@hs03.kep.tr

Bilgi için: Salih YAZICI

Şef V.

Telefon No: (0224) 294 06 21

Bu belge UDOS ile hazırlanmıştır.

1/1



EK-E: Araştırma Uygulama İzinleri (Dicle Üniversitesi)



T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

İSTANBUL OKAN
ÜNİVERSİTESİ - Yüz İleri
Modelleri
Tarih: 19/04/2022
Sayı: E-044-2022/59.2.2068
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ



Sayı : E-68508712-044-271634
Konu : Anket İzni

19/04/2022

İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 14/04/2022 tarihli ve E- 63926596-100-268205 sayılı yazısı.

İlgi'de kayıtlı yazınız ile, Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisi Erkan ŞAHİN'in, "Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algılarını Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı anketini Üniversitemiz akademik personellerine ve öğrencilerine uygulama talebi Üniversitemizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Ahmet TANYILDIZ
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: 4 Sayfa

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSR8MLY7YJ Pin Kodu :90992

Belge Takip Adresi :

<https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5539&eD=BSR8MLY7YJ&eS=271634>

Adres:Dicle Üniversitesi Rektörlüğü, 21280-Diyarbakır
Telefon:+90 412 241 10 10 Faks:+90 412 241 10 54
e-Posta:oidb@dicle.edu.tr Elektronik Ağ:http://www.dicle.edu.tr
Kep Adresi: dicleuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Cenar Menteş
Unvan: Bilgisayar İşletmeni



Tel No: 8792



T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İSTANBUL OKAN
ÜNİVERSİTESİ - Yazı İşleri
Muduru
Tarih: 19/04/2022
Sayı: E-044-2022.69.2.2068
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ



Sayı : E-32549110-044-266760
Konu : Anket İzni

12/04/2022

DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına)

İlgi : 09/04/2022 tarihli ve E- 68508712-044-265581 sayılı yazısı.

İlgide kayıtlı yazınıza istinaden, İstanbul Okan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisi Erkan ŞAHİN'in, "Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algılarını Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı anketi Fakülteniz Akademik personellerine uygulaması Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerini ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Seyfettin ASLAN
Dekan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSL8RJYFT6* Pin Kodu : 56782 Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5539&eD=BSL8RJYFT6&eS=266760>
Adres: Dicle Üniversitesi Rektörlüğü, 21280-Diyarbakır
Telefon: +90 412 241 10 00 Faks: +90 412 248 83 48
e-Posta: iibf@dicle.edu.tr Elektronik Ağ: +90 412 248 83 48
Kep Adresi: dicleuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Mehmet Buhar Dinç
Unvanı: Memur



Tel No: 8231



T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Fen Fakültesi

İSTANBUL OKAN
ÜNİVERSİTESİ - Yaz İşleri
Müdürlüğü
Tarih: 19/04/2022
Sayı: E-044-2022/69.2.2068
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ



Sayı : E-48415512-044-267464
Konu : Anket İzni

12/04/2022

DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına)

İlgi : 09/04/2022 tarihli ve E- 68508712-044-265581 sayılı yazısı.

İlgi'de kayıtlı yazınıza istinaden, İstanbul Okan Üniversitesi Rektörlüğünün, Üniversiteleri Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisi Erkan ŞAHİN'in, "Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algılarını Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı anketini Fakültemiz Akademik personellerine uygulama talebi pandemi koşulları dikkate alınarak uygulanabilmesinde herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Sezai ASUBAY
Dekan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSD8151SCH* Pin Kodu : 79552 Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?ek=5539&eD=BSD8151SCH&eS=267464>
Adres: Dicle Üniversitesi Rektörlüğü, 21280-Diyarbakır
Telefon: +90 412 248 83 01 Faks: +90 412 248 83 00
e-Posta: gensek@dicle.edu.tr Elektronik Ağ: +90 412 248 83 00
Kep Adresi: dicleuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Orhan Tezer
Unvanı: Teknisyen



Tel No: 3030



T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi

İSTANBUL OKAN
ÜNİVERSİTESİ - Yeni İptim
Modanlığı
Tarih: 19/04/2022
Sayı: E-044-2022.69.2.2068
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ



Sayı : E-63926596-100-268205
Konu : Anket İzni

14/04/2022

ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞINA

İlgi : 09/04/2022 tarihli ve E- 68508712-044-265581 sayılı yazısı.

İlgide kayıtlı, "Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algılarını Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı anketin akademik personele uygulanma talebi Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Doç. Dr. Osman SOLMAZ
Dekan a.
Dekan Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSN81A9D6J* Pin Kodu : 06842 Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5539&eD=BSN81A9D6J&eS=268205>

Adres: Dicle Üniversitesi Rektörlüğü, 21280-Diyarbakır
Telefon: +90 412 241 10 00 Faks: +90 412 248 82 57
e-Posta: egitimdekanlik@dicle.edu.tr Elektronik Ağ: <http://www.dicle.edu.tr/ziya-gokalp-egitim-fakultesi>
Kep Adresi: dicleuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Erkan Biter
Unvanı: Teknisyen



Tel No: 8812

Evrak Tarih ve Sayısı: 12/04/2022-267665



T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Tıp Fakültesi Dekanlığı

İSTANBUL OKAN
ÜNİVERSİTESİ - Yasa İşleri
Müdürlüğü
Tarih: 19/04/2022
Sayı: E-044-2022-69.1.2068
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ



Sayı : E-80301036-044-267665
Konu : Anket İzni

12/04/2022

DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 09/04/2022 tarihli ve E- 68508712-044-265581 sayılı yazısı.

İstanbul Okan Üniversitesi Rektörlüğünün, Üniversiteleri Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisi Erkan ŞAHİN' in "Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algılarını Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu anket çalışması talebi değerlendirilmiş olup, Dekanlığımızca uygun görülmüştür. Bilgilerini ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Cahfer GÜLOĞLU
Dekan

Ek: İlgili Yazı ve Ekleri

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSF81L8HSH* Pin Kodu : 22572 Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5539&eD=BSF81L8HSH&eS=267665>
Adres:Dicle Üniversitesi Kampüsü 21280-Diyarbakır
Telefon:0 412 248 80 01-16 0 412 248... Faks:0 412 248 84 40
e-Posta:tipdekanlik@dicle.edu.tr Elektronik Ağ:http://www.dicle.edu.tr
Kep Adresi: dicleuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Ferit Özkan
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni



Evrak Tarih ve Sayısı: 26/04/2022-275160



T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Mühendislik Fakültesi



Sayı : E-26452168-044-275160
Konu : Anket İzni

26/04/2022

DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına)

İlgi : 09/04/2022 tarihli ve E- 68508712-044-265581 sayılı yazısı.

İlgide kayıtlı yazınızda belirtmiş olduğunuz anket uygulama talebiniz Fakültemiz İnşaat Mühendisliği, Elektrik Elektronik Mühendisliği ve Makine Mühendisliği Bölümlerince uygun görülmüştür.

Bilgilerini ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Mehmet Sıraç ÖZERDEM
Dekan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSE823H9B6* Pin Kodu : 14432 Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5539&eD=BSE823H9B6&eS=275160>
Adres: Dicle Üniversitesi Rektörlüğü, 21280-Diyarbakır
Telefon: +90 412 241 10 00 Faks: +90 412 248 82 18
e-Posta: muhendislik.fakultesi@dicle.edu.tr Elektronik Ağ: +90 412 248 82 18
Kep Adresi: dicleuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Şuanur Tuncay
Unvanı: Büro Personeli



EK-F: Araştırma Uygulama İzinleri (Karadeniz Teknik Üniversitesi)



T.C.
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı

25.04.2022 15:27
E-44710342-044-7384
03454414

Sayı : E-44710342-044-7384
Konu : Araştırma İzni (Erkan ŞAHİN)

25.04.2022

İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 08.04.2022 tarihli ve E-90218720-770-2022.105581.390697 sayılı yazınız.

İlgi tarih ve sayılı yazınızda Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisi Erkan ŞAHİN'in, "Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algılarını Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı tez çalışmasını Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Fen Fakültesi, Edebiyat Fakültesi ve Tıp Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarına uygulama talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi arz ederim.

Prof. Dr. Akif CİNEL
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kodu: D4F1A9B3-3AF3-4AE3-A855-8641A61580EF Doğrulama Adres: <https://www.turkiye.gov.tr/karadeniz-teknik-universitesi-ebys>

61080 – Trabzon /
TÜRKİYE
Tel: 0 (462) 377 21 10

Faks: 0 (462) 377 42 92

www.ktu.edu.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat
İsa YAZICI
isa.yazici@ktu.edu.tr

Sayfa
1 / 1





T.C.
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı

Sayı : E-44710342-929-23828
Konu : Araştırma İzni

13.04.2022

DAĞITIM YERLERİNE

İstanbul Okan Üniversitesi Rektörlüğünün 08.04.2022 tarih ve E-90218720-770-2022.105581.390697 sayılı yazı örneği ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Akif CİNEL
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: Yazı Örneği ve Ekleri

Dağıtım :
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yazı İşleri Birimine
Mühendislik Fakültesi Yazı İşleri Birimine
Fen Fakültesi Yazı İşleri Birimine
Edebiyat Fakültesi Yazı İşleri Birimine
Tıp Fakültesi Yazı İşleri Birimine

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kodu: 9FEE453F-0E1A-4922-8AFB-0B2CBDBFA409 Doğrulama Adres: <https://www.turkiye.gov.tr/karadeniz-teknik-universitesi-ebys>

61080 – Trabzon /
TÜRKİYE
Tel: 2110

Faks: 04623774292

www.ktu.edu.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat
Orhan İNAN
orhaninan@ktu.edu.tr

Sayfa
1 / 1



EK-G: Araştırma Uygulama İzinleri (Sivas Cumhuriyet Üniversitesi)



T.C.
SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

İSTANBUL OKAN
ÜNİVERSİTESİ - Yasa İşleri
Müşavirliği
Tarih: 19/04/2022
Sayı: E-044/2021/9.2.2045 SİVAS
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : E-30182376-044-156321
Konu : Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim
Elemanlarının Psikolojik Şiddet ile Örgütsel
Sessizlik Algılarını Arasındaki İlişkinin
İncelenmesi

19.04.2022

DAĞITIM YERLERİNE

İstanbul Okan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisi Erkan ŞAHİN'in "*Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algılarını Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" başlıklı tez çalışmasını kapsamında Edebiyat Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Fen Fakültesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Mühendislik Fakültesi ve Tıp Fakültelerinde görev yapan akademik personelimize uygulanma talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür. Bilgilerini ve gereğini arz ve rica ederim.

Prof. Dr. Ünal KILIÇ
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek:Cilt1 (11 Sayfa)

Dağıtım:
Gereği:
İstanbul Okan Üniversitesi Rektörlüğüne
Fakülte Dekanlıkları Edebiyat Fakültesi
Dekanlığına
Fakülte Dekanlıkları Eğitim Fakültesi Dekanlığına
Fakülte Dekanlıkları Fen Fakültesi Dekanlığına
Fakülte Dekanlıkları İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dekanlığına
Fakülte Dekanlıkları Mühendislik Fakültesi
Dekanlığına
Fakülte Dekanlıkları Tıp Fakültesi Dekanlığına

Bilgi:
Genel Sekreterlik Koruma ve Güvenlik Birimine

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSCLELV277 Pin Kodu :53152
Adres : Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğü Merkez/Sivas
Telefon:0 346 487 00 00 - 1996/2037 Faks:0 346 219 1110
e-Posta:ryaziis@cumhuriyet.edu.tr Web:www.cumhuriyet.edu.tr
Kep Adresi:cumhuriyetuniversitesi@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/cumhuriyet-universitesi-ebys>

Bilgi için: Muharrem DİBEKLİ
Unvanı: Şef



EK-H: Araştırma Uygulama İzinleri (Ege Üniversitesi)

e Üniv. Evrak Tarih ve Sayısı: 22.08.2022-840655



T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Sayı :E-85553214-600-840655
Konu :Araştırma İzni (Erkan ŞAHİN)

22.08.2022

İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 28.07.2022 tarihli ve E-90218720-100-2022.105581.405967 sayılı yazınız.

İlgi yazınız ile "Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisi Erkan ŞAHİN'in, "Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Algılarını Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı tez çalışması kapsamında Üniversitemiz Eğitim Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Fen Fakültesi, Edebiyat Fakültesi ve Tıp Fakültesinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına uygulama yapabilmesi için gerekli iznin verilmesi hususu belirtilmiş idi.

Anılan yazı ve ekleri incelenmiş olup konu ile ilgili olarak Tıp Fakültesi, Eğitim Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlıklarından alınan cevabi yazılarda anket çalışmasının uygun görüldüğü belirtilmiştir.

Mühendislik Fakültesi Dekanlığından alınan cevabi yazıda; "...Bilgisayar Mühendisliği, Biyomühendislik, Deri, Elektrik-Elektronik Mühendisliği, Gıda, İnşaat, Kimya, Makine ve Tekstil Mühendisliği Bölümü akademisyenlerine uygulanması uygun görülmüştür." denilmiştir.

Edebiyat Fakültesi Dekanlığından alınan cevabi yazıda; "...Alman Dili ve Edebiyatı, Amerikan Kültürü ve Edebiyatı, Arkeoloji, Coğrafya, Eskiçağ Dilleri ve Kültürleri, Felsefe, İngiliz Dili ve Edebiyatı, Mütercim Tercümanlık, Psikoloji, Sosyoloji, Türk Dili ve Edebiyatı Bölümlerinde uygulama yapabilmesi uygun görülmüştür." denilmiştir.

Fen Fakültesi Dekanlığından alınan cevabi yazıda; "...Astronomi ve Uzay Bilimleri, Biyoloji, Fizik, İstatistik, Kimya, Matematik Bölümlerinde uygulama yapabilmesi uygun görülmüştür. Biyokimya Bölümü ise gönüllülük esasına bağlı kalınmak şartı ile uygun görmüştür." denilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Mehmet ERSAN
Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSLSHHT702

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/eg-universitesi-ebys>

Adres:Ege Üniversitesi Rektörlüğü Hukuk Müşavirliği Gençlik Cad. No:12 35040 Bornova/İzmir

Bilgi için: Selma TEMİZTEPEDUMAN

Telefon:+90 (232) 311 21 62 Faks:+90 (232) 311 21 69

Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu

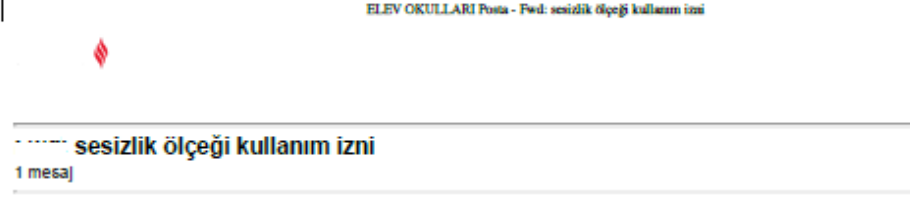
e-Posta:hukukis@mail.eg.edu.tr Web:www.eg.edu.tr

Tel No: 02323114313

Kep Adresi:egeuniversitesi@egeuniversitesi.tr03.kep.tr



EK-I: Sessizlik Ölçeği Kullanım İzni



Kimden: erkan şahin <[REDACTED]>
Tarih: 2 Nisan 2021 13:47:16 GMT+3
Kime: Ayşehan Akıncı <[REDACTED]>
Konu: Ynt: sessizlik ölçeği kullanım izni

Çok teşekkür ederim değerli hocam.

Ayşehan Akıncı <[REDACTED]> şunları yazdı (2 Nis 2021 12:04):

Sayın Erkan Şahin,
Taraflımızdan geliştirilen "örgütsel sessizliğin neden, konu ve sonuç ölçeklerini"
kullanabilirsiniz.

Başarı dilekleriyle..

Prof.Dr. Ayşehan Çakıcı
Mersin Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü

On Thursday, April 1, 2021, 11:26:03 PM GMT+3, erkan şahin
<[REDACTED]> wrote:

Değerli Hocam,

Öncelikle iyi çalışmalar dilerim. İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde doktora öğrencisiyim. Şu an
tez önerisi aşamasındayım.

Tez konusu önerimi "Araştırma Üniversitelerinde Öğretim Elemanlarının
psikolojik şiddet ile Örgütsel sessizlik Algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi"
konusunda yapmayı planlamaktayız.

Araştırmamda veri toplama aracı olarak sizin geliştirdiğiniz "örgütsel sessizlik
ölçeği" isimli ölçeğinizi izninizle kullanmak isterim.

Saygılarımla.

Erkan ŞAHİN

[REDACTED] 1/1

EK-İ: Psikolojik Şiddet Algısı Ölçek Maddeleri Kullanım İzni

ELEV OKULLARI Posta - Fwd: YILDIRMA DAVRANIŞLARI ÖLÇEK MADDELERİ



YILDIRMA DAVRANIŞLARI ÖLÇEK MADDELERİ

1 mesaj

Kimden: necati cemaloglu - [REDACTED]
Tarih: 14 Şubat 2022 22:58:11 GMT+3
Kime: erkan sahin [REDACTED]
Konu: Ynt: YILDIRMA DAVRANIŞLARI ÖLÇEK MADDELERİ

Sayın [REDACTED]
Tezinizde Olumsuz davranışlar Ölçeğini (NAQ) kullanmanızda bir sakınca yoktur.
Ölçek maddeleri ektedir.

Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU
Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi
Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı

[REDACTED]

[REDACTED]

Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU
Gazi University, Gazi Faculty of Education
Department of Educational Administration

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

From: erkan sahin [REDACTED]
Sent: Monday, February 14, 2022 19:52
To: [REDACTED]
Subject: YILDIRMA DAVRANIŞLARI ÖLÇEK MADDELERİ

Saygıdeğer Hocam,
İstanbul Okan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde doktora öğrencisiyim. "Yükseköğretim Örgütlerinde Öğretim Elemanlarının Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konusunda Prof. Dr. Gülsün Atanur BASKAN öncülüğünde araştırma yapmaktayım.
Daha önce, veri toplama aracı olarak orijinali "Bergen Bullying Research Group" tarafından oluşturulan "Negative Acts Questionnaire NAQ" olan ve sizin tarafınızdan (2007) Türkçeye çevrilen "Yıldırma Davranışları ölçeğini" kullanmak için sizden izin almıştım.
Bu bağlamda, sizin çevirdiğiniz "Yıldırma Davranışları ölçeğini" mail olarak alabilirsem müteşşekir olurum.

Saygılarımla.

Erkan ŞAHİN

1/2

EK-K: Ölçekler

Sayın Katılımcı,

Bu ölçek, Okan Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı, doktora tezi olarak yürütülmekte olan yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler, araştırmanın amacı olan bilimsel çalışma amacının dışında kullanılmayacak ve herhangi bir kişi veya kuruluşa verilmeyecektir. Araştırma sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için her soruya içten ve dürüst cevaplar vermeniz büyük önem taşımaktadır. Anket formuna isim yazmanız beklenmemektedir.

Araştırmaya olan katkılarınızdan ve göstermiş olduğunuz işbirliğinden dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Erkan ŞAHİN
Okan Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Bölümü

BÖLÜM 1 Kişisel Bilgi Formu

- 1- Cinsiyetiniz: (...) Kadın (...) Erkek
- 2- Yaş aralığınız: (...) 29 ve altı (...) 30-39 (...) 40-49 (...) 50-59 (...) 60-69 (...) 70 ve üstü
- 3- Medeni durumunuz: (...) Evli (...) Bekar
- 4- Unvanınız: (...) Prof. Dr. (...) Doç. Dr. (...) Dr.Öğrt.Üyesi (...) Araş.Gör.
- 5- Mesleki kıdeminiz: (...) 1-5 yıl (...) 6-10 (...) 11-15 yıl (...) 16-20 yıl (...) 21-25 yıl (...) 26 yıl üstü
- 6- İdari Görev: (...) Var (...) Yok
- 7- Görev süreniz: (...) 1-5 Yıl (...) 5-10 Yıl (...) 10-15 Yıl (...) 15 Yıl ve üstü
- 8- Görev yaptığınız üniversite: (...) Uludağ Üniversitesi Bursa (...) Cumhuriyet Üniversitesi Sivas (...) Ege Üniversitesi (...) Akdeniz Üniversitesi Antalya (...) Karadeniz Teknik Üniversitesi Trabzon (...) Dicle Üniversitesi (...) Atatürk Üniversitesi Erzurum
- 9- Görev yaptığınız fakülte: (...)Eğitim Fakültesi (...) Fen Edebiyat (...) İktisadi İdari Bilimler (...) Mühendislik (...) Tıp Fakültesi
- 10- Göreviniz: (...) Öğretim elemanı (...) yönetici
- 11- Üniversitedeki görev süreniz: (...)1-5 (...)6-10 (...)11-15 (...)16-20 (...)21-25(...)26 yıl ve üstü

BÖLÜM 2

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Konuları:

	KONULAR	SIKLIK DÜZEYİ				
		Her zaman	Genellikle	Bazen	Çok Nadir	Hiçbir Zaman
1	Meslektaşlarınızın yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek)					
2	İş yerindeki işleyiş ve süreçlerdeki aksama ve hatalar					
3	Taciz olayları (psikolojik vb)					
4	Çalıştığınız birimi/bölümü iyileştirmeye dönük öneriler					
5	Çalıştığınız birim/bölümün performans düşüklüğü					
6	Diğer mesai arkadaşlarınızın yetersizliği					
7	Etik konular (görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık, dürüst olmayan davranışlar gibi)					
8	Meslektaşlarınızın düşük performansı					
9	Hemfikir olmadığınız işyeri politikaları veya kararları					
10	Kişisel kariyer konuları veya sorunları					
11	Kişisel çıkarların kurum çıkarlarının önünde yer alması					
12	İşleri aksatan kişisel çekişmeler ve çatışmalar					
13	Kötü muamele (küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yükleme, bilinçli zarar verme gibi)					
14	Yöneticilerinizin yetersizliği (ilgi, beceri ve yetenek)					
15	İşinizle ilgili iyileştirmeye yönelik dönük öneriler					
16	Adil olmayan uygulamalar (ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlık vb)					
17	Amaca hizmet etmeyen kurallar					
18	Yöneticilerinizin düşük performans göstermesi					
19	Kişisel gelişim ve öğrenme ihtiyacım (eksiklerim)					
20	Çevreye karşı sorumluluklar (çevre kirliliği, topluma müşterilere ve rakiplere karşı yanlış uygulamalar)					
21	İşten kaytarmalar ve tembellikler					
22	İşyerinizdeki israf ve kayıplar					
23	Yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları					
24	Altyapı-üstyapı sorunları					
25	Araç-gereç ve donanım yetersizliği					
26	İşyerinizin kamudaki imajı					
27	Diğer-Belirtiniz.....					

BÖLÜM 3
Örgütsel Sessizlik Ölçeği Nedenleri:

	NEDENLER	ETKİ DÜZEYİ				
		Her Zaman	Genellikle	Bazen	Çok Nadir	Hiçbir Zaman
1	Sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirme korkusu					
2	Yöneticilerin negatif geri bildirimde olumsuz tepki vermesi					
3	Güven ve saygı kaybına uğrama korkusu					
4	Açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancı					
5	İşini kaybetmek ve işten atılmak korkusu					
6	Görev yerinin veya pozisyonunun değiştirilme korkusu					
7	Sorun bildirenlere iyi davranılmadığı kanısı					
8	Açıkça konuşma konusunda tecrübe eksikliği (işte yeni olmak, genç olmak)					
9	Hiyerarşik (emir-komuta-zinciri) yapının katılığı					
10	Yöneticilerin açıkça konuşmayı destekleyici olmamaları					
11	Yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği düşüncesi					
12	Ortalığı karıştıran, arabozucu birisi olarak değerlendirilme korkusu					
13	Destek kaybına uğrama korkusu					
14	Yöneticilerin kulak vermeyeceği düşüncesi					
15	Yöneticilerin 'en iyi ben bilirim' tavrı					
16	Terfi edememe korkusu					
17	İşyerim ve işimle ilgili konu ve sorunların tarafımı ilgilendirmede, bunun yönetimi ilgilendirdiği düşüncesi					
18	Düşük pozisyonda olma (mevki eksikliği)					
19	Yöneticilere güvensizlik					
20	İşyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen kültürün varlığı					
21	İlişkilerin mesafeli olması					
22	Yöneticilerin 'sözde' ilgineliyor gözükmesi					
23	İlişkilere zarar verme korkusu					
24	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğu kanısı					
25	Açıkça konuşan kişilerin haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalarak emsal teşkil etmeleri					
26	Yöneticilerin verdikleri sözleri tutmadıkları inancı					
27	Yönetici ve meslektaşların misillemede bulunacakları korkusu					
29	İş yükünün artacağı düşüncesi					
30	Bilgisizliğin ve deneyimsizliğin anlaşılacağı endişesi					
31	Açıkça konuşabilecek formel bir mekanizmanın olmaması					
32	Yöneticilerin her şeyi bilmesi gerektiği inancı					
33	Diğer-Belirtiniz.....					

BÖLÜM 4
Örgütsel Sessizlik Ölçeği Olası Sonuçları:

	SESSİZ KALMANIN OLASI SONUÇLARI	KATILIM DÜZEYİ				
		Her Zaman	Genellikle	Bazen	Çok Nadir	Hiçbir Zaman
1	Yöneticiler karar verirken bazı önemli bilgi ve verilerden mahrum kalır					
2	İşgören agresif davranışlar gösterir					
3	Kurum olarak, eldeki kaynaklarla daha etkin ve verimli sonuçlara ulaşılmasını engeller					
4	Kurumda istenilen değişimlerin hızı yavaşlar					
5	İşgören işyerini değiştirmeyi düşünür					
6	Kurumun iyileşme ve gelişme hızı yavaşlar					
7	İşgören birimini/bölümünü değiştirmeyi düşünür					
8	Kurumda hatalar/aksamalar/sorunlar hasır altı edilir					
9	İşgörenler yöneticilerine güvenlerini kaybederler					
10	Hatalardan ders çıkarma yoluyla örgütsel öğrenme gerçekleşmez					
11	İşgören strese girer					
12	İlgili fikir ve görüşler sadece kapalı kapılar arkasında kalır, ilgiliye aktarılmaz					
13	İşgören konuşmadığı için ızdırap duyar, acizlik duygusu yaşar					
14	Sorun çözme konusunda pratik çözümler üretilmez					
15	İşgörenler yöneticilerine saygılarını kaybederler					
16	İşgörenler sadece verilen işleri yapan, kuruma katkı sağlamayan bireyler haline dönüşür					
17	Duyarsızlık ve umursamazlık kabul gören bir davranış haline gelir					
18	İşgörenlerin bölümü/kurumu sahiplenme/benimseme duygusu azalır.					
19	Kurumda fiktisel yoksulluk ve farklılık yoksunluğu yaşanır					
20	İşgören işi konusunda kendini geliştirme çabası göstermez					
21	Kurumda statüko (mevcudun devamı) korunmuş olur					
22	İşgören işe ve işyerine karşı motivasyonunu yitirir					
23	Olumsuzluklar görmezlikten gelinir					
24	Kurumda "hiçbir şeye karışma, işini yap" anlayışı yerleşir					
25	Sorunlar zamanında çözülemez büyür					
26	İş süreçleri ve faaliyetlerinin etkinleştirilmesi ve iyileştirilmesine kayıtsız kalınır					
27	İşyerinde açık iletişimi ve yapıcı diyalogları engeller					
28	Bilgi ve deneyimlerin paylaşılması söz konusu olmaz					
29	Çok yönlü perspektif ve seçeneklerden mahrum kalınır					
30	Diğer-Belirtiniz:.....					

BÖLÜM 5
Psikolojik Şiddet Ölçeği:

	Yıldırma ile İlgili İfadeler	Hiç	Ara sıra	Ayda bir	Haftada bir	Hergün
1	Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması					
2	Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek					
3	Uсталık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi					
4	Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi					
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması					
6	Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme					
7	Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi					
8	Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak					
9	Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar					
10	Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları					
11	Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi					
12	Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma					
13	İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler					
14	Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması					
15	İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması					
16	Mantıksız yada yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi					
17	Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması					
18	İşinizin aşırı denetlenmesi					
19	Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması					
20	Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak.					
21	Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak					

22. İşyerinde zorbalığa maruz kaldınız mı? (Tanıma göre değerlendirin: Zorbalık; bir ya da birden çok kişinin belli bir süreden beri devamlı olarak yaptığı ve kişinin kendini olumsuz davranışa maruz kalmış olarak algıladığı ve kendini bu eylemlere karşı korumada zorlandığı bir durumdur. Sadece bir defa olan ve tekrarlanmayan durumlar zorbalık değildir:

1. () Evet 2. () Hayır



EK-L: Gönüllü Katılım Formu

Sayın Katılımcı

Bu araştırma, Okan Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı, doktora tezi olarak yürütülmekte olup, olan yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamaktadır. Araştırma sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için içten ve dürüst cevaplar vermeniz büyük önem taşımaktadır. Forma isim yazmanız beklenmemektedir. Verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır.

Yukarıda yapılan açıklama doğrultusunda araştırmaya katılmayı kabul edip etmediğimizi lütfen işaretleyiniz.

(...) Kabul ediyorum. (...) Kabul etmiyorum.

Sarularınız için aşağıdaki mail adresinden ulaşabilirsiniz.

XXXXXXXXXXXX@okan.edu.tr