

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MOBBİNG İLE İŞGÖREN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
AFYONKARAHİSAR MERKEZ İLKÖĞRETİM KURUMLARI ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Akın KARAMAN**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**EKİM 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MOBBİNG İLE İŞGÖREN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
AFYONKARAHİSAR MERKEZ İLKÖĞRETİM KURUMLARI ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Akın KARAMAN**

**1203811021**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

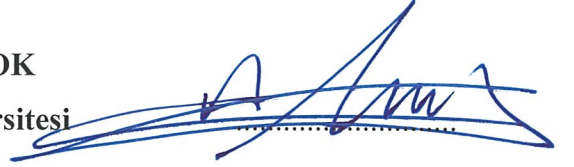
**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Elbeyi PELİT**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203811021 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi Akın KARAMAN, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “MOBBİNG İLE İŞGÖREN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: AFYONKARAHİSAR MERKEZ İLKÖĞRETİM KURUMLARI ÖRNEĞİ” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Elbeyi PELİT**  
**Afyon Kocatepe Üniversitesi**



**Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Ahmet BAYTOK**  
**Afyon Kocatepe Üniversitesi**



**: Doç. Dr. Elbeyi PELİT**  
**Afyon Kocatepe Üniversitesi**



**: Yrd. Doç. Dr. Göknur Arzu AKYÜZ**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**Tez Sunum Tarihi: 27 Kasım 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “MOBBİNG İLE İŞGÖREN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: AFYONKARAHİSAR MERKEZ İLKÖĞRETİM KURUMLARI ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



18/11/2015

Akın KARAMAN

## ÖNSÖZ

Eğitim kurumlarında yaşanan, varlığını bildiğimiz ancak yokmuş gibi davrandığımız mobbing olgusu ile işgören sessizliği arasında ki ilişkiyi anlamaya yönelik yapılan bu araştırmada, son yıllarda bilimsel yazın alanında geniş yer bulan mobbing kavramı ile yeni yeni üzerinde çalışmalar yapılan işgören sessizliği kavramı ve bu iki kavram arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Önümüzdeki yıllarda bu kavramlar üzerinde yapılacak bilimsel araştırmalara ışık tutması temennisiyle; çalışmalarım sırasında desteğini esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Elbeyi PELİT'e ve bu çalışmalarım sırasında kendilerine zaman ayıramadığım aileme sabırlarından dolayı teşekkürü borç bilirim.

Kasım 2015

Akın KARAMAN

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>2</b>
<b>1. MOBBİNG KAVRAMI .....</b>	<b>2</b>
1.1 Mobbingin Tanımı.....	2
1.2 Mobbing Nedenleri.....	4
1.3 Mobbing Eylemlerinin Süreç ve Aşamaları .....	6
1.4 Mobbing Çeşitleri.....	8
1.4.1 Dikey (Hiyerarşik) Mobbing .....	8
1.4.2 Yatay (Fonksiyonel, Eşdeğerler Arasında) Mobbing.....	10
1.5 Mobbing Sürecinde Rol Alanlar.....	10
1.5.1 Mobbing Uygulayanlar.....	11
1.5.2 Mobbing Mağdurları .....	12
1.5.3 Mobbing İzleyicileri .....	13
1.6 Mobbing Sonuçları .....	14
1.6.1 Mobbing Çalışanlar Açısından Sonuçları.....	14
1.6.2 Mobbing Örgüt Açısından Sonuçları .....	15
1.7 Mobbinge Karşı Alınması Gereken Önlemler.....	16
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>18</b>
<b>2. İŞGÖREN SESSİZLİĞİ KAVRAMI .....</b>	<b>18</b>
2.1 İşgören Sessizliğinin Tanımlanması.....	18
2.2 İşgören Sessizliğinin Boyutları .....	20
2.3 İşgörenlerin Sessiz Kalma Biçimleri.....	22
2.3.1 İşgören İtaati.....	22
2.3.2 Sağır Kulak Sendromu .....	23
2.3.3 Pasif Kalma ve Rız Olma .....	23
2.3.4 Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	23
2.4 İşgören Sessizliğinin Nedenleri.....	24
2.4.1 Geçmiş Tecrübeler .....	25
2.4.2 Yöneticilere Güvenilmemesi.....	26
2.4.3 İzolasyon Korkusu.....	26
2.4.4 Konuşmanın Riskli Görülmesi .....	27
2.4.5 İlişkileri Zedeleme Korkusu .....	28
2.4.6 Mobbing .....	28
2.5 İşgören Sessizliğin Sonuçları .....	29
2.5.1 Bireysel Sonuçları .....	29

2.5.2 Örgütsel Sonuçları.....	30
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	33
<b>3. MOBBİNG İLE İŞGÖREN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERVE KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR</b> .....	33
3.1 Çalışanlar Arasında Mobbingin Yaygınlığı .....	33
3.2 Öğretmenlerin Mobbinge Uğrama Düzeyleri.....	35
3.3 Çalışanların Sessizlik Düzeyleri.....	38
3.4 Eğitim Kurumlarında İşgören Sessizliği ve İşgören Sessizliğinde Etken Olan Faktörler .....	41
3.5 Mobbing İle İşgören Sessizliği Arasındaki İlişkiler.....	44
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	47
<b>4. MOBBİNG İLE İŞGÖREN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b> .....	47
4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	47
4.2 Araştırmanın Hipotezi .....	47
4.3 Evren ve Örneklem.....	50
4.4 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımlar.....	51
4.5 Veri Toplama Araçları.....	51
4.5.1 Öğretmenlere Yönelik Mobbing Ölçeği.....	51
4.5.2 İşgörenlerin Sessizlik Davranışları Ölçeği .....	52
4.6 Verilerin Analizi.....	53
4.7 Araştırmanın Bulguları ve Tartışma.....	54
4.7.1 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	54
4.7.2 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin Mobbing Mağduru Olma Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	55
4.7.3 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Mobbing Mağduru Olma Düzeylerinin Bazı Kişisel Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular .....	56
4.7.4 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin Sessizlik Davranışlarının Ortalamalarına İlişkin Bulgular .....	70
4.7.5 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Sessizlik davranışlarının Bazı Kişisel Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	71
4.7.6 İlköğretim Öğretmenlerinin Mobbing Mağduru Olma Düzeylerinin Sessizlik Davranışları Üzerine Etkisine İlişkin Bulgular .....	77
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	90
<b>5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER</b> .....	90
5.1 Sonuç .....	90
5.2 Öneriler.....	92
<b>KAYNAKÇA</b> .....	94
<b>EKLER</b> .....	103
Ek-A: Anket formu .....	104
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	108

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 4.1</b> : Öğretmenlere yönelik mobbing ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları. ....	52
<b>Tablo 4.2</b> : Sessizlik davranış ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları. ....	53
<b>Tablo 4.3</b> : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin demografik özelliklere göre dağılımı. ....	54
<b>Tablo 4.4</b> : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin ortalamaları. ....	55
<b>Tablo 4.5</b> : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin yaş grubuna göre karşılaştırılması. ....	56
<b>Tablo 4.6</b> : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırılması. ....	59
<b>Tablo 4.7</b> : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin medeni durumuna göre karşılaştırılması. ....	60
<b>Tablo 4.8</b> : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin eğitim durumuna göre karşılaştırılması. ....	62
<b>Tablo 4.9</b> : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin toplam hizmet süresine göre karşılaştırılması. ....	63
<b>Tablo 4.10</b> : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin kurumunda toplam çalışma süresine göre karşılaştırılması. ....	68
<b>Tablo 4.11</b> : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin branşa göre karşılaştırılması. ....	70
<b>Tablo 4.12</b> : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışlarının ortalamaları. ....	70
<b>Tablo 4.13</b> : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışlarının yaş grubuna göre karşılaştırılması. ....	71
<b>Tablo 4.14</b> : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışlarının cinsiyete göre karşılaştırılması. ....	72
<b>Tablo 4.15</b> : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışlarının medeni durumuna göre karşılaştırılması. ....	73
<b>Tablo 4.16</b> : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışlarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması. ....	73
<b>Tablo 4.17</b> : Araştırmaya Katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışlarının toplam hizmet süresine göre karşılaştırılması. ....	74
<b>Tablo 4.18</b> : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışlarının kurumunda toplam çalışma süresine göre karşılaştırılması. ....	75
<b>Tablo 4.19</b> : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışlarının branşa göre karşılaştırılması. ....	76

<b>Tablo 4.20</b> : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma ve sessizlik davranışları arasındaki ilişkilerin korelasyon analizi ile incelenmesi.....	77
<b>Tablo 4.21</b> : İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı” üzerine etkisi.....	82
<b>Tablo 4.22</b> : İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” üzerine etkisi.....	83
<b>Tablo 4.23</b> : İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” üzerine etkisi.....	84
<b>Tablo 4.24</b> : İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin “sessizlik davranışları genel puanı” üzerine etkisi.....	86
<b>Tablo 4.25</b> : İlköğretim öğretmenlerinin genel mobbing mağduru olma düzeyinin genel sessizlik davranışları düzeyi üzerine etkisi. ....	87

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 : İşgörensessizliğin nedenleri.....	25
Şekil 4.1 : İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı üzerine etkisinin sonuç modeli. ....	83
Şekil 4.2 : İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” üzerine etkisinin sonuç modeli. ....	84
Şekil 4.3 : İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” üzerine etkisinin sonuç modeli. ....	85
Şekil 4.4 : İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin “sessizlik davranışları genel puanı” üzerine etkisinin sonuç modeli. ....	86
Şekil 4.5 : İlköğretim öğretmenlerinin genel mobbing mağduru olma düzeyinin genel sessizlik davranışları düzeyi üzerine etkisinin sonuç modeli. ....	87

## ÖZET

### **MOBBİNG İLE İŞGÖREN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: AFYONKARAHİSAR MERKEZ İLKÖĞRETİM KURUMLARI ÖRNEĞİ**

KARAMAN, Akın

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Elbeyi PELİT

Ekim 2015, 108 sayfa

Bu araştırma; mobbing ile işgören sessizliği arasındaki ilişkileri ilköğretim öğretmenleri üzerinden incelemek ve öğretmenlerinin tanımlayıcı özelliklerine göre mobbinge maruz kalma ve işgören sessizlik davranışlarını incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, 2013-2014 eğitim öğretim yılında Afyonkarahisar ili merkez ilçede bulunan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan 329 öğretmene uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde, tanımlayıcı istatistiklerin yanında, t testi, Tek Yönlü Anova, Tukey Post Hoc testleri ile Korelasyon ve Regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda, mobbing ile işgören sessizliği arasında anlamlı ilişkilerin olduğu, öğretmenlerin mobbinge uğrama düzeylerinin, sessizlik davranışlarını arttırdığı belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin sessizlik davranışlarının tanımlayıcı özelliklerine göre farklılık göstermediği, mobbing mağduru olma düzeylerinde ise eğitim durumu ve branşları açısından anlamlı farklılıkların olmadığı, araştırmada ele alınan diğer değişkenler olan, yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi değişkenleri açısından istatistiksel açıdan anlamlı farklılaşmaların olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, işgören sessizliği, sessizlik davranışları

## **ABSTRACT**

### **RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING AND EMPLOYEE SILENCE: AFYONKARAHİSAR CITY CENTER. PRIMARY EDUCATION INSTITUTIONS INSTANCE**

KARAMAN, Akin

Master's, Department of Management

Thesis Supervisor: Associate Professor Elbeyi PELİT

October 2015, 108 pages

This research has been carried out to examine the relationship between mobbing and employee silence on primary school teachers to examine the relationship between levels of employee silence and exposure to mobbing according to teachers' demographic characteristics. The survey, prepared for this purpose, was applied to 329 teachers working for Ministry of Education in central town of Afyonkarahisar in 2013-2014 Academic year. The data obtained from the surveys has been analyzed by using SPSS 21.0 statistical software on the computer. In evaluations the data, T test, one-way ANOVA, Turkey Post Hoc tests and correlations and regression analysis have been utilized in addition to the descriptive statistics.

At the end of the research, it has been identified that the mobbing level of teachers who are exposed to mobbing increases silence behaviors and there are significant relationships between mobbing and employee silence. It has also been identified that silence behaviors of teachers don't change with respect to descriptive characteristics, there is no difference in the level of being mobbing victim in terms of their academic background and branches and there is a significant differentiation in

statistics in terms of other variants handled in research such as total working time, working time in the institution, age, sex and marital status.

**Keywords:** Mobbing, employee silence, silence behavior

## GİRİŞ

İşyerinde işgörenlerin uğradığı psikolojik tacizi ifade eden mobbing olgusu, işgörenlerin verimlerinde azalma ve performanslarında düşüslere neden olmaktadır. Diğer çalışanlarda olduğu gibi öğretmenlerin de verimli çalışabilmeleri çalışma hayatının kalitesini olumsuz yönde etkileyebilecek bütün faktörlerin ortadan kaldırılmasıyla gerçekleşebilecektir. Öğretmenlerin verimliliğini ve çalışma yaşamlarındaki kaliteyi etkileyen faktörler arasında mobbingin önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Nitekim yapılan araştırmalardan ulaşılan sonuçlar bu kanaati güçlendirmektedir. Çalışma Bakanlığı'nın yapmış olduğu bir araştırmada kamu sektörü içerisinde MEB personelinin psikolojik şiddet dolayısıyla destek isteyenler sıralamasında üçüncü sırada yer alması görülmektedir (ÇŞGB, 2013: 35).

Kaliteli eğitimin sağlanabilmesi için, öğretmenlerin mobbing kavramından uzak olması gerekir. Diğer taraftan bilindiği üzere, eğitimin gerçekleşmesinde öğrenci okul ve öğretmenler olmak üzere üç temel bileşen vardır. Öğretmenlerin düşünce ve fikirlerini rahat bir şekilde açıklaması ile okullar daha etkili hale gelebilir. Ancak öğretmenlerin okulun gelişimine katkıda bulunacak fikir ve görüşlerini esirgeyerek, sessizlik davranışlarını seçmeleri, okulların gelişimi ve eğitimin kalitesi açısından önemli bir engeldir. Bu nedenle öğretmenlerin sessizlik davranışlarını tercih etmeyerek, görüş ve önerilerini rahatlıkla ifade etmeleri gerekir. Ancak okul ortamında mobbing gibi olumsuz faktörler, öğretmenlerin sessizleşmelerine neden olabilir.

Bu noktadan hareketle bu araştırmanın temel amacı, mobbing ile işgören sessizlik davranışları arasındaki ilişkileri ilköğretim öğretmenleri üzerinden incelemektir. Bu doğrultuda araştırmada öncelikle mobbing kavramına ilişkin bilgilere yer verilmiş, ardından işgören sessizliğinden bahsedilmiştir. Araştırmanın takip eden bölümünde, mobbing ile işgören sessizliği arasındaki ilişkiler, ilgili araştırma sonuçlarına dayalı olarak verilmeye çalışılmıştır. Mobbing ile işgören sessizliği arasındaki ilişkileri daha somut bir şekilde açıklayabilmek için ilköğretim

öğretmenleri üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmanın son bölümünde yapılan araştırmaya dair bilgiler açıklamış, elde edilen bulgular tablolar aracılığıyla yorumlanarak sunulmuştur. Ulaşılan bulgular doğrultusunda araştırmanın sonuçlarına ve ilgili önerilerle araştırma sonlandırılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOBBİNG KAVRAMI

#### 1.1 Mobbingin Tanımı

Günümüz iş dünyasında işgörenler arasında meydana gelen bir olguyu, bir durumu ifade etmek için kullanılan mobbing kavramını bilim dünyasında ilk kez hayvan davranışları üzerinde araştırmalar yapan İngiliz biyologlar 19. yy'da hayvanlar arasında gözlemledikleri bazı davranışları ifade etmek üzere kullanmışlardır (Ulusoy, 2013: 131).

1960'lı yıllara gelindiğinde bilim adamı Konrad Lorenz, kuşlar gibi küçük hayvanların yuvalarını korumak amacıyla daha güçlü ve yalnız bir hayvana karşı toplu olarak bu hayvanın etrafında uçarak veya ona saldırarak bu hayvanın yuvadan uzaklaştırılmasını sağlamak ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşların, aralarında en zayıf olanı su ve yiyecekte mahrum bırakarak dışlamalarını ve bu şekilde iyice zayıf düşen kuşun fiziksel saldırılarla öldürülmesi ve grup dışına çıkarılmasını anlatmak için kullanmıştır (Tınaz, 2011: 11).

İlk kez hayvanlar arasındaki bazı davranışları ifade etmek için kullanılan mobbing kavramı İsveçli hekim Peter-Paul Heinemann'ın okul çağındaki çocuklar arasında görülen, yalnız ve güçsüz çocuklara yönelik olarak küçük gruplarca yapılan saldırgan ve zarar verici, fiziksel şiddet içeren davranışları ifade etmek amacıyla kullanılmasıyla birlikte insan davranışları için mobbing kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Türkçe karşılığı "zorbalık" olan "bullying" terimi; Alman endüstri psikoloğu Dr. Heinz Leymann'ın günümüzde bilim çevrelerinde geniş kabul görmüş şekliyle 1980'li yıllarda mobbing kavramının tanımlamasına kadar iş yerlerinde karşılaşılan kötü davranışları ifade etmek için özellikle İngiltere ve Avustralya'da kullanılmıştır. 1980'li yıllarda Dr. Heinz Leyman'la birlikte işyerinde yetişkinler

arasında görülen kötü ve küçük düşürücü davranışları ifade eden mobbing kavramı ile okul çağındaki çocuklar arasında görülen ve fiziksel saldırı unsuru içeren bullying kavramları ayırarak bu günkü şekliyle kullanılmaya başlanmıştır (Ulusoy, 2013: 132).

Türk Dil Kurumu, mobbing kavramının karşılığı olarak “Bezdiri” kelimesini kabul etmiş ve bezdiri’yi iş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” şeklinde tanımlamıştır.

Latince kararsız kalabalıkları ifade etmek için kullanılan “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü İngilizce topluca saldırmak, toplanmak anlamındadır. “Mobbing sözcüğü mob kökünün İngilizce eylem biçimi olup; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir” (Tınaz, 2011: 7).

Mobbing kavramının çalışma hayatında ilk kez 1980’li yıllarda İsveç’te yaşayan Alman Endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından tanımlandığını yukarıda belirtmiştik. Leymann mobbing kavramını “belli bir kurumda görev yapanlar arasında benzer tipte, uzun dönemli, düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı araştırmaların sonucunda kullanmıştır” (Tınaz, 2006a: 14).

Uluslararası Çalışma Örgütüne (ILO) göre mobbing; “birey veya grubu sabotaj etmek amacıyla yapılan, intikam duygusu, zalimce, kötü niyetli ve aşağılayıcı tavırlarla kendini gösteren davranış biçimi” olarak ifade edilmektedir.

Kurumlarda mobbing işgörenlerin bireysel ya da birlikte hareket ederek düzenli bir şekilde bir başka çalışanı kendisini çaresiz ve korumasız hissettirmek amacıyla uygulanır. Mobbing kişiyi toplumsal olarak yalnızlaştırmak amacıyla kişi ile ilgili olumsuz görüşlerin, eleştirilerin ya da doğru olmayan bilgilerin yayılmasını kapsamaktadır (ILO, 2008; Akt: Karavardar, 2009: 214).

Mobbing kavramını 1998 yılında Fransa’da ilk defa tanımlayan araştırmacı Marie-France Hirigoyen “kötü bir anlam taşıyan her türlü davranış, söz, eylem, hareket ve yazıyı kapsayan mağdurun kişiliğine, onuruna veya fiziksel ya da ruhsal bütünlüğüne zarar veren, işini tehlikeye sokan ya da çalışma ortamını bozan bir kavram” şeklinde ifade etmektedir (Guerrero, 2004: 479).

Tutar'a (2004:11) göre ise "mobbing; çalışanlara üstleri, astları veya kendileriyle eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama davranışları" dır.

Mobbing, "sistemli bir şekilde, süreklilik arz eden bir sıklıkta çalışanı sindirme maksadı ile kişinin özgüvenine uygulanan psikolojik ve hatta fiziksel saldırgan davranışı ifade" etmektedir (İzmir ve Fazlıoğlu, 2010: 6).

Günümüzde mobbing; örgütsel psikoloji alanında araştırma yapanların özellikle dikkatlerini verdikleri ve çoğu ülkede de önemle üzerinde durulan bir kavramdır. Mobbing kavramı üzerinde yapılan çalışmaların sonuçlarına bakıldığında özellikle eğitim sektöründe çalışanlar ile diğer sektörlerde çalışanlar arasından mobbinge maruz kalma açısından aralarında çok fazla fark olduğu söylenebilir. Bu alanlarda kişisel performansın ölçümünde yöneticiler ile amir pozisyonundaki kişilerin etkin rol aldıkları bilinmektedir (Gülle, 2013: 6).

## **1.2 Mobbing Nedenleri**

Mobbing, tek bir nedenden dolayı ortaya çıktığı söylenemeyecek kadar karmaşık bir kavramdır. Uygulayıcı ve mağdurun kişisel özellikleri kadar örgütlerin yapısal özelliklerde mobbingin ortaya çıkmasında etken olmaktadır. Bunlar; mobbing uygulayanların psikolojisi ve şartları, kurumun kültürü ve yapısı, mobbing mağdurunun şartları, kişiliği ve psikolojisidir (Gündüz ve Yılmaz, 2008: 270). Leymann, bireylerin mobbinge başvurmalarının dört temel nedene bağlamaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003: 38-39).

1. Bunlardan birincisi bireyin, bir grupta var olan kuralları zorla kabul etmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Bu amaçla hareket ederek, kişiyi grup kurallarına uymaya zorlamak, uymaması halinde ise elemine etmek için mobbingi bir yöntem olarak kullanan kişiler aslında bunu grup ahengini ve yeknesaklığını korumak adına yapmaktadırlar. Ancak bu şekilde bir grubun kaynaşmış, güçlü ve başarılı olabileceğine inanırlar. Bu amaçla hareket eden kişiler, değişikliğe veya dönüşüme kapalı bir kişilik yapısı sergilemektedirler.

2. İkinci ise "düşmanlıktan hoşlanmak": Zaman zaman kişiler kurum içinde hoşlanmadıkları kişilerden kurtulmak amacıyla da mobbinge yönelebilirler. Bu amaçla hareket eden kişiler taciz davranışlarını tamamen bilinçli bir şekilde gerçekleştirmektedirler.

3. Üçüncüsü can sıkıntısında dolayı zevk için yapılan arayıştır: Tacizde bulunanların psikolojik bir takım rahatsızlıklarından kaynaklanan bu durumda asıl amaç birinden kurtulmak olmayabilir. Bu kişiler karşısındakine eziyet etmekten keyif almakta ve bilinçli bir şekilde bu eylemlerini gerçekleştirmektedirler.

4. Dördüncüsü ise önyargılarla hareket etmek: Burada toplumsal, kadın-erkek ayrımcılığı söz konusu olmaktadır. Kurum içindeki baskın sosyal grubun bir üyesi olmayanlar seçilerek, bu kişilere mobbing uygulanmaktadır. Böylece kurum içinde, bu kişilere yönelik mevcut önyargılar üzerinden, bu önyargıları daha da güçlendirerek, bireyleri damgalamak amaçlanmaktadır.

Mobbingin çalışan yerde olmasının tam olarak belirli bir nedeni olmadığı, bazı faktörlerin olmasının nedeniyle mobbing meydana gelmektedir. Mobbingin ortaya çıkmasının en temel nedeni ilk başlarda iki kişi arasında bazı anlaşmazlıklarla ortaya çıkar, bunlarında biri kendisine yapılan hakaret veya yanlış davranışa boğun eğmez ve direnç gösterir, bu durumda karşı tarafın daha çok öfkelenildiği buna bağlı olarak mobbingin harekete geçtiği söylenebilir (Tutar, 2004: 94).

Kurumlarda mobbinge ilgili olarak yapılan çalışmalarda, mobbingin meydana çıkmasının kurum veya var olan yönetime bağlı temel sebepleri arasında hatalı işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işlemedeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için çalışanlar arasında yaşanan acımasız rekabet gösterilmektedir. Bu genel nedenlerin dışında kurumlarda mobbinge yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tınaz, 2008: 121):

1. "Mobbingin kurum içi disiplinin sağlanması ve verimin artırılması için bir araç olarak kullanılması,
2. İnsan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi,
3. Hiyerarşik yapının fazlalığı,
4. İletişim kanallarının zayıflığı,
5. Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetiminin yetersizliği,
6. Yetersiz liderlik,
7. Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması,
8. Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeylerde olması,
9. İşletme içi değişim eğitimine gereken önemin verilmemesidir."

Ülkemizde özellikle eğitim sektöründe son yıllarda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Sektörde belirli sayıdaki kurum ve okul yöneticilerinin

belirlenmesinde öğretmenler arasında yaşanan acımasız rekabetle birlikte, bu pozisyonlara atanacakların seçilmesinde diğer çalışanlarda adalet duygusunu yok edebilecek yanlı yaklaşımların sergilenmesi, okul ve kurumlarımızdaki çalışma barışını bozmakta, bu tür uygulamalara yöneticilerin yetersiz ya da yanlı tavırlarının da eklenmesiyle okullarımızın mobbing için uygun birer yaşam alanı haline gelmektedir.

Ayrıca Bakanlığın hizmet amaçlı bazı uygulamaları okul paydaşlarınca farklı değerlendirilerek, bu uygulamalar zamanla diğer paydaşlar için birer baskı aracı haline gelebilmektedir. Yakın zamana kadar sorunlara daha çabuk çözüm bulmak amacıyla hayata geçirilen Alo 147 hattı zamanla öğretmeni şikâyet hattına dönüşmüş, veliler tarafından öğretmenlere karşı baskı aracı olarak kullanılmıştır.

Ayrıca yüksek işsizlik oranlarının, çalışanın değersiz görülmesine neden olacağı düşünüldüğünde özellikle kar amacı gütmeyen devlet okulları ile sağlık sektöründe mobbingin yaygın olduğu görüldüğü söylenebilir. Ülkemizde eğitim sektöründe çok sayıda işsiz öğretmenin bulunması okullarımızda özellikle veli kaynaklı mobbing mağdurları yaratabilmektedir

### **1.3 Mobbing Eylemlerinin Süreç ve Aşamaları**

Mobbing davranışlarının neler olduğunu bilmek, mobbing sürecini anlamak ve mobbingi engelleyebilmek için önemlidir. Bu davranışlar düşünüldüğünde aslında gündelik hayatta karşımıza çıkan davranışlar olduğunu görebiliriz. İşte bu davranışların mobbing ile ilişkilendirilebilmesi, davranışların sürekli ve sistematik bir biçimde uygulanarak çalışanları bezdirmesinden kaynaklanmaktadır (Tınaz, 2014: 58). İşyerinde mobbing “olgusu durağan değil, sürekli değişen bir süreçtir. Ayrıca, mobbing sürecinin aşamaları da, ülkelerin kültürel farklılıklarına ve zamanla değişen sosyal ortama göre değişiklikler göstermektedir” (Çukur, 2012: 42).

Mobbing sürecinin başında, “mağdurlar alınganlık göstermemek adına, davranışları hafife almaktadırlar. Süreç işlemeye başladıktan sonra; kırıcı davranışlar, küçük duruma düşürülme, düşmanca ve onur kırıcı davranışlarla mağdur sıkıştırılmaktadır. Bu saldırılar sonunda mağdur her akşam evine yıpranmış ve hırpalanmış bir durumda dönmektedir. Bu davranışlar bireyi işyerinden dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılmaktadır” (Ocak, 2008: 25).

Mobbingde amaç; mobbing yapılan kişiyi savunmasız ve yardım alamaz bir duruma itmektir. Yapılan davranışlar uzun bir süre boyunca ve sıklıkla, bireyi çalışma hayatından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak uygulanır ve durum aşama aşama meydana gelmektedir. Leymann bu süreci mobbingin beş aşamalı süreci olarak tanımlamıştır (Tınaz, Bayram ve Erdin, 2008: 31).

**Çatışma (Anlaşmazlık):** Mobbingi tetikleyen unsur yaşanan çatışmalardır. Bu yüzden mobbing, aralarındaki farklar unutulmadan şiddetli çatışma olarak görülebilir. Varsayım olarak ilk mobbing aşaması kısa sürebilir. Sonraki aşamalarda çalışanlar tarafından mağduru küçük görme gibi olumsuz olaylar yaşanabilir. Bir anlamda birinci aşama henüz mobbing değildir; fakat mobbing davranışlarına dönüşme eğilimindedir (Leymann, 1996: 171- 172; Akt: Durdağ, 2010: 18). Okul ortamında iki öğretmenin herhangi bir konuda anlaşmazlık yaşaması mobbinge başlangıç oluşturabilir.

**Saldırgan Eylemler:** Taciz edici davranışlar hemen hemen her gün ve rahatsız edici bir şekilde ortaya çıkmıştır. Bu davranışlar zaman içinde kişiyi grup içinde yalnız bırakmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilirler. Ve bu süreçte mobbing başlamıştır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003: 64). Eğitim kurumlarında öğretmenler; yöneticiler, diğer öğretmenler veya veliler tarafından özellikle sözlü saldırıya maruz kalabilmektedirler.

**Yönetimin Devreye Girmesi:** Yönetimin devreye girmesiyle yaşanan olumsuz olaylar resmi olarak kabul edilir. Geçmişte yaşanan damgalama olayları yüzünden mağdurun hatalı bulunması ve durumun yanlış değerlendirilmesi mümkündür. Bu duruma neden olan “zararlı kişiden kurtulmak” için yönetim bir şeyler yapmak, önlemler almak isteyecektir. Bu aşamada mobbinge maruz kalan kişi damgalanır. Çalışanlar ve yönetim çevresel faktörlerden ziyade kişisel karakteristiklere dayalı olarak sıfatlar yakıştırırlar. Yönetim yaşanan olumsuz durumun sorumluluğunu kabul etmez; bilakis mağdur olumsuzluklardan sorumlu tutulur (Leymann, 1996: 171- 172; Akt: Durdağ, 2010: 18). Okul ortamında yaşanan saldırıdan yönetim genellikle mağdur tarafından haberdar edilir.

**Yanlış Tanılarla Damgalama:** Mobbinge uğrayan mağdur, işyerindeki sorunlar nedeniyle, psikolog veya psikiyatrist desteği almak isterse, bu durum işyerinde duyulursa, özellikle eğitim seviyesi düşük kişilerin çalıştığı iş ortamlarında, kişi hakkında olumsuz dedikodu ve söylentiler artabilir. Bu durum mağdurun psikolojik

olarak kendisini baskı altında hissetmesine neden olur (Ekiz, 2010: 23).Çalışanlar arasında kişinin arkasından olumsuz ve gerçek dışı konuşmalar gerçekleşir ve kişiyi akıl hastası gibi davranılmaya başlanarak, psikolojik inceleme geçirmesi için baskı uygulanarak, bir özüyle alay edilebilir, yürüyüşü, jestleri veya sesi taklit edilir, dini veya siyasi görüşüyle, özel yaşamıyla alay edilerek, sözlü veya sözsüz cinsel imalarda bulunularak, mağdur yanlış tanılarla damgalanır (Leymann, 1996: 171- 172; Akt: Özen Çöl, 2008: 111). Okul ortamında yaşanan mobbing davranışından dolayı, taraflar oluşabilir, kimi mağdurun tarafından yer alırken, kimisi ise yaşananlardan mağduru suçlayan tarafta yer alabilir.

**İşine Son Verilme:** Bu aşamada çalışma ortamında mobbing artık had safhada ve mobbinge maruz kalan çalışan sürekli bunaltılmaktadır. Bu durum çalışanın çalışma yaşamını psikolojik olarak aşırı derecede etkilemektedir. Dramatik şekilde işten ayrılması, istifa etmesi, erkenden emekli olması gibi psikolojik olaylarla karşı karşıya kalınır. Durum çıkılmaz bir hal alırken mobbing mağduru, mobbingi uygulayana fiziki müdahalelerde bulunur ya da intihara kadar sürüklenir. Aşırı baskıcı ortam, kişiyi içinde bulunduğu çaresiz durumundan çıkabilmesi için bir çıkış yolu aramaya zorlar (Tetik, 2010: 84). Eğitim kurumlarında işine son verilme gibi bir durum söz konusu olmadığından mağdur ancak okul değiştirerek bu saldırılardan kurtulabilir.

## **1.4 Mobbing Çeşitleri**

Mobbing, mobbing uygulayanın örgüt içinde bulunduğu konumu itibariyle çeşitlenmektedir. Mobbingci hiyerarşik sıralamada bir üst, eşit ya da ast konumda olabilir (Atalay, 2010: 8). Mobbing çeşitlerini dikey (hiyerarşik) ve yatay (fonksiyonel, eşdeğerler arasında) mobbing olmak üzere iki başlık altında toplanabilmektedir. Bu başlıklara ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

### **1.4.1 Dikey (Hiyerarşik) Mobbing**

Dikey (hiyerarşik) mobbing, “üstlerden astlara ya da astlardan üstlere doğru yönelen, aynı zamanda iki yönlü de olabilen mobbing” türüdür (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, 2013: 14). Dikey mobbing yukarıdan

aşağıya doğru dikey mobbing ve aşağıdan yukarıya doğru dikey mobbing olmak üzere iki şekilde incelenmiştir;

Yukarıdan aşağıya doğru mobbing, “bir amirin astlarına yönelik olarak uyguladığı davranışlar bütünüdür” (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, 2013: 14). Bir okulda görev yapan bir okul müdürünün aynı okulda görev yapan bir müdür yardımcısına veya öğretmene herhangi bir sebeple uyguladığı mobbing buna örnek verilebilir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 69).

Yukarıdan aşağıya doğru dikey mobbing’de farklı sebeplerden dolayı bir üst tarafından doğrudan doğruya mağdura yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışlar uygulanabilmektedir (Tınaz, 2008: 122). Tınaz’a göre (2008:124-131) işyerinde yukarıdan aşağıya doğru mobbing’in bilinen en yaygın nedenleri şunlardır:

Sosyal imajın tehdit edilmesi: Eğer çalışan üstünden daha başarılı ve daha çalışkansa mobbing durumu gerçekleşebilmektedir. Amir emri altındaki çalışanın kurumdaki etkinliğini ve verimini azaltmak için gücünü kullanır. En sonunda çalışanın yaptığı işleri sahiplenerek başkalarına karşı kendisi yapmış gibi göstermeye çalışır.

Yaş farkının olması: Emrinde çalışan kişi kendisinden daha genç ise mobbing gerçekleşebilir. Genç çalışanın kariyer yapma arzusu amir tarafından kendisinin kurum içerisinde konumunu için bir tehlike olarak algılanabilmektedir. Ters durumda söz konusu olabilir yani amir genç, çalışan yaşlı olabilir. Bu durumda genç amir kendini çalışana göre daha az bilgili veya daha az deneyimli görüp bu durumunu maskeleyerek için mobbing’e girişebilir.

Kayırmanın olması: Amirin bir çalışanın daha üstün tutması durumunda gerçekleşir. Amir çalışanın bu konumu için yeterli olmadığını veya bu görevi hak etmediğini, bu iş için yetersiz ve başarısız olduğunu kanıtlamak için mobbing davranışında bulunur.

Politik nedenlerin olması: Çalışma yerinde mobbingin bu tarzda uygulanmasının nedeni astın politik görüşü ile amirinki arasında fark olmasıdır. Kurum içerisinde amir ile emri altındaki çalışanlar arasında politik görüş farkı varsa ve bu görüşlerini açıkça belirtmişlerse işyerinde mobbingin oluşması için uygun bir ortamdır.

Aşağıdan yukarıya dikey mobbingde, kurumda görev yapanların kendi aralarında birlik olmaları, üstlerine karşı mobbing uygulamaları söz konusu

olmaktadır (Tutar, 2004: 93). Okul ortamında bu mobbing türüne öğretmenlerin birlik olarak yönetime karşı mobbing uygulamaları örnek verilebilir.

#### **1.4.2 Yatay (Fonksiyonel, Eşdeğerler Arasında) Mobbing**

Yatay mobbing “örgütsel hiyerarşi içinde, eşit statüde bulunanlar arasında söz konusu olan” mobbing türüdür (Tutar, 2004: 107-108). Aynı okulda görev yapan iki öğretmen veya iki müdür yardımcısından birinin diğerine uyguladığı mobbing buna örnek verilebilir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 69). Yatay mobbing daha ziyade rakip konumda olan işgörenler tarafından, kıskançlık ve belirli bir pozisyona gelebilmek amacıyla uygulanmaktadır. Örgüt içinde aynı konumda olan çalışan bireylerin kaynaklar açısından birbirlerine bağımlılığı da öncelikle çatışmayı oluşturmakta; çözümlenmeyen ve bastırılan çatışma daha sonra çalışanlar arasında mobbingin oluşmasını sağlamaktadır (Tutar, 2004: 107-108). Yatay mobbing’in nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tınaz, 2008: 135):

1. Rekabet: Rekabet, kişinin öz yapısında gizli, genetik bir gereksinimdir. Rekabet gereksinmesini ve duygusunu çok güçlü olarak yaşayan birey, çalışma yaşamında kendisine rakip olacağı duygusuna kapıldığı herhangi bir iş arkadaşına karşı haksız bir mobbing davranışını başlatıp acımasızca uygulayabilir.
2. Farklı Bir Bölgeden veya Kentten Gelmiş Olma: Bireyin öz kültürüne bağlı gelişen sosyal yaşamının süreci içinde yapılan kişiliğinin belirli bir parçası olarak edindiği özellikler sonucu oluşur. Örneğin; bireyin geldiği veya doğduğu yer olumsuz yanları ile sık sık vurgulanır ve sonucunda birey ait olduğu yer ile özdeşleştirilir.
3. Irkçılık: Bu tarz mobbing, tamamen yaşanan toplumun kültürüyle birlikte çalışılan firmanın kültür ve değer yargılarına bağlı bir olgudur. Sürecin temelinde, kültürel yönden tamamen farklı bir bireye karşı tahammülsüzlük yatmaktadır.

#### **1.5 Mobbing Sürecinde Rol Alanlar**

Örgütlerde mobbing süreci içinde rol alan tarafları çalışma yerlerinde mobbing uygulayanlar, çalışma yerinde mobbing mağdurları ve çalışma yerinde mobbing izleyicileri olmak üzere üç farklı başlık altında toplamak mümkündür. Bu başlıklara ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

### 1.5.1 Mobbing Uygulayanlar

Çalışma ortamlarında mobbing uygulayan kişi için “çalışma yerinde mobbing uygulayıcısı, tacizci ya da zorba” ifadeleri kullanılmaktadır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, 2013: 17). Kurumlarda mobbing uygulayanlar işi değil, insanları denetim altında tutmaya çalışırlar. Bu kişiler genellikle saldırgan, ikiyüzlü olup rakiplerini izlerler ve temkinli davranırlar. Herhangi bir fırsat yakaladıklarında üstlerine, kendilerine rakip gördükleri kişileri eleştirirler. Sakin, denetimli ve örgütteki işleyişe egemen olmak isterler. İş arkadaşlarına karşı formal, gergin ve kaba davranarak aralarındaki mesafeyi korumak isterler (Baykal, 2005: 23).

Ayrıca gerçek anlamda mobbing davranışı uygulanan kişiler bu grupta yer almaktadır. Bu grup içinde en sık rastlanan saldırgan tiplerini ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

1. Narsisist Mobbingciler: Bu kişiler, kendi acılarını ve aslında reddettikleri iç çatışmalarını, bir başkasına yükleyerek denge kurmaya çalışan tiplerdir. Bu gruptaki kişiler kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için, her şeyi hak ettiklerine inanmaktadırlar.

2. Hiddetli Mobbingciler: Bu kişiler, korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışmaktadırlar. Hiçbir sebep yokken etrafındakilere bağırıp çağırmakta, küfür ve beddua edebilmektedirler. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılamaktadırlar. Hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit etmektedirler. Her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını istemekte ve sık sık amirin veya patronun kendileri olduğunu hatırlatmaktadırlar. Aradıkları kişiyi, yerinde bulamamalarına tahammülleri yoktur. Bu tarz bir kişi karşısında mobbinge maruz kalmamak olanaksızdı

3. İki Yüzlü Yılan Mobbingciler: Bunlara saman altından su yürüten mobbingciler de denilebilir. Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemedikleri için devamlı yeni kötülüklerin peşindedirler. Karşısındakini strese sokmak ve mahvetmek için devamlı yeni yollar ararlar. Yaptıkları her şeyin çok iyi bilincindedirler. Saldırganlıklarını gizlemek için sürekli gülümserler. Arada bir iyilikler de yaparlar. Başkalarına kendilerini iyi gösterirken hedeflerine karşı sürekli kaba davranışlarda ve olumsuz yorumlarda bulunurlar. Mobbing mağduruna karşı hiçbir şekilde esnek davranmazlar.

4. Megaloman Mobbingciler: Bu gruptaki kişilerin kendilerini diğer insanlardan üstün görmeleri kişiliklerinin en önemli özellikleri arasındadır. Bu kişiler kendilerine olan güvensizliklerini, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansıtmaktadırlar.

### 1.5.2 Mobbing Mağdurları

Çalışma yerinde mobbinge maruz kalan tarafa “mobbing mağduru” ya da “kurban” denilmektedir. Literatürde mobbing mağduruna ait belirlenmiş bir kişilik özellikleri yoktur. Araştırmaların çoğunluğu, işyerinde diğer çalışanlardan, fiziksel görünüm, cinsiyet, ten rengi, aksan, çalışma arkadaşlarından daha aşağı veya yukarı sosyal sınıfta yer alma gibi özelliklerinden dolayı herhangi bir kişinin psikolojik şiddet hedefi haline gelebileceğini ortaya koymuştur (Karslıoğlu Yeni, 2013: 37). Tınaz (2008: 103) dört farklı tip mobbing mağduru bulunduğunu belirtmiştir. Bunları aşağıda gibi vermek mümkündür;

1. Yalnız Bir Kişi: Böyle bir kişi erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir yerde çalışan tek bir erkek olabilir.
2. Acayip Bir Kişi: Her hangi bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşamayan kişi bu grup içinde anılır. Bu farklılık; bir giyim tarzı olabileceği gibi engelli bir kişide olabilir.
3. Başarılı Bir Kişi: İş hayatında önemli başarılar göstermiş, yönetimin takdirini kazanmış kişiler kolayca çalışma arkadaşlarının kıskanılabilirler.
4. Yeni Gelen Kişi: Daha önce aynı pozisyonda çok sevilen birisinin olması veya yeni gelen kişinin orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, kişinin mobbing mağduru olma ihtimalini artırır.

Mobbing mağdurları, kendi kendilerine sorunu çözebileceklerini düşünerek, genellikle konuşmaktan kaçınırlar. Çoğu kez durumun düzeleceğini ve her şeyin sona ereceğini ümit eder. Çalışan kişi kendini savunmak yerine dış dünyadan koparak gitgide daha çok içine kapanmaya başlar. İşyerindeki sorunlardan dolayı ailesinin gözünde küçük düşmekten korktuğu için kendisine yapılan saldırılara sessiz kalmak yerine, umutsuz bir biçimde kendisini korumaya çalışır. Bazen ilerde ortaya çıkabilecek suçlanma durumunda tanık bulabilmek düşüncesiyle, iş arkadaşlarını dikkatini mobbing yapan bireyin davranışlarına çekmeye çalışabilir, saldırılardan

korunmak ve yalnız kalmamak amacıyla iş arkadaşlarıyla birleşebilir (Temel, Eğinli ve Bitirim, 2010: 59).

### 1.5.3 Mobbing İzleyicileri

İşyerinde ortaya çıkan mobbing uygulamalarına, çeşitli nedenlerden dolayı göz yuman kişiler “mobbing izleyicisi” olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle bu tür kişilere “dolaylı mobbing uygulayan” adı da verilebilmektedir. Mobbing uygulayan ve psikolojik şiddete destek verenlerin toplumsal statüye büyük önem veren kişiler olduğu, diğer taraftan psikolojik şiddet olaylarına sadece seyirci kalanların toplumsal statüye önem vermediği, hatta diğer insanlara acı çektirerek toplumsal statü elde edemeyeceğini düşünen bireyler olduğu ifade edilmektedir (Karşlıoğlu Yeni, 2013: 40).

Mobbing izleyicilerini yöneticiler, amirler ve çalışma arkadaşları olarak olmak üzere üç grup rol oynamaktadır. Bu rol alanlar mobbinge “doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir” (Tetik, 2010: 85). Tınaz (2008: 114) mobbing sürecine, tacizciler ve tacize uğrayanlar gibi doğrudan olmasa da dolaylı olarak dâhil olan kimseler olarak tanımladığı izleyici tiplerini, sergiledikleri davranışlara göre aşağıdaki şekilde gruplandırmıştır:

1. Diplomatik İzleyici: Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Genelde aracı rolünü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir. Bu tarz bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.
2. Yardakçı İzleyici: Bu izleyici, tacizciye çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemez.
3. Fazla ilgili İzleyici: Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen izleyici tipidir. Bazen başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışır, ısrarcıdır. Yardım arayışı içinde olan kurban dahi, zamanla rahatsız olur, kaçış yolları arar.
4. Bir Şeye Karışmayan İzleyici: Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır; konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez. Tacizciye yardımcı olmamakla birlikte, uygulanan mobbinge karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.
5. İki Yüzlü Yılan İzleyici: Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimini oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda tacizciye destek çıkar veya kendine de mobbing uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddeder.

Yavuz (2007: 41) ise yukarıda sınıflandırılan mobbing izleyici tiplerini üç ana grupta şu şekilde toplamaktadır:

1. Mobbing Ortakları: Bu kişiler verdikleri destek ve işbirliği ile mobbing uygulayıcılarına yardım ederler.
2. İlgisizler: Mobbing davranışları karşısında sessiz kalarak, uygulayıcıları bir nevi haklı çıkartırlar. Böylece sürecin devamına göz yumarlar.
3. Karşıtlar: Ortaya çıkan durumdan rahatsız olan izleyiciler, mağdura yardım etmeye çalışır veya en azından bir çözüm üretme gayretindedirler.

## **1.6 Mobbing Sonuçları**

Mobbingin sonuçlarını çalışanlar açısından ve örgüt açısından sonuçları olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklara ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

### **1.6.1 Mobbing Çalışanlar Açısından Sonuçları**

Mobbing kişilere; stres, duygusal rahatsızlıklar, tecrit duygusu, hatta cinayet ve intiharlara kadar uzanan boyutlarda zarar vermektedir. Üstelik bu hastalık ve ziyanların sonucunda oluşan; ilaç tedavileri, terapiler, ödenen sigorta primleri, iş arama ve taşınma maliyetleri, işsizlik, hastane masrafları ve avukat ücretleri de eklenince ortaya çıkan maddi ve manevi zararlar açısından mobbingin önüne geçilmesi gereken çok önemli bir olgudur. Mobbing, ailelere de olumsuz etki yapmaktadır. Örneğin; boşanmalar, çaresizlikler, ayrılıklar, çatışmalar ve çocukların yaşadığı olumsuzluklar açısından mobbing, aileleri de derinden etkilemektedir. Bireysel ve ailelere etkilerinin dışında mobbingin kuruluşlara verdiği zararlar arasında; hastalık izinlerinin artması, ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, dava masrafları, erken emeklilikler ve personel hareketlerinde gözlemlenen artışlar gibi vakalarda eklenebilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 98–99).

Bireyler üzerinde yapılan araştırmalarda bireylerin mobbinge ilk olarak ağlama, titreme ve şaşkınlık tepkileri verdiklerini ilerleyen zamanlarda ise endişe, korku ve yorgunluk tepkileri verdiklerini göstermiştir. Uzun bir zamanın sonunda ise

güvensizlik, depresyon ve Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) tepkileri gösterdikleri anlaşılmıştır (Hoel ve diğerleri, 2004: 379).

Birçok kurumda mobbinge bağlı sağlık sorunları oldukça yoğun yaşanmasına rağmen bu konuyla yeteri kadar ilgilenilmemektedir. Mobbinge maruz kalan kişiler birçok fiziksel ve ruhsal rahatsızlık yaşamaktadırlar. Bu kişilerde uykusuzluk, iştahsızlık, uyuyamama, depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, aniden öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önce keyifle yaptığı şeylerden zevk alamama gibi bir takım düşünce ve davranış değişiklikleri gözlenmektedir. Daha sonrasında mide şikayetleri, yüksek tansiyon, depresyon gibi rahatsızlıklar ortaya çıkar. Artık birey işe gitmek istememektedir, işe geç kalma gözlenmektedir. Bir sonraki evrede bireyin depresyon şiddeti artar, panik atak ve endişe durumu ortaya çıkar. Kazalar ve intihara yönelme genelde mobbingin son aşamasında ortaya çıkar (Gül, 2009: 517).

### **1.6.2 Mobbing Örgüt Açısından Sonuçları**

Mobbing mağdurunun ve mobbing sürecine şahit olan diğer çalışanların çalışma istek ve motivasyonları düşer, işyerine gerilimli bir iklim egemen olur. Bu da işgücü verimini düşürür, dolayısıyla çalışanların örgüte maliyeti yükselir (Çukur, 2012: 45). Çalışma yerlerinde mobbingi uygulayanların ve mağdur/mağdurların performans ve verimlilikleri ile işe ayırdıkları zamanda önemli kayıpların ortaya çıkmasının yanında kuruma olan diğer muhtemel etkilerini aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, 2013: 20):

1. İşyerinin genel verimliliği olumsuz etkilenir.
2. Çalışma ilişkileri ve barışı bozulur, çalışan ve yöneticiler arasında uyumsuzluklar başlar.
3. Devamsızlıklarda, izinlerde ve sağlık raporlarında artış görülür.
4. Örgütsel bağlılığın azalmasına/yok olmasına yol açar.
5. Yeterlilik ve tecrübe sahibi çalışanların kaybedilmesine yol açar.
6. İşgücü devrini yükseltir.
7. Konunun işyeri dışına taşınması halinde kurumun saygınlığı ve marka değeri zarar görür.

Mobbing nedeniyle özgürlüğü kısıtlanan kişiler, giderek yalnızlığa itilebilir. İnsanlardan uzaklaşarak içine kapanabilir. İnsanlarla ilişkilerini azaltarak kendilerini sosyal ortamdan izole edebilirler. Mobbing sürecinin, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığı üzerinde yarattığı sonuçlar, ortaya çıkan ve gözlenmesi mümkün ekonomik ve sosyal sonuçların oluşturduğu durumdan çok daha vahimdir. Sistemli uygulanan mobbingin, mobbing mağduru üzerinde yapmış olduğu etkilerin olumsuz sonuçları, günden güne daha belirgin şekilde kendini gösterir (Tınaz, 2008: 155).

Mobbing mağduru, çoğu kez yoğun kaygı ve korku yaşar. Başkalarıyla iletişim kurmaktan kaçınırken, hiç kimsenin, bu durumu fark etmesini istemez. Çoğu kez durumun düzeleceğini ve her şeyin sona ereceğini ümit eder. Kendisini bir şekilde şiddet uygulayan kişiyi başkalarına şikâyet etmenin veya doğrudan doğruya onu suçlamanın, durumu daha da kötüleştireceğinden korkar. Zaman zaman bir arkadaşına açılmayı düşünse de vazgeçer (Tınaz, 2008:103-104).

### **1.7 Mobbinge Karşı Alınması Gereken Önlemler**

Mobbing ile başa çıkmada en önemli nokta, soruna ilişkin farkındalığın, maruz kalan kişinin kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Ancak, bir konu ile mücadele etmek için öncelikle onun ne olduğunu bilmek gerekir. Bu noktada, konu ile ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığın artırılması için yapılacak çalışmalar önem kazanır. Mobbing'in önlenmesi veya ortadan kaldırılması için yapılacak girişimlerin alanı, sadece örgütlerle sınırlı bırakılmamalı, konu ile ilgili toplumun tüm organları ile bilgilendirilmesine çalışılmalıdır (Demirgil, 2008: 36).

Günümüzde birey hayatının önemlidir bölümünü işte geçirdiğinden, mobbinge başa çıkma yöntemlerinin büyük bir önem taşımaktadır. Örgüt açısından sadece fiziksel güvenliği sağlamak yetmez, psikolojik ve sosyal yönden de risklerin gözden geçirilmesi gerekir (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 49).

Davenport, Schwartz ve Elliott (2003:116), örgüt yönetiminin mobbingi önleyebilmek için, uyulması gereken on iki ilke önermiştir:

1. Kurumun hedeflerini ve çalışanlara nasıl davranacağını açıklayan bir hedef saptaması gerekmektedir. Örgüt bütün çalışanlara aynı değeri veren bir görüşe ve değerler sistemine sahip olmalıdır.

2. Kurumun yapısında açıkça tanımlanmış raporlama düzeyleri olmalıdır.
3. Kurumun iş tanımları görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanmış olmalıdır.
4. Kurumun personel politikaları beklenen davranışları ve ahlak standartlarını da içeren, kapsamlı, kalıcı ve yasal olmalıdır.
5. Kurumun disiplin konuları hızlı, tarafsız ve kalıcı nitelikte olmalıdır.
6. Çalışanlar da örgütün hedef ve amaçlarını benimsemiş ve bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda eğitilmiş olmalıdırlar. Çalışanların mobbing sürecinin ilk belirtilerini anlayabilmeleri için bu duruma karşı duyarlı hale getirilmeleri ve eğitilmeleri gerekmektedir.
7. Kurumun işe alım politikasında, işe yeni girenler sadece teknik özelliklerine göre değil, çeşitli durumlarla başa çıkabilme, sorun çözebilme ve kendi kendini yöneten bir ekip içinde çalışabilme gibi niteliklerle duygusal zekaları da göz önüne alınarak seçilmiş olmalıdır.
8. İş eğitimi ve personel gelişimi örgüt içindeki bütün çalışanlar için çok önemli ve değerlidir. Eğitimde teknik bilgiler ile birlikte insan ilişkilerine de önem verilmelidir.
9. Kurumun iletişimi açık, dürüst ve zamanında olmalıdır. İyi işleyen bir iletişim için dürüstlük ilkesi temel değer olarak kabul edilmeli, herkesin bilgi ve düşüncelerini ortaya koyabileceği bir ortam hazırlanmalıdır. Örgütte liderlerle uygulamacılar arasında doğrudan iletişim sağlanmalıdır.
10. Kurum, hedeflerine ulaşmasında personel katılımını mümkün olan en üst düzeye çıkaracak yapılara sahip olmalıdır.
11. Kurum, her düzeydeki sorunu çözebilecek bir mekanizmaya sahip olmalıdır. Sorunun gerçekten çözülüp çözülmediği örgüt tarafından takip edilmelidir. Henüz çözülmemiş sorunların mobbinge dönüşmesi böylece engellenmiş olur.
12. Kurumda çalışanlara yardım programı olmalıdır.

Mobbing son yıllarda çalışma yaşamında yer alan ve pek çok çalışan üzerinde olumsuz etkileri olan önemli bir olgudur. Bu nedenle de araştırmacıların dikkatini çeken konulardandır. Mobbing ile ilgili yapılan ilk araştırmaların genel olarak mobbinge uğramanın yaygınlığı üzerine odaklanırken, son yıllarda, mobbing mağduru olma ile ilgili olabileceği düşünülen faktörlerle ilişkilerin araştırıldığı, araştırmaların yapıldığı gözlenmektedir. Araştırmanın takip eden bölümünde işgören sessizliği ile mobbing mağduru olmanın ilişkili olduğu düşüncesiyle, işgören sessizliğine ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞGÖREN SESSİZLİĞİ KAVRAMI

#### 2.1 İşgören Sessizliğinin Tanımlanması

Sesin olmaması durumu olarak tanımlayabileceğimiz sessizlik kavramı, içinde barındırdığı başkalarına saygı, olgunluk, iyi ahlak gibi değerler ile dini inançlarında etkisiyle toplumumuzda kabul görmüş hatta desteklenmiş bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. “Söz gümüşse sukut altındır”, “sofrada elini mecliste dilini kısıt tut”, “sukut ikrardan gelir” gibi atasözü ve deyimler ile toplumumuzda sessizlik davranışı övülmüş, insanların sessizliği içselleştirerek yaşam biçimi olarak tercih etmeleri desteklenmiştir.

Sessizlik “tevazu, diğerlerine saygı, sağduyu ve nezaket gibi iyi ahlak ve erdem unsurları ile de yakından ilgili olarak düşünülebilmektedir. Sosyal ilişkilerdeki sessizlik, sözlü anlatım kullanıldığında, kaçınılmaz olarak olabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı” olarak tanımlanmaktadır (Nakane 2006: 1812, Akt: Alparslan, 2010:3).

Türkiye açısından oldukça yeni bir araştırma alanı olan işgören sessizliği, uluslararası çalışmalar açısından bakıldığında da yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.1970’li yıllarda sosyal bilimci Albert Hirschman ilk kez işgören sessizliği kavramını yönetim yazınında ele almıştır. Hirschman sessizliği örgüte bağlılığın pasif bir dışı vurumu olarak tarif etmiş ve uzun yıllar yönetim bilimcilerce bu görüş kabul görmüş ve bu görüşü destekleyici araştırmalar yapılmıştır. (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 99).

İlk zamanlar sessizlik, işgörenin memnun olmadığı durumlara karşı gösterdiği edilgen bir tavır, bir kabullenme ya da bir bağlılık göstergesi olarak ele alınmıştır. Zaman içinde işgören sessizliğinin çok farklı çeşitleri tanımlanmaya başlanmıştır (Tülübaş ve Celep, 2014: 281).

Dyne ve diğeri (2003: 1364) sessizliği, “konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın olmayışı” olarak tanımlamışlardır.

Detert ve Burris (2007: 869) ise sessizlik kavramını, kurumda işğörenlerin kurum işleyişini geliştirmeye yönelik fikirlerini isteğe bağlı olarak, algıladıkları otoriteye iletmemeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu fikirler kurumdaki var olan statükoya ve güç sahiplerine meydan okuyabilir. Burada kurumların böyle durumlarda nasıl davranacağı önemlidir. Eğer işğören bu davranışı karşısında dikkate alındığını, önerisinin dinlendiği düşünürse fikrini söyleyecektir, ancak aksi durumda işğören konuşmayı, konuşmamaktan riskli görürse susar ve fikrini kendine saklar.

Bilim insanları son yıllarda sıklıkla üzerinde durulmaya başlanan sessizlik kavramının, içinde hem kabullenmeyi hem de reddetmeyi barındırabilmesi, ayrıca aynı zamanda belirsizlik durumu ifade edebilmesi, karmaşık, iki anlamlı bir yapısı olması, kavramı davranış bilimleri açısından ilginç kılmaktadır. Fakat bu ikilemlilik yapı nedeniyle davranışın doğru anlaşılabilir değeri değerlendirilmesi güçleşmektedir.

Sessizliğin böylesine karmaşık olması onun nedenlerini anlamayı da güçleştirmektedir. Sessizliğin beş tane ikili fonksiyonunun olduğu belirtilmekte olup, aşağıda sunulmuştur (Pinder ve Harlos, 2001: 338):

1. Sessizlik, insanları hem bir araya getirebilir hem de birbirinden ayırabilir.
2. Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de bu ilişkileri düzeltebilir.
3. Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de bilgiyi gizlemektedir.
4. Sessizlik derin düşünmenin de düşünce yokluğunun da göstergesi olabilmektedir.
5. Sessizlik hem onayın hem de muhalefetin işareti olabilmektedir.

Pinder ve Harlos (2001: 334) işğören sessizliğini, “kişinin örgütsel durumlara ilişkin konularda, davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini değışiklik, düzeltme ya da yeniden yapılanmayı etkileme kapasitesine sahip olarak algılanan kişilerle paylaşmayarak bilinçli şekilde kendine saklaması” olarak tanımlamışlardır.

İşğören sessizliği, bir davranışsızlık durumu (non- behaviour) olduğu için gözlemciler tarafından anlaşılması son derece güç bir olgudur. İşğörenler önemli bir konu hakkında sessiz kaldıklarında bunu kasıtlı olarak yapıp yapmadıklarını anlamak her zaman mümkün olamamaktadır. Bu nedenle işğörenler sessiz kaldığında

gözlemcilerin bu durumu, işgörenin söyleyecek bir şeyinin olmaması ya da işgörenin statükoyla fikir birliğinde olduğunun sessiz bir ifadesi olarak yorumlaması mümkündür. Hatta işgörenler çalışma grubundaki diğer kişilerin görüşleriyle genel olarak fikir birliğinde olduklarını beyan etseler bile, gözlemciler için, işgörenlerin kişisel olarak zıt görüşlerini bastırıp bastırmadıklarını anlamak oldukça zordur (Tangirala ve Ramanujam, 2008; Akt: Erenler, 2010: 15).

İşgören sessizliği, işgörenlerin kurumsal gelişimin sağlanması ve kurumsal problemlerin çözümüne yönelik bilgi, düşünce, tavsiye ve önerilerini bilinçli olarak esirgemesi ve bunları sözlü ya da yazılı olarak beyan etmekten kaçınmasıdır (Tülübaş ve Celep, 2014: 281).

## 2.2 İşgören Sessizliğinin Boyutları

İşgören sessizliği, kurumda görev yapanların isteyerek ya da bilerek görüşlerini açığa vurmamaları, düşüncelerini dile getirmeyerek ortaya çıkmakta ve kurumlarda çeşitli şekillerde meydana gelmektedir (Taşkiran, 2010: 102).

Görüldüğü üzere değişik durumlarda ve değişik beklentilere bağlı olarak meydana gelen sessizlik kavramı çeşitli boyutlarda ele alınabilir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik ile ilgili literatür incelendiğinde, sessizlik boyutları için bazı yazarlar (Pinder ve Harlos, 2001) tarafından ikili sınıflandırma, bazı yazarlar (Dyne, Ang ve Botero, 2003) tarafından ise üçlü ayırımın yapıldığını görebilmek mümkündür. Sessizliği ikili bir sınıflandırma ile ayıran Pinder ve Harlos işgören sessizliği (employee silence) kavramını geliştirmiş ve bu bağlamda sessizliği rıza gösterme anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve kendini koruma yönünde sessizlik (quiescent silence) olarak ele almıştır (Taşkiran, 2010: 102).

Park ve Keil (2009)'e bilinçli, defansif ve toplu olmak üzere 3 tip sessizliğin olduğu belirtilmektedir (Akt: Kahveci, 2010: 9).

1. Bunlardan ilki bilinçli sessizliktir. Bu sessizlik tipinde, işgörenlerin kasıtlı olarak sessiz kaldıkları, sorun ve düşünceleri hakkında konuşmadıkları görülmektedir.
2. İkinci tip sessizlik, defansif sessizliktir. Bu sessizlik tipinde işgörenlerin kendi menfaatlerini korumak ve çatışma ortamı oluşturmamak için sessiz kalmayı tercih ettikleri görülür.
3. Son sessizlik tipi ise toplu sessizliktir. İşgörenlerin birlikte aldıkları kararlar sonucu, fikirlerini açıklamama ve susmayı tercih etmelerini içeren sessiz kalma şeklidir.

Dyne, Ang ve Botero (2003) sessizlik boyutlarını kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik olarak ele almıştır. Çakıcı, (2008: 97) yaptığı çalışmasında sessizlik boyutlarını kabullenici (acquiescent silence), korunmacı (quiescent silence) ve korunmacı (prosocial silence) olarak adlandırarak sessizliğin 3K'sı olacak şekilde literatüre geçirmiştir. Aşağıda bazı sessizlik boyutlarına yer verilmiştir.

**Kabul Edilmiş Sessizlik:** Kabul edilen sessizlik davranışı gösteren işgörenler bulunulan örgütsel duruma razı olmanın yanında alternatif çıkış yollarının da çok fazla farkında değildirler. Buna ilaveten haksız bir durum karşısında çıkış yollarını aramama veya uygun olanlarını görmezden gelme davranışında bulunurlar (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Van Dyne ve diğerleri (2003: 1366) ise kabul edilmiş sessizliği, amaçlı olarak inaktif ve dahil olmama davranışı içinde bulunan işgörenlerin düşüncelerini dile getirmemesi olarak açıklar. Ayrıca değişim için konuşmanın faydasız olacağı veya fikirlerini kendine saklayan işgörenlerin durumu değiştirmek için kişisel yeteneklerinin yeterli olmaması gibi durumlardan dolayı boyun eğme davranışı ile ortaya çıkar.

Bireylerin sessiz kalma davranışında bulunmaları, genellikle diğer bireyler tarafından aktif olarak iletişim kurmaması şeklinde görülebilir. Ancak, kabullenici sessizlik gösteren bir bireyden söz ettiğimizde, bireyin durumla ya da olayla ilgili bilgisi, görüşü veya söyleyecekleri olmasına karşın, kendi isteğiyle bu görüşlerini açıklamamayı tercih etmesi kabul edilmelidir. Dolayısıyla, bu sessizlik türünde, bilginin varlığı söz konusu olup, bireyin iletişim kurmaktan kaçınma davranışı gözlenmektedir (Işıl ve Sürgevil, 2009: 11).

**Savunma Amaçlı Sessizlik:** Savunmacı amaçlı sessizlik, “kişinin konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkmasına bağlı olarak kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türünde korkuya dayalı kendini koruma düşüncesinin bir şekli olarak; görüş, düşünce ve fikirlerin ifade edilmemesine işaret edilmektedir” (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701).

**Koruma Amaçlı Sessizlik:** Koruma amaçlı sessizlik iş ile ilgili fikir, düşünce ve bilgisini kurumun ya da diğer bireylerin faydası için saklaması olarak tanımlanmaktadır. Birey bu davranışı örgüt içindeki diğer bireylerin faydasını ve birlik çıkarını gözeterek gerçekleştirmektedir. Bu sessizlik türü tıpkı örgütsel vatandaşlık davranışı gibi il önce bireyin değil, örgütün ve örgütteki, diğer bireylerin menfaatlerinin ön planda bulunduğu kasıtlı ve proaktif bir davranış olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Bu sessizlik türünde birey, korunma amaçlı sessizlik türünde olduğu gibi alternatiflerin farkındadır ve bunları göz önünde bulundurmaktadır. Fakat koruma amaçlı sessizlik türünden farklı olarak bu sessizlik türünde bireyin korku amaçlı sessizlik türünden farklı olarak bu sessizlik türünde bireyin korku kaynaklı kişisel çıkarlardan ziyade diğer bireylerin faydası ön plandadır (Dyne ve diğerleri, 2003: 1368).

### **2.3 İşgörenlerin Sessiz Kalma Biçimleri**

İşgörenlerin bilinçli ve kasıtlı olarak gösterdikleri sessiz kalma davranışları örgüt içinde çeşitli biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bunu bazen söylenen sözleri, verilen görevleri itirazsız ve sorgulamadan kabul ederken bazen de yaşanan problemleri yok farz ederek kendince göze batmadan diğer insanlar gibi olmaya çalışarak gösterebilmektedirler (Şehitoğlu, 2010: 56). Bu bağlamda işgörenlerin sessiz kalma biçimleri işgören itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme olmak üzere dört başlıkta incelemek mümkündür. Bunlara ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

#### **2.3.1 İşgören İtaati**

İşgören itaati “örgütsel şartları derinden bir kabul edişi, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığı” olarak tanımlanmaktadır. Adaletsiz şartlarda, itaat etme mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başkasını arama arzusu eksikliği ile aynı anlamdadır. İtaat etme sessizlikten daha derin bir durumdur. Kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerektirir. İtaatkâr işgörenler sessizliklerinin daha az bilincindedirler ve değişikliğe sessiz karşıtlarından daha az hazır ya da daha az isteklidirler (Bildik, 2009: 43).

Pinder ve Harlos Hirschman’ın 1970 yılındaki çalışmasından aktardıklarına göre, sessizlik; işgörenlerin “ilişkilerin reddedilebilir durumunu” kabul etmediği, göreceli olarak gönüllü ve bilinçli bir durumdur. Statükonun kabulü karşılaştırmalı olarak düşük, stres düzeyi göreceli olarak yüksek ve işgörenler alternatiflerin farkında olmaları daha muhtemeldir. Sessizlikte, işgörenlerin baskın duyguları korku, öfke, olumsuzculuk ümitsizlik ve muhtemelen depresyondur. Anahtar nokta ise vazgeçmemeleridir. Karşıt olarak, itaatkâr işgörenler durumlarının bilinçli olarak

farkında olmadan az veya çok gönülsüzce sessiz kalmaktadırlar. Statükoya tahammülleri göreceli olarak daha yüksektir; itaatkâr işgörenler, çalışma şartlarını normal kabul etmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001: 349–350).

### **2.3.2 Sağır Kulak Sendromu**

İşgörenlerde sağır kulak sendromunun görülmesinin sebebi olarak; örgüt politikaları, örgüt içi iletişim, örgüt iklimi ve örgüt içi adalet olgularının yeterince gelişmediği belirtilmiştir. Bu sendromda en fazla pay sahibinin örgüt içi iletişim olduğunu vurgulamışlardır. Her örgütün amacına uygun bir şekilde çalışabilmesi için örgüt içinde iyi bir iletişim sistemine ihtiyacı vardır. Fakat günümüz modern örgütlerinde iletişim, büyük sorun olarak görülmektedir. Gelişen teknolojinin getirisi olarak çağa ayak uydurabilme isteği, örgütün büyümesi, iletişimin fazlalığı gibi etmenler günümüz modern örgütlerdeki iletişimi olumsuz olarak etkileyebilmektedirler. Örgütsel iletişimde en yaygın olan tek yönlü iletişim yani yönetimin işgörelere verdiği bilgidir. İşgörenler bu bilgileri aldıktan sonra hiç soru sormaz ve düşüncelerini açıklamazlar dolayısıyla görüş ve isteklerini yönetime bildirmezler (Yanık, 2012: 52).

### **2.3.3 Pasif Kalma ve Razi Olma**

İşgören sessizliğinin kurumlara içindeki bir diğer davranış biçimi de pasif kalma ve razi olma yapılarıdır. Bazı işgörenler ki bunlar çoğunlukla sessiz işgörenlerdir, diğer insanların hareketlerini haksızlık, yasa dışı ve ahlak dışı olarak değerlendiren ve bu duruma sessiz kalan insanlar olarak tanımlar. Yapılan araştırmalarda, sessizliğin dört tipi olduğu söylenmiştir; Bunlar; ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizliktir. İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek bu tiplere örnekler olarak verilebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 343).

### **2.3.4 Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme**

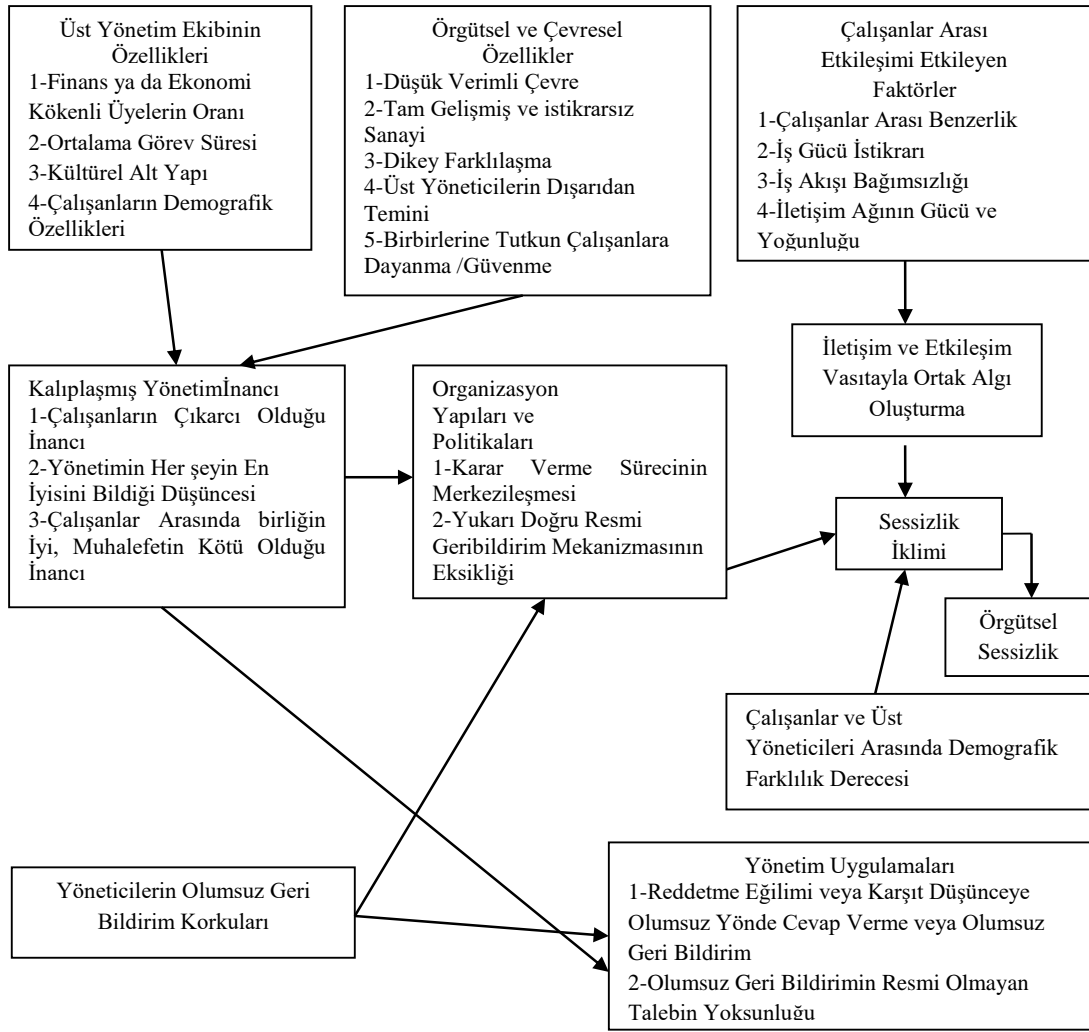
İşgören sessizliği, “kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde de kendini” gösterebilmektedir. (Dyne ve diğerleri, 2003: 1360). İşgörelere önyargılı davranılmasıyla işgörenlerin kendilerine değer verilmediğini

hissetmesinden dolayı güvenin ve örgüte bağlılığın azaldığı belirlenmiştir. Konuşmanın bir fark oluşturamayacağı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi örgütlerde değişimi azaltmakta ve yavaşlatmaktadır. Tüm bunlar aynı zamanda işgörenlerin geri çekilerek pasif kalmalarına neden olmaktadır (Bildik, 2009: 44).

İşgörenlerin sessiz kalmaları, işten çekilmelerine neden olmaktadır. İşten geri çekilme; işgören devri, devamsızlık ve ilgisizliği kapsamaktadır. İşgören, görev yaptığı yerde olumsuz durumlarla ya da davranışlarla karşılaştığında iş yerine olan katkısının azaldığını düşünerek umutsuzluğa kapılabilmektedir. Umutsuzluktan kaynaklanan nedenlerden dolayı konuşmanın da bir yararı olmayacağını düşünen işgören işten geri çekilmeye karar vermektedir (Brinsfield, 2009: 41).

#### **2.4 İşgören Sessizliğinin Nedenleri**

İş yerinde kaygı ve endişelerin dile getirilmemesinin farklı nedenleri bulunmaktadır. İşletmenin örgüt kültürünün işgörenleri desteklememesi, astlar ve üstler arasında sağlıklı olmayan bir iletişim, adil ve eşit olmayan uygulamalar, olumsuz dönüt alma korkusu işgörenlerin sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Batmunkh, 2011: 64). İşgörenlerin sessiz kalmalarına neden olan başlıca faktörler şematik olarak Şekil 2.1’de görülmektedir.



Şekil 2.1: İşgörensessizliğin nedenleri (Bagheri ve diğerleri, 2012).

İşgören sessizliğinin nedenleri oldukça kapsamlıdır. Bu çalışmada işgören sessizliğinin nedenlerini geçmiş tecrübeler, yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkileri zedeleme korkusu ve mobbing olmak üzere altı başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklara ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

#### 2.4.1 Geçmiş Tecrübeler

Kurumda görev yapan kişiler sadece geçmiş kötü tecrübelerle değil aynı zamanda aynı görevi yerine getiren bireylerle de konuşmalarında sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Milliken ve diğerleri, 2003: 1468). Geçmişte yaşanan tecrübelerinde, ne yapmış olursalar olsunlar çevrelerini ve durumları kontrol altında tutamadıklarını gören işgörenler, kurumlarıyla ya da yaptıkları işle ilgili problemleri

ve konulara karşı ilgi duymamaya başlarlar (Çakıcı, 2007: 98). Günümüze bakıldığında işgören bireylerin zaman geçtikçe daha çok sessizliği doğru yol alırken, üst yöneticiler ve uzmanlar gibi konuşmanın zararlı olmadığını bildikleri için daha çok konuşma ihtiyacı duyuyorlar.

#### **2.4.2 Yöneticilere Güvenilmemesi**

Kurumda işgörenlerin politika ve teknik konular hakkında düşüncelerini ifade etmelerinin sıkça engellendiği yapılan araştırma sonuçlarında ortaya çıkmaktadır. Bazı çalışmalara bakıldığında; bazı kurumlarda idari ayrıcalıklar ve ortak politikalarla ilgili karşı çıkılıp botun sallanmasına gerek olmadığı düşünülmekte ve sorunların açıkça konuşulmasının hoş görülmediğini belirtilmektedir. Bu konu hakkında araştırma yapan kişilerin pek çoğu işgörenin kurumda belirli konular ve problemleri farkında oldukları halde, üst düzeyde görev yapan bireylerle konuşmadıklarını ve bunun çoğu kurumun yakalandığı aşikâr bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar. ABD’de 22 organizasyonda 260 işgören üzerinde yapılan bir araştırmada işgörenlerin %70’i işle ilgili sorun veya konular hakkında açıkça konuşmaya cesaret edemediklerini belirtmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve zayıf organizasyon performansı tartışılmaz konular içindedir. Yanıtlayanlar bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayacağına inanıyorlar ve olumsuz bir yanıt almaktan korkuyorlar. İnsanlar muhalefet ettikleri takdirde cezalandırılacaklarına inanıyorlar (Batmunkh, 2011: 64).

#### **2.4.3 İzolasyon Korkusu**

İşgörenlerin örgütteki sorunlar hakkında sessiz kalmalarının temel nedenlerinin başında korkmaları ve bu korkulardan kaynaklı inançlarının olduğu görülmektedir. Örneğin, örgütte taciz durumu varsa, bu durum üst yönetim tarafından örtbas edilir. Çünkü amir bu duruma asla karışmak istemez. Bu sebeple böyle bir durumda işgören şikâyet etmez. Üst yönetim işgöreni kolay anlaşılabilir biri olarak görürse bu işgöreni örgüt içinde güçlendirir. Zira örgüt üst yönetimi asilerden hoşlanmaz. “Mevcut bir sorunu üst yönetime iletirsem üst yönetim ile ilişkilerim bozulur. Örgütten dışlanırım. Konuşmak bir yarar sağlamaz, buna değmez. Hem konuşmam bir fark

yaratmaz hem de karşı taraf buna karşılık vermez. Konuşsam cezalandırılırim. İşimi kaybedebilirim veya terfi ettirilmem.” Genel gidişata uyan işgörenler ödüllendirilir. “Sorun oluşturan işgörenlerden emekliliği yaklaşanları şikâyet etmem. İlgili sorunu örtbas ederim. Ayrıca ispiyoncu olarak algılanmak istemem. Örgüt içinde sorunları ifade etmem başka sorunlara sebep olur” düşüncesi izolasyon korkusunun temelini oluşturur. Bunun yanında işgörenlerin korkuları dışında şu nedenlerden dolayı sessiz kaldıkları görülmektedir. Bireysel özellikleri; yeterince deneyim sahibi olmamak ve görev süresinin azlığı. Örgütlerin özellikleri; hiyerarşik yapı ve örgütlerin sorunlarını ifade etmeye olanak vermemektedirler. Amirle ilişkinin zayıflığı da bir başka etkidir. Zira amirler yapılan araştırmalarda destekçi olmamakla ve ilişkilerinde çok mesafeli durduklarını belirtmekte ve bu sebeplerden ötürü eleştirmektedirler (Milliken ve diğerleri, 2003, s.1462-1465).

Dışlanma korkusu yaşayan işgörenler, örgüt içinde yüksek düzeyde performans göstermelerini beklemek pek mümkün görünmemektedir. İşgörenlerin korkularını yenerek sorunlarını dile getirmesi, kendini rahatça ifade etmesi, performansını olumlu yönde etkilemesi beklenir. Örgütlerde işgörenlerin dışlanma korkuları yaşamamaları için, örgüt yöneticileri işgörenleri ile açık ve iyi bir iletişim ortamı kurmalıdır. İşgörenlerin sorunları dinlenmeli ve çözümler aranmalıdır. Örgütlerin gelişmesi ve yenilikçi bir yapıya sahip olmaları için işgörenlerini dinleyen ve onların sorunlarını çözmeye işgören yöneticilere sahip olmaya ihtiyaçları vardır (Kahveci, 2010: 14-15).

#### **2.4.4 Konuşmanın Riskli Görülmesi**

Günümüzde yaşanan değişim ve gelişmeler, artan rekabet şartları ve aynı doğrultuda artan müşteri beklentileri, kaliteye odaklanma vb. unsurlar, işgörenlerin konuşma ve sorumluluk alma isteklerini artırmaktadır. Ancak örgütü ilgilendiren konu ve problemlerde işgörenlerin konuşmasının riskli olduğu düşünülmektedir. İşgörenler yöneticilerine bir öneri sunduğu zaman, bazen yöneticisi, bunun muhalif ses olarak anlayabilmekte ve olumsuz davranabileceğinden yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma korkusu nedeniyle işgörenler arasında sessizleşmesine neden olmaktadır (Ciriş, 2014: 29).

Açıkça konuşma davranışı, “işgörenlerin işle ilgili konular, sorunlar hakkındaki kaygılarını, görüşlerini, bilgilerini yönetimle çekinmeden paylaştıkları, statükoyu

kabul etmeyerek örgütün gelişen çevreye ayak uydurabilmesini, daha iyiye gitmesini sağlamak için görüşlerini gönüllü olarak açıkladıkları bir durumdur ve örgüt için son derece faydalı sonuçlar ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir. İşgörenin açıkça konuşma davranışına zorlanması veya bu davranışın doğrudan ödüllendirilmesi söz konusu değildir, fakat işgörenlerin bu davranışa eğiliminin olması durumunda örgütün başarısına olumlu etkide bulunacağı öngörülmekte ve bu nedenle kişilerin fikirlerini çekinmeden söylemesinin teşvik edilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır” (Pekdemir, Koçoğlu ve Çetin Gürkan, 2013: 88).

#### **2.4.5 İlişkileri Zedeleme Korkusu**

İşgörenler üst yönetime arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korkmaktadırlar. Konuşmanın bir fark yaratmayacağına, karşı tarafın cevap vermeyeceğine inanmaktadırlar. Konuştukları zaman işini kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine veya buna karşı önlemlerle karşılaşacakları düşünmektedirler (Milliken vd., 2003, s.1462). İşgörenlerin mesai arkadaşının işten kaytarması veya işini savsaklaması konusunda sessiz kalmayı tercih etmesi hem ilişkilere zarar verme korkusu hem de arkadaşını olumsuz bir sonuca maruz bırakmak korkusundan kaynaklanmaktadır. İlki korunma amaçlı, ikincisi koruma amaçlı sessizlik türü kapsamında bulunmaktadır. Mesai arkadaşlarının birbirlerine, yapılan hata ve eksiklikler konusunda hoşgörülü olmalarının gerisinde işgörenin aynı hatayı kendisinin de yapabileceği düşüncesi sessiz kalmayı tercih etmesine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010: 22-23).

#### **2.4.6 Mobbing**

Genel olarak mobbing, “örgütteki diğer işgörelere kasıtlı olarak zarar vermek amacıyla kullanılan ve işgörenlerin işinden olması niyetini taşıyan saldırgan grup davranışlarıdır” (Sheehan, 2004: 3). İşgörenlerin sessizliğe bürünmelerinde özellikle cinsel taciz önemli bir yer tutmaktadır. Konuşma bu durumlarda riskli görülebilir, caydırma ve yıldırma ile işten uzaklaştırılma, izolasyon gayreti, konuşulduğu takdirde ilişkilerin zedeleneceği korkusu gibi nedenlerden ötürü işgören sessizliğe bürünebilir.

## 2.5 İşgören Sessizliğin Sonuçları

İşgören sessizliğinin sonuçlarını bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür. Bu başlıklara ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

### 2.5.1 Bireysel Sonuçları

İşgörenleri, genellikle örgütsel sorunlarla ilgili görüşlerini dile getirdiklerinde açık ya da gizli şekilde cezalandırılacaklarına veya diğer olumsuz sonuçlara hedef olacaklarına inanırlar. Bu inançtan ötürü işgörenler, örgütsel iyileşmeye dönük önerilerde bulunmak yerine sessiz kalmayı seçebilirler. Bu durum, örgütün iyileşmesi ve gelişmesi önündeki önemli engellerden biridir. Çünkü işgörenlerin düşünsel katkıları kullanılamamaktadır. Öte yandan bireyin işyeriyle ilgili problem ve kaygılarını konuşamarak, kendisini güçsüz hissetmesi; örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve örgütsel destek konusunda azalma hissi, işten tatmin sağlayamama, işten ayrılmayı istemek gibi sonuçların yanı sıra acizlik duygusu yaşamasına neden olabilir. İşgörenler, kendilerini değersiz hissedebilirler (Çakıcı, 2010: 37).

İşgörenlerin örgütteki sessizliği, işgörenlerin üzerinde aşağılanmışlık duygusu oluşturmaktadır. Bunun yanında bireyler amirlerine veya çalışma arkadaşlarına karşı gücenmekte ve hatta bu durumun daha ileri bir boyutu olan kin duygusu beslemeye başlamaktadır. Bu durum devam ettiği müddetçe ve bireyler arası olan çatışmalar görmezlikten gelindikçe söz konusu olumsuz duyguların şiddeti daha da artacaktır. Bunun sonucunda güvensizlik duygusu gelişecek, güvensizlik duygusunun hâkim olmasıyla işgörenler daha fazla kendini koruma davranışına girecekler ve bencilleşeceklerdir. Bireyler, örgütlerinde yaptıkları ve etkili oldukları işlerde kontrolün kendilerinde olmasını isteme eğilimindedirler. Ancak kendi fikir ve tercihlerini söyleyebildikleri ölçüde işleri üzerindeki kontrolü kendilerinde hissederler. Bireylere bu ortam sağlanmadığında ise kontrol duygusunu kaybederler (Sarıkaya, 2013: 72).

Örgütsel sessizlik işgörenlerin motivasyonunu, iş tatminini ve örgüte olan güvenini azaltabilmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler karar alırken ve uygularken işgörenlerinin düşüncelerine yer vermelidir. Düşüncelerine değer verildiğini gören işgören motivasyonu yüksek ve iş tatmini sağlanmış bir şekilde işini devam

ettirecektir. Bu bağlamda, işletmenin müşterilerine de bunu yansıtarak daha etkin bir performans sergileyebileceklerdir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 340).

İşgörenlerin örgütteki sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz etki yaratmakta, bu da işgörenlerin konuşamadıklarından, üstlerinin kendilerini dinlememesinden dolayı kendilerine önem verilmediğini ve değersiz olduklarını düşünmelerine olanak vermektedir. Eğer durum böyle olursa işgörenler de örgüte verdikleri değeri azaltma yoluna gideceklerdir. İşgörenler örgütlerinde yaptıkları ve etkiledikleri işler ile ilgili kontrolün kendilerinde olmasını istemektedirler. Bu kontrolü kendi görüşlerini ve tercihlerini açıklayabildikleri zaman, kendilerinde hissederler. Kendilerini ifade etme fırsatı bulamadıklarında, kontrol duygusu ortadan kalkacaktır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58).

### **2.5.2 Örgütsel Sonuçları**

Örgütlerde işgörenlerin sessizlik davranışları; alternatif görüşlerin, olumsuz geri bildirim, yararlı bilgilerin ve daha önce hiç akla gelmemiş fikirlerin yetkili kişilere iletmeyip kendinde tutması anlamına gelmekte, bu da değişim sürecini ve karar almada zararlı etkilere neden olabilmektedir. Grup kararı alma üzerine yapılan araştırmalar, çok yönlü bakış açıları ve seçenekler dikkate alındığı zaman karar kalitesinin arttığını göstermektedir. Strateji belirlemeyle ilgili bir araştırma; üst yönetim ekibi arasında çok yönlü ve çatışan görüş açılarının karar almanın kalitesi ve şirket performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğuna işaret etmektedir (Çakıcı, 2010: 36). İşgörenlerin sessizlik davranışı aşağıdaki sorunları da beraberinde getirmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 321):

1. Örgüt içinde işgörenlerin iletişimsizlik nedeniyle birbirinden uzaklaşması,
2. Bireysel sessizleşmelerin yaşanması sonucu işgörenlerin kendilerini örgütten izole etmeleri,
3. Değişime adapte olamama riski,
4. İşgörenlerin bilgi, görüş ve düşüncelerini dile getirmeyip sessiz kalması sonucunda bunun zamanla örgüt kültürü haline gelme tehlikesi,
5. İşgörenlerin güven ve motivasyonunun azalması ile birlikte verimlilik, iş tatmini, örgüte bağlılık gibi önemli unsurlarda düşüş yaşanması,
6. Örgüt içinde stres, işe yabancılaşma ve duyarsızlaşma düzeylerinin artış göstermesi,

7. Yaratıcılığın engellenmesi gibi olası sonuçlar gerçekleşebilir.

Tangirala ve Ramanujam'a (2008: 37) göre günümüzdeki hızlı çevresel değişimler hızlı karar alma ve çevresel değişimlere hızlı cevap verebilmenin gerekliliğini, ekip çalışmasını, yetki devrini, katılımcı yönetimi ve esnekliği zorunlu kılmaktadır. İşgören sessizliği yöneticilerin önemli bilgilere erişimini azaltarak işi doğrudan etkilemektedir. İşgören sessizliği aynı zamanda işyerindeki problemlerin üzerini örtmekte ve yenilik çabalarını olumsuz etkilemektedir (Akt: Durak, 2012: 84-85).

Yenilik, mevcudu sorgulamaktan geçer. Ortam bunu olanaksız kılıyorsa mevcut inanç ve uygulamalar yıllarca sürüp gidebilmektedir. Hiç sorun olmayan yerlerde gelişmenin de olmadığı söylenebilir. Sürekli aynı kişilerin yöneticilik yaptığı yerlerde, genellikle mevcudun doğruluğuna o kadar inanılır ki tartışılmaz hale gelir. Değişime yönelik fikirler reddedilir. Hatta mevcut düzene başkaldırı olarak algılanır. “Biz bu işi yıllardır böyle yaparız!”, “Eski köye yeni adet getirme!” bu tip yöneticilerin bildik ifadeleri arasındadır.

İşgörenlerin sessizlik davranışlarının, örgütsel düzeyde önemli sonuçlarından biri de, işgörenin olumsuz ve eleştirici olarak algılanabileceğini düşündüğü için hiyerarşi de yukarıya doğru iletişimde çoğunlukla olumlu geribildirimlerin fazla olması aslında örgütte problemlerin ve sorunların öğrenilmemesine diğer bir ifadeyle zamanında müdahale edilemeyerek çözülmemesine veya iyileştirilmemesine ve alınması gereken kararların hatalı olmasına neden olabilmektedir. Böylece, örgütün geleceği tehlikeye atılmış olabilmektedir. Ayrıca, işgören sessizlik davranışları, örgütün faaliyetlerinde ortaya çıkan eksik ve sorunların belirlenmesi ve çözümlenmesi noktasında, sağlıklı geribildirim sisteminin oluşmasını olumsuz etkileyebilir. Geri bildirim sistemini oluşturamamış örgütlerde yaşanan sorunlar kalıcı olur ve daha fazla karşılaşılmaya başlanır (Milliken ve Morrison, 2003: 1565-1566).

Çalışanların, örgütlerinde sessizlik davranışları, gerek bireysel açıdan gerekse örgütsel açıdan istenmeyen olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Örgütlerde çalışanların görüş ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade ederek ses çıkarmaları, örgütün gelişmesine katkı sağlarken, çalışanların da kendilerini daha iyi hissetmelerine sebep olacaktır. Araştırmanın takip eden bölümünde örgütlerde

istenmeyen olgulardan olan mobbing ile işgören sessizliği üzerine yapılmış ve iki değişken arasındaki ilişkileri ele alan araştırma sonuçlarına yer verilmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MOBBİNG İLE İŞGÖREN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERVE KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR

#### 3.1 Çalışanlar Arasında Mobbingin Yaygınlığı

İşyerinde psikolojik taciz olgusu son dönemde tanımlanmış, bilinirliği gün geçtikçe artan bir kavram olmakla birlikte mağdurlarına iş hayatını ve orada yaşadıklarının etkisiyle normal hayatı zindan eden oldukça yaygın bir sendromdur. Yapılan araştırma bulguları hem olgunun ne kadar ciddi boyutlarda yaşanmakta olduğunu göstermekte hem de giderek yaygınlaşmakta olduğu gerçeğini su yüzüne çıkarmaktadır.

İşyerlerinde mobbing durağan olmayıp, sürekli değişen bir özelliğe sahiptir. Mobbingin ortalama 6 ay, en fazla 15 ay sürdüğü, 30 yıl çalışan bir bireyin %25 oranında mobbinge maruz kalma riskinin olduğu belirtilmektedir (Gün, 2010: 83-84).

İşyerinde mobbinge maruz kalma riskin sektörlere ve mesleklere göre farklılık göstermektedir. 2005 yılında yapılan Avrupa Çalışma Koşulları Anketi sonuçlarına göre, kamu sektörü çalışanlarının özel sektör çalışanlarına göre daha fazla mobbinge maruz kaldıkları belirlenmiştir. Kamu sektöründe çalışanların işten çıkarılma risklerinin özel sektöre göre daha az olması ve işlerinden kolay ayrılamamaları bunun başlıca sebeplerindendir. Özellikle sağlık sektörü çalışanlarının diğer meslek gruplarına göre 16 kat daha fazla mobbinge maruz kaldıkları belirtilmektedir (Tınaz ve Karatuna, 2010: 46-48).

Türkiye’de mobbing davranışlarının yaygınlığı; hangi örgüt türlerinde daha fazla görüldüğü açısından incelendiğinde, kamu kesiminde özel kesimden daha fazla yaşandığı tespit edilmiştir (Emir, 2007: 36). Sektör açısından; tüm sektörlerde görülmekle birlikte, sosyal işlerde, eğitim kurumlarında risk faktörü daha yüksek olduğu ve ortalamanın 2.8 katı civarında yaşadığı belirlenmiştir. Bu sektörlerin

ardından, satış elemanı bulunduran departmanlar, bankacılık ve sigortacılık sektörleri, teknik eleman barındıran departmanlar, tıp ve tıpa yardımcı sektörlerde çalışanlar arasında yüksek oranda mobbing görüldüğü tespit edilmiştir (Paksoy, 2007: 27).

Türkiye’de yapılan ve sağlık, eğitim, güvenlik sektörlerini kapsayan bir araştırmaya göre ise katılımcıların %55.1’i son bir yılda mobbing davranışlarından bir ya da birkaçına maruz kaldıklarını, %47.4’ü ise bu davranışa tanıklık ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %44.2’si mobbing eylemlerini en sık amirlerinden gördüklerini belirtirken %59.6’sı bu davranışa karşı tepki gösterdiğini, %48’i ise bu tepki ile bir yarar sağlayamamış olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma kapsamında, psikolojik taciz davranışına maruz kalma açısından en yüksek risk altındaki grubun sağlık sektörü çalışanları olduğu saptanmıştır. Ayrıca, bu tür davranışlara maruz kalma açısından cinsiyetler arasında bir fark saptanamazken genç çalışanlar, yönetimsel görevi olanlar ve bekar çalışanlar mobbinge maruz kalma açısından risk grupları olarak saptanmıştır. Mobbingi uygulayanların daha çok erkekler, amir veya kıdemli kişiler olduğu, kadın çalışanların ise genellikle hemcinsleri tarafından bu davranışlara maruz bırakıldığı bulgulanmıştır. Mobbinge maruz kalanlar tarafından verilen tepkinin, davranışı yapanı görmezden gelme veya bu durumu bir arkadaş ile paylaşma şeklinde gerçekleştirildiği, tepki gösterenlerin büyük bir kısmının ise bu tepkiyle istedikleri sonucu alamadıkları tespit edilmiştir (Aytaç, 2008, s.18-20).

Türkiye’deki 24 kamu üniversitesinde görev yapan 1044 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; öğretim elemanlarının iş ve iş performanslarına, meslektaşlarla iletişim ve ilişkilerine, kişisel özellik ve değerlerine yönelik saldırılara, tehdit ve şiddet içerikli davranışlara maruz kaldıkları saptanmıştır. Araştırma sonuçları, kadın öğretim elemanlarının iş ve iş performansına saldırı ile meslektaşlarla iletişim ve ilişkilere saldırılara daha fazla maruz kaldıklarını, yıldırma ile başa çıkma sürecinde yaşantılarını paylaşma eğiliminde olduklarını, erkek öğretim elemanlarının ise yıldırma karşısında direnme eğiliminde olduklarını göstermiştir. Ayrıca akademik unvan ve idari görev açısından alt konumda bulunan öğretim elemanlarının daha fazla yıldırma maruz kaldıkları ve yıldırma karşısında direnme yaklaşımını kullanma eğilimlerinin zayıf olduğu görülmüştür. Araştırmada öğretim elemanlarının maruz kaldıkları yıldırma yaşantılarının ve sahip oldukları kültürel değerlerin yıldırma ile başa çıkma

yaklaşımlarını etkilediği saptanmıştır. Yıldırmanın psikolojik, fiziksel ve ekonomik olarak mağdurları etkilediği, iş performansına ve aile yaşamına ilişkin olumsuz sonuçlar yarattığı ayrıca yıldırmaı gözlemleyen diğere öğretim elemanlarının süreçten olumsuz etkilediği görülmüştür (Konaklı, 2011).

Öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirilen başka bir araştırmada ise; öğretim elemanlarının yaklaşık üçte biri çeşitli kademelerde ve dönemlerde yıldırmaı maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Yıldırmaı maruz kalanların yaklaşık üçte ikisini kadınlar, üçte birini ise erkekler oluşturmaktadır. Üniversitelerde en çok yıldırmaı maruz kalanlar, araştırma görevlileridir. Halen üniversitelerde görevli bulunan araştırma görevlilerinin dörtte biri yıldırmaı maruz kaldığını ifade etmektedir. Aynı şekilde öğretim görevlisi kadrosunda görev yapan personelin de yaklaşık dörtte biri halen yıldırma davranışları yaşamaktadır. Yıldırmaıcıların ise yarısından fazlasını profesörler oluşturmaktadır. Fakülteler içerisinde en çok yıldırma davranışlarının yaşandığı fakültenin ise Eğitim Fakülteleri olduğu görülmüştür (Kontaş-Çevik, 2011).

Söğütü (2014) “Mobbing, Etkileri ve Mobbing’le Mücadele (İstanbul Hizmet Çalışanları Sektörü Örneği)” başlıklı araştırmasında hizmet sektöründe çalışan kişilerin mobbing uygulamalarına maruz kalıp kalmadığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Hizmet sektöründe görev yapan 100 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda; hizmet sektörü çalışanlarının birçoğu mobbing uygulamalarına çeşitli yönlerden maruz kaldıkları, bu uygulamalar sonucunda çalışanların performanslarının düştüğü, iş yerlerinden ve iş arkadaşlarından soğuduğu, iş yerlerine olan aidiyet duygularının kaybolduğu gözlenmiştir.

### **3.2 Öğretmenlerin Mobbinge Uğrama Düzeyleri**

Öğretmenler çalışma hayatlarında birçok problemlerle başa etmeye çalışırlar. Öğretmenler okul ortamında üstleriyle, meslektaşlarıyla, okul personeliyle, velilerle ve öğrencilerle yoğun iletişim ve etkileşim içindedir. Öğretmen, kurumsal bir ortam içinde görevini yaparken zaman zaman iletişimde olduğu insanlarla çatışmalar yaşayabilmektedir. Bazen de öğretmen çevresindeki insanlarla etkileşimleri sonucunda mobbing mağduru olabilmektedir (Çivilidağ ve Sargın, 2011: 12-13).

Öğretmenlerin maruz kalmış oldukları mobbing, performanslarının düşmesine, mesleklerinden soğumalarına neden olabilir. Bu durum, gerek eğitimin kalitesine, gerekse öğrenci başarısına olumsuz yansiyarak, okulun başarısızlığa neden olacaktır.

Öğretmenler arasında mobbing davranışlarının yaygınlığı ve öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri üzerine son yıllarda yapılan araştırmalarda artış olduğu gözlenmektedir. Aşağıda bu araştırma sonuçlarına yer verilmektedir.

Cemaloğlu ve Ertürk (2008) “Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırmanın Yönü” adlı araştırmasında, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin maruz kaldıkları yıldırmanın yönünü saptamayı amaçlamışlardır. Araştırma, tarama modelindedir. Araştırmanın evreni 2004-2005 eğitim-öğretim yılında Ankara'nın dört ilçesinde görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda; okul müdürlerinin, okul müdür yardımcılara ve öğretmenlere göre, “Kendini gösterme ve iletişim”, “Sosyal ilişkiler”, “İtibara saldırı”, “Yaşam kalitesi ve mesleki durum” boyutlarında daha çok yıldırma maruz kaldıkları, öğretmenlerin karşılaştıkları toplam yıldırma davranışlarının %57,2'si okul müdürleri ve %9,8'i ise müdür yardımcıları tarafından uygulanmakta olduğu, öğretmenlerin maruz kaldıkları toplam yıldırma eylemlerinin %67'sinin üstleri tarafından (aşağı doğru yıldırma eylemi) yapıldığı, müdür yardımcılarının %68,4'ünün okul müdürleri tarafından yıldırıldığı saptanmıştır.

Yatçı Ehi (2011) “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Şiddete (Mobbing) İlişkin Görüşleri Şanlıurfa İli Örneği” başlıklı araştırmasında Şanlıurfa il merkezinde yer alan genel ve resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin psikolojik şiddete ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Şanlıurfa il merkezinde 13 ortaöğretim okulunda görev yapan 500 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda ortaöğretim okulu öğretmenlerinin mesleki yaşama dönük saldırılar boyutunda yer alan mobbing davranışlarına ilişkin görüşleri cinsiyet, kıdem, medeni durum ve mobbinge karşı verilen tepki değişkenlerine göre farklılaşmazken mobbingin kimden görüldüğü değişkenine göre farklılaşmıştır. Öğretmenlerin, mobbingi en çok müdür ya da müdür yardımcılardan gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin sosyal yaşama dönük saldırılar boyutunda yer alan mobbing davranışlarına ilişkin görüşleri kıdem, medeni durum ve mobbinge karşı verilen tepki değişkenlerine göre farklılaşmazken cinsiyet

ve mobbingin kimden görüldüğü değişkenine göre farklılaşmaktadır. Buna göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlerden daha fazla mobbinge maruz kalmakta ve öğretmenler, müdür ya da müdür yardımcılardan mobbing görmektedirler. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin şahsa yönelik saldırılar boyutunda yer alan mobbing davranışlarına ilişkin görüşleri kıdem, medeni durum, mobbingin kimden görüldüğü ve mobbinge karşı verilen tepki değişkenlerine göre farklılaşmazken cinsiyet değişkenine göre farklılaşmıştır. Buna göre erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre daha fazla mobbinge maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Beden Eğitimi öğretmenleri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada genel olarak Beden Eğitimi öğretmenlerinin işyerinde mobbing algılamalarının düşük düzeyde olduğu, demografik değişkenler içerisinde sadece medeni durumda anlamlı bir ilişki söz konusu olduğu, evlilerin bekarlara göre mobbing davranışları algılamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Alkan, 2011).

Müzik öğretmenleri üzerinde yapılan bir araştırmada şu bulgulara ulaşılmıştır; Ankara ili merkezinde yer alan ilçelerde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okulları müzik öğretmenlerinin hemen hemen 4'ünde 1'inin (%24,6) yıldırımaya maruz kaldıkları görülmüştür. Müzik öğretmenlerinin mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri, cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre yapılan karşılaştırmalarda farklılık göstermemektedir (Aras, 2012).

Toker Gökçe (2012) "Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen Ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma" Türkiye'de resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, çalıştıkları okullarda yaşadıkları yıldırma, yıldırmanın nedenlerini ve yıldırma ile başa çıkmada kullandıkları stratejileri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda; "öğretmen ve okul yöneticilerinin zaman zaman yıldırıldıkları; yıldırma yolu açan ve en sık karşılaşılan saldırgan davranışların her iki okul türünde de benzerlik gösterdiği; hem öğretmenler, hem de okul yöneticilerinin en fazla okul yöneticileri tarafından yıldırıldıkları; yıldırma neden olan başlıca etkenin mağdurun kişilik özellikleri olduğu; yıldırma ile başa çıkmada en sık kullanılan stratejinin 'bağlılık' olduğu bulunmuştur".

Öğretmen (2013) "Mobbingin İş Doyumuna Etkisi: Mersin İli Tarsus İlçesinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma" başlıklı 328 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında En çok maruz kalınan 5 mobbing davranışının;

“yaptığım her iş gereğinden fazla izleniyor”, “becerilerimin, kapasitemin altında işler veriliyor”, “sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor”, “işle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor”, “işle ilgili her türlü öneri ve görüşlerim reddediliyor” şeklinde olduğu ve bu davranışlarla çalışanların en az haftada bir kez karşılaşmaları belirlenmiştir.

Ercengiz (2013), İlköğretim okullarında çalışan 379 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, öğretmenlerin çoğunluğunun mobbing yaşadığı, mobbingi algılarında cinsiyet, kıdem, medeni durum, müdürün cinsiyeti ve okulda görev yapan öğretmen sayısına göre farklılık olduğu, saptanmıştır.

Çam (2013) “Özel ve Resmi İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmen Ve Yöneticilerin Psikolojik Taciz Algısı” başlıklı araştırmasında ilkokul ve ortaokullardaki psikolojik taciz olgusunun boyutlarını, incelenmeyi, öğretmenler ve yöneticiler açısından söz konusu olgunun nasıl bir sorun teşkil ettiğini tespit etmeyi amaçlamıştır. İstanbul’un Maltepe, Pendik, Kartal İlçelerinde bulunan resmi ve özel ilkokul ve Ortaokullarında görev yapan 263 öğretmen ve yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; araştırmaya katılan 263 kişinin 149 (%56,7) tanesi psikolojik tacize maruz kaldığını söylerken, 114 (%43,3) tanesi ise meslek yaşamları boyunca psikolojik tacize maruz kaldıklarını düşünmemektedirler. Son bir yıl içerisinde ise psikolojik tacize maruz kaldıklarını düşünenlerin sayısı 10 (%3,8) iken psikolojik tacize maruz kalmadıklarını düşünenlerin sayısı 253 (%96,2) olmuştur.

### **3.3 Çalışanların Sessizlik Düzeyleri**

Türkiye’de işgören sessizliği kavramı oldukça yeni ve üzerinde pek çalışma yapılmayan kavramlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bundan dolayı işgören sessizliği ile ilgili sınırlı çalışmalar bulunmaktadır (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 99).

Aşağıda işgören sessizliği üzerine yapılan araştırma sonuçlarına yer verilerek, işgören sessizliğinin çalışanlar arasında ne düzeyde olduğu ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Çakıcı (2008) “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında bir yüksek eğitim kurumunda, işgörenlerin hangi konularda neden sessiz kaldıkları ve sessizliğin

sonuçlarını nasıl algıladıklarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu; 2007 yılında 327 akademik ve 181 idari personel üzerinde uygulanmıştır. Sessiz kalınan konular; “etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları” şeklinde toplam varyansın %69’unu açıklayan beş faktör altında toplanmaktadır. Sessizleşmeye neden olan hususlar; yönetsel ve örgütsel hususlar, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu şeklinde toplam varyansın %62’sini açıklayan beş boyutta birleşmektedir. Sessizliğin algılanan sonuçları ise; performans ve sinerjiyi engelleyen, iyileşme ve gelişmeyi kısıtlayan ve çalışanı mutsuz kılan sonuçlar halinde toplam varyansın %61’ini açıklayan üç faktörde bir araya gelmektedir”.

Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011) “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma” başlıklı araştırmalarında işgören sessizliği ile işgörenlerin buldukları örgütle olan bağın gücünü ifade eden örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket Isparta il merkezinde yer alan tekstil sektöründe çalışan 250 kişi üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, işgören sessizliği ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Tayfun ve Çatır (2013) “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” başlıklı araştırmalarında çalışanların örgütsel sessizlik ile performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Ayrıca örgütsel sessizlik boyutları ve çalışanların performans düzeyleri ile çalışanların yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi ve hastanedeki hizmet süresi arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemeyi de amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket Ankara’da faaliyet gösteren devlet hastanelerinde çalışan 391 hemşireye üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; “hemşirelerin kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve seslilik, örgüt yararına sessizlik ve seslilik ile çalışanların performansı arasında bir ilişki bulunmuştur. Kabul edilen seslilikle çalışanların performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve savunma amaçlı seslilikle çalışanların performansı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgüt yararına sessizlik ve örgüt yararına seslilikle çalışanların performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur”.

Ciriş (2014) “Üniversite Hastanesinde Görev Yapan Yönetici Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessizliğini Etkileyen Faktörler” başlıklı araştırmasını Ağustos 2013- Ağustos 2014 tarihleri arasında İstanbul' da bir üniversite hastanesinde 101 yönetici hemşire üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmada yönetici hemşirelerin %38.3 'ünün sorunları üst düzeydeki yönetici hemşirelerle paylaştıkları, en öncelikli sessizlik nedenlerinin "yönetimsel ve örgütsel nedenler" ve "izolasyon korkusu" olduğu ayrıca "etik ve sorumluluklar" konusunda çok nadir sessizliği tercih ettikleri saptanmıştır. Sessizliğe en az neden olan konunun “tecrübe eksikliği” olduğu, en öncelikli sessizlik nedenleri ise “yönetimsel ve örgütsel nedenler ile izolasyon korkusu” olduğu saptanmıştır. Problemlerle karşılaşıldığında; "izolasyon korkusundan” konuşulmadığı belirlenmiş ve endişeli olunan bir konularda "ilişkileri zedelememe" nedeniyle her zaman sessiz kaldığı saptanmıştır.

Menemencioglu (2013) “Örgütsel Sessizliğin İşgören Başarımına Etkisi ve Bir Araştırma” başlıklı araştırmasının amacı; örgütsel sessizliğin işgören başarımı üzerinde etkili olup olmadığını araştırmaktır. İşgörenlerin kasıtlı veya kasıtsız olarak sessiz kalma davranışlarının, işgörenin başarımını nasıl etkilediği incelenmek de araştırmanın diğer amacını oluşturmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ve işgören başarımı arasında anlamlı ve ters yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik üç faktöre ayrılmış ve tüm bu faktörlerle işgören başarımı arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin üç ayrı faktörde işgören başarımını anlamlı ve ters yönlü olarak etkilediği görülmüştür.

Barçın (2012) “İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı araştırmasında, örgüt içerisindeki çalışanların belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle bunları konuşmamaları/konuşamamaları şeklinde tanımlanan örgütsel sessizlik olgusunun işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatminiyle ne tür bir ilişkiye sahip olduğunu araştırmayı amaçlamıştır. Adana ilinde faaliyette bulunan seçilmiş işletme çalışanları üzerinde yürütülen araştırma sonuçları, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan“hata ve düşük performans” konularında seslerini çıkartan çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizliğin bir diğer alt boyutu olan “taciz ve hakaret” arasında ise anlamlı fakat olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Yani taciz ve hakaretler karşısında seslerini çıkartan çalışanların örgütsel anlamda bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir. Taciz ve hakarete olduğu

gibi “yetersizlik” konusunda da seslerini çıkaran çalışanların örgütsel bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan ”hata ve düşük performans” ile “amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamalar” konularında daha az sessiz kalındıkça iş tatmini artmaktadır. Yani, hata ve düşük performans konuları ile amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamalar karşısında seslerini çıkartan çalışanların iş tatminleri de artmaktadır.

Küçükköylü (2014) “İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması” başlıklı araştırmasında, işgören sessizliği ve onun boyutlarının, örgütsel sinizm üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun ortaya konulmasını amaçlamıştır. Araştırma Nevşehir İli Maliye Teşkilatında çalışan 203 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin bulunduğu, ayrıca işgören sessizliğinin örgütsel sinizmi düşük bir düzeyde açıklama gücüne sahip olduğu ortaya konulmuştur. İşgören sessizliğinin boyutları açısından bulgular değerlendirildiğinde ise; kabullenici (razı olma anlamında), savunmacı ve özgeci (toplum yanlısı) sessizlik boyutları açısından örgütsel sinizm ile herhangi anlamlı bir etkileşim göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.4 Eğitim Kurumlarında İşgören Sessizliği ve İşgören Sessizliğinde Etken Olan Faktörler**

Eğitim kurumları açısından işgören sessizliği ele alındığında, kurumların gelişimi ve eğitim kalitesi açısından istenmeyen bir durumdur, işgören sessizliği. Bunun için son yıllarda eğitim kurumlarında sessizlik davranışları üzerine araştırmaların yapıldığı gözlenmektedir. Aşağıda bu araştırma sonuçlarından bahsedilmektedir.

Bayram (2010) “Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik” başlıklı araştırmasında akademisyenlerin örgütsel sessizliğe dair algı düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2009-2010 eğitim-öğretim yılında “A” Üniversitesi’ne bağlı iki fakültede görev yapan 315 akademisyene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda “akademisyenlerin farklı unvanlara, çalışma süresine, yaşa ve idari göreve sahip olup olmamalarına göre örgütsel sessizlik ölçeğinden anlamlı fark yaratacak puanlar aldıkları görülmüştür. Özellikle örgütsel

sessizlik davranışı sergilenirken izolasyon korkusunun akademisyenler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır”.

Kahveci ve Demirtaş (2013) “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları” başlıklı araştırmalarında ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin “Örgütsel Sessizlik” algılarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma Elazığ İlinde 2009-2010 öğretim yılında eğitim öğretim faaliyetlerine devam eden tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 20 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 444 okul yöneticisi ve öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; “cinsiyet değişkeni açısından kadın katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu, branş değişkeni açısından “Dil (Türkçe ve İngilizce) grubunda” bulunan katılımcıların diğer branşlarda bulunan katılımcılara oranla daha fazla sessiz kaldığı, çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından 6-10 yıl okul kıdemine sahip katılımcıların algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaş ve öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenleri açısından ise katılımcıların örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır”.

Gök, Arslan ve Özgan (2013) “Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Nedenleri ve Etkileri” başlıklı araştırmalarında örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik durumunun sebeplerini, eğitim örgütlerine ve öğretmenlere etkilerini ve örgütsel sessizlik sorununu ortadan kaldırmak için yapılabilecekleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu çalışma nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasıdır. Çalışma grubu, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Gaziantep’te ilköğretim okullarında görevli 17 öğretmenden oluşmaktadır. Elde edilen veriler sonucunda öğretmenler örgütsel sessizlik sebeplerini; yönetici tutum ve davranışları, yasa ve yönetmeliklerin sınırlaması, fikrinin önemsenmediği düşüncesi, nemelazımcılık, değer yoksunluğu, okuldaki olumsuz atmosfer, bilgi saklama ve kültürel öğeler olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışmada örgütsel sessizliğin bireye ve kuruma olumsuz yansımaları olarak; gelişmeden yoksun başarısız kurumlar, yeni fikirlerin ortaya çıkmaması, özgüveni olmayan bireylerin ortaya çıkması, etkisiz, vasıfsız, stresli ve psikolojik bozukluklara maruz kalmış, fikir üretmeyen bireylerin ortaya çıkması, yöneticilerin yanlışlıklarının farkına varma fırsatının olmaması gibi durumlar ortaya çıkmaktadır.

Kahveci (2010) “İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler” başlıklı araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmeyi ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Elazığ il merkezinde bulunan 5 eğitim bölgesinden ikişer ilköğretim okulu ve ilçelerden birer ilköğretim okulu olmak üzere toplam 20 ilköğretim okulunda görev yapan 444 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel sessizlik algıları yüksek düzeyde, örgütsel bağlılık algıları orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını rahatça ifade edemedikleri ve genelde sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Ayrıca ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarına karşı orta düzeyde bağlı oldukları ortaya çıkmıştır. Örgütsel sessizliği oluşturan faktörler ile örgütsel bağlılığı oluşturan faktörler arasındaki ilişkilere bakıldığında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam faktörleri ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı faktörü arasında negatif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre Örgütsel Sessizliğin artması sonucu yönetici ve işgörenlerin devam bağlılığı algılarının azalması beklenmektedir. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık faktörü ile örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam faktörleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin sessiz kalma davranışı arttıkça işgörenlerin örgütlerine karşı duygusal bağlılık algılarının da artması beklenmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın normatif bağlılık faktörü ile örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam faktörleri arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. İşgörenler kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissetmelerinden dolayı örgütte meydana gelen sorunları görmezlikten gelmekte ve bu durumu dile getirmemektedirler.

Şekerli (2013), “Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu ve Denetim Odağı” başlıklı araştırmasında, annelerini otoriter olarak algılayanların, eğitim düzeyi düşük olanların, iş doyumunu düşük olanların ve dıştan denetimli olanların İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik açısından

bakıldığında iş doyumu düşük olanların ve dış denetim odağı yüksek olanların Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Son olarak, dış denetim odağı yüksek olanların İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik düzeyinin de yüksek olduğu görülmüştür.

Özüçağlıyan (2015) “Ortaokullarda örgütsel sessizlik (Kadıköy ilçesi örneği)” başlıklı araştırmasında öğretmenlerin örgüt içerisinde ya da diğer bir ifade ile eğitim kurumları içerisindeki seslilik ve sessizlik davranışlarını incelemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda İstanbul Kadıköy ilçesinde görev yapan ortaokul öğretmenleri üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda ortaokul öğretmenlerinin eğitim kurumları içerisinde sessiz kalma kararı vermesi, ya da mevcut birimini ya da örgütünü geliştirecek yönde seslilik kararı vermesi üzerinde birçok örgütsel ve yönetsel faktörün etkili olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin sahip oldukları bir takım bireysel faktörlerin de sessizlik kararı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır

Sevgin (2015), “Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması Eyüp İlçe Örneği” başlıklı araştırmasını; İstanbul ili Eyüp ilçesinde 2014-2015 eğitim – öğretim yılında, 14 lisede görev yapan 260 okul yöneticisi ve öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; kadın çalışanların erkeklere oranla, Dil (Türk Dili ve İngilizce) öğretmenlerinin diğer branşlardaki öğretmenlere oranla daha çok sessiz kaldığı, 10 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan öğretmenlerin örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yaşları ve mesleki çalışma süreleri bakımından ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik algıları arasında çok büyük farklılıkların olmadığı saptanmıştır.

### **3.5 Mobbing İle İşgören Sessizliği Arasındaki İlişkiler**

Mobbing ile işgören sessizliği arasındaki ilişkilere dair literatürde kapsamlı bir bilgiye rastlanmamaktadır. Ancak mantıksal olarak, mobbinge uğrayan işgörenlerin, işini kaybetme başta olmak üzere farklı nedenlerle sessizliği tercih ettikleri düşünülmektedir. Literatürde son yıllarda yapılan sınırlı sayıda da olsa mobbing ile işgören sessizliği arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik araştırmaların yapıldığı görülmektedir.

Gül ve Özcan (2011) “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma” başlıklı araştırmalarında işgörenlerin mobbing eylemlerine maruz kalma düzeylerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Ayrıca mobbing mağduru olan işgörenlerin örgütsel sessizlik eğilimlerine girip girmediklerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket Karaman İl Özel İdaresinde görev yapmakta olan 75 kamu görevlisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda “işgörenlerin düşük, ancak göz ardı edilemeyecek düzeyde mobbinge maruz kaldıkları belirlenmiştir. Mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki sonucuna ulaşılmıştır”.

Atasever (2013) “Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi Ve İşletmelerde Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde, yıldırma mağduru olan çalışanların örgütsel sessizlik eğiliminde bulunup bulunmadıklarını tespit etmektedir. Yıldırma ve sessizlik davranışının cinsiyet, yaş ve eğitim durumu gibi demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği de çalışma kapsamında ele alınmıştır. Gaziantep'te tekstil sektöründeki 211 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanılarak hazırlanmıştır. Araştırma sonucunda, yıldırma ve örgütsel sessizlik arasında istatistiksel açıdan orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Buna göre mobbing arttıkça, örgütsel sessizlik artmakta, mobbing azaldıkça, örgütsel sessizlik azalmaktadır.

Sarioğlu (2013) “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı araştırmasında, mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler enerji sektöründe çalışanlar üzerinde incelenmiştir. Konu ile ilgili anket formu, enerji sektöründe çalışan 200 kişiye uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, ilişkileri korumaya dayalı sessizlikle ile mobbing faktörleri arasında korelasyon bulunmamıştır. Buna karşın kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlikle mobbingin bütün faktörleri arasında pozitif yönlü korelasyon bulunmuştur. Mobbing arttıkça kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı arttığı, bu durumun çalışanı sessizlik davranışına yönelttiği belirlenmiştir.

Elde edilen sonuçlar bütünsel olarak değerlendirildiğinde mobbinge uğrayan işgörenlerin sessizliği tercih ettikleri söylenebilir. Ancak bu durum; işgörenlerin çalıştıkları sektörlere, çalıştıkları kurumun kurumsal ve demokratik yapısına göre

farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Eğitim kurumlarının işgörenleri olarak öğretmenlerin herhangi bir mobbing davranışına maruz kaldıklarında sessizlik yerine sesliliği tercih ederek, kurumun gelişimine katkıda bulunmaya devam etmeleri beklenir. Ancak mobbingin yönü, düzeyi, öğretmenin kişisel özellikleri vb. durumlara göre de öğretmenlerin sessiz kalma durumlarının farklılık gösterebileceği düşünülmektedir.

Daşcı (2014) “İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) Ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki” başlıklı araştırmasını Aksaray ili Merkez ilçedeki 15 okulda görev yapan, 395 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticileri, dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarını orta düzeyde sergilemekte ve dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirmekte; öğretmenler ara sıra yıldırma maruz kalmakta; örgütsel sessizlik davranışlarını orta düzeyde gerçekleştirmektedir. Örgütsel sessizlik davranışları söz konusu olduğunda, öğretmen algıları en fazla okul yöneticisinde odaklaşmaktadır. Okul yöneticileri dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin yıldırma maruz kalma ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri azalmaktadır. İşlemci liderlik, yıldırma ve örgütsel sessizlik üzerinde, dönüşümcü liderliğe kıyasla daha güçlü bir etkiye sahiptir. Ancak, yıldırmanın, dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarına kıyasla, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi daha güçlü bir özellik taşımaktadır.

Konu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde; son yıllarda gerek mobbing gerekse işgören sessizliği üzerine araştırmaların yapıldığı, ancak mobbing ve işgören sessizliği arasındaki ilişkileri inceleyen sınırlı sayıda araştırmanın olduğu, öğretmenler üzerinde mobbing ile işgören sessizliği arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir araştırmanın gerçekleştirilmediği belirlenmiştir. Araştırmanın bu yönüyle ilgili literatüre de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### MOBBİNG İLE İŞGÖREN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütsel davranış alanında son yıllarda üzerinde çalışılmaya başlanan konular arasında yer alan işgören sessizliği ile ilgili yerli yazında çok az sayıda akademik çalışma yapılmıştır.

Hiyerarşi ve bürokratik yapının etkin olduğu Türk Yönetim sisteminde, işgörenlerin düşünce ve fikirlerini açıkça söylemeleri, önerilerini çekinmeden dile getirmeleri, doğru geri bildirimleri doğru zamanda yapabilmeleri oldukça güçtür. Bu durum örgüt içerisindeki faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu çalışma işgörenlerin; hangi nedenlerden dolayı, hangi davranış eğilimlerine göre iş ortamlarında sessiz kalabileceklerinin belirlenebilmesi, sessizlik ikliminin ortadan kaldırılabilmesi için yapılması gerekenlerin söylenebilmesi adına oldukça önemli ve değerli bir katkı sunacaktır. Bu araştırmanın amacı, ilköğretim öğretmenlerinin mobbing algısı ile sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Ayrıca araştırmada, ilköğretim öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma ve sessizlik düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığı da incelenen konular arasındadır.

#### 4.2 Araştırmanın Hipotezi

Günlük hayatın önemli bir kısmını işyerinde geçiren insanlar ailelerinden daha fazla iş arkadaşlarıyla bir arada bulunmaktadır. Bir de buna iş yaşamının doğası

gereği kendi içerisinde barındırdığı rekabet, kar baskısı, stress, kişisel hırslar gibi olumsuzlukların eklenmesi işgörenler üzerinde büyük bir baskı oluşturmaktadır.

Kamu kurumlarında ve özel sektörde çalışma ilişkilerini ve işgörenin sağlığını olumsuz yönde etkileyen, işgörenin ve dolayısıyla işyerinin verimini düşüren “mobbingin”; tek bir nedenle açıklanamayacak kadar kapsamlı ve karmaşık bir süreç olduğundan daha önce bahsetmiştik. Bu süreci daha iyi anlamamız ve yönetmemiz işletme açısından büyük bir önem arz etmektedir.

Bahçe (2007: 87–88) “Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama” isimli tez çalışmasında, psikolojik yıldırma (mobbing) ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ve çalışanların kendisini çalıştığı yerin bir parçası olarak görmediği, iletişime kapalı ve yönetimin kötü olduğu örgütlerde psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarının daha fazla görüldüğünü belirtmektedir. Örgütlerdeki maliyet üzerine etkisinde ise öncelikle psikolojik yıldırma (mobbing) olayları çalışanların örgütteki görevlerinden uzaklaşmalarına ve aynı zamanda örgüt kültürüne yabancılaşmalarına neden olmaktadır. Bu ise örgütün mali yapısını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir.

Çobanoğlu (2005: 40) bir örgütte; kötü yönetim, rekabetçi bir ortam, yoğun işyeri stresi ve küçülme, yeniden yapılanma faaliyetlerinin mobbinge yol açtığını ifade etmektedir. Ayrıca mobbing davranışlarının artması örgütlerdeki liderlik davranışlarının da sorgulanmasını gerekli kılmaktadır. Yöneticilerin psikolojik yıldırma (mobbing) olayları karşısında takındıkları tavırlar psikolojik yıldırma (mobbing) davranışların oluşmasının engellenmesine ya da ortadan kaldırılmasına büyük katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin sorunları görmezlikten gelmesi çatışmaların büyümesine ve psikolojik yıldırma (mobbing) davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Uluğ ve Beydoğan, 2009: 62).

Günümüzde kadınların çalışma hayatına katılımı gerek kadınların ekonomik özgürlüklerini kazanmalarından elde edecekleri avantajlar gerekse de ülke ekonomisi açısından önemli bir gelişmedir (Özkuzukıran, 2002:33). Buna karşın iş yaşamında kadınların erkeklere oranla daha fazla mobbing davranışlarına maruz kaldıkları görülmektedir. Yapılan araştırmalar kadınların erkeklere oranla %75 daha fazla risk altında olduğunu göstermektedir (Arpacıoğlu,2003a: 45). Leymann (1996: 175) yaptığı araştırmada ise cinsiyetler arasında mobbing oranının farklı olduğunu ve kadınların daha çok kadınlar tarafından psikolojik yıldırmaya maruz kaldığını

belirtmektedir. Bu veriler kadınların hem kadınlar hem de erkekler tarafından psikolojik yıldırımaya uğradığının bir göstergesidir. Psikolojik şiddet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Karcioğlu ve Akbaş (2010) sağlık sektörüne yönelik yaptıkları çalışma sonucunda psikolojik şiddet ve iş tatmini arasında olumsuz yönde bir ilişki (ters ilişki) olduğunu tespit etmişlerdir.

Bireysel veya örgütsel nedenlerden kaynaklanabilen mobbing olgusunun yaşandığı işletmelerde mobbinge maruz kalan işgörenlerin yöneldikleri davranışlardan biriside işgören sessizliği olup, bu da örgüt açısından hem maddi hem de manevi kayıpların yaşanmasına neden olmaktadır.

Ayrıca mobbing uygulayıcısı ile mobbing mağdurunun kişisel özellikleri de işyerinde mobbingin ortaya çıkmasında ve şiddetinde belirleyici rol oynayabilmektedir.

Günümüz bilgi çağında örgütlerin verimlilik ve kalitesinin artırılmasında çalışanların fikirlerini, önerilerini dile getirmelerinin ve alınan kararlara katılmalarının etkisi vardır. Aksi takdirde kasti olarak önerilerini dile getirmeyip sessiz kalan çalışanlara sahip örgütler var olacaktır. Bu durum da hem örgüte hem de bireye zarar verecektir (Özgan ve Külekçi, 2012).

İlköğretim öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ana amacını taşıyan bu çalışmanın temel hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir. “Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır”.

Araştırmada yukarıda sunulan amaç ve hipotez kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin mobbing mağduru olma ve sessizlik davranışları düzeyi nedir?
2. İlköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri bazı kişisel özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, toplam hizmet süresi, kurumda toplam çalışma süresi, branş) farklılık göstermekte midir?
3. İlköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin sessizlik davranışları bazı kişisel özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, toplam hizmet süresi, kurumda toplam çalışma süresi, branş) farklılık göstermekte midir?

4. Öğretmenlerin mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma düzeyleri, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarını etkilemekte midir?
5. Öğretmenlerin kişiye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma düzeyleri, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarını etkilemekte midir?
6. Öğretmenlerin potansiyellerinin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma düzeyleri, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlarını etkilemekte midir?
7. “Öğretmenlerin potansiyellerinin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma düzeyleri, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışlarını etkilemekte midir?”
8. “Öğretmenlerin potansiyellerinin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma düzeyleri, genel sessizlik davranışlarını etkilemekte midir?”
9. “Öğretmenlerin genel mobbing mağduru olma düzeyleri, genel sessizlik davranışlarını etkilemekte midir?”

### 4.3 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında Afyonkarahisar ili merkez ilçede bulunan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler, örneklemini ise evren içerisinde tesadüfi olarak belirlenmiş ve araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden 329 öğretmen oluşturmaktadır. Bu doğrultuda İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden edinilen bilgilere göre, 2013-2014 eğitim öğretim yılında 83'ü ilköğretim ve 65 ortaokul olmak üzere, Afyonkarahisar il merkezinde 148 okul bulunmaktadır. Bu okullarda 2041 öğretmen görev yapmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde (Salant ve Dillman, 1994: 55);

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülme sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için %95 güven aralığında,  $\pm$ %5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü  $n=324$  olarak hesaplanmıştır. Anket sonuçlarından daha genel sonuçlara ulaşmak için 350 anket dağıtılmış, kullanılabilir 329 anket değerlendirmeye alınmıştır.

#### **4.4 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımlar**

Bu araştırma;

2013-2014 eğitim-öğretim yılında Afyonkarahisar ilinde merkezde resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

Ayrıca ulaşılan sonuçlar sadece Afyonkarahisar merkez ilköğretim okulları ile sınırlıdır. Bu nedenle bu sonuçların Afyonkarahisar'daki bütün ilköğretim öğretmenlerine veya merkezdeki bütün öğretmenlere genellenemez.

Araştırmaya katılan çalışanların tamamı anket sorularını özgür iradeleriyle, hiçbir baskı altında kalmaksızın, doğru olarak yanıtladıkları varsayılmıştır. Verileri toplamak amacıyla kullanılan ölçme araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir.

#### **4.5 Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Söz konusu anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru yer almaktadır. İkinci bölümünde "İşgörenlerin Sessizlik Davranışları Ölçeği" ve üçüncü bölümünde "Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Ölçeği" ölçeği yer almaktadır. Ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda açıklanmaktadır.

##### **4.5.1 Öğretmenlere Yönelik Mobbing Ölçeği**

Araştırmada kullanılan Tanhan ve Çam (2009) tarafından geliştirilen ve 33 sorudan oluşan "Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Ölçeği" (ÖYYÖ), daha sonra Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisinde yayınlanan "Öğretmenlere

Yönelik Yıldırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğinin Yeniden Belirlenmesi” konulu makalede belirtilen nedenlerden dolayı soru sayısı 29’a düşürülmüştür.

Ölçeğe ilişkin güvenirlilik ve geçerlilik çalışmaları 2011 yılında araştırmacılar tarafından tekrarlanmıştır Ölçek 5 boyuttan ve 29 önermeden oluşmaktadır. “Mesleki Uygulamaların Engellenmesi” boyutunda 10 önerme, “Potansiyelin Engellenmesi” boyutunda 8 önerme, “Kişinin İtibarına Saldırıları” boyutunda 5 önerme, “Kişiye Yönelik doğrudan Hakaret” boyutunda 3 önerme ve son olarak “Sosyal İlişkilerin Engellenmesi” boyutunda 3 önerme bulunmaktadır.

Tan ve Çam (2009) araştırmalarında tüm ölçek için hesaplanan alfa değeri 0.92; birinci bileşen için 0.82, ikinci bileşen için 0.85, üçüncü bileşen için 0.70, dördüncü bileşen için 0.61 ve beşinci bileşen için 0.53 olduğunu belirlemişlerdir. Bu araştırmada ölçeğe ilişkin yapılan güvenirlilik analizleri tekrarlanmıştır.

Mobbing ölçeğinin genel güvenirliliği  $\alpha=0,897$  olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenirlilikleri Tablo 4.1’de sunulmuştur.

**Tablo 4.1:** Öğretmenlere yönelik mobbing ölçeği alt boyutlarının güvenirlilik katsayıları.

	Cronbach’s Alpha
Mesleki Uygulamaların Engellenmesi	0,782
Potansiyelin Engellenmesi	0,820
Kişinin İtibarına Saldırıları	0,784
Kişiye Yönelik Doğrudan Hakaret	0,805
Sosyal İlişkilerin Engellenmesi	0,775
Ölçek Geneli	0,897

“Ölçeğin puanlanması işlemi ise 1 (Asla), 2 (Nadiren), 3 (Bazen), 4 (Sıklıkla) ve 5 (Her Zaman) şeklinde yapılmaktadır. Bunun yanı sıra ölçekte yer alan bir madde (madde 29) tersten puanlanmakta diğer maddeler düz puanlanmaktadır. Ölçekten alınan puanların yükselmesi iş yerinde mobbingin sıklığını, düşük olması ise mobbingin az yaşandığına işaret etmektedir.” (Çam ve Tanhan, 2011: 92).

#### 4.5.2 İşgörenlerin Sessizlik Davranışları Ölçeği

Araştırmada kullanılan İşgörenlerin Sessizlik Davranışları Ölçeği Alparslan’ın (2010) “Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir

Araştırma” başlıklı araştırmasından alınmıştır. Alparslan (2010) ölçeği oluşturmak için Dyne ve Diğerleri’nin 2003’de yapmış olduğu iki çalışmasından ve Briensfield’in 2009’da yapmış olduğu doktora tezinden faydalanmıştır.

Ölçekte toplam 25 önerme bulunmaktadır. 9 önerme “işgörenlerin kendini korumaya ve korkuya bağlı sessizlik davranışlarını”, 9 önerme “ilgisizliğe ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışlarını” ve son olarak 7 ifade “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışlarını” sorgulamaktadır.

Alparslan (2010) araştırmasında ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi yapmış ve ölçeğin Alpha Değerini: 0,923 olarak bulmuştur. Araştırmada ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi tekrarlanmış ve “İşgörenlerin Sessizlik Davranışları Ölçeğinin” genel güvenirligi 0,914 olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenirlikleri Tablo 4.2’de bulunmuştur.

**Tablo 4.2:** Sessizlik davranış ölçeği alt boyutlarının güvenirlilik katsayıları.

	Cronbach’s Alpha
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	0,905
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	0,812
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	0,725
Ölçek Geneli	0,914

Ölçeğin puanlanması işlemi ise 1 (Kesinlikle katılmıyorum), 2 (Az Katılıyorum), 3 (Orta Düzeyde Katılıyorum), 4 (Çok Katılmıyorum) ve 5 (Kesinlikle katılıyorum) olarak gerçekleştirilmiştir.

#### 4.6 Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin çözümlenmesinde aşağıdaki istatistik tekniklerden faydalanılmıştır:

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde yüzde ve frekans analizlerinden,
2. Öğretmenlerin mobbinge uğrama düzeyleri ve sessizlik davranışlarını belirlemede ortalama ve standart sapma istatistiklerinden,
3. Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile sessizlik davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde Pearson korelasyon ve etki derecesinin belirlenmesinde regresyon analizlerinden,

4. Öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine göre mobbinge uğrama düzeyleri ve sessizlik davranışları gösterme düzeylerinin incelenmesinde t testi, ikiden fazla grup olması halinde, gruplar arası karşılaştırmalarda Anova testinden,
5. farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Tukey Post Hoc testinden faydalanılmıştır.

Elde edilen bulgular %5 manidarlık düzeyinde sınanmıştır.

#### 4.7 Araştırmanın Bulguları ve Tartışma

Bu başlık altında, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

##### 4.7.1 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.3:** Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin demografik özelliklere göre dağılımı.

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde(%)
Yaş Grubu	22-30	84	25,5
	31-40	119	36,2
	41-50	95	28,9
	51 ve üzeri	31	9,4
Cinsiyet	Kadın	172	52,3
	Erkek	157	47,7
Medeni Durumu	Evli	274	83,3
	Bekar	55	16,7
Eğitim Durumu	Lisans	294	89,4
	Lisans üstü ve Diğer	35	10,6
Toplam Hizmet Süresi	0-1 Yıl	32	9,7
	1-5 Yıl	31	9,4
	6-10 Yıl	57	17,3
	11-15 Yıl	71	21,6
	16-20 Yıl	58	17,6
	21 Yıl ve üzeri	80	24,3
Kurumunda Toplam Çalışma Süresi	0-1 Yıl	81	24,6
	1-5 Yıl	131	39,8
	6-10 Yıl	76	23,1
	11 Yıl ve üzeri	41	12,5
Branş	Sınıf	176	53,5
	Branş	153	46,5
	Toplam	329	100,0

İlköğretim öğretmenleri yaş grubu değişkenine göre 84'ü (%25,5) 22-30, 119'u (%36,2) 31-40, 95'i (%28,9) 41-50, 31'i (%9,4) 51 ve üzeri olarak dağılmaktadır. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenler, 172'si (%52,3) kadın, 157'si (%47,7) erkek olarak dağılmaktadır. Medeni durumu değişkenine göre öğretmenler 274'ü (%83,3) evli, 55'i (%16,7) bekar olarak dağılmaktadır. Eğitim durumu değişkenine göre öğretmenler 294'ü (%89,4) lisans, 35'i (%10,6) lisans üstü ve diğer olarak dağılmaktadır. Toplam hizmet süresi değişkenine göre öğretmenler, 32'si (%9,7) 0-1 yıl, 31'i (%9,4) 1-5 yıl, 57'si (%17,3) 6-10 yıl, 71'i (%21,6) 11-15 yıl, 58'i (%17,6) 16-20 yıl, 80'i (%24,3) 21 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. İlköğretim öğretmenleri kurumunda toplam çalışma süresi değişkenine göre 81'i (%24,6) 0-1 yıl, 131'i (%39,8) 1-5 yıl, 76'sı (%23,1) 6-10 yıl, 41'i (%12,5) 11 yıl ve üzeri olarak, branş değişkenine göre ise 176'sı (%53,5) sınıf, 153'ü (%46,5) branş olarak dağılmaktadır.

#### 4.7.2 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin Mobbing Mağduru Olma Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.4'de araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin Mobbing Mağduru Olma Düzeylerine İlişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

**Tablo 4.4:** Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin ortalamaları.

	n	Ort	ss	Min.	Max.
Mesleki Uygulamaların Engellenmesi	329	1,593	0,529	1,000	3,700
Potansiyelin Engellenmesi	329	1,211	0,410	1,000	3,120
Kişinin İtibarına Saldırıları	329	1,112	0,337	1,000	3,000
Kişiyeye Yönelik Doğrudan Hakaret	329	1,089	0,326	1,000	3,000
Sosyal İlişkilerin Engellenmesi	329	1,094	0,314	1,000	3,000
Mobbing Genel Puanı	329	1,301	0,345	1,000	2,900

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “mesleki uygulamaların engellenmesi” düzeyi ortalamasının çok zayıf ( $1,593 \pm 0,529$ ); “potansiyelin engellenmesi” düzeyi ortalamasının çok zayıf ( $1,211 \pm 0,410$ ); “kişinin itibarına saldırılar” düzeyi ortalamasının çok zayıf ( $1,112 \pm 0,337$ ); “kişiyeye yönelik doğrudan hakaret” düzeyi ortalamasının çok zayıf ( $1,089 \pm 0,326$ ); “sosyal ilişkilerin engellenmesi” düzeyi

ortalamasının çok zayıf ( $1,094 \pm 0,314$ ); “öğretmenlere yönelik mobbing genel puanı” düzeyi ortalamasının çok zayıf ( $1,301 \pm 0,345$ ) düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin zayıf olduğu söylenebileceği gibi, mobbing farkındalığının toplumda yeterince gelişmediğinin ya da saklandığının da bir göstergesi de olabilir.

#### 4.7.3 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Mobbing Mağduru Olma Düzeylerinin Bazı Kişisel Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin tanımlayıcı özellikleri açısından mobbing mağduru olma düzeyleri incelenmiştir. Bu doğrultuda ulaşılan bulgular aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.5:** Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin yaş grubuna göre karşılaştırılması.

	Grup	n	Ort	ss	F	p	Fark
Mesleki Uygulamaların Engellenmesi	22-30	84	1,756	0,566	4,316	0,005	1 > 2
	31-40	119	1,497	0,461			
	41-50	95	1,594	0,547			
	51 ve üzeri	31	1,516	0,532			
Potansiyelin Engellenmesi	22-30	84	1,327	0,542	3,142	0,025	1 > 2
	31-40	119	1,172	0,370			
	41-50	95	1,180	0,312			
	51 ve üzeri	31	1,141	0,368			
Kişinin İtibarına Saldırıları	22-30	84	1,214	0,511	3,830	0,010	1 > 2 1 > 3 1 > 4
	31-40	119	1,091	0,304			
	41-50	95	1,074	0,180			
	51 ve üzeri	31	1,032	0,091			
Kişiye Yönelik Doğrudan Hakaret	22-30	84	1,179	0,484	3,634	0,013	1 > 3
	31-40	119	1,090	0,321			
	41-50	95	1,025	0,131			
	51 ve üzeri	31	1,043	0,143			
Sosyal İlişkilerin Engellenmesi	22-30	84	1,175	0,425	3,101	0,027	1 > 3 1 > 4
	31-40	119	1,090	0,324			
	41-50	95	1,056	0,204			
	51 ve üzeri	31	1,011	0,060			
Mobbing Genel Puanı	22-30	84	1,425	0,442	5,190	0,002	1 > 2 1 > 3 1 > 4
	31-40	119	1,253	0,312			
	41-50	95	1,276	0,273			
	51 ve üzeri	31	1,228	0,286			

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ortalamalarının yaş grubu değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $F=4,316$ ;  $p=0,005<0.05$ ). Farklılık oluşturan grupları saptamak için tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 22-30 olan ilköğretim öğretmenlerinin “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $1,756 \pm 0,566$ ), yaş grubu 31-40 olan ilköğretim öğretmenlerinin “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,497 \pm 0,461$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ortalamalarının yaş grubu değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $F=3,142$ ;  $p=0,025<0.05$ ). Farklılık oluşturan grupları saptamak için tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 22-30 olan ilköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $1,327 \pm 0,542$ ), yaş grubu 31-40 olan ilköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,172 \pm 0,370$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” düzeyleri puanları ortalamalarının yaş grubu değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $F=3,830$ ;  $p=0,010<0.05$ ). Farklılık oluşturan grupları saptamak için tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 22-30 olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ( $1,214 \pm 0,511$ ), yaş grubu 31-40 olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,091 \pm 0,304$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 22-30 olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ( $1,214 \pm 0,511$ ), yaş grubu 41-50 olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,074 \pm 0,180$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 22-30 olan

ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ( $1,214 \pm 0,511$ ), yaş grubu 51 ve üzeri olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,032 \pm 0,091$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ortalamalarının yaş grubu değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $F=3,634$ ;  $p=0,013<0.05$ ). Farklılık oluşturan grupları saptamak için tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 22-30 olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ( $1,179 \pm 0,484$ ), yaş grubu 41-50 olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,025 \pm 0,131$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ortalamalarının yaş grubu değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $F=3,101$ ;  $p=0,027<0.05$ ). Farklılık oluşturan grupları saptamak için tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 22-30 olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $1,175 \pm 0,425$ ), yaş grubu 41-50 olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,056 \pm 0,204$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 22-30 olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $1,175 \pm 0,425$ ), yaş grubu 51 ve üzeri olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,011 \pm 0,060$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin öğretmenlere yönelik “mobbing genel” ortalamalarının yaş grubu değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $F=5,190$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Farklılık oluşturan grupları saptamak için tamamlayıcı post-hoc

analizi yapılmıştır. Yaş grubu 22-30 olan ilköğretim öğretmenlerinin “mobbing genel” puanları ( $1,425 \pm 0,442$ ), yaş grubu 31-40 olan ilköğretim öğretmenlerinin “mobbing genel” puanlarından ( $1,253 \pm 0,312$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 22-30 olan ilköğretim öğretmenlerinin “mobbing genel” puanları ( $1,425 \pm 0,442$ ), yaş grubu 41-50 olan ilköğretim öğretmenlerinin “mobbing genel” puanlarından ( $1,276 \pm 0,273$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 22-30 olan ilköğretim öğretmenlerinin “mobbing genel” puanları ( $1,425 \pm 0,442$ ), yaş grubu 51 ve üzeri olan ilköğretim öğretmenlerinin “mobbing genel” puanlarından ( $1,228 \pm 0,286$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 4.6:** Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırılması.

	Grup	n	Ort	ss	t	p
Mesleki Uygulamaların Engellenmesi	Kadın	172	1,580	0,522	-0,447	0,655
	Erkek	157	1,606	0,538		
Potansiyelin Engellenmesi	Kadın	172	1,230	0,452	0,885	0,377
	Erkek	157	1,190	0,359		
Kişinin İtibarına Saldırıları	Kadın	172	1,143	0,411	1,764	0,072
	Erkek	157	1,078	0,226		
Kişiye Yönelik Doğrudan Hakaret	Kadın	172	1,111	0,383	1,240	0,207
	Erkek	157	1,066	0,249		
Sosyal İlişkilerin Engellenmesi	Kadın	172	1,130	0,386	2,167	0,027
	Erkek	157	1,055	0,203		
Mobbing Genel Puanı	Kadın	172	1,313	0,377	0,674	0,501
	Erkek	157	1,288	0,307		

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $t=2.167$ ;  $p=0.027<0,05$ ). Kadın ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $x=1,130$ ), erkek ilköğretim öğretmenlerinin sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $x=1,055$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma”, “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma”, “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma”, “kişiye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma”, öğretmenlere yönelik “mobbing genel” puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.7:** Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin medeni durumuna göre karşılaştırılması.

	Grup	n	Ort	ss	t	p
Mesleki Uygulamaların Engellenmesi	Evli	274	1,542	0,499	-3,998	0,001
	Bekar	55	1,847	0,602		
Potansiyelin Engellenmesi	Evli	274	1,158	0,322	-5,497	0,001
	Bekar	55	1,477	0,643		
Kişinin İtibarına Saldırıları	Evli	274	1,070	0,218	-5,223	0,005
	Bekar	55	1,320	0,628		
Kişiye Yönelik Doğrudan Hakaret	Evli	274	1,052	0,230	-4,716	0,008
	Bekar	55	1,273	0,581		
Sosyal İlişkilerin Engellenmesi	Evli	274	1,056	0,228	-5,123	0,003
	Bekar	55	1,285	0,538		
Mobbing Genel Puanı	Evli	274	1,254	0,278	-5,831	0,000
	Bekar	55	1,537	0,512		

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ortalamalarının medeni durumu değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $t=-3.998$ ;  $p=0.001<0,05$ ). Bekar ilköğretim öğretmenlerinin “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $x=1,847$ ), evli ilköğretim öğretmenlerinin “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $x=1,542$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ortalamalarının medeni durumu değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $t=-5.497$ ;  $p=0.001<0,05$ ). Bekar ilköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $x=1,477$ ), evli ilköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $x=1,158$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ortalamalarının medeni durumu değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $t=-5.223$ ;  $p=0.005<0,05$ ). Bekar ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ( $x=1,320$ ), evli ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından ( $x=1,070$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ortalamalarının medeni durumu değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $t=-4.716$ ;  $p=0.008<0,05$ ). Bekar ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ( $x=1,273$ ), evli ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından ( $x=1,052$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ortalamalarının medeni durumu değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $t=-5.123$ ;  $p=0.003<0,05$ ). Bekar ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $x=1,285$ ), evli ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $x=1,056$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin öğretmenlere yönelik “mobbing genel” puanları ortalamalarının medeni durumu değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $t=-5.831$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Bekar ilköğretim öğretmenlerinin “mobbing genel” puanları ( $x=1,537$ ), evli ilköğretim öğretmenlerinin “mobbing genel” puanlarından ( $x=1,254$ ) yüksek bulunmuştur. Nitekim (Aytaç, 2008,s.18-20) mobbinge maruz kalma açısından; genç çalışanları, yönetimsel görevi olanları ve bekar çalışanları bu konuda risk grupları olarak saptamıştır. Mobbingi uygulayanların daha çok erkekler, amir veya kıdemli kişiler olduğu, kadın çalışanların ise genellikle hemcinsleri tarafından bu davranışlara maruz bırakıldığını belirtmiştir.

**Tablo 4.8:** Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin eğitim durumuna göre karşılaştırılması.

	Grup	n	Ort	ss	t	p
Mesleki Uygulamaların Engellenmesi	Lisans	294	1,600	0,534	0,758	0,449
	Lisans üstü ve Diğer	35	1,529	0,490		
Potansiyelin Engellenmesi	Lisans	294	1,211	0,414	-0,046	0,963
	Lisans üstü ve Diğer	35	1,214	0,382		
Kişinin İtibarına Saldırıları	Lisans	294	1,115	0,339	0,485	0,628
	Lisans üstü ve Diğer	35	1,086	0,319		
Kişiye Yönelik Doğrudan Hakaret	Lisans	294	1,091	0,332	0,248	0,804
	Lisans üstü ve Diğer	35	1,076	0,281		
Sosyal İlişkilerin Engellenmesi	Lisans	294	1,096	0,318	0,359	0,720
	Lisans üstü ve Diğer	35	1,076	0,281		
Mobbing Genel Puanı	Lisans	294	1,304	0,346	0,526	0,599
	Lisans üstü ve Diğer	35	1,272	0,340		

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma puan ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ). Bunun nedeni olarak günümüzde öğretmenlerin artık büyük bir kısmının lisans veya yüksek lisans mezunu olmaları gösterilebilir.

**Tablo 4.9:** Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin toplam hizmet süresine göre karşılaştırılması.

	Grup	n	Ort	ss	F	p	Fark
Mesleki Uygulamaların Engellenmesi	0-1 Yıl	32	1,909	0,540	3,254	0,007	1 > 3 1 > 4 1 > 6
	1-5 Yıl	31	1,590	0,491			
	6-10 Yıl	57	1,561	0,510			
	11-15 Yıl	71	1,480	0,454			
	16-20 Yıl	58	1,640	0,587			
	21 Yıl ve üzeri	80	1,555	0,535			
Potansiyelin Engellenmesi	0-1 Yıl	32	1,512	0,692	4,331	0,001	1 > 2 1 > 3 1 > 4 1 > 5 1 > 6
	1-5 Yıl	31	1,173	0,256			
	6-10 Yıl	57	1,129	0,282			
	11-15 Yıl	71	1,167	0,373			
	16-20 Yıl	58	1,194	0,322			
	21 Yıl ve üzeri	80	1,216	0,434			
Kişinin İtibarına Saldırıları	0-1 Yıl	32	1,400	0,698	6,112	0,000	1 > 2 1 > 3 1 > 4 1 > 5 1 > 6
	1-5 Yıl	31	1,071	0,175			
	6-10 Yıl	57	1,046	0,227			
	11-15 Yıl	71	1,085	0,272			
	16-20 Yıl	58	1,055	0,144			
	21 Yıl ve üzeri	80	1,125	0,331			
Kişiyeye Yönelik Doğrudan Hakaret	0-1 Yıl	32	1,375	0,707	6,255	0,000	1 > 2 1 > 3 1 > 4 1 > 5 1 > 6
	1-5 Yıl	31	1,032	0,132			
	6-10 Yıl	57	1,041	0,200			
	11-15 Yıl	71	1,070	0,258			
	16-20 Yıl	58	1,029	0,113			
	21 Yıl ve üzeri	80	1,092	0,323			
Sosyal İlişkilerin Engellenmesi	0-1 Yıl	32	1,365	0,601	6,253	0,000	1 > 2 1 > 3 1 > 4 1 > 5 1 > 6
	1-5 Yıl	31	1,043	0,143			
	6-10 Yıl	57	1,023	0,124			
	11-15 Yıl	71	1,085	0,302			
	16-20 Yıl	58	1,046	0,132			
	21 Yıl ve üzeri	80	1,100	0,345			
Mobbing Genel Puanı	0-1 Yıl	32	1,600	0,547	6,044	0,000	1 > 2 1 > 3 1 > 4 1 > 5 1 > 6
	1-5 Yıl	31	1,271	0,235			
	6-10 Yıl	57	1,244	0,258			
	11-15 Yıl	71	1,242	0,290			
	16-20 Yıl	58	1,291	0,281			
	21 Yıl ve üzeri	80	1,292	0,366			

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ortalamalarının toplam

hizmet süresi değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $F=3,254$ ;  $p=0,007<0.05$ ). Farklılık oluşturan grupları saptamak için tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $1,909 \pm 0,540$ ), toplam hizmet süresi 6-10 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,561 \pm 0,510$ ) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “mesleki uygulamaların engellenmesi” puanları ( $1,909 \pm 0,540$ ), toplam hizmet süresi 11-15 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,480 \pm 0,454$ ) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $1,909 \pm 0,540$ ), toplam hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olan ilköğretim öğretmenlerinin “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,555 \pm 0,535$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ortalamalarının toplam hizmet süresi değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $F=4,331$ ;  $p=0,001<0.05$ ). Farklılık oluşturan grupları saptamak için tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $1,512 \pm 0,692$ ), toplam hizmet süresi 1-5 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,173 \pm 0,256$ ) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $1,512 \pm 0,692$ ), toplam hizmet süresi 6-10 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,129 \pm 0,282$ ) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $1,512 \pm 0,692$ ), toplam hizmet süresi 11-15 yıl olan ilköğretim

öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından (1,167 ± 0,373) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları (1,512 ± 0,692), toplam hizmet süresi 16-20 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından (1,194 ± 0,322) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları (1,512 ± 0,692), toplam hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olan ilköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından (1,216 ± 0,434) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ortalamalarının toplam hizmet süresi değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir (F=6,112; p=0,000<0.05). Farklılık oluşturan grupları saptamak için tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanları (1,400 ± 0,698), toplam hizmet süresi 1-5 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından (1,071 ± 0,175) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanları (1,400 ± 0,698), toplam hizmet süresi 6-10 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından (1,046 ± 0,227) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanları (1,400 ± 0,698), toplam hizmet süresi 11-15 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından (1,085 ± 0,272) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanları (1,400 ± 0,698), toplam hizmet süresi 16-20 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından (1,055 ± 0,144) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru

olma” puanları ( $1,400 \pm 0,698$ ), toplam hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,125 \pm 0,331$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ortalamalarının toplam hizmet süresi değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $F=6,255$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılık oluşturan grupları saptamak için tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ( $1,375 \pm 0,707$ ), toplam hizmet süresi 1-5 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,032 \pm 0,132$ ) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ( $1,375 \pm 0,707$ ), toplam hizmet süresi 6-10 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,041 \pm 0,200$ ) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ( $1,375 \pm 0,707$ ), toplam hizmet süresi 11-15 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,070 \pm 0,258$ ) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ( $1,375 \pm 0,707$ ), toplam hizmet süresi 16-20 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,029 \pm 0,113$ ) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ( $1,375 \pm 0,707$ ), toplam hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,092 \pm 0,323$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ortalamalarının toplam hizmet süresi değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını

incelemek için yapılan varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $F=6,253$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılık oluşturan grupları saptamak için tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $1,365 \pm 0,601$ ), toplam hizmet süresi 1-5 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,043 \pm 0,143$ ) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $1,365 \pm 0,601$ ), toplam hizmet süresi 6-10 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,023 \pm 0,124$ ) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $1,365 \pm 0,601$ ), toplam hizmet süresi 11-15 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,085 \pm 0,302$ ) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $1,365 \pm 0,601$ ), toplam hizmet süresi 16-20 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,046 \pm 0,132$ ) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $1,365 \pm 0,601$ ), toplam hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,100 \pm 0,345$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin öğretmenlere yönelik “mobbing genel” puanları ortalamalarının toplam hizmet süresi değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $F=6,044$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılık oluşturan grupları saptamak için tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin öğretmenlere yönelik “mobbing genel” puanları ( $1,600 \pm 0,547$ ), toplam hizmet süresi 1-5 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “mobbing genel” puanlarından ( $1,271 \pm 0,235$ ) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin öğretmenlere yönelik “mobbing genel” puanları ( $1,600 \pm 0,547$ ),

toplam hizmet süresi 6-10 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “mobbing genel” puanlarından ( $1,244 \pm 0,258$ ) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “mobbing genel” puanları ( $1,600 \pm 0,547$ ), toplam hizmet süresi 11-15 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “mobbing genel” puanlarından ( $1,242 \pm 0,290$ ) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “mobbing genel” puanları ( $1,600 \pm 0,547$ ), toplam hizmet süresi 16-20 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “mobbing genel” puanlarından ( $1,291 \pm 0,281$ ) yüksek bulunmuştur. Toplam hizmet süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “mobbing genel” puanları ( $1,600 \pm 0,547$ ), toplam hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olan ilköğretim öğretmenlerinin “mobbing genel” puanlarından ( $1,292 \pm 0,366$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 4.10:** Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin kurumunda toplam çalışma süresine göre karşılaştırılması.

	Grup	n	Ort	ss	F	p	Fark
Mesleki Uygulamaların Engellenmesi	0-1 Yıl	81	1,595	0,539	1,229	0,299	
	1-5 Yıl	131	1,650	0,600			
	6-10 Yıl	76	1,505	0,376			
	11 Yıl ve üzeri	41	1,568	0,505			
Potansiyelin Engellenmesi	0-1 Yıl	81	1,272	0,524	1,406	0,241	
	1-5 Yıl	131	1,222	0,382			
	6-10 Yıl	76	1,173	0,340			
	11 Yıl ve üzeri	41	1,128	0,351			
Kişinin İtibarına Saldırıları	0-1 Yıl	81	1,198	0,506	2,599	0,052	
	1-5 Yıl	131	1,101	0,297			
	6-10 Yıl	76	1,068	0,211			
	11 Yıl ve üzeri	41	1,059	0,156			
Kişiyeye Yönelik Doğrudan Hakaret	0-1 Yıl	81	1,198	0,537	4,158	0,007	1 > 2 1 > 4
	1-5 Yıl	131	1,053	0,202			
	6-10 Yıl	76	1,066	0,250			
	11 Yıl ve üzeri	41	1,033	0,125			
Sosyal İlişkilerin Engellenmesi	0-1 Yıl	81	1,198	0,468	4,275	0,006	1 > 2 1 > 4
	1-5 Yıl	131	1,061	0,229			
	6-10 Yıl	76	1,079	0,287			
	11 Yıl ve üzeri	41	1,024	0,115			
Mobbing Genel Puanı	0-1 Yıl	81	1,355	0,453	1,658	0,176	
	1-5 Yıl	131	1,315	0,336			
	6-10 Yıl	76	1,249	0,241			
	11 Yıl ve üzeri	41	1,247	0,271			

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ortalamalarının kurumunda toplam çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $F=4,158$ ;  $p=0,007<0.05$ ). Farklılık oluşturan grupları saptamak için tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumunda toplam çalışma süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ( $1,198 \pm 0,537$ ), kurumunda toplam çalışma süresi 1-5 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,053 \pm 0,202$ ) yüksek bulunmuştur. Kurumunda toplam çalışma süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanları ( $1,198 \pm 0,537$ ), kurumunda toplam çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan ilköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,033 \pm 0,125$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ortalamalarının kurumunda toplam çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $F=4,275$ ;  $p=0,006<0.05$ ). Farklılık oluşturan grupları saptamak için tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumunda toplam çalışma süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $1,198 \pm 0,468$ ), kurumunda toplam çalışma süresi 1-5 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,061 \pm 0,229$ ) yüksek bulunmuştur. Kurumunda toplam çalışma süresi 0-1 yıl olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanları ( $1,198 \pm 0,468$ ), kurumunda toplam çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan ilköğretim öğretmenlerinin “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” puanlarından ( $1,024 \pm 0,115$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma”, “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma”, “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing

mağduru olma”, öğretmenlere yönelik “mobbing genel” puanları ortalamalarının kurumunda toplam çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.11:** Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin bransa göre karşılaştırılması.

	Grup	n	Ort	ss	t	p
Mesleki Uygulamaların Engellenmesi	Sınıf	176	1,589	0,553	-0,129	0,898
	Branş	153	1,597	0,503		
Potansiyelin Engellenmesi	Sınıf	176	1,225	0,456	0,658	0,503
	Branş	153	1,195	0,352		
Kişinin İtibarına Saldırıları	Sınıf	176	1,134	0,382	1,286	0,189
	Branş	153	1,086	0,274		
Kişiye Yönelik Doğrudan Hakaret	Sınıf	176	1,102	0,365	0,781	0,435
	Branş	153	1,074	0,276		
Sosyal İlişkilerin Engellenmesi	Sınıf	176	1,112	0,341	1,086	0,272
	Branş	153	1,074	0,279		
Mobbing Genel Puanı	Sınıf	176	1,311	0,386	0,543	0,580
	Branş	153	1,290	0,292		

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mağduru olma puan ortalamalarının brans değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

#### 4.7.4 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin Sessizlik Davranışlarının Ortalamalarına İlişkin Bulgular

**Tablo 4.12:** Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışlarının ortalamaları.

	n	Ort	ss	Min.	Max.
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	329	1,774	0,643	1,000	4,000
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	329	1,912	0,628	1,000	4,140
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	329	2,037	0,638	1,000	4,500
Sessizlik Davranışları Genel Puanı	329	1,895	0,568	1,000	3,710

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışlarının ortalamaları incelendiğinde, “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarının” ortalamasının çok zayıf ( $1,774 \pm 0,643$ ); “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlarının” ortalamasının zayıf ( $1,912 \pm 0,628$ ); “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışlarının” ortalamasının zayıf ( $2,037 \pm 0,638$ ); “sessizlik davranışları genel puanlarının” ortalamasının zayıf ( $1,895 \pm 0,568$ ) düzeyde olduğu görülmektedir.

#### 4.7.5 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Sessizlik Davranışlarının Bazı Kişisel Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin tanımlayıcı özellikleri açısından sessizlik davranışları incelenmiştir. Bu doğrultuda ulaşılan bulgular aşağıdadır.

**Tablo 4.13:** Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışlarının yaş grubuna göre karşılaştırılması.

	Grup	n	Ort	ss	F	p
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	22-30	84	1,817	0,640	0,522	0,667
	31-40	119	1,733	0,701		
	41-50	95	1,757	0,627		
	51 ve üzeri	31	1,867	0,446		
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	22-30	84	1,891	0,675	1,863	0,136
	31-40	119	1,854	0,600		
	41-50	95	1,928	0,582		
	51 ve üzeri	31	2,148	0,706		
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	22-30	84	2,028	0,640	0,432	0,730
	31-40	119	2,070	0,664		
	41-50	95	1,983	0,628		
	51 ve üzeri	31	2,097	0,571		
Sessizlik Davranışları Genel Puanı	22-30	84	1,902	0,591	0,661	0,577
	31-40	119	1,870	0,603		
	41-50	95	1,878	0,535		
	51 ve üzeri	31	2,026	0,456		

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışları puan ortalamalarının yaş grubu değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.14:** Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışlarının cinsiyete göre karşılaştırılması.

	Grup	n	Ort	ss	t	p
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	Kadın	172	1,814	0,619	1,183	0,238
	Erkek	157	1,730	0,666		
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	Kadın	172	1,897	0,589	-0,461	0,647
	Erkek	157	1,929	0,669		
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	Kadın	172	2,098	0,617	1,834	0,068
	Erkek	157	1,969	0,655		
Sessizlik Davranışları Genel Puanı	Kadın	172	1,923	0,550	0,926	0,355
	Erkek	157	1,865	0,586		

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışları puan ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Ancak Yatçı Ehi (2011) “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Şiddete (Mobbing) İlişkin Görüşleri” adlı araştırmasında ortaöğretim okulu öğretmenlerinin mesleki yaşama dönük saldırılar boyutunda yer alan mobbing davranışlarına ilişkin görüşleri cinsiyet, kıdem, medeni durum ve mobbinge karşı verilen tepki değişkenlerine göre farklılaşmazken mobbingin kimden görüldüğü değişkenine göre farklılaşmıştır. Öğretmenlerin, mobbingi en çok müdür ya da müdür yardımcılardan gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin sosyal yaşama dönük saldırılar boyutunda yer alan mobbing davranışlarına ilişkin görüşleri kıdem, medeni durum ve mobbinge karşı verilen tepki değişkenlerine göre farklılaşmazken cinsiyet ve mobbingin kimden görüldüğü değişkenine göre farklılaşmaktadır. Buna göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlerden daha fazla mobbinge maruz kalmakta ve öğretmenler, müdür ya da müdür yardımcılardan mobbing görmektedirler.

**Tablo 4.15:** Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışlarının medeni durumuna göre karşılaştırılması.

	Grup	N	Ort	ss	t	p
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	Evli	274	1,780	0,647	0,388	0,698
	Bekar	55	1,743	0,626		
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	Evli	274	1,931	0,631	1,185	0,237
	Bekar	55	1,821	0,609		
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	Evli	274	2,049	0,649	0,812	0,417
	Bekar	55	1,973	0,577		
Sessizlik Davranışları Genel Puanı	Evli	274	1,907	0,575	0,865	0,388
	Bekar	55	1,835	0,532		

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışları puan ortalamalarının medeni durumu değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.16:** Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışlarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması.

	Grup	N	Ort	ss	t	p
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	Lisans	294	1,776	0,658	0,198	0,808
	Lisans üstü ve Diğer	35	1,754	0,504		
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	Lisans	294	1,922	0,635	0,793	0,428
	Lisans üstü ve Diğer	35	1,833	0,568		
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	Lisans	294	2,041	0,659	0,404	0,576
	Lisans üstü ve Diğer	35	1,995	0,429		
Sessizlik Davranışları Genel Puanı	Lisans	294	1,901	0,581	0,508	0,612
	Lisans üstü ve Diğer	35	1,849	0,439		

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışları genel puan ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından istatistiksel farklılık

oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Ancak (Çavuş ve diğerleri, 2015)'nin yaptığı bir araştırmada çalışanların demografik özelliklerine göre sessizlik davranışına yönelip yönelmediğini incelemiş; ortaokul mezunlarının üniversite mezunlarına göre daha fazla sessizlik davranışı sergilediklerini gözlenmiştir.

Bu durum çelişki gibi gözükse de günümüzde öğretmenlerin eğitim düzeylerinin lisans ve lisans üzeri olması sessizlik davranışına yönelmemelerine sebep olarak gösterilebilir.

**Tablo 4.17:** Araştırmaya Katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışlarının toplam hizmet süresine göre karşılaştırılması.

	Grup	n	Ort	ss	F	p
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	0-1 Yıl	32	1,844	0,664	0,511	0,768
	1-5 Yıl	31	1,625	0,524		
	6-10 Yıl	57	1,814	0,648		
	11-15 Yıl	71	1,755	0,720		
	16-20 Yıl	58	1,754	0,702		
	21 Yıl ve üzeri	80	1,806	0,557		
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	0-1 Yıl	32	1,844	0,608	1,074	0,375
	1-5 Yıl	31	1,811	0,653		
	6-10 Yıl	57	1,932	0,605		
	11-15 Yıl	71	1,837	0,675		
	16-20 Yıl	58	1,906	0,570		
	21 Yıl ve üzeri	80	2,036	0,637		
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	0-1 Yıl	32	2,031	0,651	0,376	0,865
	1-5 Yıl	31	1,898	0,583		
	6-10 Yıl	57	2,088	0,604		
	11-15 Yıl	71	2,040	0,685		
	16-20 Yıl	58	2,035	0,634		
	21 Yıl ve üzeri	80	2,054	0,647		
Sessizlik Davranışları Genel Puanı	0-1 Yıl	32	1,897	0,570	0,586	0,711
	1-5 Yıl	31	1,765	0,525		
	6-10 Yıl	57	1,932	0,559		
	11-15 Yıl	71	1,864	0,651		
	16-20 Yıl	58	1,885	0,571		
	21 Yıl ve üzeri	80	1,954	0,511		

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışları puan ortalamalarının toplam hizmet süresi değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

Ancak (Alpsalan, 2010)'ın akademik personel arasında yaptığı bir çalışmada araştırmaya katılanların kurumlarında çalışma sürelerine göre ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı eğiliminde farklılık görülmektedir. Bulgulara göre, bulunduğu kurumda henüz 1 sene veya daha az süredir çalışan akademik personel, 6 yıl ve üzeri süredir çalışan akademik personele göre, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranış eğilimi göstermeye daha yatkındır. Bu farklılığın nedeni iki kurumdaki istihdam farklılığından olabileceği değerlendirilmektedir.

**Tablo 4.18:** Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışlarının kurumunda toplam çalışma süresine göre karşılaştırılması.

	Grup	n	Ort	ss	F	p
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	0-1 Yıl	81	1,815	0,671	0,406	0,749
	1-5 Yıl	131	1,728	0,680		
	6-10 Yıl	76	1,809	0,620		
	11 Yıl ve üzeri	41	1,774	0,503		
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	0-1 Yıl	81	1,833	0,590	0,600	0,616
	1-5 Yıl	131	1,937	0,637		
	6-10 Yıl	76	1,951	0,651		
	11 Yıl ve üzeri	41	1,920	0,636		
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	0-1 Yıl	81	2,008	0,641	0,583	0,626
	1-5 Yıl	131	2,000	0,661		
	6-10 Yıl	76	2,112	0,539		
	11 Yıl ve üzeri	41	2,069	0,728		
Sessizlik Davranışları Genel Puanı	0-1 Yıl	81	1,876	0,573	0,268	0,848
	1-5 Yıl	131	1,875	0,601		
	6-10 Yıl	76	1,943	0,530		
	11 Yıl ve üzeri	41	1,907	0,525		

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışları puan ortalamalarının kurumunda toplam çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ). Kahveci ve Demirtaş (2013) “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları” başlıklı araştırmalarında ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin “Örgütsel Sessizlik” algılarını belirlemeyi amaçlamış ve araştırma sonunda yaş ve öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenleri açısından katılımcıların örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

**Tablo 4.19:** Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışlarının branşa göre karşılaştırılması.

	Grup	N	Ort	ss	t	p
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	Sınıf	176	1,773	0,641	-0,037	0,971
	Branş	153	1,775	0,647		
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	Sınıf	176	1,901	0,613	-0,350	0,726
	Branş	153	1,925	0,647		
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	Sınıf	176	2,007	0,630	-0,910	0,363
	Branş	153	2,071	0,647		
Sessizlik Davranışları Genel Puanı	Sınıf	176	1,882	0,550	-0,437	0,663
	Branş	153	1,910	0,588		

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin sessizlik davranışları puan ortalamalarının branş değişkeni açısından istatistiksel farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Ancak her ne kadar araştırmamızda branş değişkeni açısından anlamlı farklılıkların olmadığı belirlenmiş olsa da, Kahveci ve Demirtaş (2013) “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları” başlıklı araştırmalarında ilginç bir şekilde branş değişkeni açısından “Dil (Türkçe ve İngilizce)” grubunda bulunan katılımcıların diğer branşlarda bulunan katılımcılara oranla daha fazla sessiz kaldığı görülmüştür.

#### 4.7.6 İlköğretim Öğretmenlerinin Mobbing Mağduru Olma Düzeylerinin Sessizlik Davranışları Üzerine Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde korelasyon analizi ile öğretmenlerin mobbing mağduru olma düzeyleri ile sessizlik davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiş “Hipotezimiz: Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” sorgulanmıştır.

Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonu ile iki değişken arasında ilişki olup olmadığına bakılmaktadır. Korelasyon analizi için araştırmanın değişkenleri olan mobbing ve örgütsel sessizliğin alt değişkenlerini temsil eden ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

**Tablo 4.20:** Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma ve sessizlik davranışları arasındaki ilişkilerin korelasyon analizi ile incelenmesi.

		Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	Sessizlik Davranışları Genel Puanı
Mesleki Uygulamaların Engellenmesi	r	0,220**	0,194**	0,166**	0,220**
	p	0,000	0,000	0,003	0,000
Potansiyelin Engellenmesi	r	0,295**	0,204**	0,239**	0,279**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Kişinin İtibarına Saldırıları	r	0,296**	0,150**	0,220**	0,254**
	p	0,000	0,006	0,000	0,000
Kişiye Yönelik Doğrudan Hakaret	r	0,300**	0,142**	0,211**	0,250**
	p	0,000	0,010	0,000	0,000
Sosyal İlişkilerin Engellenmesi	r	0,248**	0,133*	0,212**	0,224**
	p	0,000	0,016	0,000	0,000
Mobbing Genel Puanı	r	0,316**	0,221**	0,244**	0,296**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

\*\*p,01 düzeyinde anlamlı

“Mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” ile “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.22$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” düzeyi arttıkça “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

“Mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” ile “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.194$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” arttıkça “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

“Mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” ile “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.166$ ;  $p=0,003<0.05$ ). Buna göre “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” arttıkça “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

“Mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” ile “sessizlik davranışları genel puanı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.22$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” düzeyi arttıkça “sessizlik davranışları genel puanı” artmaktadır.

“Potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” ile “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.295$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru” olma düzeyi arttıkça “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

“Potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” ile “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.204$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru” düzeyi arttıkça “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

“Potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru” ile “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.239$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre “potansiyelin engellenmesine

yönelik mobbing mağduru olma” düzeyi arttıkça “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

“Potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru” ile “sessizlik davranışları genel puanı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.279$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma düzeyi arttıkça “sessizlik davranışları genel puanı” artmaktadır.

“Kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” ile “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.296$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” düzeyleri arttıkça “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

“Kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” ile “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.15$ ;  $p=0,006<0.05$ ). Buna göre “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” düzeyleri arttıkça “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

“Kişinin itibarına saldırıya yönelik mobbing mağduru olma” ile “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.22$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” düzeyleri arttıkça “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

“Kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” ile “sessizlik davranışları genel puanı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.254$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma” düzeyleri arttıkça “sessizlik davranışları genel puanı” artmaktadır.

“Kişiye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” ile “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.3$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre “kişiye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” düzeyleri arttıkça “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

“Kişiye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” ile “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.142$ ;  $p=0,010<0.05$ ). Buna göre “kişiye yönelik

doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” düzeyleri arttıkça “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

“Kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” ile “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.211$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” düzeyleri arttıkça “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

“Kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” ile “sessizlik davranışları genel puanı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.25$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” düzeyleri arttıkça “sessizlik davranışları genel puanı” artmaktadır.

“Sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” ile “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.248$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” düzeyleri arttıkça “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

“Sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” ile “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.133$ ;  $p=0,016<0.05$ ). Buna göre “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” düzeyleri arttıkça “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

“Sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” ile “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.212$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” düzeyleri arttıkça “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

“Sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” düzeyleri ile “sessizlik davranışları genel puanı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.224$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” düzeyleri arttıkça “sessizlik davranışları genel puanı” artmaktadır.

Öğretmenlere yönelik “mobbing genel puanı ”ile “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.316$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre öğretmenlere yönelik “mobbing genel puanı” arttıkça “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

Öğretmenlere yönelik “mobbing genel puanı” ile “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.221$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre öğretmenlere yönelik “mobbing genel puanı” arttıkça “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

Öğretmenlere yönelik “mobbing genel puanı” ile “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0.244$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre öğretmenlere yönelik “mobbing genel puanı” arttıkça “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” artmaktadır.

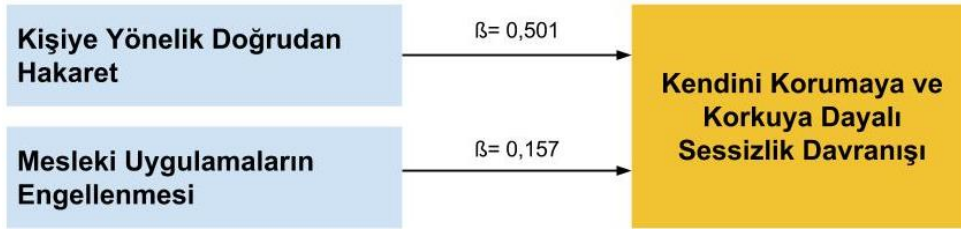
Öğretmenlere yönelik “mobbing genel puanı” ile “sessizlik davranışları genel puanı” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r=0.296$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre öğretmenlere yönelik “mobbing genel puanı” arttıkça “sessizlik davranışları genel puanı” artmaktadır. Ulaşılan bulgular doğrultusunda; “öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen araştırma hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin sessizlik davranışlarında, mobbing mağduru olma düzeylerinin etkisi regrasyon analizi ile incelenmiştir. Bu doğrultuda ilk önce öğretmenlerin mobbing mağduru olma düzeylerinin kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları üzerindeki etkileri çoklu regrasyon analizi ile incelenmiş ve anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Bunun üzerine stepwise regrasyon analizi yapılarak, mobbing değişkenlerinin etkilerine tek tek bakılmıştır. İlköğretim öğretmenlerinin “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarını”, “kişinin itibarına saldırıya ilişkin”, “potansiyellerinin engellenmesine yönelik”, “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik” ve “genel mobbing mağduru olma düzeylerini” etkilemediği belirlenmiştir. “Kişiye yönelik doğrudan hakaret” ve “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik” mobbing mağduru olma düzeylerinin ise “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları” üzerinde etkilerinin olduğu saptanmıştır. İlgili regrasyon analizi verileri tablo 4.21’de sunulmuştur.

**Tablo 4.21:** İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı” üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	T	p	F	Model(p)	R <sup>2</sup>
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	Sabit	0,979	7,284	0,000	19,088	0,000	0,099
	Kişiyeye Yönelik Doğrudan Hakaret	0,501	4,532	0,000			
	Mesleki Uygulamaların Engellenmesi	0,157	2,302	0,022			

“Kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” ile “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” ile “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı” arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan stepwise regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=19,088; p=0,000<0.05). Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışının belirleyicisi olarak “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” düzeyleri, “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,099). İlköğretim öğretmenlerinin “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” düzeyi “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışını” arttırmaktadır ( $\beta=0,501$ ). İlköğretim öğretmenlerinin “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” düzeyi “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışını” arttırmaktadır ( $\beta=0,157$ ). Ulaşılan bulgular doğrultusunda “öğretmenlerin mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma düzeylerinin, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarını ve öğretmenlerin kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma düzeylerinin, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarını etkilediği ortaya konulmuştur. İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı” üzerine etkisi Şekil 4.1’te şematik olarak verilmiştir.



**Şekil 4.1:** İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı üzerine etkisinin sonuç modeli.

İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile incelenmiş ve anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Bunun üzerine stepwise regresyon analizi yapılarak, mobbing değişkenlerinin etkilerine tek tek bakılmıştır. Öğretmenlerin ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlarını, “kişiyeye yönelik doğrudan hakarete ilişkin”, “kişinin itibarına saldırıya ilişkin”, “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” ne yönelik, “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik” ve “genel mobbing mağduru olma” düzeylerinin etkilemediği belirlenmiştir. Potansiyellerinin engellenmesine yönelik, mobbing mağduru olma düzeylerinin ise ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları üzerinde etkilerinin olduğu saptanmıştır. İlgili regresyon analizi verileri tablo 4.22’de sunulmuştur.

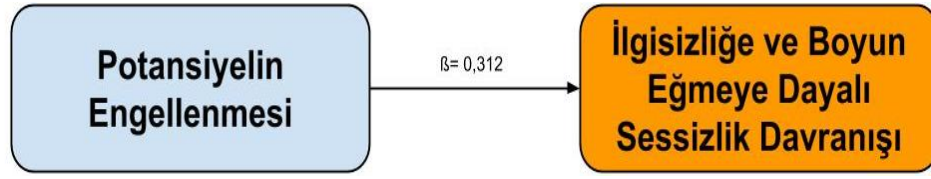
**Tablo 4.22:** İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model(p)	R <sup>2</sup>
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	Sabit	1,534	14,492	0,000	14,196	0,000	0,039
	Potansiyelin Engellenmesi	0,312	3,768	0,000			

“Potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” ile “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan stepwise regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=14,196; p=0,000<0.05). “İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” düzeyinin belirleyicisi olarak “potansiyelin engellenmesi” değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,039). İlköğretim

öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” düzeyi “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışını” arttırmaktadır ( $\beta=0,312$ ). Ulaşılan bulgular doğrultusunda; “öğretmenlerin potansiyellerinin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma düzeylerinin, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” üzerine etkisi Şekil 4.2’te şematik olarak verilmiştir.



**Şekil 4.2:** İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” üzerine etkisinin sonuç modeli.

İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları üzerindeki etkileri çoklu regrasyon analizi ile incelenmiş ve anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Bunun üzerine stepwise regrasyon analizi yapılarak, mobbing değişkenlerinin etkilerine tek tek bakılmıştır. Öğretmenlerin “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışlarını”, “kişiye yönelik doğrudan hakarete ilişkin”, “kişinin itibarına saldırıya ilişkin”, “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik”, “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik” ve “genel mobbing mağduru olma” düzeylerinin etkilemediği belirlenmiştir. “Potansiyellerinin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” düzeylerinin ise “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları” üzerinde etkilerinin olduğu saptanmıştır. İlgili regrasyon analizi verileri tablo 4.23’de sunulmuştur.

**Tablo 4.23:** İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model(p)	R <sup>2</sup>
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	Sabit	1,586	14,868	0,000	19,870	0,000	0,054
	Potansiyelin Engellenmesi	0,372	4,458	0,000			

“Potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” ile “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan stepwise regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=19,870$ ;  $p=0,000<0.05$ ). “İlişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışının” belirleyicisi olarak “potansiyelin engellenmesi” değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,054$ ). İlköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma düzeyi” “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışını” arttırmaktadır ( $\beta=0,372$ ). Ulaşılan bulgular doğrultusunda; “Öğretmenlerin potansiyellerinin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma düzeyleri, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” üzerine etkisi Şekil 4.3’te şematik olarak verilmiştir.



Şekil 4.3: İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı” üzerine etkisinin sonuç modeli.

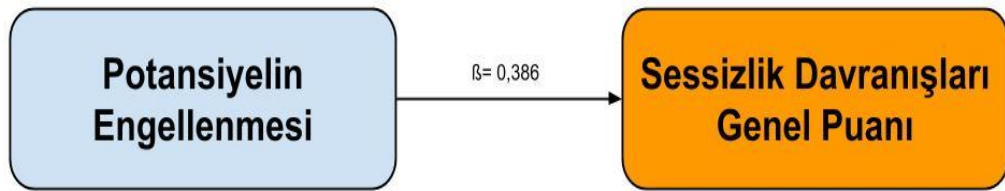
İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin genel sessizlik davranışları üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile incelenmiş ve anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Bunun üzerine stepwise regresyon analizi yapılarak, mobbing değişkenlerinin etkilerine tek tek bakılmıştır. Öğretmenlerin “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışlarını”, “kişiye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma”, “kişinin itibarına saldırıya ilişkin mobbing mağduru olma”, “mesleki uygulamaların engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma”, “sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” ve “genel mobbing mağduru olma” düzeylerinin etkilemediği belirlenmiştir. “Potansiyellerinin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” düzeylerinin ise “genel sessizlik davranışları” üzerinde etkilerinin olduğu saptanmıştır. İlgili regresyon analizi verileri tablo 4.24’de sunulmuştur.

**Tablo 4.24:** İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin “sessizlik davranışları genel puanı” üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model(p)	R <sup>2</sup>
Sessizlik Davranışları Genel Puanı	Sabit	1,427	15,201	0,000	27,666	0,000	0,075
	Potansiyelin Engellenmesi	0,386	5,260	0,000			

“Potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” ile “sessizlik davranışları genel puanı” arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan stepwise regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=27,666$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Sessizlik davranışları genel puanı düzeyinin belirleyicisi olarak potansiyelin engellenmesi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,075$ ). İlköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” düzeyi “genel sessizlik davranışlarını” arttırmaktadır ( $\beta=0,386$ ). Ulaşılan bulgular doğrultusunda; “Öğretmenlerin potansiyellerinin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma düzeyleri, genel sessizlik davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

İlköğretim öğretmenlerinin “potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” düzeylerinin “sessizlik davranışları genel puanı” üzerine etkisi Şekil 4.4’de şematik olarak verilmiştir.



**Şekil 4.4:** İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeylerinin “sessizlik davranışları genel puanı” üzerine etkisinin sonuç modeli.

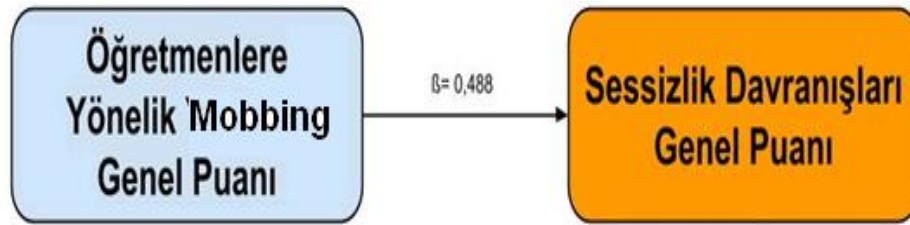
Araştırmada ilköğretim öğretmenlerinin genel sessizlik davranışlarının, genel mobbing mağduru olma düzeylerinden etkilenme durumu basit regresyon modeli ile incelenmiştir. İlgili regresyon analizi verileri tablo 4.25’de sunulmuştur.

**Tablo 4.25:** İlköğretim öğretmenlerinin genel mobbing mağduru olma düzeyinin genel sessizlik davranışları düzeyi üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model(p)	R <sup>2</sup>
Sessizlik Davranışları Genel Puanı	Sabit	1,260	10,769	0,000	31,487	0,000	0,085
	Mobbing Genel Puanı	0,488	5,611	0,000			

Öğretmenlere yönelik “mobbing genel puanı” ile “sessizlik davranışları genel puanı” arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=31,487; p=0,000<0.05). “Sessizlik davranışları genel puanı” düzeyinin belirleyicisi olarak öğretmenlere yönelik “mobbing genel puanı” değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,085). İlköğretim öğretmenlerinin “mobbing genel puanı” düzeyi “sessizlik davranışları genel puanını” arttırmaktadır ( $\beta$ =0,488). Ulaşılan bulgular doğrultusunda; Öğretmenlerin genel mobbing mağduru olma düzeyleri, genel sessizlik davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

İlköğretim öğretmenlerinin genel mobbing mağduru olma düzeylerinin genel sessizlik davranışları üzerine etkisi Şekil 4.5’de şematik olarak verilmiştir.



**Şekil 4.5:** İlköğretim öğretmenlerinin genel mobbing mağduru olma düzeyinin genel sessizlik davranışları düzeyi üzerine etkisinin sonuç modeli.

Yukarıdaki bulgular doğrultusunda araştırmanın temel hipotezi olan “öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Konuyla ilgili, Gül ve Özcan’ın (2011) “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma” başlıklı araştırmalarında işgörenlerin mobbing eylemlerine maruz kalma düzeylerini belirlemeyi ve mobbing mağduru olan işgörenlerin örgütsel sessizlik eğilimlerine

girip girmediklerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda “işgörenlerin düşük, ancak göz ardı edilemeyecek düzeyde mobbinge maruz kaldıkları belirlenmiştir. Mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki sonucuna ulaşılmıştır”.

Yine Atasever (2013) “Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde, yıldırma mağduru olan çalışanların örgütsel sessizlik eğiliminde bulunup bulunmadıklarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Yıldırma ve sessizlik davranışlarının cinsiyet, yaş ve eğitim durumu gibi demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği de çalışma kapsamında ele alınmıştır. Yapılan araştırma sonucunda yıldırma ve örgütsel sessizlik arasında istatistiksel açıdan orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre mobbing arttıkça, örgütsel sessizlik artmakta, mobbing azaldıkça, örgütsel sessizlik azalmaktadır.

Sarioğlu (2013) “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı araştırmasında, mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler enerji sektöründe çalışanlar üzerinde incelenmiştir. Araştırma sonucunda, ilişkileri korumaya dayalı sessizlikle mobbing faktörleri arasında korelasyon bulunmamıştır. Buna karşın kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlikle mobbingin bütün faktörleri arasında pozitif yönlü korelasyon bulunmuştur. Mobbing arttıkça kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı arttığı, bu durumun çalışanı sessizlik davranışına yönelttiği belirlenmiştir.

Elde edilen sonuçlar bütünsel olarak değerlendirildiğinde mobbinge uğrayan işgörenlerin sessizliği tercih ettikleri söylenebilir. Ancak bu durum; işgörenlerin çalıştıkları sektörlere, çalıştıkları kurumun kurumsal ve demokratik yapısına göre farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Eğitim kurumlarının işgörenleri olarak öğretmenlerin herhangi bir mobbing davranışına maruz kaldıklarında sessizlik yerine sesliliği tercih ederek, kurumun gelişimine katkıda bulunmaya devam etmeleri beklenir. Ancak mobbingin yönü, düzeyi, öğretmenin kişisel özellikleri vb. durumlara göre de öğretmenlerin sessiz kalma durumlarının farklılık gösterebileceği düşünülmektedir.

Örgütsel sessizlik, çalışanların işlerini ve çalıştıkları örgütü iyileştirmeye yönelik olarak düşüncelerini, duygularını ve bilgilerini bilinçli şekilde esirgemesidir. Örgütsel sessizliğin karşıtı olan örgütsel ses ise kurumsal hareketleri etkileyebilmek için çalışanın görüşlerini gönüllü olarak açıklamasıdır. Örgütsel sesliliğin olduğu örgütlerde çalışanların iş başarılarında artma görülür ve dolayısıyla iş tatminleri artar. Çalışanlar arasında ve yönetimle çalışanlar arasında sağlıklı iletişim kurulabilir. Bütün bunların sonucu olarak çalışanların örgütsel bağlılığı artar ve işgücü devri düşür. Son olarak kurum ve işletmeler çalışanlarının sesini dinlediklerinde, değişmelere ve gelişmelere uyum sağlayabilirler ve örgütsel öğrenmeye katkıda bulunabilirler.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### 5.1 Sonuç

Mobbing ile işgören sessizliği arasındaki ilişkileri ilköğretim öğretmenleri üzerinden incelemek ve öğretmenlerinin demografik özelliklerine göre mobbinge maruz kalma ve işgören sessizlik davranışlarını incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmada öncelikle öğretmenlerin mobbing mağduru olma düzeyleri ve sessizlik davranışları incelenmiştir. Öğretmenlerin mobbing mağduru olma durumlarının çok düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Buradan örneklem kapsamındaki ilköğretim okullarında mobbingin çok az düzeyde yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin sessizlik davranışları incelendiğinde ise düşük düzeyde sessizlik davranışları gösterdikleri belirlenmiştir. Buradan öğretmenlerin ilköğretim okullarında sessizlik davranışını seçmedikleri, genel olarak olay ve durumlar karşısında sessiz kalmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin mobbing mağduru olma düzeyleri ile sessizlik davranışları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, mobbing ve sessizlik davranışlarını belirleyen tüm boyutların birbirleri ile pozitif yönlü anlamlı ilişkiler içerisinde oldukları saptanmıştır. Diğer bir ifade ile mobbing ve işgören sessizlik davranışları birbirleri ile etkileşim içerisindedir. Mobbingin artması veya azalması aynı doğrultuda sessizlik davranışlarını da artırmakta veya azaltmaktadır.

İlköğretim öğretmenlerinin mobbing mağduru olma düzeyleri ile sessizlik davranışları arasındaki ilişkileri daha ayrıntılı incelemek için regrasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda İlköğretim öğretmenlerinin “kişiye yönelik doğrudan hakarete ilişkin mobbing mağduru olma” ve “mesleki uygulamaların engellenmesine

yönelik mobbing mağduru olma” durumlarının artmasının “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarını” arttırdığı belirlenmiştir. “Potansiyelin engellenmesine yönelik mobbing mağduru olma” durumlarının ise “ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik”, “ ilişkileri korumaya dayalı sessizlik” ve “genel sessizlik davranışlarını” artırdığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca, öğretmenlere yönelik mobbing genel düzeyinin artmasının genel sessizlik davranışlarını artırdığı saptanmıştır. Çıkan sonuçlar doğrultusunda öğretmenlerin sessizlik davranışları üzerinde en etkili olan mobbing boyutunun potansiyelin engellenmesi olduğu, öğretmenlerin potansiyelleri engellenince daha fazla sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin tanımlayıcı özellikleri açısından mobbing mağduru olma düzeyleri ve sessizlik davranışları incelenmiştir. Eğitim durumu ve branşları açısından öğretmenlerin mobbing mağduru olma düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar saptanmazken, araştırmada ele alınan diğer değişkenler olan, yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi değişkenleri açısından istatistiksel açıdan anlamlı farklılaşmaların olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda ulaşılan sonuçlar şunlardır:

1. En fazla mobbinge uğrayan öğretmenlerin tüm mobbing boyutlarında, 22-30 yaş grubundaki öğretmenler olduğu belirlenmiştir.
2. Kadın öğretmenlerin sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik olarak, erkek öğretmenlerden daha fazla düzeyde mobbing mağduru oldukları saptanmıştır.
3. Bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre tüm boyutlarda daha fazla mobbing mağduru oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
4. 0-1 yıl arası hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin tüm boyutlarda, daha kıdemli olan öğretmenlere göre daha fazla mobbing mağduru oldukları belirlenmiştir.
5. 0-1 yıl kurumunda çalışma süresine sahi olan öğretmenlerin kişiye yönelik doğrudan hakaret ve sosyal ilişkilerin engellenmesine yönelik olarak, en fazla mobbing mağduru olan öğretmenler oldukları belirlenmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin ele alınan tanımlayıcı özelliklerine göre, sessizlik davranışlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile farklı yaşlarda bulunan, kadın veya erkek, evli veya bekar, farklı

çalışma sürelerine ve kurumda çalışma süresine sahip, farklı branşlardaki öğretmenlerin sessizlik davranışları birbirlerine benzerlik göstermektedir. Buradan öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerinin sessizlik davranışlarından bağımsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 5.2 Öneriler

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

1. İlköğretim kurumlarında mobbingin ve öğretmen sessizlik davranışlarının düşük düzeyde çıkması memnun edici bir sonuçtur. Bu durumun korunması ve daha da düşük seviyelere çekilmesi için, okul yönetimlerinin duyarlı davranarak, en ufak mobbing davranışının ortaya çıkmayacağı okul kültürü oluşturmaları önerilmektedir. Güçlü okul kültürüne sahip olan okullarda sessizlik davranışlarıyla da karşılaşılmayacak, öğretmenler her durum ve konuda görüş ve önerilerini belirtebileceklerdir.
2. Öğretmenlerin potansiyellerinin engellenmesine yönelik olarak karşılaştıkları mobbinge karşı, sessizliği tercih ettikleri sonucundan yola çıkarak, okullarda öğretmenlerin potansiyellerinin hiçbir şekilde engellenmemesi, böyle bir durumda da öğretmenlerin sessizliği seçmek yerine, uygun çözümler üretecek davranışlara yönelmeleri önerilmektedir. Bu durumda daha önce ifade edildiği üzere, güçlü bir okul kültürünün oluşması ile sağlanabilir.
3. İlköğretim kurumlarında mobbinge maruz kalma durumlarının daha çok genç ve tecrübesiz öğretmenler üzerinde yoğunlaşması üzerinde mutlaka durulmalıdır. Bu genç öğretmenler daha mesleğin başında mesleğe küstürülmemeli, öğretmenler arasında samimi, yakın, dostça ve arkadaşça ilişkiler ön plana çıkararak olumlu bir örgüt iklimi okulda hakim kılınmalıdır.
4. Okullarda güçlü bir etik kültür oluşturulmalıdır.
5. Okullarda yukarıda belirttiğimiz ortamların sağlanması konusunda okul yönetimlerine önemli görevler düşmektedir. Bu nedenle okul yöneticiliği ikinci görev olmaktan çıkarılıp profesyonelleştirilmelidir.
6. Okullarda iş tanımları yapılmalı, çalışanların görev ve sorumlulukları belirlenmelidir.

7. Bu araştırma Afyonkarahisar il merkezindeki ilköğretim öğretmenlerini kapsamaktadır. Daha genel sonuçlar için Afyonkarahisar'da bulunan tüm ilçelerdeki öğretmenleri kapsayan araştırmalar yapılabilir. Diğer taraftan eğitimin diğer kademelerinde yer alan öğretmenler üzerinde de araştırmalar gerçekleştirilebilir.
8. Öğretmenlerin mobbing mağduru olma durumları ile, diğer örgütsel davranış konuları olan örgütsel bağlılık, örgütsel adalet veya iş tatmini değişkenleriyle ilişkilerini incelemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.
9. Öğretmen ve diğer eğitim çalışanlarına yönelik hizmetiçi eğitim ve seminerler düzenlenmelidir.

## KAYNAKÇA

- Alkan, E. (2011). Yıldırma (Mobbing) Davranışlarının Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Tükenmişliği Üzerine Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Alparslan, A. M, (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aras, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müzik Öğretmenlerinin Mobbing (Yıldırma) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumları Arasındaki İlişkiler. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arpacıoğlu, G. (2003a), “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz-I,” *Human Resources*, 8 (1), ss.44–46.
- Atalay, İ. (2010). Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Kamu Sektöründen Bir Örnek. (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atasever, M. (2013). Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aytaç, S. (2008). İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *Mercek Dergisi*, (51): 10- 24.
- Bagheri, G., Zarel, R. ve Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence. Ideal Type of Management.1, 47–58.
- Bahçe, Ç. (2007), Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama, Gazi Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Barçın, N. (2012). İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Baykal, A. N. (2005). *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Psikolojik Şiddet'den Günümüze*. 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bayram, T. Y. (2010). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors Dissertation. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), USA: Ohio State University.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2008). Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırmanın Yönü, *Bilig*, 46, 67-86.
- Çakıcı, A. (2008) Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, Mersin Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü (ÇSGB), (2013). İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi. (Editör: Ebru Öztüm Tümer), Ankara: Özel Matbaası.
- Çam, A. (2013) Özel ve Resmi İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmen ve Yöneticilerin Psikolojik Taciz Algısı. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuş, M. F. ve Develi, A. ve Sarıoğlu, G. S. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, 2015, ss.10-20

- Çiriş, C. (2014). Üniversite Hastanesinde Görev Yapan Yönetici Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessizliğini Etkileyen Faktörler. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çivilidağ, A. ve Sargın, N. (2011). Farklı Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerde Psikolojik Taciz (Mobbing): Antalya İli Örneği. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), 11- 22.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing ve Başa Çıkma Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayıncılık.
- Çöl, S. Ö. (2008). İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 19, 107-134.
- Çukur, C. (2012). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası*, 34- 48.
- Daşcı, E. (2014). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Davenport, N. Schwartz, R. D. ve Elliot, G. P. (2003). *Mobbing: İş Yerinde Duyusal İncinme*. (Çeviren: O. C. ÖnerToy), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Demirgil, A. (2008). İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelemesine Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?. *Academy of Management Journal*, 50 (4), 869–884.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin.
- Durdağ, F. M. (2010). Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Dyne, L. V., Ang S. ve Isabel, C. B. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1360-1392.

- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1360-1392.
- Eginli, A. T. ve Bitirim, S. (2010). Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldıma (Aktörlerin ve Kurbanların İletişim Davranışları). *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (İLKE), 24, 45- 66.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 51-68.
- Ekiz, V. (2010). İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet. (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Emir, A. (2007). Yıldır ve Yerini Kori. *SMMMO Yaşam Dergisi*, 2 (8), 36-38.
- Ercengiz, M. (2013). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yıldıma (Mobbing) Algılayışları İle Boyun Eğici Davranışlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması. (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Eser, O. (2009). Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni”, *Türk Edebiyatı Dergisi*, Ağustos, 420, 1-5; [http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay\\_eser\\_mobbing\\_kavrami.pdf](http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay_eser_mobbing_kavrami.pdf)
- Gök, A., Arslan, M, C. ve Özgan, H. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Nedenleri ve Etkileri. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiri Özetleri.
- Guerrero, Isabel M. (2004). The Development of Moral Harassment (or Mobbing) Law in Sweden and France as a Step Towards EU Legislation. Boston College International and Comparative Law Review <http://lawdigitalcommons.bc.edu/iclr/vol27/iss2/10>

- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler, Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF. İşletme Bölümü, 107-134.
- Gül, H. (2009). İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8 (6), 515-520.
- Gülle, M. (2013). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi (Hatay İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Gün, H. (2010). *Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz, Mobbing/Bullying, İşyeri Sendromu*, Ankara: Lazer Yayıncılık.
- Gündüz, H. B. ve Yılmaz, Ö. (2008). Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıldırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Düzce İl Örneği). *Milli Eğitim Dergisi*, 179, 269–282.
- Hoel, H., Brian F. ve Cary, C. C. (2004). Bullying İs Detrimental to Health, but All Bullying Behaviours Are Not Necessarily Equally Damaging. *British Journal of Guidance & Counselling*. 32 (3), 367-388.
- İzmir, G. Ve Fazlıoğlu, A. (2010). *TBMM İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, Ankara: TBMM Basımevi.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim ve Bilim*, 167, 51-64.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. (Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 700-707.
- Karavardar, G. (2009). Psikolojik Yıldırma İle Bazı Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki, *e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences*, 5 (3), 212-233.

- Karcıoğlu, F. ve Akbaş, S.; (2010). "İşyerinde Psikolojik şiddet ve İş Tatmini İlişikisi," *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24 (3), ss.139–161.
- Karlıoğlu, Yeni, G. (2013). Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz. TÜRK METAL, [webservice.turkmetal.org.tr/AsyaWebXmlService/file.do?id=46523](http://webservice.turkmetal.org.tr/AsyaWebXmlService/file.do?id=46523)
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 328-346.
- Konaklı, T. (2011). Üniversitelerde Yıldırma ve Kültürel Değerlerin Yıldırma İle 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 Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Küçükköylü, C. (2014). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması. (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Leymann, H. (1996), "The Content and Development of Mobbing at Work," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), ss.165–84.
- Menemencioğlu, K. (2013.) Örgütsel Sessizliğin İşgören Başarımına Etkisi ve Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. E. (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.J. ve Morrison, E.W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organization. *Journal of Management Studies*. 40 (6), 1564-1568.
- Mimaroğlu, H. ve Özgen H. (2008). Örgütlerde Güncel Bir Sorun: "Mobbing," Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (15), 201-226.
- Minibaş-Poussard, J. ve İdiğ Çamuroğlu, M. (2009). *Psikolojik Taciz İşyerinde Kâbus*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy Of Management Review*, 25 (4).
- Munkhgerel Batmunkh (2011). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Ocak, S. (2008). Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing) İlişkin Algıları (Edirne İli Örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *E-İnternational Journal Of Educational Research* 3(4), 33-49.
- Öğretmen, H. (2013). Mobbingin İş Doyumuna Etkisi: Mersin İli Tarsus İlçesinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. (Editör: Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu), Bursa: Marmara Kitap Merkezi Yayınları.
- Özkuzukıran, Ş. (2002). "Çalışma Yaşamında Cinsel Taciz ve Şiddet," *Türk-İş*, 352, ss.33-35.
- Özüçalışlıyan, M.Ö. (2015) Ortaokullarda Örgütsel Sessizlik (Kadıköy İlçesi Örneği). (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paksoy, N. (2007). İşyerinde Psikolojik Taciz-Yıldırma (Mobbing) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi), T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Pekdemir, I., ve Koçoğlu, M. ve Gürkan, G. Ç. (2013). Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 83-104.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice. (Editör: In G. R. Ferris), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM. Bursa: Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık.
- Salant, P. ve Dillman, D. A. (1994). *How To Conduct Your Own Survey*. New York: Wiley.
- Sarıkaya, M. (2013). Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sarıoğlu, G. S. (2013). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi), Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Sevgin, A. (2015). Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması (Eyüp İlçe Örneği). (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Sheehan, M. (2004). Workplace Mobbing: A Proactive Response. Paper Presented At The Workplace Mobbing Conference, Australia, 1-11.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Şekerli, H. (2013). Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu ve Denetim Odağı. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tanhan, F. ve ÇAM, Z. (2009). Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğinin Yeniden Belirlenmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:01 No:40 Syf: 80-97.
- Taşkıran, E. (2010), Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013), Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi, Gölbaşı Kampüsü, 5 (3), 114-134
- Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 81-89.

- Tınaz P. ve Karatuna I. (2010). *İşyerinde Psikolojik Taciz, Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma*, Ankara: TÜRK-İŞ Yayınları
- Tınaz, P. (2006a). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*.
- Tınaz, P. (2008), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. 2. Basım. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, P. (2014). *Mobbingin Tanısı ve Olguyla Mücadele*, [http://pinartinaaz.com/makale1\\_mercek\\_pinar\\_tinaz.pdf](http://pinartinaaz.com/makale1_mercek_pinar_tinaz.pdf).
- Tınaz, P., Bayram, F. ve Ergin, H. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Basım.
- Toker Gökçe. A. (2012). Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Özel Ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 272-286.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 101- 128.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 280-297.
- Yanık, C. (2012). Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yatçı, Ehi D. (2011). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Şiddete (Mobbing) İlişkin Görüşleri (Şanlıurfa İli Örneği). (Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Yavuz, H. (2007). Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Yapılan Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

## **EKLER**

<b>1. Ek-A:</b> Anket Formu.....	104
----------------------------------	-----

## Ek-A: Anket Formu

Sayın Katılımcılar, Bu çalışma; Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Yrd. Doç. Dr. Cafer EMİNOĞLU danışmanlığında yapılmakta olan “MOBBİNG İLE İŞGÖREN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: AFYONKARAHİSAR MERKEZ İLKÖĞRETİM KURUMLARI ÖRNEĞİ” konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Akın KARAMAN  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1. Yaş Grubunuz?

22-30                       31-40                       41-50                       51 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz?

Kadın                       Erkek

3. Medeni Durumunuz?

Evli                       Bekâr

4. Eğitim Durumunuz?

Lisans                       Lisansüstü ( ) Diğer .....

5. Toplam hizmet süreniz?

0-1 yıl  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 -20 yıl  21 yıl ve üzeri

6. Kurumunuzda toplam çalışma süreniz?

0-1 yıl  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 -20 yıl  21 yıl ve üzeri

7. Branşınız?

Sınıf  Branş

**Tablo A.1:** Öğretmenlere yönelik mobbing ölçeği.

	Aşağıda okul ortamında maruz kalabileceğiniz mobbinge ilgili ifadelere yer verilmektedir. Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.	Asla	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
1.	Okulda yaptığım etkinlikler okul yönetimi tarafından teşvik edilmeyerek, adeta görmezden geliniyor.					
2.	Çabalarım takdir edilmiyor ve başarılarım küçümseniyor.					
3.	Mesleki olarak kendimi geliştirme ile ilgili isteklerim geri çevriliyor.					
4.	Okulda biriyle sorun yaşadığım durumlarda haklı olsam bile okul yönetiminden gerekli desteği alamıyorum.					
5.	Yaptığım çalışmalar haksız yere engelleniyor.					
6.	Mesleki gelişim olanaklarından haberdar edilmiyorum.					
7.	Mesleki yeterliklerim küçümseniyor.					
8.	Önemli işler benden daha niteliksiz kişilere veriliyor.					
9.	Yaptığım işler haksız yere eleştiriliyor.					
10.	Yeteneklerimi kullanma olanaklarım destekleniyor.					
11.	Vebalıymışım gibi benden uzak duruluyor.					
12.	Okuldaki diğer çalışanların benden uzak durmaya çalıştıklarını hissediyorum.					
13.	İş ile ilgili toplantılarda yokmuşum gibi davranılıyor.					
14.	Özel yaşamım haksız yere irdeleniyor.					
15.	Okulda kendimi diğer çalışanlardan izole edilmiş gibi hissediyorum.					
16.	Sanki yokmuşum gibi davranılıyor/ görmezden geliniyorum.					
17.	Bana ön yargılı davranılıyor					
18.	Konuştuğum sırada tehditkâr bir şekilde engelleniyorum.					
19.	Gözümü korkutmak amacıyla şiddet gösterilerinde bulunuluyor.					
20.	Öğretmenler odasına girdiğimde yapılan konuşmalar kesiliyor ya da konu değiştiriliyor.					
21.	Doğru bulmadığım cinsel içerikli imalarda bulunuluyor.					
22.	Tutarsız ve dengesiz olmakla suçlanıyorum.					
23.	Doğum yerim/ bölgem, dini inancım ve siyasi görüşüme ilişkin haksız nitelermeler yapılıyor.					
24.	Bana onur kırıcı isimler ve lakaplar takılıyor.					
25.	Öğrencilerimin karşısında eleştiriliyorum.					
26.	Onur kırıcı ve incitici şakalara maruz bırakılıyorum.					
27.	Hakkımda asılsız söylentiler çıkartılıyor.					
28.	Okul yönetimi, meslektaşlarımla iletişim kurmamı engelliyor.					
29.	Mesleki çabalarım yalakalık olarak nitelendiriliyor.					

**Tablo A.2:** İşgörenlerin sessizlik davranışları ölçeği.

	Çalışanlar, iş ortamlarında kendi faaliyet konularında veya kurumsal işleyiş konularında gerçekleşecek herhangi bir değişiklik ve iyileştirme hakkında veya herhangi bir başka konuda fikirlerini ve düşüncelerini ifade etmezler. Sessiz kalma davranışlarını ve nedenlerini sorgulamaya ilişkin ifadeler aşağıdaki ifadelerde verilmiştir. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.					
2.	Alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.					
3.	Yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.					
4.	Yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım.					
5.	İş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmedeği için paylaşmam.					
6.	Yetersiz birisi olarak görülmekten çekindiğim için sessiz kalırım.					
7.	Mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım.					
8.	Konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.					
9.	Herhangi bir toplantıda konu ile ilgili ilk önce başka birisinin konuşmasını beklediğim için sessiz kalırım.					
10.	Konuşmamam konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım.					
11.	Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getirmem.					
12.	Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım.					
13.	Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.					
14.	Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
15.	Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.					
16.	Daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.					
17.	Konuştuğum zaman misilleme görmekten korktuğum için sessiz kalırım.					
18.	Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım.					
19.	İmaj ve itibarımı korumak için sessiz kalırım.					
20.	Kurumumun bilgilerini açıklamam yönünde gelebilecek baskılara göğüs geremeyebilirim.					
21.	Kurumumda gördüğüm küçük-büyük tüm aksaklıkları önemser ve sürekli dile getiririm.					
22.	Çalışma arkadaşlarım ile yaşadığım sorunları ekip ruhunu boznmak adına sürekli dile getirmem.					
23.	Kurum çalışanlarına ait özel bilgileri gerektiğinde açıklarım.					
24.	İş ortamının koşullarından bazen gereksiz yere yakındığım olur.					
25.	Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım.					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Akın KARAMAN  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Yeri/Tarihi : AFYONKARAHİSAR/01.02.1971  
Medeni Durumu : Evli/ 2 Çocuk  
Telefon : 05325918924

### EĞİTİM DURUMU

Lise : Çiğiltepe Lisesi (1987)  
Önlisans : Eğitim Yüksekokulu (1990)  
Lisans : Sosyal Bilgiler Öğretmenliği Lisans Tamamlama Programı  
(2000)  
Yüksek Lasans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Anabilim dalı

### İŞ DURUMU

..... - 2015 Milli Eğitim Bakanlığı Afyonkarahisar Merkez Hüseyin Türkmen  
İlkokul Müdürü

### YABANCI DİL

İngilizce